

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**El comportamiento del consumidor. Escenarios futuros en el subsector
restaurantes de comida rápida en Lima Metropolitana 2020-2023**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

CASAS REYES, Faustino Lorenzo
PALOMINO MARTEL, Rooney Pedro

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

LOPEZ DOROTEO, Gianella Deysi

Asesorados por: Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, setiembre del 2021

La tesis

El comportamiento del consumidor. Escenarios futuros para el subsector de restaurantes de comida rápida en Lima Metropolitana 2020-2023.

ha sido aprobada por:

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
[Asesor Jurado]

Mgtr. Gerardo Enrique Arroyo Andonaire
[Tercer Jurado]

Agradezco a mi familia que siempre me apoyó incondicionalmente. A mi madre Hilda por su perseverancia y buen humor, a mi padre Jhon por su tenacidad y valor. A mi abuela Ana por su paciencia y cariño. Agradezco a todas las personas que me acompañaron durante mi vida universitaria, a las buenas y malas experiencias que tuve. A Gianella y Pedro por la dedicación y compañerismo.

En todo este tiempo aprendí lo siguiente:
¿Por qué caemos? Para aprender a levantarnos.

Faustino Casas

Agradezco a Dios por ser mi guía.
A mi mamá Marcelina por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento, su cariño y amor.
A mi papá Wilmer por siempre confiar en mí y agradecerle por sus palabras de apoyo.
A mi hermana Alexa por estar siempre conmigo y acompañarme en todo.
A mis dos ángeles, mi abuelita Dominga y mi tío Alejandro, quienes hubieran estado orgullosos de este logro.
A mis compañeros Tino y Pedro, les agradezco por su amistad y acompañarme en toda esta travesía ☺.

Gianella Lopez

Dedico este logro a Dios, por permitirme cumplir mis metas. A mis padres, quienes me apoyaron siempre y depositaron su confianza en mí. Son y serán mi ejemplo a seguir. A mi hermano, por acompañarme en toda mi vida universitaria y demostrarme que todo es posible. A mis compañeros de tesis Gianella y Tino, por la oportunidad, constancia, dedicación y compromiso para desarrollar esta gran investigación.

Pedro Palomino

Queremos agradecer, en primer lugar, a nuestra asesora, Marta Tostes, porque nos ayudó a ampliar nuestro conocimiento en la prospectiva, un tema poco conocido en la facultad. Con su amplio expertise en el tema nos permitió mejorar la calidad de la investigación, además de la confianza, motivación y orientación constante en todo el proceso. En segundo lugar, a los especialistas, metodólogos y a todas aquellas personas que se involucraron en apoyar la investigación.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Situación Problemática.....	2
2. Problema de Investigación.....	5
3. Justificación.....	6
4. Pregunta de Investigación.....	7
4.1. Pregunta Principal.....	8
4.2. Preguntas Específicas.....	8
5. Objetivos de la Investigación.....	8
5.1. Objetivo Principal.....	8
5.2. Objetivos Específicos.....	8
6. Modelo de Gestión.....	9
7. Viabilidad.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1. Comportamiento del Consumidor.....	10
1.1. Enfoques del Comportamiento del Consumidor.....	10
1.2. Variables que influyen en el comportamiento del consumidor.....	20
2. Análisis Prospectivo.....	30
2.1. El futuro como elemento de investigación: La Prospectiva.....	30
2.2. Escenarios Futuros.....	34
3. El Subsector de Comida Rápida.....	40
3.1. Características y evolución de la comida rápida.....	40
3.2. La Prospectiva del Consumidor de Comida Rápida.....	42
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	46
1. Tendencias del Consumidor.....	46
1.1. Tendencias del <i>E-commerce</i>	46
1.2. Tendencia de comida saludable.....	49
1.3. Factores que influyen en el consumidor peruano.....	50
2. El subsector de comida rápida.....	59
2.1. Análisis macro del subsector - PESTEL.....	59
2.2. Análisis micro del subsector.....	72
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	77

1. Diseño metodológico	77
1.1. Alcance de la investigación	77
1.2. Enfoque de la investigación.....	78
1.3. Estrategia general de la investigación	79
1.4. Horizonte temporal	79
2. Fases de la investigación	80
3. Selección muestral	83
4. Recolección de información	85
5. Análisis de información.....	87
5.1 Análisis del contexto	87
5.2 Análisis MICMAC	87
5.3 Análisis SMIC	89
6. Limitaciones de la investigación	90
CAPÍTULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS	92
1. Obtención de variables críticas.....	92
2. Formulación de hipótesis.....	95
2.1. Aplicativo móvil para delivery	95
2.2. Compras por redes sociales en línea.....	96
2.3. Satisfacción del cliente sobre producto y servicio.....	98
2.4. Nuevo formato Dark Kitchen	99
2.5. Transformación digital	101
3. Construcción de escenarios del subsector de comida rápida.....	103
4. Orientación y recomendaciones para las cadenas de comida rápida	106
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS	116
ANEXO A: Locales de comida rápida que reiniciaron sus operaciones por <i>delivery</i> ..	136
ANEXO B: Informe Bibliométrico	140
ANEXO C: Modelo de comportamiento de Nicosia	145
ANEXO D: Modelo de comportamiento de Howard-Sheth.....	146
ANEXO E: Modelo de comportamiento de Blackwell, Engel y Miniard.....	147
ANEXO F: Modelo de comportamiento de Ajzen	148
ANEXO G: Gráfico de influencias y dependencias	149
ANEXO H: Método de escenarios	150
ANEXO I: Situación económica de residentes de Lima Metropolitana, 2019.....	151

ANEXO J: Estado de la Población Peruana, 2020	152
ANEXO K: Establecimientos de comida rápida 2019	153
ANEXO L: Lista de variables propuestas	154
ANEXO M: Matriz de consistencia.....	155
ANEXO N: Cuestionario sobre validación de variables	163
ANEXO O: Promedios de variables propuestas.....	166
ANEXO P: Encuestas realizadas tipo MICMAC	167
ANEXO Q: Resultado de la probabilidad de ocurrencia de 32 escenarios	175
ANEXO R: Listado de participantes	176
ANEXO S: Publicación de apoyo en LinkedIn.....	177
ANEXO T: Mapeo de contactos.....	178
ANEXO U: Solicitud de consentimiento informado.....	179
ANEXO V: Cronograma de reuniones realizadas	180
ANEXO W: Guía de entrevistas para validación de metodología	182
ANEXO X: Guía de entrevista para la propuesta de estrategias propuestas	183
ANEXO Y: Matriz de Recolección de Información	184
ANEXO Z: Cuestionario de encuestas tipo SMIC	195
ANEXO AA: Cronograma de trabajo de campo (Diagrama de Gantt).....	198
ANEXO AB: Variables críticas e hipótesis para el 2023	204
ANEXO AC: Resultado de la probabilidad.....	205

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Enfoques del comportamiento del consumidor.....	18
Tabla 2: Enfoques del Estudio del Futuro.....	32
Tabla 3: Variables de tendencias de e-commerce	49
Tabla 4: Variable de tendencia de consumo saludable.....	50
Tabla 5: Variables culturales.....	50
Tabla 6: Variables sociales.....	51
Tabla 7: Perú: Perfiles socioeconómicos, 2019.....	52
Tabla 8: Perú Urbano: Impacto en el ingreso económico familiar, abril-mayo 2020	53
Tabla 9: Variables personales	55
Tabla 10: Variables psicológicas.....	59
Tabla 11: Variables del entorno político-legal	61
Tabla 12: Variables del entorno económico.....	65
Tabla 13: Variables del entorno social.....	67
Tabla 14: Perú: ¿Qué apps para pedir comida tienen?, 2015	68
Tabla 15: Variables del entorno tecnológico.....	70
Tabla 16: Variables del entorno ecológico.....	72
Tabla 17: Lima Metropolitana: Reapertura de locales en cuarentena, 2020	73
Tabla 18: Variables del análisis micro del subsector de comida rápida.....	76
Tabla 19: Lista de expertos para la validación de variables.....	81
Tabla 20: Lista de expertos para la encuesta tipo MICMAC	81
Tabla 21: Lista de expertos para la Fase 3	82
Tabla 22: Listado de variables importantes.....	92
Tabla 23: Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis individuales para el 2023	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perú: Variación del Producto Bruto Interno, enero-marzo 2020	3
Figura 2: Perú: Niveles mensuales de venta promedio de restaurantes, 2018-2020	4
Figura 3: Etapas del consumidor para lograr la "Nueva Normalidad"	5
Figura 4: Modelo de comportamiento del consumidor de Kotler y Armstrong, 2017	17
Figura 5: Proceso de decisión del comprador	17
Figura 6: Propuesta de análisis prospectivo del consumidor	45
Figura 7: América Latina: Consumidores que usan e-commerce, marzo-abril, 2020.....	48
Figura 8: América Latina: E-commerce por países, 2020.....	48
Figura 9: Perú: Evolución del PBI y demanda interna, 2008-2020_II.....	62
Figura 10: Perú: Porcentaje del nivel de ventas en comida rápida, enero-julio 2020	64
Figura 11: Lima Metropolitana: Tasa porcentual de desocupación, 2014-2020	65
Figura 12: Fases de la investigación	83
Figura 13: Varianza de los resultados de la encuesta tipo MICMAC	93
Figura 14: Promedio al redondeo de los resultados de la encuesta tipo MICMAC	94
Figura 15: Gráfico de influencia-dependencia de las variables.....	95
Figura 16: China: Número de usuarios activos (millones), 2013-2018.....	97
Figura 17: Global: Tamaño del mercado dark kitchen, 2018-2026.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS

ACCEP:	Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú
AHORA:	Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines
ALC:	América Latina y Caribe
AOI:	Actividades, Intereses y Opiniones
APEIM:	Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados
ASPEC:	Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios
BM:	Banco Mundial
CAPECE:	Cámara Peruana de Comercio Electrónico
CCL:	Cámara de Comercio de Lima
CEPLAN:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
COPECH:	Comité Peruano de Cosmética e Higiene
CPI:	Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública
E-COMMERCE:	Comercio Electrónico
ENAHO:	Encuesta Nacional de Hogares
ESAN:	Universidad Privada en Santiago de Surco
FAO:	Organización de las Naciones Unidas de Alimentación y la Agricultura
FAST GOOD:	Comida Saludable
FAST FOOD:	Comida Rápida
FMI:	Fondo Monetario Internacional
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INS:	Instituto Nacional de Salud
IPE:	Instituto Peruano de Economía
IPSOS:	Investigación de Mercado
ITACAB:	Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales
KFC:	Kentucky Fried Chicken

PBI:	Producto Bruto Interno
PUCP:	Pontificia Universidad Católica del Perú
MACTOR:	Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetos y Recomendaciones
MICMAC:	Matriz de Impacto Cruzados – Multiplicación Aplicada para una Clasificación
MINAM:	Ministerio del Ambiente
MINCETUR:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINSA:	Ministerio de Salud
MTPE:	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
NGR:	<i>Nexus Group Restaurant</i>
NSE:	Nivel Socioeconómico
OEFA:	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
OMS:	Organización Mundial de Salud
PIN:	<i>Personal Identification Number</i>
PRODUCE:	Ministerio de Producción
PUCP:	Pontificia Universidad Católica del Perú
PWC:	<i>Price Waterhouse Coopers</i>
RAE:	Real Academia Española
SERVIR:	Autoridad Nacional de Servicio Civil
SMIC:	Análisis de Impacto Cruzado
UDEP:	Universidad de Piura
UPI:	<i>Unified Payment Interfase</i>
UNESCO:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
VALS:	Estilos de vida y Valores

RESUMEN

La prospectiva estratégica es un concepto que hace referencia a la construcción del futuro y puede ser definido como el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable, anticipándose y tomando decisiones en el presente, además, permite orientar las decisiones estratégicas en distintos sectores económicos y empresas (Godet, 2007). La investigación busca identificar el escenario deseado del comportamiento del consumidor de comida rápida a partir de un análisis prospectivo para proponer estrategias al subsector de comida rápida para el 2023 en Lima Metropolitana.

La investigación se desarrolló en cuatro fases. En la primera se desarrolló las bases teóricas y propuso variables. En la segunda, se identificaron variables críticas a través de la matriz MICMAC. En la tercera, se formularon hipótesis y se utilizó el método SMIC para identificar los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia para el 2023. Por último, en la cuarta fase, se desarrollaron recomendaciones y estrategias a partir del escenario deseado del comportamiento del consumidor de comida rápida para el 2023.

El análisis reveló 5 escenarios con alta probabilidad de ocurrencia que tras analizarlos se concluyó que el comportamiento del consumidor de comida rápida en el 2023, probablemente, incrementaría su consumo de aplicativo móvil de *delivery*, preferiría comprar y pagar comida rápida por WhatsApp, preferiría las cadenas transparentes en su proceso de preparación, le gustaría que las empresas se preocupen por ampliar su cobertura de reparto y disminuyan los tiempos de entrega, por último, se interesaría tener nuevas experiencias con tecnologías emergentes.

INTRODUCCIÓN

El Reporte Especial de Scotiabank (2020c), describe al contexto peruano como un *shock* interno dadas las medidas ocasionadas por el estado de emergencia, en donde, esta decisión generó una contracción económica, por lo cual, “el futuro sigue, en gran medida, en manos de las decisiones del gobierno” (Scotiabank, 2020c, p.4).

El desarrollo de la presente investigación aplica un análisis prospectivo utilizando un modelo de comportamiento de consumidor con el propósito de comprender la situación en tiempos de incertidumbre para un subsector en específico. Este trabajo está dividido en cinco capítulos. El primer capítulo comprende la situación problemática, el problema de la investigación debidamente justificada, asimismo, se delimita las preguntas y objetivos, modelo de gestión y la viabilidad del estudio. El segundo capítulo explica el marco teórico de la investigación dividida en tres secciones. La primera se basa en desarrollar los enfoques de comportamiento de consumidor considerando los autores más significativos. La segunda sección desarrolla el análisis prospectivo, explicando sus antecedentes, su vinculación con la gestión estratégica y las herramientas que conforman el método de escenarios futuros. La tercera, describe los antecedentes del subsector de comida rápida y vincula los ejes teóricos para generar un panorama más profundo sobre el desarrollo de la investigación.

El tercer capítulo presenta el marco contextual de la investigación y se subdivide en dos secciones. La primera plasma dos tendencias del consumidor y el contexto del consumidor peruano en el 2020 mediante la revisión de fuentes basadas en estudios e informes dedicados a la situación; mientras que la segunda describe el contexto del subsector de comida rápida.

El cuarto capítulo trata sobre el diseño metodológico, las fases de la investigación, la selección muestral, la recolección y análisis de información, abarcando el tipo de muestra idónea para la investigación, así como las técnicas para la recolección de información principalmente con revisión bibliográfica y las técnicas de análisis en base al método de escenarios futuros de Godet como las herramientas MICMAC y SMIC. En el quinto capítulo culmina con los resultados del trabajo de campo y la descripción de los escenarios. Asimismo, se plantea conclusiones a nivel de investigación y estrategias para el subsector de comida rápida en un contexto de crisis sanitaria.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe la situación problemática, luego se explica el problema de investigación que fue desarrollado a lo largo del estudio. Asimismo, se manifiesta la justificación y se presentan los objetivos a desarrollar conforme a las preguntas planteadas. Finalmente, se expone el modelo de gestión utilizado y viabilidad de la investigación de tesis.

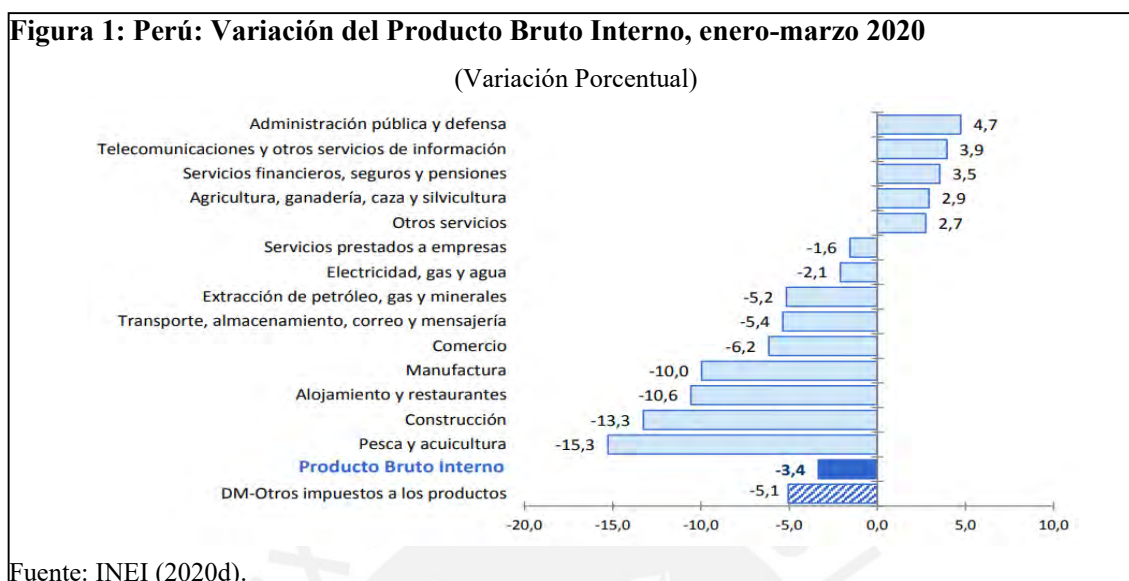
1. Situación Problemática

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Producto Bruto Interno (PBI) finalizó el año 2019 con un incremento de 2.16% con respecto al 2018, el cual se consolidó como la tasa de incremento más pobre desde el 2009, año en el que el PBI se incrementó solo 1% a causa de la crisis internacional (Andina, 2020d; Prialé, 2020). A pesar de la situación del 2019, uno de los sectores que componen el PBI, sector Alojamientos y Restaurantes, se incrementó en 4.7% con respecto al 2018 (INEI, 2020h). Ocurrió lo mismo de manera trimestral, pues en el cuarto trimestre 2019 este sector creció 5.3% con respecto al anterior debido al dinamismo de restaurantes (5.3%) y alojamientos (5.4%) (INEI, 2020h). A nivel mensual, en diciembre de 2019, el sector restaurantes se incrementó en 4.60% impulsado por el crecimiento de sus cuatro componentes: grupo restaurantes (1.94%), otras actividades de servicio de comida (16.16%), actividades de servicio de bebidas (10.77%) y suministro de comidas por catering (20.59%) (INEI, 2019).

El grupo restaurantes se subdivide en diferentes categorías: carnes y parrillas, pollerías, comidas rápidas, cevicherías, chifas, comidas criollas y entre otras (INEI, 2019). De esta clasificación, a finales de diciembre 2019, se observó incrementos en algunos componentes, ocupando el primer lugar la categoría carnes y parrillas (19.6%), en segundo sandwicherías (15.1%) y en tercero las comidas rápidas (8.1%) (INEI, 2019). A pesar de esto, el registro histórico positivo y con una tendencia al crecimiento se observó solo hasta finales de febrero 2020, pues en marzo tal incremento se deterioró a causa del virus COVID-19 y las medidas restrictivas impuestas por el gobierno peruano, generando que los diferentes componentes que aportan al PBI se vieran afectados (INEI, 2020n).

Tal como se muestra en la Figura 1, a finales del primer trimestre del 2020 se registró “una disminución de -3,4%, explicado a la contracción de la demanda interna (-1,8%) y el comportamiento negativo de nuestras exportaciones (-10,1%)” (INEI, 2020b, p.1). Asimismo, la actividad económica Alojamientos y Restaurantes mostró “una disminución de -10,6% respecto al mismo periodo del año anterior, como consecuencia del desempeño negativo de los subsectores

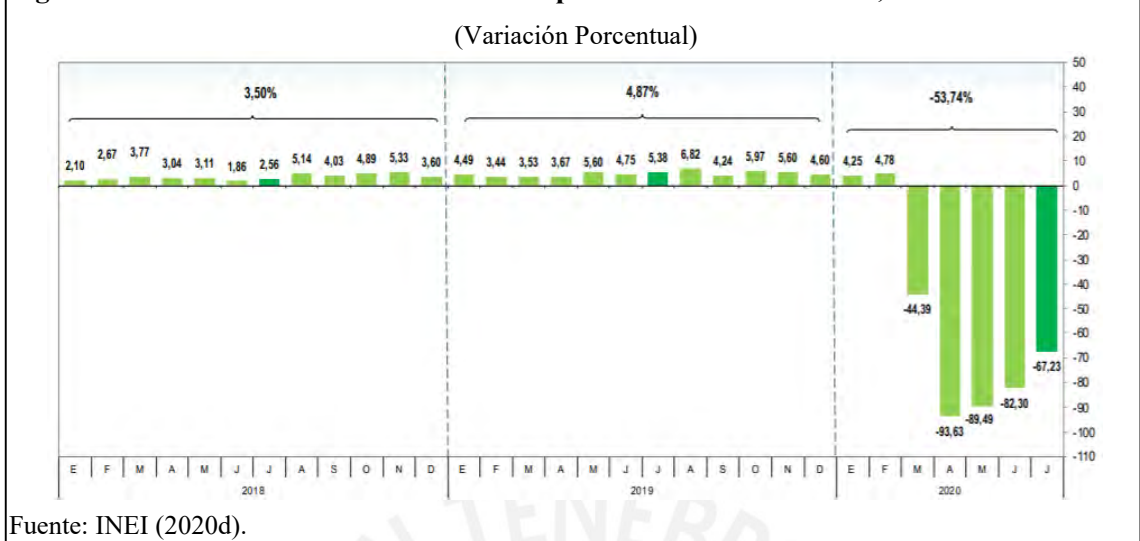
restaurantes (-10,6%) y alojamiento (-10,4%)” (INEI, 2020i, p. 19), afectando a los restaurantes debido a la contracción de la demanda en este tipo de servicios.



De manera complementaria, una de las medidas de restricción decretada por el gobierno peruano fue el impedimento al libre desplazamiento de las personas, el cual terminó afectando la demanda interna en los diferentes sectores comerciales, específicamente al sector servicios: restaurantes, entretenimiento, educación, transporte, entre otros (Scotiabank, 2020c). De esta manera, el sector restaurantes fue el punto de partida, pues el gran grupo de empresas que la conforman fue gravemente afectado como consecuencia de la paralización de sus operaciones y el cierre de sus establecimientos desde el mes de marzo y registrando en abril su mayor caída en -93.78% (INEI, 2020d), tal como muestra la Figura 2.

En mayo del 2020, después de tres meses de confinamiento obligatorio, el gobierno del Perú decretó el reinicio de operaciones para los restaurantes bajo el sistema de *delivery* (El Peruano, 2020c). Las principales cadenas de comida rápida manifestaron la reapertura de sus locales en algunos distritos de Lima a través de comunicados públicos mostrados en sus redes sociales, siendo los distritos de Miraflores y Surco los más considerados para la reapertura (ver Anexo A).

Figura 2: Perú: Niveles mensuales de venta promedio de restaurantes, 2018-2020



Por otro lado, según Kotler (2020), la pandemia trajo impactos negativos en salud y economía generando un contexto de depresión y ansiedad que llevó a los consumidores a desarrollar nuevas actitudes y comportamientos que cambiarían la tendencia del consumismo por una tendencia de consumo más responsable y saludable. De esta manera, la situación problemática social y económica no solo afectó a las empresas, sino también a los consumidores, pues el contexto de la pandemia conllevó a que los hábitos de consumo cambien en el corto tiempo y que las personas se concentren más en atributos que antes del 2020 no eran predominantes como la higiene, salud, compra digital y reparto por *delivery* (IPSOS, 2020c).

Según Rogers y Cosgrove (2020), los efectos inmediatos de la pandemia influyeron en los consumidores de tal modo que desarrollaron una reflexión sobre sus hábitos de consumo individual y en conjunto. Sin embargo, los consumidores son diferentes, pues cada uno presenta distintas necesidades, motivaciones y satisfacciones, siendo algunos exagerados, creyendo que después de la pandemia el contexto sería el de una recesión económica, por lo cual mantenían un hábito de consumo enfocado en productos esenciales, aunque no descartaron aumentar el gasto por consumo de productos no esenciales una vez que la crisis termine (Rogers & Cosgrove, 2020). Según la encuesta publicada en Ernst & Young (EY), el 45% creyó que la forma de comprar que tenían cambiaría permanentemente y el 38% expresó que mantendría su comportamiento habitual de compra (Rogers & Cosgrove, 2020).

Esta reflexión sobre el consumo moldeó la conducta de los compradores, el cual los expertos identificaron que los consumidores atravesarían una secuencia de etapas para alcanzar “una nueva normalidad” en el cual se lograría asimilar y en algunos olvidar lo ocurrido en el contexto de incertidumbre e inseguridad sanitaria, tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Etapas del consumidor para lograr la "Nueva Normalidad"

AFECTADO	PREPARACIÓN	AJUSTAMIENTO	ACLIMATACIÓN	ANTICIPACIÓN	"NUEVA NORMALIDAD"
<p>Etapa 1: La pandemia no ha llegado a mi área y hasta ahora no hay restricciones.</p>	<p>Etapa 2: Me estoy preparando para nuevas restricciones, preparando y almacenando suministros donde sea necesario.</p>	<p>Etapa 3: Estoy reaccionando día a día a las nuevas restricciones y estableciendo nuevas rutinas.</p>	<p>Etapa 4: Me he adaptado a las restricciones y me he adaptado a nuevas rutinas.</p>	<p>Etapa 5: Veo señales de que las cosas están mejorando y que algunas restricciones pronto se aflojarán.</p>	<p>Etapa 6: Siento que la pandemia ha quedado atrás y sigo adelante con mi vida.</p>
6%	10%	21%	43%	18%	3%

Adaptado de Ansons, Murphy, Naert y Strong (2020).

En conclusión, el brote del virus fue un agente externo que generó que tanto la oferta como la demanda reflexionen sus hábitos comerciales. Asimismo, el periodo de la pandemia no sería de corto plazo, pues los especialistas pronosticaron que los escenarios desde el mes de julio en adelante seguirían siendo pesimistas, estimando que la producción mundial disminuiría en 4,6% en el 2020, pero con una recuperación del 5.3% en 2021 y un crecimiento de 4.5% en 2022 (Euromonitor International, 2020). Además, si bien existieron indicios de cambios en la conducta del consumidor debido a la pandemia, resultó pertinente aterrizar este nuevo comportamiento en un sector de mercado específico. Para ello, la presente investigación busca aproximar el comportamiento del consumidor dentro del contexto de incertidumbre en el subsector de comida rápida. Una vez explicado esto, cabe aclarar que el estudio tomará un horizonte de tiempo de tres años, 2020-2023, considerando que para ese tiempo se encontrará un consumidor más estable en su comportamiento y decisiones de compra frente a las tendencias y regulaciones del mercado.

2. Problema de Investigación

La pandemia no solo afectó la economía, sino también repercutió en la conducta de las personas, construyendo un mundo de limitado contacto (Ansons et al., 2020). En el reporte “25 cosas que cambiaron en estos 100 días de cuarentena”, se listó los principales cambios de las personas, destacando entre ellos el distanciamiento social, la higiene, la educación virtual, el teletrabajo, el aprender a cocinar, comprar por internet, confiar en el *delivery* y tomar conciencia de la salud (El Comercio, 2020f). Tales cambios crearon una serie de rutinas que presentaron desafíos y oportunidades para las empresas para determinar qué deben hacer para adaptarse al contexto del consumidor (Ansons et al., 2020). De esta manera, se pudo inferir que las características, necesidades y motivaciones de los consumidores se diferenciaban por muchos

factores y fue necesario conocerlos para aproximarse al “nuevo comportamiento”, aterrizando este planteamiento en el subsector restaurantes de *fast food* de Lima Metropolitana.

Por otro lado, Rogers y Cosgrove (2020) sostuvieron que el comportamiento del consumidor peruano, incluso antes de la pandemia, ya se encontraba evolucionando y que en el 2020, a raíz de la pandemia, este proceso de cambio se complementó con el crecimiento del uso de herramientas digitales. De esta manera, se entiende que el problema de la investigación es que las cadenas *fast food* necesitan más información que les ayude a tomar decisiones frente al “nuevo comportamiento” del consumidor y, de esta forma, anticiparse a formular estrategias para promover y vender productos ante la posible ocurrencia de nuevas preferencias en el consumidor.

El análisis prospectivo de comida rápida se evaluó anteriormente en Lima Metropolitana a través del estudio elaborado por Arbaiza et al. (2014) tomando en cuenta condiciones normales económicas para evaluar en mayor proporción al subsector de comida rápida y en menor enfoque al consumidor. En ese sentido, se requiere mayor información sobre el comportamiento del consumidor de comida rápida, pues este tipo de servicio está en constante dinamismo y más aún en tiempos de incertidumbre. Además, la pandemia y el confinamiento obligatorio crearon incertidumbre en el mercado y generaron nuevos hábitos en los consumidores. A pesar de lo anterior, cabe explicar que la investigación no tomó en cuenta a los consumidores, sino a especialistas debido a que el método empleado no contempla las opiniones de los consumidores para desarrollar un análisis prospectivo. Además, según Kotler & Armstrong (2017), en muchas ocasiones el mismo consumidor desconoce qué variables influyen en su comportamiento de compra.

3. Justificación

La investigación provee aporte teórico a la ciencia de la gestión porque este estudio puede servir de insumo para otras futuras investigaciones. Se investiga un escenario de crisis bajo la prospectiva estratégica, un método poco analizado no solo en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), sino también en las demás universidades del Perú. Desde principios del siglo XXI, se calculó que el 90% de la bibliografía de los estudios prospectivos se registraban en inglés, mientras que la literatura en español era mínima por la escasa producción literaria en este idioma (Baena, 2012). En consecuencia, después de realizar una búsqueda literaria extensa sobre temas que involucren el análisis prospectivo, se pudo observar que las investigaciones son escasas en el Perú. Por ello, analizar este método permitirá que el estudio se use de referencia para brindar un posible panorama del consumidor de comida rápida del 2023.

Por otro lado, se encontró un amplio número de estudios sobre el comportamiento del consumidor, los cuales eran analizados desde la perspectiva del Marketing. Sin embargo, la

presente investigación plantea asociar el Marketing con el método de prospectiva, para generar un cambio de dirección hacia la perspectiva de la gestión estratégica.

Con respecto a la justificación académica, el hecho de desarrollar la investigación generó que se ponga en práctica lo aprendido en las clases de la carrera de Gestión. Asimismo, el grupo de investigación desarrolló habilidades de síntesis de información y pensamiento crítico de probabilidades estadísticas. Además, el desenvolvimiento del equipo al realizar las entrevistas a los especialistas generó un mayor aporte no solo teórico para la investigación, sino también de conocimientos y experiencias para los investigadores.

Por otro lado, como se mencionó en párrafos anteriores, la pandemia causó efectos negativos en el sector restaurantes registrando caídas drásticas en las ventas y en los consumidores cambiando sus necesidades y características. En ese sentido, el aporte práctico del estudio es proveer información y posibles estrategias a considerar tomando en cuenta cómo podría ser el posible comportamiento del consumidor en el futuro y de esta manera, brindar conocimiento a las empresas *fast food* para tomar decisiones.

Por ello, la investigación tendrá como sujeto de estudio al subsector de restaurantes de comida rápida o *fast food* debido a dos principales motivos. Primero, el consumidor está generando nuevos hábitos de consumo saludable (Kotler, 2020), aunque la mayoría de las empresas de cadena de comida rápida brindan alimentos no saludables (Arbaiza et al., 2014), lo cual resulta importante analizar si esta tendencia de alimentación sería una variable crítica que afecte el consumo de comida rápida para el 2023. El segundo motivo consiste en que este tipo de negocio se caracteriza por ser un mercado altamente competitivo donde el precio y calidad son sensibles a la percepción del consumidor (Arbaiza et al., 2014), pero ante una situación de crisis económica y la toma de consciencia de un consumo más responsable, se infiere que las empresas replantearán sus estrategias para adaptarse al consumidor y que este, a su vez, al verse afectado económicamente podría disminuir el interés por demandar este tipo de productos prefiriendo la comida hecha en casa.

En conclusión, la construcción de escenarios de las intenciones de compra del consumidor de comida rápida en el futuro podría ayudar a generar un posible panorama de lo que se avecina para que sean las empresas del subsector quienes tomen acciones para reducir la incertidumbre. Es importante considerar que la investigación se basa en probabilidades que no son exactas, es decir, no se pretende afirmar lo que ocurrirá en el futuro, pero sí aproximarlos.

4. Pregunta de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se plantearon las siguientes preguntas.

4.1. Pregunta Principal

¿Cuál es el escenario deseado del comportamiento del consumidor de comida rápida a partir de un análisis prospectivo para proponer estrategias al subsector de comida rápida en Lima Metropolitana para el 2023?

4.2. Preguntas Específicas

¿Cuáles son los enfoques teóricos del comportamiento del consumidor que introduzcan criterios apropiados al análisis para formular variables?

¿Cuáles son las variables del consumidor y las asociadas al subsector de comida rápida en Lima Metropolitana dado el contexto del COVID-19?

¿Qué variables críticas, según la opinión de especialistas, explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020?

¿Cuáles son los escenarios más probables del comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana para el 2023?

5. Objetivos de la Investigación

A partir de las preguntas se plantearon los siguientes objetivos.

5.1. Objetivo Principal

Identificar el escenario deseado del comportamiento del consumidor de comida rápida a partir de un análisis prospectivo para proponer estrategias al subsector de comida rápida en Lima Metropolitana para el 2023.

5.2. Objetivos Específicos

Describir los enfoques teóricos del comportamiento del consumidor que introduzcan criterios apropiados al análisis para formular variables.

Describir las variables del consumidor y las asociadas al subsector de comida rápida en Lima Metropolitana dado el contexto del COVID-19.

Identificar las variables críticas que explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020, según la opinión de especialistas.

Identificar los escenarios más probables del comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana para el 2023.

6. Modelo de Gestión

La presente investigación utiliza un modelo de gestión basado en el comportamiento del consumidor incorporando en el proceso el uso del modelo de la prospectiva y las herramientas pertinentes para el estudio. Con respecto al comportamiento del consumidor, el estudio se basa en el modelo de decisión de compra propuesto por Kotler y Armstrong (2017) el cual permite incorporar criterios para la formulación de variables que influyen en el comportamiento de compra del consumidor (Kotler & Armstrong, 2017). Estas variables se introducen a la metodología de prospectiva propuesto por Godet (2007), tomando en el proceso herramientas que van alimentando al método para construir los posibles escenarios futuros. Después de identificarlos, se selecciona un escenario deseado y se propone estrategias para alcanzarlo.

En síntesis, la prospectiva estratégica permite mostrar los posibles escenarios futuros tomando en cuenta la opinión de los expertos sobre las variables que influyen en el comportamiento de los consumidores en un contexto de incertidumbre. Para ello, se plantea recolectar información a través de entrevistas semiestructuradas, encuestas, revisión bibliográfica, entre otras fuentes.

7. Viabilidad

Para determinar la viabilidad del estudio es necesario hacer hincapié en la recolección de información de los expertos, el cual se considera accesible debido a que la PUCP cuenta con un programa formativo en gastronomía en donde se puede obtener información de primera fuente de algunos especialistas. Asimismo, se plantea que el tema investigado genera disposición por parte de los expertos para recomendar a otros relacionados que estén en búsqueda de un mejor entendimiento de sus clientes. Cabe resaltar que toda información proveniente de entrevistas y encuestas fue de forma virtual debido a la crisis de la pandemia y por el bienestar de los involucrados. Los medios utilizados fueron Google Meet, Zoom, correo electrónico, LinkedIn y WhatsApp. Asimismo, se cuenta con información secundaria a través de la base de datos académicos proporcionados por la PUCP, repositorios de tesis de otras universidades, libros y revistas virtuales, los cuales se muestran en el informe bibliométrico (ver Anexo B).

En conclusión, la viabilidad de la investigación tiene una dependencia alta del acceso a la opinión de los especialistas en el rubro de comida rápida, el cual se tiene una postura optimista del acceso a este recurso debido a que se piensa que las empresas buscarán maneras de atraer clientes para recuperar las ventas perdidas a causa del cierre temporal de negocios impuesto por el gobierno peruano como medida para detener el contagio del virus.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se exponen conceptos y enfoques teóricos relacionados a tres ejes: el comportamiento del consumidor, el análisis prospectivo y la comida rápida. En primer lugar, se explican cinco modelos teóricos del comportamiento del consumidor y las variables que influyen en los procesos. En segundo lugar, se desarrolla los enfoques dedicados al estudio del futuro y se presenta a la prospectiva estratégica para dar paso a la descripción del método escenarios futuros. Por último, se detalla la comida rápida desde la literatura para finalmente abordar sustentos teóricos de investigaciones que asociaron los tres ejes.

1. Comportamiento del Consumidor

Según la Real Academia Española [RAE] (2020a), el consumidor se define como aquella “persona que adquiere productos de consumo o utiliza ciertos servicios” (RAE, s/p), siendo el término poco utilizado para catalogar a una persona que adquiere productos específicos, sino a todo aquel individuo que consume productos o servicios en general (Priest, Carter & Statt, 2013). Además, según Schiffman y Kanuk (2010), existen dos clasificaciones del consumidor: el consumidor individuo compra bienes y servicios para su propio uso o para un tercero mientras que el consumidor organizacional son las instituciones privadas, públicas y sociales que adquieren productos o servicios de otras empresas con la finalidad de utilizarlos en sus operaciones para luego ofrecer otros bienes y servicios (Schiffman & Kanuk, 2010).

Por otro lado, usualmente cliente y consumidor son considerados como términos semejantes debido a que estos dos comparten el propósito de adquirir productos o servicios, pero tienen puntos divergentes, dado que el cliente es la persona que busca periódicamente el producto, siendo o no el usuario final, mientras que el consumidor es aquel que hace uso del producto y que toma la decisión de comprar (Ramos, 2020). Por ende, es preciso aclarar que reconocer la diferencia conceptual entre cliente y consumidor, presenta confusiones al abordar los enfoques teóricos del comportamiento del consumidor. Por ello, para efectos de la investigación, no se hará distinción entre cliente y consumidor, pues ambos términos serán usados para la misma finalidad.

1.1. Enfoques del Comportamiento del Consumidor

El comportamiento del consumidor se puede definir como los actos, procesos y relaciones sociales de las personas para la obtención, uso y experiencia de productos y servicios (Fisher & Espejo, 2011). Otros autores sostuvieron que refleja todas las decisiones respecto a la adquisición, consumo y disposición de bienes, servicios, tiempo e ideas por unidades de toma de decisiones humanas (Hoyer, MacInnis & Pieters, 2015). No obstante, Kotler y Armstrong (2017) lo consideraron como una disciplina que estudia cómo los individuos, grupos y organizaciones

adquieren bienes y servicios para uso personal, constituyendo, de tal forma, el mercado de consumo. Además, expresaron que la decisión de compra real forma parte de un proceso mucho más amplio que inicia con el reconocimiento de una necesidad y termina con los sentimientos que se generan después de realizar la compra (Kotler & Armstrong, 2017). Para efectos del estudio, se definió al comportamiento del consumidor como el estudio de las actividades y procesos que atraviesan las personas cuando buscan comprar productos o servicios para satisfacción propia.

Los consumidores toman decisiones de compra todos los días, lo cual dificulta conocer los motivos de este comportamiento, que con frecuencia las respuestas están ocultas dentro de la mente del consumidor, quien a menudo no sabe exactamente qué variables influyen en sus compras (Kotler & Armstrong, 2017). En ese sentido, el comportamiento del consumidor es un proceso que se investiga constantemente y no solo se limita a lo que sucede cuando se paga por el bien o servicio (Solomon, 2008). Esto se corrobora a través de la extensa literatura revisada, donde se encontró múltiples estudios que, a pesar del tiempo, el comportamiento del consumidor sigue siendo objeto de investigación.

En principio, los estudios del comportamiento del consumidor iniciaron catalogando patrones de conducta de los consumidores en modelos, los cuales se destacan tres: el modelo de Nicosia de 1966, el modelo de Howard y Sheth de 1969, y el modelo de Engel, Miniard y Blackwell de 1968, los cuales se describen a continuación.

Según Alonso y Grande (2016) citado en Ramos (2020), el primer modelo sobre comportamiento del consumidor aparece con Nicosia en 1966, el cual propuso un esquema teórico sencillo, pero suficientemente comprehensivo. Nicosia sustentó que “el comportamiento del consumidor está influido por los anuncios, productos y otras formas de comunicaciones de la empresa” (Hidalgo & Lovera, 2016, p.29), sosteniendo que el proceso de decisiones discurre desde un estado pasivo a otro activo mediante tres elementos clave: predisposiciones, actitudes y motivaciones (Ramos, 2020). Las predisposiciones son variables internas y no impulsoras, las actitudes son estructuras internas con un nivel de impulso débil y las motivaciones son fuerzas potentes que impulsan a la acción del consumidor (Ramos, 2020), generando una pluralidad de variables y de relaciones funcionales entre campos (Hidalgo & Lovera, 2016).

El modelo se dividió en cuatro campos secuenciales, de tal forma que el final de uno es el inicio del otro, el cual parte del análisis de las variables internas del consumidor como resultado de la descripción de las predisposiciones, actitudes y motivaciones, permitiendo su medición en los campos 1 y 2 (Ramos, 2020). Luego, se examina las relaciones funcionales entre los factores para determinar una visión amplia del comportamiento del consumidor, incorporando en el campo 3 la decisión de compra como una variable adicional del proceso y no como un resultado del

modelo (Ramos, 2020). Por último, el campo 4 no hace referencia a solo un flujo de dirección, sino que es considerado como una red de relaciones circulares que evoluciona conforme se cambian los hábitos de compra y consumo (Ramos, 2020). De esta manera, se entiende que el consumidor puede manipular su comportamiento según las experiencias de los productos adquiridos al evaluar el nivel de satisfacción luego de la compra (ver Anexo C).

A pesar de que el modelo de Nicosia buscó comprender la consciencia y lógica que hay detrás del comportamiento del consumidor, futuras investigaciones observaron limitaciones empíricas al modelo. Este es el caso de Pradeep y Saeed, quienes realizaron una investigación que buscaba evaluar los tres modelos más conocidos de la época, los cuales fueron mencionados antes (Rau & Samiee, 1981) Para llevar a cabo esta investigación los autores clasificaron nueve criterios para evaluar la efectividad y claridad de los modelos (Rau & Samiee, 1981). Para el caso del modelo de Nicosia, se criticó una suposición hecha por el autor, el cual consistía en que del campo 4 al campo 1, existía la posibilidad de que el modelo se utilice para más de un ciclo de decisión del consumidor, el cual se contradecía, pues Nicosia planteaba que el consumidor tomaba la decisión de compra en el campo 3 (Rau & Samiee, 1981). Con respecto a la operacionalización de variables, Pradeep y Saeed manifestaron que estas carecían de definición, afectando su medición, consistencia y propiedad analítica (Rau & Samiee, 1981). Por otro parte, Vivar expresó otras limitaciones con respecto a las variables, pues el gran número de variables internas del consumidor y las diferentes posibilidades de interrelaciones dificultaban ejecutar el modelo en las organizaciones (Vivar, 1991; Hidalgo & Lovera, 2016; Ramos, 2020). Además, no proporcionaba suficiente relevancia a las variables influyentes externas como las condiciones económicas y sociales del consumidor (Vivar, 1991; Hidalgo & Lovera, 2016; Ramos, 2020).

Por otro lado, el modelo de Howard y Sheth de 1969 presentó al consumidor como un individuo que cumple un rol activo, es decir, que tiene por objetivo buscar información para tomar la decisión final de compra (Howard & Sheth, 1969; Rodríguez & Rabadán, 2014). Asimismo, el modelo explicó la conducta del consumidor asociada a la elección de una marca que parte de tres construcciones hipotéticas: la conducta es racional, la elección de marca es un proceso sistemático y dicha conducta está influenciada por algún hecho (Alonso & Grande, 2013). En ese sentido, se construyó un marco para comprender el comportamiento como un grupo de procesos integrados por entradas y salidas, las cuales son influenciadas, generadas y modificadas por dos procesos psicológicos del consumidor: la percepción y el aprendizaje (Howard & Sheth, 1969; Ramos, 2020) (ver Anexo D).

En el primer conjunto, los inputs se subdividen en tres tipos de estímulos: las características significativas de la marca; las fuentes indirectas e impersonales, es decir, las

características visuales de algún producto y el mensaje difundido por el vendedor (Rau & Samiee, 1981; Rodríguez & Rabadán, 2014). Las entradas construyen una percepción en el consumidor a través de procesos como la búsqueda abierta y la atención (Howard & Sheth, 1969; Ramos, 2020).

En el segundo conjunto, las variables endógenas son aprendizaje y percepción que tienen como finalidad la búsqueda y obtención de información (Aguilar, 2016). La percepción suele distorsionar la información, pues esta se moldea acorde a las necesidades o experiencias de los consumidores mientras que el aprendizaje aporta a la elección de la marca mediante el consumo directo o experiencias para conocer las ventajas o dificultades con los productos (Howard & Sheth, 1969; Rodríguez & Rabadán, 2014).

En el tercer conjunto, los outputs son el resultado de las construcciones endógenas por aprendizaje y percepción, en donde, el consumidor genera una actitud que se refleja en la intención de compra (Howard & Sheth, 1969; Rodríguez & Rabadán, 2014). Por último, las variables exógenas son la personalidad del consumidor, clase social, cultura y otras que no necesariamente forman parte del proceso de toma de decisión, pero suelen ser relevantes en la decisión de compra final (Howard & Sheth, 1969; Rodríguez & Rabadán, 2014).

En síntesis, el modelo presentado identificó muchas de las variables que influyen en el comportamiento del consumidor y describió de manera compuesta la interacción entre ellas (Manzouli, 2005). Por ello, el modelo presenta fases y variables que intervienen en la búsqueda de información sobre la elección de alguna marca y la experiencia que se puede adquirir con relación a las decisiones tomadas anteriormente por el consumidor. A diferencia del modelo de Nicosia, Howard y Sheth aceptaron, por primera vez, que las decisiones del consumidor fueron más que solo compras, reconociendo diversos tipos de comportamiento frente a la búsqueda de información y solución de problemas (Vivar, 1991; Hidalgo & Lovera, 2016; Ramos, 2020). Además, brindaron un marco integrador de naturaleza interdisciplinaria, favoreciendo el análisis del comportamiento del consumidor desde múltiples enfoques y denotando que para conseguir un mejor entendimiento del fenómeno se debe reconocer la participación de diversas ciencias involucradas: economía, psicología, sociología, antropología y de gestión (Vivar, 1991; Hidalgo & Lovera, 2016; Ramos, 2020).

Sin embargo, el modelo es criticado por la identificación y explicación de las variables del tercer campo (Rau & Samiee, 1981). En el caso de los outputs se juzgó la ambigüedad de las variables, por ejemplo, la actitud se describió como una variable psicofísica que resulta de la dilatación de la pupila del cliente (Rau & Samiee, 1981). Esto afectó la comprensión de la variable la cual repercutió en el modelo, pues los outputs se concibieron como resultados de las variables de anteriores campos, por lo cual no se brindó una identificación clara de las variables de salida,

generando que estas fueran vistas como simples etiquetas (Rau & Samiee, 1981). Por su parte, Vivar (1991), Hidalgo y Lovera (2016), y Ramos (2020) expresaron que las variables endógenas y exógenas no presentaban una clara distinción entre ellas, generando complicaciones al medirlas operativa y empíricamente.

El tercer modelo evaluado es el de Blackwell, Engel y Miniard de 1968 que, a diferencia de los anteriores, explica de manera más detallada las diferentes influencias que recibe el consumidor para conceptualizar el proceso de decisión de compra según su propio comportamiento y relaciones sociales (Vivar, 1991; Ramos, 2020). Este modelo se clasifica en cuatro campos generales, los cuales son los inputs, el procesamiento de información, proceso de decisión y las variables influyentes que incorporan a su vez cinco subetapas secuenciales del proceso de decisión de compra: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y resultados (Vivar, 1991; Aguilar, 2016; Hidalgo & Lovera, 2016; Ramos, 2020).

El modelo parte con los estímulos controlados por el comercializador y los resultados de la búsqueda externa que actúan dentro del primer campo para transmitir información al consumidor, la cual es analizada de manera subjetiva tomando elementos del segundo campo como la exposición, atención, percepción, aceptación y retención (Ramos, 2020). De esta manera, el producto o servicio es almacenado en la memoria, alimentando el tercer campo que a su vez es afectado por variables influyentes como las características individuales del consumidor y los factores contextuales (Hidalgo & Lovera, 2016; Ramos, 2020). Cabe precisar que aquí es donde se encuentran las cinco subetapas secuenciales descritas anteriormente. De esta manera, se activa el reconocimiento de la necesidad por medio de los estímulos y factores previos sobre el objeto analizado (Hidalgo & Lovera, 2016). Una vez reconocido el problema, el consumidor busca información necesaria para la evaluación de alternativas y recolecta fuentes internas como la memoria o fuentes externas a las que pueda tener acceso (Vivar, 1991; Hidalgo & Lovera, 2016). Luego, se crea una valoración positiva o negativa del producto que influye tanto en su comportamiento como en la intención de compra, dando como resultado la propia compra, etapa en la cual el consumidor hace uso del producto adquirido y desarrolla una evaluación sobre su decisión (Hidalgo & Lovera, 2016). Según esta evaluación, el consumidor clasifica el grado de valor obtenido a través de la satisfacción o insatisfacción (Ramos, 2020) (ver Anexo E).

El enfoque de Blackwell, Engel y Miniard fue considerado como un modelo integral y sistemático que desarrolló relaciones dinámicas que sitúa niveles en el proceso del comportamiento del consumidor (Vivar, 1991; Hidalgo & Lovera, 2016). Sin embargo, el modelo fue criticado como un planteamiento mecánico para tratar temas del comportamiento del

consumidor (Vivar, 1991). Además, el modelo presentó poca claridad y consistencia en algunas variables porque estas fueron descritas superficialmente, cuestionando el grado de influencia de las variables con el consumidor (Rau & Samiee, 1981; Vivar, 1991). Por ejemplo, la personalidad, variable que fue definida como “la manera de pensar, comportarse y responder del individuo que lo hace único” (Rau & Samiee, 1981, p. 311). Este tipo de descripción fue criticado debido a la imprecisión con la que se trataron las variables para temas empíricos (Rau & Samiee, 1981).

Los autores de los tres modelos presentados anteriormente no fueron los únicos en interesarse por comprender de manera sistemática al consumidor, pues existen más autores que explicaron el comportamiento del consumidor como fue el caso de Icek Ajzen (1991) y Philip Kotler & Gary Armstrong (2017).

El modelo de Ajzen busca medir la influencia del comportamiento humano por acciones específicas en situaciones particulares, diseñando la teoría del comportamiento planificado que aborda la naturaleza de dichos factores para predecir y explicar el comportamiento en contextos específicos (Pavlou, 2003). Dicha teoría es una extensión de la teoría denominada “acción razonada”, la cual manifestó limitaciones al trabajar con conductas que presentan un control volitivo incompleto (Ajzen, 1991).

Este modelo presenta un factor central que es la intención de la persona para tener una conducta, planteando que detrás de un comportamiento, hay una intención (Pavlou, 2003). Las intenciones se ven reflejadas por factores motivacionales, los cuales influyen en el comportamiento que terminan siendo indicaciones para que las personas intenten alguna acción y cuánto esfuerzo demandan ellos para realizarlo (Ajzen, 1991). Asimismo, el autor asume que el comportamiento puede desempeñarse si uno lo desea o no, es decir, si tiene voluntad de realizarlo, aunque el desempeño y control real del comportamiento en la mayoría de las personas depende de factores no motivacionales como los recursos y oportunidades (dinero, habilidades, tiempo, etc.) (Ajzen, 1991).

Además, el comportamiento depende conjuntamente de la motivación (intención) y la capacidad (control conductual) (Ajzen, 1991). El “control conductual percibido hace referencia a la percepción que tiene una persona sobre el nivel de facilidad o dificultad de tener un comportamiento de interés, control que puede generalmente variar en cada situación o evento” (Ajzen, 1991, p.185). Existen investigaciones que han demostrado que el comportamiento de las personas fue altamente influenciado por la confianza que ellos mismos sienten para realizarlo, es decir, por el control conductual percibido (Ajzen, 1991).

Según Ajzen (1991), la teoría de la conducta planificada muestra tres determinantes de intención independientes. El primero de ellos es la actitud hacia la conducta, es decir, el grado en

que una persona valora favorable o desfavorablemente la conducta en cuestión. El segundo es un factor social denominado norma subjetiva que hace referencia a la presión social percibida para realizar o no realizar un comportamiento. El tercero es el grado de control conductual percibido que trata sobre el nivel de confianza percibida para realizar una conducta a partir de la experiencia pasada, los impedimentos y obstáculos anticipados (ver Anexo F).

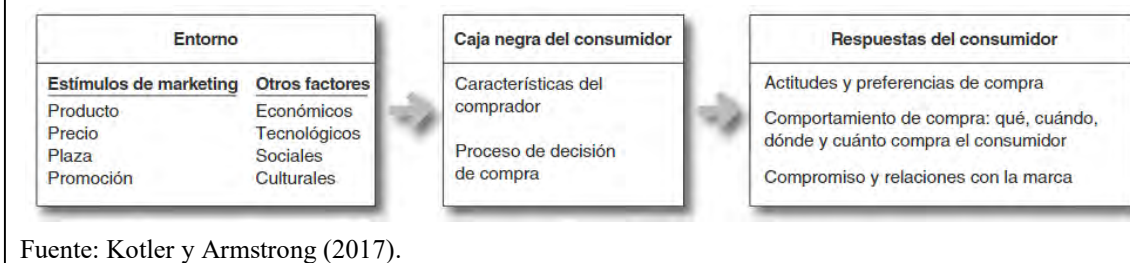
Estos determinantes varían según los comportamientos y situaciones, encontrando que en algunas ocasiones solo las actitudes tuvieron un impacto significativo en las intenciones, mientras que en otros la actitud y el control conductual percibido fueron suficientes para dar cuenta de las intenciones, y, finalmente, situaciones en donde los tres determinantes hicieron contribuciones independientes (Ajzen, 1991). En síntesis, el modelo tiene conceptos muy diferentes y cada uno tiene una importancia en la investigación de un comportamiento, revelando un aspecto diferente de la conducta y sirviendo como un punto de ataque en los intentos de cambiarla (Ajzen, 1991).

El modelo de Ajzen no fue ajeno a críticas y es que según Sutton (1987) el enfoque no incluye el comportamiento en el tiempo presente y pasado para comprender las intenciones del futuro, pues Sutton consideró que las personas manifiestan conductas de sucesos ocurridos en el pasado o situaciones que están comenzando a emerger, el cual podría repercutir en direccionar las actitudes de las personas. Por su parte, Trafimow (2009) sostuvo que el problema básico de este modelo es la parte conceptual del término actitud y de los componentes del método. Por un lado, expresó que la actitud del modelo de Ajzen se concibió como una variable cognitiva y que pudo ser medida a través de probabilidades esperadas de consecuencias mientras que otros autores criticaron esta denominación aludiendo que la actitud no solo era cognitiva, sino también afectiva (Trafimow, 2009). Por otro lado, el problema conceptual también ocurrió con los componentes de actitud, normas subjetivas y creencias normativas, pues el modelo de acción razonada planteó que la actitud era determinada por creencias sobre las consecuencias mientras que las normas subjetivas estaban determinadas por las creencias normativas (Trafimow, 2009). De esta forma, los críticos aludieron que hacía falta una descripción más clara para distinguir estos componentes en la práctica, pues de malinterpretar estos elementos afectaría el planteamiento y ocurriría contradicciones (Trafimow, 2009).

Por otro lado, el modelo de Kotler y Armstrong (2017) es un enfoque de estímulo-respuesta que busca entender el comportamiento del consumidor al establecer actividades entre los estímulos internos, externos, características y procesos psicológicos, los cuales influyen en el proceso de compra y dan como resultado la decisión de compra. El modelo inicia con los estímulos de marketing y los factores contextuales, luego estos acceden a la caja negra del consumidor provocando ciertas respuestas, tal y como se muestra en la Figura 4, en donde, el

primer grupo de estímulos se refiere a producto, precio, plaza y promoción, más conocidas como las 4P's, y el resto vinculados al ambiente del consumidor como los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales y culturales (Kotler & Armstrong, 2017).

Figura 4: Modelo de comportamiento del consumidor de Kotler y Armstrong, 2017

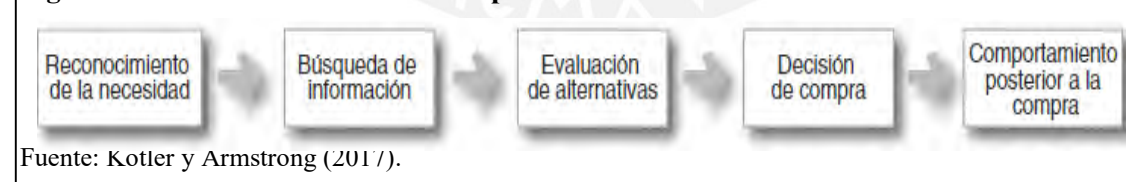


Fuente: Kotler y Armstrong (2017).

Para comprender la forma en que los estímulos y los demás factores externos se convierten en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, es necesario determinar la influencia de ambas partes dentro de esta misma (Kotler & Armstrong, 2017). Por ello, las características del propio comprador afectan la manera en cómo percibe y reacciona frente a estos dos campos, luego el proceso mismo de decisión influye en su comportamiento, generando respuestas como actitudes, preferencias y relaciones sobre algún producto (Kotler & Armstrong, 2017).

El proceso de decisión de compra consta de cinco etapas: el reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra (Kotler & Armstrong, 2017), tal y como se muestra en la Figura 5, donde los consumidores realizan su travesía con rapidez o lentitud mientras que en compras más rutinarias, los consumidores a menudo se saltan alguna de las etapas e invierten su orden (Kotler & Armstrong, 2017).

Figura 5: Proceso de decisión del comprador



Fuente: Kotler y Armstrong (2017).

Según Kotler y Armstrong (2017), el proceso inicia con el reconocimiento de la necesidad, es decir, cuando el comprador detecta un problema o una necesidad que pueden ser generados por estímulos internos (propios del individuo como tener sed o hambre) o denotarse como estímulos externos (contexto en el que el individuo se desenvuelve). En esta etapa se investiga a los consumidores para saber qué tipos de necesidades o problemas surgen, qué los provoca y la forma en que llegó hacia algún producto en particular (Kotler & Armstrong, 2017).

La siguiente etapa es la búsqueda de información, en donde, el consumidor obtiene información de diversas fuentes personales, comerciales, públicas y empíricas. Conforme se obtiene más información, aumenta la consciencia y los conocimientos del consumidor acerca de los productos disponibles y sus características (Kotler & Armstrong, 2017). Por consiguiente, es necesario tener presente la evaluación de las alternativas, es decir, la manera en que el consumidor procesa la información para llegar a la elección de un producto, pero este es un proceso complejo y único debido a que ponen en marcha diversos procesos de evaluación (Kotler & Armstrong, 2017).

En la etapa de evaluación, el consumidor califica los productos y determina sus intenciones de compra para adquirir el más preferido, aunque en ocasiones intervienen las actitudes de los demás y los factores situacionales inesperados (Kotler & Armstrong, 2017). Finalmente, después de realizar la compra el consumidor se sentirá satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior a la compra. En esta última etapa, el objetivo es determinar el nivel de cumplimiento de las expectativas de los consumidores finales a través de la relación que generan las expectativas con el producto elegido y la experiencia (Kotler & Armstrong, 2017).

En ese sentido, el modelo de Kotler y Armstrong describe conceptos más amplios que toman en consideración variables que involucran de manera directa e indirecta al consumidor, los cuales a su vez logran un entendimiento claro del modelo y de las variables asociadas (Anselmsson & Johansson, 2014; Lino Valverde, 2018). Asimismo, este modelo contribuye en la generación de estrategias vinculadas a la segmentación y posicionamiento del producto, el cual a su vez, a través de la revisión bibliográfica, se pudo evidenciar que este modelo se mantiene vigente en las investigaciones (Kotler & Armstrong, 2017). A modo de conclusión, los diferentes modelos presentados brindan sus propios enfoques con respecto al comportamiento del consumidor, los cuales se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Enfoques del comportamiento del consumidor

Enfoques Teóricos	Percepción del Comportamiento	Variables	Proceso
Francesco Nicosia	El comportamiento del consumidor está influenciado por los anuncios publicitarios y otras formas de comunicación de la empresa.	Poca cantidad de variables. Solo utiliza variables internas del consumidor.	Se analizan las variables internas en un proceso de 4 fases.
Howard y Sheth	El consumidor posee un rol activo, pues tiene por objetivo buscar información para tomar decisiones de compra.	Exceso de cantidad de variables. No hay claridad de ellas. Utiliza variables internas y externas.	Parte de supuestos racionales que explican el comportamiento para introducirlas en 3 conjuntos.

Tabla 1: Enfoques del comportamiento del consumidor (continuación)

Enfoques Teóricos	Percepción del Comportamiento	Variables	Proceso
Blackwell, Engel y Miniard	El consumidor recibe y genera influencias sociales para definir su comportamiento.	Moderada cantidad de variables. No hay consistencia y precisión de variables.	Se clasifica en 4 campos generales que incorporan a su vez 5 subetapas secuenciales.
Icek Ajzen	El comportamiento se puede medir por acciones específicas en situaciones particulares, lo cual permite predecir y explicar futuros comportamientos.	Variables muy internas de la conducta de cada consumidor.	Muestra 3 procesos de intención conductual de manera independiente.
Kotler y Armstrong	El comportamiento del consumidor se puede entender por estímulos recibidos.	Variables internas y externas del consumidor.	Presentan un enfoque de estímulo-respuesta de 3 fases.

En este apartado se presentaron cinco modelos en orden cronológico, los cuales presentaron sus propios enfoques con respecto al comportamiento del consumidor y concordaron en algunos puntos como las características internas. No obstante, la estructura de cada modelo es distinta, pues los autores manifestaron diferentes variables provocando que la identificación y operacionalización actúen de manera distinta. Para efectos de la investigación, es importante recalcar que los modelos fueron descritos con la finalidad de obtener criterios que permitan la generación de variables, es decir, se necesita un modelo teórico que contribuya de manera clara el entendimiento de las variables propuestas y la forma en cómo se relacionan estas con el comportamiento del consumidor. En ese sentido, el modelo elegido fue el de Kotler y Armstrong, el cual representó el enfoque más idóneo para desarrollar la investigación, pues proporcionó variables más claras, detalladas y sistemáticas. Es importante mencionar que, si bien el modelo de Ajzen propuso un planteamiento del consumidor del futuro, no se consideró porque el modelo abarca variables relacionadas directamente con la conducta, provocando que la identificación de las variables se construya a partir de un análisis profundo e interno de la persona. Sin embargo, la investigación no planteó realizar estudios introspectivos de los consumidores, sino construir el comportamiento a partir de la opinión de especialistas. Además, uno de los métodos utilizados en el modelo de Ajzen para llevar a cabo el estudio introspectivo del consumidor son las observaciones, el cual fue imposible de realizar, pues el seguimiento constante al consumidor implicaba que el grupo de investigación se exponga al riesgo de contagio.

Después de explicar las razones del modelo seleccionado, resulta necesario describir detalladamente cada una de las variables asociadas al modelo de Kotler y Armstrong con la finalidad de comprender a profundidad su relevancia y permitir la formulación de variables a considerar para el análisis prospectivo.

1.2. Variables que influyen en el comportamiento del consumidor

El modelo de Kotler y Armstrong (2017) explica que el consumidor se ve influenciado por dos principales enfoques: los estímulos de marketing y los factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Todos estos, se complementan para repercutir en el comportamiento del consumidor. Por tal motivo, conviene explicarlos, pues estos permitirán la generación de variables a seguir en la metodología.

1.2.1. Estímulos de Marketing

Los estímulos de Marketing o Marketing Mix se basan en un análisis de la estrategia interna de la empresa, la cual evalúa el comportamiento de los consumidores en cuatro decisiones denominadas las 4P's (producto, precio, plaza y promoción) con la finalidad de brindar una mejor oferta de productos y servicios (Kotler & Armstrong, 2017).

En primer lugar, “producto” hace referencia a la principal oferta de mercado propuesta por la empresa hacia los clientes ya sean objetos tangibles o intangibles como los servicios que son “una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 202).

Los productos y servicios están considerados en tres niveles, los cuales mientras más se escale, más valor al cliente se añadirá. El nivel básico consiste en entregar el valor esencial al cliente limitándose a resolver sus problemas y necesidades. El segundo nivel consiste en convertir el beneficio esencial en un valor adicional y para ello se desarrollan atributos como diseño de producto, variedad de productos, marca, calidad de producto, empaque y otros. El último nivel se basa en ofrecer al cliente servicios y beneficios adicionales a los anteriores niveles como garantía, servicio post venta, entrega y crédito (Kotler & Armstrong, 2017).

En segundo lugar, “precio” trata sobre la cantidad de dinero que permite la adquisición de un producto o servicio, siendo a lo largo del tiempo, una variable que más influye en las decisiones de compra del consumidor debido a que renuncia a sus recursos monetarios para conseguir el bien o servicio deseado. A diferencia de los otros elementos del marketing mix, “precio” es la única variable que genera utilidades para la empresa por lo cual las compañías adoptan estrategias para fijarlo (Kotler & Armstrong, 2017).

La fijación de precios basada en el valor considera la percepción del consumidor sobre el producto, por ello, el precio se establece en conjunto con los demás componentes del marketing mix, pues todos alimentan la percepción del cliente (Kotler & Armstrong, 2017). La fijación basada en costos consiste en determinar el precio según el costo de producción, distribución y

venta del producto, el cual genera márgenes de ganancias no tan altos, aunque las empresas que optan por este medio se debe a los volúmenes de venta grandes (Kotler & Armstrong, 2017). Por su parte, la fijación basada en la competencia busca establecer el precio a partir de estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores, planteando que si el valor del producto es alto entonces los precios son altos y viceversa (Kotler & Armstrong, 2017).

En tercer lugar, “plaza” está relacionada con el canal de ventas y de distribución, siendo el primero una variable que cambia, pues las empresas pueden vender directamente al consumidor o utilizar intermediarios en el proceso mientras que el segundo implica un grupo de actividades interdependientes que permiten la llegada del producto al consumidor (Kotler & Armstrong, 2017). Cabe explicar también que la era digital incrementó el canal de compra por internet o *e-commerce*, convirtiéndose en una poderosa herramienta para identificar consumidores potenciales, atraer clientes, promocionar productos y nutrir las relaciones con los clientes (Kotler & Armstrong, 2017). En ese sentido, “plaza” conlleva a variables como canales de venta y distribución, cobertura, ubicación del local, inventario y transporte.

Por último, “promoción” consiste en el medio por el cual el cliente conoce la existencia del producto, en donde, el nivel de inversión provoca impactos en el alcance de la comunicación del producto hacia el cliente (Kotler & Armstrong, 2017). En ese sentido, las técnicas de promoción están alineadas para brindar un mensaje claro, coherente y convincente (Kotler & Armstrong, 2017). Asimismo, “promoción” hace referencia a la publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo y digital. La primera se basa en cualquier forma de comunicación y promoción de ideas, productos o servicios que se le paga a un patrocinador. La segunda son actividades para generar buenas relaciones con las partes interesadas de una compañía a través de información favorable y la creación de una buena imagen. La tercera se basa en las relaciones que forjan la fuerza de ventas con el cliente. La cuarta se atribuye a los incentivos de corto plazo como descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones. La quinta se vale de las herramientas de marketing digital y tradicional para obtener una respuesta inmediata y forjar relaciones duraderas con los clientes (Kotler & Armstrong, 2017).

En síntesis, el marketing mix es un sistema en donde cada uno de sus elementos se complementan para llevar a cabo una mejor gestión del cliente y conocer el valor que puede ser atribuido a este. Por otro lado, este sistema alberga diferentes variables que se asocian al producto o servicio ofertado, los cuales son tomados como uno de los grandes enfoques para comprender el comportamiento del consumidor dentro del proceso de Kotler y Armstrong. En ese sentido, se consideró pertinente presentarlas, pues se tomaron variables de esta sección para llevar a cabo la

investigación. A continuación, se presenta el segundo enfoque que hace referencia a los factores externos al consumidor.

1.2.2. Factores Culturales

Según Kotler y Armstrong (2017), los factores culturales se dividen en cultura, subcultura y clase social, los cuales ejercen gran relevancia en el comportamiento del consumidor.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “cultura” hace referencia a un “conjunto distintivo de una sociedad o grupo social en el plano espiritual, material, intelectual y emocional comprendiendo el arte y literatura, los estilos de vida, los modos de vida común, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias” (2012, p. 10). Asimismo, se vincula a la forma organizada de la vida social, en donde, dicha forma se inspira en una visión del mundo y de la vida, las cuales se expresan en un conjunto de normas de pensamiento y de conducta que son aceptadas por la sociedad (UNESCO, 2012).

Cabe mencionar que, “la cultura es adquirida, no se nace ni se hereda, se vive en ella; la cultura existe en cada país” (Fisher & Espejo, 2011, p.69). Por lo tanto, la cultura no es estática, su interacción con otros factores y culturas hace que las personas sean flexibles y busquen formas de adaptarse de manera natural a su nuevo entorno (Fisher & Espejo, 2011). Del mismo modo, proporciona normas y reglas delimitadas de comportamiento que indican cómo podría ser la conducta de las personas en situaciones particulares (Schiffman & Kanuk, 2010). Para Kotler y Armstrong, la cultura es el “origen básico de los deseos y el comportamiento de una persona” (2017, p. 135), en donde, los valores, conducta y apreciaciones forman parte del aprendizaje adquirido mediante la interacción con otros individuos o instituciones. De esta forma, la cultura presenta patrones que influyen subjetivamente en las preferencias y gustos de los consumidores al momento de elegir un producto (Fisher & Espejo, 2011).

Asimismo, se debe precisar la existencia de subculturas, las cuales son subgrupos que coexisten con la cultura anfitriona tomando los hábitos y costumbres dominantes como referencia, pero a la vez aportan sus propios hábitos y costumbres inherentes (Fisher & Espejo, 2011).

Por otro lado, dentro la literatura de las Ciencias Sociales, “subcultura” es definida como “una subdivisión de la cultura nacional que resulta de la combinación de factores o situaciones sociales tales como la clase social, la procedencia étnica, la residencia regional, rural o urbana de los miembros, la afiliación religiosa, y todo ello formando, gracias a su combinación, una unidad funcional que repercute integralmente en el individuo miembro” (Gordon, 1947 citado en García, 2012, p. 302). Debido a ello, los integrantes de una subcultura determinada tienen sus propias creencias, valores y costumbres distintivas a otros miembros de la misma sociedad, por lo cual

son segmentos o grupos identificables de una sociedad más amplia y más compleja (Schiffman & Kanuk, 2010).

La premisa principal es que cada cultura incluye subculturas, es decir, grupos reducidos de personas con valores compartidos basados en experiencias y situaciones comunes, por ende, las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas (Kotler & Armstrong, 2017). Por ello, un análisis subcultural permite a las Ciencias del Marketing enfocarse en segmentos de mercado significativo y conveniente para dedicarles un nivel de atención especial y manejar el dinamismo de las costumbres (Schiffman & Kanuk, 2010).

Según Schiffman y Kanuk (2010), existen categorías de subculturas divididas por nacionalidad, religión, ubicación geográfica, edad y género. En la primera dirigen su conducta teniendo en cuenta lo que valoran y compran en referencia a su identidad y orgullo nacional, mientras en el segundo, los miembros de los grupos religiosos realizan sus compras en base a su influencia religiosa y asociado a celebraciones con mayor demanda. Por otro lado, las subculturas por ubicación geográfica suelen estar relacionadas con las características de consumo de una zona dentro de un país (Schiffman & Kanuk, 2010). Del mismo modo, los miembros de subculturas generacionales tienen un punto en común que es la edad, en donde, el ciclo de vida afecta los gustos y preferencias y por ende producen cambios en su decisión de compra (Schiffman & Kanuk, 2010). Finalmente, en las subculturas por género, los roles sexuales juegan un papel importante, pues las compradoras femeninas suelen ser más proclives a tener motivos de compra como originalidad y búsqueda de variedad, interacción social y curiosidad, mientras que los hombres suelen estar motivados por la obtención de información y la búsqueda de comodidad (Schiffman & Kanuk, 2010).

Por lo tanto, las subculturas son variaciones de la cultura general, pero con sus propios ideales, en donde, los integrantes de las subculturas pueden comportarse de manera distinta a la cultura dominante, aunque están vinculados a la cultura general (Abeillé, 2015). En síntesis, “existen culturas dominantes y dominadas en cualquier grupo y sociedad. Por tanto, no se puede hablar de una Cultura, sino de múltiples culturas organizadas en sistemas jerárquicos de dominación” (Abeillé, 2015, p. 40).

Finalmente, “clase social” surge de la teoría marxista vinculada al pensamiento social y económico de la sociedad capitalista de Europa del siglo XIX. Por ello, los análisis comúnmente vinculados a las clases sociales son realizados a través de tres corrientes sociológicas. La primera es el estructuralismo marxista, el cual enfoca el análisis de clase desde las estructuras económicas, políticas e ideológicas de la sociedad; el segundo, el humanismo teórico que tiene como premisa la consciencia en la definición de las clases; y por último, el marxismo analítico que tiene un

enfoque especial tomando en consideración la reformulación de las categorías marxistas con la información obtenida por la investigación empírica (González, 2014).

Según Kotler y Armstrong, las “clases sociales son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares” (2017, p. 138). Asimismo, estas pueden ser tratadas como niveles socioeconómicos que son definidas en base a características del hogar, posesión de bienes y aspectos sociables al que pertenecen todos sus integrantes. Dichos factores son resultado de criterios medibles y objetivos que permiten tener una escala bien definida para estratificar los hogares (Fisher & Espejo, 2011). Es por ello que, los individuos pertenecientes a las clases sociales exponen un comportamiento de compra similar poniendo en evidencia sus preferencias y gustos, los cuales permiten a las empresas crear estrategias direccionadas a dichos hallazgos (Kotler & Armstrong, 2017).

Por otro lado, en el Perú, las clases sociales son expresadas en niveles socioeconómicos divididos en A, B, C, D y E calculadas en base de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) con el objetivo de elaborar índices de pobreza (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2019). Normalmente, los niveles socioeconómicos eran representados a través de una pirámide, pero Rolando Arellano sostuvo que dicha figura no refleja correctamente la composición social del Perú, por lo cual se inclinó a representar la estructura de clase social mediante un rombo que resulta más adecuado y pertinente (BBC, 2018).

1.2.3. Factores Sociales

Las categorías que conforman los factores sociales son los grupos y redes sociales, familia, y roles y estatus (Kotler & Armstrong, 2017). En primera instancia, los “grupos son dos o más individuos que comparten un conjunto de valores, normas y creencias, y cuyo comportamiento se relaciona entre sí” (Fisher & Espejo, 2011, p. 75). Es por ello que, los psicólogos sociales estudian el entorno de los individuos y la naturaleza de la formación de grupos. Este estudio permite conocer los vínculos más de cerca que definen el verdadero comportamiento de los individuos, es más, se toma en consideración variables de las dinámicas del grupo como su consolidación, formas de comunicación, liderazgo, cooperación, conflictos que pueden surgir dentro de ellos y las influencias de otros grupos hacia ellos (Cuevas, 2016).

Si bien es cierto, “muchos consumidores buscan las opiniones de otros para reducir su esfuerzo de búsqueda y evaluación o disminuir la incertidumbre, sobre todo cuando aumenta el riesgo percibido de la decisión” (Lamb, Hair & McDaniel, 2011, p. 209). Por ello, se refiere a que los grupos cumplen el rol de guía, en la medida que la información proporcionada es tomada como criterios para la elección de productos o servicios, los cuales pueden ser de referencia,

líderes de opinión o miembros de su propia familia (Lamb et al., 2011). De esta manera, los grupos pueden dividirse en grupos de pertenencia y de referencia. Los primeros son grupos que ejercen una relación directa, mientras que los segundos exponen a las personas a nuevos comportamientos y estilos de vida de tal manera que modifican sus actitudes y el concepto de sí mismas (Kotler & Armstrong, 2017). A su vez, los grupos de referencia se pueden clasificar en directos, subdivididos en primarios y secundarios, e indirectos, subdivididos en aspiracionales y no aspiracionales (Lamb et al., 2011)

Por una parte, los grupos primarios son aquellas personas como familia, amigos y colegas del trabajo que interactúan de manera regular, informal y presencial, mientras que los secundarios son grupos grandes formales, en donde, el individuo tiene menos interacción (Lamb et al., 2011). Por otro lado, los grupos de referencia indirectos son aquellos en donde las personas no pertenecen, estos se subdividen en grupos aspiracionales que un individuo anhela unirse, mientras que los no aspiracionales generan el deseo disociativo, es decir, no formar parte del grupo y por ende alejarse (Lamb et al., 2011).

Cuando los grupos sociales utilizan medios online con el objetivo de transmitir criterios y opiniones en base a sus experiencias se denominan redes sociales, los cuales son “lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos” (Celaya, 2008 citado en Hütt, 2012, p. 123). Las redes sociales incluyen blogs, tableros de mensajes, sitios web de redes sociales y compras con el propósito de generar diálogos entre consumidores y negocios. Estos medios repercuten considerablemente en los enfoques del Marketing, en donde, el objetivo es interactuar con los consumidores y crear vínculos duraderos sin difundir mensajes comerciales unidireccionales (Kotler & Armstrong, 2017).

Por otro lado, la categoría con mayor influencia en los consumidores son sus propias familias, lo cual se debe a la fuerte influencia en los valores, actitudes, autoconcepto y el comportamiento de compra mismo (Lamb et al., 2011). Entonces, la participación y papel de cada uno de los miembros varía mucho de acuerdo con la categoría del producto y con la fase del proceso de compra modificando los estilos de vida de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2017). Según Fisher y Espejo (2011), inicialmente las decisiones de compra eran tomadas por los padres, pero con el tiempo todos los integrantes de la familia empezaron a participar en estas decisiones a pesar de que algunos no realizaban el pago del producto o servicio que consumían.

La última categoría son los roles y estatus, en donde, “un rol consiste en las actividades que se espera que realice una persona de acuerdo con la gente que la rodea. Cada rol implica un estatus que refleja el valor general que la sociedad asigna a los individuos” (Kotler & Armstrong,

2017, p. 142). Por ello, algunos investigadores han desarrollado la teoría de comparación social con el propósito de entender la función del estatus en las mentes de los consumidores, en donde, los individuos comparan sus propias posesiones materiales con las que tienen otras personas, y así determinar su posición social, teniendo como variable el poder adquisitivo y la capacidad de consumo (Schiffman & Kanuk, 2010). En el ámbito familiar también se puede designar roles a los miembros del grupo cuando deciden comprar productos: los iniciadores, que sugieren o promueven el proceso de compra; los influyentes, sus opiniones y comentarios son los más valorados en la búsqueda del producto; y los compradores, quienes deciden comprar tomando en cuenta sus propios criterios o la de otros (Lamb et al., 2011).

1.2.4. Factores Personales

Para Kotler y Armstrong (2017), las decisiones de los consumidores están ligadas con características personales relacionadas a la ocupación, edad y etapa en el ciclo de vida, situación económica, estilo de vida, personalidad y concepto de uno mismo, en donde, cada una presenta un grado de influencia en la toma de decisión de compra.

En primer lugar, desde una perspectiva general, la ocupación refiere a “todo lo que hacemos en la vida, incluyendo acciones, tareas, actividades, pensar y ser” (Law, Baum & Dunn, 2005 citado en Romero, 2010, p. 61). La ocupación de una persona cumple un rol esencial, pues según la actividad o acción que realiza, requerirá productos o servicios según su necesidad, en ese sentido, los especialistas en marketing buscan identificar los grupos ocupacionales porque los consumidores dentro del grupo presentan un interés diferente al total de clientes en sus productos y servicios (Kotler & Armstrong, 2017).

En el ámbito laboral, la ocupación también impacta en la capacidad adquisitiva de los consumidores y se ajusta a las condiciones del trabajo o empleador (Kotler & Armstrong, 2017). La prestación de servicios presencial implica que la persona labore de manera física en su centro de trabajo, mientras que el teletrabajo consiste en un acuerdo de consentimiento entre el empleador y el trabajador, ante una eventualidad, para que realice sus actividades de forma no presencial a través del uso de medios de telecomunicación que faciliten su trabajo (Mantero, 2020; Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2020; Pérez, 2020).

Otra variable es la edad y etapa en el ciclo de vida que trata sobre los cambios de preferencias y necesidades en productos y servicios que modifican las personas en el transcurso de sus vidas (Lamb et al., 2011). Es primordial reconocer en qué fase del ciclo de vida se encuentra el individuo, pues permite a los especialistas segmentar según la edad para así comprender y atraer mejor a los consumidores (Kotler & Armstrong, 2017). En el ámbito familiar, el ciclo de vida está vinculado con las distintas fases por las que pasan los integrantes del hogar, es decir, desde la

niñez hasta la ancianidad, los consumidores desarrollan diversos comportamientos generando diferentes actitudes y tendencias conductuales, lo cual permite crear estrategias adecuadas a cada etapa según el ciclo de vida (Rudelius, Kerin & Hartley, 2014).

Por otro lado, la situación económica de una persona se refleja en los ingresos personales, gastos, ahorros entre otras variables (Kotler & Armstrong, 2017). Normalmente, las categorías más comunes a tomar en consideración son los ingresos y gastos, en donde, el primero consiste en la remuneración del trabajo y la posesión de activos financieros mientras que el segundo se refiere a los desembolsos que realizan las personas para adquirir bienes duraderos, no duraderos y servicios para la satisfacción de sus necesidades (Camelo, 2001).

Otra de las variables esenciales que conforman los factores personales son los estilos de vida que son definidos como patrones que miden las dimensiones del consumidor como las actividades, intereses y opiniones (Kotler & Armstrong, 2017). Los intereses y opiniones son constructos cognitivos que pueden medirse a través de encuestas obteniendo un resultado significativo (Schiffman & Kanuk, 2010). Asimismo, “el estilo de vida refleja algo más que la clase social o la personalidad de un individuo: perfila su patrón completo de participación en el mundo y de interacción con éste” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 143).

Finalmente, la personalidad y el concepto de uno mismo son términos que guardan una relación estrecha debido a que “la personalidad se refiere a las características psicológicas únicas que distinguen a un individuo o a un grupo” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 145). Sin embargo, presenta un concepto amplio que considera la forma de organizar y agrupar reacciones ante situaciones de los individuos, lo que permite establecer que cada persona tenga una personalidad única (Lamb et al., 2011). Existen una variedad de teorías que estudian la personalidad, en donde, casi todas identifican rasgos críticos y características consistentes que pueden ser heredadas o formadas en una etapa inicial, pero que cambian con los años (Rudelius et al., 2014). Cabe mencionar que, la personalidad y el autoconcepto se ven reflejadas en el estilo de vida, por lo cual se hace uso de una técnica analítica denominada psicografía, la cual examina y clasifica los estilos de vida ayudando a segmentar y tener vínculos más cercanos con los consumidores (Lamb et al., 2011).

La naturaleza de la personalidad refleja las diferencias individuales que establece que no existen dos personas idénticas, además es consistente y duradera que puede cambiar o ser modificada en base a las circunstancias por las que atraviesa el individuo (Schiffman & Kanuk, 2010). Asimismo, la personalidad impacta a gran escala en un amplio número de variables psicológicas, desde la depresión, autoestima, liderazgo, prejuicio, autoritarismo al rendimiento académico o la calidad de vida de las personas (Simkin & Cermesoni, 2014).

Por otro lado, la percepción de uno mismo o auto concepto es la forma en que los consumidores se ven a sí mismos, esto considera que las actitudes, percepciones, creencias y autoevaluaciones incitan a transformar de manera gradual el auto concepto permitiendo crear su identidad y, por ende visualizar un comportamiento consistente y congruente (Rudelius et al., 2014). La autoimagen de una persona parte de la idea que las pertenencias adquiridas contribuyen a formar su identidad y crean la concepción de que uno es de acuerdo a lo que consume (Kotler & Armstrong, 2017).

1.2.5. Factores Psicológicos

Estos factores se encuentran en lo más íntimo de los individuos y están divididos en motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes (Kotler & Armstrong, 2017). Toda persona presenta necesidades en un momento específico que pueden ser biológicas o psicológicas, en donde, la primera está arraigada a estados cotidianos como hambre, sed o tranquilidad, mientras que la segunda aparece de la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia (Kotler & Armstrong, 2017). Debido a ello, una necesidad se transforma en motivación cuando llega a niveles significativos, en donde, el individuo busca los medios o herramientas para alcanzar la satisfacción (Kotler & Armstrong, 2017).

Entonces, “la motivación es la fuerza impulsora del comportamiento para la satisfacción de una necesidad” (Rudelius et al., 2014, p. 122). Las necesidades de los consumidores se basan en requerimientos ilimitados que mediante sus exigencias están estructuradas en orden jerárquico: primero, las necesidades fisiológicas son las primeras que deben ser satisfechas y son básicas para la supervivencia; segundo, las necesidades de seguridad están relacionados con aspectos que hacen que las personas vivan sin miedo como la salud, trabajo, dinero y otros; tercero, las necesidades sociales se basan en los sentimientos de pertenencia en donde la persona se siente integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales como la amistad y el amor; cuarto, las necesidades personales se basan en el logro personal que generan la autoestima y respeto de sí mismo; y quinto, las necesidades de realización personal son objetivos planteados por las personas a lo largo de sus vidas (Rudelius et al., 2014).

Debido a ello, cuando una persona está motivada emprende su accionar y la manera en que se comporta estará bajo sus percepciones personales ante la situación en la que se encuentra (Kotler & Armstrong, 2017). De esta manera, la variable percepción consiste en las primeras impresiones que transmiten los sentidos de las mismas personas (Rudelius et al., 2014). Estas pueden ser selectivas, en donde, el cerebro del consumidor organiza e interpreta la información con la intención de filtrar la exposición, comprensión y retención, en donde, la primera se basa en la compatibilidad de mensajes con las actitudes propias mientras la segunda acopla la

información con la intención de asemejarse con las creencias personales y, por último la retención selectiva es cuando los individuos tienden a olvidar la información a la que fueron expuestos (Rudelius et al., 2014).

La mayoría de los investigadores se enfoca en la percepción subliminal como pilar fundamental en el comportamiento de los consumidores, pues estos no son conscientes de la información a la que están expuestos siempre y cuando tengan en cuenta el riesgo que puede existir ante resultados no favorables en alguna decisión (Rudelius et al., 2014). De esta manera, “cuando las personas actúan, aprenden. El aprendizaje es una serie de cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 148). Desde la perspectiva del marketing, “el aprendizaje se define como el proceso mediante el cual los individuos adquieren el conocimiento y la experiencia, respecto de compras y consumo, que luego aplican en su comportamiento futuro” (Schiffman & Kanuk, 2010, p. 192).

El aprendizaje surge de las experiencias repetidas y razonamiento cuando el individuo está expuesto reiteradas veces ante una situación, este crea respuestas inmediatas a través de cuatro variables: la primera son impulsos que se genera ante una necesidad; la segunda son los indicios que son símbolos que perciben los individuos; la tercera son las acciones para satisfacer el impulso inicial; y por último, los refuerzos como la recompensa ante todo el proceso (Rudelius et al., 2014).

Finalmente, las creencias y las actitudes son adquisiciones del accionar y aprendizaje de los individuos que afectan directamente al comportamiento de compra del consumidor (Kotler & Armstrong, 2017). Las creencias son pensamientos descriptivos que tiene una persona acerca de algo y pueden basarse en conocimientos reales, opiniones o temas religiosos (Kotler & Armstrong, 2017). Por ello, estas participan en la formación de las actitudes y crean una subjetividad en los atributos con respecto a productos o marcas (Rudelius et al., 2014).

En ese sentido, una “actitud es una predisposición aprendida, que impulsa al individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado” (Schiffman & Kanuk, 2010, p. 228). Las características principales de las actitudes es que son aprendidas en base a experiencias directas e información recibida por distintos medios. Además, son consistentes respecto a lo reflejado en el comportamiento, pero que pueden cambiar con el paso del tiempo o el contexto que enfrenta el consumidor (Schiffman & Kanuk, 2010). Por ello, los cambios de actitud frente a un producto pueden estar relacionados con los atributos, la importancia percibida y cualquier modificación realizada a estos (Rudelius et al., 2014).

En síntesis, los cuatro factores descritos anteriormente presentan diversas variables que sirvieron como base para poder generar variables propias de la investigación. Sin embargo, no

todas fueron tomadas en cuenta para el análisis, seleccionando aquellas que eran más adecuadas a la metodología de prospectiva. Una vez explicado esto, es importante describir cómo surgió este método y cuáles son los procesos que emplea para la identificación de posibles escenarios futuros.

2. Análisis Prospectivo

El presente apartado explica la revisión bibliográfica de estudios que se interesaron por investigar el futuro desarrollando las corrientes más relevantes, entre ellas la prospectiva. Asimismo, se expone la influencia de la estrategia en los estudios prospectivos y las diferentes herramientas para llevarlo a cabo, introduciendo métodos y técnicas asociadas a la metodología.

2.1. El futuro como elemento de investigación: La Prospectiva

El futuro es materia de investigación desde tiempos antiguos que puede ser interpretado a partir de diferentes prácticas. Según Gomes de Castro, Valle, Maestrey, Trujillo, Mengo y Medina (2001), las diferentes interpretaciones que el hombre originó sobre el futuro convergen en tres etapas:

La primera etapa consiste en explicar el futuro como resultado de la magia, indicando que proviene de la adivinación durante la época medieval. La segunda surge en los tiempos modernos con el apoyo de las ciencias matemáticas, definiendo al futuro a partir de patrones históricos como referencia para ofrecer una posible visión del futuro. La tercera se describe a finales de la década de los cincuenta, sosteniendo que el futuro depende de la acción del hombre, siendo el inicio de las corrientes que se exponen a continuación.

El *forecasting*, creado en USA y considerado como el primer método para pronosticar el futuro (Gutiérrez, Herrera & Mamani, 2018), aplica técnicas cuantitativas y estadísticas para generar resultados que luego serán utilizados como base para una discusión más compleja (Chung, 2012). El *forecasting* se sustenta bajo la creencia de que las acciones del ser humano no podían cambiar los hechos pasados y que conducían a una única e inevitable dirección (Puebla, 2014). Este método constituye una forma realista de abordar los estudios sobre el futuro, utilizando información histórica para hacer factible el uso de las probabilidades para identificar el futuro (Chung, 2012).

Por lo general, este método se aplica para realizar planificaciones a largo plazo, enfocándose principalmente en ámbitos de desarrollo tecnológico, militar y procesos de innovación (Puebla, 2014). Este enfoque ha desarrollado madurez metodológica a lo largo del tiempo debido a su aplicación en amplias investigaciones (Chung, 2012). A pesar de esto, es cuestionado como una herramienta poco fiable debido a que el pensamiento determinante es

predecir un único e inevitable escenario futuro y que, a la vez, este panorama se condiciona a la matemática estadística sin tomar aspectos subjetivos (Gutiérrez et al., 2018).

Por otro lado, el *foresight* apareció en Inglaterra siendo conocida como una evolución del *forecasting* (Gutiérrez et al., 2018). El *foresight* tomó como referencia el pensamiento del primer enfoque para inclinarse hacia una visión más social que incorpora la participación de actores al debate estratégico (Baena, 2012), complementando el estudio con herramientas estadísticas y así obtener una visión mixta sobre el futuro (Chung, 2012). Asimismo, ambos métodos consideran que las acciones humanas no pueden cambiar lo pronosticado, aunque la diferencia radica en que el *foresight* permite preparar y prevenir dicho futuro destinado. En ese sentido, la actitud de los actores frente al futuro cambia de una posición pasiva (*forecasting*) a una posición activa de previsión (*foresight*) (Puebla, 2014).

El tercer enfoque es la prospectiva, la cual registró su aparición en Francia por medio de Gastón Berger en el año 1957, quien fue considerado en muchos casos el padre de esta metodología (Puebla, 2014). A diferencia de los estudios anteriores sobre la comprensión del futuro, la prospectiva surgió de “la necesidad de que se investigaran los diferentes futuros posibles o futuribles en vez de centrar la atención en la predicción de un futuro único” (Vazquez & Ortégón, 2006, p. 126). Por tanto, la prospectiva enfoca su visión hacia la propuesta de que existen múltiples futuros posibles.

Otra gran diferencia con respecto a los dos enfoques anteriores es que la prospectiva vincula el futuro con las acciones humanas, es decir, tanto el *forecasting* como el *foresight* mantuvieron el pensamiento de que el futuro no se puede cambiar, pero la prospectiva sostiene que el futuro puede ser construido (Puebla, 2014). Es así como dentro del estudio “Fenomenología del Tiempo y Prospectiva”, se definió a la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (Mojica, 2002, p.3 citado en Puebla, 2014). De esta manera, la prospectiva rompió con los esquemas propuestos por las corrientes predecesoras y generó un drástico cambio al sustentar que el futuro puede ser construido y moldeado por el ser humano según su criterio. A pesar de esto, fue Godet (1993) quien decidió continuar las investigaciones sobre prospectiva logrando grandes aportes a esta corriente por sus métodos y herramientas, los cuales se abordan a profundidad en el siguiente apartado.

Por otro lado, la prospectiva destacó también el cambio de actitud del hombre frente al futuro, en donde, se pudo identificar: la actitud inactiva, aquellas personas que prefieren ignorar el cambio tomando un actitud pasiva; la actitud preactiva, el ser humano reconoce que existirán cambios en el futuro y toma las decisiones que le permiten prepararse para afrontar de la mejor forma posible estos cambios; y la actitud proactiva, personas que buscan no solo prepararse para

el cambio, sino que pretenden explorar las posibles oportunidades para construir un futuro deseado a partir de las acciones tomadas en el presente (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). A modo de conclusión, la prospectiva es una corriente que agrupa grandes cambios en el pensamiento y en el comportamiento de los actores frente al futuro. La Tabla 2 presenta un resumen de las principales diferencias entre los tres enfoques.

Tabla 2: Enfoques del Estudio del Futuro

Corrientes	Forecasting	Foresight	Prospectiva
Futuro	Es único, inevitable y cierto.	Es único, inevitable y cierto.	Es múltiple, incierto y se puede construir.
Lógica que aplica	El pasado explica el futuro a partir de la evolución estadística de variables consideradas.	El pasado explica el futuro a partir de la estadística y de la opinión de expertos.	El futuro determina el presente y se pueden tomar acciones para conseguirlo.
Actitud de los actores	Pasivo: No se puede cambiar el futuro, solo se debe soportar.	Activo: No se puede cambiar el futuro, pero es posible prevenirse para él.	Proactivo: El futuro puede ser cambiado, pues las acciones del hombre lo construyen.
Se basa en	Tendencias y estudia la evolución con herramientas estadísticas aplicadas individualmente.	Tendencias y estadísticas, pero son establecidas por un conjunto de actores.	La relación entre los objetivos, las variables y los expertos. Se vale de la opinión cualitativa transformada en cuantitativa.
Método que aplica	Modelos deterministas y cuantitativos.	Modelos deterministas y cuantitativos.	Modelos cualitativos y estocásticos, que permiten un análisis intencional.

Adaptado de Puebla (2014).

Por otro lado, cabe precisar que las posturas que poseen los tres enfoques deben constituirse como complementarios y no como excluyentes entre sí (Puebla, 2014). A pesar de ello, es importante que los estudios se ajusten a una sola filosofía para determinar cómo debe ser el futuro o los futuros (Gutiérrez et al., 2018). A lo largo del tiempo, el análisis prospectivo continúa siendo vigente porque las organizaciones y el contexto en el que operan no son estáticas, sino que ambas se encuentran envueltas en una era de cambios constantes (Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales [ITACAB], 2010). Para efectos de la investigación se empleó el análisis prospectivo y algunas de sus herramientas, pues su propuesta con el enfoque estratégico y análisis de los retos y oportunidades a largo plazo no se centraliza, sino que se distribuye en diversos actores involucrados (ITACAB, 2010).

El análisis prospectivo no solo debe ser visto de manera objetiva, pues el estudio tiene al menos un componente subjetivo, dado que este método se basa en comprender el conocimiento social (Gutiérrez et al., 2018). Asimismo, no solo debe enfocarse en el pensamiento subjetivo, pues es posible perder de vista la finalidad de abordar de manera objetiva los múltiples escenarios que pueden existir en el futuro (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). De esta forma, se entiende

que, para desarrollar una investigación prospectiva, se debería trabajar objetiva y subjetivamente manteniendo el equilibrio de ambos pensamientos.

Después de haber explicado la prospectiva, es necesario hacer hincapié en la vinculación que tiene este método con la gestión estratégica, la cual se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales de una organización, posibilitando el logro de sus objetivos ya sea a mediano o largo plazo” (David, 2013, p. 8). Estas decisiones se transforman en estrategias para alcanzar un objetivo deseado en donde “una condición para utilizar la estrategia es cuando los cambios rápidos y discontinuos se presentan en el ambiente de la empresa” (Ansoff & McDonell, 1997, p.49). Asimismo, la gestión estratégica es “extrovertida porque, además de al interior de la empresa, mira al exterior, al entorno (Ansoff & McDonell, 1997). La gestión estratégica no es más que el proceso de constante adaptación de la empresa a su entorno, para ser siempre mejor que sus competidores en algún aspecto vital valorado por sus clientes” (Gimbert, 2010, p. 24). En ese sentido, la estrategia toma en consideración los sucesos contextuales en las que se ve envuelta la organización para ejercer decisiones en el tiempo (David, 2013).

Posterior a la creación del método y herramientas propuestos por Godet, se manifestó que las investigaciones prospectivas empezaban a adquirir connotaciones de la gestión estratégica, visualizando a la prospectiva como un instrumento clave para la estimulación de estrategias y reflexión de los directivos con respecto al largo plazo, colocando como ejemplo al grupo petrolero Shell, en donde, se “utilizan los escenarios desde hace más de veinte años y que incluso presentan esa práctica como uno de los elementos clave de su gestión estratégica” (Godet & Durance, 2009, p. 105). Por ende, una empresa debe considerar a la prospectiva como una disciplina de soporte o apoyo para encaminar las estrategias hacia un panorama más amplio (Gutiérrez et al., 2018). De esta forma, se genera un vínculo entre la prospectiva y la gestión estratégica, pues las estrategias permiten tomar acciones anticipativas y no solo de adaptación (Godet, 1993, 2007).

Para llevar a cabo la estrategia, es necesario realizar un proceso que permita su elaboración, el cual se denomina planificación estratégica (Gutiérrez et al., 2018). Dentro de esta, se comprende el entorno identificando cuestiones clave y cambios que pueden afectar a las organizaciones, las cuales son traducidas en capas (Johnson, Scholes & Whittington, 2006). La primera capa es el macroentorno que expone los factores con mayor o menor grado de influencia para las organizaciones, en donde, una herramienta capaz de identificar dichos factores es el análisis PESTEL que explica las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (Johnson et al., 2006; Parada, 2013; Ruiz, 2012). Con este análisis es posible identificar los principales motores de cambio, tanto a nivel sector como a nivel país, y con ello

contribuir en la construcción de posibles escenarios futuros para aportar a las organizaciones en el planteamiento de estrategias (Johnson et al., 2006; Parada, 2013; Ruiz, 2012).

Una vez comprendido el entorno, la segunda capa es la industria o sector que está ligada al grupo de organizaciones que elaboran productos similares, la cual puede ser analizada a través del modelo de las cinco fuerzas y el concepto de los ciclos de competencia, permitiendo conocer la dinámica competitiva dentro y fuera del sector para una empresa en particular (Johnson et al., 2006). La tercera capa está compuesta por los competidores y mercados, en donde, los conceptos utilizados son los grupos estratégicos con el objetivo de identificar los competidores directos e indirectos para una organización en específica (Johnson et al., 2006; Parada, 2013; Ruiz, 2012). A pesar de que estas 3 capas son significativas para que una empresa tome decisiones estratégicas, para efectos de la investigación, solo se consideró la primera capa que tiene como herramienta el análisis PESTEL, pues el sujeto de estudio no es una empresa en particular, sino un grupo de empresas que conforman un sector. Además, brinda criterios para el planteamiento de variables contextuales.

En síntesis, el apartado sirve para describir las diferentes corrientes que estudian el futuro, destacando a la prospectiva como metodología de la investigación. Asimismo, es importante aclarar que la planificación estratégica es importante, pues no se sabe qué ocurrirá en el futuro ni cómo reaccionará el mercado o qué tendencias ocurrirán. Sin embargo, para la investigación, no se consideró desarrollar esta planificación, pues llevarla a cabo implica contar con información específica e interna de una empresa en particular. Esto se complementa con la finalidad del estudio que es comprender al consumidor del futuro dentro de un subsector por lo que el análisis se inclina más hacia los actores involucrados del subsector que a una empresa en específica. Por último, este apartado sirve para identificar la relación entre la prospectiva y la estrategia, en donde, la primera sirve de insumo para la formulación de la segunda a partir de la construcción del escenario deseado.

2.2. Escenarios Futuros

Los escenarios futuros son una descripción futurible que deber ser coherente, pertinente, transparente y verosímil, tomando como análisis la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación inicial a la situación futura (Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales, 2010). Tales escenarios son determinados por métodos de análisis prospectivos que permiten reducir la incertidumbre, describiendo las grandes tendencias y los gérmenes de cambios bruscos del entorno general (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

Uno de los métodos de la prospectiva para analizar el futuro es el método de escenarios, el cual tiende a “construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que

conduce a su consecución” (Godet, 2007, p. 45). En ese sentido, “un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables” (Godet, 2007, p. 31).

Por ello, el objetivo del método de escenarios es poner en evidencia las tendencias y rupturas del contexto para describir una situación futura y la secuencia de acontecimientos que ayudarían a realizar dicha situación (Godet & Durance, 2009; Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016). Existen dos tipos de escenarios: los exploratorios, inician con tendencias pasadas y actuales que ayudan a generar parámetros para futuros más probables y los anticipativos o normativos, aquellos que son construidos a partir de representaciones opcionales del futuro (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

El método se desglosa en tres fases: la construcción de variables críticas, juego de hipótesis y lista de escenarios, y finalmente, escenario deseado y planteamiento de estrategias (Arbaiza et al., 2014; Godet, 2007). A continuación, se explica cada fase junto con las diferentes herramientas asociadas que brindan soporte para efectuar el método.

La primera fase para la construcción de escenarios es construir las variables y esta es esencial para la metodología debido a que a través de la convergencia de diferentes procesos se obtiene la formulación de variables críticas o claves, los cuales constituyen la representación del estado actual del sistema investigado (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Esta primera fase inicia con el análisis del problema estudiado, permitiendo delimitar el sistema a investigar y conseguir criterios de búsqueda de variables que expliquen dicho sistema (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Para conseguir estos criterios, es posible optar por los talleres de prospectiva y la revisión bibliográfica, las cuales, independientemente, permiten proponer una lista de variables generales relacionadas a la investigación (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

Los talleres de prospectiva son seminarios en donde los investigadores logran una inmersión completa del pensamiento prospectivo y la acción estratégica (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Estas sesiones no son una exposición académica, sino un conflicto de discusiones sobre el futuro y las organizaciones, analizando las causas de los errores de previsión y estereotipos de las empresas, tendencias probables e incertidumbres importantes (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Para efectos de la investigación, la revisión bibliográfica permitió comprender el análisis prospectivo y los diferentes submétodos y herramientas que se relacionan al método de escenarios futuros, así como también, analizar el sistema investigado y proponer variables generales.

Una vez conseguido las variables, se valida la lista preliminar para identificar las más importantes a partir de la opinión de expertos y, de esta forma, reducir la cantidad de variables.

(Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Luego, se identifican las relaciones directas e indirectas entre las variables más importantes de la etapa anterior (Arbaiza et al., 2014). Para lograrlo, se emplea el análisis estructural apoyado del método de Matriz de Impactos Cruzados (MICMAC) y el juego de actores con el uso del método de Matriz de Alianzas y Conflictos (MACTOR) para definir la posición de los actores (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

El análisis estructural es “una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva” (Godet, 2007, p. 63), y esto es posible gracias a una matriz que relaciona sus elementos para describir un sistema. Esta matriz tiene como propósito “hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema” (Godet, 2007, p. 63). Este método se rige bajo el trabajo de actores y expertos en el caso, partiendo de sus opiniones para establecer las relaciones y plasmarlas en la matriz (Arbaiza et al., 2014).

El método MICMAC permite “describir el sistema bajo estudio utilizando técnicas matriciales, estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales” (Arbaiza et al., 2014, p. 43). Por ello, su importancia recae en la medición de una variable mediante sus relaciones directas e indirectas. Para identificar variables, esta se desglosa en tres etapas.

La primera etapa consiste en “enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas)” (Godet, 2007, p. 63). En la segunda etapa, se registra la calificación de los expertos sobre las variables en la matriz para posteriormente interrelacionarlas entre sí (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). En la matriz, cada variable es calificada con otra según su nivel de dependencia e influencia, donde cada relación está connotada por números: “0” significa una relación nula, “1” una relación débil, “2” una relación mediana, “3” una influencia fuerte, y por el último, “4” una relación potencial entre variables (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Con esta clasificación, es posible “introducir cierta dinámica al análisis estructural y probar la sensibilidad de algunos resultados en función de la intensidad de las relaciones” (Arbaiza et al., 2014, p. 44). Por último, en la tercera etapa se obtiene las variables críticas o claves a partir del registro consensuado de todas las puntuaciones de los expertos (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Una de las herramientas que apoyan este resultado es el *software* MICMAC que es la opción más fácil y eficiente (Arbaiza et al., 2014).

Este *software* brinda un gráfico de influencia y dependencia, la cual permite distinguir cinco tipos de relaciones de variables: de entrada, explican el sistema estudiado (muy influyentes y poco dependientes); de enlace, repercuten y modifican sobre las otras variables (muy influyentes y muy dependientes); resultantes, explican los impactos provenientes de otras variables (poco influyentes y muy dependientes); excluidas, impactan poco y pueden excluirse sin consecuencias

(poco influyentes y poco dependientes); y del pelotón, que no son lo suficientemente influyentes o dependientes para sacar una conclusión del rol que desempeñan en el sistema (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009) (ver Anexo G).

La importancia del análisis estructural radica en hacer reflexionar sobre los aspectos del comportamiento de un sistema, en donde, los resultados no deben ser tomados de manera definitiva, sino realizar una reflexión para luego definir su significado (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Cabe mencionar que no existe una lectura oficial y estandarizada de los resultados en la cantidad de variables más importantes y el número de variables críticas, pues depende de la interpretación del grupo de investigación y el sistema analizado (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Además, es necesario explicar que no existe un resultado programado del análisis estructural, sino que prima cómo los investigadores piensan respecto del resultado de la opinión de los actores de manera objetiva y subjetiva para determinar un resultado oficial (ITACAB, 2010; CEPLAN, 2016).

Por otro lado, el análisis de retrospectiva y entorno son complementos del análisis estructural, en donde, la retrospectiva evita la exageración de la realidad mientras que el análisis del entorno establece los factores de cambio recién detectados y que forman parte de las tendencias dominantes, todo esto en base a las valoraciones que otorgan los actores involucrados (Arbaiza et al., 2014). El método que permite realizar estas actividades es el método MACTOR, pues permite “valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados” (Godet, 2007, p. 69). El MACTOR permite la construcción de un cuadro de estrategias de actores, explicando el análisis de la situación pasada y presente, lo cual facilita a los actores para tomar decisiones sobre las valoraciones que brindan (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

La segunda fase para la construcción de escenarios es el juego de hipótesis y lista de escenarios. Esta fase inicia con la generación de hipótesis a partir de las tendencias o cambios de rupturas sobre las variables críticas obtenidas anteriormente en el análisis estructural y el método MICMAC (Arbaiza et al., 2014). De manera complementaria, con ayuda de la matriz MACTOR, las variables críticas e hipótesis formuladas se identifican los conflictos de intereses y retos que representan cuestiones estratégicas sobre los actores, las cuales deben ser afrontadas y resueltas por ellos mismos (Arbaiza et al., 2014).

Ante esta situación, surge la necesidad de formular alianzas entre los actores para resolver dichos retos estratégicos sobre las hipótesis, no obstante, “algunos actores pueden tener intereses opuestos respecto de algún reto y ser aliados en otro” (Arbaiza et al., 2014, p. 47). El método que facilita a conseguir esto es el análisis morfológico, el cual analiza de “manera sistemática los

futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema” (Godet, 2007, p. 73). El análisis morfológico parte de la identificación de los conflictos de los actores para analizar el sistema. Sin embargo, algunos componentes para dicho análisis son inciertos, por lo que al elegir los componentes se tiende a omitir algunos elementos en el proceso, corriendo el riesgo a ignorar toda una fase de investigación (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

Los métodos explicados anteriormente funcionan de insumo para desarrollar el juego de hipótesis, el cual desempeña la función de reducir la incertidumbre de los escenarios futuros a partir de las preguntas claves, considerando la evolución de las tendencias y acontecimientos inusuales (Arbaiza et al., 2014). Para ello, se formulan “preguntas clave sobre el futuro a las cuales habrá que aportar respuestas coherentes en forma de juegos de hipótesis” (Arbaiza et al., 2014, p. 48). Las herramientas para mitigar la incertidumbre y estimar probabilidades subjetivas de las interrelaciones entre las variables son el método Delphi, ábaco de Régnier, y el análisis de impactos cruzados del método de Sistemas de Impactos Cruzados (SMIC) (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

El método *Delphi* pone en manifiesto las convergencias de opinión y emergen ciertos consensos en torno a temas precisos a través de cuestionarios a expertos con la finalidad de “aportar iluminación a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión” (Godet, 2007, p. 78). Las encuestas son sucesivas para mitigar la dispersión de opiniones y obtener opiniones concisas para maximizar los resultados obtenidos (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Por otro lado, el ábaco de Régnier es un método de consulta a expertos con el fin de interrogar y tratar sus respuestas en tiempo real para luego registrarlos a través de colores determinando su relevancia (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

Por su parte, el método SMIC proporciona “probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis” (Godet, 2007, p. 82). Esta herramienta consiste en encuestar a expertos de manera más racional y objetiva para destacar los escenarios más probables con las combinaciones de hipótesis establecidas a priori (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Con la aplicación de este método se reduce la “imprecisión de las respuestas del experto, pues a este se le pide que evalúe la probabilidad de realización de una hipótesis de acuerdo con una escala de probabilidades” (Arbaiza et al., 2014, p. 49). Con esta escala, se obliga al experto a cuestionar sus juicios y buscar la coherencia en sus razonamientos para cuantificar su respuesta y caracterizar el futuro mediante una cantidad de hipótesis formuladas (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

Una encuesta tipo SMIC parte de la cantidad de variables críticas, generando una hipótesis por cada una de estas con el objetivo de establecer la coherencia entre las hipótesis y los escenarios formulados después de toda la información reunida en las fases anteriores (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Por su naturaleza, esta encuesta debe contar con la participación de la mayor cantidad de expertos posibles para evaluar probabilidades de realización de hipótesis según la escala de probabilidad designada por el grupo de investigación (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

En base a la información proporcionada por los expertos, se obtiene los escenarios posibles a partir del registro consensuado de todas las puntuaciones. Una de las herramientas que apoyan este resultado es el *software* SMIC-*Prob expert* que toma en cuenta “n” hipótesis para arrojar probabilidades de 2ⁿ escenarios, por ejemplo, si se consideran 4 hipótesis, se tendría un total de 16 escenarios posibles (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Esta herramienta efectúa un análisis de sensibilidad para deducir los escenarios más realizables, además, es la opción más rápida para elegir una cierta cantidad de escenarios posibles y efectúa (Arbaiza et al., 2014). En ese sentido, el método contempla la idea de “corregir o filtrar las opiniones en bruto expresadas por los expertos con el fin de obtener resultados netos coherentes lo más cercanos posible a las estimaciones iniciales, es decir, que satisfagan las restricciones clásicas de las probabilidades” (Arbaiza et al., 2014, p. 50).

La tercera fase para la construcción de escenarios es la formulación de estrategias para conducir el camino de la situación actual hacia el escenario futuro deseado (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Esta fase inicia con la comprensión de los escenarios que resultaron del diagnóstico probabilístico de la fase anterior, evaluando las valoraciones de los escenarios y el consenso del grupo de investigación para delimitar un grupo de escenarios más relevantes y probables (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). De estos, se aborda uno específicamente a profundidad y a este se le denomina “escenario deseado” (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). En esta fase se pone en evidencia la actitud proactiva y la lógica de que el futuro puede ser construido, pues a pesar de que todo lo anterior sirvió para poder identificar los escenarios futuros, no basta con encontrarlos, sino se trata de saber qué hacer con lo obtenido y, para ello, el método de escenarios facilita a orientar la elección de las decisiones estratégicas (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). De esta manera, las estrategias se formulan en torno a qué acciones tomar en el presente para poder alcanzar el escenario futuro deseado del sistema investigado (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

A modo de conclusión de las fases descritas para la construcción de escenarios, el método de escenarios futuros muestra un conjunto de métodos y herramientas específicas para

implementarse en cada fase (ver Anexo H). Para efectos de la presente investigación, se desarrollan las tres fases descritas incorporando en el proceso la revisión bibliográfica, el análisis estructural, el método MICMAC y el análisis de impactos cruzados SMIC, así como también, las herramientas de los *softwares* MICMAC y SMIC-*Prob expert* que tienen la capacidad de convertir información cualitativa en datos analizables, proporcionando mayor objetividad para reducir la incertidumbre de los escenarios futuros. Es importante aclarar que, “aunque el camino del método de escenarios sea lógico, no es imprescindible recorrerlo de principio a fin. Todo depende del grado de conocimiento del sistema estudiado y de los objetivos que se persigan” (Godet 2007 p 48). De esta manera, se entiende que el método de escenarios futuros no tiene procesos excluyentes ni dependen de la secuencia de todos los submétodos y herramientas mencionadas anteriormente, sino que es posible seleccionar solo algunos de ellos para efectuarla.

En síntesis, el apartado sirvió para describir el método de construcción de escenarios futuros y las diferentes herramientas y subprocesos que se encuentran inmersas dentro de esta, asimismo, permitió identificar las herramientas más adecuadas para la investigación. Ahora bien, resulta importante comprender las características que se asocian al sujeto de estudio, el subsector de comida rápida, el cual se explica en el siguiente apartado.

3. El Subsector de Comida Rápida

Es este apartado se describen los conceptos más importantes y la evolución histórica de la comida rápida. Posteriormente, se describe el eje temático de la investigación que consiste en explicar las diferentes investigaciones que realizaron estudios prospectivos enfocados en el consumidor y la existencia bibliográfica de este vínculo aterrizado en el subsector de comida rápida.

3.1. Características y evolución de la comida rápida

De acuerdo con Chia (2018), los orígenes del término restaurante se remontan a la ciudad de Roma y en la época posterior a la Revolución francesa, siglo XVII, cuando la mayoría de los cocineros de ese tiempo buscaron generar nuevas fuentes de ingresos comenzando a ofrecer comidas y bebidas en sus propias casas. Actualmente, el concepto de lo que significa un restaurante es definido según la RAE como un “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local” RAE (2020b, s/p).

A nivel internacional, los restaurantes presentan un problema por la falta de una clasificación formal que estandarice a todas las empresas del rubro (Bujisic, Hutchinson & Parsa, 2014). Uno de los efectos de no tener una clasificación estándar es la dificultad que poseen las

empresas al querer compararse con sus competidores debido a la poca claridad de si pertenecen a la misma especialidad o no (Celis, 2007).

A pesar de lo anterior, existen algunas clasificaciones de los restaurantes como: Restaurantes Gourmet, de especialidades, familiares, de autoservicio, por tipo de comida (Franke, 2016), de servicio completo, de comida rápida, por tamaño, tradicionales, temáticas, lujosas, étnicas, independientes, de cadena, de franquicia entre otras (Celis, 2007). Dentro de estas, se encuentran los restaurantes *fast food* o comida rápida, los cuales son definidos como un tipo de negocio que se enfoca en vender alimentos y bebidas de consumo inmediato, en donde, el consumidor decide ingerir dentro de los establecimientos o comprarlos para consumirlos en otro lugar (Rodríguez & Lamas, 2011). Además, estos restaurantes tienen la característica de catalogar a los clientes como el camarero, pues es el consumidor quien realiza su pedido y él mismo lo lleva hasta su mesa (Arbaiza et al., 2014).

El origen de la comida rápida se remonta a “Europa en el siglo XIX cuando los mercenarios cosacos del ejército ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirviera lo antes posible” (Arbaiza et al., 2014). En el siglo XX, comenzaron a surgir los primeros sistemas de comida preparada que ofrecían los productos para llevar detrás de una ventanilla en las ciudades de Berlín y Nueva York (Aniés Val, 2017). Aunque, no fue hasta 1937 cuando los hermanos Dick y Mac McDonald emplearon la producción en cadena, propia de otras industrias, con la finalidad de atender rápidamente los pedidos de las personas que necesitaban alimentarse en poco tiempo debido a que los descansos de almuerzo en esa época eran muy reducidos en comparación a la jornada laboral (Aniés Val, 2017). Por ello, se puede comentar que el negocio de comida rápida nace de la necesidad que presentaban los clientes según sus características y el contexto en el que se encontraban. Durante esa época, el perfil del cliente era el de un trabajador no cualificado con bajos ingresos económicos (Aniés Val, 2017).

En 1948, se incorporó la definición de *drive-in-restaurant*, en el que se servía comida rápida, atendiendo a los clientes mientras permanecían en sus autos, lo cual generó que este modo de operar fuera imitado rápidamente por otros negocios como Taco Bell y Tex Mix, siendo este el momento en que el concepto de *fast food* se popularizó a nivel mundial (Aniés Val, 2017). En el Perú, las empresas de comida rápida iniciaron en la década de los ochenta con la apertura de franquicias KFC y Pizza Hut, traídas por el grupo Delosi, y desde entonces se experimentó un crecimiento sostenido (Estefanero & Mozo, 2017).

Por otro lado, Canales (2016) expuso que a finales de los noventa aparecieron movimientos alrededor del mundo en contra de los restaurantes *fast food*, denunciando aspectos como la poca información de la composición nutritiva del producto, aludiendo al alto contenido

de grasas, azúcares y calorías en los alimentos ofrecidos. Dentro del mismo periodo, apareció el término opuesto denominado *slow food* o comida lenta, siendo el objetivo de esta la conservación de las características tradicionales como calidad, procedencia de materias primas y preparación de la comida, aspectos que fueron omitidos en el planteamiento de la comida rápida (Rodríguez & Lamas, 2011). Los especialistas en salud afirmaban que la comida rápida no era saludable para el organismo debido a que existía una gran concentración de calorías en pequeñas porciones (Aniés Val, 2017). Sin embargo, a pesar de esas aseveraciones, los consumidores continuaban eligiendo estos alimentos debido a la rapidez de la preparación del producto y los precios accesibles (Aniés Val, 2017).

De esta manera, el éxito de los restaurantes de comida rápida consiste en la rapidez de atención, accesibilidad y precios, siendo estas complementadas con las propias razones que llevan a las personas a frecuentar dichos establecimientos el sabor, variedad de productos, ubicación del local, preferencia de marca, un horario de atención más amplio en comparación a los restaurantes tradicionales y otras (Rodríguez & Lamas, 2011). Asimismo, el precio moderado del producto se da por tres razones propias de las características de estas empresas: velocidad en la preparación del producto, proceso ágil y sencillo en producción, y ausencia de servicio (Arbaiza et al., 2014).

Los productos *fast food* se pueden catalogar en dos tipos: de origen anglosajón como hamburguesas, salchichas y papas fritas; y los de origen mediterráneo, como las pizzas, kebabs y bocadillos, los cuales resultaron más saludables en comparación a los otros (Arbaiza et al., 2014). Para efectos de la investigación, la comida rápida abarca hamburguesas, pollos fritos, pizzas y sus derivados.

Una vez explicado los modelos del comportamiento del consumidor, identificado las variables asociadas, detallada la metodología de prospectiva y las características del subsector, resulta fundamental explicar cómo se relacionan y para esto se puso en evidencias diversos estudios que desarrollaron estos ejes temáticos, los cuales serán desarrollados en el siguiente apartado.

3.2. La Prospectiva del Consumidor de Comida Rápida

El Marketing es un sistema de actividades orientado a gestionar relaciones redituables con el cliente mediante el pensamiento de que la empresa debe generar valor para el cliente y viceversa, constituyendo una meta doble: la atracción de nuevos clientes ofreciéndoles un valor superior y la conservación de los clientes actuales a través de la satisfacción de sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2017). Para llevar a cabo la doble meta resulta clave que las empresas tengan la capacidad de determinar las expectativas de sus clientes, así como también, desarrollar

e implementar ofertas alineadas a las mismas y de comunicarlas de manera efectiva hacia su mercado (Monferrer, 2013).

De esta manera, surge la necesidad de que las empresas realicen estudios para saber cómo se comporta el cliente, identificando sus deseos y necesidades, aunque, existen casos en donde el cliente no sabe exactamente lo que quiere o necesita (Kotler & Armstrong, 2017). Debido a esto, las empresas requieren comprender las necesidades del cliente para crear productos y servicios que cumplan las necesidades que este tiene, y aquellas que puedan surgir en el futuro (Kotler & Armstrong, 2017). Por ende, dentro de la Gestión, se infiere que una parte del Marketing se encarga de estudiar el comportamiento del consumidor en el presente, aunque, la investigación pretende estimar y describir un posible comportamiento del consumidor del futuro, lo cual redirecciona el enfoque de la investigación hacia la gestión estratégica. Por otro lado, se considera que realizar predicciones sobre el futuro podría resultar temerario debido al contexto de incertidumbre de la pandemia. Sin embargo, esta investigación podría generar oportunidades para las empresas vinculadas al subsector de comida rápida para prever el comportamiento de consumo de las personas en el 2023.

Según Puebla (2014), existieron muchos organismos dedicados a la investigación prospectiva, los cuales fueron Europa y Estados Unidos quienes se orientaron a la seguridad y defensa, mientras que en América Latina se direccionaron al ámbito de los intelectuales y académicos. Entre las diferentes investigaciones revisadas se encontró que el estudio prospectivo no se centraba únicamente en temas de Gestión, sino también se podía aplicar en otros ámbitos como Energía (Guan, Abbasi & J. Ryan, 2020), Agricultura y Ciencias Biológicas (Zhang, Yang, Cheng & Luqman, 2019), Medicina (Lakshmi & Suresh, 2020) y entre otros. Asimismo, se tomó en cuenta la revisión en estudios prospectivos de comportamiento de consumidor y los estudios prospectivos de comportamiento de consumidor en restaurantes de comida rápida.

Según la literatura revisada, los estudios prospectivos que incluyeron al consumidor en su análisis poseían la particularidad de incorporar las tendencias en las que estos se encontraban expuestos y proponían hipótesis en base a nuevas tendencias que podrían surgir en el futuro en el que se relacionaban los nuevos hábitos de consumo, además, no tomaron en cuenta todos los métodos y herramientas de prospectiva, sino que se enfocaron en desarrollar solo algunas (Arbaiza et al., 2014; Evans, 2020; Zegler, Moore, Beckett, Maiseviciute & Faulkner, 2020; National Restaurant Association, 2019; Rogers & Cosgrove, 2020). Este tipo de estudios por su naturaleza analiza a los consumidores dentro de sectores de mercados o en algunos casos consumidores en general (Arbaiza et al., 2014; Evans, 2020; Zegler et al., 2020; National Restaurant Association, 2019; Rogers & Cosgrove, 2020). Sin embargo, dentro de los casos

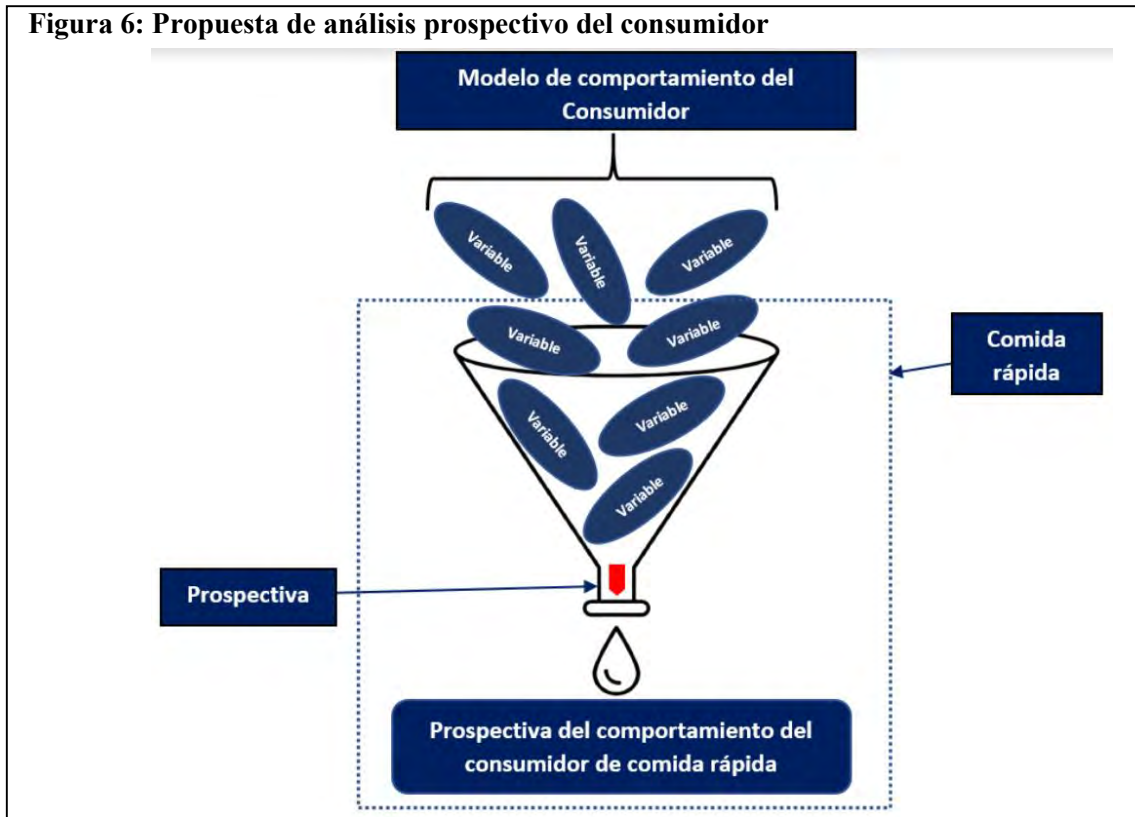
encontrados, se observó que estos solo se concentraban en describir los escenarios futuros y algunos lineamientos generales, mas no proponían estrategias específicas para las empresas del sector estudiado debido a que al analizar por sectores de mercado se abarcaban diversas compañías con diferentes características (Arbaiza et al., 2014; Evans, 2020; Zegler et al., 2020; National Restaurant Association, 2019; Rogers & Cosgrove, 2020).

En el Perú, Arbaiza et al. (2014) desarrolló una investigación de prospectiva del subsector de comida *fast food*, concluyendo que para el año 2014 el sector era incipiente comparado con otros países de América Latina, determinando que las variables más influyentes del sector son: ubicación del local, calidad de producto y atención, ingreso familiar, entre otros. Mientras que algunos los factores externos no fueron aceptados como la desaceleración del crecimiento económico en el Perú debido a menor exportación de minerales y disminución de su precio (Arbaiza et al., 2014). Por otro lado, el pronóstico para el año 2030 fue la baja posibilidad de promulgación legislativa que afecte el subsector, el incremento en consumo y entretenimiento, y una alta probabilidad de que el consumo local se vea envuelto en las tendencias mundiales de hábitos más saludables (Arbaiza et al., 2014).

En conclusión, los estudios analizados evidencian que las investigaciones prospectivas continúan siendo materia de análisis, más aún en el contexto de incertidumbre de la pandemia. Además, esta disciplina no se concentra únicamente en un solo eje temático, sino que se puede moldear a las diferentes ciencias según lo que se desee investigar. Asimismo, en Perú la prospectiva sobre restaurantes *fast food* fue contemplado en contextos de condiciones normales económicas y sociales lo cual genera que la percepción de los especialistas sea diferente para esta investigación, pues el contexto bajo situaciones de emergencia sanitaria es diferente. La diferencia con el estudio realizado por Arbaiza et al. (2014) fue que se enfocó directamente en escenarios para el subsector de comida rápida, empleando mayores esfuerzos en conocer introspectivamente las empresas dentro del rubro y en menor grado al consumidor, mientras que la presente investigación otorga mayor peso al consumidor. Asimismo, otra gran diferencia son las calificaciones establecidas para elaborar la construcción de escenarios.

Hasta este punto se explicaron los tres ejes de la investigación, por lo cual resulta pertinente mostrar cómo es que se asocian estas. La Figura 6 presenta una propuesta de análisis prospectivo del consumidor que sirve de guía, agrupando los principales conceptos, para llevar a cabo la investigación.

Figura 6: Propuesta de análisis prospectivo del consumidor



Una vez explicado el proceso propuesto de la investigación, resulta clave identificar las variables del consumidor tomando como base los factores de Kotler y Armstrong y las variables del contexto del subsector de comida rápida a través de la herramienta de análisis PESTEL. Es por ello que, en el siguiente capítulo, se describen las tendencias asociadas al comportamiento del consumidor y el contexto del subsector de comida rápida en el Perú.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo describe las tendencias asociadas al consumidor, el análisis PESTEL y el subsector de comida rápida. Para realizar el siguiente capítulo no se tomó en cuenta una organización en específica, sino que se recopiló información conjunta de las empresas del subsector. Asimismo, cabe recalcar que, para efectos de la investigación, solo se considera a las empresas que son grandes cadenas de comida rápida dentro del subsector con presencia de marca en Lima Metropolitana y que ofrecen productos como pizzas, hamburguesas y pollo frito.

1. Tendencias del Consumidor

A nivel global, la mayoría de las empresas del sector servicio necesitan de las interacciones entre trabajadores y clientes para operar sus actividades, pero la crisis del virus obligó a las personas en el mundo a aislarse socialmente entre ellas (Siddhartha, 2020). Esto generó que las empresas y los consumidores replanteen sus pensamientos sobre cómo ofertar y demandar productos respectivamente ante la situación expuesta (Siddhartha, 2020). En ese sentido, los restaurantes de comida rápida que son un conjunto de empresas relacionados al sector servicio también fueron afectadas.

Por otro lado, el virus generó cambios profundos en los patrones de compra y uso de productos o servicios, provocando que algunos hábitos de consumo tomen mayor protagonismo en el consumidor global del 2020 (Angus & Webrook, 2020; Orbezo, 2020b). En base a la literatura revisada, se observó que los diferentes autores coinciden en dos hábitos: *e-commerce* y comida saludable.

1.1. Tendencias del *E-commerce*

Antes de la pandemia, los canales digitales ya formaban parte de la experiencia de compra de los consumidores, aunque la mayoría de personas optaba por elegir la opción de compra presencial (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2019). Sin embargo, en la “Encuesta de consumidores digitales 2020” de Euromonitor International se reveló la importancia del comercio electrónico en el contexto de la pandemia 2020 y la influencia de la tecnología para rastrear el comportamiento, las motivaciones y los valores del consumidor (Evans, 2020).

A nivel mundial, el comercio sin contacto se convirtió en un formato clave durante la pandemia para mantener la oferta, reduciendo el riesgo de transmisión del virus en los pagos, pedidos y entregas (Evans, 2020). Si bien los consumidores podían volver a frecuentar las tiendas y reanudar sus viejos hábitos después de que haya una vacuna disponible contra el virus, se pronosticó que una parte del total de clientes cambiaría de canales físicos a digitales de forma permanente (Evans, 2020). Asimismo, la logística fue un socio clave para el comercio electrónico,

pues existieron desafíos al sincronizar los sistemas de gestión de inventario con las operaciones *e-commerce*, en donde, un tercio de los consumidores conectados informaron que los productos agotados fueron el principal problema en la experiencia de compra digital (Evans, 2020). Por ejemplo, en la India, más del 60% de los productos de primera necesidad se agotaron en una semana (Evans, 2020).

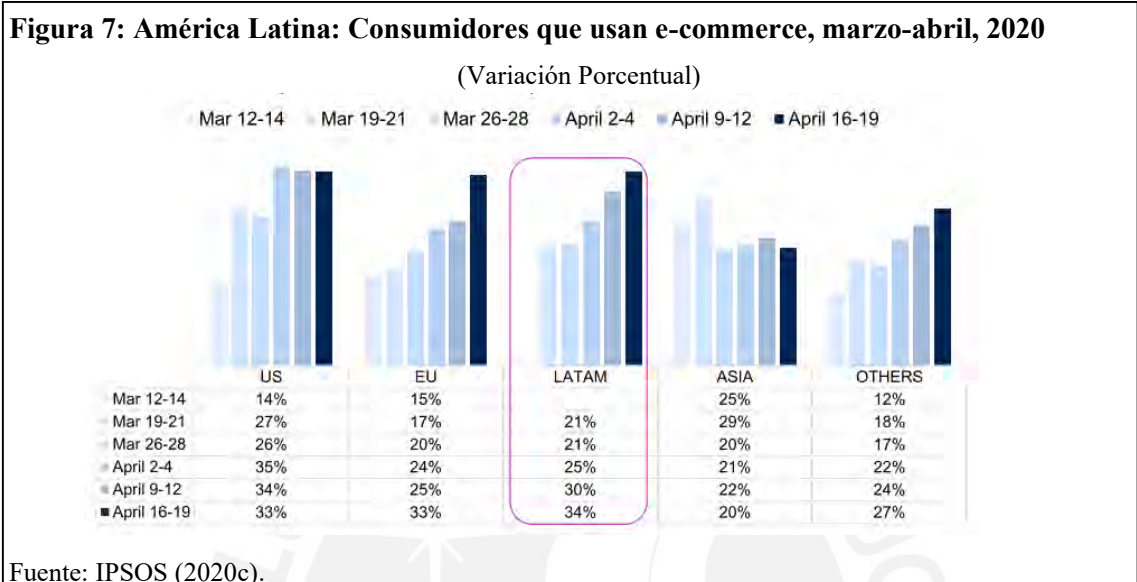
En lo que refiere a productos alimenticios, la demanda de estos productos se elevó a principios del 2020 según cada país (Evans, 2020). Por ejemplo, en Francia, el supermercado Carrefour informó que las ventas de verduras aumentaron un 600% interanual durante el período del Año Nuevo Lunar en febrero, mientras que, en China, el gran *retail* JD.com registró que las ventas de productos alimenticios aumentaron un 215% interanual entre finales de enero y febrero (Evans, 2020).

Sin embargo, durante la cuarentena la demanda en los servicios de alimentos cayó drásticamente provocando que la línea de vida para muchos restaurantes fueran los servicios de entrega y comida para llevar (Evans, 2020). Casi la mitad de los consumidores conectados a internet informaron haber pedido servicio de comida para llevar a través de un teléfono inteligente (48%), en lugar de acudir al restaurante y pedir para llevar (42%) (Evans, 2020). Ya sea que el consumidor se encuentre en casa, en movimiento o en una tienda física, el teléfono inteligente se convirtió en el principal dispositivo para pagar un producto o servicio (57%) (Evans, 2020).

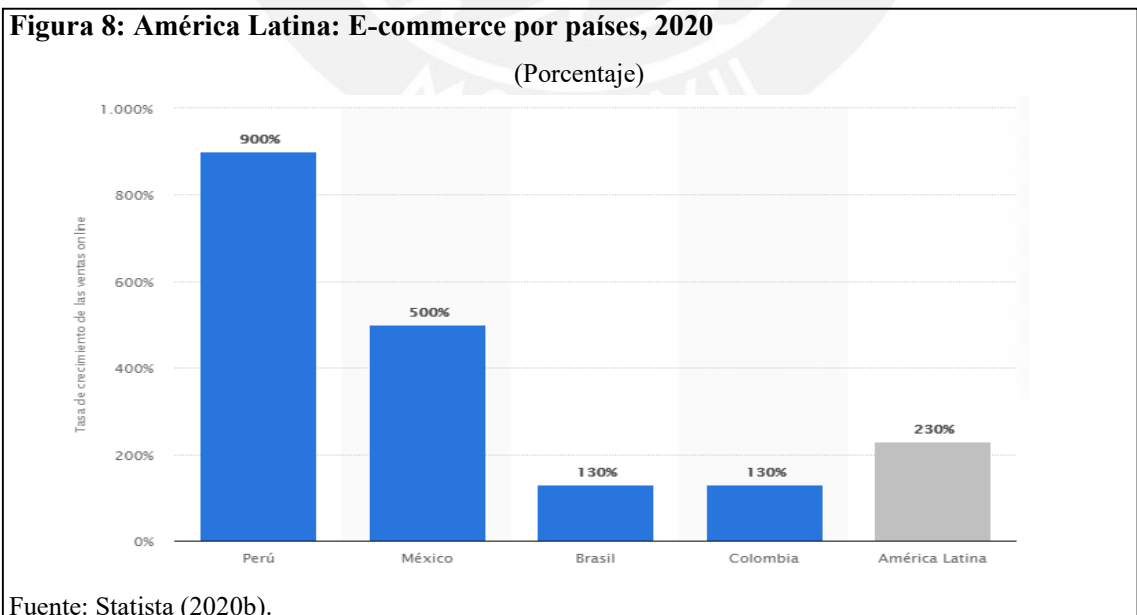
En América Latina, en el 2019, el *e-commerce* no era tan aceptado en comparación a los demás continentes del mundo debido a que los consumidores mostraron comportamientos de desconfianza como el miedo a que el producto no llegue, la información de la tarjeta sea robada o la mala experiencia de compra en anteriores ocasiones (CAPECE, 2019). Este panorama cambió en el 2020, pues en el informe “Los cambios en el comportamiento del *shopper*” se manifestó que debido al aislamiento social existió una tendencia, por parte de los consumidores, de comprar productos a través de canales digitales, generando un incremento semanal desde el mes de marzo 2020 y logrando niveles extraordinarios para el mes de abril (IPSOS, 2020c), tal como se muestra en la Figura 7.

En el Perú, el comercio electrónico fue un mercado incipiente en el 2019 y ocupó una posición como país del sexto lugar en Latinoamérica con un 5% de participación debido a que los consumidores peruanos prefirieron utilizar los canales presenciales para la adquisición de productos, los cuales limitaban que la participación digital aumente (CAPECE, 2019). Sin embargo, la pandemia hizo que la mayoría de países entren en crisis y que las personas se queden en sus casas por temor a contagiarse, influyendo en el uso de aplicativos para comprar en línea (Gestión, 2020f). A raíz de esto, el sector *e-commerce* se incrementó en el Perú, pues el 58% de

las compras fueron realizadas y pagadas a través de medios digitales (Gestión, 2020f). De esta manera, la pandemia aceleró esta modalidad, incrementando durante la primera semana de aislamiento social un aproximado de diez millones de soles en el comercio electrónico (Fuentes, 2020).



Por otro lado, el portal de estadística de datos de mercado Statista realizó una investigación publicada en Julio de 2020, en el cual se evidenció que, del 9 de marzo al 6 de abril, el país que tuvo mayor variación de ingresos por ventas de *e-commerce* fue Perú, registrando un crecimiento de 900% en comparación de los demás países de América Latina (Statista, 2020b), tal como se puede observar en Figura 8.



Con toda la información descrita, se formuló la variable “pago sin contacto físico”, tal y como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Variables de tendencias de e-commerce

Variable	Fuente
Pago sin contacto físico	CAPECE (2019), IPSOS (2020c), Evans (2020), Gestión (2020f), Fuentes (2020), Statista (2020b)

1.2. Tendencia de comida saludable

Según Kotler (2020), el hecho de cerrar empresas e instar a la población a practicar el distanciamiento social provocó que las personas alrededor del mundo entren en un estado de privación y ansiedad, los cuales se reflejaron en cambios de actitudes y comportamientos de compra. Asimismo, el autor pronosticó que los consumidores serían más reflexivos sobre lo que consumen y cuánto necesitan consumir, optarían por un consumo más saludable que refuerce la inmunidad biológica, gastarían y ahorrarían con más cuidado y, por último, buscarían convertirse en productores de sus propias necesidades alimenticias (Kotler, 2020).

El consumo saludable no es una tendencia nueva en el peruano, pues un estudio realizado por Kantar Worldpanel mostró que el 54% de los peruanos se consideró saludable porque come lo necesario y son más minuciosos con el contenido nutricional de los productos (Kantar, 2019). Si bien es cierto que existía el consumo saludable antes de la pandemia, esta crisis intensificó más este tipo de consumo con la finalidad de reforzar el sistema inmunológico (Kantar, 2019).

Por otro lado, la agencia de inteligencias de mercados Mintel desarrolló un estudio prospectivo que buscó la comprensión de las tendencias del consumidor global en el 2030, obteniendo como resultado siete factores de decisión de compra: bienestar, entorno, tecnología, derechos, identidad, valor y experiencias (Crabbe, Lieberman & Moriarty, 2020). Dicha agencia expresó que los consumidores aprenderían más sobre sus propios organismos a medida que más investigaciones revelan cómo los sistemas en el cuerpo humano trabajan juntos (Crabbe et al., 2020). Para el 2030, se pronosticó que las marcas dedicadas al sector alimenticio reconocerán la oportunidad de facilitar las compras a los consumidores utilizando datos de referencia del organismo de las personas (Crabbe et al., 2020).

En ese sentido, como se explicó en el capítulo 1, el consumidor global ya estaba generando cambios con respecto a la demanda de productos saludables, por lo cual, la tendencia al consumo saludable se vería acelerada por la conciencia social que despertó la COVID-19 (Orbezo, 2020b). Con toda la información descrita, se formuló la variable “conciencia de alimentación saludable”, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Variable de tendencia de consumo saludable

Variables	Fuente
Conciencia de alimentación saludable	Kotler (2020), Orbezo (2020b), Kantar (2019),Crabbe et al. (2020)

1.3. Factores que influyen en el consumidor peruano

1.3.1. Cultural

En el 2017, los consumidores peruanos invirtieron poco en higiene personal, lo cual reflejó un alto consumo en perfumes explicando que el consumidor peruano cubría sus malos hábitos de aseo a través de fragancias, por lo cual el mercado de artículos de higiene personal mostró crecimientos solo del 4% según el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECH) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (Gestión, 2017). Sin embargo, este comportamiento cambió abruptamente a causa de la pandemia debido a que el consumidor aprendió en un corto plazo que debía practicar y formarse hábitos de higiene personal que resultaron siendo obligatorios, pues de omitirlos serían perjudiciales para su salud (Morey, 2020). Es por eso que los estándares de higiene personal y del hogar se elevaron, los cuales repercutieron en niños y jóvenes, quienes a partir del 2020 crearon el hábito de lavarse las manos constantemente, llevar desinfectantes y usar mascarillas (Gestión, 2020d).

Estas prácticas de aseo despertaron una cultura de higiene, la cual se trasladó al comprar productos en general, generando nuevos hábitos como desinfectar el empaque del producto con el que llega a casa y limpiar con agua y gotas de lejía los alimentos no preparados como verduras y frutas antes de consumir (Andina, 2020e). Con toda la información descrita, se formuló la variable “cultura de la higiene”, tal y como se indica en la Tabla 5.

Tabla 5: Variables culturales

Variable	Fuente
Cultura de la higiene	Gestión (2017), Gestión (2020d), Morey (2020), Andina (2020e)

1.3.2. Social

Según IPSOS (2020b), de las personas entre 18 y 70 años del Perú urbano se estimaron que 13.2 millones utilizaron redes sociales, siendo las más principales Facebook (94%), WhatsApp (86%), YouTube (62%), Instagram (60%), Facebook Messenger (60%) y Twitter (29%). Este estudio tomó como muestra a 801 personas de los niveles socioeconómicos A, B, C y D entre el 11 y el 23 de junio de 2020, revelando que el 18% de usuarios de redes sociales perteneció a la aplicación Tik Tok y que los videos más vistos fueron los retos (IPSOS, 2020d). Asimismo, se realizó una clasificación dando a entender que las mejores redes sociales para

publicitar una marca fueron Instagram y YouTube; para comprar productos, Facebook y WhatsApp; y para buscar recomendaciones de productos, Instagram (IPSOS, 2020d).

A finales del 2020, la red social WhatsApp se convirtió en la aplicación más usada por los peruanos para realizar compras y pedidos, pues el estudio elaborado por IPSOS estimó que 2.5 millones de peruanos, quienes representaron el 30% de la población conectada entre 18 y 70 años de los NSE A B y C, realizaron compras por esta aplicación y que los productos o servicios más recurrentes fueron las comidas de restaurantes con 44%, ropa con 32%, alimentos *fast food* con 43%, productos de aseo con 20% y 18% en compras de balones de gas. Esta aplicación se ha convertido en la preferida por los consumidores por la rapidez y facilidad de compra, contacto directo con el vendedor y seguridad garantizada (IPSOS, 2020b).

Por otro lado, el estudio de la CCL indicó que, a partir de una muestra de 2000 peruanos, aproximadamente el 80% de ellos realizó sus compras en línea por influencia de las redes sociales y los comentarios de otros usuarios (Gestión, 2018). En el 2019, diario Gestión indicó que el 25% de los peruanos investigaba en redes sociales previo a realizar una compra y que el 27% de compradores *online* al menos compra una vez al mes (Michilot, 2019). Asimismo, Ignacio Iglesias, country manager de Accenture Perú, señaló que las redes sociales fueron utilizadas por los consumidores como filtro de verificación a través de comentarios, publicaciones y cantidad de seguidores en la *fanpage* oficial de la marca (Salas, 2020a). De esta manera, se comprende que los comentarios de otros consumidores fueron considerados un factor influyente a la hora de realizar una compra, pues primero revisan las experiencias de otros consumidores para apoyarse en las recomendaciones y preferencias para luego comprar a través del medio de su conveniencia ya sea digital o presencial (Vivanco, 2016).

Con toda la información descrita, se formularon las variables “compras en redes sociales en línea” y “recomendaciones *online* del producto”, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6: Variables sociales

Variables	Fuente
Compras en redes sociales en línea	IPSOS (2020b, 2020d)
Recomendaciones <i>online</i> del producto	Gestión (2018), Michilot (2019), Vivanco (2016), Salas (2020a)

1.3.3. Personal

En el 2020, la estabilidad económica del Perú sufrió secuelas a causa de la pandemia, provocando que los puestos de trabajo disminuyan y afecten el ingreso familiar, el cual se explica a través del nivel de empleabilidad y los niveles socioeconómicos (Macera, 2020).

Para el 2019, la mayoría de personas residentes en Lima Metropolitana de los diferentes niveles socioeconómicos consideró que su situación económica no cambió en comparación al año anterior, mientras solo una pequeña parte consideró que su situación empeoró (Lima Como Vamos, 2019). Asimismo, la percepción de estos ciudadanos fue optimista con respecto al 2020, pues creían que su situación económica sería mucho mejor que el 2019 y que este cambio favorable prevalecería en los siguientes años (Lima Como Vamos, 2019) (ver Anexo I).

Asimismo, en el 2019, el estudio informó que las percepciones de los ciudadanos sobre sus ingresos eran optimistas, en donde, la mayoría consideró que el ingreso total de su hogar era suficiente para cubrir sus necesidades (Lima Como Vamos, 2019). Sin embargo, en el caso de padecer problemas de liquidez, los consumidores de nivel socioeconómico D y E añadieron que sacrificarían en primer lugar el servicio eléctrico (35.7%) y en segundo lugar la alimentación (17.9%), mientras que los sectores A,B y C señalaron que sacrificarían en primer lugar los servicios de telefonía, y en segundo lugar, el servicio eléctrico (Lima Como Vamos, 2019).

De la misma manera, en el último informe realizado por IPSOS “Los Perfiles Socioeconómicos del Perú”, se detalló que en el 2019 las personas del NSE A tuvieron mayores ingresos a comparación del NSE B, aunque sus gastos con respecto a sus ingresos fueron inferiores que el NSE E, el cual registró un 87% (IPSOS, 2020a), tal y como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Perú: Perfiles socioeconómicos, 2019

	Ingresos Promedio	Gasto Mensual (% de sus ingresos)
NSE A	S/ 12,660	62%
NSE B	S/ 7,020	68%
NSE C	S/ 3,970	75%
NSE D	S/ 2,480	80%
NSE E	S/ 1,300	87%

Adaptado de IPSOS (2020a).

De esta manera, se entiende que los niveles de empleo en 2019 eran mayores, generando que las familias tengan mayores accesos para percibir ingresos y que el nivel de gastos se relaciona al nivel de ingresos. El principal gasto de las familias para el 2019 era representado por los alimentos (53%), seguido de pago de servicios y el gasto en pasajes con 13% (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2019). Sin embargo, esta situación cambió en el 2020, pues según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), para el segundo trimestre del 2020, “el ingreso de los trabajadores dependientes e independientes disminuyó en -56.7%” (INEI, 2020j, p. 3). Este resultado tuvo efectos en la empleabilidad, la cual se redujo en -39.6%, por lo que el gobierno peruano decidió emplear subsidios gubernamentales como bonos familiares para contrarrestar

dicha situación (INEI, 2020j). Como resultado, solo 2 millones 935 mil 300 personas estuvieron activas laboralmente, es decir, un 83,6% de la Población Económicamente Activa (PEA) (INEI, 2020o). En Lima Metropolitana, entre mayo y julio del 2020, descendió en 40% la población ocupada en comparación con el mismo trimestre del 2019, provocando que cerca de 2 millones de personas queden sin empleo (INEI, 2020m).

En mayo del 2020, la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) indicó que el ingreso económico familiar limeño disminuyó en 90.2% a causa de la cuarentena (CPI, 2020), tal como se muestra en la Tabla 8. Además, la consultora Kantar informó que la mitad de los hogares limeños, a raíz de la falta de empleo, disminuyeron el gasto en restaurantes, cafeterías, cines y entre otros (Luna, 2020). Asimismo, según la INEI a través del informe técnico “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana” en mayo, junio y julio del 2020, se observó que el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo disminuyó en 10.6% con respecto al mismo trimestre del 2019 (INEI, 2020o). Debido a ello, las personas registraron un ingreso promedio mensual de S/ 1 519.5 mientras que la distribución por edades indicó que los grupos de 14 a 24 años, de 25 a 44 años y de 45 años consignaron S/ 958.8, S/ 1 539.6 y S/ 1 704.6 respectivamente (INEI, 2020o).

Tabla 8: Perú Urbano: Impacto en el ingreso económico familiar, abril-mayo 2020

El ingreso económico en casa durante lo que va de la cuarentena ¿se ha mantenido igual o ha disminuido? ¿En qué porcentaje?	Total Perú Urbano	Lima Metropolitana	Interior Del País
El ingreso económico familiar:	%	%	%
Igual	9.6	9.6	9.6
Ha disminuido	90.3	90.2	90.4
No sabe/no opina	0.1	0.2	0.0

Adaptado de CPI (2020).

Por otro lado, el hecho de paralizar las actividades económicas y el libre desplazamiento provocó que las personas se enfoquen en llevar alimentación hogareña, en donde, la comida hecha en casa fue relevante hasta antes de la reactivación económica (INEI, 2020o). Con el tiempo esta opción se convirtió en un alternativo para llevar una alimentación balanceada, aunque el consumidor peruano desde antes buscó consumir alimentos fuera de su hogar, pues del total de gastos en alimentos que realizaron los peruanos, el 33.4% se orientó al consumo de alimentos fuera del hogar (INEI, 2015). En el 2014, los residentes de Lima Metropolitana manifestaron que del total de gasto de alimentos, un 35.8% fue destinado para alimentos fuera del hogar (INEI, 2015). Por otra parte, según Nielsen (2016), Perú fue uno de los países acostumbrados a que el 30% de las personas lleve comida lista para consumir en sus hogares, es decir, comida elaborada fuera de sus casas. De esta manera, se entiende que las personas buscaron comer fuera de sus

hogares o comprar comida para llevarlos a su domicilio, por lo cual se generó una preferencia por el consumo fuera del hogar.

Antes de la pandemia, la escasez de tiempo para cocinar debido al trabajo o estudio hacía que los consumidores compren o realicen un pedido para alimentarse en el menor tiempo posible (Castro, 2017). Sin embargo, durante el 2020, muchas empresas se vieron en la necesidad de cuidar a sus trabajadores, haciéndolos laborar desde sus hogares, actividad conocida como el teletrabajo, el cual resultó una nueva tendencia para la continuidad laboral (Castro, 2017). Al trabajar desde casa, las personas tuvieron mejor calidad de vida, ahorro de dinero en movilidad y tiempo, por lo que cocinar en casa fue una de las mejores opciones en la cuarentena (Danny & Escrivá, 2020). Sin embargo, RRHHDigital (2020) mostró un estudio realizado por Herbalife Nutrition en la que los encuestados señalaron que a pesar de trabajar desde casa, las personas laboraban largas horas, generando todavía una falta de tiempo para sus actividades, entre ellas, alimentarse correctamente. En condiciones normales, existieron trabajos que ya eran demandantes, pero debido a la pandemia resultaron siendo aún más, generando que las personas continúen dedicando incluso más tiempo al trabajo en casa en comparación a la modalidad presencial (Chávez, 2020).

Por último, las necesidades del consumo saludable pueden variar según el ciclo de vida y edad de la persona, pues cada etapa de la persona presenta características y necesidades en la que se debe poner énfasis si es que se desea tener una alimentación adecuada (Blazquez, 2017). Es decir, según la edad, el consumidor tendrá diferentes necesidades alimenticias, como por ejemplo las personas de la tercera edad que, por lo general, deben evitar el consumo excesivo de alimentos que contengan altas calorías (Blazquez, 2017). Esta situación cambió con la pandemia, pues el virus reflejó la vulnerabilidad de las personas que no poseen organismos fuertes no solo tomando como ejemplo a los adultos mayores como los más afectados, sino a también a los niños, jóvenes o adultos que poseen problemas de obesidad debido a una inadecuada alimentación (INEI, 2020k)

En el 2020, se generó cambios en el tamaño de la población adulta mayor por edad y por sexo debido a que “finalizado el mes de junio de 2020 en el Perú, lamentablemente, han fallecido 9 mil 677 peruanos de los cuales el 69,0%, es decir, 6 mil 667 personas tenían 60 años o más de edad” (INEI, 2020k, p. 15). En ese sentido se evidenció que la estructura poblacional peruana por edad sufrió alteraciones, asimismo, esta situación conllevó a que las personas tomen consciencia sobre su propia salud y longevidad en su ciclo de vida (INEI, 2020k). De esta manera, se pronosticó que para el 2050, uno de cada cinco peruanos será un adulto mayor, es decir, 60 años a más, y como consecuencia de la longevidad se proyectó que se pasará de 2.0% (2020) a 5.1%

(2050), pues las personas alcanzarán los 80 años y más a causa de un mejor cuidado en sus organismos (INEI, 2020k) (ver Anexo J).

Con toda la información descrita, se formularon las variables “Ingreso familiar”, “Gastos por comida fuera del hogar”, “Hábito de falta de tiempo para comer” y “Edad y ciclo de vida”, tal como se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9: Variables personales

Variables	Fuente
Ingreso familiar	Macera (2020), Lima Como Vamos (2019), IPSOS (2020a)
Gastos por comida fuera del hogar	IPE (2019), Luna (2020), CPI (2020), INEI (2020m, 2020o, 2020j), INEI, (2015), Nielsen (2016)
Hábito de falta de tiempo para comer	Castro (2017), Chávez (2020), RRHHDigital (2020), Danny & Escrivá (2020)
Edad y ciclo de vida	INEI, (2020k), Blazquez (2017)

1.3.4. Psicológico

En el contexto antes de la pandemia, un estudio realizado por Euromonitor International señaló que la cadena KFC Perú se ubicó en el primer puesto de restaurantes de comida rápida, sin considerar a las pollerías, con más ventas en el país mientras que en segundo lugar lo ocupaba Bambos (La República, 2017). Asimismo, una investigación de posgrado en Centrum Católica estudió la influencia del valor de marca en la intención de compra a partir de las percepciones de los consumidores de comida rápida encuestados, concluyendo que el valor de marca sí está presente en la mente del consumidor al momento de comprar un producto *fast food* (Chuqui, Gonzalez, Ramos & Zuñiga, 2019).

Este estudio encuestó a personas de 18 años a más de los niveles socioeconómicos A, B y C, dando como resultado que las cadenas con más frecuencia de compra fueron KFC con un 42%, Bambos con 22.8% y Pizza Hut con 17.8%, mientras que los demás restaurantes presentaron bajos porcentajes de concurrencia y, por lo tanto, menos frecuencia de compra, demostrando una fuerte relación entre las variables valor de marca e intención de compra (Chuqui et al., 2019). De esta manera, se comprende que a partir de las percepciones que el consumidor genera sobre diferentes atributos del restaurante de comida rápida provoca la preferencia de una marca sobre otras en donde esta se puede transformar en frecuencia de compra.

En el 2020, debido a los cambios del comportamiento del consumidor, las empresas empezaron a evaluar las estrategias que tomaban con sus marcas orientándose a mostrar el interés sincero en proteger y aportar valor concreto para sus clientes a través de una comunicación empática que transmita el valor de la marca (Penny, 2020a; 2020b). Según el estudio realizado por

el Hub Creativo Valor, se reveló que los consumidores valoraban y apoyaban a las marcas que contribuían al futuro del país, brindando ayuda social y emitiendo mensajes positivos que les ayuden a ahorrar (Andina, 2020a). Además, la cadena Papa John's lanzó la campaña "Slice de la Felicidad" para homenajear con un *slice* de pizza gratis a todas las personas que brindaron apoyo a los demás durante la pandemia como bomberos, enfermeras, entidades benéficas, entre otras (La República, 2020c).

Por otro lado, la satisfacción del consumidor es una variable importante a considerar, pues los clientes satisfechos vuelven a comprar y hablan bien del producto frente a otras personas, pero para conseguirlo, el producto debe superar las expectativas creadas por el consumidor (Kotler & Armstrong, 2017). Antes de la pandemia, un estudio elaborado por Bazán (2018) reveló que, de 196 consumidores peruanos de comida rápida, el 47% estaba de acuerdo en que el servicio de atención al cliente provocaba satisfacción en ellos. De esta forma, se entiende que algunos consumidores tomaron en cuenta la atención al cliente para sentir satisfacción, mientras que otros no consideraron esta variable para dicho fin. La explicación del desacuerdo de este factor fue el hecho de que priorizaban la calidad del producto por encima de la atención al cliente (Bazán, 2018). La calidad es considerada uno de los factores determinantes para el consumidor al momento de elegir un restaurante y, en el caso de empresas de comida rápida, el sabor se le suma a la calidad del producto (Joyce, 2019). Sin embargo, en 2020, el consumidor empezó a preocuparse por la procedencia de lo que consume y cómo podría afectar a su salud, generando mayor conciencia sobre la elaboración de los productos que ordena (El Peruano, 2020d).

Además, tal como se explicó en el apartado anterior, la cultura de la higiene se estableció en los consumidores y las empresas también se sumaron a este factor, pues debían cumplir con los lineamientos de salubridad cada vez que se atendía un pedido en tienda o por *delivery* (Gestión, 2020a). De esta forma, los consumidores que acudían en tienda podían encontrar en los restaurantes de comida rápida productos de higiene y desinfección lo cual generó que se creara una nueva expectativa para la satisfacción, pues los consumidores demandaban no solo calidad y servicio, sino también higiene (Gestión, 2020a).

Por otra parte, cuando una empresa tiene un amplio portafolio de productos alcanza nuevos consumidores (Machado, 2019). Es así que, la variedad de productos influye en el consumidor, pues al tener más opciones a elegir, genera percepciones en el comportamiento de compra, concluyendo que será mayor la preferencia por la variedad de productos en lugar de una sola opción (Kwanza & Parsa, 2001). Según Bazán (2018), los jóvenes y adultos presentaron diferencias al momento de elegir una marca de comida rápida, estableciendo que los consumidores percibieron que la mejor opción sería Bambos si se decide ir solo, mientras que si

es en grupo sería KFC debido a que ellos percibieron atracción por la variedad de productos en combos grupales que ofrece. En el 2020, la marca Papa John's lanzó su nueva pizza lista para hornear, en donde, los consumidores tenían la opción de preparar su propia pizza consiguiendo un producto como si lo hubiese cocinado la tienda (Papa John's Pizza, 2020). Este producto fue vigente desde el 18 de junio hasta el 31 de julio y solo en pizzas familiares Americana, Pepperoni y The Works (Papa John's Pizza, 2020).

Por otro lado, la percepción del precio tomó un rol importante durante la pandemia provocando diferentes impresiones en el consumidor sobre adquirir productos, pues entre enero y mayo de 2020, el índice de precio de consumidor de alimentos y bebidas se incrementó en 2.03% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020). En el caso de Lima Metropolitana, en agosto de dicho año, la variación de precio registró una disminución del -0.11% explicado en gran parte a la disminución del grupo de consumo de alimentos y bebidas (-0.45%), los cuales a su vez se dividieron en alimentos y bebidas dentro del hogar (-0.71%) y fuera del hogar (0.05%), siendo esta última categoría la única que registró aumentos en el precio (INEI, 2020p).

En ese sentido, se entiende que en mayo del 2020 a causa del alza de precios el consumidor se vio limitado a realizar las compras que normalmente hacía (Universidad de Piura [UDEP], 2020). Sin embargo, en agosto la situación fue distinta, pues hubo una inflación negativa que terminó beneficiando al consumidor por los precios reducidos de algunos productos y es que, según un estudio elaborado por Arellano, a nivel de compras, la principal característica para la decisión de compra durante la pandemia fue el precio (UDEP, 2020).

Otro factor a tomar en cuenta fueron las promociones y publicidad, las cuales generaron influencia en el consumidor y mantuvieron una relación directa con el precio (Bazán, 2018). Se realizó un análisis exploratorio a diversas redes sociales de las cadenas y se encontró que algunas marcas adaptaron la comunicación de sus productos al contexto de la pandemia. Por ejemplo, la cadena KFC lanzó una promoción por Facebook llamada "Domingo sin auto" que consistió en que el consumidor que acuda en bicicleta, *skate* u otro vehículo sostenible a cualquiera de sus servicios de autos rápidos, accedería a una promoción especial de 2 *twister* tradicional más 2 papas regulares a S/ 15.90 (KFC, 2020).

Asimismo, se encontró que las distintas cadenas publicitaban la nueva forma de operar y sus productos acordes al contexto. Es así como, KFC, Burger King y Bombos mediante sus canales digitales dieron a conocer que reanudarían sus operaciones bajo estrictos protocolos de bioseguridad con la finalidad de cuidar a sus colaboradores y clientes (Bombos, 2020; Burger King Perú, 2020b; KFC, 2020). Por su parte, Burger King comunicó una forma para estar

protegido con la publicación “Sin Ningún Contacto”, aludiendo a que en sus establecimientos se atendían con todos los protocolos de bioseguridad (Burger King Perú, 2020b).

Además, las cadenas adaptaron sus publicaciones a situaciones simbólicas como eventos deportivos, festividades entre otros. Con respecto a los eventos deportivos, KFC promocionó un Mega Futbolero (6 piezas de pollo, 10 *nuggets* o *hot wings*, 1 papa familiar y 4 gaseosa regulares) a S/. 49.90 para los aficionados al deporte (KFC, 2020), mientras que Bombos ofrecía un combo con 30% de descuento para los amantes del deporte (Bombos, 2020). Por su parte, Burger King promocionó “El Combo del Hincha” (2 *whopper*, 2 BK *Stacker* doble regular y 4 papas regulares) a S/. 49.90 para acompañar a los aficionados (Burger King Perú, 2020a). Además, las cadenas presentaron ofertas alusivas a la semana CyberWow, en donde, tanto Burger King como KFC comunicaban a sus clientes a tener sus dispositivos móviles cerca para que puedan acceder a promociones (Burger King Perú, 2020a; KFC, 2020).

Por otra parte, la pandemia repercutió en un cambio social en las personas, pues el estado emocional de la sociedad adquirió un rol importante para sobrellevar con mesura los días de cuarentena (Correo, 2020b). Debido al incremento en número de pacientes y casos sospechosos, se elevaron los niveles de ansiedad y miedo en los consumidores (Huarcaya, 2020). Estas emociones aparecieron como consecuencia de la necesidad de sentir seguridad ante la situación de incertidumbre en la que se vivió (Colegio de Sociólogos del Perú, 2020).

Según estudios preliminares del Ministerio de Salud (MINSA), el 70% de peruanos se vio afectado en su salud mental reportando un incremento significativo de casos de ansiedad (Garay, 2020). Por otro lado, Kelly Castro, médico psiquiatra de la misma entidad argumentó que los estudios, en base a encuestas poblacionales, registraron que 7 de cada 10 peruanos atravesaron un problema de salud mental, indicando que los síntomas de ansiedad fueron los más predominantes (Garay, 2020).

El estado emocional de preocupación de las personas se manifestó en las compras sin una necesidad real (Cruz, 2020). En marzo, a inicios del decreto de emergencia, los consumidores limeños abarrotaron los supermercados y centros comerciales de los diferentes distritos aledaños realizando largas colas desde muy temprano con la finalidad de abastecerse de productos debido al temor de que estos se agoten en el futuro (Cruz, 2020). Esto generó una histeria colectiva de compra en los consumidores agotando principalmente productos de limpieza personal y del hogar como el papel higiénico, alcohol en botella y en gel (Cruz, 2020). En ese sentido, se comprende que el estado emocional repercute en que los consumidores compren por impulso.

En ese sentido, según el estudio “La experiencia retail”, en un congreso organizado por la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP), se mostró que las

acciones de compras planificadas de un producto representaron un 30% de las decisiones de compra y un 61% fueron compras no planificadas, es decir, adquirieron productos por impulso (PerúRetail, 2017). Asimismo, otra investigación de mercado realizado por CCR Cuore, en el 2013, indicó que esta conducta no racional formó parte del 87% de los limeños pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C (PerúRetail, 2013). De esta manera, se trata de exponer que los consumidores muchas veces son influenciados en una compra que no planifican, pero que igual la realizan al verse afectados por alguna situación.

Con toda la información descrita, se formularon las variables “Preferencia de marca”, “Compra por impulso”, “Consumo no planificado”, “Percepción del precio”, “Promoción y publicidad”, “Variedad de productos”, “Estado emocional de las personas” y “Satisfacción del cliente sobre el producto y servicio, tal como se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10: Variables psicológicas

Variables	Fuente
Preferencia de marca	La República (2017, 2020c), (Chuqui et al. (2019), Penny (2020a, 2020b), Andina (2020a)
Compra por impulso	PerúRetail (2013, 2017)
Percepción del precio	Banco Central de Reserva del Perú (2020), INEI (2020p), UDEP, (2020)
Promoción y publicidad	Bazán (2018), KFC, (2020), Burger King Perú (2020a, 2020b), Bembos (2020)
Variedad de productos	Machado (2019), Kwanza & Parsa (2001), Bazán (2018), Papa John’s Pizza (2020)
Estado emocional de las personas	Correo (2020b), Huarcaya (2020), Colegio de Sociólogos del Perú (2020), Garay (2020), Cruz (2020)
Satisfacción del cliente sobre el producto y servicio	Kotler & Armstrong (2017), Bazán (2018), Joyce (2019), El Peruano (2020d), Gestión, (2020a)

2. El subsector de comida rápida

Esta sección se divide en el macroentorno y microentorno del subsector, pues el análisis de estos enfoques permite la formulación de variables.

2.1. Análisis macro del subsector - PESTEL

El análisis PESTEL se desagrega en político-legal, económico, tecnológico y ecológico, los cuales se desarrollan cada uno en el siguiente apartado.

2.1.1. Político-legal

Desde principios del siglo XIX, el gobierno peruano arrastró dificultades para llevar una correcta gestión pública que en parte fue reflejada por la ausencia de apoyo del Congreso y de la ceguera de los partidos políticos (Villasante, 2020). A pesar de la debilidad estatal, durante el

2020, la pandemia conllevó a que el gobierno peruano tome consciencia de las grandes carencias de la gestión pública en los diferentes ámbitos, siendo los más pronunciados durante la crisis sanitaria la educación, salud pública, empleo y los factores que condicionaron en el subdesarrollo y pobreza (Villasante, 2020). El Estado buscó reafirmar su rol de protector de la ciudadanía implementando nuevas políticas públicas que buscaron adaptarse a la nueva situación (Villasante, 2020).

Dentro de estas políticas, se implementaron normas que afectaron el funcionamiento de las actividades comerciales a través de la declaración del estado de emergencia sanitario a nivel país en marzo del 2020, provocando que los negocios como los restaurantes de comida rápida se paralicen para mitigar el contagio humano (Instituto Nacional de Salud [INS], 2020). Sin embargo, en mayo 2020, se aprobó el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM que permitió reanudar de manera gradual las actividades comerciales de los restaurantes bajo el sistema de reparto por *delivery* y recojo en tienda cumpliendo protocolos sanitarios de operación ante el COVID-19, situación denominada fase 1 para la reanudación de actividades (El Peruano, 2020c).

La fase 2 se llevó a cabo a inicios de junio, en donde, el sector restaurantes no fue incluido en las nuevas normas dictadas por el Decreto Supremo N° 101-2020-PCM (El Peruano, 2020a). En julio 2020, se publicó la Resolución Ministerial N°208-2020-PRODUCE como parte de las medidas dispuestas en la fase 3, se aprobó la reanudación de actividades económicas para los restaurantes bajo la modalidad de atención en salón restringida con una capacidad de aforo del 40% (Ministerio de Producción [PRODUCE], 2020). Asimismo, las empresas debían elaborar un plan para la vigilancia, prevención y control del virus en el trabajo conforme a los lineamientos aprobados por la Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA y otras disposiciones complementarias (PRODUCE, 2020).

El MINSA, a través del INS, elaboró un protocolo de bioseguridad que exigía a las empresas de restaurantes llevar a cabo las medidas de seguridad e higiene para el funcionamiento de sus operaciones (INS, 2020). El alcance del protocolo aplicó a todos los involucrados que formaban parte del proceso desde la compra del cliente hasta la entrega del producto, siendo entre las medidas más destacadas el distanciamiento que debían guardar los trabajadores con el cliente y la exigencia de productos de higiene para la preparación de la comida (INS, 2020). Por último, la fase 4 dictó ampliaciones de la capacidad de aforo al 50% para la atención en salón bajo el Decreto Supremo N° 157-2020-PCM (El Peruano, 2020b).

Por otro lado, desde antes de la pandemia existieron esfuerzos por promulgar leyes que regulen el consumo de las personas sobre los alimentos de comida rápida. Una de ellas es la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, la cual fue aprobada en 2013 e implementada en

2017 con la aprobación del reglamento y del manual de advertencias publicitarias (El Peruano, 2017). En 2018 esta ley estableció mejoras en las especificaciones técnicas para consignar las advertencias publicitarias en forma de octógonos de los productos que superen los parámetros establecidos en el reglamento (El Peruano, 2018). La finalidad de esta ley es enfrentar los problemas de enfermedades como la obesidad, el sobrepeso y entre otras advirtiendo sobre los altos contenidos de sodio, azúcar y grasas en el empaque de los productos (El Comercio, 2018). Asimismo, en 2018, esta ley buscó adaptarse al subsector de comida rápida, pues en dicho año se dictaron los proyectos de ley 3261/2018-CR y 3288/2018-CR, los cuales buscaban obligar a informar el contenido de los alimentos en los restaurantes fast food y su inclusión en la publicidad. (Gestión, 2019a). Sin embargo, estos esfuerzos fueron desestimados en el 2019, pues la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso decidió archivar ambos proyectos sustentando que estas normativas eran innecesarias, pues según el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (Cenan) y la Dirección Central de Intervenciones Estratégicas del MINSA sustentaron su postura en contra de los proyectos de ley en estudios técnicos que revelaban que estas medidas no disminuirían el consumo de comida rápida (Gestión, 2019a). Sin embargo, el cambio abrupto por una mayor preocupación por la salud puede provocar la posibilidad de que existan otros esfuerzos por normar el consumo de las personas de comida rápida en el contexto de pandemia o post pandemia.

Por otro lado, a raíz de la problemática sanitaria, el Estado emitió el Decreto de Urgencia N°026-2020 estableciendo diversas medidas para evitar la propagación del virus en el ámbito laboral, dando origen a un nuevo formato conocido como trabajo remoto (MTPE, 2020; Pérez, 2020). Hasta antes de dicho decreto, no existía tal modalidad en el país, puesto que el trabajo remoto se diferenciaba de la prestación del servicio presencial y no presencial, siendo este último el teletrabajo (MTPE, 2020; Pérez, 2020). La primera hace referencia a que el trabajador asiste a su centro de trabajo, mientras que la segunda consiste en desempeñar sus funciones de manera no presencial a través del uso de medios de telecomunicación que faciliten su trabajo (MTPE, 2020; Pérez, 2020). Sin embargo, el trabajo remoto fue una consecuencia del estado de emergencia que partió de una obligación por ley para facultar a los empleadores públicos y privados a cambiar el lugar de trabajo de sus colaboradores (MTPE, 2020; Pérez, 2020).

Con toda la información descrita, se formularon las variables “Normas sanitarias”, “Leyes reguladoras del consumo” y “Normas laborales”, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11: Variables del entorno político-legal

Variables	Fuente
Normas sanitarias	Villasante (2020), PRODUCE (2020), INS (2020), El Peruano (2020a, 2020b, 2020c).

Tabla 11: Variables del entorno político-legal (continuación)

Variables	Fuente
Leyes reguladoras del consumo	Gestión (2019a), El Peruano (2017, 2018), El Comercio (2018)
Normativas laborales	Pérez (2020), MTPE (2020)

2.1.2. Económico

En el caso del contexto macroeconómico, el banco de inversiones JP Morgan reportó que el *Emerging Market Bonds Index* (EMBI), conocido también como riesgo país, en Perú fue de 1.25% en julio y se redujeron nueve puntos básicos en relación a la sesión anterior reportando así el riesgo más bajo de la región seguido por México y Colombia (Gestión, 2020g). De esta forma, se infiere que el riesgo político y las posibilidades de que Perú pueda incumplir con sus obligaciones financieras ante acreedores internacionales serían altas. En ese sentido, al tener el menor riesgo país de la región, Perú se mostró como el país de la economía latinoamericana con menor riesgo financiero y con un buen indicador para los inversionistas privados, pues ellos buscaban y decidían invertir en países con riesgos bajos, lo cual podría fomentar el empleo e incrementar las actividades de producción (PromPerú, 2020). Por lo tanto, Perú se mostró como un mercado interesante para inversionistas foráneos, aparentando una estabilidad para las inversiones y generando altas probabilidades para la obtención de una mejor calificación internacional crediticia (Neyra, Palomino & Díaz, 2016).

Por otro lado, tal como se indicó en el capítulo 1, el PBI peruano sufrió caídas en el primer trimestre del 2020, lo cual se agudizó aún más en el segundo trimestre, pues el PBI registró una contracción de -30,2% causada por la reducción de la demanda interna (-27,7%) y el comportamiento decadente de las exportaciones (-40,3%) (INEI,2020e), tal como se muestra en la Figura 9.



En un contexto más amplio, el Banco Mundial (BM) desarrolló proyecciones para América Latina y el Caribe (ALC) generando estimaciones en junio 2020, en el que el PBI de ALC sería de -7.2% para el cierre del año (Organización Internacional de Trabajo [OIT], 2020). Por otra parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) también realizó pronósticos, llegando a determinar una contracción más elevada del PBI de -9.4% para ALC (OIT, 2020).

En el caso de Perú, el BM proyectó que el 2020 cerraría con una caída del -12% en el PBI, siendo el segundo país en Sudamérica con mayor caída pronosticada después de Belice (Gestión, 2020e), mientras que, por su parte, el FMI estimó una reducción del -13.9% del PBI para fines del mismo año (OIT, 2020). Ambos organismos internacionales previeron un comportamiento negativo en el Perú en lo que resta del año 2020, aunque se generó una posición optimista de crecimiento de la economía peruana del 7% para el 2021, año en el que se esperó que se normalice la situación (Gestión, 2020e).

Por otro lado, dentro de los componentes del PBI, el sector alojamientos y restaurantes constituyó una reducción del -89.8% como consecuencia del desempeño de restaurantes (-88.2%) y alojamientos (-98.2%) (INEI, 2020j). Estos indicadores se explicaron debido a las medidas restrictivas impuestas por el gobierno peruano restrictivas para las empresas y personas (INEI, 2020j). Asimismo, la producción en el subsector restaurantes se redujo en -67,23%, a pesar de que se aprobaron las operaciones bajo *delivery* y se permitió la atención en salón con un aforo de 40% (INEI, 2020d).

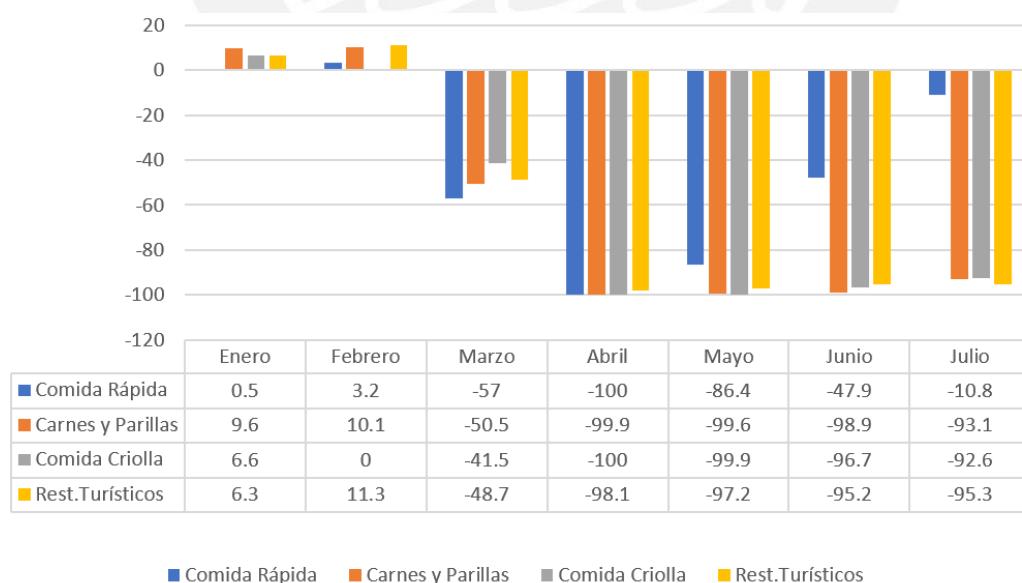
La paralización de actividades que duró aproximadamente cien días terminó afectando a grandes y medianas empresas del sector restaurantes originando que estas accedan a programas de garantía como Reactiva Perú, la cual fue brindada por el Gobierno (Salas, 2020b). Es así que, grupos como Delosi, empresa a cargo de KFC, Pizza Hut, Burger King y otras, y el holding NGR a cargo de Papa Johns, Bombos, Popeye's fueron los grupos que solicitaron montos cercanos a 80 millones de soles con la finalidad de cubrir sus deudas a largo plazo y capital de trabajo (Salas, 2020b).

Por otro lado, el subsector de comida rápida durante los años 2018 y 2019 mostró porcentajes variados positivos, los cuales aportaron en la estabilidad de ventas en el sector restaurantes (INEI, 2020b). A finales del 2019 la actividad de restaurantes cerró con un incremento de 4.60%, en la cual el tipo de restaurante *fast food* mostró un nivel de ventas de 2.4% (INEI, 2019).

A enero del 2020, el aporte de crecimiento en ventas por parte del este subsector fue de 0.5% (INEI, 2020b). En febrero, el aporte en ventas de las empresas de comida rápida incrementó a 3.2% siendo hasta este mes que el crecimiento en el subsector se considerara un crecimiento

variable, pero que no dejó de aportar con el nivel de ventas al sector restaurantes (INEI, 2020c). Sin embargo, la variación negativa comenzó en marzo, mes en el que apareció la COVID-19, obligando a que todos los establecimientos cierren por prevención (INEI, 2020f). Marzo fue el mes que registró resultados negativos en la producción de restaurantes y por lo tanto en el subsector de comidas rápidas con un -57% en nivel de ventas (INEI, 2020f). Este porcentaje podría haber sido mayor si no fuera porque empezó la cuarentena y por los concesionarios de alimentos que amortiguaron el descenso debido a la demanda de servicios de alimentación en clínicas, hospitales y centros asistenciales (INEI, 2020f). Sin embargo, estos esfuerzos fueron neutralizados en abril, mes en el que los restaurantes *fast food* consignaron un comportamiento negativo de -100% en su nivel de ventas debido a la paralización total de las actividades comerciales en el subsector (INEI, 2020a). A pesar de esto, en mayo se observó una ligera recuperación con un -86.4% debido a los comienzos de reapertura de las operaciones con el *delivery* (INEI, 2020g). Sin embargo, en junio empezó la recuperación progresiva, pues se redujo el impacto negativo a un -47.9% (INEI, 2020e) y en julio se reportó una mejora a -10.8% (INEI, 2020d), tal como se muestra en la Figura 10. De esta forma el subsector de comida rápida comenzó a recuperarse de su impacto negativo, mas no mostró resultados positivos desde febrero. Asimismo, la categoría comidas rápidas fue la que mejor recuperación presentó en comparación con las otras categorías que componen el sector restaurantes (INEI, 2020g; INEI, 2020e; INEI, 2020d).

Figura 10: Perú: Porcentaje del nivel de ventas en comida rápida, enero-julio 2020



Adaptado de INEI (2020b, p. 5) (2020c, p. 5) (2020f, p. 5) (2020a, p. 5) (2020g, p.5) (2020e, p.5) (2020d, p.5).

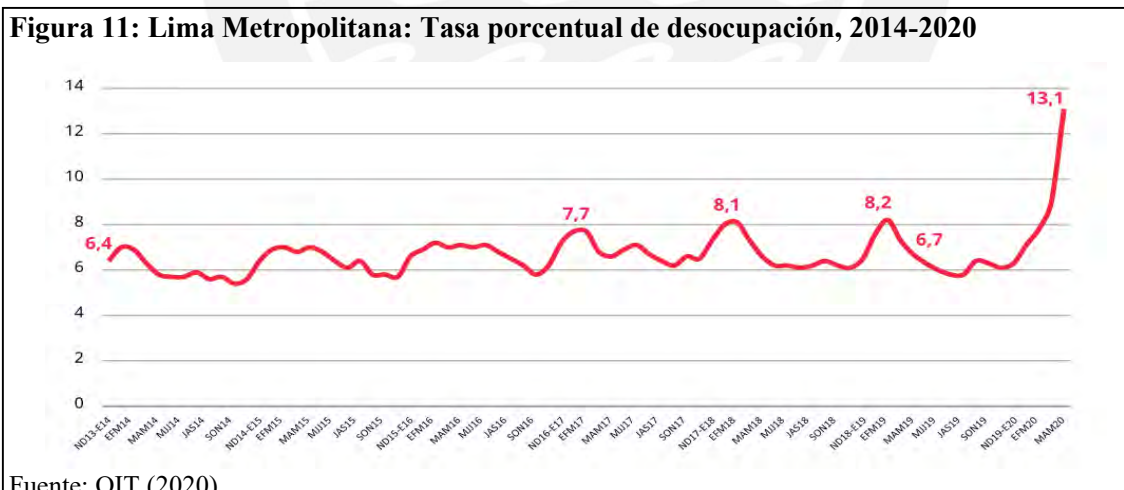
Con toda la información descrita, se formularon las variables “PBI”, “Crecimiento del subsector comida rápida” y “Entorno macroeconómico”, tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12: Variables del entorno económico

Variables	Fuente
PBI	OIT (2020), Gestión (2020e)
Crecimiento del subsector Comida rápida	INEI (2020b), (2020c), (2020f),(2020a) (2020g), (2020e), (2020d)
Entorno macroeconómico	PromPerú (2020), Neyra et al. (2016), Gestión (2020g)

2.1.3. Social

A nivel de ALC, teniendo en cuenta las proyecciones económicas del BM y FMI presentadas anteriormente, la primera entidad estimó que para el 2020, la tasa de desocupación promedio aumentaría de 8% a 12.3% respecto al 2019, mientras que el segundo pronosticó que la tasa de desocupación promedio alcanzaría el 13% para el mismo año (OIT, 2020). Estos escenarios se replicaron a los países de la región, siendo Perú uno de los países que no fue ajeno a los impactos fuertemente negativos sobre el mercado de trabajo (OIT, 2020). En el caso de Lima Metropolitana, la tasa de desocupación se incrementó en 6,4% en el trimestre marzo-mayo de 2020 respecto al mismo periodo del 2019 a causa de las medidas preventivas y la falta de oportunidades laborales (OIT, 2020), tal como se muestra en la figura 11.



La pérdida de empleo generó que las personas busquen nuevas opciones de percibir ingresos motivándolos a emprender, pues según comentó Hernando Zurita, jefe del Centro de Emprendimiento de la Universidad de Lima, las razones que motivaron a las personas a emprender fueron la dificultad económica y la incertidumbre del mercado (Universidad de Lima, 2020). Además, señaló que los sectores más atractivos por emprender fueron salud, educación y restaurantes, estimando que con el tiempo el comercio electrónico y el *delivery* se volverían más

relevantes dado que la gente comenzaría a acostumbrarse más a estos formatos (Universidad de Lima, 2020). Asimismo, según un estudio de la empresa Impronta Research, el 60% de los limeños estuvo dispuesto a emprender en medio de la crisis, siendo los hombres los más interesados con 56%, dentro de ellos los pertenecientes al NSE A2 con 39% (Bravo, 2020). Además, las personas de los NSE A2, B y C registraron tener preferencias por emprender dentro del mercado de alimentos con un 23%, siendo el sector más considerado con respecto a los demás (Bravo, 2020).

A pesar de esto, la mayoría de las personas que no podían emprender un negocio formal optaron por la informalidad, reflejando esta situación en el sector restaurantes (Bravo, 2020). Sin embargo, este contexto no fue nuevo porque antes de la pandemia, según Javier Hundskopf, presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA), la informalidad en el sector restaurantes fue un reto difícil de combatir debido a que el problema transitaba por diferentes niveles (El Comercio, 2015). Del total de 22 mil restaurantes que operaban a nivel nacional, solo 800 estaban certificados con buenas prácticas de salubridad por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), es decir, el 75% de los negocios dentro del sector restaurantes operaba bajo la informalidad, siendo este un problema que repercutió indirectamente a las empresas formales del sector (El Comercio, 2015).

Esta situación se agudizó a raíz de la pandemia, en donde, el desempleo generó que los registros sobre la informalidad laboral pasaran de 72.4% en el 2018 a cifras cercanas al 90% en el 2020 durante la cuarentena, siendo la explicación más cercana la necesidad económica de las personas por generar ingresos y subsistir al contexto económico (Varela, 2020). En el caso de los trabajadores activos, la cantidad de personas ocupadas en Lima Metropolitana registró una gran reducción, pues el índice del número de ocupados pasó de 5 millones, al cierre del 2019, a 2.5 millones de puestos de trabajo en el trimestre marzo-mayo 2020, es decir, se contrajo casi el 50% (OIT, 2020). De esta forma, tanto la tasa de desocupación como el índice del número de ocupados en Lima Metropolitana no presentaron variaciones drásticas hasta la llegada de la pandemia como se observa en las figuras anteriores.

Por otro lado, tal como se explicó antes, el Estado emitió normas laborales con la finalidad de sobrellevar de una mejor forma la empleabilidad en el país, dictando lineamientos de trabajo remoto (Pérez, 2020). A pesar de que estas normativas fueron obligatorias para las personas vulnerables de riesgo de infección al virus, muchas empresas se vieron involucradas en la necesidad de cuidar la salud de sus trabajadores, haciéndolos laborar desde sus hogares (Pérez, 2020).

Según Javier Palacios, ministro del MTPE, comunicó que, antes de la pandemia, del total de 4.2 millones de personas que habían sido registradas en las planillas electrónicas, solo 2 mil efectuaban el teletrabajo como parte de su rutina de labores (El Peruano, 2020e). Sin embargo, según la encuesta de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), entre marzo y abril, los trabajadores públicos que realizaron actividades remotas incrementaron de 24% a 37% (El Peruano, 2020b). Asimismo, a setiembre del 2020 el número de personas que trabajó de manera remota fue de 220 mil (El Peruano, 2020e).

Por otro lado, los cambios demográficos de la población son constantes, pues los componentes que la conforman varían con el tiempo debido a que se aborda situaciones sociales y económicas de la persona. (INEI, 2020I). En Perú, una de las entidades que genera reportes sobre estos temas es la APEIM, la cual brinda diversas clasificaciones de los peruanos desde distribuciones como los niveles socioeconómicos, zonas geográficas tamaño de la población y el perfil de las personas (APEIM, 2020). Las empresas utilizan este tipo de clasificaciones para poder adaptar los perfiles de sus consumidores, en donde, las cadenas de comida rápida no son la excepción (Kotler & Armstrong, 2017).

En 2020, la pandemia también afectó estas distribuciones con respecto al 2019, pues la población de Lima Metropolitana fue de 11'046,220 personas. Asimismo, la población de los niveles socioeconómicos A, B y C disminuyó en 1.1%, 0.5% y 0.5% respectivamente, mientras que en los niveles D y E aumentaron en 1.5% y 0.5%, datos que fueron tomados de los habitantes de Lima Metropolitana (APEIM, 2020). Además, es posible obtener perfiles agrupando las características de las personas como, por ejemplo, el tipo de vivienda que ocupa, los servicios que utiliza, el tipo de vehículo que posee, los gastos que realiza, la edad que tiene, el estado civil que mantiene, la situación laboral que dispone, entre otros (APEIM, 2020). Con toda la información descrita, se formularon las variables “Empleabilidad”, “Trabajo remoto de las personas”, “Demografía poblacional” y “Espíritu emprendedor”, tal como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13: Variables del entorno social

Variables	Fuente
Empleabilidad	OIT (2020)
Trabajo remoto de las personas	Pérez (2020), Danny y Escrivá (2020), Chávez (2020), El Peruano, (2020e)
Demografía poblacional	INEI (2020I), APEIM (2020), Kotler & Armstrong (2020)
Espíritu emprendedor	Universidad de Lima (2020), Bravo (2020)

2.1.4. Tecnológico

En el 2020, los restaurantes se vieron forzados a adaptarse al nuevo contexto para poder llegar a los consumidores, de esta forma, la mayoría de estos tuvieron que digitalizar sus procesos

desde la toma del pedido hasta la entrega del producto (Andina, 2020c). Una alternativa fue Mesa 24/7, una plataforma peruana de reservas online en restaurantes que brindó la posibilidad de tomar pedidos a cualquier hora del día y programarlos para el mismo día o los siguientes (Andina, 2020c).

Según Steve Easterbrook, ex presidente y CEO de McDonald’s, la construcción de infraestructuras tecnológicas y la implementación de capacidades digitales fueron fundamentales para el plan de crecimiento de velocidad de la cadena permitiendo cumplir con las crecientes expectativas de los clientes (Gestión, 2019b). McDonald’s Perú implementó dicha tecnología para transformar sus negocios. Por ello, inauguró en el centro comercial Jockey Plaza su primer restaurante bajo el concepto “Experiencia del Futuro” (El Comercio, 2019b). Este plan de transformación buscó agilizar y digitalizar el sistema de compra a través de una nueva forma de relación con los clientes marcando el inicio de la transformación para los demás locales incluyendo a los que están ubicados en centros comerciales (El Comercio, 2019b).

Esta innovación implementa tecnología *touch screen* con un sistema operativo interactivo que permite al consumidor personalizar sus pedidos, eligiendo los ingredientes de su preferencia ya sea para comer dentro del local o para llevar (El Comercio, 2019b). Los clientes tendrían dos opciones para acceder a su pedido: acercarse al área de recojo y esperar su turno o hacer uso de la nueva tecnología que emplea un sistema de geolocalización en donde el cliente escoge un número y el colaborador le entrega el pedido (El Comercio, 2019b). De acuerdo con los resultados de un estudio de IPSOS Perú, el 92% de peruanos que tienen un *smartphone* afirman que las aplicaciones se convirtieron en una herramienta de uso cotidiano (Gestión, 2016). Las aplicaciones con más descargas fueron de carácter social como las redes sociales y correo electrónico, seguidas de apps de videos, series y películas con 81%, música con 45%, bancos con 24%, cine con 22%, viajes con 17%, taxi con 16% y comida rápida con 10% (Gestión, 2016). De este último, el 39% de las aplicaciones para pedir comida fue la *app* de KFC, tal como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14: Perú: ¿Qué apps para pedir comida tienen?, 2015

Aplicativo	Porcentaje
KFC	39%
Lima Delivery	37%
Pizza Hut (PHD)	29%
Otros	41%

Adaptado de Gestión (2016a).

La principal razón para descargar aplicaciones de *delivery* fue la situación caótica del transporte en Lima, pues las personas preferían evitar el tráfico o hacer caminatas extensas hasta

el lugar de destino (PerúRetail, 2018a). Es por ello que, este mercado creció para el 2018 en un 30%, en donde, el 70% de las solicitudes fueron del sector de comidas, específicamente en los fines de semana y hora de almuerzo considerados como horarios pico de este servicio, mientras que el 30% correspondió al servicio de *courier* para envío de documentos y paquetes (PerúRetail, 2018a). Según Jorge Penny, expresidente del Sector Gastronomía de la CCL, comentó que en el 2019 el sector restaurantes aumentó entre 4% y 5% a causa del servicio de *delivery*, en donde los restaurantes de comida rápida tuvieron mayor protagonismo, pues presentaron mayor afinidad con los pedidos por aplicativo (Tineo, 2020).

Asimismo, según una investigación realizada por la Universidad del Pacífico y la Universidad de Minas Gerais en el 2019, reveló que en el Perú el 70% de los pedidos por aplicación fueron de comida rápida, seguidos de bebidas con un 18% (Tineo, 2020). Además, Blanca Chávez, presidenta de AHORA PERÚ, agregó que las aplicaciones son denominadas “agregadoras”, pues otorgan respaldo de reparto a restaurantes que no cuentan con servicio propio de *delivery* (Tineo, 2020).

Del mismo modo, el *delivery* por aplicativo móvil en el Perú se reinventó con el ingreso de Glovo, Rappi y Uber Eats, marcas que rápidamente se posicionaron en la mente del consumidor (Arellano, 2019). Dichos aplicativos compartían con los negocios una manera eficiente de vender sin invertir en una *app* y una flota de entregas propias, evitando gastos de reparto y desarrollo de software (ComexPerú, 2019).

En el 2019, la aplicación más usada fue Glovo, la cual contó con más de un millón de usuarios, más de 1.000 comercios asociados y más de 6.000 repartidores (Arellano, 2019). Sin embargo, si bien Glovo lideró en niveles de recordación y preferencia, Rappi superó en experiencia de uso, destacando en rendimiento por otorgar más valor al usuario a través de campañas de promociones (Arellano, 2019).

En abril de 2020, los negocios de reparto por aplicativo móvil presentaron sus propuestas de protocolos sanitarios a PRODUCE con el propósito de ofrecer sus servicios, pues para ese mes se evaluaba la reanudación de operaciones bajo el sistema de *delivery* (Alarcón, 2020). En el caso de Glovo, contaban con 80 personas activas para reanudar sus operaciones, las cuales representaban un 2% de su flota normal; asimismo, sus repartidores contaban con paquetes de bioseguridad como mascarillas, guantes, gel y trajes reutilizables para realizar sus actividades (Alarcón, 2020).

Por otro lado, las redes sociales son considerados como espacios para adquirir reconocimiento o estar en mayor contacto con clientes, lo cual permite a las cadenas de comida rápida tener mayor cobertura en atención u obtener información para formar el perfil de su cliente

(Kotler & Armstrong, 2017). En el 2020, el uso de las redes sociales se convirtió en la forma más práctica de comunicar y atraer a clientes para las cadenas de comida rápida como, por ejemplo, Pizza Hut junto con la agencia McCann Lima anunció a través de sus redes sociales una campaña de solidaridad para los héroes de primera línea, en donde, surgió la idea de difundir la iniciativa #UnaPizzaParaCompartir (Mercado Negro, 2020a). Esta campaña tenía como propósito entregar pizzas gratis a los héroes de primera línea a partir de los pedidos que se realizaban por *delivery* (Mercado Negro, 2020a). Durante la llamada, se le preguntaba al cliente si deseaba voluntariamente donar o no una pizza (Mercado Negro, 2020a).

Otro caso fue Burger King Perú que decidió mostrar presencia en Instagram con una estrategia digital que invitaba al público a interactuar con ellos, en donde, la campaña contó con dos etapas: intriga y lanzamiento con el propósito de invitar a los usuarios a personalizar su hamburguesa *whopper* (Mercado Negro, 2019). Esta campaña fue respaldada por *influencers* que apoyaron a entender mejor la mecánica y animaron a la audiencia a participar (Mercado Negro, 2019).

Esta estrategia buscaba incentivar a los usuarios a crear una hamburguesa personalizada, en donde, descargaban una imagen y decoraban acorde a sus gustos, y luego subían en sus *stories* de Instagram etiquetando a la marca (Mercado Negro, 2019). Como resultado de esta estrategia, la cadena recibió más de 1,500 *stories*, de los cuales se eligieron de manera aleatoria a 200 ganadores, quienes hicieron realidad su diseño con una *whopper* personalizada (Mercado Negro, 2019). La presencia de la cadena en Instagram resultó ser un éxito obteniendo 3 mil seguidores a una semana de haber lanzado la campaña con la que generó más de 2 millones de usuarios únicos y más de 170 mil interacciones entre Facebook e Instagram (Mercado Negro, 2019). Con toda la información descrita, se formularon las variables “Transformación digital”, “Aplicativo móvil para *delivery*” y “Estrategia en redes sociales”, tal como se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15: Variables del entorno tecnológico

Variables	Fuente
Transformación digital	Andina (2020c), Gestión (2019a), El Comercio (2019b)
Aplicativo móvil para <i>delivery</i>	Arellano (2019), Alarcón (2020), ComexPerú (2019), Gestión (2016), PerúRetail (2018a), Tineo (2020)
Estrategia en redes sociales	Mercado Negro (2019), Mercado Negro (2020a)

2.1.5. Ecológico

En el 2017, la exministra del Ministerio del Ambiente (MINAM), Fabiola Muñoz, destacó el esfuerzo que desarrollaron diversas empresas privadas dedicadas al rubro gastronómico en

favor de la conservación ambiental y el desarrollo sostenible del país (Andina, 2018). Para ese año, algunos restaurantes de la capital tenían buenas prácticas ambientales en sus actividades y procesos de producción que contribuían con el cuidado del medio ambiente (Andina, 2018). Entre los restaurantes más conocidos que trabajaban en coordinación con Sinba, empresa especializada en procesos de manejo adecuado de residuos sólidos, estaban Central y Panchita que se caracterizaban por ser establecimientos que usaban alternativas biodegradables, clasificaban los productos orgánicos e inorgánicos (Andina, 2018). Por su parte, Central no utilizaba sorbetes ni tecnopor para la entrega de sus productos, y contaba con una planta de purificación de agua que les permitía ahorrar dicho recurso (Andina, 2018). En cambio, Panchita reemplazó los envases de tecnopor y plástico por envases de cartón o bambú para reducir el uso de plásticos (Andina, 2018).

El trabajo conjunto con Sinba permitió a restaurantes como Central, Maido, La Baguette, Flora & Fauna y Panchita ser reconocidos por su alto estándar en responsabilidad social (ContentLab, 2019). Sinba fue fundada por Andrea Rivera, Bitia Chávez y Philip Reiser con la idea de mejorar y transformar la gestión de desechos orgánicos en alimentos para animales de granjas urbanas (ContentLab, 2019). De acuerdo al informe del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) en 2014, Lima generó más de 8 mil toneladas de basura, donde solo se recicló el 4%, asimismo, dentro de esta cifra los restaurantes generaban diariamente entre 30 y 400 kilos de residuos de alimentos al día (ContentLab, 2019).

Según el observatorio ciudadano Lima Cómo Vamos, estimó que para abril del 2019 la cifra bordeó las 10 mil toneladas de basura que equivalen a mil camiones llenos diariamente, en donde, más de la mitad de estos desechos fueron restos de comida y vegetales que se podían reciclar, pero que terminaban mezclados en el tacho de una cocina y luego en un camión de basura (ContentLab, 2019). En ese sentido, se inició el programa “Gastronomía #sinbasura”, con respaldo de Sinba, en donde, se enseñó a los trabajadores a separar, limpiar y secar los residuos para transformarlos en material aprovechable (ContentLab, 2019).

Por su parte, las cadenas de comida rápida no fueron ajenas en adoptar estas prácticas medioambientales, por lo cual, a inicios del 2020, KFC inauguró su primer restaurante eco amigable construido con contenedores de carga reciclados en Lurín (Gestión, 2020c). Dicho restaurante contaba con el sistema de Sinba que buscaba minimizar el descarte de residuos orgánicos y optar por materiales reciclables para contribuir con el cuidado del medio ambiente (Gestión, 2020c). Con el uso de estos contenedores, se mitigó el uso de energía para la producción de nuevos materiales, reduciendo las emisiones de CO₂ durante la construcción (Gestión, 2020c). Asimismo, se contó con iluminación de luces LED que logró reducir el 80% del consumo de energía frente al de una bombilla de luz tradicional; además a la anterior acción se le sumó la

eliminación de tecnopor, sorbetes y la modificación de empaques por opciones biodegradables (Gestión, 2020c). Con toda la información descrita, se formula la variable “Conciencia ecológica”, tal como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16: Variables del entorno ecológico

Variable	Fuente
Conciencia ecológica	ContentLab (2019), Andina (2018), Gestión (2020c)

2.2. Análisis micro del subsector

A diciembre del 2019, sin contabilizar a las pollerías, se registró 656 locales de comida rápida en Lima y 207 en provincia ocupando en la lista dos principales distritos de Lima: Miraflores con 68 locales y Surco con 56 locales (Chuqui et al., 2019; Trigoso, 2019) (ver Anexo K). Asimismo, cabe explicar que de todas las marcas sobresalen dos principales grupos: Delosi, líder en facturación bajo las marcas de KFC, Pizza Hut, Burger King y Chili’s y el grupo Nexus Group Restaurant (NGR), cuyo crecimiento se debió principalmente a la adquisición de marcas como Bambos, ChinaWok, Dunkin Donuts, Papa Johns y Popeye’s (Arbaiza et al., 2014). Asimismo, se observó que las marcas de comida rápida como KFC, Bambos y Pizza Hut presentaron mayor cantidad de locales en Lima Metropolitana, permitiendo que el consumidor tenga más acceso a estos (Trigoso, 2019).

En 2020, la situación para las cadenas de comida rápida cambió durante la cuarentena con los lineamientos de reapertura de restaurantes bajo el sistema de *delivery* y recojo en tienda después del cese temporal de actividades y cierre de locales. Las diferentes cadenas anunciaron el retorno de sus operaciones comerciales al público limeño a través de publicaciones en sus redes sociales para incentivar el consumo (El Comercio, 2020e). Sin embargo, tras esta reapertura, las cadenas de comida rápida no decidieron reabrir la totalidad de sus locales en los diferentes distritos de Lima Metropolitana, sino que se enfocaron solo en algunos de estos (El Comercio, 2020e). En ese sentido, el número de locales en el 2020 fue fuertemente reducido en comparación con el año anterior a causa de las medidas impuestas por el gobierno peruano.

Por parte del consumidor, un estudio de Insight SEO elaborado por la empresa Impulso PR y Marketing de Influencia, concluyó que, en Lima Metropolitana, los consumidores tuvieron cambios de prioridades al realizar búsquedas por internet sobre restaurantes (El Comercio, 2020c). Entre enero y marzo 2020, los consumidores privilegiaban la ubicación del establecimiento más cercano para elegir un restaurante mientras que, entre abril y julio 2020, lideraba más las búsquedas relacionadas a conocer qué restaurantes están abiertos y cuáles cuentan con servicio de *delivery* y medidas de seguridad frente al virus (El Comercio, 2020c).

En la Tabla 17 se observa que, tras la reapertura en mayo 2020, las cadenas de comida rápida limitaban la cobertura de reparto en zonas geográficas, provocando que, si un cliente deseaba comprar, pero no se encontraba dentro del mapa de reparto de la empresa no podía acceder a comprar por *delivery*, generando que la única opción fuera la compra presencial en el punto de venta (Mercado Negro, 2020b).

Tabla 17: Lima Metropolitana: Reapertura de locales en cuarentena, 2020

Marca	Sistema	Nº de locales	Cobertura en Lima Metropolitana
Bembos	Solo <i>delivery</i>	5	Miraflores y Surco
Papa Johns	Solo <i>delivery</i>	6	Miraflores, Surco, San Borja, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel
Burger King	<i>Delivery</i> y recojo en tienda	3	Surco
Chili's	<i>Delivery</i> y recojo en tienda	2	Surco y Miraflores
KFC	<i>Delivery</i> y recojo en tienda	3	Miraflores, Surco y San Juan de Lurigancho
Domino's Pizza	<i>Delivery</i> y recojo en tienda	3	Surco, La Molina y Miraflores
Pizza Hut	<i>Delivery</i> y recojo en tienda	3	Miraflores, Surco y San Juan de Lurigancho

Adaptado de Mercado Negro (2020b) y La República (2020a).

Con el paso del tiempo, luego de la reapertura de locales, los restaurantes de comida rápida fueron ampliando la zona de cobertura de reparto por *delivery* paulatinamente, anunciando en sus redes sociales el reinicio de cada vez más locales en los diferentes distritos de Lima Metropolitana y, de esta manera, alcanzando a más consumidores que no cubrían antes (Bembos, 2020; Burger King Perú, 2020; KFC, 2020; Papa John's Pizza, 2020).

Mientras los repartos por aplicativos operaban en el mercado peruano, se empezó a introducir un nuevo formato de negocio denominado *dark kitchen*, que consistía en un espacio de atención al público a puertas cerradas (ComexPerú, 2019). Este modelo de negocio empezó a ser tendencia desde el 2018, ofreciendo únicamente el servicio de *delivery*, el cual fue una nueva oportunidad para que los aplicativos de reparto continúen avanzando (PerúRetail, 2019). Asimismo, para el 2019 se estimó que por lo menos quince marcas gastronómicas crecerían con este nuevo concepto sin realizar grandes gastos para entregar sus productos por *delivery* (PerúRetail, 2019).

Una de las compañías que impulsó este concepto fue Cocinas Ocultas, en donde, Diego Echeopar, gerente general de dicha compañía, comentó que solo en Lima al mes se movían alrededor de 600,000 pedidos de *delivery* ofreciendo un gran potencial para la expansión del modelo de *dark kitchen* (PerúRetail, 2019). Este nuevo formato cobró mayor fuerza con la llegada de la COVID-19 convirtiéndose en una oportunidad para la mayoría (Longa, 2020). En términos

monetarios, una cocina oculta que incluye infraestructuras sofisticadas, funcionales y completas, la inversión puede bordear los US\$ 300 mil, lo que significaría una disminución de hasta un 95% de la inversión que tomaría montar un restaurante gastronómico (Longa, 2020). Cabe mencionar que este tipo de modelo es un proceso integral, es decir, abarca desde el servicio de elaboración de las comidas hasta la entrega del producto que puede ser a través de aplicativos como Rappi o Glovo (Longa, 2020). De esta manera se entiende que este nuevo formato comenzó a tomar mayor protagonismo a raíz de la pandemia, el cual podría repercutir en que las empresas de comida rápida la implementen.

Por otro lado, el manejo de tiempos en los procesos de atención de empresas de comida rápida es un factor importante a considerar, pues según Franco, Pabón, Zamora y Zavaleta (2016) el tiempo estándar que maneja la cadena de restaurantes KFC se clasificó en tres momentos: permanencia en caja de 2:30 minutos, atención en caja de 1:30 minutos y alistar orden y entregar de 1:00 minuto. Sin embargo, en la práctica se descubrió que esto no se logró cumplir en casi la totalidad de la muestra, pues el 80% de las mediciones presentaban retrasos causadas por la falta de habilidad o conocimiento del personal, deficiencias en el uso del sistema operativo de la empresa y la atención personalizada (Franco et al., 2016). Este último causó curiosidad, pues circunstancias en donde no se buscaba una conexión con el cliente hacía que los tiempos establecidos se cumplan, aunque tomarse tiempo para atender al cliente generó mejores niveles de servicio (Franco et al., 2016).

Con respecto a los centros comerciales, estos se convirtieron en actores fundamentales para incentivar a las personas a consumir, creando alianzas estratégicas entre empresas de diferentes sectores para el beneficio mutuo (GS1Perú, 2017). Según Alejandro Flores, docente principal del departamento académico de administración de la Universidad del Pacífico, mencionó que los restaurantes de comida rápida tenían la necesidad de estar ubicados en territorios de alto tránsito como los *malls* (GS1Perú, 2017). Por lo tanto, este dúo entre comida rápida y centros comerciales resulta ser una propuesta atractiva y rentable (Avila, Orellana & Vera, 2016).

Asimismo, las empresas bancarias también conforman parte del grupo de actores en el que las cadenas de comida rápida decidieron agruparse con la finalidad de ofrecer estrategias comerciales para sus clientes, siendo uno de los casos Scotiabank, quien junto a KFC lanzaron una promoción de descuento exclusivas con tarjeta de crédito y débito Scotiabank que consistía en adquirir un Mega KFC a S/ 39.90 en lugar del precio regular de S/ 45.80 (Scotiabank, 2020a).

Otro caso ocurrió con la cadena Bembos y Entel, el cual se generó promociones para Lima y provincia, que permitía que los clientes accedieran al 2 por 1 (2x1) en hamburguesa

clásica, royal y parrillera una vez por semana durante el año 2019 (Infotour, 2019). Tal estrategia se mantuvo en el 2020, siendo la única diferencia la alianza entre Bembos y Scotiabank (Scotiabank, 2020b). Por último, el caso de Burger King y Banco Falabella, que consiste en un descuento exclusivo para los consumidores que poseen tarjetas de crédito del banco y quieran comprar un producto en Burger King (Burger King Perú, 2020a). Esta promoción consistía en adquirir una hamburguesa TX de BBQ más una papa regular a S/ 13.90 siendo el precio regular S/ 21.40 (Burger King Perú, 2020a).

De esta manera, se comprende que estas alianzas fueron una forma de influenciar al consumidor a realizar compras a través del acceso a beneficios.

Por otro lado, el estudio elaborado por Bazán (2018), identificó que el horario de atención de los establecimientos de comida rápida fue un atributo valorado por los consumidores, pues algunos afirmaban tener consumos nocturnos o antojos de mediodía. Además, se reveló que algunos de los consumidores que comunicaban que el horario de atención era importante, no les generaba satisfacción, pero si un valor añadido (Bazán, 2018).

Sin embargo, debido a la coyuntura sanitaria, las cadenas de comida rápida tuvieron que adaptarse a los horarios del toque de queda establecidos por el gobierno peruano, por ejemplo, Bembos reactivó sus operaciones en un horario delimitado de 11 a.m. a 6 p.m. bajo la modalidad de *delivery*, mientras que KFC y Popeyes reanudaron sus actividades con un horario de lunes a sábado desde las 11:00 am hasta las 5:30 pm (Mercado Negro, 2020b; La República, 2020b).

Los horarios de toque de queda se modificaron en más de una ocasión con el tiempo, pues cada vez más el gobierno disponía de mayor libertad al tránsito de las personas, lo cual repercutía que las empresas también cambien progresivamente sus horarios de atención al cliente (El Comercio, 2020a).

En 2019, la Municipalidad de Lima certificó a diez restaurantes de comida rápida por demostrar condiciones de inocuidad en la preparación de los alimentos e higiene del local (El Comercio, 2019a). En general, las empresas necesitan cumplir una serie de normas internas en relación a sus procesos de calidad de producto e higiene de la cocina, pues existen entes fiscalizadores que velan por el bienestar de los consumidores (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2015). Uno de estos son las municipalidades que en más de una situación clausuraron a restaurantes de comida rápida por incumplir con los adecuados procesos de salubridad y conservación de alimentos, tal como fue el caso de uno de los locales de la cadena KFC del distrito de San Luis (Andina, 2019). Dicho local fue clausurado y sancionado con S/ 1260 por presentar un inadecuado mantenimiento donde se preparaban los alimentos. Otro caso de la misma marca ocurrió en un local del distrito de Pueblo Libre, en donde se encontraron los

anaqueles y cámaras de refrigeración sucios, desprendiendo malos olores que podrían impregnarse en los insumos a utilizarse (Correo, 2020a). Los casos mencionados fueron relevantes porque permitieron realizar un contraste, pues estas cadenas cuentan con certificaciones ISO referentes a la gestión de calidad que a pesar de tenerlas no las cumplen (Díaz, López, Medina & Moreno, 2016). Con toda la información descrita, se formula las variables “Ubicación del establecimiento”, “Cobertura de Reparto”, “Nuevo formato *dark kitchen*”, “Tiempo de espera del producto”, “Alianzas empresariales”, “Horario de atención” y “estándares de higiene del producto” como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18: Variables del análisis micro del subsector de comida rápida

Variables	Fuente
Ubicación del establecimiento	Trigoso (2019), Chuqui et al. (2019), Arbaiza et al. (2014), El Comercio (2020c, 2020e),
Cobertura de Reparto	El Comercio (2020c, 2020e), Mercado Negro (2020b), La República (2020a) (Bembos, 2020; Burger King Perú, 2020; KFC, 2020; Papa John’s Pizza, 2020).
Nuevo formato <i>dark kitchen</i>	ComexPerú (2019), PerúRetail (2019), Longa (2020)
Tiempo de espera del producto	Franco, Pabón, Zamora y Zavaleta (2016)
Alianzas empresariales	GS1Perú (2017), Avila, Orellana & Vera (2016) Scotiabank (2020a), Infotour (2019), Scotiabank (2020b)
Horario de atención	Bazán (2018), Mercado Negro (2020b), El Comercio (2020a), La República (2020b)
Estándares de higiene del producto	El Comercio (2019a), MIDAGRI (2015), Andina (2019) Correo (2020a); Díaz, López, Medina & Moreno (2016)

En síntesis, el marco contextual permite realizar un análisis descriptivo de las tendencias del consumidor y del contexto del subsector de comida rápida, explicando los cambios que tuvieron ambas y permitiendo formular variables por cada sección. Una vez propuesto una lista de posibles variables, es necesario y pertinente explicar la metodología utilizada en la investigación, la cual se detalla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrolla la metodología de la investigación desde el diseño metodológico que incluye el alcance, el enfoque, la estrategia y el horizonte temporal, así como las fases, la selección muestral y la recolección y análisis de la información.

1. Diseño metodológico

La investigación en la gestión es concebida como “un conjunto de procedimientos de carácter científico orientados a describir y explicar algún fenómeno vinculado con la gestión organizacional” (Ponce & Pasco, 2018, p. 11). Asimismo, para un estudio en gestión “es importante el pluralismo metodológico, es decir, el reconocimiento y valoración de las distintas formas de planificar e implementar un determinado estudio” (Ponce & Pasco, 2018, p. 43). Cabe mencionar que, normalmente las investigaciones son desarrolladas bajo la modalidad de gestión organizacional, es decir, “aborda su objeto de estudio dentro de un determinado contexto” (Ponce & Pasco, 2018, p. 13).

En ese sentido, la investigación se centra en comprender el comportamiento del consumidor de comida rápida en época de pandemia con respaldo del modelo de gestión seleccionado y expertise de especialistas para poder generar variables, hipótesis y construir los posibles escenarios, todo acorde al método de Godet.

1.1. Alcance de la investigación

El alcance de una investigación tiene como propósito “determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio” (Ponce & Pasco, 2018, p. 43). Los alcances se clasifican en cuatro grupos: primero, los estudios exploratorios examinan un tema poco estudiado o relativamente nuevo (Hernández et al., 2014). Segundo, el estudio descriptivo especifica las características y perfiles del fenómeno a estudiar para “comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2018, p. 44). Tercero, los correlacionales pretenden “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Ponce & Pasco, 2018, p. 93). En cuarto lugar, están los explicativos que “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos [...], es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales (Hernández et al., 2014, p. 95).

Para efectos de la investigación se opta por realizar un estudio de alcance exploratorio-descriptivo debido a que, en primer lugar, se estudia un tema nuevo relacionado con el análisis

prospectivo del consumidor de comida rápida en pandemia y, en segundo lugar, se describe y conoce los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia sobre cuál podría ser el posible comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana 2023.

Los estudios relacionados con análisis prospectivo son escasos en el subsector seleccionado; sin embargo, se destaca a Arbaiza et al. (2014) y Gutiérrez et al. (2018), quienes a través del método de escenarios futuros de Godet y las herramientas de MICMAC y SMIC construyeron escenarios futuros para el subsector de comida rápida y vitivinícola respectivamente. Ambos estudios sirvieron de guía metodológica para llevar las fases del estudio y enriquecer la información de la investigación.

En ese sentido, en base a los objetivos establecidos y la literatura recopilada, la investigación tiene por objetivo principal el identificar el escenario deseado del comportamiento del consumidor de comida rápida a partir de un análisis prospectivo para proponer estrategias al subsector de comida rápida en Lima Metropolitana para el 2023. La investigación se apoya del modelo de comportamiento del consumidor de Kotler y Armstrong (2017) para generar criterios que posibiliten formular variables del comportamiento del consumidor y del subsector de comida rápida a través del marco contextual, de las cuales se identifican 38 posibles variables (ver Anexo L). Estas variables se introducen al método de escenarios futuros de Godet con la finalidad de generar hipótesis para la construcción de posibles escenarios del comportamiento de consumidor de comida rápida.

1.2. Enfoque de la investigación

Existen dos enfoques de investigación, cuantitativo y cualitativo, en donde, el primero representa una secuencia en el que el orden es obligatorio, la cual parte de la recolección de información y análisis de datos para determinar, analizar y medir variables que generen hipótesis (Hernández et al., 2014). Por otro lado, el segundo desarrolla “preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2014, p. 7). Asimismo, existe una tercera categoría a tomar en cuenta, el enfoque mixto, el cual contempla los dos enfoques anteriores y “permite compensar las desventajas propias de un solo enfoque y potenciar la rigurosidad de la investigación” (Ponce & Pasco, 2018, p. 45).

El presente estudio opta por el enfoque mixto debido a que se recolectan y analizan datos de manera cuantitativa y cualitativa, pues, en primer lugar, la medición numérica de las encuestas permite establecer relaciones entre las variables, lo cual genera que se pueda realizar probabilidades de las hipótesis formuladas. En segundo lugar, el resultado de la data numérica se

apoya de la interpretación cualitativa para formular nuevas interrogantes que alimenten la propuesta de estrategias.

Asimismo, el enfoque cualitativo de la investigación radica en la percepción del grupo de investigación al formular las hipótesis a partir de las tendencias recolectadas y al formular estrategias a partir de la entrevista al especialista. Por su parte, el enfoque cuantitativo se sustenta en la interpretación de los datos numéricos y estadísticos recabados de las herramientas de análisis MICMAC y SMIC. Por ende, la investigación está sujeta a la recopilación de datos subjetivos y objetivos.

1.3. Estrategia general de la investigación

Entre las estrategias más comunes se encuentran las siguientes: experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción (Ponce & Pasco, 2018). La primera se enfoca en determinar el impacto de un cierto estímulo en espacios predeterminados con una duración corta y con el involucramiento de grupos pequeños; el segundo muestra las características centrales de un fenómeno a partir del acceso de información por parte de los involucrados; el tercero estudia casos específicos para comprender situaciones más amplias; en la cuarta el investigador se involucra en el contexto con el objetivo de comprender los aspectos y enfatizar las perspectivas de los involucrados, por último, en la quinta el investigador se involucra con los miembros de la organización estudiada con la intención de transformarla (Ponce & Pasco, 2018).

Dado que el propósito de la investigación es comprender e interpretar en profundidad una situación en particular, la estrategia es la de estudio de caso, pues se enfoca solo en el consumidor de comida rápida. Por lo general, esta estrategia se basa a un solo caso organizacional o un estudio de casos múltiples, en donde, el primero es simple y apropiado para indagar la particularidad de un caso específico y es empleado para fines descriptivos, mientras que el segundo permite explorar y aportar criterios de validez interna, externa y confiabilidad de datos, permitiendo lidiar en mejor medida con los problemas asociados (Ponce & Pasco, 2018). Sin embargo, para fines de la investigación se considera el subsector como un caso organizacional debido a que la información recopilada no pertenece a una empresa en particular, sino a las diferentes empresas del subsector.

1.4. Horizonte temporal

Las investigaciones se clasifican en transversales y longitudinales, donde la primera se basa en la recolección de información en un solo periodo proporcionando una medición

fotográfica de la realidad que puede efectuarse en tiempos presentes, mientras que la segunda se caracteriza por obtener información en varios periodos permitiendo conocer la evolución de las organizaciones (Ponce & Pasco, 2018). Para fines de la investigación, se sigue un horizonte transversal debido a que la recopilación de información proveniente de los especialistas fue en un solo periodo que atravesó desde octubre 2020 hasta enero 2021, en donde, se realizaron encuestas únicas para cada etapa sin buscar una comparación o evolución en respuestas.

Por último, “un aspecto fundamental en el diseño metodológico es verificar la congruencia entre los objetivos e hipótesis de investigación, las variables del estudio y los ítems incorporados en los instrumentos de medición” (Ponce & Pasco, 2018, p. 57). Para ello, se desarrolló el método de operacionalización de la investigación, el cual se traduce en la matriz de consistencia con el propósito de cumplir con los objetivos del estudio (ver Anexo M).

2. Fases de la investigación

El desarrollo de la investigación consta de cuatro fases. La Figura 12 muestra la secuencia del plan de trabajo, en donde se detallan las actividades primordiales de cada fase al igual que las herramientas empleadas.

La fase 1, fase preliminar, consta de tres actividades fundamentales: la construcción del marco teórico, el análisis de tendencias de los consumidores, el análisis contextual del subsector de comida rápida y la validación metodológica. La revisión bibliográfica permitió proponer una lista de 38 variables, en donde, 17 fueron variables de comportamiento del consumidor y 31 variables del subsector de comida rápida, de las cuales esta última se subdivide en 24 de macroentorno y 7 del microentorno.

Luego, se pasó a validar la metodología con 2 especialistas en Prospectiva: el ingeniero Sandro Paz Collado, docente en el Departamento de Ingeniería en PUCP, y el ingeniero Omar Del Carpio Rodríguez, coordinador de la Red Abierta de Prospectiva e Innovación para ALC. Ambos especialistas validaron la metodología y a su vez brindaron puntos de reflexión para la mejora de la investigación. Cabe recalcar que ambos especialistas dieron su consentimiento informado para que sus opiniones y aportes sean proyectadas en la presente investigación. Posteriormente, se comenzó a buscar especialistas para que evalúen las 38 variables propuestas. Es importante mencionar que se codificaron a todos los participantes y las variables para llevar un mejor orden.

La fase 2, fase estadística, inicia con una serie de encuestas a 18 especialistas del rubro, los cuales son detallados en la Tabla 19. La finalidad de las encuestas fue obtener valoraciones

sobre las variables propuestas y extraer aquellas que son más importantes para los especialistas. Para llevarla a cabo, la encuesta se dividió en 2 módulos: comportamiento del consumidor de comida rápida y subsector de comida rápida, en donde, este último, se subdividió en nivel macro y micro del subsector (Ver Anexo N).

Tabla 19: Lista de expertos para la validación de variables

Cod	Especialista	Cod	Especialista	Cod	Especialista
E1	Guillermo Graglia	E7	Andrés Macarachvili	E13	Rosa Guimaray
E2	Especialista anónimo	E8	Carlos Casapia	E14	María Toledo
E3	Rodolfo Cremer	E9	Christian Daens	E15	Andrés Rodríguez
E4	Juan Peña Perales	E10	Francisco Reaño	E16	Patricia Sobero
E5	Jorge Martínez	E11	Christian Córdova	E17	Claudia Cieza
E6	Nathaly Rosales	E12	Karina Huamaní	E18	José Cerna

Una vez completadas las 18 reuniones, se obtuvo un consolidado de las puntuaciones de las variables por especialista (Ver Anexo O). Con las calificaciones se elaboró promedios por variable y luego fueron ordenadas de manera ascendente, eligiendo las primeras 12 variables con mayor promedio para continuar con el análisis MICMAC. El criterio de selección para las variables fue en base al *software* SMIC-Prob expert, el cual solo permite introducir seis variables críticas, por ello, se decidió seleccionar el doble de variables permitidas.

Luego, con la nueva lista reducida de variables más importantes, se elaboró una serie de encuestas tipo MICMAC para encontrar el grado de influencia y dependencia entre las variables. Las respuestas numéricas de los participantes se guardaron en matrices de doble entrada en una hoja de cálculo, en donde, cada especialista analizaba las influencias entre las variables (ver Anexo P). En esta encuesta participaron 12 de los 18 especialistas de la anterior ronda. A pesar de que fueron 6 las personas que decidieron no continuar, se incorporaron 3 nuevos expertos. De esta forma, se obtuvo un total de 15 especialistas, los cuales son detallados en la Tabla 20.

Tabla 20: Lista de expertos para la encuesta tipo MICMAC

Cod	Especialista	Cod	Especialista	Cod	Especialista
E1	Guillermo Graglia	E9	Christian Daens	E15	Andrés Rodríguez
E3	Rodolfo Cremer	E10	Francisco Reaño	E18	José Cerna
E5	Jorge Martínez	E11	Christian Córdova	E19	Diego Torrejón
E6	Nathaly Rosales	E13	Rosa Guimaray	E20	Heinrich Herold
E7	Andrés Macarachvili	E14	María Toledo	E21	Víctor Sánchez

Las respuestas de las 15 encuestas fueron variadas, razón por la cual se elaboró, de manera complementaria, un análisis en varianza para observar qué tanta dispersión había entre todas las

respuestas. Aunque, el resultado indicó que no hubo consenso de respuestas a excepción de dos relaciones de variables, este análisis no guarda efecto con la metodología prospectiva.

El siguiente paso fue el de promediar las respuestas de las encuestas MICMAC y de aplicar el redondeo al número más cercano, pues estas iban a ser ingresadas al *software* MICMAC. Esta herramienta solo admite valores enteros, por lo que, el criterio para redondear los decimales fue considerar los valores menores o iguales a 0.5, 1.5 y 2.5 al menor valor entero más cercano, mientras si se obtenía decimales mayores a los descritos se redondeaba al mayor valor entero. Por ejemplo, si el promedio era 1.53 se redondeaba a 1, mientras que si el promedio era 1.70 se redondeaba a 2. El *software* MICMAC analizaba las puntuaciones de las relaciones directas e indirectas de las variables plasmando el resultado a través de un gráfico dividido en cuatro cuadrantes, en donde, esta ilustración permitió identificar las 5 variables críticas o claves para la investigación.

La fase 3, fase analítica, toma como base la determinación de las 5 variables críticas para buscar información sobre las tendencias futuras asociadas a dichas variables con la finalidad de formular una hipótesis por cada variable crítica. De esta forma, se consolidaron 5 hipótesis, las cuales fueron la base para el planteamiento y construcción de escenarios debido a que cada escenario surgió de las diferentes combinaciones de las hipótesis. En ese sentido, se desarrollaron encuestas tipo SMIC para obtener probabilidades de ocurrencia de las hipótesis planteadas. Las encuestas se dividieron en dos partes: probabilidades simples y juego de hipótesis, en donde, este último, se subdividió en preguntas condicionales positivas y negativas. Se contó con 9 de los 15 especialistas que participaron en la fase anterior y se incorporó una nueva especialista, logrando un total de 10 expertos para esta fase, los cuales son detallados en la siguiente Tabla 21.

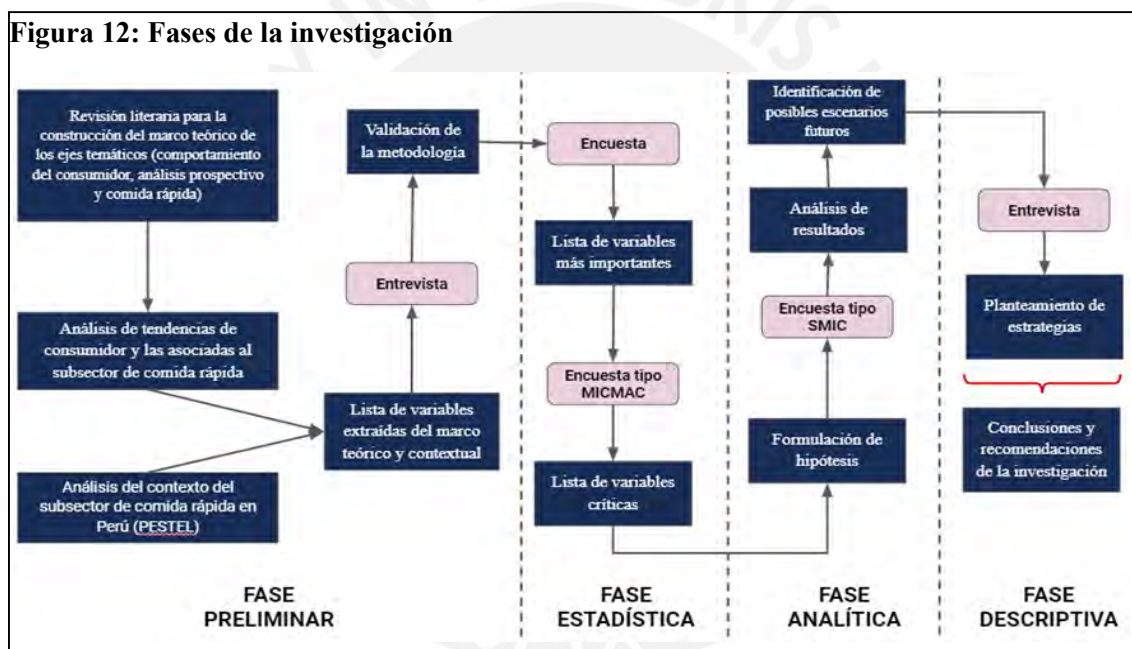
Tabla 21: Lista de expertos para la Fase 3

Cod	Especialista	Cod	Especialista
E3	Rodolfo Cremer	E10	Francisco Reaño
E5	Jorge Martínez Lobatón	E13	Rosa Guimaray Ribeyro
E6	Nathaly Rosales	E14	María Cristina Toledo Arburúa
E7	Andrés Macarachvili	E18	José Cerna
E9	Christian Daens	E22	Elizabeth Iberico

Las puntuaciones de los expertos fueron números decimales debido a que estas iban a ser ingresadas al *software* SMIC-*Prob expert* y esta herramienta solo acepta valores entre 0 y 1. Este *software* analizaba las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis de manera integral. El resultado del análisis no mostraba las probabilidades por hipótesis, sino que todas estas se evaluaban en distintos escenarios. De esta forma, se obtuvo un total de 32 escenarios posibles de

ocurrencia, en donde, cada escenario posee un código único y cada uno tiene una interpretación distinta (ver Anexo Q). Después de analizar todos los escenarios, se seleccionó los 5 escenarios más probables de ocurrir en el futuro y, de estos, se eligió el escenario deseado en consenso de los investigadores del presente estudio.

Finalmente, la fase 4, fase descriptiva, tomó como base el escenario deseado y las tendencias investigadas que formularon las hipótesis en la fase 3 para plantear estrategias iniciales por cada hipótesis. Luego se realizó una entrevista con un especialista de comida rápida para contrastar las primeras estrategias planteadas por los investigadores y recoger información adicional de posibles estrategias para alcanzar el escenario deseado. De esta forma, se replantearon las estrategias por cada hipótesis y se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.



3. Selección muestral

Para fines de la investigación, se utilizó el muestreo no probabilístico porque “la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Ponce & Pasco, 2018, p. 53). A diferencia del muestreo probabilístico, el muestreo elegido “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2018, p. 53). Por ello, las muestras variaron a lo largo de cada fase de investigación buscando siempre cumplir con los objetivos del estudio, aunque algunos especialistas participaron en más de una fase. Además, las muestras de expertos poseían conocimientos teóricos o prácticos en comportamiento del

consumidor de comida rápida, en donde, algunos participantes pertenecían a empresas del rubro (ver Anexo R).

Dado que la investigación opta por un muestreo no probabilístico, esta se rige bajo el muestreo por bola de nieve, pues “enfatisa una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Ponce & Pasco, 2018, p. 54). En ese sentido, se investigó una cantidad inicial de posibles participantes para luego conseguir más contactos a través de las referencias de ellos hasta llegar a la cantidad final, momento que se le denomina “saturación”, pues a medida que avanza las fases de la investigación llega a un punto en el que los aportes de los expertos empiezan a ser repetitivos (Ponce & Pasco, 2018).

En total, la investigación contó con la participación de 22 especialistas, quienes se reparten entre los siguientes perfiles: especialistas en comportamiento del consumidor, en comida rápida y en gastronomía. La mayoría de los participantes fueron contactados primero por LinkedIn y luego por correo electrónico. Una forma de atraer a los especialistas fue realizar una publicación en esta red social para obtener apoyo (ver Anexo S). A continuación, se describe la red de contactos que se obtuvo para la investigación (ver Anexo T).

Se inició con la participación de la Srta. Nathaly Rosales, administradora de la empresa Parrilla y Música E.I.R.L, quien nos derivó con el Sr. Christian Daens, jefe de Operaciones en Kyky Corp. y consultor en Hotelería y Gastronomía. Asimismo, se contó con el apoyo de la Sra. Rosa Guimaray, investigadora en Innovación y Marketing en la PUCP, quién también nos puso en contacto con el Sr. Juan Carlos Casapia, gerente de la pizzería La Populie.

Además, se contó con la participación del Sr. Francisco Reaño, experto en Marketing y Gestión Comercial, el Sr. Andrés Macarachvili, docente de Marketing en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, el Sr. Jorge Martínez, coordinador académico de Marketing y RPU en el Departamento de Ciencias de la Gestión de la PUCP, la Srta. Claudia Cieza, especialista en Comportamiento de Consumidor y Marketing Digital. Asimismo, participó el Sr. Andrés Rodríguez, experto en cocina en Acurio Restaurantes, Sr. José Cerna, jefe de Sistemas en el Grupo Seven Seas, la Srta. Karina Huamaní, experta de Marketing en Popeyes, el Sr. Heinrich Herold, exmiembro del Directorio de APEGA, chef y especialista en Gastronomía y la participación de un especialista anónimo. Mencionar que estos especialistas fueron contactados de manera independiente y no llegaron a derivarnos con otros expertos.

Asimismo, participó el Sr. Guillermo Graglia, experto en Gastronomía, Turismo y Hotelería y líder de la Agenda de Innovación de la Gastronomía, quién también nos derivó con el Sr. Rodolfo Cremer, director ejecutivo de Acierto Marketing y principal ponente internacional en temas de estrategia, Marketing y experiencia del consumidor, quien nos comunicó con el Sr. Juan Peña Perales, gerente Comercial y de Marketing en Don Mamino, y nos apoyó proporcionándonos al Intermediario 2 para poder contactar con diversos especialistas en fast food como el Sr. Christian Córdova, jefe de Marketing en Burger King, la Sra. Patricia Sobero Alfaro, gerente de área en Burger King, y el Sr. Diego Torrejón, jefe de Marketing en KFC. Además, nos contactamos con el Intermediario 1, quién nos contactó con la Srta. Elizabeth Iberico, coordinadora en temas de alimentos en la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC). Cabe mencionar que los intermediarios 1 y 2 no participaron en la investigación por razones de experiencia en el tema, por lo cual, brindaron contactos con otros expertos.

Finalmente, participó la Sra. María Cristina Toledo, jefa de Seguridad Alimentaria de Calidad en Acurio Restaurants, quién además nos derivó con el Sr. Víctor Sánchez, exjefe de Marca en Delosi S.A.

Asimismo, se envió una solicitud de consentimiento informado a través de correo electrónico a todos los participantes (ver Anexo U). Cabe precisar todos los especialistas respondieron el correo brindando su consentimiento. Además, las reuniones realizadas con los especialistas en cada fase de la investigación fueron coordinadas acorde a la disponibilidad de cada uno, las cuales se muestran en el cronograma de la investigación (ver Anexo V).

4. Recolección de información

Para la recolección de información los instrumentos empleados fueron la revisión de literatura, encuestas y entrevistas semi-estructurada. Para la fase preliminar, las herramientas utilizadas fueron la revisión literaria y las entrevistas semi-estructuradas, en donde, con la primera se generó criterios para formular variables y la segunda sirvió para validar la metodología de prospectiva.

En esta fase, la revisión de literatura fueron libros, revistas, tesis, reportes estadísticos, diarios digitales, redes sociales, sitios web y *papers* académicos de la base de datos Scopus, los cuales fueron consultados virtualmente. Los autores más predominantes para proponer variables fueron INEI, Deloitte, IPSOS, Euromonitor Internacional, Kotler, Kantar, Statista, Lima Como Vamos, CAPECE, INS, MTPE, PRODUCE, OIT.

Asimismo, los principales autores de los artículos académicos y tesis relacionadas revisados fueron: Arbaiza et al (2014), Nielsen (2016), Michilot (2019), Macera (2020), Castro (2017), Chávez (2020), Danny y Escrivá (2020), Blázquez (2017) y Chuqui et al (2019). Con respecto a las noticias, se utilizaron principalmente las publicadas por los diarios nacionales como Diario El Comercio y Diario Gestión, aunque también se usaron otras fuentes. De esta forma, la revisión de literatura permitió identificar variables asociadas al comportamiento del consumidor que fueron extraídas del marco teórico y contextual al igual que algunas variables para el subsector de comida rápida, de las cuales se rescataron 38 variables.

Por su parte, el diseño de la entrevista consistió en doce preguntas abiertas con la finalidad validar el método de escenarios futuros junto con las herramientas empleadas en el estudio, para lo cual se elaboró una guía de entrevista (ver Anexo W).

Para la fase estadística, la herramienta utilizada fueron las encuestas, las cuales para cumplir con los objetivos se desarrollaron dos tipos de encuestas: la primera tuvo por finalidad obtener una lista de variables más importantes y la segunda definir una lista de variables críticas. Las encuestas fueron dirigidas a expertos del tema estudiado con la finalidad de obtener mediciones numéricas de las respuestas.

Para la fase analítica, se emplearon la revisión de literatura y encuestas, en donde, se inició con la búsqueda literaria de tendencias asociadas a las variables críticas. Los autores predominantes fueron Flores (2019), PerúRetail, Andina, Forbes (2020), Brookings (2020), PwC (2018), The Indian Express (2020), Orbezo (2020a), Oner, Albayrak, Guner y Atakli (2019), Bloomberg (2019) y DeMarinis, Calligaro, Harr y Mariani (2018). Con respecto a las noticias, se utilizaron principalmente Diario El Comercio y Diario Gestión. De esta forma, la revisión de literatura permitió identificar posibles futuras tendencias a ocurrir, las cuales son expuestas en el capítulo 5. Asimismo, se desarrolló una encuesta tipo SMIC que tuvo como finalidad la identificación de posibles escenarios futuros a partir de un análisis de los resultados obtenidos.

Por último, para la fase descriptiva, se realizó una entrevista semi-estructurada dirigida a un especialista de comida rápida para recoger información de posibles estrategias que alcancen el escenario deseado, para la cual también se elaboró una guía de entrevista (ver Anexo X).

Para una mayor comprensión de los instrumentos utilizados en cada fase, se elaboró una matriz de recolección de información con la finalidad de plasmar la intervención de cada experto en el desarrollo de la investigación (ver Anexo Y).

5. Análisis de información

Con respecto al análisis de información, este procedimiento “permite responder a los objetivos de la investigación y contrastar las hipótesis de la misma” (Ponce & Pasco, 2018, p. 69), para ello, será necesario discernir la información más pertinente, libre de sesgos y ser procesada adecuadamente mediante las herramientas de análisis que suelen de tipo cuantitativo y cualitativo (Ponce & Pasco, 2018). Para la investigación, se realizó un análisis del contexto, análisis MICMAC y análisis SMIC.

5.1 Análisis del contexto

El análisis contextual en la investigación parte desde un análisis de tendencias referido a un “enfoque global, así como una caracterización del desenvolvimiento de la misma en el Perú” (CEPLAN, 2016, p. 14). Este análisis permitió obtener variables de comportamiento del consumidor y las asociadas al subsector de comida rápida, conociendo las modificaciones generadas a causa de la pandemia. En pocas palabras, con la explicación de las tendencias se busca comprender las nuevas normativas a las que está sujeto el consumidor y, por ende, modifican directamente a su comportamiento, lo cual permite recopilar las variables adecuadas para el caso.

En el análisis del contexto, para las variables de comportamiento de consumidor se utilizaron dos enfoques. La primera fue analizar tendencias globales del consumidor que pueden impactar en el consumidor limeño. La segunda, consideró los factores propuestos por Kotler para estructurar y proponer variables de comportamiento del consumidor limeño.

Para las variables asociadas al subsector de comida rápida también se utilizaron dos enfoques. Primero, se empleó la herramienta de análisis PESTEL para estructurar y formular variables macro del subsector de comida rápida, luego se tomó en cuenta las características del subsector para formular variables micro.

5.2 Análisis MICMAC

El análisis MICMAC “permite describir el sistema bajo estudio utilizando técnicas matriciales, estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales” (Arbaiza et al., 2014, p. 43-44). El objetivo de este análisis es “identificar las variables más motrices y más dependientes para construir una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas” (Godet, 1993, p. 84). Para la investigación, este análisis se construyó a partir de dos encuestas, en donde la primera permitió conseguir variables más importantes y la segunda, variables críticas.

El diseño de la primera encuesta consistió de cuatro preguntas cerradas respecto a aspectos éticos de información y consentimiento del especialista. Asimismo, se definió dos módulos de acuerdo a los ejes temáticos: comportamiento del consumidor y subsector de comida rápida. Previo a cada módulo, se planteó una pregunta con opciones múltiples, la cual refería a la autovaloración del especialista sobre la experiencia y conocimiento de los temas de cada módulo en un rango de 1 al 3, en donde, 1 significa “bajo”, 2 “promedio” y 3 “alto”.

En el primer módulo se validaron variables según su nivel de importancia para comprender el comportamiento del consumidor de comida rápida para el 2023, y en el segundo módulo se calificó variables del nivel macro y micro del subsector de comida rápida para el 2023. Un aspecto importante del cuestionario fue la escala Likert de puntuación utilizada, en donde, 1 significaba “nada importante”, 2 como “importante” y 3 como “muy importante”. Esta escala tuvo dicho rango debido a que el estudio se llevó a cabo en un contexto de incertidumbre, por ello, fue necesario proyectar en un futuro cercano, y así obtener pocos saltos en las puntuaciones.

Las encuestas se realizaron en reuniones virtuales, en donde, en cada una de ellas, se acompañó a los especialistas para mayor comprensión y dinamismo de las preguntas. Antes de empezar a validar las variables, la reunión partió con una breve introducción de la investigación, preguntando sobre el consentimiento para grabar la reunión.

Una vez establecido la lista de variables más importantes se pasó a reducir la complejidad del sistema, identificando las relaciones de influencia y dependencia con la finalidad de obtener variables críticas a través de encuestas tipo MICMAC.

El diseño de la segunda encuesta, las de tipo MICMAC, se dividió en dos tipos: uno diseñado para los nuevos especialistas que se incorporaron y el otro para los que continuaron desde la fase previa. Antes de iniciar la encuesta, el primer tipo contenía preguntas de aspectos éticos y una pregunta de autovaloración sobre el nivel de experiencia y conocimiento sobre los ejes investigados, mientras que el segundo se redujo a preguntas de consentimiento de grabación y participación.

La encuesta inició con la explicación de cómo funcionaba la dinámica de la encuesta tipo MICMAC y un ejemplo de cómo responder las preguntas. Para dicha encuesta se consideró los valores “0”, “1”, “2” y “3”, en donde, “0” indicaba que la variable azul ejercía influencia nula en la variable roja; “1” indicaba que ejercía influencia débil; “2”, influencia media y “3”, influencia fuerte, respectivamente. Cabe recalcar que no se consideró el valor de “4” que indicaba las relaciones potenciales como indica la metodología por cuestiones de simplicidad y rapidez.

Una vez obtenido las respuestas de los cuestionarios, se pasó a promediar las puntuaciones de las variables para luego ser introducidas en el *software* MICMAC, y así obtener los resultados de manera inmediata. Cabe precisar que, el MICMAC sitúa a las variables en un plano de motricidad-dependencia, es decir, indica tanto su influencia directa como indirecta entre las distintas variables (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009). Un aspecto beneficioso de esta herramienta es que determina las relaciones de las variables de manera gráfica, lo cual, permite obtener un panorama más comprensible para su posterior análisis.

Ahora bien, con la identificación de las variables críticas estas sirvieron como insumos principales para formular las hipótesis y definir posibles escenarios futuros para el comportamiento del consumidor en el subsector de comida rápida para el 2023.

5.3 Análisis SMIC

El análisis SMIC es un complemento del análisis MICMAC para la investigación, pues con los resultados anteriores se puede hacer uso del software *SMIC-Prob expert* debido a que es de fácil aplicación y solo se necesita “establecer un cuestionario que en corto tiempo permite obtener resultados fáciles de interpretar” (Arbaiza et al., 2014, p. 49). Asimismo, en base a las variables críticas obtenidas del análisis MICMAC, se pasó a formular hipótesis por cada una de ellas. Para el planteamiento de las hipótesis, se revisó literatura sobre cada variable crítica para contrastar los avances que ocurrieron en otros países y que tal vez podría repercutir en el consumidor limeño del 2023. Luego, se diseñaron encuestas tipo SMIC con la finalidad de obtener posibles escenarios futuros sobre las hipótesis planteadas. La encuesta tipo SMIC permite interrogar al panel de expertos de una manera racional y objetiva (Godet, 2007; Godet & Durance, 2009).

El diseño de la encuesta tipo SMIC inició únicamente con preguntas de consentimiento de grabación y participación, pues los especialistas de esta encuesta participaron anteriormente. Luego se mostró las cinco variables críticas con sus respectivas situaciones actuales e hipótesis planteadas para el 2023 y se adicionó la pregunta “¿Cuál considera usted que es su nivel de experticia para calificar los escenarios futuros del comportamiento del consumidor del subsector de comida rápida en Lima Metropolitana 2023?”. Para calificar esta pregunta se estableció un rango del 1 al 10, en donde, “1” era el peso mínimo que significaba “bajo” y “10” el peso máximo que significaba “alto”. Cabe recalcar que cada especialista se autocalificó según sus propias consideraciones.

Este tipo de encuesta se dividió en dos partes: probabilidades simples y juego de hipótesis. La primera parte consistió en evaluar independientemente cada hipótesis y calificar con una puntuación para medir la probabilidad de ocurrencia. Cabe recalcar que las valoraciones propuestas para la calificación fueron números con decimales debido a que el *software* SMIC-*Prob expert* solo acepta valores entre 0 y 1. La segunda parte consistió en la evaluación conjunta de las hipótesis en escenarios positivos y negativos; es decir, la ocurrencia de una hipótesis frente a la no ocurrencia de otra hipótesis (ver Anexo Z). En ambas partes, se utilizaron cinco valores para calificar el nivel de ocurrencia de las hipótesis: 0.1 “muy improbable”, 0.3 “improbable”, 0.5 “duda”, 0.7 “probable” y 0.9 “muy probable”

Con los resultados de la encuesta tipo SMIC, se procedió a introducir los datos en el *software* SMIC-*Prob expert* para luego obtener los 32 escenarios futuros, cada uno con una codificación única. Un aspecto beneficioso de la herramienta es que brinda una lista ordenada de los escenarios más probables hasta los más improbables de suceder. Los códigos de los escenarios que se obtuvieron fueron números enteros de cinco dígitos que pueden ser “0” o “1”, en donde, el primero indica que la hipótesis no se cumple mientras que el segundo refleja que la hipótesis sí es aceptada. Por ejemplo, el escenario en donde todas las hipótesis se cumplían tenía el código “11111” mientras que el escenario que no aceptaba ninguna hipótesis era “00000”. Entre estos dos ámbitos, se encontraban todas las combinaciones de las hipótesis posibles o no de ocurrir. La lectura de los códigos se realiza de izquierda a derecha de acuerdo a la forma en la que se ingresaron las hipótesis al sistema, es decir, el primer dígito indicaba la primera hipótesis ingresada y así sucesivamente. Para efectos de la investigación, se tuvo códigos de cinco dígitos debido a que se ingresaron cinco hipótesis.

Finalmente, una vez determinados los posibles escenarios se realizó un análisis final para definir un escenario deseado y, en base a este, formular estrategias para alcanzar dicho escenario. Es importante explicar que para la preparación del trabajo de campo en la cual intervienen todas las actividades descritas se elaboró un diagrama de Gantt para llevar un registro desde la preparación del documento hasta la entrega preliminar de la investigación (ver Anexo AA).

6. Limitaciones de la investigación

En cuanto a la literatura, toda la información revisada explica que el comportamiento del consumidor se entiende desde un enfoque de Marketing, mas no desde un análisis prospectivo como se plantea en la investigación. Sin embargo, según el informe bibliométrico de la base de datos Scopus, se demuestra que existe una gran cantidad de documentos que relacionan el comportamiento del consumidor con el análisis prospectivo, pero que aún no investiga el sujeto

de estudio que es el subsector de comida rápida. Es por ello que, se buscó en otros medios, logrando encontrar en el repositorio virtual de la Universidad ESAN un estudio llamado “Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030”, el cual permitió generar una oportunidad de investigación respecto a este tema.

Con ayuda de este estudio, fue posible encontrar un enfoque acorde al contexto de comida rápida y poder elaborar el diseño metodológico de la presente investigación. Asimismo, los hallazgos están más relacionados al comportamiento del consumidor, lo cual agrega importancia a la investigación. Finalmente, todos los esfuerzos estuvieron dirigidos a la recolección de información cuantitativa y cualitativa con respaldo de las herramientas de análisis prospectivo.

Por otro lado, en cuanto a la recolección de información, una de las limitaciones para llevar a cabo el estudio fue el acceso a los especialistas, pues el método necesita de personas con amplia experiencia y conocimiento del tema. Sin embargo, algunos especialistas mostraron disposición y no dudaron en apoyar el estudio, brindando nuevos datos de contactos.

En el presente capítulo, se desarrolló el diseño metodológico de la investigación y las herramientas pertinentes para llevar a cabo el estudio. En ese sentido, en el siguiente capítulo se presentan los hallazgos obtenidos en las distintas fases establecidas y, por último, se brindan conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los resultados del análisis prospectivo, el cual se divide en cuatro secciones. La primera sección muestra el resultado del análisis MICMAC que definió las variables críticas. La segunda presenta las hipótesis a partir de las tendencias de cada una de las variables críticas. La tercera explica los resultados del análisis SMIC para así definir los escenarios más probables. Finalmente, la cuarta sección muestra los hallazgos y estrategias al subsector analizado considerando el escenario futuro deseado para el 2023.

1. Obtención de variables críticas

A partir de las 38 variables inicialmente propuestas, se obtuvo 12 variables con mayor promedio de importancia, las cuales se describen en la Tabla 22.

Tabla 22: Listado de variables importantes

Cod	Variable - Descripción	Promedio Obtenido
V2	Pago sin contacto: El cliente no entrega de manera física ni efectivo ni tarjeta y solo recibe lo que compra, realizando sus pagos en plataformas virtuales	2.7222
V3	Cultura de la higiene: Hábitos de higiene y aseo personal que poseen las personas en su vida diaria y cómo es que estas costumbres de prevención y limpieza se trasladan a los productos que adquieren.	2.8889
V4	Compras por redes sociales en línea: Compras que realizan los consumidores a través de las redes sociales y cómo es que interactúan con ellas.	2.6667
V11	Satisfacción del cliente sobre el producto y servicio: Nivel de satisfacción del consumidor respecto al producto o servicio que recibe en tienda o por <i>delivery</i> .	2.6667
V17	Tiempo de espera del producto: Tiempo que espera el consumidor para recibir el producto ya sea a través de una recojo en tienda o por <i>delivery</i> .	2.7778
V18	Normas sanitarias: Políticas sanitarias que tomó el Estado Peruano para el cuidado de las personas que deciden ir a un restaurante de comida rápida, entre ellas los protocolos de bioseguridad.	2.8333
V28	Transformación digital: Implementación de tecnología en los restaurantes de comida rápida para mejorar los procesos de atención y elaboración de productos, cumpliendo con las expectativas de sus clientes.	2.7778
V29	Aplicativo móvil para <i>delivery</i>: Uso de aplicativos móviles que utilizan los consumidores para ordenar por <i>delivery</i> .	2.7778
V32	Horario de atención: Horario de apertura y cierre sobre la atención al público en salón y por servicio de <i>delivery</i> .	2.7222
V35	Estándares de higiene del producto: Normas internas para llevar a cabo procedimientos higiénicos del producto y limpieza del lugar donde elaboran los productos, velando por la salubridad del producto.	2.8889

Tabla 22: Listado de variables importantes (continuación)

Cod	Variable - Descripción	Promedio Obtenido
V37	Cobertura de reparto: Alcance zonal de los restaurantes de comida rápida para repartir productos por <i>delivery</i> en los diferentes distritos de Lima Metropolitana.	2.8889
V38	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>: Nuevo modelo de operación que optimiza e invierte el espacio para las actividades de los restaurantes de comida rápida, ampliando la cobertura de reparto y ofreciendo un rápido envío de pedidos.	2.6667

Estas variables ingresaron a la encuesta tipo MICMAC para medir las relaciones entre ellas de acuerdo a la opinión de los especialistas. Sin embargo, antes de ingresarlas al *software* MICMAC, se llevó a cabo un análisis de varianza para observar qué tanta dispersión existe entre las respuestas. Este análisis reflejó que, de las 132 relaciones de influencia, 23 de los resultados tuvieron una varianza entre 0 y 0.5; 51 obtuvieron una varianza entre 0.5 y 1; y 58 tuvieron una varianza mayor a 1, los cuales se muestran en la Figura 13. Se concluyó que existe dispersión entre las respuestas y que los expertos no llegaron a un consenso, excepto en dos relaciones “Transformación digital” en el “Pago sin contacto” y “Transformación digital” en el “Aplicativo móvil para *delivery*”. Esto indicó que la perspectiva de los especialistas era individualmente diferente para calificar las relaciones de las variables. Sin embargo, este análisis solo fue un complemento que no impacta en la metodología de prospectiva.

Figura 13: Varianza de los resultados de la encuesta tipo MICMAC

MATRIZ MICMAC VARIANZA		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para <i>delivery</i>	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		0.83	0.55	1.12	1.38	1.29	0.17	0.17	2.27	1.81	1.21	1.35
V3	Cultura de la higiene	0.84		1.31	0.98	0.78	0.07	0.70	1.07	0.55	0.07	0.92	1.24
V4	Compras por redes sociales en línea	0.12	1.24		1.12	0.69	1.55	0.17	1.26	1.07	1.40	1.50	1.12
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	1.35	0.55	0.54		0.07	0.40	0.81	0.55	1.14	0.12	0.98	1.12
V17	Tiempo de espera del producto	1.41	0.74	1.10	0.21		1.07	0.84	0.41	1.27	1.26	1.17	0.84
V18	Normas sanitarias	0.92	0.07	1.24	0.84	1.10		1.12	1.11	0.92	0.27	1.00	0.98
V28	Transformación digital	0.00	0.81	0.07	0.64	0.52	0.98		0.00	1.17	0.70	1.35	0.84
V29	Aplicativo móvil para <i>delivery</i>	0.21	1.38	1.11	0.64	0.81	1.38	0.35		1.35	1.70	1.21	0.97
V32	Horario de atención	0.89	0.95	0.89	1.27	1.43	1.10	0.84	1.07		1.10	1.21	0.98
V35	Estándares de higiene del producto	1.27	0.31	1.27	0.40	0.54	0.54	0.81	1.35	0.98		0.86	0.38
V37	Cobertura de reparto	1.27	1.35	0.41	0.52	0.67	1.21	1.43	0.84	0.60	1.40		0.55
V38	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>	1.52	1.38	1.43	0.70	0.67	1.07	0.92	0.84	0.55	1.17	0.26	

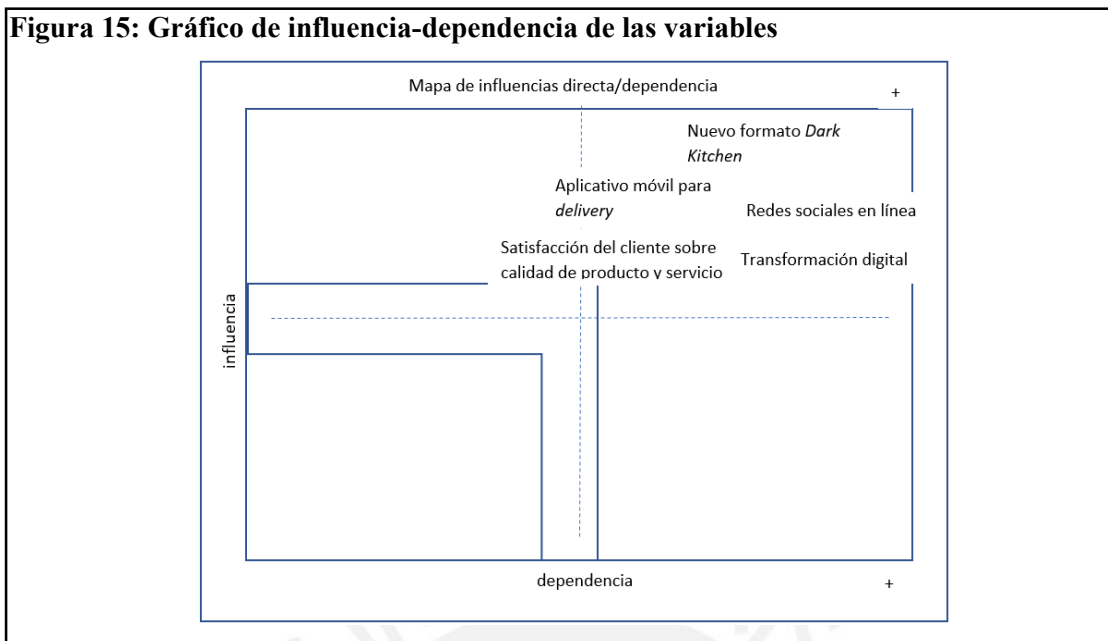
Regresando a la metodología, se promediaron todos los resultados de la encuesta tipo MICMAC para luego introducirlas al *software* MICMAC, las cuales se muestran en la Figura 14. Los resultados del promedio indicaron que existió solo una relación nula “0”, 38 relaciones de influencia débil “1”, 69 relaciones de influencia intermedia “2” y 24 relaciones de influencia fuerte “3”. Del resultado total, se concluyó que la relación de influencia/dependencia de las variables era intermedia, lo cual indicaba que no era necesario replantear las variables, sino que se puede continuar con el proceso debido a que existen más relaciones intermedias y fuertes en comparación a las débiles y nulas.

Figura 14: Promedio al redondeo de los resultados de la encuesta tipo MICMAC

MATRIZ MICMAC PROMEDIO		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00
V3	Cultura de la higiene	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	0	3.00	1.00	2.00
V4	Compras por redes sociales en línea	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
V17	Tiempo de espera del producto	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
V18	Normas sanitarias	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00
V28	Transformación digital	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00
V29	Aplicativo móvil para delivery	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00
V32	Horario de atención	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00
V35	Estándares de higiene del producto	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00
V37	Cobertura de reparto	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00

Posteriormente, el resultado del *software* MICMAC mostró un gráfico de cuadrantes, en donde, el segundo cuadrante es el más importante, pues aquí las relaciones repercuten y modifican sobre las otras variables, por lo cual se les considera muy influyentes y muy dependientes. En este cuadrante, se identificó 5 variables que fueron consideradas críticas: “aplicativo móvil para *delivery*”, “compras por redes sociales en línea”, “satisfacción del cliente sobre el producto y servicio”, “nuevo formato *dark kitchen*” y “transformación digital”, las cuales se muestran en la Figura 15.

Figura 15: Gráfico de influencia-dependencia de las variables



2. Formulación de hipótesis

En esta sección se plantean las hipótesis por variable crítica a partir de una revisión de literatura para delimitar el contexto de cada una.

2.1. Aplicativo móvil para *delivery*

El *delivery* es considerado como un canal de ventas para llevar los productos al consumidor, el cual según el capítulo 3 tomó protagonismo en el 2020. En base al Estudio de Intenciones de Compra 2020 elaborado por el Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL), se identificó que el 59% de limeños hacía uso de aplicativos de *delivery* para hacer sus compras, señalando que el rubro de comida era el más demandado, seguido por el servicio de mensajería y de compra de diversos productos de tecnología, libros, moda o regalos (Flores, 2019). Asimismo, José Marchena, gerente de Desarrollo e Innovación de ISIL, recalcó que el uso de aplicativos de *delivery* fue un tema generacional, en donde, los *millennials* solicitaban pedidos de comida y dejaban de lado las visitas a los restaurantes (Flores, 2019).

De acuerdo a un informe de Touch Perú, el servicio de *delivery* tomó relevancia por la pandemia, en donde, los distritos con mayor uso del servicio fueron Miraflores, San Isidro, Surco, Lince y San Miguel (PerúRetail, 2020). Asimismo, detalló que este servicio especializado en entregas puerta a puerta, creció en un 250% durante la pandemia y en un 200% con respecto al 2019 (PerúRetail, 2020).

Además, José Luis Silva, representante de la Unión de Gremios y Asociaciones de Restaurantes del Perú, afirmó que el servicio de *delivery* se convirtió en un importante aliado en

la lucha contra la pandemia, porque promovió que la gente permanezca en sus hogares evitando más casos de contagios (Andina, 2020b). Asimismo, Silva comentó que, para los restaurantes, el *delivery* en promedio tuvo una participación del 15 % de sus ingresos totales antes de la cuarentena y que a causa de las medidas de confinamiento establecidas en su momento duplicaron esta cifra (Andina, 2020b).

Por su parte, algunos aplicativos móviles tomaron iniciativas innovadoras. Tal es el caso de Rappi que inició la entrega de pedidos con robots en la ciudad de Medellín-Colombia, de la mano de KiwiBots (Forbes, 2020). Esta iniciativa fue en respuesta a la crisis generada por la COVID-19 y realizó entregas de pedidos con el fin de evitar el contacto persona-persona (Forbes, 2020). Entre los meses de abril y julio, estos robots estuvieron a prueba y contaban con una amplia capacidad para guardar y transportar el producto entregando exclusivamente a domicilios de los clientes, los cuales pagaban por medios digitales (Forbes, 2020).

La asignación de una orden a Kiwibot era aleatoria por parte de Rappi, después se notificaba de manera inmediata al usuario y este podía elegir si quería recibir su orden por un robot o no (Forbes, 2020). Esta innovación cumplía con los protocolos necesarios porque eran desinfectados antes y después de cada una de las órdenes, además contaban con tecnología avanzada para funcionar de manera segura (Forbes, 2020). Desde que iniciaron las primeras pruebas, se realizaron cerca de 120 pedidos diarios con 15 robots, lo cual demostró que este servicio tenía potencial de ser parte de la nueva realidad (Forbes, 2020).

En ese sentido, a partir de toda la información descrita se elaboró la siguiente hipótesis respecto al aplicativo móvil para *delivery*: Para el año 2023, el consumidor incrementará su uso de aplicativo móvil para ordenar comida por *delivery* en un mínimo de 300% con respecto al 2020. La hipótesis planteada surgió de la preocupación de los consumidores sobre el contagio y del potencial desarrollo tecnológico de los aplicativos móviles.

2.2. Compras por redes sociales en línea

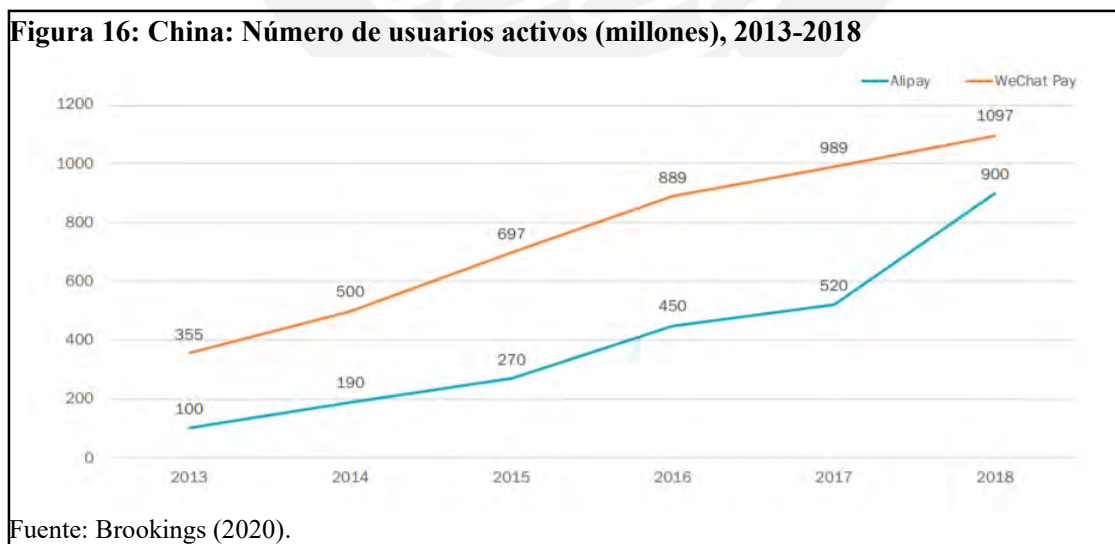
En octubre 2020, WhatsApp fue la aplicación de comunicación mundial más popular con más de 2000 millones de usuarios activos, seguidamente se encontró a Facebook Messenger con 1300 millones mientras que en tercer lugar se posicionó WeChat con 1206 millones de usuarios (Statista, 2020a). A pesar de ocupar el tercer puesto, WeChat fue la aplicación móvil de referencia para muchas otras empresas desde años anteriores, puesto que no solo era utilizado para la comunicación, sino también para realizar compras (Russell, 2016).

En 2013, Tencent, la empresa detrás de la marca WeChat lanzó una nueva función de pago integrada dentro del aplicativo móvil “WeChat Pay”, el cual comenzó con 100 millones de

usuarios activos en dicho año y creció rápidamente desde entonces (FinTech, 2011). La estrategia para popularizar esta nueva funcionalidad se ejecutó en 2014 cuando se decidió facilitar fondos personales para los usuarios en forma de sobres rojos dentro de la tradición china “hóngbāo” (Brookings, 2020).

El “hóngbāo” consiste en entregar dinero a otras personas dentro de sobres rojos durante fiestas tradicionales u ocasiones especiales, simbolizando el deseo de buena suerte hacia las personas que reciben el sobre (Xeuxiba, 2013). Sin embargo, WeChat propuso digitalizar este intercambio utilizando WeChat Pay como medio de transacciones durante el periodo del año nuevo chino en 2014 (Brookings, 2020). Los resultados fueron satisfactorios y crecieron exponencialmente en los siguientes años, logrando conseguir muchos clientes con cuentas de fondos en el aplicativo (Brookings, 2020), tal como se muestra en la Figura 16. Con el paso del tiempo, este concepto se trasladó de los consumidores hacia los comerciantes posicionándose como una plataforma de pago alternativa para realizar transacciones comerciales (Brookings, 2020).

En 2017, WhatsApp evaluó la creación de una plataforma de pagos que se incorpore al aplicativo (El Comercio, 2020d), aunque no fue hasta febrero 2018 cuando la empresa decidió lanzar un modelo de prueba beta de 1 millón de usuarios en India (PwC, 2018). De esta forma, WhatsApp quiso aprovechar el sistema de pago UPI, el cual es una plataforma simple, instantánea, transparente e independiente de los bancos con un enfoque móvil (PwC, 2018). Este sistema fue desarrollado por Corporación Nacional de Pagos de la India, que facilitó las transacciones interbancarias (PwC, 2018).



En el reporte Payments Newsletter de PwC se expresó que, a diferencia de otras aplicaciones de pago que utilizan el sistema UPI, WhatsApp posee factores diferenciadores que

se obtuvieron de la prueba beta En primer lugar, la configuración de pagos es un proceso sencillo el cual implica verificar el número de teléfono del usuario, seleccionar banco y seleccionar la cuenta bancaria (PwC, 2018). Por último, el pago se hace de manera casi intuitiva, pues la persona solo necesita ir a la ventana del chat, tocar el botón de pago, ingresar el monto y autenticar la transacción con un código PIN UPI de 4 dígitos (PwC, 2018).

Por su parte, El Comercio (2020d) informó que WhatsApp Pay requería de una cuenta bancaria o una tarjeta de crédito asociada al aplicativo para realizar las transacciones comerciales. Asimismo, el aplicativo permitía a los usuarios transferir dinero entre ellos y pagar online por los productos y servicios recibidos (El Comercio, 2020d).

Tras dos años de haber lanzado la versión beta, en noviembre 2020 se obtuvo finalmente la aprobación de la Corporación Nacional de Pagos de India para realizar pagos UPI a través de WhatsApp Pay difundiendo oficialmente el lanzamiento a través de un anuncio de video en Twitter por Mark Zuckerberg (TheIndianexpress, 2020).

De esta manera, se entiende que India fue el primer país en el que se lanzó esta nueva modalidad, aunque se infiere que con el paso del tiempo esta plataforma alcanzará a más países, siendo uno de estos Perú. Tal como se explicó en el capítulo 3, en Perú, WhatsApp fue la herramienta principal para comercializar sin opción de pago durante la pandemia siendo los productos de comida rápida aquellos con más porcentaje de compra por parte de las personas (Gestión, 2020b). Debido a esto, se planteó la hipótesis que para el año 2023, los consumidores limeños preferirán comprar comida por WhatsApp, pues tendrán la opción de pagar dentro de la misma aplicación.

2.3. Satisfacción del cliente sobre producto y servicio

Para el consumidor en la industria de los restaurantes, la calidad es uno de los factores fundamentales a la hora de elegir y valorar un restaurante (Joyce, 2019). Desde antes de la pandemia, este factor resultó importante porque permitía a los consumidores elegir a qué restaurante acudir ya sea tradicional o una cadena de comida rápida (Joyce, 2019).

A raíz de la pandemia, el consumidor comenzó a asumir que la calidad es un factor implícito en el producto y servicio que adquiere, pues según el reporte de EY, el consumidor post pandemia buscará más información sobre la procedencia de su comida y cómo fue el proceso de preparación del alimento hasta llegar a su consumo (Orbezo, 2020a). De esta manera, la transparencia de los procesos de elaboración y manipulación de los alimentos será premiada por él (Orbezo, 2020b). Asimismo, una investigación realizada por la Universidad de Postdam-Alemania sobre los cambios prospectivos en la alta cocina internacional e innovación en los

próximos cinco a diez años, reveló que, a partir de las consecuencias de la pandemia, cada vez los consumidores preferirán saber de dónde proceden los alimentos y otorgarán mayor importancia a la transparencia en la manipulación de estos (Schwark, Tiberius & Fabro, 2020). De esta manera, se infiere que esta nueva preferencia se podría ver reflejada en los consumidores de comida rápida.

Por otro lado, el reporte elaborado por Deloitte denominado “*The restaurant of the future arrives ahead of schedule*” mencionó que la comunicación y transparencia son claves para el futuro, pues cuatro de cada cinco personas afirmaron que estarían dispuestos a pagar un 10% adicional a aquellos restaurantes que demuestren los procesos que garanticen la limpieza y seguridad alimentaria (Chick, Duffy & Seligsohn, 2020). Por ello, es probable que los consumidores empiecen a premiar y preferir a los restaurantes que demuestren sus procesos de calidad, preparación e inocuidad de los alimentos (Orbezo, 2020b).

Un claro ejemplo de demostrar transparencia es la cadena McDonald’s, pues desde el 2014 viene implementando el programa “Puertas Abiertas”, el cual inició en Canadá con el objetivo de dar a conocer al público en general los procesos de elaboración de sus productos (Nexstrategic, 2020). El programa consistió en un recorrido presencial guiado de aproximadamente 20 minutos en donde las personas se movilizaban por los diferentes ambientes del local (Nexstrategic, 2020). Esta iniciativa también fue implementada en Perú en el 2018, la cual tuvo aceptación alcanzando más de 4000 personas que participaron de la campaña (PerúRetail, 2018b).

En 2020, la pandemia provocó que no fuera posible que el programa se realice de manera presencial, generando que se adapte de manera digital. Por ello, para ese año se modificó el nombre del programa a “Puertas Transparentes” en la que las personas podían visualizar la información relacionada a sus procesos a través de la página web de McDonald’s (McDonald’s, 2020) y la visita guiada mediante videos transmitidos en sus redes sociales (Nexstrategic, 2020).

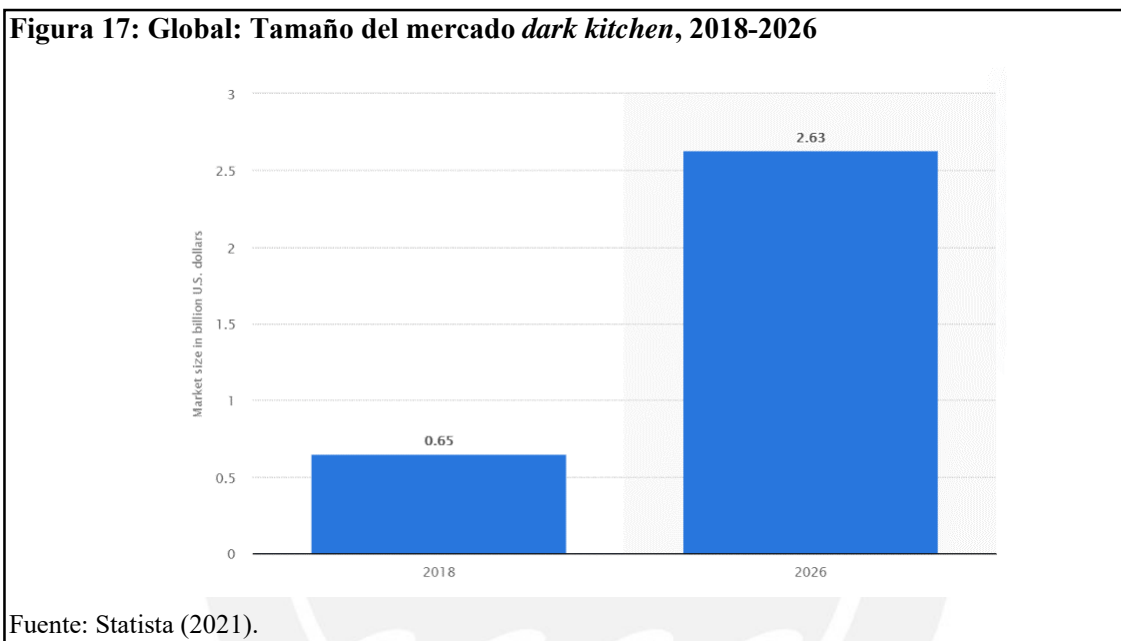
A partir de esta información, se planteó la hipótesis que para el 2023, los consumidores preferirán a las cadenas de comida rápida que sean transparentes en sus procesos de preparación de los alimentos e inocuidad del establecimiento.

2.4. Nuevo formato Dark Kitchen

En el 2019, la National Restaurant Association publicó un reporte sobre las diez tendencias de los restaurantes para el 2030 en donde reveló que las preferencias cambiantes de los consumidores transformarían el modelo tradicional de los restaurantes a nuevos modelos de “solo entrega” gracias al incremento de restaurantes virtuales y los modelos *dark kitchens*

(National Restaurant Association, 2019). Además, se pronosticó que crecerá la demanda de los consumidores por comer fuera del establecimiento generando que las estrategias comerciales y operativas de los restaurantes cambien para atender a los clientes (National Restaurant Association, 2019).

Por otro lado, un estudio realizado por Statista estableció que el tamaño del mercado mundial de cocinas *dark kitchen* fue 0.65 millones de dólares en el 2018 y pronosticó un alcance de 2.63 mil millones de dólares en el 2026 (Statista, 2021), como se muestra en la Figura 17.



El concepto *dark kitchen* tiene presencia en Perú desde hace muchos años, pero durante la pandemia tomó protagonismo y se convirtió en una gran opción (Longa, 2020). Cabe mencionar que antes de la pandemia, ya existía una gran demanda en el uso de *dark kitchen* en los pequeños restaurantes, pues muchos profesionales del sector no estaban dispuestos a pagar un local, mantenimiento y costos operativos (Longa, 2020).

Un estudio de Equifax realizado en el 2020, reveló el crecimiento de *dark kithchens* en Lima y los diez distritos que muestran potencial para el desarrollo de esta tendencia gastronómica (El Comercio, 2020b). El distrito que encabeza la lista es Miraflores, seguido de Magdalena, Lince Pueblo Libre, San Borja, Jesús María, Surco, San Miguel, San Isidro y Los Olivos (El Comercio, 2020b). Los diez primeros distritos forman parte de Lima Moderna a excepción de Los Olivos que se ubica en Lima Norte (El Comercio, 2020b).

Asimismo, el perfil del consumidor para restaurantes *dark kitchen* son en su mayoría personas que pertenecen a un nivel socioeconómico A, B, C y se ubican entre el rango de edades

25-45 años residentes en Lima Moderna (CCL, 2020). Con respecto a su comportamiento, estas personas gastan 25% de su dinero en alimentos y bebidas (CCL, 2020).

A partir de la información descrita, se infiere que el nuevo concepto *dark kitchen* podría ser adoptado por las cadenas de comida rápida, pues les permitiría captar más clientes, cubrir más zonas de reparto y aumentar la capacidad de producción. Por lo tanto, se planteó la hipótesis: para el 2023, las cadenas de comida rápida implementarán de manera propia el modelo *dark kitchen* para ampliar su capacidad de atención y reparto por *delivery* al público.

2.5. Transformación digital

La tecnología se encuentra determinada por la relación entre la cultura y la sociedad, buscando adaptarse a nuevas necesidades para facilitar de una mejor manera las interrelaciones entre las empresas y los clientes (Alvarez, 2015). En ese sentido, la manera de interactuar con la tecnología cambió con la llegada de las tecnologías emergentes: *big data*, internet de las cosas, *blockchain*, realidad virtual, inteligencia artificial entre otras (Alvarez, 2015).

En otros países, los clientes experimentan con restaurantes digitales para pedir comida, llevar y entregar productos, pagar, calificar la experiencia y comprender las preferencias de los consumidores (National Restaurant Association, 2019). En el subsector de comida rápida, estas tecnologías aportaron en mejorar procesos de rapidez, transparencia, calidad, información entre otros (Alvarez, 2015). A continuación, se detallan algunas tecnologías emergentes empleadas en cadenas de comida rápida de otros países.

En el caso de la realidad aumentada, esta fue implementada para mejorar las capacitaciones de los empleados de los restaurantes de comida rápida. En este tipo de industrias, la formación y las cualidades del trabajador son relevantes, pues la velocidad con la que se desempeña y la consistencia de la calidad con la que entrega el producto terminado afectan directamente a las ventas y la satisfacción del cliente (Oner et al., 2019). Es por ello que estas empresas emplean una alta cantidad de horas para capacitar a un empleado tomando en consideración que, durante el periodo de entrenamiento, la mayoría de trabajadores cometen muchos errores (Oner et al., 2019). De esta forma, surgió la necesidad de planificar de una mejor forma la capacitación de los empleados (Oner et al., 2019).

En Turquía se realizó un estudio a restaurantes *fast food* para utilizar gafas de realidad aumentada que no solo permitiría acelerar el proceso de aprendizaje de los trabajadores, sino también realizarlos con mínimos errores (Oner et al., 2019). Esta modalidad fue destinada a impulsar la satisfacción de los empleados, asegurar la calidad de producto y reducir los tiempos de capacitación (Oner et al., 2019).

Por otro lado, en 2017, la cadena KFC de Estados Unidos diseñó un entrenamiento virtual a través de un juego virtual de sala de escape que permitía que sus colaboradores aprendiesen desde la experiencia sobre la preparación del pollo frito (DeMarinis et al., 2018). En el simulador, se presentaba un área de cocina en la que, para ganar, se debía seguir los protocolos establecidos por la cadena KFC (McPheat, 2018). Asimismo, durante el proceso se profundizaba en los detalles de preparación de producto y la formación de los valores de la empresa (McPheat, 2018).

En lo que refiere a inteligencia artificial, se comenzó a implementar con las cámaras de seguridad de los establecimientos de comida rápida (Alvarez, 2015). A través de técnicas de visión por computadora aplicadas a las cámaras de seguridad ojo de pez de los locales, era posible determinar el número de clientes que solicitaba una orden y el tiempo de espera estimado que les demoraba en cola para ser atendidos (Alvarez, 2015). Esta tecnología se aplicó a la visión por computadora para comprender y aprender la secuencia de movimientos de las personas a través de las imágenes que capturaba las cámaras (Alvarez, 2015).

En el distrito de Xujiahui, en el suroeste de Shanghai en China, KFC aplicó esta tecnología con la diferencia de que las cámaras escaneaban las caras de las personas a través de los quioscos táctiles (Bloomberg, 2019). Los consumidores formaban una cola frente a los quioscos para ingresar sus órdenes mientras la cámara los enfocaba y capturaba sus rostros para procesar el pago (Bloomberg, 2019). La inteligencia artificial fue utilizada para conseguir información de las preferencias de las personas al ordenar pedidos, el cual permitía determinar eventualmente el nivel de producción requerido en las tiendas tomando en consideración las imágenes por computadora aprendidas de los patrones de pedidos, el retrato de los clientes al comprar y los datos demográficos en donde se ubicaba el quiosco (Bloomberg, 2019). Esta tecnología llegó en 2019 a ALC, pues los quioscos digitales llegaron a México y empezaron a expandirse desde entonces en ese país (Bloomberg, 2019).

Las diferentes situaciones descritas fueron implementadas en diferentes países; sin embargo, existe la posibilidad de que estas tecnologías también se desarrollen también en Perú. En ese sentido, se planteó la hipótesis de que para el 2023 las empresas de comida rápida lograrán implementar las tecnologías emergentes en Lima Metropolitana, generando nuevas experiencias a los consumidores.

En síntesis, en este apartado se desarrollaron las 5 hipótesis, que fueron originadas por las 5 variables críticas, a partir de las tendencias asociadas a Perú y otros países, en donde cada una de las variables críticas presenta una situación actual y su hipótesis para el año 2023 (ver Anexo AB). Ahora bien, una vez formuladas las hipótesis se continuó con la construcción de escenarios, la cual se desarrolla en la siguiente sección.

3. Construcción de escenarios del subsector de comida rápida

A partir de las hipótesis planteadas, se desarrolló la encuesta SMIC dividida en dos partes: hipótesis individuales y juego de hipótesis. Por cada especialista, se ingresó al software SMIC el resultado de ambas encuestas por separado. La primera parte, hipótesis individuales, mostró que la mayoría de los especialistas coincidieron sus valoraciones en el rango “probable” y “muy probable”, siendo pocas las respuestas “muy improbables” e “improbable”, las cuales se muestra en la Tabla 23. De esta forma, se obtuvo altas probabilidades de ocurrencia en cada hipótesis cuando se evaluaron de manera individual, cada una de ellas se encontraba por encima del 65%.

Tabla 23: Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis individuales para el 2023

Cod	Hipótesis	Probabilidad de Ocurrencia
H1	Para el año 2023, las empresas de comida rápida lograrán implementar las tecnologías emergentes en Lima Metropolitana, generando nuevas experiencias a los consumidores.	72.40%
H2	Para el año 2023, los consumidores limeños preferirán comprar comida por WhatsApp, pues tendrán la opción de pagar dentro de la misma aplicación.	70.80%
H3	Para el año 2023, el consumidor preferirá a las cadenas que sean transparentes en sus procesos de preparación de los alimentos e inocuidad del establecimiento.	68.70%
H4	Para el año 2023, las cadenas de comida rápida implementarán de manera propia el modelo <i>dark kitchen</i> para ampliar su capacidad de atención y reparto por <i>delivery</i> al público.	68.30%
H5	Para el año 2023, el consumidor incrementará su uso de aplicativo móvil para ordenar comida por <i>delivery</i> en un mínimo de 300% con respecto al 2020.	66.20%

Una vez determinadas las probabilidades individuales, se realizó el juego de hipótesis que consistía en la combinación de la probabilidad de ocurrencia positiva y negativa de una hipótesis frente a las otras obteniendo nuevos resultados entrelazados de los escenarios probables al 2023. El resultado de estas combinaciones generó 32 escenarios ordenados de mayor a menor según el porcentaje de probabilidad de ocurrencia. De esta lista, se seleccionaron solo los 5 primeros escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia para analizarlos. El criterio de selección fueron la Ley de Pareto y el punto de quiebre porcentual entre los escenarios. Con el primer criterio, se concluyeron diez escenarios que cumplían el óptimo del 80%, mientras que para el segundo criterio se extrajo aquellos que tenían menos distancia porcentual. En ese sentido, se identificó que el sexto escenario mostraba una diferencia de más de 2% en comparación al quinto, por lo cual, se escogieron solo los primeros 5 escenarios más probables (ver Anexo AC). Cabe recalcar que, a pesar de que la diferencia entre el primer y segundo escenario fue de más de 18%, esto no se consideró como criterio de descarte, pues era necesario analizar más de un solo escenario probable.

Una vez identificado los 5 escenarios más probables, se realizó un análisis horizontal y vertical. El análisis horizontal indicó que el escenario con más porcentaje de probabilidad fue el número “01”. A este escenario se le colocó el nombre “El Glotón”, porque este escenario devora a los otros en el cumplimiento de hipótesis. Este escenario es el ideal, pues el consumo de comida rápida por aplicativo para *delivery* se incrementará, los consumidores preferirán comprar por WhatsApp y pagarlo en la misma aplicación. Asimismo, el consumidor preferirá los restaurantes que muestren transparencia en sus procesos de preparación y se sentirá con más confianza; además, tendrá más acceso a la comida rápida, pues las cadenas implementarán el concepto *dark kitchen* para ampliar su capacidad de reparto por *delivery*. Por último, el consumidor tendrá una mejor experiencia de atención debido a que las cadenas de comida rápida implementarán tecnologías emergentes.

El segundo escenario más probable fue el “05”, en el cual se aprobaron cuatro hipótesis y se negó una, la hipótesis que no se cumple es que el consumidor preferirá que las empresas sean transparentes en cuanto a su proceso de preparación de alimentos. Este escenario es llamado “Territorio Desconocido”, pues el consumidor priorizará otras características asociadas en los productos, servicios y a la empresa en sí en lugar de querer saber lo que ocurre dentro de la cocina. En caso de que ocurra este escenario, es posible que el consumidor pueda estar enfocado en las actividades de la cadena como políticas ambientales y de sostenibilidad.

El tercer escenario más probable fue el “32”, en el cual no se cumplió ninguna hipótesis. Este escenario fue llamado “Círculo vicioso”, pues los consumidores volverán a lo conocido repitiendo el comportamiento que tenían antes. En ese sentido, el consumidor no incrementará el uso de aplicativos móviles para *delivery* de comida, pues posiblemente para el 2023 los consumidores retomen sus estilos de vida y prefieran ir a comer a restaurantes. Por lo tanto, el consumidor aún no necesitará tener la opción de pago en WhatsApp y tampoco se preocupará si es que su zona no se encuentra dentro de la cobertura de reparto de la empresa, ni el tiempo que tarda en prepararse el producto porque la empresa se abastece cuando la demanda es alta. Por último, el consumidor no tendrá nuevas experiencias porque, para el 2023, aún no se implementarán las tecnologías emergentes en las cadenas de comida rápida.

El cuarto escenario fue el “03”, en el cual no se cumplió la hipótesis cuatro mientras que las demás sí. Este escenario fue llamado “Zona limitada” pues los domicilios de los consumidores son vistos por las cadenas como un área restringida en donde no se puede entrar y la capacidad de producción es percibida por los consumidores como limitada. En este escenario es posible que las empresas brinden otras soluciones alternas para cubrir la demanda de los consumidores respecto a los tiempos de preparación, entrega por *delivery* y cobertura de reparto.

El quinto escenario más probable fue el “17”, en el cual se cumplieron cuatro hipótesis planteadas menos la primera. A este escenario se le colocó el nombre “Descarga innecesaria”, pues el consumidor tendrá aplicativos de *delivery*, pero no lo usará con frecuencia o, en todo caso, no tendrá este tipo de aplicativos porque reconoce que es innecesario. En este escenario es posible que el consumidor prefiera utilizar otros medios para pedir comida como páginas webs, redes sociales y llamadas telefónicas.

De los escenarios mostrados anteriormente, se encontró que dos de los cinco escenarios más probables eran opuestos. El escenario “El glotón” aceptó todas las hipótesis propuestas con una probabilidad de ocurrencia del 28.20%, mientras que el escenario “Círculo vicioso” rechazó todas las hipótesis con una probabilidad de ocurrencia 8.50%.

Por otro lado, el análisis vertical mostró que la hipótesis “1” fue aceptada en tres escenarios: “El glotón”, “Territorio desconocido” y “Zona limitada” presentando una proporción de ocurrencia entre no ocurrencia de 3 a 2. El *delivery*, como se explicó anteriormente, jugó un rol importante en las cadenas de comida rápida en el 2020, pues influyó a que las personas utilicen este servicio a causa del contexto incierto. Es más, el aplicativo móvil ayudó a que el servicio de *delivery* presentara cifras superiores al 2019.

La hipótesis “2” fue aceptada en cuatro escenarios: “El glotón”, “Territorio desconocido”, “Zona limitada” y “Descarga innecesaria”, mostrando una proporción de ocurrencia entre no ocurrencia de 4 a 1. WhatsApp fue importante en el 2020 para realizar pedidos de comida debido a la facilidad y rapidez; sin embargo, los consumidores al momento de pagar recurrían a otras plataformas. Esto generaba que el proceso de compra que iniciaba con la primera interacción en WhatsApp no se completara dentro de la misma aplicación.

La hipótesis “3” fue aceptada en tres escenarios: “El glotón”, “Zona limitada” y “Descarga innecesaria” indicando una proporción de ocurrencia entre no ocurrencia de 3 a 2. La transparencia acerca de cómo se preparaba la comida tomó más relevancia en el 2020. Si bien antes de la pandemia, el consumidor de cadenas de comida rápida evidenció situaciones en que la preparación de los alimentos se colocaba en duda por temas de higiene del local y de una correcta manipulación, este se mostraba indiferente a estos temas y olvidaba con facilidad. Sin embargo, durante la pandemia, el consumidor empezó a tomar mayor conciencia sobre el cuidado que debería tener la preparación del producto.

La hipótesis “4” fue aceptada en tres escenarios: “El glotón”, “Territorio desconocido” y “Descarga innecesaria” demostrando una proporción de ocurrencia entre no ocurrencia de 3 a 2. El modelo *dark kitchen* se consolidó en el 2020 como una alternativa de reinversión para los

restaurantes. Entre las ventajas fueron la reducción de costos, la ampliación de cobertura de reparto y aumento en la capacidad de producción.

La hipótesis “5” fue aceptada en cuatro escenarios: “El glotón”, “Territorio desconocido”, “Zona limitada” y “Descarga innecesaria” detallando una proporción de ocurrencia entre no ocurrencia de 4 a 1. Las cadenas de comida rápida en Lima no emplean tecnologías emergentes para la atención. Sin embargo, en otros países las grandes cadenas de comida rápida como McDonald's y KFC implementan estas tecnologías y crean nuevas experiencias personalizadas en sus clientes.

Las cinco hipótesis planteadas se clasificaron en dos conjuntos. En el primer conjunto, las hipótesis “2” y “5” se rechazaron en una ocasión, mientras que, en el segundo conjunto, las hipótesis “1”, “3” y “4” se rechazaron en dos ocasiones. Por ello, se puede señalar que las hipótesis “2” y “5” tienen más probabilidad de ocurrir en comparación de las “1”, “3” y “4”. Es importante aclarar que ambos conjuntos expresaron una posibilidad de no ocurrencia debido al escenario “Círculo vicioso”.

En el siguiente punto, se realizan recomendaciones para las cadenas de comida rápida a partir de la elección del escenario deseado.

4. Orientación y recomendaciones para las cadenas de comida rápida

El escenario seleccionado fue “El glotón”, pues presentaba la mayor probabilidad de ocurrencia en comparación a los demás y mostraba el cumplimiento de todas las hipótesis. Para llevar a cabo las recomendaciones, se planteó una guía de entrevistas dirigidas exclusivamente a especialistas del subsector de comida rápida, sin embargo, por temas de disponibilidad se contó con la participación de solo un experto. La finalidad de la entrevista fue conocer la opinión del especialista a cerca de los escenarios y las estrategias para alcanzar el futuro deseado. En ese sentido, se analizó cada hipótesis y su comportamiento en base al escenario “El glotón”.

A continuación, se muestran las recomendaciones para las cadenas de comida rápida por cada hipótesis. Es importante recalcar que las estrategias propuestas fueron planteadas para el consumidor de comida rápida del 2023.

H1: Para el año 2023, el consumidor incrementará su uso de aplicativo móvil para ordenar comida por *delivery* en un mínimo de 300% con respecto al 2020.

Las recomendaciones para las cadenas del subsector de comida rápida para alcanzar la hipótesis “1” podrían ser campañas de promoción que incentiven el consumo por aplicativo móvil

y que dentro de este el consumidor pueda programar el horario de llegada del producto para ese mismo día.

Durante el 2020, las campañas de promoción y publicidad de las cadenas estuvieron enfocadas en el precio y al contexto. Es por eso que se recomienda que continúen lanzando un tipo de campaña y que algunas de estas sean exclusivas para el aplicativo. Se considera que el precio seguirá siendo un factor importante en los consumidores, pero también se aconseja que las cadenas deban apostar por mejorar las funcionalidades del aplicativo móvil para *delivery*.

La campaña que se podría lanzar sería el de diseñar empaques exclusivos para *delivery*, estos empaques podrían contener un código QR el cual permitiría a los consumidores ganar premios en entretenimiento, pues en el 2020 los consumidores dejaron de realizar estas actividades. Para acceder al premio, el consumidor debe leer el código QR que previamente fue colocado en el empaque e inmediatamente será redireccionado a un aviso que le comunique si ganó o no. Estos premios podrían ser entradas gratis para cines, obras de teatro, parque de diversiones, conciertos e incluso vuelos aéreos gratis.

Por otro lado, una funcionalidad para mejorar el aplicativo móvil sería la implementación de una opción para programar la hora de llegada del producto para ese mismo día; esto permitiría que el consumidor organice sus tiempos y planifique para no tener inconvenientes con su entrega.

H2: Para el año 2023, los consumidores limeños preferirán comprar comida por WhatsApp, pues tendrán la opción de pagar dentro de la misma aplicación.

La recomendación para alcanzar la hipótesis “2” podría ser que el sistema financiero peruano, conformado por la SBS, BCR y bancos, tome la iniciativa en crear un marco legal con las normativas y condiciones regulatorias para la implementación de Whatsapp Pay en el país.

El Perú no cuenta con un marco legal ni un ente regulador para la protección de datos en Whatsapp, en donde, los consumidores puedan comprar y pagar por los productos adquiridos. La formación de un marco legal en temas de seguridad frente a fraudes o estafas, podría generar un acuerdo entre los representantes del sistema financiero y Whatsapp para su posible implementación. Además, esta construcción legal podría ayudar a los clientes a identificar a la entidad responsable en caso presente problemas en el pago. La llegada de este servicio beneficiaría a ambas partes, pues Whatsapp cubriría mayor territorio con su tecnología y los peruanos tendrían mayores facilidades en su compra.

La posible implementación de Whatsapp Pay permitiría que las cadenas de comida rápida consoliden un historial para clasificar los productos según su demanda. Con esta información, se podría obtener data sobre las preferencias de consumo en promedio, el cual podría servir para la

toma de decisiones estratégicas como el desarrollo de producto o dar de baja un producto. Por otro lado, se podría mantener informado al cliente a través de promociones personalizadas en relación a los productos comprados por el cliente, manteniendo una comunicación directa a través de la publicidad.

H3: Para el año 2023, el consumidor preferirá a las cadenas que sean transparentes en sus procesos de preparación de los alimentos e inocuidad del establecimiento.

Las recomendaciones para las cadenas del subsector de comida rápida para alcanzar la hipótesis “3” podrían ser: informar al cliente sobre la inocuidad, tratamiento y procedencia de los alimentos en las diferentes plataformas digitales y planificar la reestructuración de un local enfocada en la transparencia de la preparación de los productos frente al cliente.

En principio, el consumidor debido a la pandemia reforzó cada vez más el sentido de preocupación sobre el alimento que compra e ingiere. En ese sentido, la transparencia de la información podría ayudar a generar mayor seguridad y conocimiento al cliente sobre lo que consume. Esto es un aspecto que deben considerar las cadenas de comida rápida, pues el consumidor del 2023 podría preferir comprar en aquellas empresas que son transparentes en sus procesos de preparación.

Por este motivo, se recomienda que las cadenas de comida rápida cada vez más expongan parte de sus procesos de elaboración del producto a sus clientes en las redes sociales y página web por medio de infografías, videos, reportes o cualquier otro formato que ayude al consumidor a generar conocimiento del producto.

Por otro lado, se recomienda también que las empresas empiecen a generar ideas acerca de una posible reestructuración de local. Por lo general, los restaurantes de comida rápida mantienen la estructura tradicional de ubicar la cocina detrás de los ojos de los consumidores y que simplemente sean ellos quienes juzguen el producto final cuando este es llevado a su mesa. Sin embargo, lo que se recomienda es que esto pueda cambiar, ubicando la cocina en el centro del local mientras que las mesas estén situadas alrededor. Las cámaras frigoríficas y el almacén de suministros, en caso no puedan ser colocados dentro de la cocina, puedan estar situados a una distancia corta de esta. Esto haría que los clientes puedan observar cómo los insumos llegan a la zona de producción y en qué estado son trasladados.

Para llevar a cabo, se recomienda una posible implementación de una prueba piloto con un local e ir observando las diferentes respuestas y opiniones del cliente sobre este nuevo formato. Cabe aclarar que la reestructuración propuesta solo aplicaría para los locales que son restaurantes

y no para los establecimientos que se ubican en patios de comida dentro de los centros comerciales, pues esto resultaría complicado por el tamaño limitado del área.

Por último, resulta importante mencionar que la reestructuración de local involucra un análisis previo de las empresas para conocer qué tan viable resulta este cambio y si obtendrán los adecuados retornos de inversión después de su implementación. Este análisis es propio de cada empresa y aunque los resultados indiquen ser desfavorables para realizar la reestructuración, se recomienda no dejar de lado esta idea, pues podría ser relevante para futuros años.

H4: Para el año 2023, las cadenas de comida rápida implementarán de manera propia el modelo *dark kitchen* para ampliar su capacidad de atención y reparto por *delivery* al público.

La recomendación para las cadenas del subsector de comida rápida para alcanzar la hipótesis “4” podría ser la planificación e implementación de un modelo híbrido entre la atención presencial y el reparto por *delivery* del sistema *dark kitchen*.

Durante la pandemia, el consumidor elevó la demanda del servicio de *delivery* a niveles exorbitantes; sin embargo, este servicio era limitado por la zona de cobertura, pues las cadenas establecieron límites geográficos para distribuir sus productos. Es decir, el *delivery* estaba condicionado a la ubicación del local de comida rápida, lo cual provocaba que los consumidores que residían en zonas medianamente alejadas al establecimiento no puedan acceder a este servicio.

El modelo *dark kitchen* se caracteriza por utilizar un espacio para producir productos y despachar automáticamente sin la necesidad de que el cliente conozca la existencia de este local, pues el establecimiento no está abierto al público, sino que se mantiene a puertas cerradas. Este tipo de formato sería muy adecuado en situaciones donde el cliente solo demande comida, pero también se prevé que el consumidor querrá conocer el local donde se preparan los productos y visitar el establecimiento en caso prefiera comer en salón.

Se identificaron 2 situaciones en las que se podría aprovechar el modelo *dark kitchen*: primero, alcanzar más consumidores aledaños que antes no se lograba cubrir y, segundo, aumentar la capacidad de reparto por *delivery* en lugares donde los locales presentan saturación de pedidos.

Por este motivo, se recomienda que las cadenas de comida rápida opten por planificar la implementación de un nuevo local o utilizar uno ya establecido para adaptar un modelo híbrido, es decir, incorporar la atención al público de manera presencial y, de manera interna, potenciar la atención por reparto de *delivery* a través del modelo *dark kitchen*.

Para llevarla a cabo, se plantearon dos opciones. En primer lugar, se recomienda que para el nuevo local se pueda descentralizar hacia los distritos aledaños donde no hay mucha cobertura de reparto. Para esto, se recomienda realizar una investigación preliminar para identificar cuáles son las zonas en donde los consumidores demandan mayor interés por la comida rápida. La mayoría de este tipo de consumidores se ven afectados por los límites de cobertura, lo cual provoca que tengan que desplazarse hacia las tiendas para adquirir el producto.

En segundo lugar, se tomó en cuenta que la concentración de locales de comida rápida giraba en torno a ciertos distritos de Lima. Esto se debe en parte a que existe mayor demanda en estas zonas. En ese sentido, se recomienda evaluar el local que presenta mayor congestión de pedidos para adaptar el modelo *dark kitchen*. De esta forma, se podría aumentar la capacidad de producción para el caso de clientes en tienda y la capacidad de reparto por *delivery*. Asimismo, al aumentar estos dos enfoques es posible que, además de alcanzar más consumidores, se pueda reducir la congestión de pedidos y evitar retrasos en la entrega de productos.

Es importante aclarar que en ambas opciones se plantea una tienda donde el consumidor pueda visitar y comer dentro del local, así como también, tener la capacidad de repartir y alcanzar más consumidores por *delivery*. Asimismo, cabe señalar que estas recomendaciones se plantean a modo de planificación y no de implementación inmediata, pues cada empresa debe evaluar sus propios recursos y capacidades.

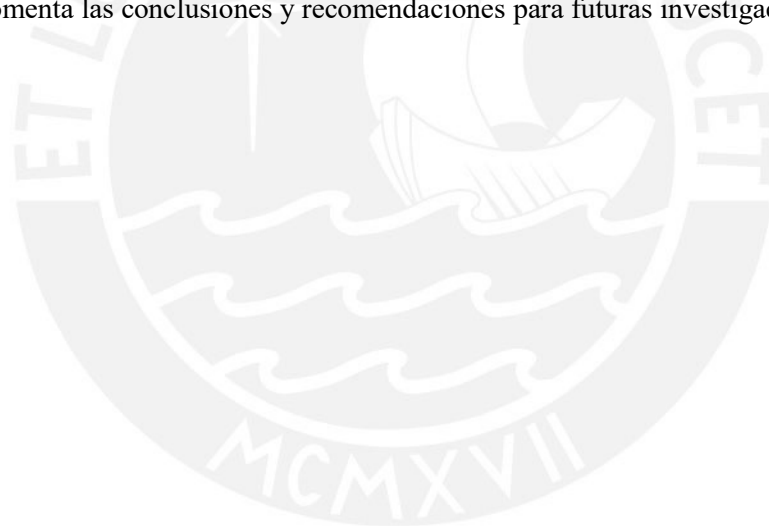
H5: Para el año 2023, las empresas de comida rápida lograrán implementar las tecnologías emergentes en Lima Metropolitana, generando nuevas experiencias a los consumidores.

Las recomendaciones para las cadenas del subsector de comida rápida para alcanzar la hipótesis “5” podría ser: evaluar las características propias de las empresas y de sus consumidores, y partir de estas, planificar la implementación de una tecnología emergente para generar nuevas experiencias en los consumidores.

En el 2020, las cadenas no implementaron tecnologías emergentes en Perú a pesar de que en otros países sí lo hacían. Estas tecnologías son útiles para la recopilación de data permitiendo conocer el comportamiento de los consumidores como sus gustos, la hora en la que se alimentan normalmente, quiénes son las personas cercanas a su entorno entre otros. Para la planificación, se recomienda que las empresas evalúen a sus clientes para conocer sus necesidades y puntos de dolor. Después de haber identificado estas, las empresas deberían analizarlas en conjunto con sus características propias para identificar qué tipo de tecnología emergente necesitan. La tecnología es transversal, pues atraviesa las distintas áreas de la empresa. Por ello, se recomienda que debe existir coordinación, comunicación y compromiso entre estas, generando un ambiente que propicie su implementación.

Una de las nuevas experiencias que podría tener el consumidor con la inteligencia artificial sería que la toma de su pedido sea más dinámica a través de la agilización del proceso de compra. Una forma de aplicar esta tecnología sería en las llamadas telefónicas, pues cuando el cliente llama para realizar un pedido es posible que a veces los operadores no contesten por diversas razones. La inteligencia artificial no solo podría solucionar esta situación, sino que también podría personalizar el servicio, pues es capaz de almacenar y aprender datos de la conducta del consumidor.

En todo este capítulo, se describieron los hallazgos durante la investigación. Primero se obtuvieron las variables del consumidor y las relacionadas con el subsector, para luego obtener las más importantes. Después, se utilizó el *software* MICMAC para extraer las variables críticas. A partir de estas, se formularon hipótesis que sirvieron de base para la construcción de escenarios a través del *software* SMIC-Prob expert. De esta manera se obtuvieron los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia para el año 2023. Por último, se propusieron estrategias en base al escenario deseado seleccionado y la información recogida de los especialistas. En el siguiente apartado, se comenta las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.



CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente estudio tuvieron como objetivo general identificar el escenario deseado del comportamiento del consumidor de comida rápida a partir de un análisis prospectivo para proponer estrategias al subsector de comida rápida para el 2023 en Lima Metropolitana. Para alcanzar dicho objetivo, se utilizaron los *softwares* MICMAC y SMIC-*Prob expert* por la metodología prospectiva de Godet. A continuación, se presentan las principales conclusiones extraídas con respecto a los cuatro objetivos específicos planteados.

En la presente investigación se logra cumplir con el primer objetivo que consiste en explicar cuáles son los enfoques teóricos del comportamiento del consumidor que introduzcan criterios apropiados al análisis para formular variables. En el marco teórico se presenta diversos autores que brindan definiciones y modelos teóricos mostrando diferentes variables del comportamiento del consumidor; sin embargo, se eligió solo un modelo que incluyera variables más claras, detalladas y sistemáticas.

Con respecto al segundo objetivo, el cual es describir las variables del consumidor y las asociadas al subsector de comida rápida en Lima Metropolitana dado el contexto del COVID-19, va a cambiar la forma en que las personas consumen comida rápida. En primer lugar, los consumidores se han vuelto más digitales y hogareños con una mayor preocupación sobre lo que comen. Asimismo, la tendencia al consumo saludable ha influenciado en este contexto, sin embargo, los consumidores siguen demandando productos *fast foods* cambiando su estilo de compra, de pedidos personales y en pareja a pedidos familiares. Por otro lado, las cadenas tuvieron que adaptarse al contexto modificando sus procesos de atención e higiene, horario, cobertura de reparto entre otros. Todas estas variables y otras más fueron analizadas en el marco contextual.

Adicionalmente, con respecto al tercer objetivo que consistió en identificar las variables críticas que explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020, según la opinión de especialistas, se identificaron cinco variables críticas. En primer lugar, gracias a las encuestas realizadas a expertos se pudo conocer las doce variables más importantes, las cuales fueron analizadas por el *software* MICMAC dando como resultado a las variables críticas: aplicativo móvil para *delivery*, compras por redes sociales en línea, satisfacción del cliente sobre el producto y servicio, nuevo formato *dark kitchen* y transformación digital. El primero hace referencia a la preferencia de consumo de comida rápida por aplicativo de *delivery*; el segundo trata de la preferencia del cliente por ordenar comida a través de redes sociales como Instagram, WhatsApp y Facebook; el tercero se relaciona con el nivel de satisfacción que percibe el consumidor sobre la calidad, higiene y atención; el cuarto se vincula al nuevo concepto *dark kitchen* que adoptan algunas marcas de restaurantes con la

finalidad de poder optimizar sus procesos y ampliar la cobertura de reparto; y el quinto se relaciona al nivel de tecnología que poseen los restaurantes de comida rápida para mejorar los procesos de atención y elaboración de productos.

Además, la investigación cumple con el cuarto objetivo, el cual consiste en identificar los escenarios más probables del comportamiento del consumidor de comida rápida para el 2023 en Lima Metropolitana. Para llevarlo a cabo se formularon hipótesis por cada variable crítica, las cuales fueron planteadas analizando lo que ocurría en otros países. En base a las encuestas realizadas se pudo cuantificar la opinión de los especialistas sobre las relaciones de las hipótesis de manera individual y condicionada. Estas calificaciones fueron analizadas por el *software* SMIC-*Prob expert* dando como resultado 32 posibles escenarios, luego se aplicó la Ley de Pareto y el punto de quiebre para reducir a 5 escenarios: El glotón (28.20%), Territorio desconocido (9.40%), Circulo vicioso (8.50%), Zona limitada (8.30%) y Descarga innecesaria (8.10%), las cuales son descritas en el capítulo 5.

Para cumplir con el objetivo general, se realizó un análisis vertical de hipótesis y horizontal de escenarios. El primer análisis indicó que las hipótesis 2 y 5 fueron más aceptadas en comparación con las 1,3 y 4, mientras el segundo mostró que tres escenarios rechazaban al menos una hipótesis, un escenario aceptaba todas y un escenario rechazaba todas. De los 5 escenarios más probables se seleccionó el de mayor probabilidad que resultó siendo el escenario que aceptaba todas las hipótesis. El análisis de la investigación logró identificar que, en el escenario deseado, el consumidor de comida rápida incrementaría su consumo por aplicativo móvil de *delivery*, preferiría comprar y pagar comida rápida por WhatsApp, acudiría con preferencia a cadenas que sean transparentes con su proceso de preparación, le gustaría que las cadenas se preocupen por ampliar su cobertura de reparto y disminuya los tiempos de entrega del producto; por último, se interesaría en tener nuevas experiencias con tecnologías emergentes. Gracias a la entrevista de la fase 4, se generaron estrategias para el subsector tomando en cuenta cómo podría ser el consumidor de comida rápida para el 2023 en Lima Metropolitana.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden brindar a próximas investigaciones que se interesen por utilizar una metodología prospectiva para construir escenarios del consumidor ya sea de una empresa o de un subsector, se abordarán a través de las fases de investigación.

En la fase preliminar se recomienda que los futuros investigadores utilicen criterios provenientes de un análisis teórico y de un análisis empírico. En principio se debería empezar investigando los mejores modelos y herramientas teóricas que puedan aportar a estructurar de una mejor forma las variables. Si el grupo de investigación cuenta con el tiempo necesario y la situación lo permite, se recomienda que empleen el modelo de Ajzen para estructurar variables más internas del consumidor a través de observaciones, encuestas, entrevistas o *focus group*; sin embargo, se debe tener en cuenta que esto implica que deban realizar encuestas previas a la metodología de prospectiva. En caso de optar por esta recomendación se lograría un contraste entre las opiniones de los consumidores y la de los especialistas.

Se elija o no el modelo de Ajzen, se recomienda hacer un amplio listado de variables para luego realizar reuniones con algunos especialistas de comportamiento del consumidor y del sector investigado, contrastándolas según la opinión de ellos. De esta manera, se podría conseguir variables que no fueron consideradas previamente y descartar aquellas que no tienen un buen planteamiento. Paralelamente, se recomienda que los investigadores puedan comenzar a familiarizarse con las herramientas prospectivas. En el caso de que opten por Godet, podrían realizar autoevaluaciones o pruebas de los *softwares* para comprender su funcionamiento. Luego de contrastar las variables con los especialistas, comprender la metodología y las diferentes herramientas que se planean utilizar, se recomienda actualizar la lista de variables.

En la fase estadística, para llevar a cabo la validación de variables se recomienda utilizar una escala Likert del 1 al 5 porque permitiría a los especialistas tener más opciones para calificar las variables. En el presente estudio se utilizó una escala del 1 al 3, pues la investigación se desarrolló en una situación de incertidumbre lo cual ameritaba respuestas más exactas en un horizonte de tiempo reducido y mayor rapidez para las respuestas de los especialistas. Después de esto, se recomienda evaluar la cantidad de variables que van a ser empleadas en el *software* MICMAC. En la presente investigación el criterio para esta etapa fueron las 12 primeras variables más importantes de la etapa anterior, las cuales demandaron tiempo al especialista porque se tenía que preguntar la relación de influencia variable por variable. Se recomienda utilizar hojas de cálculo en Excel para facilitar el manejo de datos al tener que reunir las puntuaciones de todas las encuestas.

En la fase analítica, se recomienda que las hipótesis sean tratadas de igual manera que las variables de la etapa 1, es decir, formular hipótesis y contrastarlas con opiniones de los especialistas para que de esta forma puedan mejorar el planteamiento. En caso de utilizar el programa *SMIC-Prob Expert*, se debe tener especial cuidado y paciencia al introducir las puntuaciones, pues el programa tiende a ser lento mientras más datos se ingresen.

En la fase descriptiva, se recomienda ser claros con la descripción de los escenarios y analizarlos desde las perspectivas horizontales y verticales.

Por último, las recomendaciones a nivel general giran en torno a formar buenos lazos de comunicación y trato con los expertos, pues ellos son el insumo principal para la investigación y dependerá de ellos si continúan durante todas las fases de la investigación. Asimismo, comunicar las dinámicas de las encuestas, las variables y las hipótesis de una manera clara para que sean más fáciles de entender al momento de realizar las encuestas a los especialistas.



REFERENCIAS

- Abeillé, C. (2015). *Un análisis de sociología de la cultura: Manchester sound, Factory Records y Joy Division*. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/288221/caa1de1.pdf>
- Aguilar, D. (2016). *Factores del comportamiento del consumidor que influyen en el proceso de compra de artículos de expresión social. Caso de estudio Mushita's Store de la ciudad de Zamora* [Universidad de Azuay]. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5620/1/11948.pdf>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/074959789190020T?via%3Dihub>
- Alarcón, G. (17 de abril de 2020). Retorno de servicio de delivery: Ministro de Defensa lo respalda. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/retorno-de-servicio-de-delivery-ministro-de-defensa-lo-respalda-noticia/?ref=gesr>
- Alonso, J., & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing* (7 edición). Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de http://cercabib.uab.cat/iii/encore/record/C_Rb2216924_Salonsorivas_Orightresult_U_X4?lang=spi
- Alvarez, F. (2015). *Implementación de nuevas tecnologías: Valuación, variables, riesgos y escenarios tecnológicos* (1 edición). San Salvador: UFG Editores. Recuperado de <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Alvarez2015Implementacion.pdf>
- Andina. (29 de agosto de 2020b). El delivery es un importante aliado en la lucha contra el coronavirus. *Diario Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-delivery-es-un-importante-aliado-la-lucha-contra-coronavirus-811798.aspx>
- Andina. (9 de julio de 2020c). Restaurantes aumentan sus pedidos gracias a transformación digital. *Diario Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-restaurantes-aumentan-sus-pedidos-gracias-a-transformacion-digital-805058.aspx>
- Andina. (16 de mayo de 2020e). ¿Cómo se desinfectan los productos que se compran online? *Diario Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/Agencia/video-como-desinfectar-los-productos-se-compran-online-50335.aspx>
- Andina. (12 de mayo de 2020a). Coronavirus: peruanos se aferran al optimismo a pesar de la crisis. *Diario Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-peruanos-se-aferran-al-optimismo-a-pesar-de-crisis-796953.aspx>
- Andina. (14 de febrero de 2020d). Economía peruana creció 2.16% en 2019 y acumuló 21 años de expansión continua. *Diario Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-crecio-216-2019-y-acumulo-21-anos-expansion-continua-785082.aspx>
- Andina. (17 de diciembre de 2019). San Luis clausura local de comida rápida por incumplir medidas de seguridad. *Diario Andina*. Recuperado de <https://www.andina.pe/agencia/noticia-san-luis-clausura-local-comida-rapida-incumplir-medidas-seguridad-778555.aspx>

- Andina. (17 de octubre de 2018). Conoce los restaurantes que tienen buenas prácticas ambientales. *Diario Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-los-restaurantes-tienen-buenas-practicas-ambientales-728792.aspx>
- Angus, A., & Westbrook, G. (2020). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. *Euromonitor International*. Recuperado de <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>
- Aniés Val, A. (2017). *Comportamiento del consumidor de comida rápida: El caso de la ciudad de Huesca* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <https://zaguana.unizar.es/record/64736/files/TAZ-TFG-2017-4981.pdf>
- Anselmsson, J., & Johansson, U. (2014). A comparison of customer perceived service quality in discount versus traditional grocery stores: An examination of service quality measurement scales in a Swedish context. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 369-386. Recuperado de <https://www.emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-03-2013-0012/full/html>
- Ansoff, I., & McDonell, E. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2a edición). Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ansons, T., Murphy, C., Naert, S., & Strong, C. (2020). Brand rituals in a low-touch world. *IPSOS VIEWS*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2020-04/brand-rituals-low-touch-world_web_0.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2019). *Niveles Socioeconómicos 2019*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó., & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: ESAN Ediciones. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/117/Gerencia_para_el_de_sarrollo_43.pdf
- Arellano. (2019). *Apps de delivery: Una lucha a toda velocidad*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/apps-delivery-una-lucha-toda-velocidad/>
- Avila, F., Orellana, J., & Vera, S. (2016). *Implementación de fast food con enfoque de comida rápida a base de pastas - "Fasttas"* (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621374/TESIS%20AVILA%20-%20ORELLANA%20-%20VERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Baena, G. (2012). *Fuentes para el Estudio de la Prospectiva*. México D. F.: Hersa Ediciones. Recuperado de https://www.academia.edu/3808828/fuentes_para_el_estudio_de_la_prospectiva

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021. *Reporte de Inflación Junio 2020*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/report-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Bazán, Y. (2018). *Satisfacción máxima del consumidor y su relación con los atributos de los establecimientos de comida rápida del centro comercial real plaza Chiclayo – 2016* (tesis de licenciatura). Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1385/1/TL_BazanTineoYolanda.pdf
- BBC. (14 de noviembre de 2018). La teoría que dice que la sociedad peruana es un rombo y ya no una pirámide de clases. *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46080396>
- Bembos. (13 de octubre de 2020). No paramos de alentar, sobrino. *Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/bembos/photos/10158787330383987>
- Blazquez, E. (19 de setiembre de 2017). Nutrición por edades. *Persona Sana*. Recuperado de <https://www.vivosano.org/nutricion-por-edades/>
- Bloomberg. (2019). *KFC Aims to Keep Its China Edge With AI Menu, Robot Ice Cream Maker*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-20/yum-china-is-building-the-kfc-of-the-future>
- Bravo, F. (31 de agosto de 2020). El 55% de los que piensan emprender en Lima trabajaría con plataformas digitales. *Ecommercenews*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/plataformas-digitales-lima.html>
- Brookings. (2020). *China's digital payments revolution*. Recuperado de <https://www.brookings.edu/research/chinas-digital-payments-revolution/>
- Bujisic, M., Hutchinson, J., & Parsa, H. G. (2014). The effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1270-1291. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2013-0162/full/html>
- Burger King Perú. (10 de setiembre 2020a). Nada te hace más feliz que disfrutar de tu hamburguesa favorita. *Facebook*. Recuperado de https://www.facebook.com/watch/?v=316327462972825&_rdc=1&_rdr
- Burger King Perú. (29 de agosto 2020b). Te esperamos en tu restaurante favorito. *Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/BurgerKingPeru/photos/a.190969194250359/4678625322151368/?type=3>
- Camelo, H. (2001). *Ingresos y gastos de consumo de los hogares en el marco del SCN y en encuestas a hogares*. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4718/S01010054_es.pdf

- Canales, K. (2016). *Sistema de servicios de Fast Food con recetas innovadoras para la Cafetería-Restaurante ASADICTOS, del cantón Quevedo* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/5097>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2019). *Reporte Oficial de la Industria E-Commerce en el Perú: Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019*. Recuperado de <https://www.capeco.org.pe/wp-content/uploads/2020/02/Observatorio-Ecommerce-Per%C3%BA-2020.pdf>
- Castro, I. (2017). Teletrabajo en Perú: una herramienta de acercamiento a poblaciones vulnerables. *Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo*, 5(1), 2-24. Recuperado de http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/455
- Castro, R. (2017). *Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Perú*. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf
- Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2020). *Dark kitchens: Conoce en qué distritos de Lima son más rentables*. Recuperado de <https://lacamara.pe/dark-kitchens-conoce-en-que-distritos-de-lima-son-mas-rentables/>
- Celis, C. (2007). *Creación de un sistema que clasifique y califique los restaurantes de Santiago* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/104747/celis_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016). *Fase de Análisis Prospectivo para Sectores: Guía Metodológica*. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/836E396187E51FF805257F6C00779613/\\$FILE/guia_metodologica_-_fase_de_analisis_prospectivo_para_sectores.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/836E396187E51FF805257F6C00779613/$FILE/guia_metodologica_-_fase_de_analisis_prospectivo_para_sectores.pdf)
- Chávez, L. (7 de junio de 2020). Trabajar desde casa en medio de la crisis: Los puntos pendientes de una modalidad con jornadas sin fin. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-trabajo-remoto-trabajar-desde-casa-en-medio-de-la-crisis-los-puntos-pendientes-de-una-modalidad-con-jornadas-laborales-sin-fin-cronica-ministerio-de-trabajo-sunafil-horarios-noticia/>
- Chick, J., Duffy, K., & Seligsohn, S. (2020). *The restaurant of the future arrives ahead of schedule*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-the-restaurant-of-the-future-arrives-ahead-of-schedule.pdf>
- Chung, A. (2012). *Prospectiva estratégica aplicada a la universidad pública* (Tesis Doctoral). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/828/Chung_pa%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chuqui, W., Gonzalez, E., Ramos, R., & Zúñiga, C. (2019). *Influencia del Valor Percibido de Marca bajo la perspectiva del Cliente en la Intención de Compra: Caso Cadenas Comida Rápida* (Tesis de Maestría). Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15902/CHUQUI_GONZALEZ_INFLUENCIA_COMIDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Colegio de Sociólogos del Perú. (2020). *EL coronavirus y su impacto en la sociedad actual y futura*. Recuperado de <https://colegiodesociologosperu.org.pe/wp-content/uploads/El-Coronavirus-y-su-impacto-en-la-sociedad-actual-y-futura-mayo-2020.pdf>
- ComexPerú. (2019). *Innovación a la carta: la evolución de los servicios de comida*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/innovacion-a-la-carta-la-evolucion-de-los-servicios-de-comida>
- ContentLab. (29 de abril de 2019). Sinba: la empresa que convierte residuos en comida para cerdos. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/perusostenible/planeta/sinba-empresa-que-convierte-residuos-restaurantes-noticia-1994214>
- Correo. (18 de mayo de 2020a). KFC fue clausurado por condiciones insalubres en Pueblo Libre. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/kfc-fue-clausurado-por-condiciones-insalubres-peru-lima-pueblo-libre-coronavirus-covid-19-delivery-coronavirus-peru-noticia/?ref=dcr>
- Correo. (7 de junio de 2020b). Inteligencia emocional y pandemia. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/salud/salud-mental-coronavirus-inteligencia-emocional-y-pandemia-noticia/?ref=dcr>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2020). *Cuarentena Covid 19: Cómo afecta en lo económico a las familias del Perú*. Recuperado de <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/04-2020%20COVID-19%20COMO%20AFECATA%20EN%20LO%20ECONO%CC%81MICO.pdf>
- Crabbe, M., Lieberman, G., & Moriarty, S. (2020). *Consumer Trends 2030*. Recuperado de https://www.peer2peerboards.com/files/pages_documents/2030-consumer-trends.pdf
- Cruz, R. (12 de marzo de 2020). Histeria al por mayor: cientos de limeños abarrotan los supermercados por pandemia del coronavirus. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/histeria-al-por-mayor-cientos-de-limenos-abarrotan-los-supermercados-por-pandemia-del-coronavirus-cronica-covid-19-minsa-noticia/>
- Cuevas, L. (2016). *Aportaciones de la investigación psicológica en México*. Guadalajara: Ediciones Noche Madero. Recuperado de <http://www.reddeca.com/wp-content/uploads/2016/12/AportacionesPDyAF.pdf>
- Danny, S., & Escrivá, M. (13 de marzo de 2020). Coronavirus: ¿Puedo contagiarme pidiendo comida a domicilio? *Diario El Español*. Recuperado de https://www.lespanol.com/cocinillas/actualidad-gastronomica/20200313/coronavirus-puedo-contagiarme-pidiendo-comida-domicilio/474452878_0.html
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a edición). México D.F.: Pearson.
- DeMarinis, T., Calligaro, L., Harr, C., & Mariani, J. (2018). Real learning in a virtual world. How VR can improve learning and training outcomes. *Deloitte Insights*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/how-vr-training-learning-can-improve-outcomes.html>

- Díaz, E., López, K., Medina, C., & Moreno, J. (2016). *Calidad de las empresas en el sector restaurantes de la región Lambayeque* (Tesis de Maestría). Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14739/DIAZ_LOPE_Z_CALIDAD_RESTAURANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Comercio. (1 de setiembre de 2020c). Restaurantes: ¿cómo ha cambiado el consumo del limeño ante la pandemia? *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/restaurantes-como-ha-cambiado-el-consumo-del-limeno-ante-la-pandemia-delivery-venta-en-salon-negocios-gastronomicos-covid-19-ncze-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (22 de julio de 2020f). 25 cosas que cambiaron en estos 100 días de cuarentena. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://especiales.elcomercio.pe/?q=especiales/25-cosas-cambiaron-100-dias-cuarentena-covid-19-nnnd-amp-ecvisual-ecpm/index.html>
- El Comercio. (27 de junio de 2020a). Coronavirus en Perú: estos son los cambios en el horario del toque de queda. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-peru-estos-son-los-cambios-en-el-horario-del-toque-de-queda-inmovilizacion-social-obligatoria-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>
- El Comercio. (25 de mayo de 2020e). Delivery o recojo en local: la lista completa de restaurantes que ya reiniciaron operaciones en Lima. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/delivery-lima-o-recojo-en-local-esta-es-la-lista-de-restaurantes-que-reiniciaron-sus-actividades-contactos-whatsapp-area-de-cobertura-reactivacion-economica-coronavirus-peru-nndc-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (16 de febrero de 2020b). Dark kitchens: ¿cuáles son los distritos de Lima más rentables para ubicar las cocinas que revolucionan el negocio del delivery? *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/dark-kitchens-en-que-distritos-de-lima-es-mas-rentable-ubicar-las-cocinas-ocultas-que-revolucionan-el-negocio-del-delivery-glovo-rappi-uber-eats-noticia/>
- El Comercio. (1 de febrero de 2020d). WhatsApp Pay: la función de pagos de la app estará disponible este año. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/whatsapp-pay-whatsapp-la-funcion-de-pagos-de-la-app-estara-disponible-este-ano-noticia/?ref=ecr>
- El Peruano. (27 de diciembre de 2020d). El perfil del consumidor peruano 2021. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/112471-el-perfil-del-consumidor-peruano-2021>
- El Peruano. (26 de setiembre de 2020b). Decreto Supremo que aprueba la Fase 4 de la reanudación de actividades económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-4-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-157-2020-pcm-1888160-3/>
- El Peruano. (4 de setiembre de 2020e). MTPE: Más de 220,000 trabajadores formales realizan trabajo remoto. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-mtpe-mas-220000-trabajadores-formales-realizan-trabajo-remoto-102162.aspx>

- El Peruano. (4 de junio de 2020a). Decreto Supremo que aprueba la Fase 2 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19, y modifica e. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-2-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-no-101-2020-pcm-1867300-2>
- El Peruano. (3 de mayo de 2020c). Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1/>
- El Peruano. (16 de junio de 2018). Aprueban Manual de Advertencias Publicitarias en el marco de lo establecido en la Ley No 30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo No 017-2017-SA. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-manual-de-advertencias-publicitarias-en-el-marco-de-decreto-supremo-n-012-2018-sa-1660606-1>
- El Peruano. (17 de junio de 2017). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4>
- Estefanero, J., & Mozo, M. (2017). *Plan de negocios para la creación y desarrollo de una empresa de comida rápida saludable en la ciudad de Arequipa* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2831/GSescoj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Euromonitor International. (2020). *Coronavirus Will Transform Consumer Behaviour*. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/coronavirus-will-transform-consumer-behaviour/>
- Evans, M. (2020). *Five Key Insights on Connected Consumers and Digital Shopping Behaviour During Coronavirus*. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/five-key-insights-on-connected-consumers-and-digital-shopping-behaviour-during-coronavirus/>
- FinTech. (2011). *Tencent's evolution into the payment industry*. Recuperado de <https://www.fintechmagazine.com/digital-payments/tencents-evolution-payment-industry>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4a edición). México D.F.: McGraw-Hill.
- Flores, C. (2019). *Las ventas por aplicativo de delivery se incrementarán en 2020*. Recuperado de <https://infomercado.pe/las-ventas-por-aplicativo-de-delivery-se-incrementaran-en-2020/>
- Forbes. (2020). *Rappi ya hace pruebas para que tu próximo pedido lo entregue un robot*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/tech-rappi-pruebas-piloto-entrega-pedido-robot/>

- Franco, S., Pabón, D., Zamora, E., & Zavaleta, R. (2016). *Propuesta para mejorar la satisfacción del cliente durante su experiencia de compra en un restaurante de comida rápida* (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620933/Tesis%20-%20Entrega%20final%2016Nov16%20%281%29.pdf?sequence=5>
- Franke, C. (2016). *La Calidad De Servicio de los Restaurantes presentes en La Campiña de Moche* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/7983/Franke%20Vega%20Catherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes, H. (2020). *Crecimiento del e-commerce en el Perú en época de pandemia*. Recuperado de <https://www.datatrust.pe/ecommerce/ecommerce-en-el-peru-en-epoca-de-pandemia/>
- Garay, K. (5 de julio de 2020). Siete de cada 10 peruanos han visto afectada su salud mental durante pandemia. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-siete-cada-10-peruanos-han-visto-afectada-su-salud-mental-durante-pandemia-video-804192.aspx>
- García, F. (2012). *Cultura, subcultura, contracultura “Movida” y cambio social (1975-1985)*. Logroño: Universidad de La Rioja.
- Gestión. (19 de octubre de 2020b). Peruanos compran ahora más por WhatsApp que por otras redes sociales. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/peruanos-compran-ahora-mas-por-whatsapp-que-por-otras-redes-sociales-noticia/>
- Gestión. (29 de julio de 2020g). Riesgo país de Perú bajó nueve puntos básicos y cerró en 1.25 puntos porcentuales. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-nueve-puntos-basicos-y-cerro-en-125-puntos-porcentuales-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (29 de junio de 2020a). Mincetur: Restaurantes abrirán sus locales con un aforo máximo de un 40% a partir de julio. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mincetur-restaurantes-abriran-sus-locales-con-un-aforo-maximo-de-un-40-desde-julio-covid-19-nndc-noticia/>
- Gestión. (12 de junio de 2020f). E-commerce: 58% de las compras en Perú en 2020 se pagaron a través de medios digitales. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-e-commerce-58-de-las-compras-en-peru-en-2020-se-pagaron-a-traves-de-medios-digitales-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (26 de febrero de 2020c). KFC inaugura restaurante construido a base de containers reciclados. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/kfc-inaugura-restaurante-construido-a-base-de-containers-reciclados-nndc-noticia/?ref=signwall>
- Gestión. (8 de junio de 2020e). Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según Banco Mundial. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (19 de mayo de 2020d). Diez verdades que transformarán el estilo de vida después del Covid-19. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/10-verdades-que-transformaran-el-estilo-de-vida-despues-del-covid-19-noticia/>

- Gestión. (18 de junio de 2019a). Congreso archivó proyectos que obligaban a informar sobre contenido de alimentos en fast food y restaurantes. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/octogonos-congreso-archivo-proyecto-figuren-cartas-fast-food-restaurantes-270556-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (27 de marzo de 2019b). McDonald's celebra su mayor inversión tecnológica en 20 años. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/mcdonald-s-celebra-mayor-inversion-tecnologica-20-anos-262508-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (3 de noviembre de 2018). CCL: Casi 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ccl-80-peruanos-compra-online-influencia-redes-sociales-nndc-248960-noticia/#:~:text=El%2079.4%25%20de%20los%20peruanos,publicidad%20tradicional%2C%20inform%C3%B3%20la%20CCL.>
- Gestión. (15 de setiembre de 2017). Peruanos invierten poco en higiene, pero lideran consumo de perfumes en la región. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peruanos-invierten-higiene-lideran-consumo-perfumes-region-143609-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (6 de enero de 2016). El 90% de usuarios de aplicaciones está dispuesto a pagar por alguna de ellas. *Diario Gestión*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2016-01/APPS%202015%20-gestion_pdf-2016-01_%2304.pdf
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de la Prospectiva Estratégica*. Barcelona: Marcombo.
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique
- Gomes de Castro, A., Valle, S., Maestrey, A., Trujillo, V., Alfaro, O., Mengo, O., & Medina, M. (2001). *La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional*. San José: ISNAR.
- González, V. (2014). Las Ciencias Sociales frente a la categoría de clase social. *Revista de Ciencias Sociales*, 145(1), 161-171. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/17619>
- GS1Perú. (2017). *El negocio de los 'fast food' crece gracias a los centros comerciales*. Recuperado de <https://gs1pe.org/innovasupplychain/noticias/el-negocio-de-los-fast-food-crece-gracias-los-centros-comerciales>
- Guan, L., Abbasi, A., & J. Ryan, M. (2020). Analyzing green building project risk interdependencies using Interpretive Structural Modeling. *Journal of Cleaner Production*, 256(1), 120372. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620304194>

- Gutiérrez, A., Herrera, V., & Mamani, A. (2018). *Identificación de escenarios futuros en base a la prospectiva estratégica aplicada a un conjunto de mypes del mercado de vinos de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9625/AVILA_GUERRA_MENDOZA_LA_ROTACION_LABORAL_NO_DESEADA_CAUSAS_Y_CONSECUENCIAS_EN_ORGANIZACIONES_EMPRESARIALES.pdf?sequence=1
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a Edición). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hidalgo, D., & Lovera, L. (2016). *Análisis del proceso de decisión de compra. Caso de estudio de oportunidades para el pisco en el consumidor de bebidas espirituosas de 26 a 30 años dde NSE B de Lima tradicional* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15324/Hidalgo%20Aranda_Lovera%20Sandoval_An%c3%a1lisis_proceso_decisi%c3%b3n1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Howard, J., & Sheth, J. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley.
- Hoyer, W., MacInnis, D., & Pieters, R. (2015). *Comportamiento del consumidor* (6a edición). México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Huarcaya, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de COVID-19. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(2), 327-334. Recuperado de <https://rpmesp.ins.gob.pe/rpmesp/article/view/5419/3537>
- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión social. *Revista Reflexiones*, 91(2), 121-128. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/1513>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020p). *Variación de los Índices de Precios de la Economía Agosto 2020*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_variacion-de-precios_agosto2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020o). *Situación Del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_mercado-laboral-may-jun-jul-2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020n). *Producción Nacional se redujo en 16,26% en marzo del 2020*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-se-redujo-en-1626-en-marzo-del-2020-12186/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020m). *Población ocupada en Lima Metropolitana se redujo 40,2% en el trimestre móvil mayo-junio-julio del 2020*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-116-2020-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020l). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito, 2018-2020*.

Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020k). *Estado de la Población Peruana 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020j). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020i). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020h). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019*. Recuperado de
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020g). *Boletín de la Encuesta Mensual del Sector Servicios Mayo 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_sector_servicios_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020f). *Boletín de la Encuesta Mensual del Sector Servicios Marzo 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_marzo2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020e). *Boletín de la Encuesta Mensual del Sector Servicios Junio 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_sector_servicios_2.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020d). *Boletín de la Encuesta Mensual del Sector Servicios Julio 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020c). *Boletín de la Encuesta Mensual del Sector Servicios Febrero 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_del_sector_servicios_feb2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020b). *Boletín de la Encuesta Mensual del Sector Servicios Enero 2020*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_enero2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020a). *Boletín de la Encuesta Mensual*

- del Sector Servicios Abril 2020*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_sector_servicios.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Boletín de la Encuesta Mensual del Sector Servicios Diciembre 2019*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/>
- Infotur. (2019). *Entel y Bambos establecen una alianza estratégica en beneficio de sus usuarios*. Recuperado de <https://www.infoturperu.com.pe/index.php/empresa/item/7406-entel-y-bambos-establecen-una-alianza-estrategica-en-beneficio-de-sus-usuarios#:~:text=Entel y Bambos establecen una alianza estratégica en beneficio de sus usuarios,- Destacado&text=Buscando ofrec>
- Instituto Nacional de Salud [INS]. (2020). *MINSA: ¿Qué protocolos de higiene deben cumplir los restaurantes que hacen delivery?* Recuperado de <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/minsa-que-protocolos-de-higiene-deben-cumplir-los-restaurantes-que-hacen-delivery>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2019). *¿En qué gastan sus sueldos los peruanos?* Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>
- IPSOS. (2020a). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- IPSOS. (2020b). *Compras y pedidos por whatsapp*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-y-pedidos-por-whatsapp>
- IPSOS. (2020c). *Los cambios en el comportamiento del shopper*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ipsos-talks-cambios-en-el-comportamiento-de-los-shoppers>
- IPSOS. (2020d). *Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes_sociales_2020_v3_6ago_20.pdf
- Instituto de Transferencia de Tecnologías y Armonización de la Educación Superior [ITACAB]. (2010). *Estudio Prospectivo Regional: Escenarios y marco de acción estratégico de la formación para el trabajo productivo competitivo al año 2020 en los países de la organización del Convenio Andrés Bello*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9C3089C6E37924FA05257D77006D8E3D/\\$FILE/prospectiva.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9C3089C6E37924FA05257D77006D8E3D/$FILE/prospectiva.pdf)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma Edición). Madrid: Pearson Educación.
- Joyce, G. (2019). *2020: Tendencias del consumidor para la industria de los restaurantes*. Recuperado de <https://www.brandwatch.com/es/blog/2020-tendencias-consumidor->

[restaurantes/](#)

- Kantar. (2019). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable#:~:text=La tendencia de buscar una,las etiquetas de los envasados.>
- KFC. (2020). ¡Domingo libre de autos! *Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/KFCperu/posts/3485248044862411/>
- Kotler, P. (2020). *El consumidor en la era del coronavirus*. Kotler Impact Latam. Recuperado de https://mcusercontent.com/8095ceecaf4f7aa4db6404c4c/files/9690edaf-59e5-4c71-b637-2bcc9ebb8eb0/doinGlobal_Philip_Kotler_Letter_Kotler_Business_Programs_Online_26.04.2020.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13a edición). México D.F.: Pearson Educación. Recuperado de http://www.ingebook.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=6678
- Kwanza, F., & Parsa, H. (2001). *Quick Service Restaurants, Franchising, and Multi-Unit Chain Management*. Binghamtom: The Haworth Press.
- La República. (31 de julio de 2017). Las 10 marcas de comida rápida con más ventas en el Perú. *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1068488-las-10-marcas-de-comida-rapida-con-mas-ventas-en-el-peru/>
- La República. (17 de diciembre de 2020). Papa John's lanza un Slice de la Felicidad para agradecer a los héroes del 2020. *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/2020/12/17/papa-johns-lanza-un-slice-de-la-felicidad-para-agradecer-a-los-heroes-del-2020/>
- Lakshmi, S., & Suresh, M. (2020). Factors influencing the epidemiological characteristics of pandemic COVID 19: A TISM approach. *International Journal of Healthcare Management*, 13 (2), 89-98. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/20479700.2020.1755804?needAccess=true>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11a edición). México D.F.: Cengage Learning Editors.
- Lima Como Vamos. (2019). *Lima y Callao según sus ciudadanos. Décimo Informe Urbano de Percepción sobre Calidad de Vida en la Ciudad*. Recuperado de https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Encuesta-2019_.pdf
- Lino Valverde, R. M. (2018). Análisis Teórico del Comportamiento de Compra Universitario. *Revista Semestral de Divulgación Científica*, 39(34), 16-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327208795_Analisis_comparativo_generacion_al_del_comportamiento_de_compra_online_Online_shopping_behavior_comparative_generational_analysis
- Longa, A. (2020). *Dark kitchen, una gran oportunidad en medio de la pandemia*. Recuperado de <https://facultades.usil.edu.pe/administracion-hotelera-turismo-gastronomia/dark-kitchen-una-gran-oportunidad-en-medio-de-la-pandemia/>

- Luna, F. (2020). *Hogares peruanos buscarán ahorrar, cambiando sus gastos*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com.pe/Noticias/Hogares-peruanos-buscarán-ahorrar-cambiando-sus-gastos>
- Macera, D. (13 de agosto de 2020). El país que se comió a sí mismo. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/el-pais-que-se-comio-a-si-mismo-economia/>
- Machado, C. (2019). *Conoce cómo la Mezcla de Productos puede lograr diferenciar tu empresa de la competencia*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/mezcla-de-productos/>
- Mantero, E. (2020). *Días del futuro pasado. El teletrabajo retornó para quedarse*. Recuperado de <https://actualidadlaboral.com/dias-del-futuro-pasado-el-teletrabajo-retorno-para-quedarse/>
- Manzouli, J. (2005). *Una visión renovadora sobre el proceso de decisión de compra*. Buenos Aires: EDUCA.
- McDonald's. (2020). *Puertas abiertas*. Recuperado de <https://www.mcdonalds.com.pe/puertasabiertas>
- McPheat, S. (2018). *21 examples of How Virtual reality is being used to train employees*. Recuperado de https://www.skillshub.com/wp-content/uploads/2018/05/21_VR_Examples.pdf
- Mercado Negro. (2019). *La estrategia de Burger King Perú para llegar a Instagram como el "rey"*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/marcas/la-estrategia-de-burger-king-peru-para-llegar-a-instagram-como-el-rey/>
- Mercado Negro. (2020a). *#UnaPizzaParaCompartir la campaña que apuesta por la solidaridad de los peruanos*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/unapizzaparacompartir-la-campana-que-apuesta-por-la-solidaridad-de-los-peruanos/?fbclid=IwAR2NCQOLoUju6RukK4G1JT9bM-hUQ6S4ml9SrC0KP93D-YrecYqdlaitvik>
- Mercado Negro. (2020b). *Estos son los locales de comida que han reiniciado operaciones por delivery*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/estos-son-los-locales-de-comida-que-han-reiniciado-operaciones-por-delivery/>
- Michilot, A. (05 de noviembre de 2019). El 25% de "online shoppers" investiga en redes sociales antes de comprar. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/el-25-de-online-shoppers-investiga-en-redes-sociales-antes-de-comprar-noticia/>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2015). *Importancia de la calidad en las agroexportaciones*. Recuperado de <https://www.midagri.gob.pe/portal/193-exportaciones/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones/690-organismos-que-regulan-los-aspectos-sanitarios-de-las-exportaciones>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (13 de julio de 2020). Aprueban reanudación de actividades económicas en materia de Restaurantes y Servicios Afines en la modalidad de atención en salón con aforo al 40%, excepto bares; aprueban Protocolo Sanitario, y

- dictan otras disposiciones. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/818555-208-2020-produce>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. Castellón de la Plana: Universidad Jaume I.
- Morey, S. (2020). *Antes y después del covid 19*. Recuperado de <https://www.unapiquitos.edu.pe/contenido/opiniones/Antes-y-despues-del-covid-19.php>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2020). *Trabajadores en el sector formal privado durante el periodo de emergencia nacional por la COVID-19 en el Perú*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1041481/30_06_2020_BEL_Mercado_Laboral_en_el_COVID_19_-_Final_GR_vf.pdf
- National Restaurant Association. (2019). *Restaurant Industry 2030*. Recuperado de <https://restaurant.org/research/reports/restaurant-industry-2030>
- Nextrategic. (2020). *Las puertas transparentes de McDonald's*. Recuperado de <https://nextrategic.com/las-puertas-transparentes-de-mcdonalds/>
- Neyra, C., Palomino, C., & Díaz, F. (2016). *Plan de negocios para implementar un fast food de comida saludable en Miraflores*. (Tesis de Maestría). Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1848/Carlos_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nielsen. (2016). *42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. Recuperado de [https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/#:~:text=Así lo afirma nuestro más,por los brasileños \(51%25\)](https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/#:~:text=Así lo afirma nuestro más,por los brasileños (51%25)).
- Oner, A., Albayrak, M., Guner, F., & Atakli, I. (2019). *An activity recognition application based on markov decision process through fish-eye camera*. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/8791736>
- Orbezo, M. (2020a). El impacto del nuevo consumidor en el futuro de los negocios. *EY*. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/consulting/impacto-nuevo-consumidor-futuro
- Orbezo, M. (2020b). Megatendencias en el comportamiento del consumidor post COVID-19. *EY*. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/consulting/megatendencias-comportamiento-del-consumidor
- Organización Internacional de Trabajo [OIT]. (2020). *Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf
- Papa John's Pizza. (2020). Nueva pizza: Lista para hornear. *Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/papajohnsperu/posts/3068801549852825>
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*.
- Penny, M. (19 de marzo de 2020a). Las Marcas en los tiempos del Coronavirus. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/marketing2020/2020/03/las-marcas-en-el-tiempo-del-coronavirus.html/?ref=gesr>
- Penny, M. (01 de abril de 2020b). Marcas y Covid-19: Aciertos y errores. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/marketing2020/2020/04/marcas-y-covid-19-aciertos-y-errores.html/?ref=gesr>
- Pérez, C. (2020). Trabajo remoto durante la pandemia del COVID-19 y sus diferencias con el teletrabajo. *Actualidad Laboral*. Recuperado de <https://actualidadlaboral.com/trabajo-remoto-durante-la-pandemia-del-covid-19-y-sus-diferencias-con-el-teletrabajo/>
- PerúRetail. (2013). *Un 87% de limeños del segmento B y C realiza más compras por impulso*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/un-87-de-limenos-del-segmento-b-y-c-realiza-mas-compras-por-impulso/>
- PerúRetail. (2017). *Las compras no planificadas representan el 61 % en el punto de venta*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/compras-no-planificadas-punto-venta/>
- PerúRetail. (2018a). *El uso de apps de delivery creció un 30% en Lima*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima/>
- PerúRetail. (2018b). *Perú: Más de 4 mil clientes visitaron las cocinas de McDonald's*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-clientes-visita-cocinas-mcdonalds/>
- PerúRetail. (2019). *Cocinas Ocultas: 15 marcas gastronómicas crecerán bajo el concepto de 'dark kitchen'*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/cocinas-ocultas-marcas-gastronomicas-creceran-bajo-el-concepto-dark-kitchen/>
- PerúRetail. (2020). *Servicio de delivery express creció en 250% durante la pandemia*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/servicio-de-delivery-express-crecio-en-250-durante-la-pandemia/>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión* (2da Edición). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Prialé, J. (14 de febrero de 2020). Economía peruana creció 2.16% en 2019: La tasa más baja en 10 años. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecio-216-en-2019-la-tasa-mas-baja-en-10-anos-noticia/?ref=gesr>
- Priest, J., Carter, S., & Statt, D. (2013). Consumer Behaviour. *Edinburgh Business School*. Recuperado de <https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Consumer-Behaviour-Course-Taster.pdf>
- PromPerú. (2020). *Perú es la economía con menor riesgo país en América Latina*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/inversiones/noticias/5/23/peru-es-la-economia-con-menor-riesgo-pais-en-america-latina>
- Puebla, P. (2014). *La prospectiva como herramienta de gestión. Su aplicación en el sector hídrico*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://www.ungs.edu.ar/wp->

content/uploads/2016/09/Tesis_Puebla.pdf

- PwC. (2018). *WhatsApp Payments*. Recuperado de <https://www.pwc.in/consulting/financial-services/fintech/dp/whatsapp-payments.html>
- Ramos, L. (2020). *Impacto de la Certificación B en la toma de decisiones del consumidor de Lima Metropolitana. Pre-experimento en el ama de casa consumidora de arroz empacado*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16604>
- Rau, P., & Samiee, S. (1981). Models of Consumer Behavior. The State of the Art. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 300-316. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02721990>
- Real Academia Española [RAE]. (2020a). *Definición de consumidor*. Recuperado de <https://dle.rae.es/consumidor?m=form>
- Real Academia Española [RAE]. (2020b). *Definición de restaurante*. Recuperado de <https://www.rae.es/dpd/restaurante>
- Rodríguez, D., & Rabadán, B. (2014). *Proceso de decisión del consumidor: Factores explicativos del visionado de películas en sala de cine de los jóvenes universitarios españoles* (Tesis Doctoral). Recuperado de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/146251/David_Rodriguez_Rabadan_Benito.pdf?sequence=1
- Rodríguez, M., & Lamas, Á. (2011). El Consumo de Comida Rápida. Situación en el mundo y acercamiento autonómico. *EAE Business School*. Recuperado de <https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>
- Rogers, K., & Cosgrove, A. (2020). *Future Consumer Index: how COVID-19 is changing consumer behaviors*. EY. Recuperado de https://www.ey.com/es_gt/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior
- Romero, D. (2010). El sentido de la ocupación. *Revista TOG*, 59-79. Recuperado de <http://www.revistatog.com/suple/num6/romero.pdf>
- RRHHDigital. (2020). *Las largas jornadas de actividad y el teletrabajo, culpables de la mala alimentación*. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/142555/Las-largas-jornadas-de-actividad-y-el-teletrabajo-culpables-de-la-mala-alimentacion?target=self>
- Rudelius, W., Kerin, R., & Hartley, S. (2014). *Marketing* (11va Edición). Denver: McGRAW-HILL/Interamericana Editores.
- Ruiz, X. (2012). Análisis PEST. *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado de http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_PEST.pdf
- Russell, J. (2016). *Messaging app WeChat is becoming a mobile payment giant in China*. Recuperado de <https://techcrunch.com/2016/03/17/messaging-app-wechat-is-becoming-a-mobile-payment-giant-in-china/>

- Salas, L. (24 de septiembre de 2020a). El 77% de los consumidores peruanos ya utiliza WhatsApp como parte de su proceso de compra. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/whatsapp-el-77-de-los-consumidores-peruanos-ya-lo-utiliza-como-parte-de-su-proceso-de-compra-accenture-facebook-peru-aplicacion-redes-sociales-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Salas, L. (2020b). *Reactiva Perú: ¿qué marcas y franquicias de restaurantes recibieron préstamos?* *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/reactiva-peru-que-marcas-yfranquicias-de-restaurantes-recibieron-prestamos-gastronomia-mef-noticia/?ref=ecr>
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor* (10ma edición). México D.F.: Pearson Educación.
- Schwark, N., Tiberius, V., & Fabro, M. (2020). How will we dine? prospective shifts in international haute cuisine and innovation beyond kitchen and plate. *Foods*, 9 (10), 1369. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/344388505_How_Will_We_Dine_Propective_Shifts_in_International_Haute_Cuisine_and_Innovation_beyond_Kitchen_and_Plate
- Scotiabank. (2020a). *¡Disfruta de un riquísimo MEGA KFC con la promoción de Scotiabank!* Recuperado de <https://www.scotiabank.com.pe/promociones/2020/octubre/kfc-promociones-scotiabank>
- Scotiabank. (2020b). *Scotiabank y Bambos te traen las promociones más deliciosas.* Recuperado de <https://www.scotiabank.com.pe/Personas/tarjetas/promociones/2020/julio/bembos-scotiabank>
- Scotiabank. (2020c). *Viviendo un periodo histórico.* Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/macroeconomico/2020/20201905.pdf>
- Siddhartha, J. (2020). *Effect of COVID-19 on Restaurant Industry – How to Cope With Changing Demand.* Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3577764
- Simkin, H., & Cermesoni, D. (2014). Factores de la personalidad, espiritualidad y su relación con la calidad de vida. *Calidad de Vida y Salud*, 7(1), 5-13. Recuperado de <http://revistacdvs.uflo.edu.ar/index.php/CdVUFLO/article/view/100>
- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor* (7ma Edición). México D.F.: Pearson Educación
- Statista. (2020a). *Most popular global mobile messaging apps 2020, based on number of monthly active users.* Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/>
- Statista. (2020b). *Variación de los ingresos por ventas de comercio electrónico durante el brote de COVID-19 en algunos países de América Latina en abril de 2020.* Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1123914/america-latina-crecimiento-ventas-online-covid/>

- Statista. (2021). *Size of global ghost kitchen market 2018-2026*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1078732/cloud-kitchen-market-size-us/>
- Sutton, S. (1987). Social-psychological Approaches to Understanding Addictive Behaviours: attitude-behaviour and decision-making models. *British Journal of Addiction*, 82(4), 355-370. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/3472583/>
- TheIndianexpress. (2020). *With WhatsApp payments cleared, Zuckerberg says sending money now as easy as sending a message*. Recuperado de <https://indianexpress.com/article/technology/social/whatsapp-payments-mark-zuckerberg-6973405/>
- Tineo, R. (2020). *El negocio de la comida vía online*. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r913_3/informe%20especial.pdf
- Trafimow, D. (2009). The Theory of Reasoned Action: A Case Study of Falsification in *Psychology. Theory & Psychology*. 19(4), 501-518. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0959354309336319>
- Trigoso, M. (18 de diciembre de 2019). Cadenas de fast food moverán US\$ 2,500 millones el próximo año. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cadenas-de-fast-food-moveras-us-2500-millones-el-proximo-ano-noticia/>
- Universidad de Piura [UDEP]. (2020). *El nuevo consumidor peruano: ¿cómo reconectar con él?* Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2020/el-nuevo-consumidor-peruano-como-reconectar-con-el/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2012). *Fácil Guía 1: Cultura y nuestros derechos culturales*. Honduras: UNESCO.
- Universidad de Lima. (2020). *No se necesita una idea genial para emprender*. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/hernando-zurita-03-06-2020>
- Varela, F. (2020). El rol a desempeñar por la inspección de trabajo. El caso del Perú. *Nuevas formas de trabajo y economía informal*, 21(1), 65-67. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/44657>
- Vazquez, J., & Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5490-manual-prospectiva-decision-estrategica-bases-teoricas-instrumentos-america>
- Villasante, M. (2020). *La pandemia de coronavirus y las nuevas políticas en el mundo y en el Perú*. Recuperado de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/revista-memoria/dossier/la-pandemia-de-coronavirus-y-las-nuevas-politicas-en-el-mundo-y-en-el-peru/>
- Vivanco, L. (2016). *Influencia de las redes sociales en la decisión de compra*. Recuperado de <http://blog.ev.pe/influencia-de-las-redes-sociales-en-la-decision-de-compra/>
- Vivar, L. (1991). Los modelos microanalíticos del comportamiento del comprador como herramientas para la estrategia comercial de la empresa, *Estudios Económicos y*

Empresariales, 6(1), 97-122. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=786052>

Xeuxiba. (2013). *Tradiciones "Año Nuevo Chino"*. Recuperado de:
<https://xeuxiba.wordpress.com/2013/02/07/hongbao/>

Zegler, J., Moore, S., Beckett, A., Maiseviciute, R., & Faulkner, D. (2020). *Global Food and Drink Trends 2030*. Recuperado de
https://www.commscouncil.nz/downloads/2030_Global_Food_and_Drink_Trends_Updated_April_2020.pdf

Zhang, Y., Yang, H., Cheng, P., & Luqman, A. (2019). Predicting consumers' intention to consume poultry during an H7N9 emergency: an extension of the theory of planned behavior model. *Human and Ecological Risk Assessment*, 26(1), 190 -211. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10807039.2018.1503931>



ANEXO A: Locales de comida rápida que reiniciaron sus operaciones por *delivery*

Figura A1: Comunicado de Bombos



Fuente: Mercado Negro (2020b).

Figura A2: Comunicado de Pizza Hut



VOLVIMOS CON LA PIZZA QUE AMAS Y EL CUIDADO QUE QUIERES

Finalmente estamos de vuelta, reforzando nuestros estándares de seguridad e higiene. Te contamos cómo será nuestro reencuentro:

- ✓ **Delivery:** Llamando al 505-1111 o en www.pizzahut.com.pe
- ✓ **Recojo en tienda:** Llamando al 505-1111 (opción 2)

Nuestros horarios de atención:

- ✓ De Lunes a Sábado de 11:00AM – 5:30PM.
- ✓ Domingos: Por el momento no atenderemos este día por disposición del Gobierno.

Finalmente, queremos contarte que iniciaremos operación en los siguientes distritos:

- ✓ Miraflores
- ✓ Surco
- ✓ San Juan de Lurigancho (recojo en tienda)

Poco a poco iremos ampliando la zona de reparto de manera segura para llegar a más hogares Peruanos.

Estamos en camino!!!



Fuente: Mercado Negro (2020b).

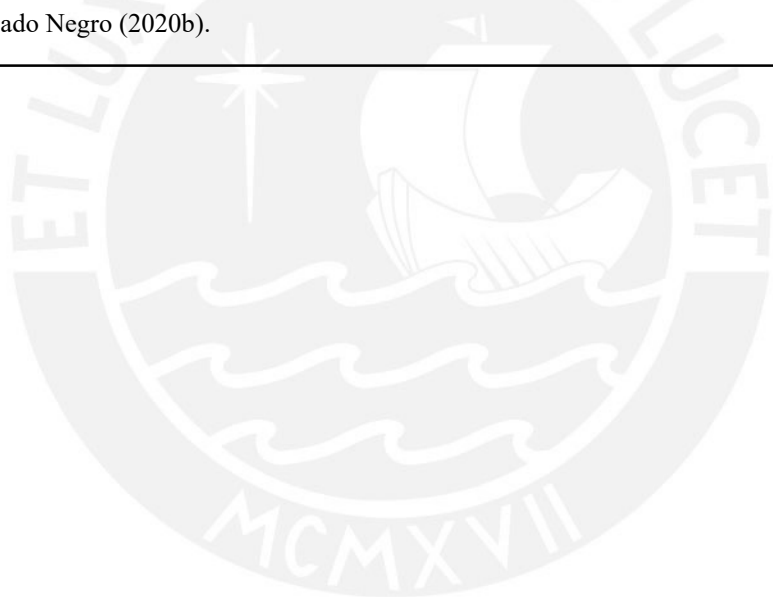


Figura A3: Comunicado de Papa John's



¡JUNTOS NUEVAMENTE!

Han pasado muchos días después de la última vez que estuvimos juntos... Días largos y complicados, pero que también nos dejaron las mejores lecciones, días en los que estuvimos separados pero extrañando siempre nuestros momentos especiales disfrutando juntos de los Mejores Ingredientes, Mejor Pizza... ¡Y al fin, eso espera terminó! Hoy volvemos a estar juntos para seguir contando nuestra historia; pero ahora, seremos nosotros los que iremos por ti.

Queremos contarte que antes de visitarte nos hemos tomado el tiempo necesario para asegurarnos de implementar al 100% TODOS los Protocolos y Medidas de Salubridad brindados por el gobierno y otras adicionales que hemos sumado, siendo muy minuciosos en cada detalle porque lo más importante para nosotros siempre ha sido cuidar de ti y de todo nuestro equipo. Así que, aquí te contamos las más importantes:

1. Prueba de descartar COVID-19 al 100% a TODO nuestro equipo. Sí, a todos :)
2. Desinfección de TODOS nuestros locales
3. Toma de temperatura al ingresar a nuestras locales y sanitización del calzado
4. Uso de guantes y lavado de manos cada 30 minutos y uso de mascarilla en todo momento
5. Proceso libre de contacto y sello de seguridad en la caja de nuestras pizzas
6. DESINFECCIÓN DE LA CAJA & POS antes y después de cada entrega

Para este reencuentro estamos atendiendo por delivery, por ahora, en 6 distritos: Miraflores, Surco, San Borja, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel. En los próximos días, luego de garantizar el estricto cumplimiento de nuestros Protocolos y Calidad de Servicio, iremos habilitando más locales para poder llevar a todos sus Pizzas Favoritas.

¡¡Estamos muy emocionados de volver vernos!! Haz tu pedido por nuestra web en www.papajohns.com.pe y disfruta del Delivery Gratis y Precios Especiales "Exclusivos Online que tenemos para ti" o esperamos tu llamada al 01-606-0000 para que disfrutes de tus Pizzas Favoritas con total seguridad y la calidad de siempre. ¡Te esperamos! ❤️

Fuente: Mercado Negro (2020b).

Figura A4: Comunicado de KFC



¡LA RECETA SECRETA REGRESA!

Fueron días de extrañarnos muchísimo, pero finalmente estamos de vuelta, reforzando nuestros estándares de seguridad e higiene. Te contamos cómo será nuestro reencuentro.

- **Delivery:** llamando al 505-0505 o en www.kfc.com.pe
- **Recojo en tienda:** llamando al 505-0505 (opción 2)

☑ **Nuestros horarios de atención:**

- De Lunes a Sábado de 11:00AM - 5:30PM
- Domingos: Por el momento no atenderemos este día por disposición del Gobierno.

Finalmente, queremos contarte que iniciaremos los repartos en 3 restaurantes ubicados en los siguientes distritos:

- 📍 Miraflores
- 📍 Surco
- 📍 San Juan de Lurigancho

Poco a poco iremos ampliando la zona de reparto de manera segura para llegar a más hogares peruanos.



**LA RECETA SECRETA ES
CUIDARNOS MUTUAMENTE**

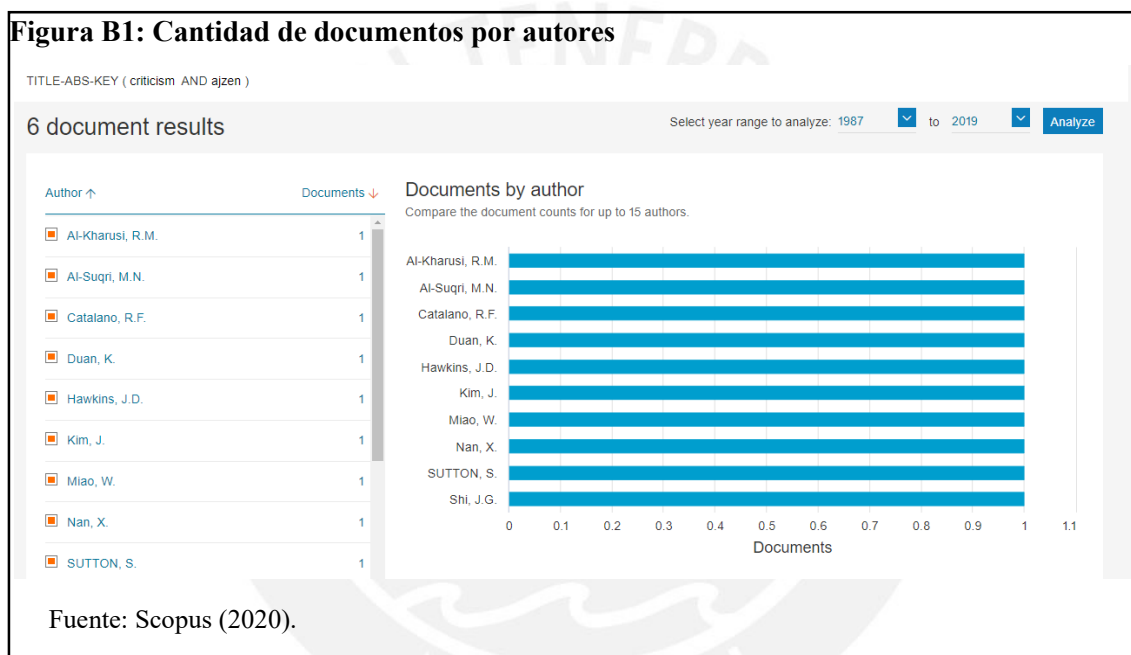
Fuente: Mercado Negro (2020b).

ANEXO B: Informe Bibliométrico

B1: Análisis bibliométrico de las publicaciones relacionadas a enfoques de comportamiento de consumidor en Scopus

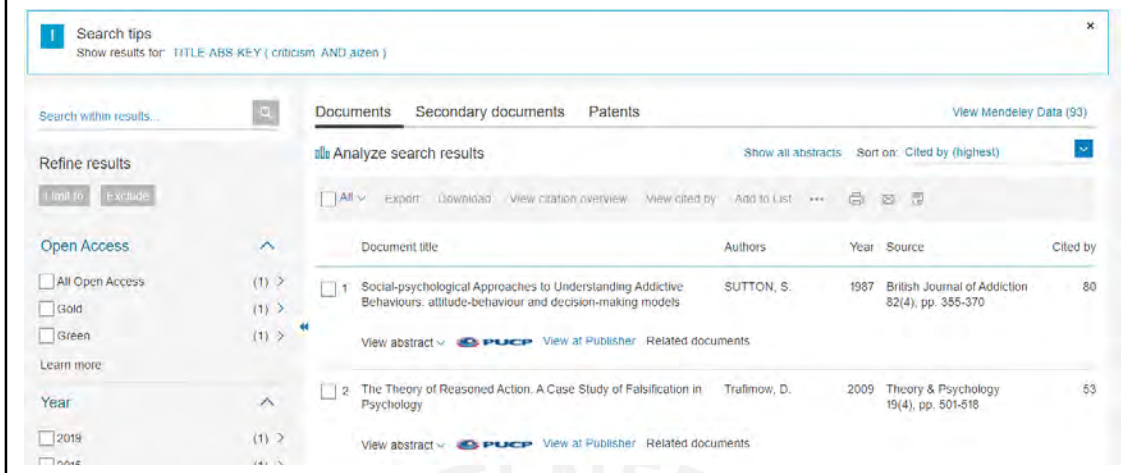
La recolección de datos para esta investigación se llevó a cabo utilizando la base de datos Scopus, pues ofrece un panorama más completo contando con publicaciones internacionales que permiten a las investigaciones contar con información enriquecedora y verídica.

En la Figura B1, se observa los resultados de la cantidad de documentos por autor cuando se hace la búsqueda de “*criticism Ajzen*” desde los años 1987 a 2019, en donde, la mayoría de los autores cuentan con una publicación en la base de datos.



Sin embargo, en la Figura B2 se aprecia que realizando el filtro “Cited by (highest)”, se tiene como resultado a otros autores respecto a la búsqueda inicial, en donde, estos autores resultan teniendo mejor información desde la apreciación del equipo de la investigación

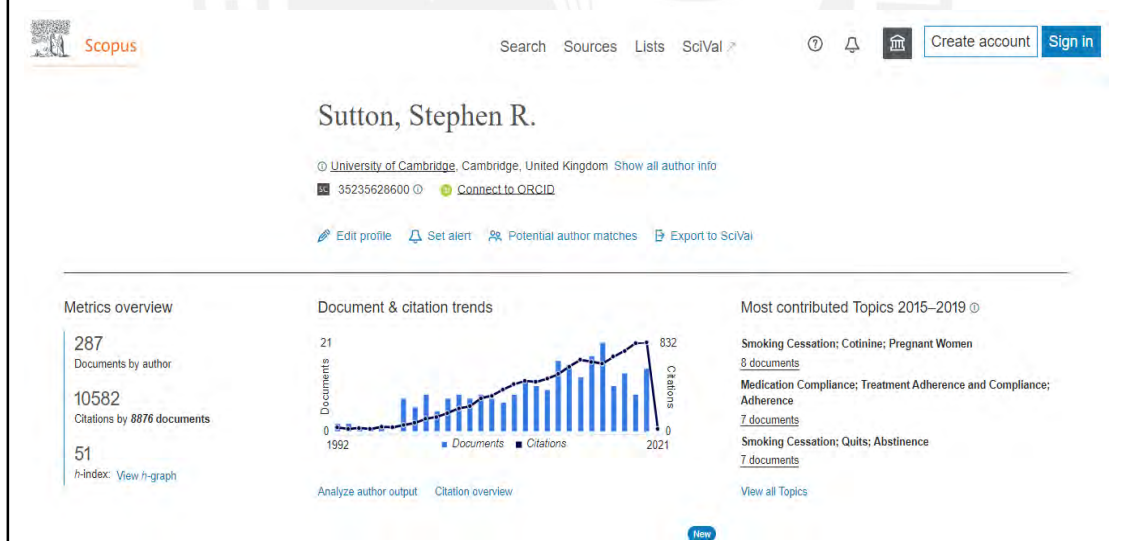
Figura B2: Resultado de documentos por filtro de “más citado”



Fuente: Scopus (2020).

Entre los autores más citados está Stephen Sutton y David Trafimow, quienes fueron utilizados en la investigación y presentan métricas favorables, las cuales se presentan en la Figura B3 y Figura B4 respectivamente.

Figura B3: Métricas de las publicaciones de Stephen Sutton



Fuente: Scopus (2020).

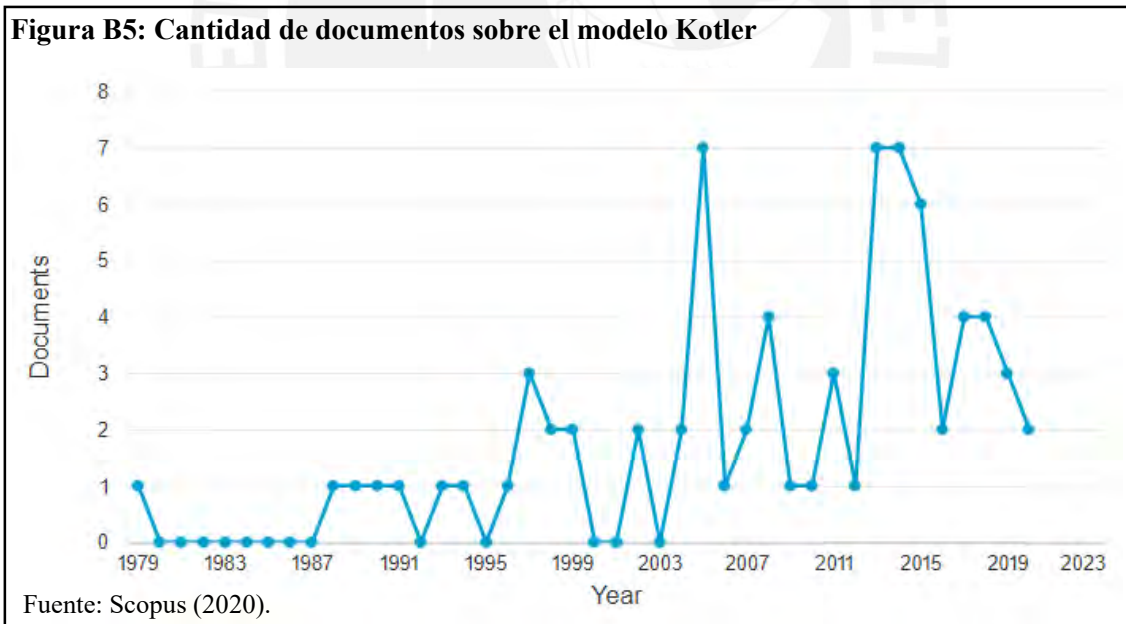
Figura B4: Métricas de las publicaciones de David Trafimow



Fuente: Scopus (2020).

En la Figura B5 se aprecia que las publicaciones sobre el modelo de Kotler aún siguen vigentes en las investigaciones con el paso de los años.

Figura B5: Cantidad de documentos sobre el modelo Kotler



Fuente: Scopus (2020).

Por su parte, el autor Claire Brown utilizó el modelo de Kotler sobre el proceso de compra en sus publicaciones, de las cuales fueron citadas 36 veces en otras investigaciones, tal como se muestra en la Figura B6. Asimismo, se puede observar que en la Figura B7, el autor Johan Anselmsson empleó el modelo en sus investigaciones.

Figura B6: Métricas del autor Claire Brown sobre el modelo de Kotler

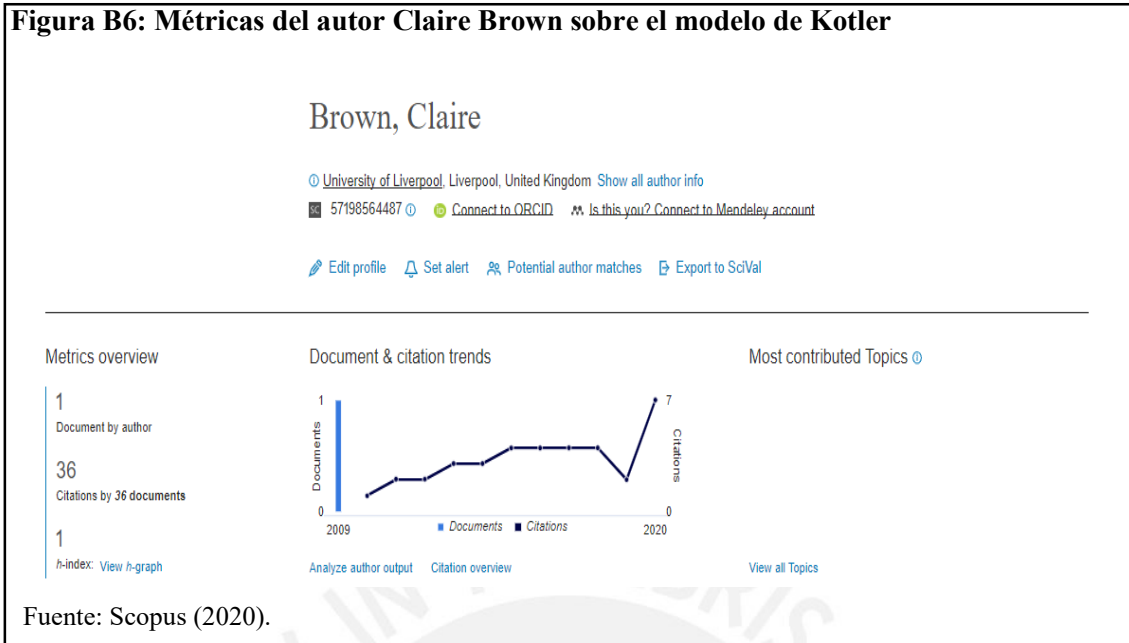
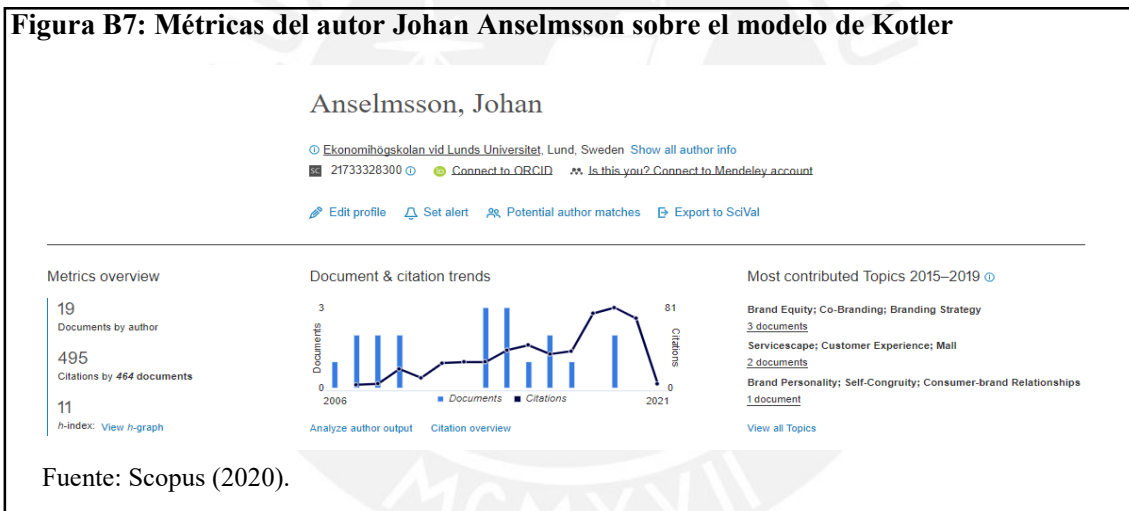
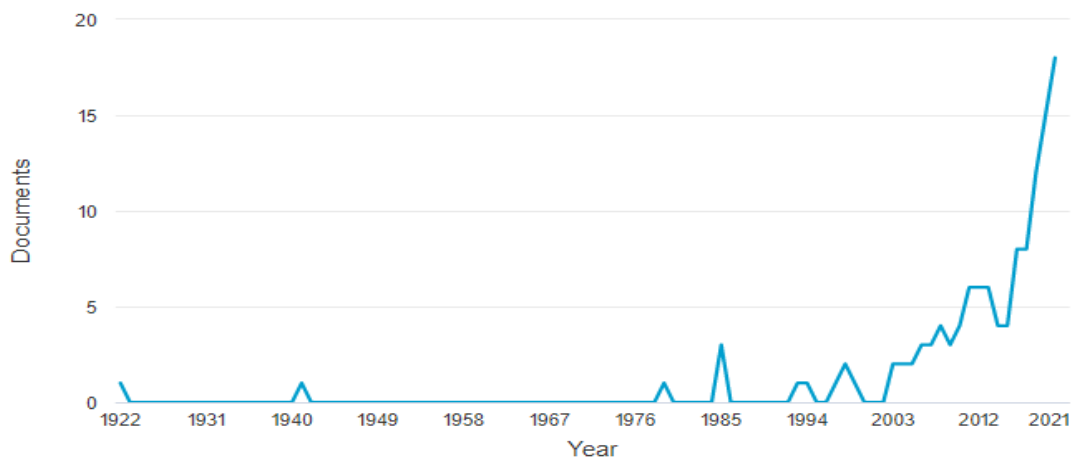


Figura B7: Métricas del autor Johan Anselmsson sobre el modelo de Kotler



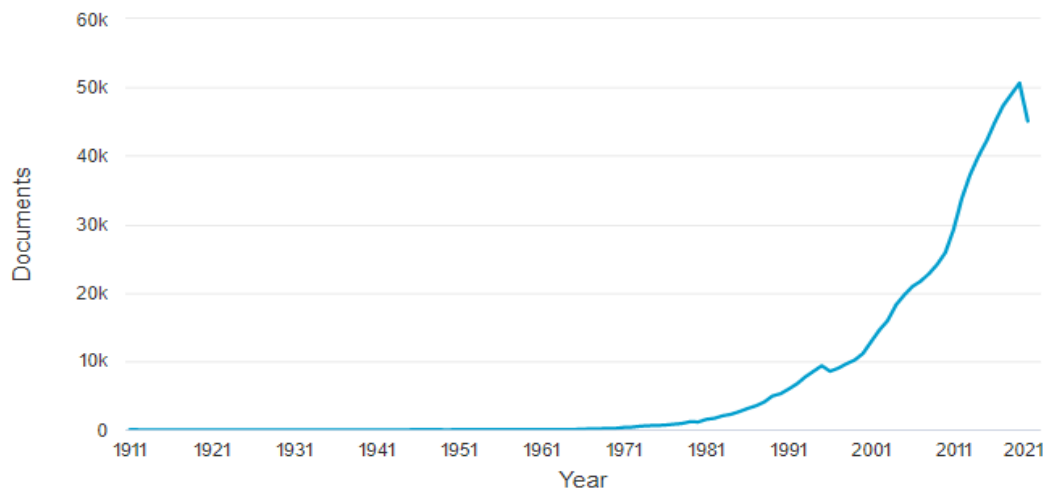
Por otro lado, en la Figura B8 se muestran cantidad de documentos por años, siendo el 2020 con mayor número de documentos (18) respecto a estudios de prospectiva del consumidor. Finalmente, en la búsqueda de estudios de prospectiva se encontraron un total de 741,553 publicaciones desde 1911 a 2020, tal y como muestra en la Figura B9.

Figura B8: Cantidad de documentos por años respecto a prospectiva del consumidor



Fuente: Scopus (2020).

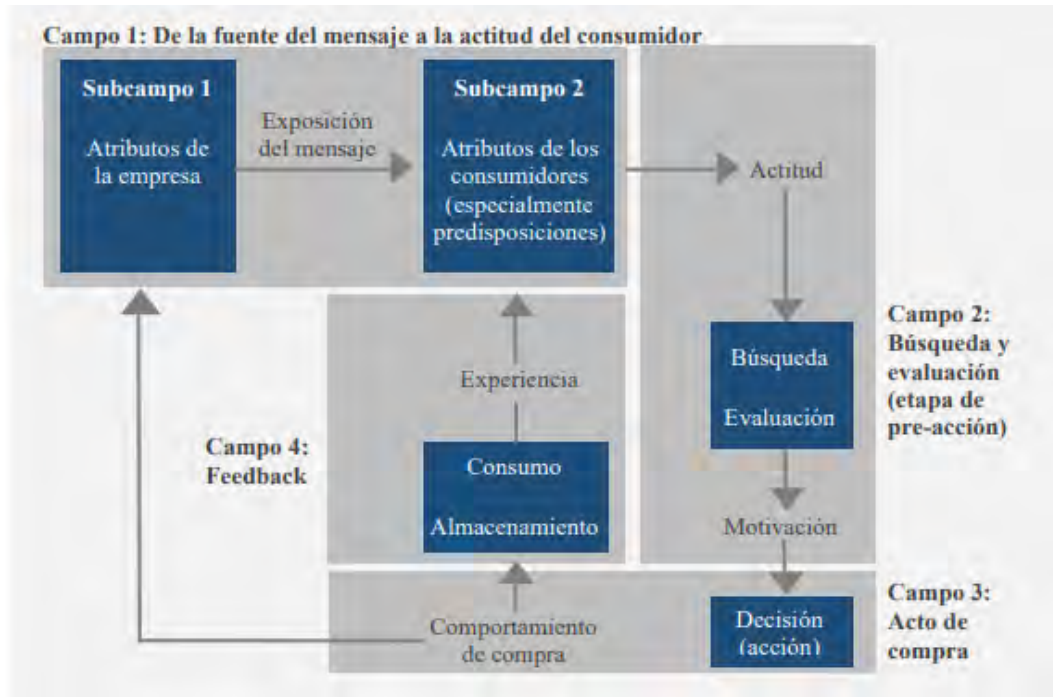
Figura B9: Cantidad de publicaciones respecto a estudios prospectivos



Fuente: Scopus (2020).

ANEXO C: Modelo de comportamiento de Nicosia

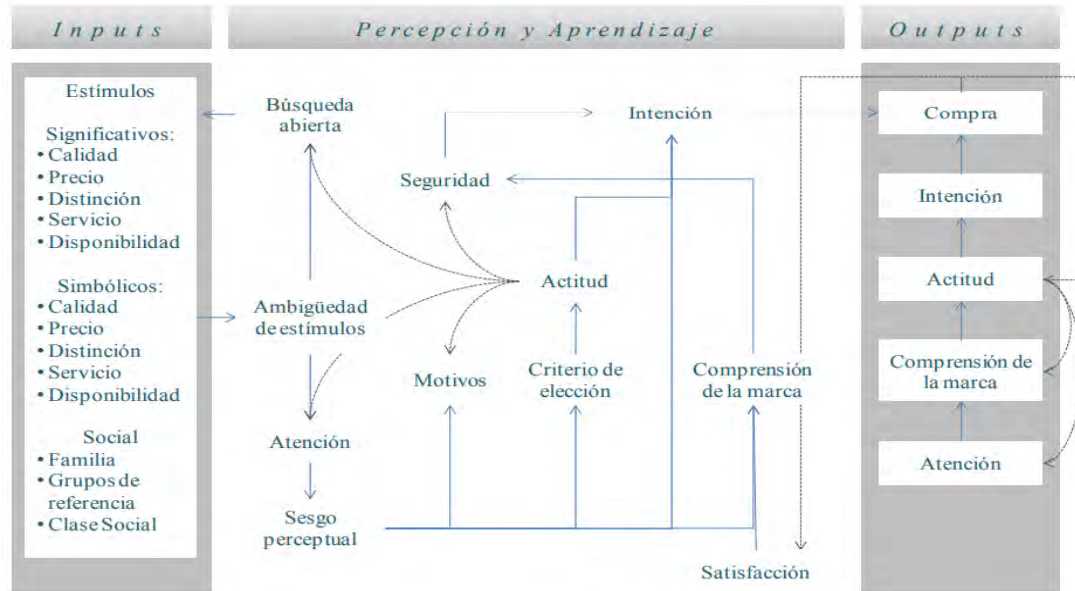
Figura C1: Modelo de comportamiento del consumidor de Nicosia



Fuente: Ramos (2020).

ANEXO D: Modelo de comportamiento de Howard-Sheth

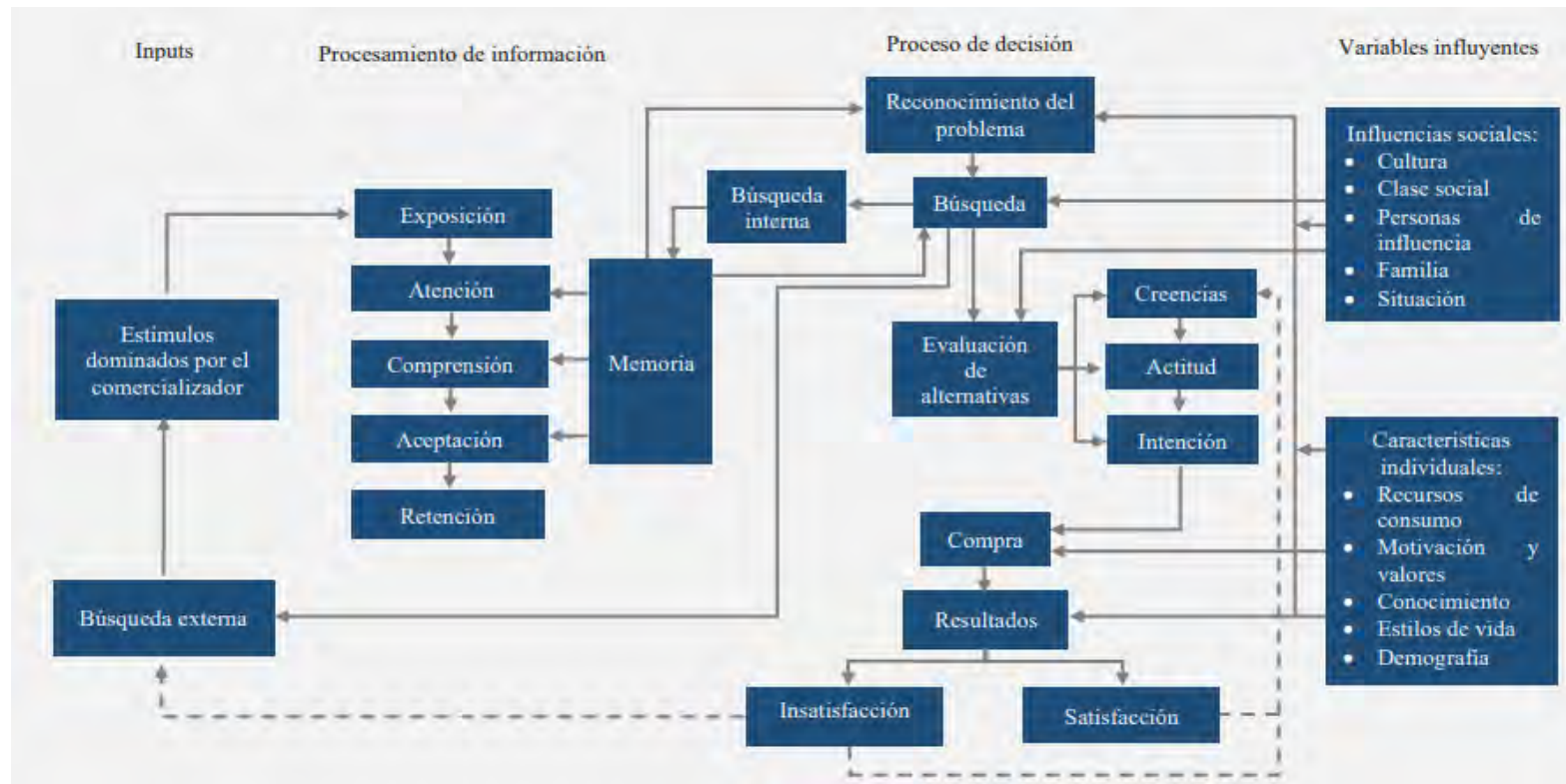
Figura D1: Modelo de comportamiento del consumidor de Howard-Sheth



Fuente: Rodríguez & Rabadán (2014).

ANEXO E: Modelo de comportamiento de Blackwell, Engel y Miniard

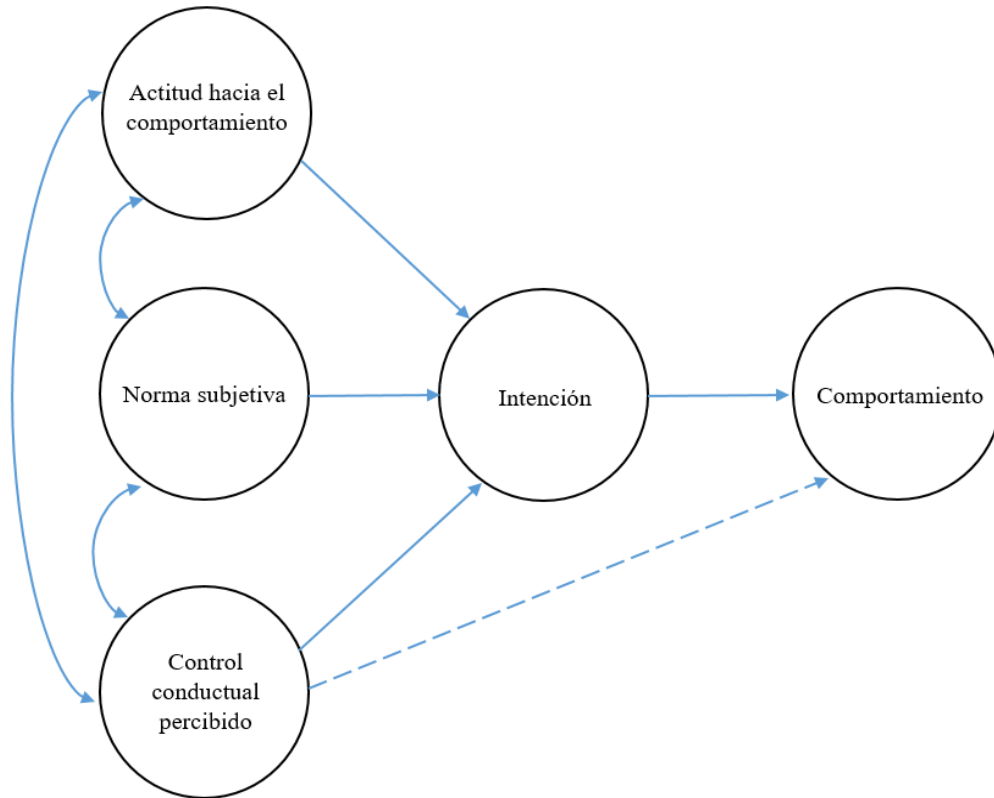
Figura E1: Modelo de comportamiento de consumidor de Blackwell, Engel y Miniard



Fuente: Ramos (2020).

ANEXO F: Modelo de comportamiento de Ajzen

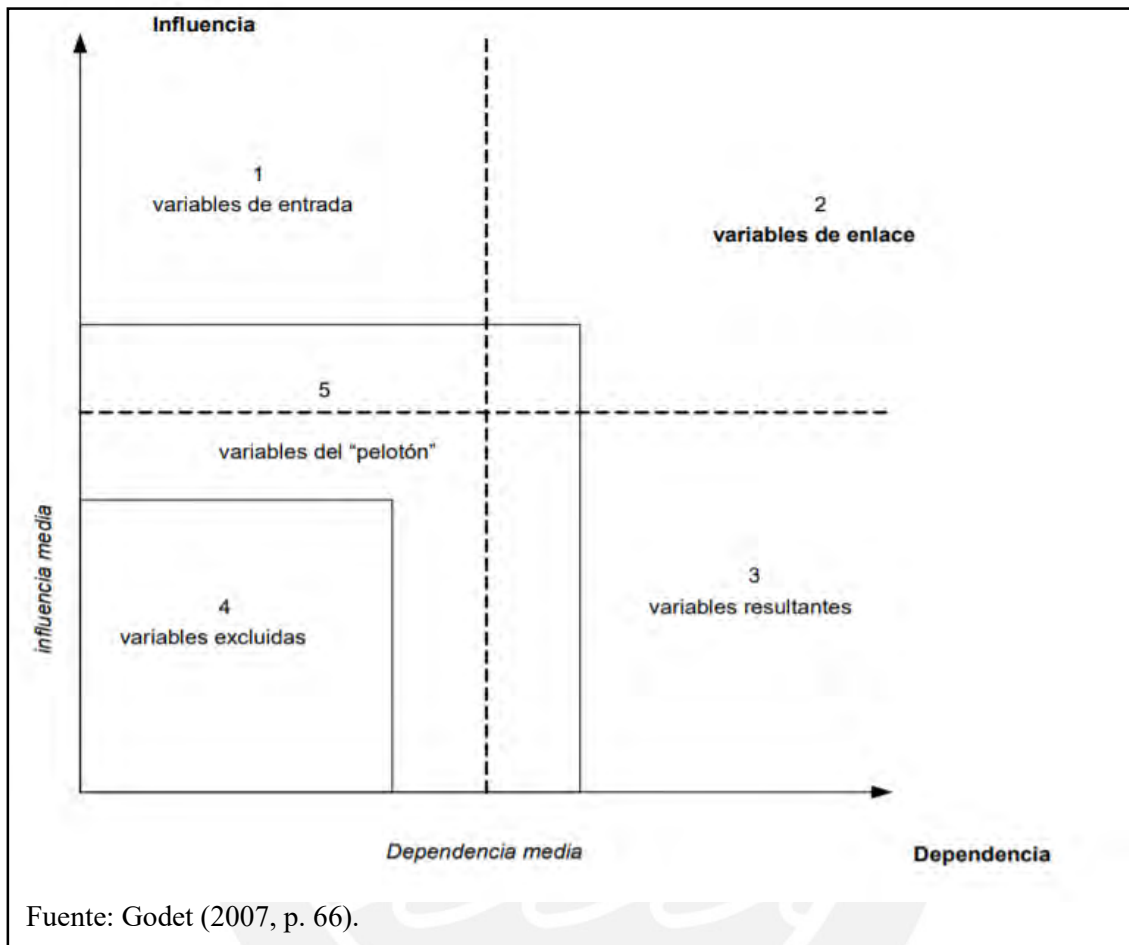
Figura F1: Modelo de comportamiento planificado



Adaptado de Ajzen (1991, p. 182).

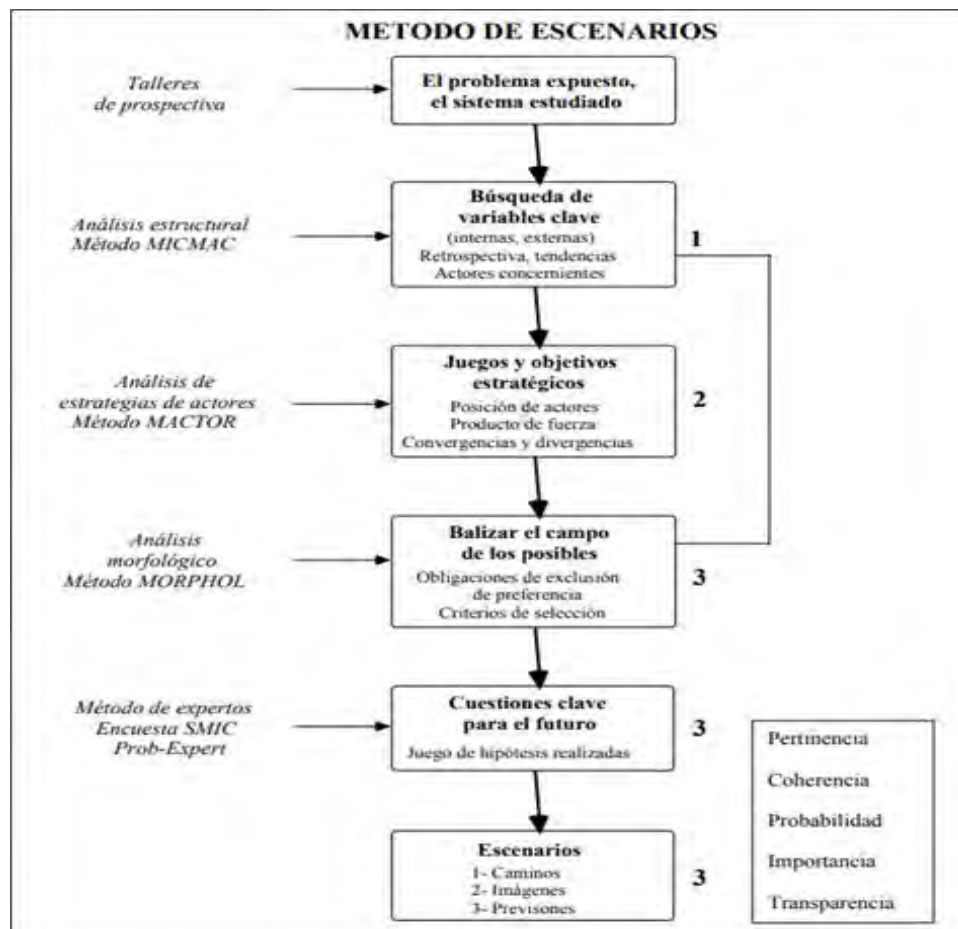
ANEXO G: Gráfico de influencias y dependencias

Figura G1: Gráfico MICMAC de influencias y dependencias



ANEXO H: Método de escenarios

Figura H1: Gráfico de Método de escenarios de Godet & Durance



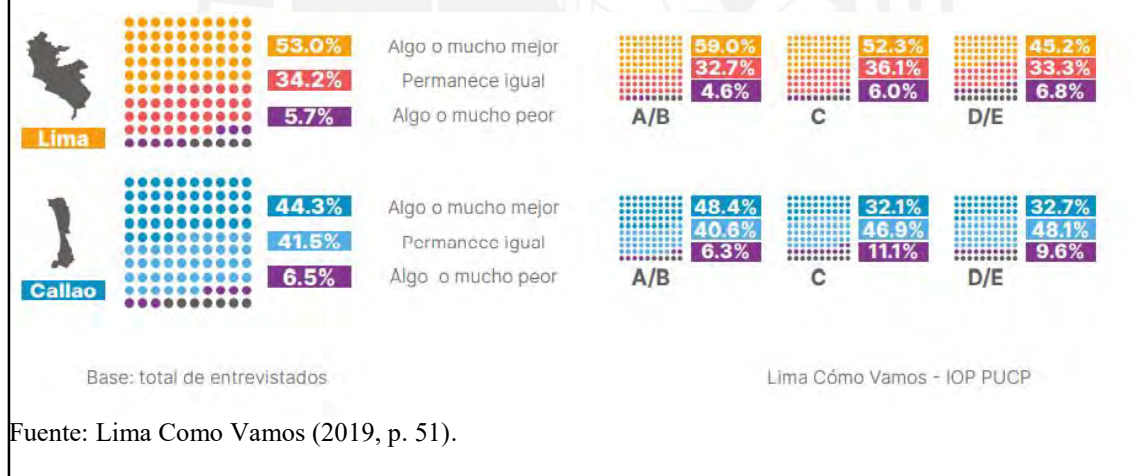
Fuente: Godet (2007, p. 47).

ANEXO I: Situación económica de residentes de Lima Metropolitana, 2019

Figura I1: Situación económica familiar respecto de hace 12 meses, 2019



Figura I2: Situación económica familiar dentro de 12 meses

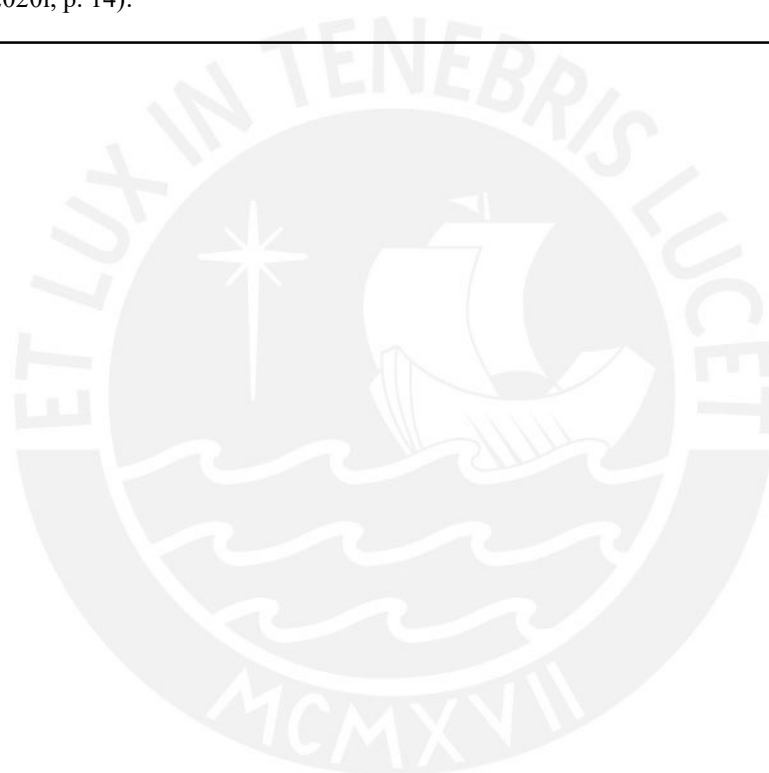


ANEXO J: Estado de la Población Peruana, 2020

Figura J1: Perú: Indicadores del Proceso de Envejecimiento de la Población, 1950-2050

INDICADORES	1950	1970	1990	2000	2010	2020	2030	2050
Población de 60 y más años (En miles)	440,9	743,2	1 342,5	1 902,4	2 569,1	4 140,4	5 746,5	9 503,9
Porcentaje de población de 60 y más años	5,7	5,5	6,1	7,2	9,0	12,7	16,1	24,1
Porcentaje de población de 80 y más años	0,3	0,3	0,5	0,7	1,2	2,0	2,6	5,1
Edad mediana de la población	19,2	17,6	20	22,7	25,4	30,6	33,8	39,4
Relación entre adultos mayores y población joven	13,7	12,4	15,6	20,9	29,6	51,0	70,1	136,9

Fuente: INEI (2020I, p. 14).



ANEXO K: Establecimientos de comida rápida 2019

Figura K1: Cantidad de Establecimientos de comida rápida, 2019

CADENAS DE COMIDA RÁPIDA	CANTIDAD DE LOCALES		TOTAL PROVINCIAS, LIMA Y CALLAO
	LIMA Y CALLAO	PROVINCIAS	
KFC	92	28	120
Bembos	59	25	84
Pizza Hut	57	22	79
Dunkin Donuts	49	4	53
Pizza Raul	43	0	43
Telepizza	40	10	50
Papa Johns	34	7	41
Burger King	27	7	34
ChinaWok	23	18	41
McDonald's	22	7	29
Mr. Sushi	19	2	21
Sanguchón Campesino	16	1	17
Otto Grill	16	19	35
Subway	15	2	17
Carnívoro	14	1	15
Popeyes	13	7	20
Dominos Pizza	11	0	11
Empanadas Paulistas	11	0	11
Frutix	10	0	10
Cinnabon	10	0	10
La Lucha	10	5	15
Nitos	9	7	16
El Chinito	9	0	9
Disfruta	8	4	12
La Salchipapería	8	0	8
Señor Papa	5	0	5
Chifa Express	5	0	5
Chicharrones del Inca	5	0	5
Pasquale	4	0	4
Little Caesars Pizza	4	0	4
Toku	3	0	3
Tip top	2	0	2
D'nnos Pizza	1	0	1
Sumito	1	0	1
Sanguchísimo	1	0	1
Presto	0	15	15
El Tablón	0	9	9
Jano's	0	5	5
Sanguchón	0	2	2

Fuente: Adaptado de Trigos (2019).

ANEXO L: Lista de variables propuestas

Tabla L1: Listado de las 38 variables propuestas

Dimensión	Subdimensión	Categoría	Cod	Variable
Tendencias del consumidor	Consumo de comida rápida		V1	Conciencia de consumo saludable
	<i>E-commerce</i>		V2	Pago sin contacto
	Factores que influyen en el consumidor peruano	Cultural	V3	Cultura de la higiene
			V4	Compras por redes sociales en línea
		Social	V5	Recomendaciones del producto
			V6	Edad y ciclo de vida
		Personal	V7	Ingreso Familiar
			V8	Gastos por comida fuera del hogar
			V9	Hábito de falta de tiempo para comer
		Psicológico	V10	Compra por impulso
			V11	Satisfacción del cliente sobre el producto y servicio
			V12	Consumo planificado
			V13	Estado emocional de las personas
			V14	Variedad de productos
			V15	Preferencia de marca
			V16	Percepción del precio
			V17	Tiempo de espera del producto
Subsector de comida rápida en el Perú	Análisis macro del subsector de comida rápida	Político-Legal	V18	Normas sanitarias
			V19	Leyes reguladoras de consumo
			V20	Normativas laborales
		Económico	V21	PBI
			V22	Crecimiento del subsector de comida rápida
			V23	Entorno macroeconómico
		Social	V24	Demografía poblacional
			V25	Empleabilidad
			V26	Trabajo remoto de las personas
			V27	Espíritu emprendedor de las personas
		Tecnológico	V28	Transformación digital
			V29	Aplicativo móvil para <i>delivery</i>
		Ecológico	V30	Estrategia en redes sociales
			V31	Conciencia ecológica
		Análisis micro del subsector de comida rápida		V32
			V33	Promoción y publicidad
			V34	Alianzas empresariales
	V35		Estándares de higiene del producto	
	V36		Ubicación del establecimiento	
	V37		Cobertura de reparto	
	V38		Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>	

ANEXO M: Matriz de consistencia

Tabla M1: Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Variables	Recolección de Información	Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
¿Cuál es el escenario deseado del comportamiento del consumidor de comida rápida a partir de un análisis prospectivo para proponer estrategias al subsector de comida rápida para el 2023 en Lima Metropolitana?	Identificar el escenario deseado del comportamiento del consumidor de comida rápida a partir de un análisis prospectivo para proponer estrategias al subsector de comida rápida para el 2023 en Lima Metropolitana.	Comportamiento del Consumidor	Revisión bibliográfica y bases de datos	1.1 Enfoques del comportamiento del consumidor	De los 5 escenarios más probables se seleccionó el de mayor probabilidad que resultó siendo el escenario que aceptaba todas las hipótesis. El análisis de la investigación logró identificar que, en el escenario deseado, el consumidor de comida rápida incrementaría su consumo por aplicativo móvil de <i>delivery</i> , preferiría comprar y pagar comida rápida por WhatsApp, acudiría con preferencia a cadenas que sean transparentes con su proceso de preparación, le gustaría que las cadenas se preocupen por ampliar su cobertura de reparto y disminuir los tiempos de entrega del producto; por último, se interesaría en tener nuevas experiencias con tecnologías emergentes.	Las recomendaciones a nivel general giran en torno a formar buenos lazos de comunicación y trato con los expertos, pues ellos son el insumo principal para la investigación y dependerá de ellos si continúan durante todas las fases de la investigación. Asimismo, comunicar las dinámicas de las encuestas, las variables y las hipótesis de una manera clara para que sean más fáciles de entender para los especialistas al momento de realizar las encuestas.
		Análisis Prospectivo	Encuestas tipo MICMAC y SMIC Entrevista	2.2 Escenarios futuros		
		Subsector de Comida rápida		3.1 Subsector de comida rápida		

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta Específica	Objetivo Específico	VARIABLES	Recolección de Información	Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
1. ¿Cuáles son los enfoques teóricos del comportamiento del consumidor que introduzcan criterios apropiados al análisis para formular variables?	1. Describir los enfoques teóricos del comportamiento del consumidor que introduzcan criterios apropiados al análisis para formular variables.	<p>Criterio de Búsqueda en Sistema Indizado:</p> <p><i>"model of consumer behavior"</i></p> <p><i>"consumer behavior"</i></p> <p><i>"Kotler's factors"</i></p> <p><i>"Azjen consumer behavior"</i></p> <p><i>"customer or consumer"</i></p> <p><i>"consumer characteristics"</i></p> <p><i>"factors of consumer behavior"</i></p>	<p>Bases de datos Scopus, Repositorio de Tesis PUCP y Sistema de biblioteca PUCP</p>	<p>CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO</p>	<p>Según la base de datos indizada Scopus, repositorio de tesis PUCP y el sistema de bibliotecas PUCP, se detalla en el marco teórico diversos autores que brindan definiciones y modelos teóricos mostrando diferentes variables del comportamiento del consumidor; sin embargo, se eligió solo un modelo que incluyera variables más claras, detalladas y sistemáticas. Este fue el modelo de Kotler y Armstrong (2017), el cual explica el comportamiento del consumidor a través variables asociadas a las 4P's del Marketing <i>Mix</i> (Precio, Producto, Plaza y Promoción) y de 4 factores (Cultural, Social, Personal y Psicológico).</p>	<p>Se recomienda investigar diversos modelos y herramientas teóricas que puedan aportar a estructurar de una mejor forma las variables según lo estudiado. Si el grupo de investigación cuenta con el tiempo necesario y una situación que permita la exploración, se recomienda utilizar variables más internas del consumidor a través de observaciones, encuestas, entrevistas o <i>focus group</i> previos a la metodología de prospectiva. En caso de optar por esta recomendación se lograría un contraste entre las opiniones de los consumidores y los de los especialistas.</p>

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta Específica	Objetivo Específico	Variables	Recolección de Información	Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
2. ¿Cuáles son las variables del consumidor y las asociadas al subsector de comida rápida en Lima Metropolitana dado el contexto del COVID-19?	2. Describir las variables del consumidor y las asociadas al subsector de comida rápida en Lima Metropolitana dado el contexto del COVID-19	<p>Criterio de Búsqueda: "consumer trends 2030" "cadenas de comida rápida en Lima" "marcas más preferidas de comida rápida Lima" "e-commerce trends" "innovación empresas de comida rápida Lima" "consumidor en pandemia" "How covid-19 affects consumers" "Consumidor de comida rápida en el 2023" "Tendencias para restaurantes 2025"</p>	<p>INEI(2015, 2019, 2020) IPSOS (2020a, 2020b, 2020c, 2020d) Gestion (2017, 2018, 2019, 2020) El Comercio (2019, 2020)</p> <p>Arellano (2019) Kantar (2019) Statista (2020) CAPECE (2019) APEIM (2020)</p> <p>BCR (2020) MINAGRI (2020) MTPE (2020) PRODUCE (2020) INS (2020)</p>	CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL	<p>En primer lugar, los consumidores se han vuelto más digitales y hogareños con una mayor preocupación sobre lo que comen. Asimismo, la tendencia al consumo saludable ha influenciado en este contexto, sin embargo, los consumidores siguen demandando productos <i>fast foods</i> cambiando su estilo de compra, de pedidos personales y en pareja a pedidos familiares. Por otro lado, las cadenas tuvieron que adaptarse al contexto modificando sus procesos de atención e higiene, horario, cobertura de reparto entre otros. Todas estas variables y otras más fueron analizadas en el marco contextual.</p>	<p>Se elija realizar la recomendación anterior o no, se aconseja hacer un amplio listado de variables para luego reunirse con algunos especialistas asociados al estudio para conseguir variables que no fueron consideradas previamente y descartar aquellas que no tienen un buen planteamiento. Después de esto, se aconseja actualizar la lista de variables. Por último, se recomienda que los investigadores puedan comenzar a familiarizarse con las herramientas prospectivas.</p>

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta Específica	Objetivo Específico	Variables	Recolección de Información	Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
3. ¿Qué variables críticas, según la opinión de especialistas, explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020?	3. Identificar las variables críticas que explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020, según la opinión de especialistas	V1. Conciencia de consumo saludable	Encuestas en base a escala Likert y encuestas tipo MICMAC	"CAPITULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS	En primer lugar, gracias a las encuestas realizadas a expertos se pudo conocer las doce variables más importantes.	Para identificar las variables más importantes se aconseja utilizar una escala Likert del 1 al 5 porque permitiría a los especialistas tener más opciones para calificar las variables.
		V2. Pago sin contacto				
		V3. Cultura de la higiene				
		V4. Compras por redes sociales en línea				
		V5. Recomendaciones <i>online</i> del producto				
		V6. Edad y ciclo de vida				
		V7. Ingreso Familiar				
		V8. Gastos por comida fuera del hogar				
		V9. Hábito de falta de tiempo para comer				
		V10. Compra por impulso				

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta Específica	Objetivo Específico	Variables	Recolección de Información	Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
3. ¿Qué variables críticas, según la opinión de especialistas, explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020?	3. Identificar las variables críticas que explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020, según la opinión de especialistas	V11. Satisfacción del cliente sobre la calidad de producto y servicio	Encuestas en base a escala Likert y encuestas tipo MICMAC	"CAPITULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS	Después, estas fueron analizadas por el software MICMAC obteniendo como resultado a las cinco variables críticas: aplicativo móvil para delivery, compras por redes sociales en línea, satisfacción del cliente sobre el producto y servicio, nuevo formato <i>dark kitchen</i> y transformación digital.	En el presente estudio se utilizó una escala del 1 al 3 para identificar las variables más importantes, pues la investigación se desarrolló en una situación de incertidumbre lo cual ameritaba un horizonte de tiempo reducido y mayor rapidez para las respuestas de los especialistas. Por otro lado, se recomienda evaluar la cantidad de variables que van a ser empleadas en el software MICMAC.
		V12. Consumo planificado				
		V13. Estado emocional de las personas				
		V14. Variedad de productos				
		V15. Preferencia de marca				
		V16. Percepción del precio				
		V17. Tiempo de espera del producto				
		V18. Normas sanitarias				
V19. Leyes reguladoras de consumo						

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta Específica	Objetivo Específico	Variables	Recolección de Información	Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
3. ¿Qué variables críticas, según la opinión de especialistas, explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020?	3. Identificar las variables críticas que explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020, según la opinión de especialistas	V20. Normativas laborales	Encuestas en base a escala Likert y encuestas tipo MICMAC	"CAPITULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS	El primero hace referencia a la preferencia de consumo de comida rápida por aplicativo de <i>delivery</i> ; el segundo trata de la preferencia del cliente por ordenar comida a través de redes sociales como Instagram, WhatsApp y Facebook.	Para efectos de la investigación, se optó por seleccionar 12 variables más importantes debido a que el software SMIC- <i>Prob expert</i> solo permitía utilizar 6 variables críticas. De esta manera, el criterio fue utilizar el doble de lo permitido por el programa.
		V21. PBI				
		V22. Crecimiento del subsector de comida rápida				
		V23. Entorno macroeconómico				
		V24. Demografía poblacional				
		V25. Empleabilidad				
		V26. Trabajo remoto de las personas				
		V27. Espíritu emprendedor de las personas				
		V28. Transformación digital				
		V29. Aplicativo móvil para <i>delivery</i>				

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta Específica	Objetivo Específico	Variables	Recolección de Información	Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
3. ¿Qué variables críticas, según la opinión de especialistas, explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020?	3. Identificar las variables críticas que explican el comportamiento del consumidor de comida rápida en Lima Metropolitana durante la pandemia del 2020, según la opinión de especialistas	V30. Estrategia en redes sociales	Encuestas en base a escala Likert y encuestas tipo MICMAC	"CAPITULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS	el tercero se relaciona con el nivel de satisfacción que percibe el consumidor sobre la calidad, higiene y atención; el cuarto se vincula al nuevo concepto gastronómico denominado <i>dark kitchen</i> que adoptan algunas marcas de restaurantes con la finalidad de poder optimizar sus procesos y ampliar la cobertura de reparto; y el quinto se relaciona al nivel de tecnología que poseen los restaurantes de comida rápida para mejorar los procesos de atención y elaboración de productos.	El uso de estas 12 variables demandó tiempo al especialista para evaluar las relaciones del MICMAC porque se tenía que preguntar la influencia variable por variable.
		V31. Conciencia ecológica				
		V32. Horario de atención				
		V33. Promoción y publicidad				
		V34. Alianzas empresariales				
		V35. Estándares de higiene del producto				
		V36. Ubicación del establecimiento				
		V37. Cobertura de reparto				
V38. Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>						

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta Específica	Objetivo Específico	Variables	Recolección de Información	Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
4. ¿Cuáles son los escenarios más probables del comportamiento del consumidor de comida rápida para el 2023 en Lima Metropolitana?	4. Identificar los escenarios más probables del comportamiento del consumidor de comida rápida para el 2023 en Lima Metropolitana	<p>Criterios de búsqueda para las hipótesis: "<i>Social media trends</i>"</p> <p>"Tendencias del <i>delivery</i> para 2023" "<i>Future of Delivery</i>"</p> <p>"<i>Satisfaction Consumer trends</i>"</p> <p>"Apps de <i>delivery</i> en pandemia"</p> <p>"Tendencias <i>Dark Kitchen</i>"</p> <p>"Tendencias del consumidor post covid"</p> <p>"<i>Innovation in fast food industries</i>"</p> <p>"Inteligencia artificial en <i>Fast food</i>"</p> <p>"Nuevas tecnologías en comida rápida"</p> <p>"Innovación en atención de <i>fast food</i>"</p>	<p>Flores (2019), Forbes (2020), Statista (2020) Brookings (2020) Rusell (2016) PwC (2018) NRA (2019), Orbezo (2020) Chick, Duffy y Seligsohn (2020) CCL (2020) Oner, Albayrak, Guner y Atakli (2019)</p> <p>Encuestas tipo SMIC</p> <p>Entrevista semi estructurada</p>	CAPITULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS	<p>En principio, se formularon hipótesis por cada variable crítica, las cuales fueron planteadas analizando lo que ocurría en otros países. En base a las encuestas realizadas se pudo cuantificar la opinión de los especialistas sobre las relaciones de las hipótesis de manera individual y condicionada. Estas calificaciones fueron analizadas por el software SMIC-<i>Prob expert</i> dando como resultado 32 posibles escenarios, luego se aplicó la Ley de Pareto y el punto de quiebre para reducirlos a 5 escenarios más probables: El glotón (28.20%), Territorio desconocido (9.40%), Circulo vicioso (8.50%), Zona limitada (8.30%) y Descarga innecesaria (8.10%),</p>	<p>Se recomienda que las hipótesis sean tratadas de igual manera que las variables de la etapa 1, es decir, formular hipótesis y contrastarlas con opiniones de los especialistas para que de esta forma puedan mejorar el planteamiento. En caso de utilizar el programa SMIC-<i>Prob expert</i>, se debe tener especial cuidado y paciencia al introducir las puntuaciones, pues el programa tiende a ser lento mientras más datos se ingresen</p>

ANEXO N: Cuestionario sobre validación de variables

Figura N1: Cuestionario a expertos para validación de variables

MÓDULO 1: COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE COMIDA RÁPIDA			
Señale el nivel de importancia de cada una de las variables, para comprender el comportamiento del consumidor de comida rápida para el 2023. *			
	1 - POCO IMPORTANTE	2 - IMPORTANTE	3 - MUY IMPORTANTE
1. Conciencia de consumo saludable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Pago sin contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cultura de la higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Compras por redes sociales en línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Recomendaciones del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Edad y estilo de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ingreso familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gastos por comida fuera del hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Hábito de falta de tiempo para comer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Compra por impulso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Satisfacción del cliente sobre producto y servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Consumo planificado (informado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Estado emocional de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Variedad de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Preferencia de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Percepción del precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tiempo de espera del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura N2: Cuestionario a expertos para validación de variables

MÓDULO 2: SUBSECTOR DE COMIDA RÁPIDA

¿Cuál considera que es su nivel de expertise sobre el subsector de comida rápida? Considere 1-bajo, 2-promedio y 3-alto *

Elegir

NIVEL MACRO DEL SUBSECTOR

Señale el nivel de importancia de cada una de las variables, para comprender el subsector de comida rápida para el 2023 *

	1 - POCO IMPORTANTE	2 - IMPORTANTE	3 - MUY IMPORTANTE
1. Normas sanitarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Leyes reguladoras de consumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Normativas laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. PBI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Crecimiento del subsector de comida rápida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Entorno macroeconómico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Demografía poblacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Empleabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Trabajo remoto de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Espíritu emprendedor de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Transformación digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Aplicativo móvil para delivery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Estrategia en redes sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Conciencia ecológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura N3: Cuestionario a expertos para validación de variables

NIVEL MICRO DEL SUBSECTOR

Señale el nivel de importancia de cada una de las variables, para comprender el subsector de comida rápida para el 2023. *

	1 - POCO IMPORTANTE	2 - IMPORTANTE	3 - MUY IMPORTANTE
1. Horario de atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Promoción y publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Alianzas empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estándares de higiene del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ubicación del establecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cobertura de reparto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Nuevo formato Dark Kitchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO O: Promedios de variables propuestas

Figura O1: Consolidado de variables propuestas

CÓDIGO	VARIABLES	10/19/2020	10/19/2020	10/20/2020	10/21/2020	10/21/2020	10/27/2020	10/27/2020	10/27/2020	10/27/2020	10/29/2020	11/5/2020	11/9/2020	11/20/2020	11/22/2020	11/25/2020	11/25/2020	11/26/2020	12/3/2020	PROMEDIO
		Nathaly Rosales	Rosa Guimaray	Guillermo Graglia	Jorge Martínez	Rodolfo Cremer	Juan Peña	Especialista anónimo	Andres Macarachvili	Juan Carlos Casania	Claudia Cieza	Cristhian Daens	Francisco Reaño	Christian Córdova	Karina Huamani	Patricia Sobero	Maria Toledo	Andrés Rodríguez	José Cerna	
V3	[3. Cultura de la higiene]	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8889
V35	[4. Estándares de higiene del producto]	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.8889
V37	[6. Cobertura de reparto]	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8889
V18	[1. Normas sanitarias]	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8333
V17	[17. Tiempo de espera del producto]	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.7778
V28	[11. Transformación digital]	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.7778
V29	[12. Aplicativo móvil para delivery]	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.7778
V2	[2. Pago sin contacto]	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2.7222
V32	[1. Horario de atención]	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2.7222
V4	[4. Redes sociales en línea]	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2.6667
V11	[11. Calidad del producto y servicio]	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2.6667
V38	[7. Nuevos formatos de atención al público]	3	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.6667
V30	[13. Estrategia en redes sociales]	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2.6111
V33	[2. Promoción y publicidad]	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2.6111
V15	[15. Preferencia de marca]	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2.5556
V13	[13. Estado emocional de las personas]	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2.4444
V19	[2. Leyes reguladoras de consumo]	2	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2.4444
V25	[8. Empleabilidad]	2	6	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2.6667
V36	[5. Ubicación del establecimiento]	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	2.4444
V5	[5. Recomendaciones del producto]	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2.3889
V6	[6. Edad y estilo de vida]	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	2.3889
V8	[8. Gastos por comida fuera del hogar]	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2.3889
V9	[9. Hábito de falta de tiempo para comer]	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2.3889
V20	[3. Normativas laborales]	2	2	1	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.3889
V1	[1. Conciencia de consumo saludable]	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	2.3333
V22	[5. Crecimiento del subsector de comida rápida]	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2.2778
V14	[14. Variedad de productos]	3	2	3	2	2	1	2	1	1	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2.2222
V16	[16. Percepción del precio]	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2.2222
V31	[14. Conciencia ecológica]	1	2	1	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2.2222
V7	[7. Ingreso familiar]	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2.1667
V21	[4. PBI]	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2.1667
V23	[6. Entorno macroeconómico]	1	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2.1667
V34	[3. Alianzas empresariales]	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2.1667
V26	[9. Trabajo remoto de las personas]	1	2	3	3	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2.1111
V24	[7. Demografía poblacional]	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2.0556
V27	[10. Espíritu emprendedor de las personas]	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1.9444
V10	[10. Compra por impulso]	6	1	3	1	1	3	1	1	2	3	1	3	2	2	3	1	1	2	2.0556
V12	[12. Consumo planificado (informado)]	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1.6111

ANEXO P: Encuestas realizadas tipo MICMAC

Figura P1: Encuesta MICMAC – Guillermo Graglia

MATRIZ MICMAC GUILLERMO GRAGLIA		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		2	3	3	0	1	3	3	0	0	0	0
V3	Cultura de la higiene	3		0	3	1	3	0	1	0	3	1	3
V4	Compras por redes sociales en línea	3	1		1	2	1	3	3	3	0	1	0
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	3	3	2		3	3	3	3	3	3	3	0
V17	Tiempo de espera del producto	1	2	3	3		1	2	3	2	1	2	0
V18	Normas sanitarias	1	3	0	3	1		1	1	1	3	2	3
V28	Transformación digital	3	1	3	3	2	1		3	3	1	1	1
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	0	3	3	2	0	3		3	0	2	0
V32	Horario de atención	0	0	3	3	0	0	2	3		0	3	2
V35	Estándares de higiene del producto	2	3	1	3	1	1	0	0	0		2	3
V37	Cobertura de reparto	0	0	3	3	3	2	3	3	2	2		1
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	0	1	0	0	0	0	1	0	1	2	3	

Figura P2: Encuesta MICMAC – Andrés Rodríguez

MATRIZ MICMAC ANDRÉS RODRIGUEZ		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		2	3	1	3	2	3	3	2	2	1	0
V3	Cultura de la higiene	3		2	3	2	3	0	0	0	3	0	0
V4	Compras por redes sociales en línea	3	2		3	3	1	3	3	2	2	3	0
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	0	3	3		3	3	2	3	2	3	2	2
V17	Tiempo de espera del producto	0	0	3	3		2	2	3	2	2	3	3
V18	Normas sanitarias	3	3	2	3	1		1	1	1	3	1	0
V28	Transformación digital	3	1	3	3	3	1		3	2	1	3	0
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	1	3	3	3	1	3		3	3	3	1
V32	Horario de atención	0	0	3	1	3	0	3	3		0	3	0
V35	Estándares de higiene del producto	3	3	0	3	1	3	1	0	0		0	3
V37	Cobertura de reparto	0	0	1	3	3	1	3	3	3	2		2
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	0	0	2	2	3	2	0	2	2	2	3	

Figura P3: Encuesta MICMAC – Christian Córdova

MATRIZ MICMAC CHRISTIAN CORDOVA		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		3	2	1	0	2	2	2	0	0	0	1
V3	Cultura de la higiene	3		0	3	0	3	2	0	0	3	0	3
V4	Compras por redes sociales en línea	3	0		0	0	0	3	0	3	0	0	3
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	1	3	3		3	3	3	2	2	3	3	3
V17	Tiempo de espera del producto	0	1	0	2		1	3	2	0	1	3	3
V18	Normas sanitarias	2	3	0	3	1		1	0	0	3	0	3
V28	Transformación digital	3	2	3	2	3	1		3	1	1	0	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	0	0	1	0	0	3		0	0	0	1
V32	Horario de atención	0	0	2	1	0	3	1	0		0	0	0
V35	Estándares de higiene del producto	3	3	0	3	2	3	1	0	0		0	3
V37	Cobertura de reparto	0	0	2	3	3	0	0	0	2	3		3
V38	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>	1	0	0	3	3	1	1	1	1	0	3	

Figura P4: Encuesta MICMAC – Andrés Macarachvili

MATRIZ MICMAC ANDRES MACARACHVILI		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		2	1	0	0	0	2	3	0	0	0	2
V3	Cultura de la higiene	3		1	0	0	2	1	2	0	3	0	0
V4	Compras por redes sociales en línea	3	1		1	2	0	2	0	1	0	0	2
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	0	2	1		3	2	0	1	2	3	0	1
V17	Tiempo de espera del producto	0	0	2	3		1	3	2	0	0	0	2
V18	Normas sanitarias	1	3	1	0	0		0	2	0	3	0	2
V28	Transformación digital	3	0	3	1	2	0		3	1	0	1	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	1	0	1	2	0	2		0	0	3	3
V32	Horario de atención	0	0	0	1	0	0	1	1		0	0	2
V35	Estándares de higiene del producto	1	3	0	1	0	3	1	1	0		0	3
V37	Cobertura de reparto	0	0	2	1	0	0	1	3	1	0		3
V38	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>	0	0	0	2	3	0	2	3	1	0	3	

Figura P5: Encuesta MICMAC – Christian Daens

MATRIZ MICMAC CRISTHIAN DAENS		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		3	2	0	3	0	3	2	3	1	3	3
V3	Cultura de la higiene	1		1	3	0	3	1	1	0	2	1	3
V4	Compras por redes sociales en línea	3	1		3	3	1	2	3	2	2	2	2
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	1	3	3		3	2	2	3	1	2	2	3
V17	Tiempo de espera del producto	2	1	2	3		2	1	3	2	3	2	3
V18	Normas sanitarias	1	3	1	3	1		0	1	1	3	0	1
V28	Transformación digital	3	1	3	1	3	1		3	0	1	3	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	1	3	3	3	1	3		2	1	3	2
V32	Horario de atención	1	2	2	3	3	2	1	2		2	2	2
V35	Estándares de higiene del producto	2	3	1	3	1	3	3	1	3		1	3
V37	Cobertura de reparto	1	1	3	1	3	2	3	3	1	1		3
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	2	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	

Figura P6: Encuesta MICMAC – Nathaly Rosales

MATRIZ MICMAC NATHALY ROSALES		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		3	2	2	0	1	3	3	0	0	1	3
V3	Cultura de la higiene	3		1	2	1	3	1	0	0	3	2	3
V4	Compras por redes sociales en línea	2	1		3	3	3	3	3	1	3	3	3
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	1	1	2		3	3	1	1	0	3	2	3
V17	Tiempo de espera del producto	1	1	2	3		0	0	1	2	1	1	3
V18	Normas sanitarias	1	3	2	3	0		0	0	1	3	1	3
V28	Transformación digital	3	0	3	2	1	0		3	1	2	0	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	0	3	2	1	0	3		1	0	0	3
V32	Horario de atención	0	1	1	1	1	0	0	1		0	1	2
V35	Estándares de higiene del producto	0	3	2	3	1	3	1	0	0		1	2
V37	Cobertura de reparto	0	1	2	2	3	0	1	2	2	1		1
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	1	1	2	3	3	1	1	2	2	3	2	

Figura P7: Encuesta MICMAC – Jorge Martínez

MATRIZ MICMAC JORGE MARTÍNEZ		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		1	1	0	0	1	2	3	3	0	2	1
V3	Cultura de la higiene	2		3	1	1	3	2	1	1	3	1	1
V4	Compras por redes sociales en línea	3	1		1	2	0	3	3	2	1	2	3
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	2	1	1		2	1	3	3	2	2	2	1
V17	Tiempo de espera del producto	0	1	2	2		0	2	3	1	0	3	1
V18	Normas sanitarias	1	2	1	1	1		1	2	1	1	0	1
V28	Transformación digital	3	1	3	1	2	1		3	2	1	1	2
V29	Aplicativo móvil para delivery	2	1	2	1	2	1	1		2	0	3	2
V32	Horario de atención	1	0	2	2	2	0	1	1		0	1	1
V35	Estándares de higiene del producto	1	1	1	2	1	1	1	2	2		1	1
V37	Cobertura de reparto	0	1	2	2	3	1	3	3	2	1		3
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	0	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	

Figura P8: Encuesta MICMAC – José Cerna

MATRIZ MICMAC JORGE MARTÍNEZ		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		1	1	0	0	1	2	3	3	0	2	1
V3	Cultura de la higiene	2		3	1	1	3	2	1	1	3	1	1
V4	Compras por redes sociales en línea	3	1		1	2	0	3	3	2	1	2	3
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	2	1	1		2	1	3	3	2	2	2	1
V17	Tiempo de espera del producto	0	1	2	2		0	2	3	1	0	3	1
V18	Normas sanitarias	1	2	1	1	1		1	2	1	1	0	1
V28	Transformación digital	3	1	3	1	2	1		3	2	1	1	2
V29	Aplicativo móvil para delivery	2	1	2	1	2	1	1		2	0	3	2
V32	Horario de atención	1	0	2	2	2	0	1	1		0	1	1
V35	Estándares de higiene del producto	1	1	1	2	1	1	1	2	2		1	1
V37	Cobertura de reparto	0	1	2	2	3	1	3	3	2	1		3
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	0	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	

Figura P9: Encuesta MICMAC – Heinrich Herold

MATRIZ MICMAC HEINRICH HEROLD		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		2	3	2	1	3	3	3	0	1	0	2
V3	Cultura de la higiene	2		1	3	0	3	2	3	0	3	1	2
V4	Compras por redes sociales en línea	3	2		2	3	2	3	3	1	1	2	2
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	2	3	2		3	2	3	3	2	3	0	1
V17	Tiempo de espera del producto	1	1	3	2		1	2	2	2	1	2	3
V18	Normas sanitarias	3	3	2	2	1		1	2	1	3	1	3
V28	Transformación digital	3	1	3	3	2	1		3	2	1	2	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	2	3	3	2	3	2	3		2	3	3	3
V32	Horario de atención	1	0	2	0	2	0	2	2		0	2	2
V35	Estándares de higiene del producto	2	3	1	2	1	3	2	3	1		1	3
V37	Cobertura de reparto	0	0	3	3	2	1	2	3	2	1		2
V38	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	

Figura P10: Encuesta MICMAC – María Toledo

MATRIZ MICMAC MARÍA TOLEDO		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	3
V3	Cultura de la higiene	3		3	3	2	3	2	2	2	3	1	3
V4	Compras por redes sociales en línea	3	3		3	3	3	3	3	3	2	3	3
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	3	2	3		3	3	3	3	3	3	3	3
V17	Tiempo de espera del producto	2	1	3	3		1	3	3	3	2	3	3
V18	Normas sanitarias	1	3	2	3	2		1	2	1	3	1	3
V28	Transformación digital	3	1	3	2	3	1		3	3	2	3	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	2	1	3	2	3	1	3		3	2	3	3
V32	Horario de atención	1	1	3	2	3	1	1	3		2	3	3
V35	Estándares de higiene del producto	3	3	1	2	2	3	1	1	1		1	2
V37	Cobertura de reparto	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3		3
V38	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

Figura P11: Encuesta MICMAC – Víctor Sánchez

MATRIZ MICMAC VICTOR SANCHEZ		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
V3	Cultura de la higiene	3		3	3	2	3	2	2	1	3	3	3
V4	Compras por redes sociales en línea	3	3		3	3	2	3	3	3	2	3	2
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	2	3	3		3	3	3	3	3	3	2	3
V17	Tiempo de espera del producto	0	2	3	3		0	1	3	3	2	3	3
V18	Normas sanitarias	3	3	3	2	0		3	3	0	3	0	3
V28	Transformación digital	3	3	3	3	1	2		3	1	2	2	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	3	3	3	3	1	3		2	2	2	3
V32	Horario de atención	2	2	3	3	3	0	1	2		1	2	2
V35	Estándares de higiene del producto	3	3	3	3	2	3	2	2	1		1	3
V37	Cobertura de reparto	1	3	3	2	3	0	1	2	3	3		3
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	

Figura P12: Encuesta MICMAC – Rosa Guimaray

MATRIZ MICMAC ROSA GUIMARAY		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		3	3	1	1	2	3	3	3	1	0	1
V3	Cultura de la higiene	2		2	1	0	3	1	2	0	3	0	2
V4	Compras por redes sociales en línea	3	1		2	2	1	3	1	1	2	3	2
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	0	2	2		3	2	2	2	0	3	2	2
V17	Tiempo de espera del producto	0	0	0	2		0	2	2	2	0	0	2
V18	Normas sanitarias	3	3	2	3	1		1	2	0	3	2	3
V28	Transformación digital	3	1	3	2	2	0		3	2	2	2	2
V29	Aplicativo móvil para delivery	2	1	2	2	3	3	2		2	3	3	3
V32	Horario de atención	1	0	2	2	2	0	1	1		0	1	1
V35	Estándares de higiene del producto	3	2	2	2	1	2	1	3	1		0	2
V37	Cobertura de reparto	1	0	2	2	2	0	0	3	2	0		3
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2	

Figura P13: Encuesta MICMAC – Diego Torrejón

MATRIZ MICMAC DIEGO TORREJÓN		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		3	3	2	2	3	3	3	0	0	0	1
V3	Cultura de la higiene	3		3	3	2	3	1	1	0	3	0	3
V4	Compras por redes sociales en línea	2	3		1	2	0	3	2	0	0	0	3
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	2	3	2		3	3	2	2	1	3	2	1
V17	Tiempo de espera del producto	1	3	3	3		3	2	2	0	3	2	2
V18	Normas sanitarias	3	3	0	3	3		0	0	1	3	0	3
V28	Transformación digital	3	1	3	2	3	0		3	0	1	0	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	2	3	2	2	1	3		0	1	1	3
V32	Horario de atención	0	0	3	0	2	0	1	3		0	2	2
V35	Estándares de higiene del producto	3	3	2	3	2	2	0	1	0		0	3
V37	Cobertura de reparto	0	0	2	2	3	0	1	1	1	0		2
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	

Figura P14: Encuesta MICMAC – Rodolfo Cremer

MATRIZ MICMAC RODOLFO CREMER		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato Dark Kitchen
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3
V3	Cultura de la higiene	3		3	3	2	3	3	3	1	3	2	3
V4	Compras por redes sociales en línea	3	3		3	2	3	3	3	3	3	3	3
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3
V17	Tiempo de espera del producto	3	1	3	3		2	3	3	3	2	3	3
V18	Normas sanitarias	3	3	3	2	2		1	2	3	3	2	3
V28	Transformación digital	3	2	2	3	2	2		3	3	2	2	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	3	3	3	2	3	3		3	2	2	3
V32	Horario de atención	2	0	1	3	3	0	1	1		0	3	3
V35	Estándares de higiene del producto	3	3	3	3	1	3	1	2	0		2	3
V37	Cobertura de reparto	2	1	3	3	3	1	3	3	3	1		3
V38	Nuevo formato Dark Kitchen	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	

Figura P15: Encuesta MICMAC – Francisco Reaño

MATRIZ MICMAC FRANCISCO REAÑO		Pago sin contacto	Cultura de la higiene	Compras por redes sociales en línea	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	Tiempo de espera del producto	Normas sanitarias	Transformación digital	Aplicativo móvil para delivery	Horario de atención	Estándares de higiene del producto	Cobertura de reparto	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>
Nº	VARIABLES	V2	V3	V4	V11	V17	V18	V28	V29	V32	V35	V37	V38
V2	Pago sin contacto		0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V3	Cultura de la higiene	0		3	3	1	3	2	0	2	3	2	3
V4	Compras por redes sociales en línea	3	0		3	3	3	3	3	3	3	3	3
V11	Satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3
V17	Tiempo de espera del producto	3	2	3	3		2	3	3	3	3	3	3
V18	Normas sanitarias	2	3	3	3	3		3	0	2	3	3	3
V28	Transformación digital	3	2	3	3	3	3		3	3	3	3	3
V29	Aplicativo móvil para delivery	3	0	3	3	3	3	3		3	3	3	3
V32	Horario de atención	3	3	3	3	3	2	3	3		2	3	3
V35	Estándares de higiene del producto	0	3	3	3	2	3	3	0	2		3	3
V37	Cobertura de reparto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3
V38	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	



ANEXO Q: Resultado de la probabilidad de ocurrencia de 32 escenarios

Figura Q1: Resultados de escenarios – Software SMIC

	Jorge	Andrés	Nathaly	María	Rodolfo	Elizabeth	Rosa	Francisco	José	Christian	Promedio	Acumulado
01 - 11111	11.40%	0.00%	29.50%	21.70%	22.80%	28.00%	55.20%	53.30%	28.70%	30.00%	28.20%	28.20%
05 - 11011	9.30%	0.00%	9.40%	3.80%	16.00%	29.90%	6.00%	4.30%	4.50%	3.50%	9.40%	37.60%
32 - 00000	12.70%	0.00%	5.70%	20.40%	5.40%	20.50%	1.60%	7.30%	0.00%	7.60%	8.50%	46.10%
03 - 11101	7.20%	0.00%	17.00%	2.70%	17.60%	0.00%	0.00%	15.60%	4.00%	16.50%	8.30%	54.40%
17 - 01111	8.90%	3.10%	15.40%	0.00%	11.10%	0.00%	5.90%	1.60%	27.00%	8.10%	8.10%	62.50%
09 - 10111	3.20%	5.20%	0.00%	7.50%	1.30%	0.00%	12.90%	2.80%	18.30%	10.60%	5.90%	68.40%
02 - 11110	3.90%	0.00%	3.60%	20.20%	1.20%	11.40%	1.80%	2.60%	4.20%	0.00%	5.00%	73.40%
28 - 00100	2.80%	0.00%	2.40%	0.00%	2.30%	5.10%	0.00%	0.00%	0.00%	9.60%	2.40%	75.80%
07 - 11001	4.90%	0.00%	0.50%	1.00%	8.00%	1.30%	0.00%	2.30%	1.80%	0.00%	2.00%	77.80%
18 - 01110	2.80%	5.70%	0.00%	3.20%	3.10%	2.30%	0.00%	0.00%	2.20%	0.00%	1.90%	79.70%
29 - 00011	2.30%	17.20%	3.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.90%	81.60%
19 - 01101	3.40%	0.00%	2.90%	2.00%	2.50%	0.00%	0.00%	0.70%	4.00%	0.00%	1.60%	83.20%
24 - 01000	0.00%	14.00%	0.00%	1.50%	0.00%	0.00%	2.20%	0.00%	0.00%	0.00%	1.50%	84.70%
25 - 00111	5.30%	6.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.10%	0.00%	0.10%	1.50%	86.20%
04 - 11100	2.40%	0.00%	6.30%	0.00%	1.60%	0.00%	0.00%	0.00%	0.30%	1.00%	1.20%	87.40%
11 - 10101	0.10%	5.70%	0.00%	1.00%	0.00%	0.00%	1.30%	0.00%	0.00%	4.90%	1.20%	88.60%
16 - 10000	0.00%	9.00%	0.00%	0.00%	1.00%	0.00%	2.90%	0.00%	0.00%	0.90%	1.20%	89.80%
26 - 00110	4.20%	0.00%	3.30%	0.00%	1.70%	0.00%	0.00%	1.10%	0.00%	0.00%	1.10%	90.90%
22 - 01010	0.00%	12.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.00%	91.90%
30 - 00010	2.30%	0.00%	0.00%	0.00%	2.90%	0.00%	0.00%	0.70%	0.00%	3.40%	1.00%	92.90%
31 - 00001	0.00%	7.70%	0.00%	3.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.90%	93.80%
06 - 11010	2.40%	0.00%	0.00%	4.40%	0.70%	0.00%	0.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.80%	94.60%
10 - 10110	0.70%	0.00%	0.00%	2.80%	0.00%	0.80%	2.20%	0.40%	1.70%	0.00%	0.80%	95.40%
21 - 01011	5.00%	2.80%	0.00%	0.00%	0.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.70%	0.00%	0.80%	96.20%
27 - 00101	0.90%	0.00%	0.00%	3.00%	0.00%	0.00%	4.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.80%	97.00%
13 - 10011	2.10%	0.10%	0.20%	0.00%	0.50%	0.00%	0.00%	0.00%	2.60%	0.90%	0.70%	97.70%
15 - 10001	0.00%	7.40%	0.00%	0.20%	0.00%	0.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.70%	98.40%
20 - 01100	0.00%	1.40%	0.60%	0.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.10%	2.70%	0.50%	98.90%
23 - 01001	0.00%	0.90%	0.00%	1.20%	0.00%	0.00%	2.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.40%	99.30%
12 - 10100	0.30%	1.40%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.30%	99.60%
14 - 10010	0.40%	0.00%	0.00%	0.00%	0.20%	0.00%	0.00%	2.50%	0.00%	0.00%	0.30%	99.90%
08 - 11000	1.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.10%	0.70%	0.00%	0.00%	0.20%	100.10%

ANEXO R: Listado de participantes

Tabla R1: Lista de actores

Código	ACTORES	GRUPO
E1	Guillermo Graglia	Experto en Gastronomía
E2	Especialista anónimo	Experto en Gastronomía
E3	Rodolfo Cremer	Experto en Comportamiento del Consumidor
E4	Juan Peña Perales	Experto en Comportamiento del Consumidor
E5	Jorge Martínez Lobatón	Experto en Comportamiento del Consumidor
E6	Nathaly Rosales	Experto en Comida Rápida
E7	Andrés Macarachvili	Experto en Comportamiento del Consumidor
E8	Carlos Casapia	Experto en Comida Rápida
E9	Christian Daens	Experto en Gastronomía
E10	Francisco Reaño	Experto en Comportamiento del Consumidor
E11	Christian Córdova	Experto en Comida Rápida
E12	Karina Huamaní	Experto en Comida Rápida
E13	Rosa Guimaray Ribeyro	Experto en Comportamiento del Consumidor
E14	María Toledo Arburúa	Experto en Gastronomía
E15	Andrés Rodríguez	Experto en Gastronomía
E16	Patricia Sobero Alfaro	Experto en Comida Rápida
E17	Claudia Cieza	Experto en Comportamiento del Consumidor
E18	José Cerna	Experto en Comida Rápida
E19	Diego Torrejón	Experto en Comida Rápida
E20	Heinrich Herold	Experto en Gastronomía
E21	Víctor Sánchez	Experto en Comida Rápida
E22	Elizabeth Iberico	Experto en Comida Rápida

ANEXO S: Publicación de apoyo en LinkedIn

Figura S1: Publicación en LinkedIn

The image shows a screenshot of a LinkedIn post. At the top, there is a navigation bar with the LinkedIn logo, a search bar, and icons for Home, My Network, Jobs, Messages, and Notifications. The profile card on the left identifies the user as Gianella Deysi Lopez Doroteo, a student at PUCP, with a link to view her full profile. The main post content includes a greeting to the network, a request for help with a thesis on fast-food consumer behavior for 2023, and a specific request for experts to validate variables. It mentions a virtual meeting and provides an email address (gianella.lopez@pucp.pe) for contact. Below the text, there are sections for 'Saludos' (9 likes, 1 comment), 'Reacciones' (a row of 10 profile pictures), and interaction buttons for 'Recomendar', 'Comentar', 'Compartir', and 'Enviar'. A bar chart shows 318 views. At the bottom, there is a comment section with one comment from the author thanking Francisco Reaño Aste for his interest.

Gianella Deysi Lopez Doroteo
Estudiante Pregrado-PUCP
2 meses • Editado •

Estimada Red,
Junto a mis compañeros **Pedro Palomino Martel** y **Faustino Casas Reyes** estamos realizando una investigación de tesis para aproximar el comportamiento de consumidor de comida rápida para el 2023. Por ello, necesitamos expertos para que nos ayuden a validar variables en los temas de Comportamiento de consumidor y sector de Comida rápida.

Para esto, se llevará una encuesta dentro de una reunión virtual con el equipo con un tiempo de 15 minutos.

De conocer algún experto, favor de enviarme los datos del contacto a través de este medio o a mi correo gianella.lopez@pucp.pe.

Saludos
9 • 1 comentario

Reacciones

Recomendar • Comentar • Compartir • Enviar

318 visualizaciones de tu publicación en el feed

Añadir un comentario

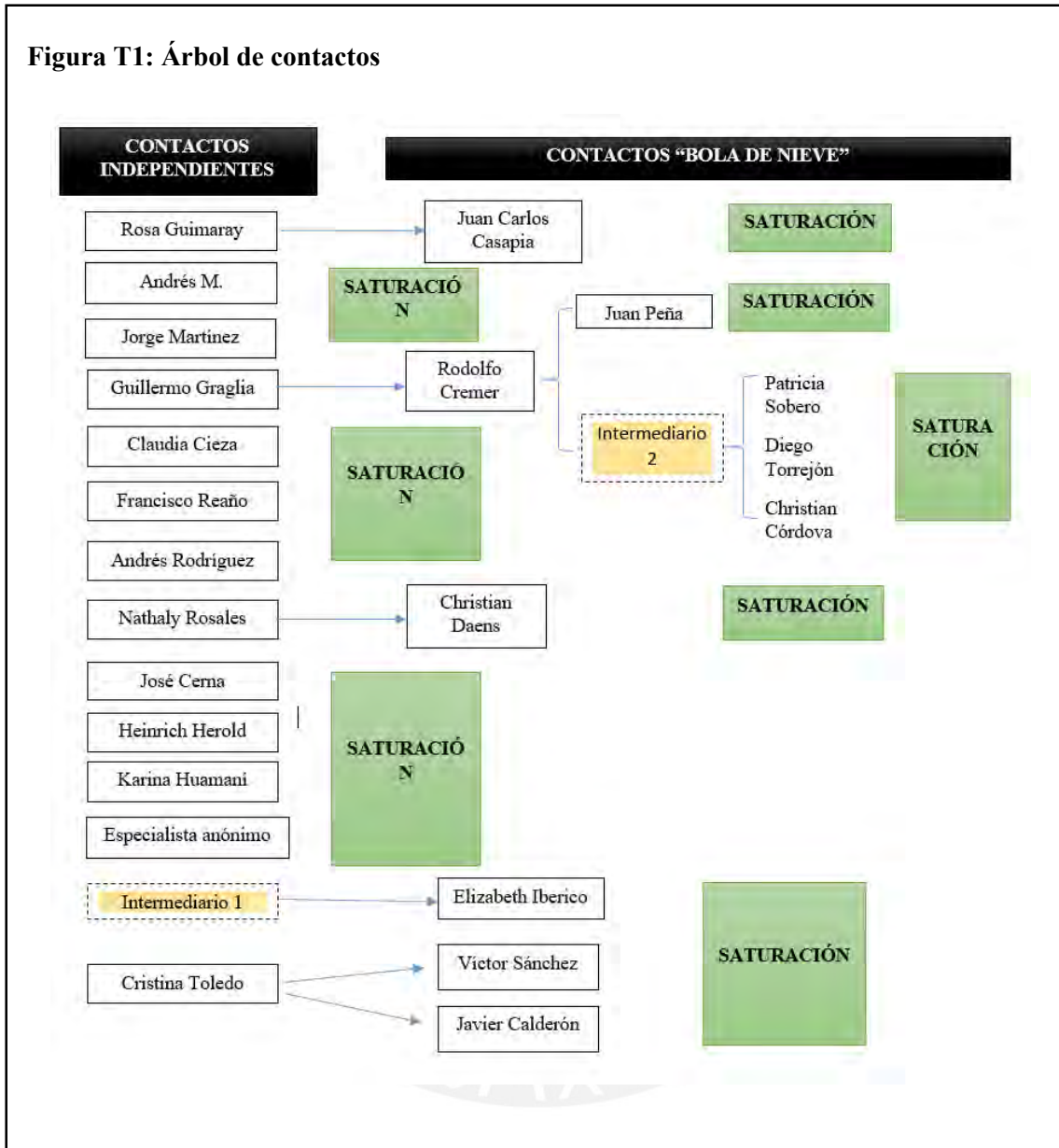
Más relevantes ▾

Gianella Deysi Lopez Doroteo Autor • 2 meses • ***
Estudiante Pregrado-PUCP
Agradecemos a **Francisco Reaño Aste** por su aporte e interés en la investigación. 🙏

Recomendar • 1 | Responder

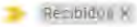
ANEXO T: Mapeo de contactos


Figura T1: Árbol de contactos






ANEXO U: Solicitud de consentimiento informado

Figura U1: Consentimiento informado

Consentimiento informado 

 **PEDRO PALOMINO MARTEL** <palomino_rp@pucp.pe>
para Guillermo, g_graglia, bcc: Faustino, bcc: gianella.lopez

10 feb 2021 19:20   Responder 

Estimado señor Guillermo Graglia,

Gracias por su participación en la presente investigación "El comportamiento del consumidor. Escenarios futuros en el subsector en el subsector restaurantes de comida rápida en Lima Metropolitana 2020-2023", que será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Tostes Vieira.

Quisiéramos solicitar su consentimiento para utilizar su nombre y la información brindada en nuestra investigación. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines académicos.

Agradecemos su apoyo.
Pedro Palomino Martel 20135262
Faustino Casas Reyes 20132267
Gianella Lopez Doroteo 20130429

Por favor, responder el correo completando las líneas punteadas. La universidad nos solicita esta respuesta con fines de transparencia y ética.

Yo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo "El comportamiento del consumidor. Escenarios futuros en el subsector en el subsector restaurantes de comida rápida en Lima Metropolitana 2020-2023". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,
[Nombre y apellido]
[DNI]
[Cargo en empresa]

ANEXO V: Cronograma de reuniones realizadas

Tabla V1: Cronograma de reuniones totales realizadas en la investigación

FASE		1	2		3	4
ACTIVIDAD		Validación del método	Validación de variables propuestas	Obtención de variables críticas	Identificación de escenarios probables	Propuesta de estrategias
Herramienta de recolección de información		Presentación	Encuesta	Encuesta tipo MICMAC	Encuesta tipo SMIC	Entrevista
Sandro Paz (Docente en el Departamento de Ingeniería)		08-oct-20	-	-	-	-
Omar del Carpio (Coordinador de la Red Abierta de Prospectiva e Innovación)		14-oct-20	-	-	-	-
E1	Guillermo Graglia (Experto en Gastronomía, Turismo y Hotelería)	-	20-oct-20	10-dic-20	-	-
E2	Especialista anónimo	-	27-oct-20	-	-	-
E3	Rodolfo Cremer (Director de Acierto Marketing)	-	21-oct-20	08-dic-20	06-ene-21	-
E4	Jorge Martínez (Economista y Administrador en Marketing)	-	21-oct-20	16-dic-20	31-dic-20	-
E5	Nathaly Rosales (Administradora de Parrilla y Música E.I.R.L)	-	19-oct-20	15-dic-20	04-ene-21	-
E6	Andrés Macarchvili (Docente de Marketing - PUCP)	-	27-oct-20	14-dic-20	04-ene-21	-
E7	Juan Peña (Gerente Comercial – Don Mamino)	-	27-oct-20	-	-	-
E8	Juan Casapia (Gerente – Pizzería La Populie)	-	27-oct-20	-	-	-
E9	Christian Daens (Jefe de Operaciones - Kyky Corp.)	-	05-nov-20	10-dic-20	09-ene-21	-
E10	Francisco Reaño (Experto en Marketing y Comercial)	-	09-nov-20	09-dic-20	07-ene-21	-

Tabla V1: Cronograma de reuniones totales realizadas en la investigación (continuación)

FASE		1	2		3	4
ACTIVIDAD		Validación del método	Validación de variables propuestas	Obtención de variables críticas	Identificación de escenarios probables	Propuesta de estrategias
Herramienta de recolección de información		Presentación	Encuesta	Encuesta tipo MICMAC	Encuesta tipo SMIC	Entrevista
E11	Christian Córdova (Jefe de Marketing en Burger King)	-	20-nov-20	11-dic-20	-	-
E12	Karina Huamaní (Analista de Marketing en Popeye's)	-	22-nov-20	-	-	-
E13	Rosa Guimaray (Investigadora PUCP en Innovación y Marketing)	-	19-oct-20	11-dic-20	06-ene-21	-
E14	María Toledo (Jefe de Seguridad Alimentaria de Calidad - Acurio's Restaurant)	-	25-nov-20	17-dic-20	05-ene-21	-
E15	Andrés Rodríguez (Encargado de cocina de Acurio's Restaurant)	-	26-nov-20	10-dic-20	-	-
E16	Patricia Sobero (Gerente de Área en Burger King)	-	25-nov-20	-	-	-
E17	Claudia Cieza (Especialista en Consumidor Digital)	-	29-oct-20	-	-	-
E18	José Cerna (Jefe de Sistemas-Grupo Grameco)	-	03-dic-20	15-dic-20	09-ene-21	-
E19	Diego Torrejón (Jefe de Marketing en KFC)	-	-	15-dic-20	-	-
E20	Heinrich Herold (Especialista de Gastronomía)	-	-	17-dic-20	-	-
E21	Víctor Sánchez (Exjefe de Marca de Delosi S.A)	-	-	18-dic-20	-	-
E22	Elizabeth Iberico (Coordinadora en Temas Alimentos - ASPEC Perú)	-	-	-	06-ene-21	-

ANEXO W: Guía de entrevistas para validación de metodología

Figura W1: Preguntas para validación de metodología

GUIA DE ENTREVISTAS

Objetivo de la entrevista: Validar la metodología de la investigación.

Nombre:

Ocupación:

1. ¿Considera que el tema de investigación es viable?
2. ¿Considera que los objetivos planteados son los adecuados?
3. ¿Considera que el alcance planteado es pertinente para la investigación?
4. ¿Considera que el enfoque planteado es pertinente para la investigación?
5. ¿Considera que el horizonte temporal para la investigación es el adecuado?
6. Para el muestreo se utilizará “bola de nieve” hasta “saturación”, ¿considera que son los pertinentes?
7. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron revisión literaria, fuentes secundarias, análisis de tendencias y PESTEL para el subsector ¿considera que fueron las adecuadas?
8. ¿Considera que el método de Godet es el adecuado para desarrollar la investigación?
9. ¿Considera que las fases explicadas son las adecuadas para la investigación?
10. ¿Considera que las herramientas de prospectiva a utilizar en la investigación son las pertinentes?
11. ¿Cuál es su apreciación con el planteamiento de realizar la investigación para un sector?
12. ¿Es válido analizar el comportamiento del consumidor a partir de un análisis del sector?, o ¿sería pertinente analizar a partir de estos dos módulos?

ANEXO X: Guía de entrevista para la propuesta de estrategias propuestas

Figura X1: Preguntas para la propuesta de estrategias

GUIA DE ENTREVISTAS

Objetivo de la entrevista: Proponer estrategias para alcanzar el escenario deseado

Nombre:

Ocupación:

1. ¿Qué estrategias deberían planificar las cadenas del subsector de comida rápida para que en el 2023 se incremente el consumo a través de aplicativos móviles para *delivery*?
2. ¿Qué estrategias deberían planificar el sistema financiero para hacer más atractivo al país para que en el 2023 se implemente WhastAppPay?
3. ¿Qué estrategias deberían planificar las cadenas del subsector de comida rápida para que en el 2023 sean transparentes en la preparación de alimentos e inocuidad del establecimiento?
4. ¿Qué estrategias deberían planificar las cadenas del subsector de comida rápida para que en el 2023 se implemente de manera propia el modelo *Dark Kitchen*?
5. ¿Qué estrategias deberían empezar a planificar las cadenas del subsector de comida rápida para que en el 2023 se implemente el uso de las nuevas tecnologías?

ANEXO Y: Matriz de Recolección de Información

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN								
Dimensiones/Criterios/Ejes/Variables			Autores (Año)	Pregunta		Especialistas del 1 al 22		
TENDENCIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Alimentación saludable		V1	Conciencia de consumo saludable	Kotler (2020), Orbezo (2020b), Kantar (2019), Crabbe et al. (2020)	1.1 ¿Qué tan importante es la variable conciencia de consumo saludable para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas	
	E-commerce		V2	Pago sin contacto	CAPECE (2019), IPSOS (2020c), Evans (2020), Gestión (2020f), Fuentes (2020), Statista (2020b)	2.1 ¿Qué tan importante es la variable pago sin contacto para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas	
						2.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable pago sin contacto en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas	
	Factores que influyen en el Comportamiento del Consumidor		Cultural	V3	Cultura de la higiene	Gestión (2017), Gestión (2020d), Morey (2020), Andina (2020e)	3.1 ¿Qué tan importante es la variable cultura de la higiene para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
							3.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable cultura de la higiene en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
Dimensiones/Criterios/Ejes/VARIABLES			Autores (Año)		Pregunta	Especialistas del 1 al 22	
TENDENCIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Factores que influyen en el Comportamiento del Consumidor	Social	V4	Compras por redes sociales en línea	IPSOS (2020b, 2020d)	4.1 ¿Qué tan importante es la variable redes sociales en línea para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
						4.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable compras por redes sociales en línea en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas
						4.3 ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis de la variable compras por redes sociales en línea, tanto de manera simple como condicionada?	Encuestas tipo SMIC a 10 especialistas
						4.4 ¿Qué estrategias debería planificar el sistema financiero para que en el 2023 se implemente WhatsApp Pay?	Entrevista a 1 especialista
		V5	Recomendación <i>online</i> del producto	Gestión (2018), Michilot (2019), Vivanco (2016), Salas (2020a)	5.1 ¿Qué tan importante es la variable recomendaciones del producto para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas	

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
Dimensiones/Criterios/Ejes/VARIABLES				Autores (Año)	Pregunta	Especialistas del 1 al 22	
TENDENCIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Factores que influyen en el Comportamiento del Consumidor	Personal	V6	Edad y ciclo de vida	INEI, (2020k), Blazquez (2017)	6.1 ¿Qué tan importante es la variable edad y ciclo de vida para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V7	Ingreso familiar	Macera (2020), Lima Como Vamos (2019), IPSOS (2020a)	7.1 ¿Qué tan importante es la variable ingreso familiar para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V8	Gastos por comida fuera del hogar	INEI (2020m, 2020o, 2020j), INEI, (2015), Nielsen (2016)	8.1 ¿Qué tan importante es la variable gastos por comida fuera del hogar para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V9	Hábito de falta de tiempo para comer	(Castro, 2017), (Chávez, 2020), RRHHDigital (2020), Danny & Escrivá (2020)	9.1 ¿Qué tan importante es la variable hábito de falta de tiempo para comer para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
		Psicológico	V10	Compra por impulso	PerúRetail (2017), PerúRetail (2013)	10.1 ¿Qué tan importante es la variable compra por impulso para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
Dimensiones/Criterios/Ejes/Variables				Autores (Año)	Pregunta	Especialistas del 1 al 22	
TENDENCIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Factores que influyen en el Comportamiento del Consumidor	Psicológico	V11	Satisfacción del consumidor sobre la calidad del producto y servicio	Kotler & Armstrong (2017), Bazán (2018), Joyce (2019), El Peruano (2020a), Gestión, (2020a)	11.1 ¿Qué tan importante es la variable satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
						11.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas
						11.3 ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis de la variable satisfacción del cliente sobre calidad de producto y servicio, tanto de manera simple como condicionada?	Encuestas tipo SMIC a 10 especialistas
						11.4 ¿Qué estrategias deberían planificar las cadenas del subsector de comida rápida para que en el 2023 sean transparentes en la preparación de alimentos e inocuidad del establecimiento?	Entrevista a 1 especialista
			V12	Consumo no planificado	PerúRetail (2017)	12.1 ¿Qué tan importante es la variable consumo planificado para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
Dimensiones/Criterios/Ejes/Variables		Autores (Año)		Pregunta		Especialistas del 1 al 22	
TENDENCIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Factores que influyen en el Comportamiento del Consumidor	Psicológico	V13	Estado emocional de las personas	Correo (2020b), Huarcaya (2020), Colegio de Sociólogos del Perú (2020), Garay (2020), Cruz (2020)	13.1 ¿Qué tan importante es la variable estado emocional de las personas para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V14	Variedad de productos	Machado (2019), Kwanza & Parsa (2001), Bazán (2018)	14.1 ¿Qué tan importante es la variable variedad de productos para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V15	Preferencia de marca	La República (2017),(2020c), (Chuqui, Gonzalez, Ramos & Zuñiga, 2019), Penny (2020a),	15.1 ¿Qué tan importante es la variable preferencia de marca para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V16	Percepción del precio	Banco Central de Reserva del Perú (2020), INEI (2020p), UDEP, (2020)	16.1 ¿Qué tan importante es la variable percepción del precio para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V17	Tiempo de espera del producto	Franco, Pabón, Zamora y Zavaleta (2016)	17.1 ¿Qué tan importante es la variable tiempo de espera del producto para comprender el comportamiento del consumidor para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
17.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable tiempo de espera del producto en las otras variables?	Encuesta tipo MICMAC a 15 especialistas						

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
Dimensiones/Criterios/Ejes/VARIABLES			Autores (Año)		Pregunta	Especialistas del 1 al 22	
CONTEXTO DEL SUBSECTOR DE COMIDA RÁPIDA	Análisis Macro del Subsector de Comida Rápida	Político - Legal	V18	Normas sanitarias	Villasante (2020), PRODUCE (2020a), INS (2020)	18.1 ¿Qué tan importante es la variable normas sanitarias para comprender subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
						18.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable normas sanitarias en las otras variables?	Encuesta tipo MICMAC a 15 especialistas
			V19	Leyes reguladoras de consumo	Gestión (2016b)	19.1 ¿Qué tan importante es la variable leyes reguladoras de consumo para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
		V20	Normativas laborales	Pérez (2020), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020)	20.1 ¿Qué tan importante es la variable normativas laborales para comprender el comportamiento el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas	
		Económico	V21	PBI	(OIT, 2020), Gestión (2020e)	21.1 ¿Qué tan importante es la variable PBI para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V22	Crecimiento del subsector de comida rápida	INEI (2020b), (2020c), (2020f), (2020a) (2020g), (2020e), (2020d)	22.1 ¿Qué tan importante es la variable crecimiento del subsector de comida rápida para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
Dimensiones/Criterios/Ejes/Variables			Autores (Año)		Pregunta		Especialistas del 1 al 22
CONTEXTO DEL SUBSECTOR DE COMIDA RÁPIDA	Análisis Macro del Subsector de Comida Rápida	Económico	V23	Entorno macroeconómico	PromPerú (2020), Neyra et al. (2016), Gestión (2020g)	23.1 ¿Qué tan importante es la variable entorno macroeconómico para el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
		Social	V24	Demografía poblacional	INEI (2020), APEIM (2020), APEIM (2020), (Kotler & Armstrong (2017)	24.1 ¿Qué tan importante es la variable demografía poblacional para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V25	Empleabilidad	(OIT, 2020)	25.1 ¿Qué tan importante es la variable empleabilidad para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V26	Trabajo remoto de las personas	(Castro, 2017), (Pérez, 2020), Danny y Escrivá (2020), (Chávez, 2020), (El Peruano, 2020b)	26.1 ¿Qué tan importante es la variable trabajo remoto de las personas para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V27	Espíritu emprendedor de las personas	(Universidad de Lima, 2020), (Bravo, 2020)	27.1 ¿Qué tan importante es la variable espíritu emprendedor de las personas para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
Dimensiones/Criterios/Ejes/Variables				Autores (Año)	Pregunta	Especialistas del 1 al 22	
CONTEXTO DEL SUBSECTOR DE COMIDA RÁPIDA	Análisis Macro del Subsector de Comida Rápida	Tecnológico	V28	Transformación digital	Andina(2020c), Gestión (2019), El Comercio (2019b)	28.1 ¿Qué tan importante es la variable transformación digital para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
						28.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable transformación digital en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas
						28.3 ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis de la variable transformación digital, tanto de manera simple como condicionada?	Encuestas tipo SMIC a 10 especialistas
						28.4 ¿Qué estrategias deberían empezar a planificar las cadenas del subsector de comida rápida para que en el 2023 se implemente el uso de tecnologías emergentes?	Entrevista a 1 especialista
			V29	Aplicativo móvil para <i>delivery</i>	Arellano (2019), Alarcón (2020), ComexPerú (2019), Gestión (2016a), PerúRetail (2018a), Tineo (2020)	29.1 ¿Qué tan importante es la variable aplicativo móvil para <i>delivery</i> para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
						29.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable aplicativo móvil para <i>delivery</i> en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
Dimensiones/Criterios/Ejes/Variables			Autores (Año)		Pregunta	Especialistas del 1 al 22	
CONTEXTO DEL SUBSECTOR DE COMIDA RÁPIDA	Análisis Macro del Subsector de Comida Rápida	Tecnológico	V29	Aplicativo móvil para <i>delivery</i>	Arellano (2019), Alarcón (2020), ComexPerú (2019), Gestión (2016a), PerúRetail (2018a), Tineo (2020)	29.3 ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis de la variable aplicativo móvil para <i>delivery</i> , tanto de manera simple como condicionada?	Encuestas tipo SMIC a 10 especialistas
						29.4 ¿Qué estrategias deberían planificar las cadenas del subsector de comida rápida para que en el 2023 se incremente el consumo a través de aplicativos móviles para <i>delivery</i> ?	Entrevista a 1 especialista
		V30	Estrategia en redes sociales	Mercado Negro (2019)	30.1 ¿Qué tan importante es la variable estrategia en redes sociales para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas	
	Análisis Micro del Subsector de Comida Rápida	Ecológico	V31	Conciencia ecológica	ContentLab (2019), Andina (2018), Gestión (2020c)	31.1 ¿Qué tan importante es la variable conciencia ecológica para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
			V32	Horario de atención	Bazán (2018) Mercado Negro (2020a) El Comercio (2020a).	32.1 ¿Qué tan importante es la variable horario de atención para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
					Bazán (2018) Mercado Negro (2020a) El Comercio (2020a).	32.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable horario de atención en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN						
Dimensiones/Criterios/Ejes/Variables		Autores (Año)		Pregunta		Especialistas del 1 al 22
CONTEXTO DEL SUBSECTOR DE COMIDA RÁPIDA	Análisis Micro del Subsector de Comida Rápida	V33	Promoción y publicidad	Bazán (2018), KFC (2020b)	33.1 ¿Qué tan importante es la variable promoción y publicidad para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
		V34	Alianzas empresariales	GS1Perú (2017), Avila, Orellana y Vera (2016) Scotiabank (2020a) Infotour (2019) Scotiabank (2020b)	34.1 ¿Qué tan importante es la variable alianzas empresariales para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
		V35	Estándares de higiene del producto	El Comercio (2019a) MIDAGRI (2015) Andina (2019) Correo (2020a) Díaz, López, Medina y Moreno (2016).	35.1 ¿Qué tan importante es la variable estándares de higiene del producto para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
					35.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable estándares de higiene del producto en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas
		V36	Ubicación del establecimiento	Trigoso (2019) Chuqui et al. (2019) Arbaiza et al. (2014)	36.1 ¿Qué tan importante es la variable ubicación del establecimiento para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas

Tabla Y1: Matriz de recolección de información de encuestas (continuación)

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN						
Dimensiones/Criterios/Ejes/VARIABLES			Autores (Año)		Pregunta	Especialistas del 1 al 22
CONTEXTO DEL SUBSECTOR DE COMIDA RÁPIDA	Análisis Micro del Subsector de Comida Rápida	V37	Cobertura de reparto	El Comercio (2020c) Mercado Negro (2020b)	37.1 ¿Qué tan importante es la variable cobertura de reparto para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
					37.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable cobertura de reparto en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas
		V38	Nuevo formato <i>Dark Kitchen</i>	ComexPerú (2019) PerúRetail (2019a) Longa (2020)	38.1 ¿Qué tan importante es la variable nuevo formato <i>Dark Kitchen</i> para comprender el subsector de comida rápida para el 2023?	Encuestas a 18 especialistas
					38.2 ¿Qué tanta influencia ejerce la variable nuevo formato <i>Dark Kitchen</i> en las otras variables?	Encuestas tipo MICMAC a 15 especialistas
					38.3 ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis de la variable nuevo formato <i>Dark kitchen</i> , tanto de manera simple como condicionada?	Encuestas tipo SMIC a 10 especialistas
					38.4 ¿Qué estrategias deberían planificar las cadenas del subsector de comida rápida para que en el 2023 se implemente de manera propia el modelo <i>Dark Kitchen</i> ?	Entrevista a 1 especialista

ANEXO Z: Cuestionario de encuestas tipo SMIC

Figura Z1: Cuestionario de probabilidades simples

PARTE 1: PROBABILIDADES SIMPLES

Señale la PROBABILIDAD DE OCURRENCIA de cada una de la siguientes hipótesis.

	0.1 - MUY IMPROBABLE	0.3 - IMPROBABLE	0.5 - DUDA	0.7 - PROBABLE	0.9 - MUY PROBABLE
H1. Para el año 2023, se incrementará mínimo en un 300% el uso de aplicativo móvil para delivery de comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H2. Para el año 2023, los peruanos que compren comida por whatsapp, tendrán la opción de pagar dentro de la misma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H4. Para el año 2023, las cadenas de comida rápida implementarán de manera propia el modelo Dark Kitchens para ampliar su capacidad de reparto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H5. Para el año 2023, se implementará el uso de las nuevas tecnologías en las cadenas de fast food, tanto en tiendas física como autoservicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura Z2: Cuestionario de juego de hipótesis de condición positiva

PARTE 2: JUEGO DE HIPÓTESIS

H1. Si, para el año 2023 se incrementa mínimo en un 300% el uso de aplicativo móvil para delivery de comida respecto al 2020 ¿Cuál sería la PROBABILIDAD DE OCURRENCIA de las siguientes hipótesis?

	0.1 - MUY IMPROBABLE	0.3 - IMPROBABLE	0.5 - DUDA	0.7 - PROBABLE	0.9 - MUY PROBABLE
H2. Los peruanos que compren comida por whatsapp, tendrán la opción de pagar dentro de la misma aplicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H3. El consumidor preferirá que las empresas sean transparentes en sus procesos de calidad en la preparación de los alimentos e inocuidad del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H4. Las cadenas de comida rápida implementarán de manera propia el modelo Dark Kitchens para ampliar su capacidad de reparto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H5. Se implementará el uso de las nuevas tecnologías en las cadenas de fast food, tanto en tiendas física como autoservicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura Z3: Cuestionario de juego de hipótesis de condición negativa

H1. si, para el año 2023 NO se incrementa mínimo en un 300% el uso de aplicativo móvil para delivery de comida respecto al 2020 ¿Cuál sería la PROBABILIDAD DE OCURRENCIA de las siguientes hipótesis?

0.1 - MUY IMPROBABLE 0.3 - IMPROBABLE 0.5 - DUDA 0.7 - PROBABLE 0.9 - MUY PROBABLE

H2. Los peruanos que compren comida por whatsapp, tendrán la opción de pagar dentro de la misma aplicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H3. El consumidor preferirá que las empresas sean transparentes en sus procesos de calidad en la preparación de los alimentos e inocuidad del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H4. Las cadenas de comida rápida implementarán de manera propia el modelo Dark Kitchens para ampliar su capacidad de reparto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H5. Se implementará el uso de las nuevas tecnologías en las cadenas de fast food, tanto en tiendas física como autoservicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO AA: Cronograma de trabajo de campo (Diagrama de Gantt)

Figura AA1: Plan de Trabajo – Setiembre 2020

		dom 06/09/20	lun 07/09/20	mar 08/09/20	mié 09/09/20	jue 10/09/20	vie 11/09/20	sáb 12/09/20	dom 13/09/20	lun 14/09/20	mar 15/09/20	mié 16/09/20	jue 17/09/20	vie 18/09/20	sáb 19/09/20	dom 20/09/20	lun 21/09/20	mar 22/09/20	mié 23/09/20	jue 24/09/20	vie 25/09/20	sáb 26/09/20	dom 27/09/20	lun 28/09/20	mar 29/09/20	mié 30/09/20	Septiembre
Actividad	Duración de días																										
Entrega del Avance N°1	1	■																									
Asesoría con Martha Tostes(asesora)	1		■																								
Reunión de Grupo	6		■	■	■	■	■	■																			
Entrega del Avance N°2	1							■																			
Asesoría con Martha Tostes(asesora)	1									■																	
Envío de correos de solicitud de participación	6									■	■	■	■	■	■												
Reunión de Grupo	6									■	■	■	■	■	■												
Desarrollar preguntas de entrevista	6									■	■	■	■	■	■												
Entrega del Avance N°3	1															■											
Asesoría con Martha Tostes(asesora)	1																■										
Elaboración de la presentación de la metodología	3																■	■	■								
Entrega del Avance N°4	1																						■				
Asesoría con Martha Tostes(asesora)	1																								■		

Figura AA2: Plan de Trabajo – Octubre 2020

Actividad	Duración de días	jue 01/10/20	vie 02/10/20	sab 03/10/20	dom 04/10/20	lun 05/10/20	mar 06/10/20	mié 07/10/20	jue 08/10/20	vie 09/10/20	sab 10/10/20	dom 11/10/20	lun 12/10/20	mar 13/10/20	mié 14/10/20	jue 15/10/20	vie 16/10/20	sab 17/10/20	dom 18/10/20	lun 19/10/20	mar 20/10/20	mié 21/10/20	jue 22/10/20	vie 23/10/20	sab 24/10/20	dom 25/10/20	lun 26/10/20	mar 27/10/20	mié 28/10/20	jue 29/10/20	vie 30/10/20	sab 31/10/20	Octubre			
		Entrega del Avance N°5	1				■																													
Validacion de metodologia con Sandro Paz	1								■																											
Entrega del Avance N°6	1											■																								
Validacion de metodologia con Omar del Carpio	1														■																					
Envío de solicitud de encuesta a Guillermo Graglia	1																■																			
Entrega del Avance N°7	1																																			
Envío de solicitud de encuesta a Jorge Martinez	1																																			
Envío de solicitud de encuesta a Andrés Macarachvili	1																																			
Encuesta validación Nathaly Rosales	1																																			
Encuesta validación con Rosa Guimaray	1																																			
Encuesta validación con Guillermo Graglia	1																																			
Envío de solicitud de encuesta a Andrés Haudry de Soucy	1																																			
Encuesta validación con Jorge Martinez	1																																			
Encuesta validación con Rodolfo Cremer	1																																			
Envío del Brief a Rodolfo Cremer	1																																			
Entrega del Avance N°8	1																																			
Envío del primer informe	1																																			
Encuesta validación con Juan Peña	1																																			
Encuesta validación con Especialista anónimo	1																																			
Encuesta validación con Andrés Macarachvili	1																																			
Encuesta validación con Juan Carlos Casapia	1																																			
Encuesta validación con Claudia Cieza	1																																			

Figura AA3: Plan de Trabajo – Noviembre 2020

		dom 01/11/20	lun 02/11/20	mar 03/11/20	mié 04/11/20	jue 05/11/20	vie 06/11/20	sáb 07/11/20	dom 08/11/20	lun 09/11/20	mar 10/11/20	mié 11/11/20	jue 12/11/20	vie 13/11/20	sáb 14/11/20	dom 15/11/20	lun 16/11/20	mar 17/11/20	mié 18/11/20	jue 19/11/20	vie 20/11/20	sáb 21/11/20	dom 22/11/20	lun 23/11/20	mar 24/11/20	mié 25/11/20	jue 26/11/20	vie 27/11/20	sáb 28/11/20	dom 29/11/20	lun 30/11/20	Noviembre				
Actividad	Duración de días																																			
Asesoría con Martha Tostes(asesora)	1																																			
Encuesta validación con Christian Daens	1																																			
Entrega del Avance N°9	1																																			
Encuesta validación con Francisco Reaño	1																																			
Encuesta validación con Christian Córdova	1																																			
Entrega del Avance N°10	1																																			
Encuesta validación con Karina Huamani	1																																			
Asesoría con Martha Tostes(asesora)	1																																			
Encuesta validación con Patricia Sobero	1																																			
Encuesta validación con Maria Toledo	1																																			
Encuesta validación con Andrés Rodríguez	1																																			
Entrega del Avance N°11	1																																			

Figura AA5: Plan de Trabajo – Enero 2021

Actividad	Duración de días	vie 01/01/21	sáb 02/01/21	dom 03/01/21	lun 04/01/21	mar 05/01/21	mié 06/01/21	jue 07/01/21	vie 08/01/21	sáb 09/01/21	dom 10/01/21	lun 11/01/21	mar 12/01/21	mié 13/01/21	jue 14/01/21	vie 15/01/21	sáb 16/01/21	dom 17/01/21	lun 18/01/21	mar 19/01/21	mié 20/01/21	jue 21/01/21	vie 22/01/21	sáb 23/01/21	dom 24/01/21	lun 25/01/21	mar 26/01/21	mié 27/01/21	jue 28/01/21	vie 29/01/21	sáb 30/01/21	dom 31/01/21	Enero		
		Encuesta SMIC con Andrés Macarachvili	1				■																												
Encuesta SMIC con Nathaly Rosales	1				■																														
Encuesta SMIC con Maria Toledo	1					■																													
Encuesta SMIC con Rodolfo Cremer	1						■																												
Encuesta SMIC con Elizabeth Iberico	1							■																											
Encuesta SMIC con Rosa Guimaray	1								■																										
Encuesta SMIC con Francisco Reaño	1									■																									
Encuesta SMIC con José Cerna	1										■																								
Encuesta SMIC con Christian Daens	1											■																							
Entrega del avance N° 15	1												■																						
Envío del segundo informe	1													■																					
Asesoría con Martha Tostes(asesora)	1																				■														
Entrevista sobre estrategias con José Cerna	1																						■												

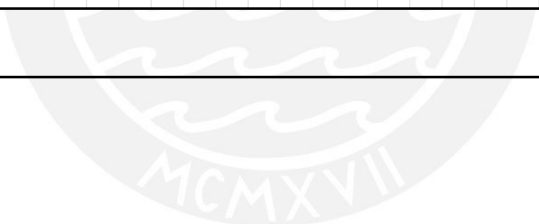


Figura AA6: Plan de Trabajo – Febrero 2021

		lun 01/02/21	mar 02/02/21	mié 03/02/21	jue 04/02/21	vie 05/02/21	sáb 06/02/21	dom 07/02/21	lun 08/02/21	mar 09/02/21	mié 10/02/21	jue 11/02/21	vie 12/02/21	sáb 13/02/21	dom 14/02/21	lun 15/02/21	mar 16/02/21	mié 17/02/21	jue 18/02/21	vie 19/02/21	sáb 20/02/21	dom 21/02/21	lun 22/02/21	mar 23/02/21	mié 24/02/21	jue 25/02/21	vie 26/02/21	sáb 27/02/21	dom 28/02/21	lun 01/03/21	mar 02/03/21	mié 03/03/21	Febrero		
Actividad	Duración de días																																		
Asesoría con Martha Tostes(asesora)	1																																		
Entrega del Documento preliminar	1																																		



ANEXO AB: Variables críticas e hipótesis para el 2023

Tabla AB1: Variables críticas e hipótesis para el año 2023

Variable crítica	Horizonte de tiempo	Situación actual	Hipótesis
Aplicativo móvil para <i>delivery</i>	¿Qué tan probable es que suceda para el 2023?	El servicio de <i>delivery</i> de comida creció 250% este año, a comparación del 2019 que llegó a 200%, debido a la pandemia de coronavirus.	Para el año 2023, el consumidor incrementará su uso de aplicativo móvil para ordenar comida por <i>delivery</i> en un mínimo de 300% con respecto al 2020.
Compras por redes sociales en línea		Los consumidores limeños ordenan comida más por WhatsApp que por otras redes sociales.	Para el año 2023, los consumidores limeños preferirán comprar comida por WhatsApp, pues tendrán la opción de pagar dentro de la misma aplicación.
Satisfacción del cliente sobre el producto y servicio		El cliente comienza a preocuparse por la procedencia y elaboración de los alimentos. La satisfacción del consumidor tiende a ser más exigente en temas de información de la calidad e higiene del producto y del servicio recibido.	Para el año 2023, el consumidor preferirá a las cadenas que sean transparentes en sus procesos de preparación de los alimentos e inocuidad del establecimiento.
Nuevo formato <i>dark kitchen</i>		Algunos de los restaurantes tradicionales han acelerado la expansión del modelo <i>Dark Kitchen</i> durante la pandemia.	Para el año 2023, las cadenas de comida rápida implementarán de manera propia el modelo <i>dark kitchen</i> para ampliar su capacidad de atención y reparto por <i>delivery</i> al público.
Transformación digital		En Lima, las cadenas de comida rápida no emplean las nuevas tecnologías para la atención del cliente.	Para el año 2023, las empresas de comida rápida lograrán implementar las tecnologías emergentes en Lima Metropolitana, generando nuevas experiencias a los consumidores.

ANEXO AC: Resultado de la probabilidad

Tabla AC1: Escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia para el año 2023

Escenarios	Hipótesis					Probabilidad de ocurrencia
	Se incrementará mínimo en un 300% el uso de aplicativo móvil para <i>delivery</i> de comida con respecto al 2020	Los limeños que deseen comprar comida por WhatsApp tendrán la opción de pagar dentro de la misma aplicación	El consumidor preferirá que las empresas sean transparentes en sus procesos de calidad en la preparación de los alimentos e inocuidad del establecimiento	Las cadenas de comida rápida implementarán de manera propia el modelo <i>Dark Kitchen</i> para ampliar su capacidad de atención y reparto por <i>delivery</i> al público	Se implementará el uso de las nuevas tecnologías en las cadenas de <i>fast food</i> de Lima, tanto en tiendas físicas como autoservicios	
El Glotón	✓	✓	✓	✓	✓	28.20%
Territorio desconocido	✓	✓	✗	✓	✓	9.40%
Círculo vicioso	✗	✗	✗	✗	✗	8.50%
Zona limitada	✓	✓	✓	✗	✓	8.30%
Descarga innecesaria	✗	✓	✓	✓	✓	8.10%