

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Construcción de escenarios y análisis de estrategias de supervivencia
para una mype del sector gastronómico. El caso de la heladería
artesanal MasDeli Perú**

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

CANO TORRES, Lidia Grabiella
ROMERO MORENO, Ana Isabel

Asesoradas por: Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, octubre del 2021

La tesis

Construcción de escenarios y análisis de estrategias de supervivencia para una mype del sector gastronómico. El caso de la heladería artesanal MasDeli Perú.

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar

[Presidente del Jurado]

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola

[Tercer Jurado]

A mí mamá, por ser la persona más importante que me acompaña celebrando los buenos momentos. Ella, quien es el soporte que me ha ayudado a afrontar, con éxito, cada uno de los momentos más difíciles de la carrera universitaria.

A mi papá, por confiar en mí para la búsqueda de mi vocación. Para cada uno de ellos, con el inmenso amor que les tengo, va esta tesis y mi futuro profesional.

Gabiella Cano

A mi madre, por su aliento, confianza y amor incondicional en todo momento de mi vida. A mis amigos, sobre todo a los que sigo conservando desde el colegio como Mario, Jaffet, Astrid, Joani y Gianella, quienes no dudaron en apoyarme durante este proceso intenso y lleno de lecciones. A Piero por su aliento, compañía y sobre todo paciencia en los días de estrés y noches de estudio. Sin ellos, esta tesis no hubiera tenido el mismo resultado.

Ana Romero



Agradecemos a la mype MasDeli Perú, en especial al gerente general, el señor Edwin Romero, pues a pesar de las circunstancias atípicas del contexto que vivimos demostró en todo momento un gran compromiso y apertura para conocer a detalle su organización. Así mismo, agradecemos el tiempo brindado por las colaboradoras de la organización Sauni y Sheila al momento de implementar las encuestas. Igualmente, el compromiso de cada uno de los expertos que participaron a lo largo de las diferentes etapas de nuestra investigación, pues gracias a su tiempo, dedicación y experiencia se logró concretar satisfactoriamente esta tesis. A los profesores, Regina Soriano y Sandro Paz, quienes a través de sus conocimientos brindaron una guía para la metodología propuesta. Finalmente, destacamos el compromiso y asesoría de la Dra. Tostes desde seminario 1, pues ha sido una de las personas clave para sacar adelante la presente tesis.



ÍNDICE DE CONTENIDO

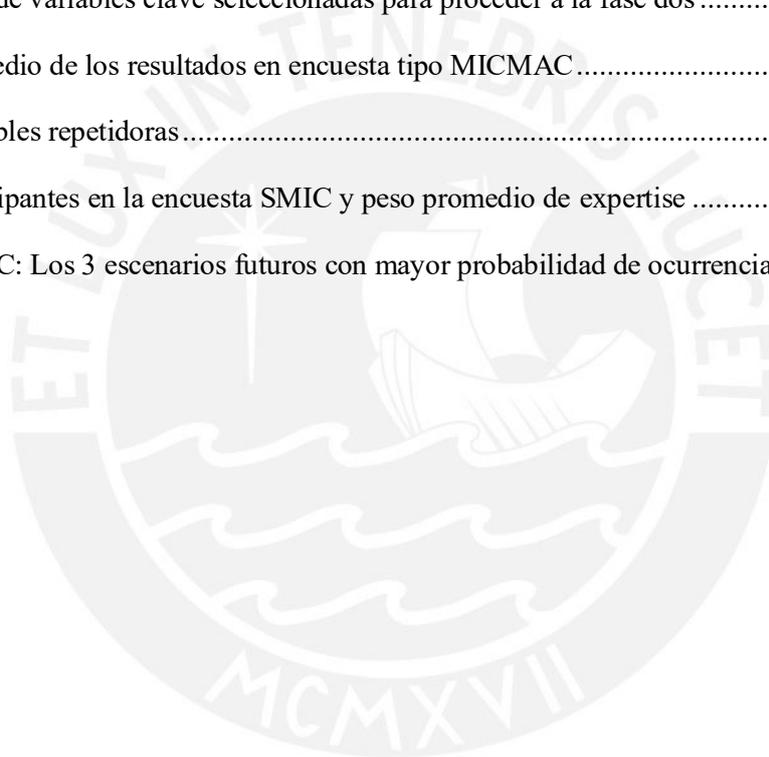
_Toc80128615INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema Empírico	2
2. Justificación	4
3. Problema de Investigación.....	7
4. Preguntas de Investigación.....	11
4.1. Pregunta Principal.....	11
4.2. Preguntas Específicas.....	11
5. Objetivos de Investigación.....	12
5.1. Objetivo Principal	12
5.2. Objetivos Específicos.....	12
6. Modelo de Gestión	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1. Planificación Estratégica.....	14
1.1. Enfoques de la Planificación Estratégica.....	14
1.2. Etapas de la Planificación Estratégica.....	18
1.3. Proceso de definición de estrategias.....	24
2. Análisis Prospectivo	29
2.1. Prospectiva en la planificación estratégica	29
2.2. Relevancia y métodos de la construcción de escenarios	31
2.3. Fases propuestas para la construcción de escenarios	33
3. Gestión estratégica de las mypes en tiempo de crisis	38
3.1. Proceso de definición estratégica en mypes	38
3.2. Estrategias en tiempo de crisis.....	40
3.3. Gestión estratégica de supervivencia	43
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1. Mypes peruanas.....	47
1.1. Importancia de las mypes en el Perú.....	47
1.2. Oportunidades de mejora de las mypes peruanas.....	50
2. Tendencias del sector gastronómico.....	53
2.1. Descripción del sector gastronómico en Latinoamérica.....	53
2.2. Descripción del sector gastronómico en Perú.....	55

2.3. Transformación del sector gastronómico en Perú a raíz del covid-19	59
3. Heladería artesanal MasDeli Perú	66
3.1. Industria del Helado en Perú.....	66
3.2. Historia de Punto JEM S.A.C.	73
3.3. Descripción de MasDeli Perú	74
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	80
1. Planteamiento de la Metodología.....	80
1.1. Alcance del estudio	80
1.2. Diseño del estudio.....	81
1.3. Fases del estudio	84
2. Unidad de Observación.....	86
3. Técnicas de recolección y análisis de información.....	86
4. Limitaciones y cuidados éticos	88
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
1. Fase 1: Obtención de variables clave.....	90
2. Fase 2: Identificación de las principales variables clave	92
2.1. Hipótesis de tendencia.....	97
3. Fase 3: Definición de escenarios futuros	104
4. Fase 4: Propuesta estratégica de supervivencia.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
REFERENCIAS	116
ANEXOS.....	128
ANEXO A: Evolución mensual del subsector restaurante.....	128
ANEXO B: Entrevista N° 1 al gerente general de Punto JEM S.A.C.	129
ANEXO C: Entrevista N° 2 al gerente general de Punto JEM S.A.C.	131
ANEXO D: Fuentes secundarias SCOPUS.....	134
ANEXO E: Principales enfoques de la Planificación Estratégica	136
ANEXO F: Fases de la Construcción de Escenarios	137
ANEXO G: Tipos de escenarios.....	138
ANEXO H: Crisis Empresarial.....	139
ANEXO I: Estrategias de supervivencia.....	140
ANEXO J: Mipymes formales	141
ANEXO K: Fases de la Reactivación económica.....	142
ANEXO L: Estructura organizacional de Punto JEM S.A.C.	143
ANEXO M: Inscripción de Punto JEM S.A.C.	144
ANEXO N: Inscripción de la marca MasDeli Perú	149

ANEXO Ñ: Registro nacional de la Micro y pequeña empresa	150
ANEXO O: Información sobre las de ventas de la marca MasDeli Perú, 2019-2020	151
ANEXO P: Herramienta estratégica empleada por la marca MasDeli Perú.....	153
ANEXO Q: Entrevista a la profesora Soriano de la FGAD	154
ANEXO R: Lista de activos de Punto JEM S.A.C.	157
ANEXO S: Listado de variables clave.....	158
ANEXO T: Matriz de recolección de información	162
ANEXO U: Formato de consentimiento informado	165
ANEXO V: Fase 1: Encuesta de selección de variables clave	166
ANEXO W: Resultados de la encuesta de selección de variables	170
ANEXO X: Entrevista al profesor Paz de CENTRUM PUCP	171
ANEXO Y: Resultados de la encuesta MICMAC	173
ANEXO Z: Fase 2: Encuesta MICMAC.....	174
ANEXO AA: Diccionario de variables.....	176
ANEXO AB: Hipótesis de tendencia.....	178
ANEXO AC: Fase 3: Encuesta SMIC	179
ANEXO AD: Resultados del SMIC.....	193
ANEXO AE: Conjunto de escenarios al 2023.....	194
ANEXO AF: Entrevista N° 3 al gerente general de Punto JEM S.A.C.....	197
ANEXO AG: Matriz de consistencia.....	201

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: MasDeli Perú: Total de ventas por año de la marca	5
Tabla 2: Perú: Cifras en números y porcentaje de las empresas formalmente, 2017	47
Tabla 3: Macro-tendencias globales, 2020-2030	60
Tabla 4: Características del FAE-MYPE y Reactiva Perú	63
Tabla 5: Cantidad de variables aportadas por fuentes bibliográficas y entrevistas a expertos	90
Tabla 6: Lista de variables clave seleccionadas para proceder a la fase dos	92
Tabla 7: Promedio de los resultados en encuesta tipo MICMAC	94
Tabla 8: Variables repetidoras	96
Tabla 9: Participantes en la encuesta SMIC y peso promedio de expertise	105
Tabla 10: SMIC: Los 3 escenarios futuros con mayor probabilidad de ocurrencia al 2023	107



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas propuestas para la Planificación prospectiva estratégica.....	19
Figura 2: Relación entre las cinco fuerzas externas clave y la organización.....	20
Figura 3: Herramienta de análisis PESTEL.....	21
Figura 4: Componentes de la cadena de valor	22
Figura 5: Relación entre prospectiva y planificación estrategia	30
Figura 6: Ranking según la naturaleza de los métodos de CE, 2003-2013	32
Figura 7: Tipos de variables según su influencia y dependencia	35
Figura 8: Acciones/Estrategias usadas por las pymes argentinas durante diversas crisis económicas	42
Figura 9: Factores que influyen en la supervivencia de la empresa.....	44
Figura 10: Perú: Ventas y PBI de las mypes, 2007-2018.....	48
Figura 11: Perú: Inclusión al sistema financiero, 2013 al 2017.....	51
Figura 12: Perú: Principales motivos de orgullo a nivel nacional, julio 2020	57
Figura 13: Perú: Inversión privada y confianza empresarial, 1T 2007 al 4T 2020	61
Figura 14: Perú: Búsquedas realizadas en Google durante pre-pandemia vs post-pandemia, 2020	64
Figura 15: Industria del helado industrial en Perú	69
Figura 16: Industria del helado artesanal en Perú	72
Figura 17: Cadena de valor de MasDeli Perú.....	79
Figura 18: Fases propuestas para la investigación	84
Figura 19: Mapa de influencia/dependencia directa de las variables clave.....	95
Figura 20: Comportamiento de los consumidores en las redes sociales a julio 2020	101
Figura 21: Tiempo diario dedicado a utilizar las redes sociales a julio 2020	101
Figura 22: Plataformas sociales más usadas en el mundo – julio 2020.....	102

LISTA DE ABREVIATURAS

AHORA	Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines
ADEX	Asociación de Emprendedores
APEGA	Asociación Peruana de Gastronomía
ASEP	Asociación de Emprendedores del Perú
BMC	Modelo de Negocio Canvas
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CE	Construcción de Escenarios
CPI	Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
GRDI	Índice Global de Desarrollo Minorista
GBN	Red Global de Negocios
IEBS	Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores
IEDEP – CCL	Instituto de Economía y desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima
INEI	Instituto nacional de estadística e informática
INC	Instituto nacional de cultura
IPE	Instituto peruano de Economía
MACTOR	Método de actores, objetivos y correlación de fuerzas
MICMAC	Matrices de impactos cruzados de multiplicación aplicada para una clasificación
MPC	Matriz de perfil competitivo
MYPE	Micro y pequeña Empresa
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
NSE	Nivel Socioeconómico

OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PBI	Producto Bruto Interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PE	Planificación Estratégica
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
PRODUCE	Ministerio de la Producción
RPP	Radio Programas del Perú
UIT	Unidad Impositiva Tributaria
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
SMIC	Sistema y Matrices de Impactos Cruzados
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es identificar un conjunto de escenarios futuros proyectados al año 2023, y en base a ellos formular estrategias de supervivencia para la heladería artesanal MasDeli Perú, en un contexto de crisis sanitaria. Para llevar a cabo dicho objetivo, la investigación se basa en el modelo de construcción de escenarios propuesto por Godet y Durance (2009), el cual consta de tres fases.

Tras la revisión de literatura teórica y entrevistas realizadas a expertos, se diagnosticó que las tres fases estructuradas en el modelo de Godet y Durance (2009) no eran suficientes para lograr el propósito de la investigación. Por tanto, se complementó la primera fase de dicho modelo con el uso de herramientas estratégicas que ayudaron a evaluar de manera efectiva el ambiente externo e interno de la heladería artesanal MasDeli Perú. Además, se adicionó una cuarta fase donde se corroboró la hipótesis implícita analizando las acciones propuestas por el gerente de MasDeli Perú, en un contexto de escenarios al 2023, contrastando dicho resultado con la teoría sobre estrategias de supervivencia.

Finalmente, se obtuvo al “Escenario Salupaleta” como el más probable de ocurrencia al año 2023, donde los factores afectados son el de mercado y competencia. Para el factor mercado, se propone una segmentación de mercado y publicidad como acciones de refuerzo; y para el factor competencia se plantean la estrategia de imitación como acción de refuerzo, y la estrategia de diferenciación de producto y segmentación de mercado como acción de redespigue.

Palabras clave: Construcción de escenarios, Estrategias de supervivencia, Mype.

INTRODUCCIÓN

Las mypes representan un papel relevante dentro de la economía peruana, pues al año 2017 estas constituían alrededor del 99.4 % del total de empresas formalmente constituidas, en contraste con la gran empresa que constituía solo el 0.5 % (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017). En adición, las mypes aportaban al 2019 casi el 40 % del Producto Bruto Interno (PBI) peruano (Portal PQS Perú [PQS], 2020), cifras que si bien resultan alentadoras, se están viendo duramente afectadas por los efectos de la emergencia sanitaria que deviene del covid-19. De esta manera, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) proyectó que al cierre del año 2020 el PBI peruano experimentaría una caída de 13.9 % (La Cámara, 2020a).

Dentro de este contexto incierto, se ubica Punto JEM S.A.C bajo su marca MasDeli Perú, que además de ser una mype, forma parte del sector gastronómico e industria del helado. La proyección de crecimiento de esta última industria se estableció en alrededor del 20 % para los próximos cinco años (Euromonitor International, 2019); sin embargo, al igual que las proyecciones previas citadas, el futuro dentro de la industria del helado aún resulta incierto.

Ante ello, surge la disyuntiva de conocer si existen herramientas dentro de la gestión estratégica y prospectiva que puedan ayudar al sujeto de estudio, MasDeli Perú, a desenvolverse y sobrevivir dentro de una economía peruana duramente afectada por el contexto de la emergencia sanitaria. En tal sentido, la presente investigación busca construir escenarios al año 2023 para, posteriormente, analizar las propuestas estratégicas de supervivencia que ayuden al sujeto de estudio en mención a permanecer dentro del sector gastronómico e industria del helado.

De esta manera, la investigación comprende cinco capítulos. El primer capítulo describe y presenta el problema empírico, a través de la importancia y retos que afrontaron las mypes, la industria del helado, y el sujeto de estudio, a raíz del covid-19. Así mismo, se presentan la justificación, los objetivos y preguntas generales y específicas. El segundo capítulo comprende el cimiento teórico de este estudio, englobando ejes como planificación estratégica y prospectiva, a través de la construcción de escenarios y estrategias de supervivencia para mypes ante un entorno de crisis. Posteriormente, el tercer capítulo contextualiza e indaga acerca de las mypes peruanas, el sector gastronómico y la industria del helado, haciendo énfasis en la historia y descripción del sujeto de estudio. El cuarto capítulo establece la metodología, herramientas y etapas que se aplicarán para la realización del presente estudio. El quinto capítulo muestra y detalla los hallazgos encontrados en cada una de las fases propuestas para la metodología del estudio. Por último, se describen las conclusiones del estudio y las recomendaciones para investigaciones referentes a los principales ejes temáticos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente apartado expone la disyuntiva en la cual se origina la presente tesis. En principio, se delinea el problema empírico, luego se presenta la justificación, seguida por el entendimiento del problema de investigación, lo cual permite una adecuada formulación de las preguntas y objetivos, que fueron trabajados a lo largo de la investigación. Finalmente, se especifica el modelo de gestión que siguió la presente tesis.

1. Problema Empírico

Para la Asociación de Emprendedores de Perú (ASEC), las mypes se ubicaban dentro de la categoría de empresas que mayor aporte económico generaron a nivel mundial para el año 2019. En el caso de Latinoamérica, para el mismo año, dicho grupo empresarial produjo el 47 % de empleo y, a nivel nacional, aportó alrededor del 40 % del Producto Bruto Interno (PBI) (PQS, 2020a). No obstante, dicha estructura económica y productiva atomizada ha frenado su crecimiento debido al Estado de Emergencia Sanitaria, que fue promulgado en el Perú el 11 de marzo del año 2020, a través del Decreto Supremo N° 008-2020-SA y prorrogado durante el mismo año por los Decretos Supremos N° 020-2020-SA, N° 027-2020-SA y N° 031-2020-SA, y al Estado de Emergencia Nacional declarado por el gobierno peruano el 15 de marzo del año 2020, mediante el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Con dichas normas el gobierno del ex-mandatario Vizcarra, limitaba a la ciudadanía a realizar ciertas actividades con la finalidad de preservar la vida de los peruanos a consecuencia del brote del covid-19, tal como señaló el portal de la Presidencia de Consejo de Ministros (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2020).

Frente a dichas decisiones y las restricciones que aún se viven en el territorio peruano debido a las sucesivas prórrogas del Estado de Emergencia Nacional y Sanitaria, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP-CCL) afirmó que “la economía peruana se contraerá en un 3.7 % para el año 2020 debido a la disminución de la demanda interna peruana” (La Cámara, 2020, p.14). En consecuencia, las mypes pertenecientes a diferentes sectores e industrias se verán notablemente afectadas. Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) mencionó que uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria es el de servicios, donde se ubica el sector gastronómico y el subsector restaurantes. Desde el mes de marzo del 2020, mes en el cual se declaró el estado de emergencia sanitaria en el Perú, el sector gastronómico ha mostrado una tendencia negativa, tal y como se puede ver Anexo A. Así mismo, el INEI alegó que pese a diversas autorizaciones que el Estado otorgó a dicho sector; como permisos para el servicio de *delivery*, apertura de los patios de comida en los centros comerciales y la apertura de los establecimientos gastronómicos con un aforo máximo al 40 % de su capacidad; el decrecimiento se mantiene (INEI, 2020).

Teniendo en cuenta dicho panorama, el futuro del consumidor se avecina diferente, pues en palabras de Kotler (2020):

Este período de privación y ansiedad marcará el comienzo de nuevas actitudes y comportamientos de los consumidores que cambiarán la naturaleza del capitalismo actual. Finalmente, los ciudadanos volverán a reexaminar lo que consumen, cuánto consumen y cómo todo esto está influenciado por los problemas de clase y la desigualdad. (p. 1)

En este sentido, los microempresarios de los diferentes sectores, están sufriendo diversos cambios no solo en el perfil del consumidor, sino también por las consecuencias de las restricciones afrontadas durante el estado de emergencia.

Dentro de las empresas ubicadas en el sector gastronómico, se ubica Punto JEM S.A.C. bajo la marca MasDeli Perú, dedicada a la elaboración y venta de paletas rellenas artesanales y postres tradicionales. Esta empresa, al igual que muchas otras que ofrecen productos que no son de primera necesidad se vieron seriamente afectadas a consecuencia de los Decretos Supremos N° 008-2020-SA y N°044-2020-PCM antes mencionados que impedían la comercialización de productos no esenciales y la concurrencia a lugares que concentren aglomeraciones (PCM, 2020), durante los primeros meses de la emergencia sanitaria. Dadas dichas medidas, la marca MasDeli Perú tuvo que cerrar sus principales canales de distribución, tales como la venta en ferias corporativas, venta por aplicativos de *delivery* y, el más relevante, un módulo ubicado dentro del centro comercial MegaPlaza Express Chorrillos, los cuales no han generado ingresos desde el mes de marzo del 2020, tal como lo refirió el gerente general de Punto JEM S.A.C, el señor Romero (Comunicación personal, 15 de abril, 2020, ver Anexo B). Uno de los cierres definitivos más importantes de sus canales de venta, fue el módulo ubicado en MegaPlaza Express Villa en Chorrillos. Este cierre se debió, en principio, porque al querer renovar el contrato de arriendo que vencía el 30 de abril del 2020, el *mall* exigía el pago completo mensual del alquiler correspondiente a los meses de marzo y abril, y dado que Punto JEM S.A.C no llegó a un acuerdo económico con el *mall*, pues no habían generado ingresos por dichos meses, se decidió no renovar el vínculo contractual, según la información brindada por el señor Romero (Comunicación personal, 14 de setiembre, 2020, ver Anexo C).

En adición a este hecho, el gerente general mencionó que en lo que respecta al módulo en Chorrillos, tras dos años de laborar dentro del *mall*, no habían realizado modificaciones al plan de negocio inicial propuesto por uno de los socios y que la entrada a este centro comercial se ejecutó sin realizar un estudio previo de mercado. Solo se aplicó un plan estratégico elaborado para los sectores económicos A y B, a pesar de que dicho *mall* recibía en su mayoría a un público de niveles socioeconómicos (NSE) C y D (Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión

pública [CPI], 2019). Es decir, MasDeli Perú empezó a desarrollar sus actividades en un contexto diferente al planteado en su idea de negocio, lo cual ocasionó que al iniciar operaciones se les presentaran diversas contingencias y dificultades que resolvieron en la práctica.

Así mismo, en dicho plan no habían considerado una estrategia enfocada en cada uno de los canales de distribución existentes, por lo que, al cierre de su principal local, la empresa se vio obligada a implementar cambios sustanciales sobre la marcha tratando de que la empresa no fracasase ni quiebre, tal como refiere el propio gerente (Comunicación personal, 15 de abril, 2020).

En consecuencia, ante la incertidumbre económica que afrontaron las mypes, el cambio evidente que tendrá el consumidor peruano tras los estragos que conlleva la covid-19, según menciona Kotler (2020), así como el cierre de su principal fuente de ingresos, como era el módulo ubicado en MegaPlaza Express Villa, y la falta de adaptación a un plan estratégico que englobe todos los canales de venta; MasDeli Perú debe evaluar desde una óptica estratégica los procesos operacionales empíricos con los cuales ha estado operando, con la finalidad de cerciorarse si dichos procesos aún les servirán y serán suficientes para lograr la supervivencia ante el nuevo contexto que debe afrontar.

2. Justificación

La justificación del presente estudio se explica a través de tres aspectos importantes. El primero se relaciona con la relevancia empresarial, el segundo gira entorno a la relevancia teórica, y finalmente se fundamenta la relevancia académica.

En primer lugar, la relevancia empresarial se ha dividido en dos aspectos, el primero referido a las oportunidades de crecimiento económico que pueden afrontar las mypes y el sector de helados, y el segundo referido a los aspectos de mejora de Punto JEM S.A.C.

Por su tamaño como empresa, Punto JEM S.A.C se encuentra clasificada como una mype. En el período previo a la pandemia, dicho sector poseía gran potencial de crecimiento y expansión dentro de la economía peruana, tal y como se describió en el apartado anterior por la ASEP. En esta misma línea, la exministra de Producción, la señora Barrios, en su participación en la Cumbre Mundial de Fabricación e Industrialización del año 2019, recalcó que las microempresas simbolizaban “el 99.4 % de las empresas formales a nivel nacional y el 86.4 % del empleo en el sector privado” (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2019). De esta manera, el señor Bustinza, director de APEC y de foros especializados de la Dirección General de Asia y Oceanía, manifestó que para lograr recuperar y dinamizar la economía peruana, durante y después de la pandemia, resulta necesario enfocarse en aspectos como “la inclusión y empoderamiento

económico de todos los sectores, en especial de las mypes, que son el vehículo mediante el cual la mayoría de nuestra población crea riqueza y trabajo” (Lozano, 2020, s/p.).

Al igual que las mypes peruanas, el panorama para la industria del helado para los próximos 5 años, se presentaba muy optimista, pues según datos de la consultora Euromonitor International, este tendría un crecimiento de alrededor del 20 % a partir del 2020, con una preferencia del 18.9 % para los helados empaquetados y 15.9 % para los helados “para llevar” (Gestión, 2020). Dicha proyección, antes de la pandemia, mostraba el buen crecimiento que esta industria presentaba en nuestro país, lo cual muestra que esta tendencia podría mantenerse a pesar de los estragos del covid-19 en las preferencias del consumidor.

En este contexto de mypes e industria del helado, se encuentra el sujeto de estudio, MasDeli Perú, una de las marcas que Punto JEM S.A.C., que se dedica a la elaboración y comercialización de paletas artesanales, postres y bebidas diversas. El principal producto que la marca desarrolla son los helados o paletas artesanales, los que para el año 2019, periodo previo a la emergencia sanitaria, habían experimentado el mayor porcentaje de crecimiento con un 135.57% respecto al año 2018, de la misma manera los postres y bebidas mantuvieron un crecimiento mayor al 90%, lo cual resultaba alentador, pues la empresa había sido constituida solo un año antes. Pese a los crecimientos constantes, al año 2020 no se pudo superar el nivel de ventas proyectado por la empresa, pues a raíz del covid-19 se experimentó un decrecimiento dentro de todos los productos ofrecidos (Comunicación vía correo electrónico, 10 de enero, 2021) tal y como se puede observar en la Tabla 1:

Tabla 1: MasDeli Perú: Total de ventas por año de la marca

(En soles sin IGV)

Año	2018 (Real)	2019 (Real)	Variación anual 2018-2019	2020 (Proyectado)	2020 (Real)	Variación anual Proyectado- Real (2020)
Bebidas	233	515	+121.03%	618	377	-63.92%
Paletas	37,950	89,400	+135.57%	107,280	30,169	-255.59%
Postres	31,050	59,600	+91.94%	71,520	26,227	-172.69%
Totales	69,000	149,000	+115.94%	178,800	56,773	-214.93%

Fuente: MasDeli Perú (2020)

Dicha realidad, marco para MasDeli Perú un precedente muy importante, pues es a raíz de los decrecimientos que se presentaron y el cierre de su principal local, en MegaPlaza

Chorrillos, se ha podido identificar los siguientes aspectos de mejora que tiene que afrontar, los cuales se muestran como una relevancia empresarial.

El primer desafío refiere a un deficiente estudio de mercado y adecuación del modelo de negocio por parte del sujeto de estudio ante el contexto donde empezó a realizar sus operaciones. Según el gerente general de Punto JEM S.A.C., el señor Romero (Comunicación personal, 15 de abril, 2020), para mayor detalle de la entrevista preliminar ver Anexo B, afirma que la empresa se creó en base a un plan de negocios elaborado previamente, orientado a su ingreso a centros comerciales como la Rambla de San Borja, Jockey Plaza y Larcomar, y no a un centro comercial como el MegaPlaza Express Villa Chorrillos donde el público objetivo es diferente y, por consiguiente, se debe trabajar con otras estrategias.

La segunda dificultad por afrontar es el débil cimiento de conocimientos estratégicos empresariales, debido a que poseen problemas para realizar una adecuada determinación de las proyecciones y objetivos tanto comerciales como estratégicos. En este sentido, se debe recalcar que los incrementos proyectados en las ventas de MasDeli Perú desde que iniciaron operaciones fueron realizados de forma empírica por los socios de la empresa, debido a que tomaron como guía un libro de administración que leyeron mientras realizaban su plan de negocios. En dicho libro se mencionaba que “una buena organización posee crecimientos en las ventas de un 20 % anual”, según declaró el señor Romero (Comunicación personal, 15 de abril, 2020, ver Anexo B).

La tercera dificultad a afrontar son los estragos y daños colaterales que está causando el confinamiento social obligatorio, dispuesto por el ex-mandatario del Perú, el señor Vizcarra, mediante los Decretos Supremos N° 008-2020-SA y N° 044-2020-PCM, en la economía de la marca MasDeli Perú, debido a que la paralización de operaciones en sus principales canales de distribución ocasionaron que la empresa no posea ventas, entre los meses de marzo hasta julio, y que su local físico cierre definitivamente en el mes de abril, ocasionando de esta manera que al cierre del año 2020, no cumpla con sus metas organizacionales, en específico las proyecciones de ventas, tal y se observa en la Tabla 1. Ante ello, se requieren de estrategias que ayuden a MasDeli Perú a sobrevivir a esta crisis, pues desde sus inicios no se ha podido preparar para afrontar cambios en su contexto real, tal como se ha mencionado.

En síntesis, la relevancia empresarial se explica a través de las grandes ventajas que han rodeado por años al sector de las mypes e industria del helado, donde se ubica el sujeto de estudio en mención, así como de las oportunidades de mejora que MasDeli Perú puede aprovechar, resultando así, estas últimas como las más relevantes, pues de ser evaluadas y corregidas la empresa podría llegar a sobrevivir a esta etapa de crisis que afecta su permanencia en el mercado.

En cuanto a la relevancia teórica y académica, esta se justifica al poder aportar a las ciencias de la gestión conocimientos relacionados a las mypes del sector gastronómico y construcción de escenarios, pues al revisar el repositorio virtual de tesis proporcionado por la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), los estudios relacionados a dicha línea de investigación son escasos, debido a que se poseen, en su mayoría, proyectos profesionales enfocados en el sector bancario, mypes vinícolas y productoras de quinua. Por lo cual, esta tesis pretende causar interés para estudiar otros sectores menos estudiados y vincularlos con la prospectiva estratégica. De esta manera, al realizar la investigación propuesta, se podrá aplicar los conocimientos teóricos aprendidos en la universidad a una realidad empresarial, para así lograr un sólido entendimiento del sujeto de estudio, MasDeli Perú.

En definitiva, la justificación, de la presente tesis se sostiene en el sólido entendimiento de las oportunidades de mejora empresarial de MasDeli Perú, así como de las oportunidades que el sector de las mypes e industria del helado presentan, pues a partir de estas se busca destacar la relevancia de enfocar esfuerzos en atender a dicho sector y aplicar la teoría académica a la resolución de los objetivos de la presente tesis.

3. Problema de Investigación

Tal como se ha descrito previamente, MasDeli Perú posee diversas oportunidades de mejora, ya que al año 2020 ha afrontado un descenso total en las ventas desde marzo a julio del 2020, así como el cierre de uno de sus canales con mayor proyección, como es el módulo en MegaPlaza Chorrillos. Motivo por el cual, la empresa tuvo que acogerse a la suspensión perfecta de labores, según comunicación vía correo electrónico que se realizó con el gerente general, el señor Romero, el día 10 de junio del 2020.

Si bien es cierto, que desde el ejecutivo se han brindaron diversos apoyos financieros para que las mypes puedan afrontar y saldar deudas contraídas durante los meses de paralización económica, existen cambios específicos en el sector donde operan la mypes del sector gastronómico que deben ser consideradas a mayor detalle para sobrevivir a los estragos de la crisis que se ha presentado durante el año 2020, pues según las proyecciones de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), sobre el sector gastronómico, se plantea que este se recuperaría recién a partir del año 2022, pues para todo el año 2020 y 2021 se proyectaron que los resultados serán negativos (La Cámara, 2020).

Ante esta realidad, se debe resaltar la importancia de realizar un análisis del entorno con el uso de herramientas estratégicas, puesto que para una organización resulta fundamental contar con un plan estratégico, en tanto este ayuda a la empresa a desarrollar de manera eficiente sus operaciones a corto plazo, con el fin de que a largo plazo logre convertirse en una organización

competente en el mercado en el cual se desenvuelve (CONEXION ESAN, 2016). De este modo, existen diferentes teorías que desarrollan la importancia de poseer conocimientos estratégicos dentro de una organización y cómo estos pueden ser aplicables al desarrollo de un efectivo plan estratégico que contribuya a la realización de los objetivos organizacionales de cada empresa. A continuación, se mencionan algunas de estas teorías.

Según el artículo publicado por Fuentes y Cardozo (2011), las teorías respecto a la planificación estratégica pueden ser agrupadas entre sí debido a las similitudes en cuanto a procedimientos y conceptos que poseen. Es así como el primer grupo está conformado por el modelo conceptual de Fred David (2003) y el modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005), los cuales se encuentran estructurados mediante fases o etapas alineadas bajo el concepto estratégico. En el segundo grupo se encuentra, el modelo de Kaplan y Norton (2000) el cual considera la ubicación del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* (BSC) como un modelo de planificación estratégica.

Se debe resaltar que el modelo propuesto por David (2003) señala que un correcto plan estratégico resulta de la interacción de los diferentes niveles jerárquicos que la empresa posea al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias. En consecuencia, este modelo conceptual genera estructuras físicas y cognitivas que incorporan a lo largo de todo su proceso a las estrategias, las cuales al ser implementadas y controladas logran convertirse en un plan estratégico, cuyos resultados significarán la toma de correctas decisiones organizacionales (Fuentes & Cardozo, 2011). En adición, este modelo, también, propone la retroalimentación del plan estratégico debido a que el entorno en el cual se desenvuelve una organización es cambiante, por lo cual se debe adecuar este plan según las nuevas necesidades y requisitos que presente la organización con el fin de volverse resiliente a los cambios del entorno y poseer planes de contingencia para afrontar los cambios ya sean positivos o negativos (Fuentes & Cardozo, 2011).

De esta manera, si se tiene en cuenta que el futuro empresarial está afrontando cambios sustanciales, que involucran recuperaciones económicas que aquí a dos años, para el sector gastronómico, tal como menciona La Cámara (2020), resulta importante no solo enfocar esfuerzos en conocer el presente sino también las contingencias del futuro tal y como lo hace la escuelas francesas, representada por Godet y Durance (2011), la cual se detallará en el capítulo 2, y las que forman parte de la prospectiva estratégica para la construcción de escenarios.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se debe recalcar que existen pocos autores que vinculan las principales estrategias estratégicas con las pequeñas empresas, a pesar de que dicho grupo organizacional ejerce un gran aporte dentro de la economía peruana.

En adición, la mirada desde el ámbito estratégico, que se propone en esta investigación, se debe a que el rol de la planificación estratégica en el desenvolvimiento de aquellas empresas que recién emprenden es fundamental para su supervivencia, competitividad y éxito en cualquier sector en el que se desarrollen, pues a medida que estas crezcan enfrentarán diversos desafíos tales como el fracaso y la incertidumbre del mercado, los cuales serán necesarios afrontar para evitarlos (Galarza y Almuñías, 2015).

Para la presente tesis el sujeto de estudio propuesto es una mype del sector gastronómico perteneciente a la industria del helado artesanal. Dichos sectores no resultan ser sujetos ampliamente estudiado en el Perú, pues al buscar información en diversas fuentes bibliográficas, se pudo encontrar investigaciones realizadas en Sudamérica, concretamente en Ecuador donde se publicó un “Plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado de la asociación de productores y comercializadores de helados de salcedo PROCOHESA” (Mejía y Pacheco, 2013). Del mismo modo, para investigaciones y proyectos que tengan que ver con la industria de helados en Chile y Colombia se encontraron las siguientes publicaciones: “Diseño de un plan estratégico para una empresa productora de helados” (Iob, 2013) y un “Plan de *trade* marketing para incrementar la rotación y ventas de la marca "pasión" de Crem helado” (A. Gil, 2018), respectivamente.

En cuanto a investigaciones sobre prospectiva y construcción de escenarios se debe mencionar que el Centro de Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) posee dentro de sus principales publicaciones, de alcance nacional, el desarrollo de temas prospectivos, como es el de los escenarios, sin embargo, dichas publicaciones no han sido actualizadas desde el 2019, lo cual genera un desfase de conocimiento respecto a las nuevas tendencias sobre las secuelas del covid-19. Por otro lado, dentro investigaciones académicas sobre prospectiva y CE se destacan el tema de educación ambiental en España, planificación prospectiva territorial en Argentina y Cuba, siendo los más relevantes: “La Construcción de Escenarios de Futuro (CEF) como aportación didáctica y metodológica para una educación ambiental creativa, global y sostenible” (Kong y Junyent, 2015); “Análisis estructural y de estrategia de actores para la proyección de estudios prospectivos en la provincia de Villa Clara” (Clemande, 2013) y “Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones” (Forigua, 2018), entre otras investigaciones. Respecto a las tesis realizadas en Perú sobre los ejes descritos, estas se enfocaron en el sector financiero, la industria del vino, gestión territorial y el sector de educación siendo estos: “Evaluación del impacto de estrategias de cobertura con instrumentos financieros derivados como herramienta de gestión de riesgo de mercado en el Plan Estratégico 2017- 2019 de la empresa SEDAPAL” (Antezana y Torrejón, 2016); “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” (Gutiérrez, Herrera y Mamani, 2018); “Escenarios prospectivos para el desarrollo integral del Purús al 2040” (Castro, 2019) y “Definición del sistema de la Educación Ambiental (EA) para la niñez temprana en el Perú. Un estudio exploratorio” (Farah y Navarro, 2019), respectivamente. Por último, en cuanto a las investigaciones académicas orientadas específicamente a helados o paletas artesanales se puede mencionar las siguientes: “Plan de negocio de helados artesanales Exotic Ice” (Acuña, Campos, Escobedo, Nuñez y Zarate, 2019); “Plan de negocios de una cadena de heladerías con la franquicia *cold stone* en el Perú” (Belsuzarri, Leigh y Villón, 2015).

De igual manera, al realizar una búsqueda en la base de datos bibliográficos de *Scopus* sobre la temática de la presente investigación, la cual engloba ejes temáticos como gestión estratégica, prospectiva, mypes, sector gastronómico e industria del helado, se pudo analizar que bajo la búsqueda de “*Strategy survival in SME's*” existe solo un 35 % de las fuentes orientadas al área de negocios, además existe gran ausencia de investigaciones en países latinoamericanos y la mayoría de documentos elaborados son artículos (77.6 %). Del mismo modo, al buscar “mypes”, se encontró que desde el año 2010 la mayoría de los documentos eran elaborados en Perú siendo un 63.6 % de ellos *papers* enfocados en ciencias de la computación. Igualmente, al buscar el término “Prospectiva” se obtuvo como resultado un total de 207 documentos desde el año 2012, de los cuales la mayoría provienen de España y Brasil, el formato más elaborado es el de artículos y el ámbito más estudiado es el de Medicina con un 42.5 %. Adicionalmente, para el término “sector gastronómico”, se encontraron alrededor de 77 documentos elaborados desde el 2009 en su mayoría en España, pues Perú ocupa el octavo lugar en dicha lista, la mayoría de estos documentos son artículos (81.8 %) enfocados en las ciencias sociales (27.7 %). Por último, al indagar sobre el término “industria del helado” solo se obtuvieron 7 documentos desde el año 2007, los cuales en su totalidad fueron artículos redactados en países latinoamericanos como Colombia, México, Argentina, Chile y Costa Rica, enfocados en ciencias agrícolas y biológicas (23.8 %). Dichos gráficos obtenidos de *Scopus* se pueden apreciar en el Anexo D.

En este contexto, se concluye que las investigaciones sobre gestión estratégica prospectiva para microempresas de la industria de helados no han sido exploradas en profundidad, pues se han ejecutado más investigaciones y proyectos de tesis sobre otros sectores y no sobre el sector gastronómico, tampoco sobre la industria de helados artesanales en mypes o sobre las estrategias de supervivencia en mypes. Cabe destacar que este último tipo de investigaciones resulta ser atípico debido a que no se vive un contexto como tal desde hace más de una década a nivel global.

En síntesis, esta tesis se centró en estudiar a la mype Punto JEM S.A.C bajo la marca MasDeli Perú, y analizar desde la construcción al escenarios al 2023, el uso de las estrategias de supervivencia idóneas que lo ayuden a superar el contexto post-covid-19, pues según palabras del propio gerente general han atravesado situaciones complicadas que los han llevado a tener ganancias nulas, situación de la cual tienen que recuperarse para seguir trabajando dentro del sector donde se desenvuelve (Comunicación personal, 15 de abril, 2020, ver Anexo B).

4. Preguntas de Investigación

4.1. Pregunta Principal

¿Qué análisis deviene de las estrategias de supervivencia, a partir del escenario más probable de ocurrencia al año 2023 en el sector de las mypes, gastronómico e industria del helado, derivados del estado de emergencia sanitaria, para Punto JEM S.A.C., bajo la marca MasDeli Perú?

4.2. Preguntas Específicas

Para responder a la pregunta principal del presente estudio, se han propuesto las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los enfoques de la planificación estratégica idóneos ante un contexto de crisis?
- ¿Cuál es el diagnóstico actual del ambiente externo e interno de las mypes, sector gastronómico e industria del helado en el que opera Punto JEM S.A.C., bajo la marca MasDeli Perú?
- ¿Cuáles son las variables clave que se desprenden del conocimiento de las mypes, el sector gastronómico, industria del helado y preferencias del consumo de helado artesanal?
- ¿Cuáles son los conjuntos de escenarios posibles que pueden afrontar las mypes del sector gastronómico orientadas a la venta de helados artesanales al año 2023?
- ¿Qué conjunto de estrategias de supervivencia ayudarán a la permanencia en el sector gastronómico enfocado en la industria del helado, en un contexto de crisis derivado de la emergencia sanitaria, a Punto JEM S.A.C., bajo la marca MasDeli Perú, al año 2023?

5. Objetivos de Investigación

5.1. Objetivo Principal

Analizar las estrategias basadas en la construcción de escenarios al año 2023 que sustenten la supervivencia de una mype del sector gastronómico en un contexto de crisis, derivada del estado de emergencia sanitaria, para Punto JEM S.A.C., bajo la marca MasDeli Perú.

5.2. Objetivos Específicos

Para contestar al objetivo principal de la presente tesis, se han formulado los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los enfoques de planificación estratégica idóneos ante un contexto de crisis.
- Explicar, según la cadena de valor, los elementos del ambiente interno y según un análisis PESTEL, de las macro-tendencias y las cinco fuerzas de Porter, los elementos del ambiente externo, que componen el contexto actual de incertidumbre en el que opera Punto JEM S.A.C., bajo su marca MasDeli Perú.
- Identificar las variables clave que se desprenden del conocimiento de las mypes, sector gastronómico, industria del helado y preferencias del consumo de helado artesanal.
- Identificar el conjunto de escenarios posibles que pueden afrontar las mypes del sector gastronómico orientadas a la venta de helados artesanales, al año 2023
- Presentar el conjunto de estrategias de supervivencia que ayudarán a permanecer en el sector gastronómico enfocado en la industria del helado, en un contexto de crisis, derivado de la emergencia sanitaria, a Punto JEM S.A.C., bajo la marca MasDeli Perú, al año 2023.

6. Modelo de Gestión

La orientación del presente estudio gira entorno a la gestión estratégica de una mype ubicada dentro del sector gastronómico, que a su vez se localiza dentro de la industria del helado artesanal.

Resulta oportuno trabajar dentro de este ámbito de la gestión, pues a través de sus herramientas, sobre todo de la planificación estratégica, se podrá analizar exhaustivamente aspectos tanto internos como externos del sujeto de estudio. Ello permitirá considerar si es que los objetivos, estrategias y el modelo de negocio planteados por el sujeto de estudio al iniciar operaciones, pueden seguir siendo factibles dentro del entorno de crisis, actual, a causa del estado de emergencia sanitaria originado por el covid-19.

Así mismo, el enfoque prospectivo de la planificación estratégica permitirá evaluar el futuro deseado para la organización y estimar los diferentes escenarios que puedan surgir tomando como referencia la realidad que Punto JEM S.A.C. atraviesa bajo la marca MasDeli Perú.

Por último, este ámbito de la gestión permitirá evaluar las diferentes estrategias que una mype debería implementar y, a su vez, determinar si es necesario un plan estratégico ante un escenario de crisis y establecer las estrategias de supervivencia idóneas para la microempresa en cuestión, luego del diagnóstico de esta.

En suma, al finalizar la presente tesis, se busca analizar las estrategias de supervivencia que devienen de las propuestas estratégicas que el sujeto de estudio, MasDeli Perú, plantea abordar debido al impacto del covid-19, y el conjunto de escenarios propuestos al 2023.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de definir y analizar los componentes teóricos fundamentales de la planificación estratégica desde una óptica prospectiva para la supervivencia de MasDeli Perú, en este capítulo se detalla, en primer lugar, los elementos y enfoques teóricos de la planificación estratégica. Luego, se describe la relevancia del análisis prospectivo y las fases propuestas, según diversos autores, para la construcción de escenarios. Por último, se delinea y analiza el concepto de estrategia para mypes y se describe las estrategias empleadas en contextos de crisis y supervivencia.

1. Planificación Estratégica

A lo largo de la presente investigación se referirá al término planificación estratégica como PE, para fines prácticos. Del mismo modo, se describirán las principales conceptualizaciones que diversos autores poseen sobre la PE, luego se explicarán los enfoques teóricos de la PE y se elegirá el enfoque idóneo que calce con el presente estudio. Adicionalmente, se describirá las etapas de la PE a partir del enfoque teórico elegido. Finalmente, se describirá los tipos de estrategias que existen para múltiples autores y cómo estos se vinculan con la PE y entre sí.

1.1. Enfoques de la Planificación Estratégica

De acuerdo a Muchnick (1999 citado en Dumorné, 2012) la PE se refiere a la facultad de las organizaciones para examinar y reaccionar ante desafíos y oportunidades que surgen de condiciones externas e internas.

En esta misma línea, Strickland (2012) y Armijo (2011) alegan que este término implica gran importancia para la gestión empresarial, pues resulta ser una herramienta esencial a mediano y largo plazo para la empresa, debido a que confronta de manera positiva las contingencias que puedan surgir en el futuro para la organización causando resultados eficientes en toda la empresa. Así mismo, mencionan que las organizaciones deben emplear a la PE para visibilizar las problemáticas actuales y futuras, y de esta manera aprovecharlas con el propósito de mejorar a la organización como un todo y no solo a una parte de esta. Esta mejora se obtendrá mediante una constante retroalimentación con el fin de saber si las estrategias aplicadas funcionan o no.

Bravo, Cortina, Jaimes y Pacheco (2009), coinciden con Strickland (2012) y Armijo (2011) en la constante retroalimentación de la PE. Además, Bravo et al. (2009) agregan que la PE es un instrumento complejo al cual se le debe retroalimentar constantemente debido a que el ambiente, sector o industria y las normativas donde se desenvuelve las organizaciones no son estables, lográndose con dicha acción la correcta construcción de futuros.

Tomando como base las conceptualizaciones hechas por los autores, anteriormente descritos, se puede describir a la PE como aquella herramienta de la ciencias de la gestión que permite a las organizaciones poder reaccionar oportunamente ante aquellas contingencias que puedan surgir en su entorno actual o futuro mediante el análisis de su ambiente tanto externo como interno para poder adecuarse a los nuevos requerimientos exigidos por el sistema donde opera, pues este, como se mencionó, es dinámico, por lo que requiere paulatinamente un *feedback* al plan y sus estrategias con la finalidad de lograr los objetivos deseados dentro de la empresa que realice dicha PE. Todas las definiciones de la PE, según los autores citados anteriormente, se pueden visualizar en el Anexo E.

De esta manera al hablar de PE, se puede mencionar los tres enfoques teóricos que Iglesias, Pagola y Uranga (2012) mencionan posee la PE, estos son: el normativo, el de planificación estratégica situacional y el de planificación prospectiva estratégica. Por cada enfoque se describirán las características más relevantes y se evaluarán los aspectos, tanto positivos como negativos, de cada uno de ellos.

El enfoque normativo es denominado por Iglesias et al. (2012) como un enfoque clásico o tradicional, parte de la premisa de un escenario perfecto en el cual el planificador o científico es quien elabora el plan estratégico sin la ayuda de los demás actores presentes en la organización. A su vez, este plan posee como base un modelo ya experimentado por otras organizaciones. Este enfoque plantea dos etapas para la constitución de un plan estratégico. La primera consiste en la elaboración del diagnóstico de la organización, el cual debe ser realizado por el planificador cuyo producto final son los objetivos que la organización debe alcanzar a largo plazo; de esta manera, posteriormente, en la segunda etapa se realiza la ejecución para el logro de los objetivos, la cual es realizada por actores que el planificador designa, los mismos que no poseen derecho a alterar de ninguna forma el plan estratégico propuesto.

En este sentido, el aspecto positivo más relevante que deriva de la descripción de este enfoque es la optimización de tiempo al momento de elaborar la PE debido a que se emplea a una persona con conocimientos cualificados para desempeñar dicho rol y no dilata el proceso en la toma de decisiones, ya que no se ve en la necesidad de coordinar con otros pares; sin embargo este aspecto puede poner en desventaja a la organización, pues al no poder recibir retroalimentación por los diversos actores del equipo, la PE no puede ser enriquecida con otras opiniones. Adicionalmente, este enfoque usa modelos que han servido como base a otras organizaciones exitosas, lo que, si bien podría resultar eficaz, no garantiza que pueda suceder lo mismo en cada empresa que lo implementa, ya que cada organización presenta una realidad diferente por más que se dedique a la misma actividad económica

Ante ello, existen ciertas dificultades y paradigmas que, al ser aplicados a una organización de la actualidad, que se encuentra atravesando una crisis externa, no causarían los resultados deseados, debido a que afrontar contextos atípicos requiere de adaptabilidad, característica que, según lo descrito, no posee dicho enfoque; adicionalmente la concepción de un escenario perfecto resulta precaria debido al dinamismo del entorno actual. De esta manera, tal como lo menciona Bravo et al. (2009) las empresas, para poder lograr una correcta PE, deben realizar constante retroalimentación de información externa en cada etapa o fase.

Respecto al segundo enfoque, de planificación estratégica situacional, se ubica como una técnica de proferencia; es decir, se refiere a un conjunto de técnicas o herramientas que permiten anticiparse a hechos futuros en base a la recolección de hechos pasados y cómo estos afectan al presente y pueden reiterarse en el futuro (Merello 1973 citado en Iglesias et al., 2012). Así mismo, este enfoque establece cinco etapas que permiten la elaboración del plan estratégico basándose en la premisa de que este será elaborado por gestores o dirigentes de las organizaciones que poseen los conocimientos necesarios para hacer viable el plan. Se parte de analizar sistemáticamente el contexto actual, a partir del ambiente que envuelve a la organización. Luego, se realiza una proyección del futuro basándose en el contexto actual. Se prosigue con la toma de antecedentes como marco conceptual para elaborar el plan. Después, se elaboran y ajustan los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo, según las exigencias de los dirigentes o gestores a cargo. Por último, el rol del gestor es importante para el logro del plan, pues ante un efectivo manejo de técnicas, recursos y relaciones de poder se logrará los objetivos organizacionales propuestos y modificados según el entorno de la empresa.

De esta manera, este estilo toma a la PE como una herramienta que toma en cuenta las capacidades técnicas y políticas de los gestores a cargo de las organizaciones para llevar a cabo el plan. Además, incorpora las contingencias que pudieran surgir en el entorno cambiante de la organización y se proyecta a futuro tomando como base la situación actual. No obstante, posee el mismo problema que el enfoque normativo en el cual el directivo o gestor a cargo de la organización es el único que puede elaborar el plan y los demás actores no pueden participar. Por consiguiente, dicha premisa confronta lo expuesto por Strickland (2012) y Armijo (2011), donde establecen que para tener una correcta PE se debe tener una visión global de la empresa donde se deben recolectar los puntos de vista de todas las personas clave de la organización y no solo de los dirigentes.

Por último, el tercer enfoque, de planificación prospectiva estratégica, se basa en la premisa de que para una efectiva elaboración del plan estratégico se debe concebir a ambos términos como un complemento. La prospectiva es un acto de “reflexión del futuro sobre la

problemática presente con una mirada más compleja y enriquecedora y por último, una ensamblación de acciones individuales con el propósito de lograr el futuro deseable” (Merello 1973, p.18 citado en Iglesias et al., 2012, p.20) y la estrategia ayudará a generar acciones de planificación para poder enfrentar el futuro de la manera adecuada, en la medida que para el pasado no existen acciones que se puedan remediar (Godet 2000 citado en Iglesias et al., 2012). Este estilo ve a los planes como medios para lograr la transformación global de la sociedad, pues estos proyectos terminan interrelacionándose dentro del entorno de las organizaciones. Es así como para este enfoque existen tres etapas para elaborar un plan estratégico. Se comienza por el análisis del entorno donde la organización opera y se realizan proyecciones a futuro para agregarlas al plan que se está elaborando con la ayuda de los actores involucrados, los gestores de la organización y los conocimientos históricos que se posea del entorno y la empresa. Luego, mediante estas proyecciones a futuro se realiza la elaboración de escenarios que ayudarán a la organización a evolucionar hacia el futuro deseado mediante la identificación de los ejes fundamentales del plan en la situación actual. Por último, se realizarán modificaciones al plan debido a que el entorno en el cual la organización opera es dinámico.

En esta misma línea, Quintero, López y Rivero (2015) afirman que este enfoque posee un significado especial para la planificación, puesto que al ser estratégico y adaptable al entorno en el cual se desenvuelve la organización brinda la posibilidad de formular contingencias estratégicas ante incertidumbres que se puedan predecir y contrarrestar.

De esta manera, este enfoque ve a la PE como un instrumento que ayuda a mejorar no solo a la organización sino también al sistema global donde opera. La imaginación del futuro deseable se da con un sustento concreto basado en la realidad situacional de la organización creando conexión entre el futuro y la situación actual. Este futuro debe ser racional debido a que, si bien el futuro es impredecible, a través del plan se debe evaluar las diferentes posibilidades de cómo puede ser el futuro y estar preparados. Igualmente, este enfoque habla de la participación y construcción colectiva entre los actores y dirigentes con el fin de enriquecer al plan por el bien social, reafirmando lo expuesto por David (2008) y secundado por Bravo et al. (2009) en cuanto a la elaboración de una correcta PE.

Después de analizar los aspectos relevantes de cada enfoque de la PE y de conocer la existencia de un punto de quiebre con el pasado que no puede ser cubierto por completo con un enfoque estratégico que no contempla la incertidumbre o el entorno cambiante donde opera la organización, se optó por seleccionar el enfoque de planificación prospectiva estratégica como el enfoque a ser tomado como base para el presente estudio. Esta elección se dio en base a que, dicho enfoque analiza tanto la situación actual como el futuro de una manera concisa y realista, también

porque considera a los planes estratégicos como instrumentos de interacción entre una entidad y otras, y porque se enfatiza la colaboración y participación tanto de los actores sociales como de los dirigentes o gestores de la organización con el fin de elaborar un plan idóneo que fomente el logro de los objetivos propuestos por la empresa. Dichas características no se encontraban dentro de los otros enfoques, pues si bien es cierto, el enfoque normativo es el más tradicional, este posee como verdad inalterable lo planteado por el planificador, mientras que los actores que realmente implementan las fases no pueden opinar y solo deben adaptarse.

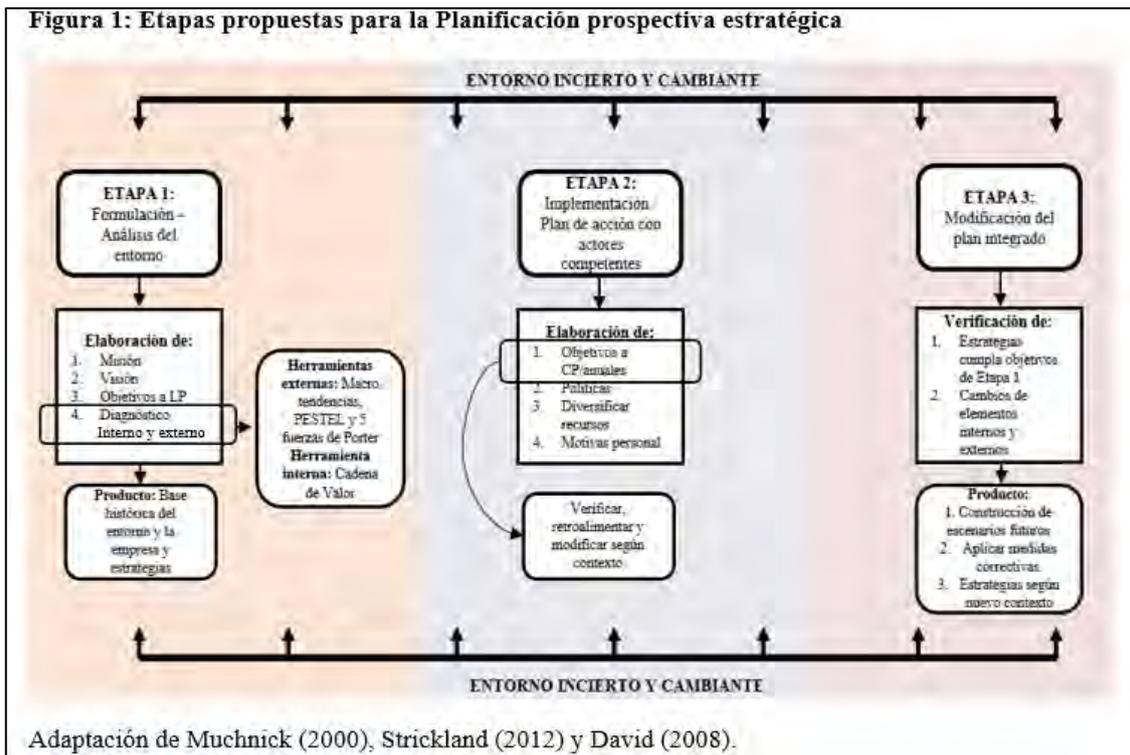
En lo que refiere al sujeto de estudio, el enfoque de planificación prospectiva estratégica resulta idóneo, pues ante el contexto de crisis externa que este vive, se requirió no solo evaluar su presente, sino que evaluar su futuro, y a partir de ello elaborar junto con todos los actores clave de su organización y expertos en el rubro e industria donde se desarrolla MasDeli Perú, una visión sistemática de la PE que puede ser útil a la organización, teniendo en cuenta el futuro construido al 2023, tal como lo propone la presente tesis.

Por último, es preciso mencionar que Sallenave (1994) identifica dos fines al elaborar un plan estratégico: los administrativos y los naturales.

Respecto a los fines administrativos se encuentran el propósito, la visión, misión, los objetivos y las metas. Por otro lado, los fines naturales son la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento (Sallenave 1994 citado en Jimenez, 2012). El presente estudio se enfocó en los fines naturales, específicamente, en la supervivencia, dado el marco contextual de MasDeli Perú. No obstante, resulta importante describir, con anterioridad, los fines administrativos. Estos últimos serán descritos en las etapas de la PE, en el siguiente apartado.

1.2. Etapas de la Planificación Estratégica

Según el enfoque seleccionado para la presente tesis, la planificación prospectiva estratégica consta de tres etapas para la formulación de un eficiente plan estratégico, al igual que el modelo conceptual de David (2008). Este modelo concibe a la PE como un proceso estratégico donde cada organización debe mantenerse informada sobre las tendencias que suceden dentro de su ambiente externo e interno (David, 2008). En la Figura 1 se puede visualizar gráficamente las etapas propuestas que serán explicadas a continuación.



La primera etapa consiste en la formulación de la estrategia y la obtención de información histórica del entorno donde opera la organización. Para ello, Muchnick (2000), Strickland (2012) y David (2008) coinciden en la elaboración inicial de ciertos elementos como: misión, visión, objetivos a largo plazo y diagnóstico interno y externo de la organización.

La misión es definida como ¿quién soy?, ¿qué hago y para quiénes? Son los altos niveles directivos quienes describen dicho término, pues son quienes deben responder a los usuarios y la ciudadanía. Por ello, es relevante que las máximas autoridades se encuentren inmersas en el entendimiento de la actividad principal de la entidad, de lo contrario se tendrían contingencias en la concepción de la misión. Adicionalmente, la misión puede ser revisada y cambiada si el contexto de la empresa lo requiere (Armijo, 2011).

Por otro lado, la concepción de visión se refiere a cómo la organización quiere ser reconocida, pues corresponde al futuro y a aquellos valores que anhela alcanzar. A partir de ella, se debe estructurar los objetivos de mediano y largo plazo de la organización así como las estrategias (Armijo, 2011).

Para Kaplan y Norton (2008) el análisis interno y externo es elaborado por la empresa para conocer los problemas clave que pueden afectar la formulación de la estrategia. En esa misma línea, diversos autores aluden al empleo de múltiples herramientas para realizar el diagnóstico externo e interno.

Entre los instrumentos que ayudarán a determinar el ambiente externo actual de una organización se encuentran las macro-tendencias, las cinco fuerzas externas clave y las cinco fuerzas competitivas. La primera herramienta, también conocida como mega-tendencias, se entiende como la directriz que toman diversos ámbitos de la sociedad cuyo impacto será percibido globalmente y a largo plazo, para detectar dichos ámbitos sociales se debe observar los diversos patrones emergentes dentro del comportamiento social, tecnológico, económico, entre otros (Grupo de Desarrollo del Tecnológico de Monterrey, 2009). Así mismo, la señora Manrique, *Head Designer* de Lafayette Deco Colombia, entiende dicho término como aquel determinante de lo que sucederá en el futuro, por lo que las empresas deben visualizar dichos cambios con la finalidad de diseñar aquellos productos o servicios asertivos al momento dado (Páez, 2020). El segundo instrumento abarca aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, políticos, legales y gubernamentales, tecnológicos y competitivos, tal y como se puede visualizar en la Figura 2. Cabe recalcar que para David (2008), las fuerzas competitivas pueden ser obtenidas con la aplicación de las de cinco fuerzas de Porter, puesto que estima la rivalidad entre productos sustitutos, entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y los clientes o consumidores, así como la capacidad de ingreso de nuevos competidores a la industria donde opera la organización.



Por otro lado, Kaplan y Norton (2008) denominan a las cinco fuerzas externas clave como el análisis PESTEL encargado de evaluar el aspecto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal de la industria o sector donde se desenvuelve la empresa. Así mismo, ambos autores diseñaron una plantilla para ejercer dicho instrumento, la cual se visualiza en la Figura 3.

Figura 3: Herramienta de análisis PESTEL

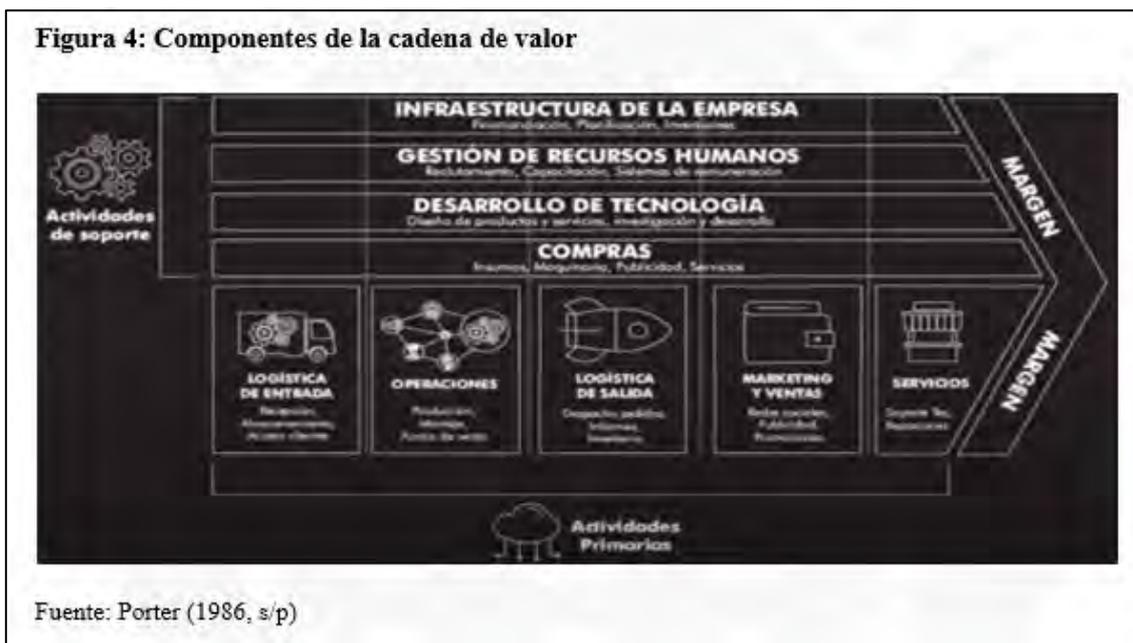
ANÁLISIS POLÍTICO	ANÁLISIS ECONÓMICO
Riesgo de invasión militar	Tipo de sistema económico en los países donde opera
Marco legal para la aplicación del contrato	Intervención del gobierno en el mercado libre
Protección de la propiedad intelectual	Ventajas comparativas del país sede
Normativas comerciales y aranceles	Tipos de cambio y estabilidad de la moneda del país sede
Socios comerciales favorecidos	Eficiencia de los mercados financieros
ANÁLISIS SOCIAL	ANÁLISIS TECNOLÓGICO
Demografía	Calidad de la infraestructura
Estructura de clases	Nivel de capacitación de la fuerza laboral
Educación	Costos de la mano de obra
Cultura (roles de género, etc.)	Etapas del ciclo económico (ej.: prosperidad, recesión, recuperación)
Espíritu emprendedor	Índice de crecimiento económico
Actitudes (salud, conciencia ambiental, nutrición)	Ingreso discrecional
Intereses para el tiempo libre	Tasa de desempleo
	Índice de inflación
	Tasas de interés
ANÁLISIS AMBIENTAL	ANÁLISIS TECNOLÓGICO
Emissiones de gases del efecto invernadero	Desarrollo tecnológico reciente
Residuos tóxicos producidos	Impacto de la tecnología en la oferta de productos
Residuos líquidos liberados	Impacto en la estructura de costos
Consumo de energía	Impacto en la estructura de la cadena de valor
Nivel de reciclado	Tasa de difusión tecnológica
Consumo de agua potable	
Impacto ambiental total	
ANÁLISIS LEGAL	
Leves antimonopolio	
Normativa de precios	
Impuestos: alícuotas e incentivos	
Legislación salarial: salario mínimo y horas extra	
Semana laboral	
Beneficios obligatorios para los empleados	
Normativa de seguridad industrial	
Requerimientos de etiquetado de productos	

Fuente: Kaplan y Norton (2008, s/p)

En síntesis, las herramientas descritas anteriormente se encuentran enfocadas en analizar aspectos externos de la situación actual de una organización. Para el caso del presente estudio se empleará, en primer lugar, el análisis de mega-tendencias para visualizar aquellos cambios globales que se dan en los aspectos económicos, sociales, ambientales, político y tecnológico; en segundo lugar, se implementará el análisis PESTEL con el propósito de explicar la transformación del sector gastronómico a raíz del covid-19; y, en tercer lugar, se emplearán las fuerzas competitivas a través de las cinco fuerzas de Porter para realizar un análisis a la industria del helado donde opera MasDeli Perú puesto que el propósito del estudio es analizar las estrategias de supervivencia que ayudarán al sujeto de estudio a permanecer en su sector al año 2023.

Por otro lado, para el análisis interno, David (2008), Kaplan y Norton (2008) coinciden con el empleo de la cadena de valor, de Porter (1986), debido a que se enfoca en analizar el proceso productivo y las principales actividades de la organización desde la compra de insumos y materia prima hasta su comercialización, con el fin de generar valor e identificar aquellas operaciones que exigen un mayor o menor costo o las que pueden bajar su coste respecto a la

competencia; es decir, dicho instrumento estratégico ayuda a localizar aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización y a su vez generan valor al producto o servicio ofrecido, con el propósito de brindar la máxima calidad de servicio y producto a los clientes, generando de esa manera una ventaja competitiva en el mercado donde se desenvuelve. Cabe resaltar que dicho instrumento resulta eficiente por un periodo de tiempo, pues como se describió líneas anteriores, existes cambios y tendencias a todo nivel que causan impacto no solo en el ambiente externo sino también dentro de una empresa por lo que se debe tomar a la cadena de valor como un proceso de mejora continua y retroalimentación. A continuación, en la Figura 4, se observará los elementos de la cadena de valor.



En la Figura 4, la cadena de valor se agrupa en tres partes: las actividades de soporte, las actividades primarias y el margen. Dentro de las actividades de soporte se encuentra la infraestructura de la empresa, enfocada en conocer aquellos compromisos financieros e inversiones que posee la empresa desde que se originó; la gestión de recursos humanos, consiste en comprender los procesos y estructuras optadas para elegir y retener al personal de la empresa; el desarrollo de tecnología, gira en torno a la mejora de procesos del producto o servicio así como a las investigaciones hechas por la empresa; y las compras, hacen referencia a la adquisición de los insumos y maquinarias. Las actividades primarias son logísticas de entrada encargada de la recepción de materia prima; operaciones, como los procesos de producción del producto o servicio; logística de salida, direccionada al despacho del producto o servicio e informes de ventas; Marketing y ventas, relacionado con las estrategias de publicidad y promociones; y los Servicios enfocados en la post venta. Por último, el margen consiste en el campo de acción que

una empresa posee para realizar cambios en los elementos descritos con anterioridad al identificar deficiencias.

Por ello, dentro de los instrumentos para evaluar el ambiente interno del sujeto de estudio se empleará los elementos de cadena de valor para contemplar los procesos y actividades propios de MasDeli Perú e identificar sus puntos fuertes y débiles, antes de analizar las estrategia de supervivencia. Se debe recalcar que si bien el diagnóstico externo e interno, a realizar con las herramientas mencionadas, generará una base histórica acerca del entorno donde opera el sujeto de estudio, esta no será suficiente ante el contexto de crisis que se ha desarrollado durante el año 2020. Por ello, se debe contar con un instrumento adicional que permita visualizar lo que pueda suceder en el futuro de la industria y el sector donde opera MasDeli Perú y así dirigir la estrategia de supervivencia con mayor precisión. Dicha herramienta, será descrita en el siguiente apartado.

Cabe mencionar, que las herramientas estratégicas tanto externas como internas elegidas para implementar en el presente estudio tales como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor fueron seleccionadas no solo por las características positivas que poseen cada una de ellas sino también por la utilidad de aplicarlas a una mype generando una visión integral de la empresa en un contexto de crisis externa, tal y como fue validado y mencionado por los expertos Soriano y García durante la Fase 0 de validación de la metodología del presente estudio (Comunicación personal, 14 y 15 de octubre, 2020).

Luego de la primera fase, del análisis del entorno externo e interno, se continúa con la elaboración de escenarios futuros que ayudarán a la organización a construir el futuro deseado basándose en la situación actual. Ello se ve reforzado en lo expuesto por Muchnick (2000 citado en Dumorné, 2012) como un plan de acción o como David (2008) lo denomina, la fase de implementación, en la cual los objetivos a corto plazo o anuales y las políticas deberán ser formulados, además se diversificarán los recursos y se motivará a los empleados de la organización, pues se debe estimular a todo el capital humano que forme parte de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos trazados en la primera fase. En este punto, los directivos de las organizaciones ocupan un papel relevante en la implementación, pues es a través de sus habilidades interpersonales y de motivación lograrán transmitir entusiasmo a sus colaboradores con la finalidad de trabajar eficientemente para el logro de los objetivos (Hernández y Cárdenas, 2019). Ello reafirma lo formulado por el enfoque de la planificación prospectiva estratégica donde el plan estratégico es elaborado de forma conjunta entre todos los colaboradores de la empresa; es decir, tanto trabajadores como directivos o gestores, siendo el papel de estos últimos sumamente importante al momento de transmitir a los colaboradores los objetivos

organizacionales que la empresa quiere lograr a través de la formulación de un efectivo plan estratégico.

Los objetivos a corto plazo son para David (2008) una orientación que la empresa debe seguir para lograr la acción y dirección. Así mismo, su elaboración requiere involucrar tanto a los dirigentes como a los mandos medios de la empresa, quienes deben encargarse de verificar, modificar y retroalimentar estos objetivos según el contexto de la organización. Esto, sostiene lo propuesto por el enfoque de planificación prospectiva estratégica que plantea la elaboración conjunta de los objetivos entre los actores competentes y, que a pesar de haberse formulado un plan, este debe ser modificado cada cierto tiempo debido a que el futuro es incierto y cambiante y, por ende, los planes de la organización deben adaptarse a estos cambios.

En cuanto a las políticas, estas son herramientas enfocadas a todos los miembros de la empresa, sin importar el rango que posean, pues al estar relacionadas con “los valores y principios de cada empresa sirve para que estos conozcan lo que se espera de ellos y la disposición que poseen para poder modificar el plan estratégico con el fin de lograr una implementación exitosa” (Hernández y Cárdenas, 2019, p.27).

Finalmente, en la última etapa del enfoque de planificación prospectiva estratégica, se realizan las modificaciones al plan o, como Strickland (2012) lo denomina, la realización del programa integrado o lo que para David (2008) significa la verificación de las estrategias formuladas en un principio. En esta fase se cerciora y evalúa si las estrategias planteadas en la primera etapa están cumpliendo con los objetivos organizacionales propuestos mediante la verificación de elementos tanto externos como internos, la medición del desempeño y, por último, el empleo de medidas correctivas, lo cual sustenta lo sustentado en el enfoque de planificación prospectiva estratégica donde especifica que el contexto donde se sitúa la organización es cambiante, por lo que su futuro resulta incierto. Por ello, se requiere una constante verificación y retroalimentación de las estrategias empleadas para lograr los objetivos organizacionales que pudieran haber cambiado respecto a los propuestos inicialmente, debido al dinamismo del entorno y el futuro.

1.3. Proceso de definición de estrategias

Anteriormente, se mencionó que la elaboración y desarrollo de estrategias se ubican dentro de la formulación de un plan estratégico. Por ello, este apartado se enfocó en las conceptualizaciones que diversos autores han tenido a lo largo del tiempo sobre dicho término, para luego identificar su relación con la empresa y, finalmente, describir los tipos de estrategias.

Cabe mencionar que la definición de estrategia no es reciente. Mintzberg (1987) define a este término desde diferentes concepciones a través de las 5P de Mintzberg, que son: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

A continuación, se describe cada una de ellas de acuerdo a la adaptación del texto original de Mintzberg (1987) realizado por los profesores académicos Andrade y Fernández (2011).

La concepción de estrategia como plan se refiere a su empleo como medio para entender una situación o contexto en específico y puede ser clasificada como específica o general. La definición de estrategia como una pauta de acción se enfoca en lo que se hace para ganar o sacar ventaja al competidor; es decir, una maniobra donde la verdadera estrategia no es la expansión sino la amenaza. En cuanto a la definición de la estrategia como patrón es necesario entender que las estrategias no solo se deben concebir como maniobras intencionales, sino también pueden construirse en base a un comportamiento intencional o no. La estrategia como posición se define como el medio para ubicar a una organización en su entorno. Cabe recalcar que, la estrategia en esta concepción puede encajar con cualquiera de las cuatro descritas anteriormente; pues, se lograría una posición a través de un plan, una pauta de acción o ambas, o mediante un patrón de comportamiento. Finalmente, la definición de estrategia como perspectiva hace referencia no solo a una postura que se deba tomar en el entorno sino de la selección de una posición; es decir, la forma de percibir al mundo. Por ello, se puede concluir e interpretar que la estrategia resulta ser la personalidad que cada organización posee (Andrade y Fernández, 2011).

Por su parte, Contreras (2013) alude a la versatilidad que la estrategia posee para ser enfocada, pues se puede distinguir como medio para el logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo, acorde con las políticas de la organización. También, se le puede concebir como herramienta para el logro de objetivos o resultados globales con los recursos que la empresa posee. Por último, la estrategia puede ser tomada como medio para adaptarse a los cambios que suceden en el entorno de forma rápida con el fin de poseer cierta ventaja respecto a los competidores de la organización.

Asimismo, Weinberger define a la estrategia como el “medio en el que se alcanzarán los objetivos de la empresa” (2009, p.36), coincidiendo con la definición propuesta por Contreras (2013) donde se ve a la estrategia como herramienta que ayuda a la empresa a lograr sus objetivos organizacionales formulados en la primera etapa del plan estratégico.

En síntesis, se entiende que existe cierta vinculación entre las estrategias y la organización, tanto para la conceptualización propuesta por Mintzberg (1987) como por la propuesta por Contreras (2013), Andrade y Fernández (2011) y Weinberger (2009).

Por otro lado, resulta importante acotar cómo se define la estrategia en una empresa. Según un artículo publicado por la universidad de Harvard, esta definición resulta complicada para los ejecutivos, pues al proponerles que respondan a la pregunta: ¿Puede decirnos cuál es su estrategia? en menos de 35 palabras, no lo pudieron hacer, dado que:

Si una empresa no es capaz de definir su estrategia es probable que no haya podido implementarla, definirla o no existe, lo cual causa cierto nivel de frustración en todos los actores y dirigentes de la organización al no tener una idea clara acerca de a dónde debe ir la empresa o sus líneas de negocio. (Collis & Rukstad, 2008, p.1)

Dichos autores aluden que existen tres componentes cruciales para la elaboración de la estrategia, los cuales los gestores de las organizaciones deben entender a cabalidad para expresarlos a toda la empresa, los cuales son: objetivo, alcance y ventaja (Collis & Rukstad, 2008). Estos componentes ayudarán a definir la estrategia en las empresas de una forma más sencilla y concisa, puesto que la definición de estrategia debe basarse en los objetivos o metas con un espacio temporal para poder lograrlo. Sin embargo, este punto resulta aún insuficiente para definir una estrategia. Por ende, se debe adicionar como otro elemento a la ventaja competitiva, pues esta resulta ser la esencia de la estrategia. La ventaja competitiva se compone de elementos externos e internos, que explican por qué se debe elegir y comprar el producto frente a la competencia y cómo se debe organizar la empresa con sus procesos internos con el fin de ser la única que ofrezca esta propuesta de valor (Collis & Rukstad, 2008).

Una vez conocido el concepto de estrategia y la vinculación que posee con la organización y sus objetivos se pasará a describir los tipos de estrategias existentes. Para Porter (2008), después de analizar el sector de la empresa a través de sus cinco fuerzas (Figura 2), se puede desarrollar tres tipos de estrategias genéricas, cuya finalidad será adquirir una ventaja competitiva para la organización. Estas son, “liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración” (Porter, 2008, p.54).

El liderazgo global en costos se refiere a la minimización de costos en la medida de lo posible en las actividades que realice la empresa con el fin de tener una relación de valor/precio óptima sin bajar la calidad del producto o servicio (Porter, 2008). Sin embargo, un punto que podría jugar en contra de la elección de este tipo de estrategia sería que para alcanzar el liderazgo en costos la organización debe poseer una participación considerable dentro del mercado donde se desarrolla u otras ventajas, para lo cual no se ajustaría a todos los tipos de empresa existentes.

Para el autor, la estrategia de diferenciación se refiere a que la organización debe trabajar para distinguir al producto o servicio que ofrece respecto de su competencia. Ello puede lograrse enfatizando en el diseño o imagen de marca de la organización, así como en los medios

tecnológicos que puede usar, los componentes del producto o servicio que se ofrecen en la cartera de la empresa, el servicio brindado a los clientes, los medios de distribución o puntos de venta, entre otras dimensiones u optar por el desarrollo de más de un tipo, siempre y cuando sea ejecutada correctamente. La diferencia entre esta estrategia y la de liderazgo en costos es que puede generar un mayor margen de ganancia a la organización, pues al ver al producto o servicio como único, el cliente tendrá un mayor nivel de fidelización respecto a la marca y dejará de lado la primacía del bajo precio. No obstante, un punto en contra es que podría delimitarse la cuota de mercado, pues al enfocarse en un determinado producto o servicio este será atractivo solo para un grupo reducido de clientes, además que en la mayoría de las ocasiones enfocarse en la diferenciación implica mayores gastos, lo cual haría olvidarse del enfoque en bajo costo.

Por último, para el autor, la estrategia genérica de enfoque o concentración se orienta a un grupo de clientes o nicho de mercado donde existen pocos competidores. Al igual que la diferenciación, esta tipología adopta múltiples modalidades. La diferencia entre este tipo de estrategia y las dos anteriores es que se concentra en satisfacer solo al mercado al cual se enfoca y hacerlo bien, ya sea ofreciendo productos o servicios a bajo costo, diferenciados o ambas cosas, lo cual respecto a las demás estrategias posicionaría a la empresa que lo aplique con grandes márgenes de ganancia; sin embargo, los otros tipos de estrategia se encargan de alcanzar sus objetivos en todo el rubro en el cual operan. Un punto en contra es que al igual que la diferenciación puede poner en riesgo el liderazgo en costos, al enfocarse en nichos de mercado puede que su rentabilidad se vea afectada al no recibir la acogida que espera por parte de los clientes.

Para Maldonado (2014), las estrategias genéricas se pueden englobar en tres principales estrategias: penetración en el mercado, desarrollo de un nuevo mercado y desarrollo del producto.

Para este autor, el primer tipo de estrategia busca la expansión de la organización en el mercado actual donde se desarrolla con los productos o servicios que ya posee, a través de una mayor motivación del uso de estos productos o servicios, mayor atracción de clientes provenientes de los competidores o la adquisición de un competidor. Por otro lado, el desarrollar un nuevo mercado implica indagar y enfocarse en aquellos mercados a los cuales los productos ya existentes aún no llegan; ello se puede lograr a través del ingreso a nuevos nichos de mercado geográficos, ingreso a mercados focalizados o esparcir el empleo de los productos o servicios actuales o de las instalaciones. Por último, el desarrollar un producto o servicio implica que este no haya sido ofrecido por la empresa y requiere la búsqueda de nuevos nichos de mercado. Para ello existen tres métodos: mejorar las características de la cartera de productos o servicios brindados

actualmente, mejorar la calidad de estos en términos de confianza, rapidez, durabilidad, atractivo estético del producto o servicio o introducir nuevos modelos de productos o servicios.

En conclusión, si bien existen diferentes nombres para los tipos de estrategias, se puede percibir que la constante dentro de ellas es que se encargan de perfeccionar el producto o servicio brindado, ya sea invirtiendo dinero en tecnología u optimización de sus instalaciones; disminuir los costos o enfocándose en nuevos nichos de mercado a través de nuevos productos o servicios.

Después de entender el término estrategia, el vínculo e importancia que posee con la empresa y el plan estratégico y la tipología de esta, se pasará a explicar la relación entre estrategia y escenarios futuros.

Se sabe, por lo descrito anteriormente, que para elaborar estrategias, las empresas deben considerar los elementos más significativos con el fin de “deducir de su ambiente externo e interno aquellos medios financieros, recursos y capacidades acumulados que la organización dispone hasta el momento de realizar el diagnóstico” (Román de Remes, 2017, p.54), pues si no se lleva a cabo dicha limitación, la organización corre el riesgo de no poseer estrategias correctas.

Respecto al diagnóstico del ambiente externo e interno para la elaboración de un plan estratégico y la posterior toma e implementación de estrategias se debe tener presente que este análisis es sobre la situación actual o presente de la organización; es decir, evalúa una situación ideal donde no existe crisis o cambios intempestivos del entorno. Por consiguiente, el enfoque prospectivo da una mirada más amplia del diagnóstico del marco contextual y de la organización sin limitarla a evaluar la situación presente sino a evaluar el futuro y respecto a ello plantear las estrategias.

De esta manera, Grau (2011) plantea que la planificación tradicional se fundamenta en un escenario perfecto, debido a que la organización posee información conocida del entorno. Es decir, esta planificación representa una situación ideal en donde no se comete errores ni se omiten datos. En contraste, el enfoque prospectivo desarrolla un contexto más realista en el cual se desempeñan las organizaciones, e implica seleccionar la mejor alternativa dentro de los múltiples escenarios posibles debido a que el futuro es incierto y donde se configuran alternativas, problemáticas, soluciones, actores y oportunidades, las cuales serán relevantes para tomar decisiones y salir de la situación en la que la organización se encuentre.

En síntesis, ante la realidad incierta, cambiante y compleja que se está viviendo hoy en día, resulta precario implementar estrategias dentro de un plan estratégico que solo evalúen la situación de la organización. En adición, cabe recalcar que el presente apartado expuso la tipología de la estrategia ante un entorno estable; no obstante, cuando surge un ambiente o entorno

dinámico o afectado por una crisis debe primar los fines organizacionales sobre los tipos de estrategias. Por ello, siguiendo la línea de lo planteado tanto en la problemática como en el objetivo principal de esta tesis se desarrollará a mayor detalle los fines de una organización y se enfatizará en la supervivencia, propósito de la investigación, en el apartado 3 del presente capítulo, pues antes se debe tener una mirada panorámica de la estrategia implementada dentro de una PE que contemple el futuro a través de un análisis prospectivo.

2. Análisis Prospectivo

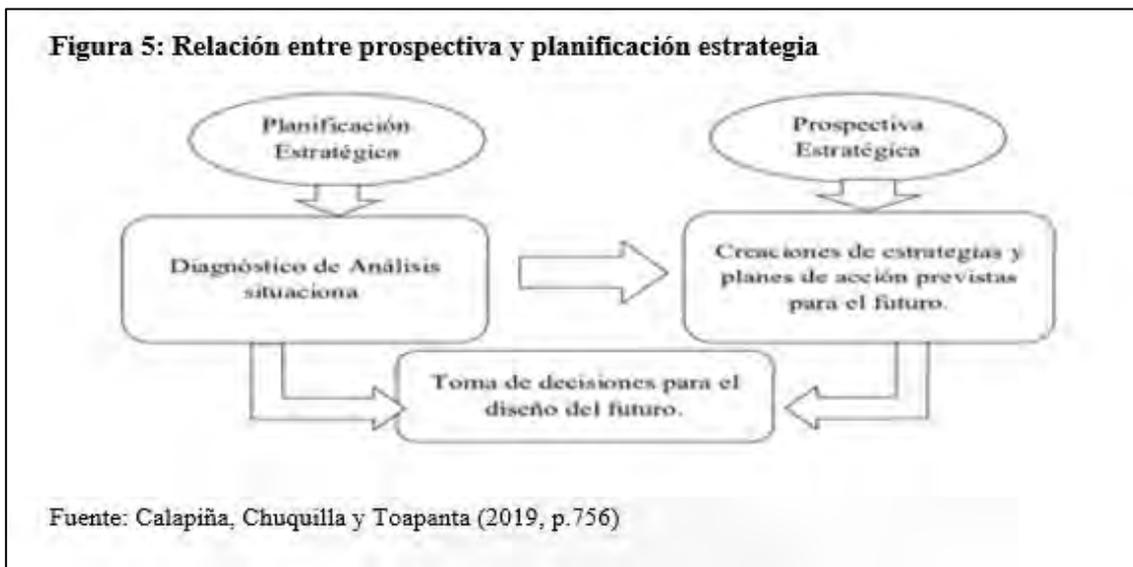
Este apartado describirá la relación existente entre la prospectiva y la PE, para lo cual se explicará la relación entre ambos aspectos. Posteriormente, se mostrará la relevancia y métodos para la construcción de escenarios; y, finalmente, se describirán las fases propuestas para la ejecución de la construcción de escenarios en el presente estudio.

2.1. Prospectiva en la planificación estratégica

Como se mencionó, anteriormente, en momentos disruptivos y de crisis se debe emplear un análisis prospectivo, puesto que este tipo de análisis permite a las organizaciones anticiparse a problemas futuros usando la planeación estratégica como medio para alcanzar los objetivos organizacionales y “determinar el efecto que causarán ciertas variables en determinadas circunstancias” (Arango y Cuevas, 2015, p.2).

De este modo, Guzmán, Malaver y Rivera (2005), basándose en los lineamientos propuestos por Godet (2000), estipulan que este tipo de análisis formula tendencias cambiantes, escenarios posibles del futuro del objeto de estudio y plantea estrategias básicas para contrarrestar escenarios desconocidos, lo cual es realizado desde un modo pasivo al identificar las variables esenciales y desde un modo proactivo al elaborar los escenarios y estrategias. Así mismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2005) al igual que el Instituto de Prospectiva Estratégica de Godet (2007) enfatizan que la prospectiva es aplicada con el propósito de examinar las probables evoluciones que pudiera tener a futuro una empresa, un grupo, un sector, una institución o cualquier problemática. Es decir, desde la perspectiva científica, tecnológica, económica y de la sociedad, la prospectiva se aplica con la finalidad de reconocer aquellas herramientas tecnológicas emergentes que resultarán con mayor impacto económico y social para la organización que lo emplee, todo ello determinado para ser observado tanto a mediano como largo plazo, pues se requerirá del análisis de variables con el fin de determinar cuáles son las que influyen en la evolución y el comportamiento de los actores implicados (Prospectiva eu. 2015 citado en Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] 2016 y Guzmán et al., 2005 citado en Arango y Cuevas, 2015).

Ante lo expuesto, se puede analizar que la relación existente entre PE y prospectiva estratégica va más allá, pues cada una de ellas aporta elementos clave para tomar decisiones en el diseño del futuro. Tal como se aprecia en la Figura 5, la PE aporta a la prospectiva estratégica el análisis situacional actual, mientras que con esta información la prospectiva estratégica puede crear planes de acción pensadas en el futuro, ambas se retroalimentan y ayudan a la consecución de toma de decisiones futuras.



Por consiguiente, el uso de la prospectiva como herramienta, en la presente investigación aplicada, se sustenta debido a que la PE “tradicional” solo evalúa el entorno presente de la organización sin hacer una visión al futuro, el cual se requerirá con la finalidad de lograr anticiparse a eventos futuros adversos como es, por ejemplo, la crisis sanitaria y económica que se está viviendo, actualmente, a nivel mundial.

En palabras de Calapiña et al. (2019)

La relación entre PE y la prospectiva se define como una relación de complemento, es decir a través de la ejecución de la una se llega a la utilización de la otra. [...] Así, hoy en día utilizando la previsión del futuro mediante la prospectiva, se logra preparar a la empresa para los imprevistos de un mercado cambiante. (p. 757)

En síntesis, para lograr una visión del futuro, se propone el uso del análisis prospectivo, por lo cual, resulta conveniente volver a planificar o reestructurar la PE con el fin de adaptarla mejor al futuro y el presente teniendo en cuenta la realidad que la empresa afronta, así como adaptar las estrategias ya existentes o formular nuevas, dependiendo de lo que exija el nuevo escenario propuesto. Cabe recalcar que, aunque el plan estratégico actual no haya culminado, este puede ser modificado, pues durante su implementación pueden surgir contingencias que deben

ser evaluadas por la empresa, con el propósito de saber si es factible seguir con el mismo plan formulado, en la primera fase de la elaboración del PE, o este debe ser redireccionado conforme se muestre en la nueva realidad que le toca afrontar.

2.2. Relevancia y métodos de la construcción de escenarios

La construcción de escenarios, en adelante denominada CE, será una de las principales herramientas a emplear dentro del análisis prospectivo propuesto. En consecuencia, en primer lugar, se mencionará la relevancia de esta metodología para, posteriormente, destacar los principales métodos existentes que ayudan a una adecuada construcción de estos.

Al revisar diversas fuentes bibliográficas con respecto a esta temática, se encontraron diversos estudios de prospectiva realizados con la metodología de CE, ya sea en el ámbito de la medicina, estatal o público, social o de la innovación, entre otros. Ello, demuestra que esta metodología es adaptable a cualquier sector y ámbito en el que se le quiera aplicar. En este sentido, es importante resaltar que el CEPLAN, que se encarga de guiar el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) peruano, para que se tomen medidas que sean de gran ayuda a la sociedad y lograr así el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], n.d.), tiene a la prospectiva dentro de cada una de sus principales publicaciones. De esta manera, en el año 2016, CEPLAN publicó una guía metodológica que incluía a la metodología de la CE, en la cual se explicaba todos los procesos y fases que se debían seguir. Así mismo, en el año 2019 se publicó diferentes informes orientados, específicamente, a los posibles escenarios que se pronosticaban para el Perú teniendo en cuenta el contexto global previsible; de la misma manera, publica y aporta investigaciones que brindan una guía de las posibles tendencias globales, tendencias regionales y proyecciones macroeconómicas. Esto, es de ayuda no solo para que toda la nación pueda tomar mejores decisiones ante el conocimiento del futuro, sino para que, en la presente tesis sirvan de base bibliográfica que ayude a elaborar encuestas y entrevistas mucho más enriquecedoras, a los expertos a consultar, según las fases de la investigación que se plantean en el siguiente apartado.

Como se ha descrito, la importancia de la prospectiva, en específico de la CE, es usada no solo para diferentes sectores organizacionales, sino que también sirve de guía para las naciones, las cuales hacen uso de sus herramientas para prever el futuro.

En palabras de Rivera y Malaver (2010):

La prospectiva es buscada como salvavidas, pues la visión que esta ofrece es de anticipación, de alerta temprana, ideal para evitar riesgos y escenarios no queridos. [...]

Solo queda por hacer una cosa: construir nuestro futuro para diseñarlo, pues la prospectiva nos da toda su experiencia, sus herramientas, sus paradigmas. (p.261)

De este modo, dado que la CE se presenta como una gran alternativa para prever el futuro incierto será necesario conocer algunos métodos existentes para su construcción, pues a su vez estos métodos serán usados en cada una de las fases propuestas para la CE que se proponen para el presente estudio.

En este contexto, Cruz y Medina (2015) mencionan que Popper (2011) clasifica a los métodos de CE, según su naturaleza, en cualitativos, cuantitativos y mixtos. Dichos autores emplean esta tipificación para clasificar los principales métodos de CE que ellos han recopilado y encontrado durante los años 2003 al 2013 en diferentes publicaciones y artículos de investigación.

Antes de conocer los principales métodos identificados por Cruz y Medina (2015) es preciso mencionar, en primer lugar, que los métodos cualitativos son métodos cuya información es procesada por el investigador que analiza los datos, por lo que esta información está sujeta a valores y creencias que el propio investigador posee. En contraste, los métodos cuantitativos son los externos al investigador que muchas veces se dan de manera estructurada y predecible; mientras que los métodos mixtos son los que resultan de un *mix* entre los otros dos métodos anteriormente expuestos, pues son análisis subjetivos de datos estadísticos.

A continuación, en la Figura 6, se muestran los principales métodos usados, según su naturaleza.



Tal como se aprecia en la Figura 6, los métodos de naturaleza cualitativa más usados son las revisiones bibliográficas con 15.4 %, el análisis de entorno con 14.5 %, los talleres con 8.9 % y las entrevistas con 7.5 %. En cuanto a los métodos de naturaleza mixta, se puede encontrar al análisis estructural/ matriz de impactos con 7.9 %, seguido por el método Delphi con 7.0 % y el método MACTOR con 2.3 %. Finalmente, en cuanto a los métodos de naturaleza cuantitativa, se visualiza a la extrapolación de tendencias con 2.3 % y la simulación junto con el *benchmarking* con 0.9 %.

En contraste, los métodos de naturaleza cualitativa menos usados son el análisis morfológico y el de cartas salvajes con 0.9 % y 0.5 %, respectivamente. En cuanto a los métodos de naturaleza mixta, se observa al de escenarios cuantitativos SMIC con 1.4 %.

Entre los métodos más y menos usados se puede encontrar a los propuestos por Godet y Durance (2011), para cada una de sus fases, como son el de escenarios cuantitativos SMIC, entrevistas a expertos, análisis estructural, Delphi, MACTOR, entre otros.

Dado que, la CE, de la presente tesis, se realizará en base a las propuestas de Godet y Durance (2011) se debe mencionar que se seleccionarán a algunos de los métodos propuestos por Cruz y Medina (2015).

De esta manera, de los métodos más usados, anteriormente descritos, se hará uso de las revisiones bibliográficas, del análisis del entorno, de las entrevistas y del análisis estructural/matriz de impacto.

Si bien el método SMIC es uno de los métodos mixtos menos usados, según Cruz y Medina (2015), este se implementará para el presente estudio, pues es muy similar al método Delphi, que es uno de los más usados. Para implementar dicho método se hará uso del *software* SMIC-*Prob Expert*, una herramienta moderna que no se consideró dentro de la investigación de los autores, pues dicha recopilación de fuentes fue realizada, como se ha mencionado, respecto de las herramientas más usadas durante el periodo 2003 al 2013.

En síntesis, los métodos de naturaleza cualitativa, cuantitativa y mixta son de gran ayuda en la CE desde hace más de una década, si bien es cierto que dicho estudio no es adecuado a la realidad peruana, dicha teoría se puede relacionar a cualquier estudio de CE, pues esta teoría no se enfoca necesariamente en épocas de crisis.

2.3. Fases propuestas para la construcción de escenarios

Para realizar la CE, según la recopilación hecha por los autores Goyeneche y Parodi, (2017), existen dos corrientes metodológicas para su construcción, estas son la escuela

norteamericana y la escuela francesa, representadas por Scarce, Fulton & el Global Business Network (Global Business Network [GBN], 2004) y por Godet, respectivamente.

En esta tesis se emplea la propuesta de la escuela francesa hecha por Godet, debido a que la propuesta metodológica de la escuela norteamericana posee más de una década de existencia y no a destacado por actualizaciones en su metodología, lo cual si ha sucedido con la escuela francesa la cual se ha enriquecido y logrado que su discurso perdure a través de los años, tales como en las publicaciones de: Godet (1993), Godet (2000), Godet (2007), Godet y Durance (2009), y Godet y Durance (2011). Así mismo, dentro de las cinco fases que propone la escuela norteamericana, se considera al monitoreo de los resultados como una última fase clave, la cual no se ha previsto implementar en esta investigación y no forma parte de ninguno de los objetivos de la presente investigación.

De esta manera, a continuación se explicarán las tres fases de CE que se propone la escuela francesa, teniendo en cuenta la publicación de Godet y Durance (2011), las cuales también se pueden apreciar gráficamente en el Anexo F.

Estos autores mencionan que la elaboración de los escenarios consta de tres fases: la primera es la denominada construcción de base; la segunda es la exploración del campo de los posibles y reducir la incertidumbre; y, la tercera fase es la elaboración de los escenarios. Para entender cada una de estas, a continuación, se explicarán los objetivos y las herramientas que conlleva cada fase, así como las herramientas y/o métodos que fueron seleccionados para la investigación.

En cuanto a la fase de construcción de base, Godet y Durance (2011) mencionan que el objetivo principal es conocer y reconocer el estado actual del sistema, formado por diferentes elementos del entorno organizacional. Para esta fase se mencionan algunas herramientas tales como: el análisis estructural, el método MICMAC y el método MACTOR, las cuales según Goyeneche y Parodi (2017), tienen el objetivo de delimitar el sistema y el entorno, determinar las variables esenciales y analizar las estrategias de los actores.

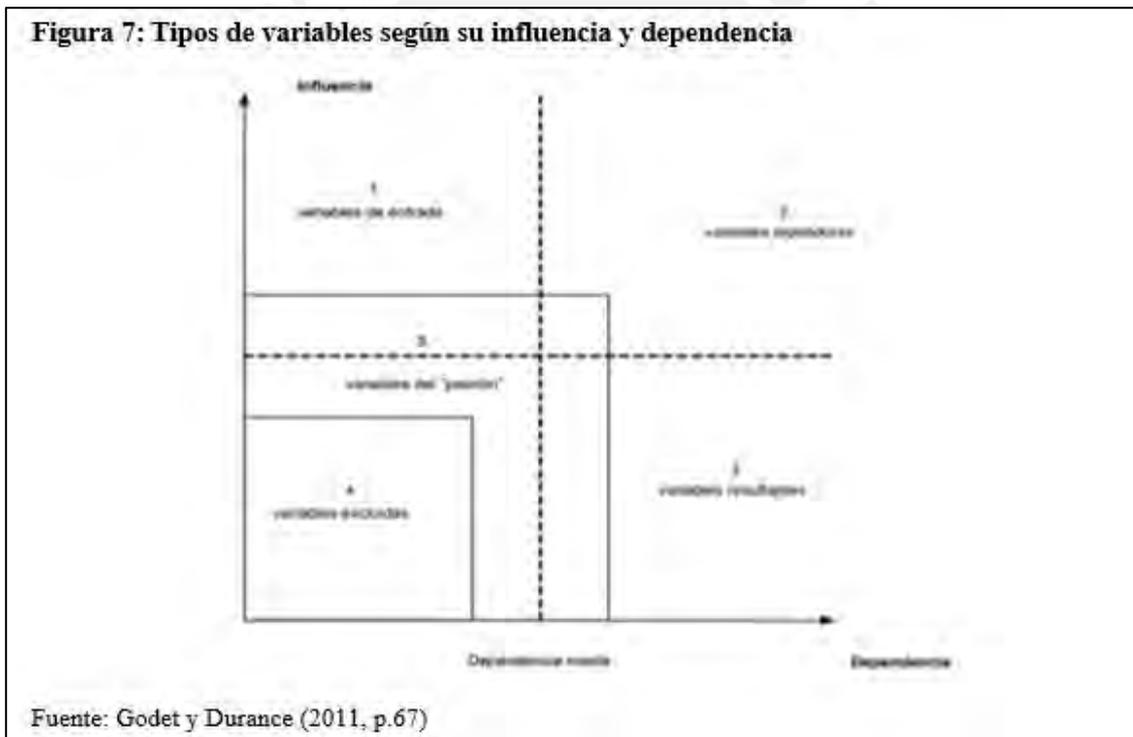
Para efectos de la investigación será necesario hacer mayor énfasis en el análisis estructural y en la metodología MICMAC, debido a que ambas herramientas se pueden ejecutar de manera independiente. En cuanto a los pasos para elaborar cada herramienta, el portal oficial de Prospectiva.eu (n.d.) hace mención de tres pasos que se deben de seguir.

En primer lugar, menciona que se debe establecer un listado de variables, el cual no debe de exceder de 70 a 80. Según Godet y Durance (2011) dicho listado debe ser sumamente detallado para que, posteriormente, no haya inconvenientes al realizar el análisis de sus interrelaciones. Por

ello, recomiendan elaborar una ficha para cada una de las variables con una definición precisa para que de ese modo se identifique su estado actual y las tendencias o cambios que pudiera tener.

Por su parte, Prospectiva.eu (n.d.) menciona que se debe describir las relaciones que existan entre las variables previamente identificadas, para ello propone que se puntúe y clasifique la relación como: débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P) y se la ubique dentro de una matriz de doble entrada en la que se puntuará a cada pareja de variable elegida. Según, Godet y Durance (2011) el relleno de esta matriz es de 20 %, lo cual demuestra que para casi el 80 % de las variables es improbable dar una respuesta precisa de su influencia.

Finalmente, se debe identificar las variables clave, las cuales según Godet y Durance (2011) se pueden realizar de forma sencilla, previa potenciación de la matriz realizada en el paso dos. Dichas variables, según sus resultados, pueden ser representados en un plano, tal y como se puede observar en la Figura 7.



Tal como se puede apreciar, las variables, según Godet y Durance (2011), pueden clasificarse como: (1) variables de entrada, las cuales son altamente influyentes y con poca dependencia, por lo que son consideradas meramente explicativas del sistema estudiado; (2) variables repetidoras, las cuales son altamente influyente y dependientes por lo que se les describe como inestables por naturaleza; (3) las variables resultantes, son poco influenciadas, pero altamente dependientes, por lo que la evolución que tengan se describe a partir de los impactos de otras variables; (4) las variables excluidas, son poco dependientes e influenciadas, por lo que

su impacto al sistema estudiado es bajo; y finalmente (5) las variables del “pelotón”, son aquellas que no se describen ni por su influencia ni su dependencia, por lo que no se establece el papel que desempeñan.

De esta manera, se identificarán las variables clave según su dependencia e influencia, lo que será de ayuda para la construcción de parte de la base de los escenarios, pues el uso del MICMAC se verá reforzado con un análisis interno de la organización a través de entrevistas a personas clave como son el gerente y los trabajadores, mientras que el análisis externo, también se verá reforzado con un análisis del panorama externo a través de revisión de bibliografía y documentación de apoyo.

La fase dos, según Godet y Durance (2011), se conoce como la fase de exploración en el campo de lo posible y de reducción de incertidumbre, cuyo objetivo principal es “reducir la incertidumbre estimando las probabilidades subjetivas de las diferentes combinaciones, o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro” (p.56).

Según Godet y Durance (2011), algunos métodos de ayuda para esta fase son el análisis morfológico, el método Delphi, y el método de impactos cruzados. Dado que estos métodos también se pueden usar de manera independiente, para efectos de esta investigación, se hará uso solo del método impactos cruzados, pues este posee un *software* gratuito llamado SMIC -*Prob Expert*, de gran apoyo para el procesamiento de información y de los datos encontrados, lo cual, acortará tiempos y será gran utilidad para lograr con mayor exactitud la CE.

Tal como resaltan Godet y Durance (2011), el objetivo del método impactos cruzados es “determinar las probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o acontecimientos, así como las combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre hipótesis y/o acontecimientos” (p.80).

De esta manera, este método sigue, a su vez, una serie de pasos para lograr el objetivo de la fase dos. En palabras de Godet y Durance (2011) y de Goyeneche y Parodi (2017), el método de impactos cruzados empieza con una formulación de hipótesis para lo cual se requiere realizar un cuestionario y/o encuesta que contenga alrededor de cinco o seis hipótesis principales y complementarias, las cuales deben ser construidas con un sistema de ponderación y probabilidad simple dando a escoger entre (1) una probabilidad muy débil hasta el (5) acontecimiento probable, o también bajo una forma condicional materializando la realización de una hipótesis en función a las otras.

Para Godet y Durance (2011) la elaboración de estas encuestas tiene sus orígenes en la encuesta Delphi; no obstante, la construcción de estas se puede dar en base a modelos

preexistentes o en base a una recopilación de conocimientos y experiencias que se tengan sobre la temática en cuestión. De esta manera pueden ser de tipo: “dicotómica excluyente (si-no, acuerdo-desacuerdo), de ponderación (asignar un lugar de forma ascendente o descendente), continuas o tipo Likert (evaluar en un intervalo) y abiertas (emitir valoraciones comentadas)” (García y Suárez, 2013, p.259).

Estas encuestas necesitarán ser validadas por un conjunto de expertos que no exceda el número de 100, a los cuales se les envía la encuesta por correo electrónico, esperando que el porcentaje de respuesta oscile entre el 25 % - 30 %.

Posteriormente a la realización y consulta de las encuestas, se mide la probabilidad de los escenarios que pueden materializarse. Para ello, se usa el *software*, antes mencionado, llamado SMIC -*Prob Expert*, el cual permite analizar los datos obtenidos por los expertos “asignando una probabilidad para cada una de las 2ⁿ combinaciones posibles de las n hipótesis” (Godet y Durance, 2011, p.81).

Las combinaciones resultantes, según Godet y Durance (2011), serán necesarias para elaborar escenarios como fase final de la metodología de CE. Los autores proponen que se deben escoger solo 3 o 4 escenarios, dentro de los cuales se debe incluir los de referencia, con alta probabilidad media, y de contraste, con probabilidad baja, pero de gran importancia para la organización.

De esta manera, se llega a la etapa final de la metodología de la CE, la cual es denominada “elaboración de los escenarios”, en la cual se necesita redactar y describir los escenarios desde el presente hasta las imágenes finales, pues según describen Goyeneche y Parodi (2017) “los escenarios hasta la fase dos se encuentran en un estado embrionario, pues solo se limitan a dos juegos de hipótesis, realizadas o no” (p. 41).

Ante la realización de esta última fase, se debe precisar que para Godet y Durance (2011) los tipos de escenario que se pueden presentar son de dos grandes tipos. El primero es el denominado escenario exploratorio, el cual parte del presente para describir a partir de este los eventos que llevan a un futuro lógico y posible, así mismo, dicho escenario puede ser catalogado como tendencial, pues sus cimientos son dados debido a cambios bruscos en algunas ocasiones. El segundo escenario es catalogado por los autores como escenario normativo o de anticipación, el cual se describe a partir de la relación con los escenarios exploratorios sea escogiendo alguno o haciendo un compendio de todos los escenarios exploratorios identificados.

Adicionalmente a la clasificación proporcionada por Godet y Durance (2011) se le suma la de muchos autores que han dado diferentes clasificaciones, tales como Arroyo y Miklos (2011),

quienes proponen cuatro tipos de escenarios como: el tendencial, el utópico, el catastrófico y el futurible; y CEPLAN (2016), que propone tres tipos de escenarios como: el óptimo, el tendencial y el exploratorio. En síntesis, existen diferentes clasificaciones sobre la tipología de escenarios; aunque, se hará uso de la propuesta hecha por Godet y Durance (2011), pues la presente investigación sigue su metodología.

Los escenarios expuestos anteriormente y sus coincidencias se presentan con mayor detalle en el Anexo G.

Según lo expuesto en el presente apartado se puede mencionar que las fases con las que se realizará la CE, del presente estudio, son tres: la construcción de la base, la exploración del campo de lo posible y reducción de la incertidumbre, y la elaboración de los escenarios; las que serán reforzadas por herramientas tales como entrevistas, revisiones bibliográficas, encuestas, y análisis del entorno.

3. Gestión estratégica de las mypes en tiempo de crisis

Este último apartado propone mostrar los conceptos de la gestión estratégica vinculada a la temática de estudio a la que se orienta la presente investigación, esto es las mypes. De esta manera, se empezará describiendo el proceso de definición estratégica en mypes, seguido por el uso de estrategias en tiempo de crisis, y, finalmente, las estrategias de supervivencia existentes. Para explicarlo, se contrastará a diversos autores y sus propuestas para que al finalizar se logre entender la importancia del uso de la gestión estratégica, principalmente, en épocas de crisis dentro de las mypes.

3.1. Proceso de definición estratégica en mypes

El uso de la PE en las grandes empresas resulta ser un proceso rutinario y hasta común, pues existen diferentes áreas especializadas que se enfocan en trabajar solo temas relacionados a la planificación estratégica; aunque no sucede lo mismo en la pequeña empresa. Al respecto, Larrañaga y Ortega (2017) mencionan que este proceso de PE resulta ser muy informal, sin una estructura claramente definida, lo cual se da por diferentes factores, tales como la falta de tiempo, los elevados costos, la falta de experiencia e información precisa, así como una falta de habilidades, entrenamiento y educación por parte de los encargados de realizar estas funciones, que en la mayoría de casos son afrontadas por los propietarios y/o administradores de las mypes. Esta última característica, de dejar todo en manos de los propietarios y/o dueños, es una peculiaridad que, a pesar de los años, no ha cambiado, pues según Cubillo (1997) una de las grandes dificultades para que se desarrolle una acertada inteligencia empresarial dentro de las mypes era que “la toma de decisiones, formulación de la estrategia empresarial y el trabajo de

inteligencia empresarial sean asumidos de forma íntegra por el dueño- empresario” (pp. 263-264). Ello termina siendo una desventaja, pues el dueño no posee una visión panorámica y transversal del entorno que lo rodea y solo se basa en información informalmente recolectada como conversaciones con clientes, proveedores, otros empresarios del rubro, etcétera.

Según lo antes mencionado, la PE dentro de las mypes resulta ser una oportunidad de mejora, pues además del error al formular las estrategias solo con la opinión del gerente, se le suma lo descrito por los autores Larrañaga y Ortega (2017) y por Valencia y Erazo (2016), que en su investigación de tipo documental y exploratoria, muestran la existencia de ciertos aspectos que diferencian a la planificación que se realiza en la gran empresa y la que se realiza en las pymes, pues en estas últimas, carecen de procedimientos formales para la realización de una adecuada PE, poseen una forma diferente de operar, basada en decisiones orientadas a proyectos específicos y no de largo plazo, y carecen de recursos humanos adecuados que guarden relación con la formación requerida y las necesidades del propio mercado laboral.

Teniendo en cuenta este panorama, Ponce y Zevallos (2015) aluden que se requiere trabajar en colaboración con las mypes para construir medidas que las ayuden a empoderarse, para que puedan ejercer decisiones en diferentes ámbitos, pues el contexto está siendo altamente dinámico. Así mismo, los autores Valencia y Erazo (2016) concluyen que la relevancia de hacer uso de la PE radica en que con su ayuda la empresa podrá analizar de manera completa el entorno y podrá tomar decisiones acertadas en un mundo cada vez más globalizado, pues con la estrategia correcta se puede ayudar a la organización a aprovechar las oportunidades emergentes para minimizar la amenaza que representa un entorno de mercado inestable, en tanto la implementación de la estrategia, especialmente en las empresas medianas, resulta esencial para alcanzar el volumen de ventas, la aceleración del plan de ejecución y el logro de ganancias específicas, tal como lo refieren Sirajuddin, Muhammad y Muhammad (2017).

Según lo descrito, se debe reconocer que la PE no es muy usada en la pequeña empresa, por una serie de factores, como que en su gran mayoría los procesos que realizan son informales, porque existe una gran ausencia de recursos humanos y de conocimientos estratégicos por parte de los dueños y empresarios, que en su mayoría son quienes realizan la construcción de estrategias. Por otra parte, su uso se debe difundir y aprovechar, pues al hacerlo, tal como menciona Ponce y Zevallos (2015), se podrá destacar las decisiones que se tomen con respecto al contexto que los rodean, lo cual es crítico en tiempos de crisis, como se analizará a continuación.

Es así como, en la presente tesis se tuvo en cuenta las particularidades de las mypes y se buscó resaltar el uso de la PE, pues como se describirá, en el siguiente apartado, esta resulta de mucha utilidad, sobre todo, en tiempo de crisis externas, lo cual se ajusta al contexto de

emergencia sanitaria que está afrontando el Perú y el mundo, a raíz de la pandemia originada por el covid-19.

3.2. Estrategias en tiempo de crisis

Tal como se ha venido mencionando, el uso de estrategias resulta elemental para la gran empresa, aunque, también debería difundirse su uso a las mypes, pues ello traería diversas ventajas, más aún en estos tiempos en los que se afronta cambios constantes debido a crisis externas, las cuales han ocasionado que diversos negocios pequeños y grandes se reinventen de manera rápida para sobrevivir a los cambios que se están suscitando.

Ante dicho contexto, se debe resaltar que para superar algunas de las crisis más fuertes, en el pasado, el uso y aplicación de las estrategias en las mypes fue elemental, pues ayudaron a muchas de ellas a sobrevivir ante dichos contextos de incertidumbre. A continuación, se explicará cómo las estrategias, en efecto, pueden ayudar a las mypes en tiempos inciertos.

Resulta preciso recalcar que algunas de las fuentes a ser citadas serán un poco antiguas, esto se debe a que desde aquellas crisis muchos autores no han escrito al respecto, pero es un tema que vuelve a discusión, por el contexto que se afronta.

Para empezar a hablar de crisis es necesario reconocer y entender que esta no solo tiene su origen dentro de la empresa, sino muchas veces fuera de ella. Al respecto, Díaz (2001) menciona que el solo hecho de que la empresa presente cierta clase de dificultades causadas por diferentes factores internos o externos es argumento para describir dicha situación como una crisis empresarial. Algunas de las causas de crisis con origen interno a las que el autor se refiere son: la ineficacia en el estilo de liderazgo, uso de estrategias erróneas, alto grado de endeudamiento en la empresa, inversiones improductivas, entre otros. Así mismo, algunas de las causas con origen externo a las que refiere son: las causadas por el mercado en el que se encuentra la empresa y el entorno económico, social y político que la rodea. Las causas antes mencionadas de origen interno y externo se pueden visualizar en la Tabla del Anexo H.

En adición a lo descrito por Díaz (2001), Román (2002) menciona que la crisis empresarial es causada por aspectos internos o externos los cuales también afectan a la empresa. En cuanto al efecto que la crisis ocasiona internamente en la empresa los autores comentan que esta se refleja, principalmente, en el dominio y en el control de la administración de la empresa, pues se termina afectando de manera inevitable a la producción de bienes y servicios, a la planificación y a los recursos humanos y científicos que se vinculan a ella. Por otro lado, en cuanto al efecto de la crisis en el ambiente externo de la empresa Román (2002) comenta que este tipo de crisis afecta, en mayor medida, a los actores que se encuentren vinculados, tanto de manera

directa como indirecta a las empresas afectadas por la crisis, tales como: los principales proveedores de la empresa, los sectores financieros con los que se tienen deudas, entidades de seguridad social y el fisco.

Ante lo expuesto, se debe mencionar que las crisis no solo se originan por aspectos externos, sino que también se pueden deber a causas internas; así como que los efectos que se ocasionen a causa de estas crisis se reflejan tanto dentro como fuera de la empresa, afectando a actores clave que la rodean, tales como los proveedores, entre otros.

Para efectos del presente estudio, dado que existen crisis con origen interno y externo, se debe precisar que este apartado, se centrará en mostrar las estrategias para afrontar crisis de origen externo, debido a que la investigación va orientada en dicho sentido. Las estrategias para afrontar situaciones de crisis de origen externo son diversas y han sido aplicadas por diversas empresas, incluso en las más pequeñas como son las mypes.

Por ejemplo, Detarsio, North y Ormaetxea (2013) mencionaban, en un estudio de casos de un grupo de pymes argentinas, cómo ante un escenario de crisis las pymes hacían uso de diversas estrategias para hacer frente a contextos de turbulencia económica, característica que, mencionan los autores, ha acompañado a esta región de Latinoamérica por largos años. Por su parte, Detarsio et al. (2013) suscriben que existen seis dificultades que se han presentado en este tipo de mypes, a raíz de la crisis económica, como son: la existencia de competencia por los precios de los productos importados, falta de un correcto dinamismo en el mercado interno, dificultades para acceder a financiamientos, dificultades para exportar productos, sustitución de productos a causa de la preferencia por bienes importados; y, finalmente, la dificultad para acceder a los principales materiales y materias primas originada por restricciones en las condiciones del pago y la concentración del mercado. Ello se relaciona con lo expuesto por Román (2002), quien mencionaba que las crisis reflejaban sus efectos tanto dentro como fuera de la organización.

Ante el contexto y dificultades que enfrentaron las mypes, su principal acción fue la aplicación de estrategias de supervivencia para hacer frente estas crisis.

Así mismo, el estudio de caso propuesto por Detarsio et al. (2013) se enfocó en mypes de sectores como metalmecánica, plástica y tecnología donde hicieron énfasis en la permanencia de las estrategias usadas a pesar de la variación del sector, pues el efecto de la crisis se da de igual manera en todo tipo de negocios y por ello las estrategias aplicadas, se puede decir, que fueron igualmente aplicadas en las mypes independientemente del sector al que pertenecían.

Para resaltar el uso de las estrategias en tiempos de crisis, los autores Detarsio et al. (2013) resumen a las estrategias usadas por las mypes argentinas en tres grupos: antes de la crisis mediante estrategias preventivas, durante la crisis a través de acciones inmediatas y después de la crisis mediante acciones para salir de la crisis; tal como se muestra en la Figura 8.

Figura 8: Acciones/Estrategias usadas por las pymes argentinas durante diversas crisis económicas

	Antes de la crisis	Durante la crisis	Para salir de la crisis exitosamente
Estrategia + Modelo de negocio	- Analizar diferentes nichos de mercado (Diversificación) - Reevaluación	---	- Reducción de la empresa - Estrategia de asociación
Estrategia funcional/operacional	- Fabricación estable: pedido - Gestión dinámica	- Mantener los activos líquidos o liquables - Reducir gastos - "Corte de Capina de Paga" - Conservar el personal	- Romar con entornos
Financiamiento	- lo mayor de vital todo de autorización e no endeudarse a gran escala	- Se dejan de pagar los intereses de las deudas	- Se empezaron a pagar las deudas - Pero el todo de no endeudarse más
Relaciones clientes	- Crear una relación a largo plazo con el cliente (Fidelización)	- Se mantienen	- Se mantienen
Relación proveedores	- Crear una relación a largo plazo con el proveedor (Fidelización)	- Se mantienen	- Se mantienen

Fuente: Detarsio et al. (2013, p.149)

Ante lo expuesto, en la Figura 8, es preciso resaltar la diversidad de estrategias que fueron usadas durante diferentes estados de tiempo de las crisis, las cuales se clasificaron según el tipo de estrategia. Es así que se tienen las estrategias orientadas al modelo de negocio, las estrategias operacionales, las de financiamiento y las que buscan establecer o mantener una relación con los proveedores y clientes.

Lo mencionado, hasta el momento, muestra que las estrategias impactan en todos los ámbitos de la organización y que con el uso de estas se busca reducir los efectos que se presenta a causa de la crisis externa.

Reforzando lo mencionado por Detarsio et al. (2013), es preciso resaltar la investigación realizada por Sansores y McCartney (2017) a las pequeñas empresas de Búfalo, en New York, donde se enfatiza el uso de las estrategias para afrontar crisis económicas, en específico la crisis del 2008 a la que se le conoció como *Subprime Mortgages Crisis* [Crisis de las hipotecas subprime]. Algunas de las conclusiones más relevantes de dicha investigación se basan en la gran oportunidad y ventaja de hacer uso de las herramientas estratégicas, en las mypes, para afrontar diferentes crisis de origen externo, lo cual se debe a que ante el colapso de las grandes empresas las mypes fueron las que pudieron crear oportunidades de empleo y ser revaloradas, a pesar de

que ellas mismas afrontaron crisis económicas e hipercompetitividad que afectó su supervivencia. De esta manera, al finalizar su investigación los autores concluyen, acertadamente, “que el proceso estratégico se ha convertido en un mecanismo de adaptación para las empresas, por lo que los cambios en el entorno no representan un factor determinante en su supervivencia” (Sansores y McCartney, 2017, p.104).

En conclusión, se analiza, que el uso de las estrategias dentro de crisis externas resulta fundamental, pues apoyó eventualmente en el pasado a que diferentes tipos de empresas, especialmente las mypes, afronten dichas dificultades.

3.3. Gestión estratégica de supervivencia

Tal como se ha destacado, el uso de la gestión estratégica dentro de las mypes resulta fundamental en especial en contextos atípicos, tal y como se vive actualmente la crisis sanitaria ocasionada por el covid-19. Es así como, si bien algunas empresas han sufrido moderadamente la intensidad de los efectos por la crisis del covid-19, tales como los sectores dedicados a los medicamentos, telecomunicaciones, insumos y equipamiento médico, envases; hay otras que por el contrario han sido fuertemente afectadas, tales como el sector comercio, hoteles, restaurantes, moda, etc., tal como menciona CEPAL (2020).

De esta manera, se debe destacar que, pese a las circunstancias atípicas, habrá sectores que decidan crecer o generar utilidades, así como también habrá sectores que por los graves estragos que afrontan decidan concentrar sus esfuerzos en sobrevivir.

Según Sallenave (1943), son tres de los objetivos fundamentales que toda organización persigue, tales como la supervivencia, crecimiento y de utilidad, de los cuales Rodríguez (2017), destaca el de supervivencia, pues él considera que antes de realizar los otros dos objetivos se debe garantizar la supervivencia de la organización de la cual se hace cargo el gerente o representante, es decir, una empresa antes de crecer y generar utilidades debe garantizar su propia supervivencia.

Por consiguiente, dada la relevancia de la supervivencia en las empresas, del sector gastronómico y comercio, el presente apartado se enfocará en mostrar algunas de las estrategias propuestas por Sallenave (1943) y reafirmadas por Rodríguez (2017). Cabe mencionar que se, hará alusión a Rodríguez (2017), al ser una fuente más actual y con elementos vinculados a las mypes dentro de su exposición, sin dejar de destacar el origen de la propuesta.

Al igual que Rodríguez (2017), Arce (2007) menciona que la mayor responsabilidad del gerente de una organización es asegurar la supervivencia de la misma, a pesar de la existencia de ciertos factores que ponen en riesgo el logro de la misma y su vigencia. Al respecto, Rodríguez

(2017), menciona que los factores que pueden afectar la supervivencia de una empresa son 6: mercado, competencia, personal, producto, capital y tecnología; de los cuales pueden ser uno o varios los que se manifiesten en mayor o menor medida en la empresa. En la Figura 9, se aprecia cada uno de estos:



Para el autor, el factor producto se refiere a un aspecto relevante para la empresa, pues aquellas que tengan un solo producto y no busquen diversificarse estarán condenadas al fracaso. Así mismo, menciona que el ciclo de vida del producto resulta fundamental, pues está sometido a una combinación de factores que se interrelacionan entre sí, como son: posibilidad de sustitución, evolución tecnológica, innovación, moda, etcétera. El segundo aspecto corresponde al factor mercado, el cual depende, la mayoría de las veces, de lo que le pase a la demanda, pues si esta sufre una caída o incremento, de manera inesperada, afectará negativamente a la organización. Por ejemplo, si la demanda se incrementa no se podrá cumplir con los pedidos y hará falta capital de trabajo, así como si la competencia ofrece lo mismo es muy probable que esta se refuerce, en oposición; si la demanda cae, no se podrá afrontar los gastos para mantener a la empresa en supervivencia. Respecto al factor tecnología, el autor menciona que este se relaciona con el avance o atraso en el uso de nuevas tecnologías, pues si existe un atraso en este factor es muy probable que la empresa no se pueda recuperar fácilmente. En cuanto al factor capital, se menciona que existen diversos factores relacionados, entre ellos menciona a la subcapitalización, donde la empresa se endeuda con activos fijos en un periodo de corto plazo; también se menciona la falta de capital de trabajo, que afecta, principalmente, a las empresas en proceso de crecimiento; así como la división de patrimonio entre diferentes accionistas que pueden tener objetivos diferentes y no encaminar a la empresa hacia objetivos comunes; finalmente, el incremento del costo del dinero en el tiempo, tiene que ver con las posibles inflaciones y recesiones que pudieran surgir y afectar la liquidez del capital. Para el autor, el factor personal se presenta cuando los empleadores de la empresa exigen más beneficios laborales y cuando se oponen a modificaciones dentro del ámbito laboral, pues esto amenaza la supervivencia de la empresa y la continuidad de

los trabajadores dentro de ella. Finalmente, el factor competencia alude a los costos productivos que varían de país en país y que pueden beneficiar a ciertos productores de determinados países; en adición también se menciona que se debe tener en cuenta a la competencia visible, como son los que producen bienes y servicios similares y a la competencia invisible, que se encarga de ofrecer productos o servicios sustitutorios, pues ambas afectan de igual manera a este factor denominado competencia.

Además de los 6 factores que se pueden identificar dentro de la organización a estudiar, Rodríguez (2017) propone que se debe continuar con la elección de alguno de los 3 tipos de acciones para afrontarlos, los cuales dependen de lo que la empresa busque lograr como objetivo, ya sea a corto o largo plazo. Estas 3 acciones son la acción de redespliegue, la acción de refuerzo y la acción política.

Según explica Rodríguez (2017), la acción de refuerzo busca que la empresa reduzca las debilidades que ha encontrado en ella. Dependiendo del factor que deba mejorar elegirá alguna de las siguientes acciones de refuerzo, tales como son: la mejora del producto, realizar campañas publicitarias, adecuar los controles de los canales de distribución, entre otros, las cuales resultan mucho más eficientes cuando la crisis que las afecta está debidamente identificada y reconocida. Por otro lado, la acción de redespliegue resulta efectiva para contextos donde la situación frente a los competidores o en el uso de las tecnologías no es la mejor, por lo cual la acción es desplegarse a nuevos sectores que se adapten a la realidad y recursos de la empresa; algunas de las acciones a elegir son: la diferenciación de productos, segmentación de mercado, diversificación, desarrollo internacional o fórmulas asociativas. Finalmente, la acción política busca influir y ejercer presión en organismos políticos, profesionales, estatales y en el público general, pues busca ganar tiempo para que la acción de refuerzo o la acción de redespliegue puedan contrarrestar la crisis de la empresa.

Tal como se describe, cada una de las acciones propuestas por Rodríguez (2017) conlleva un conjunto de sub-acciones, las cuales son diversas y dependen en su mayoría del factor que se quiera mejorar. En el Anexo I se resume, gráficamente, lo expuesto y se muestra cada uno de los métodos estratégicos de supervivencia señalados por el autor.

De esta manera, Lozano (2010) al igual que Rodríguez (2017) coincide con el uso de la estrategia de acción de redespliegue, pero bajo el nombre de estrategia de asociatividad donde resalta que es:

Una estrategia colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a

incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas. (p.175)

Así mismo, Ojeda (2009) menciona que existen acuerdos de cooperación que se pueden usar como alternativa estratégica en las pymes, pues considera que este es el medio más adecuado para garantizar, no solo, la supervivencia sino también el crecimiento de estas, lo cual demuestra que a partir de la competencia se puede aprender y desarrollar diferentes capacidades. Ante lo descrito, conviene recalcar que en opinión de los autores Ojeda (2009) y Lozano (2010) la asociatividad y cooperación se presentan como una estrategia ventajosa para las mypes, lo cual para Rodríguez (2017) termina siendo una de las tantas estrategias que se puede seleccionar dentro de la acción de Redesplicue, por lo que no destaca su ventaja o aplicación.

En consecuencia, tal como se ha descrito, la propuesta de Rodríguez (2017) sobre la elección de las estrategias de supervivencia, esta debe empezar con un minucioso análisis de los factores que pueden estar afectando a la organización, para luego ser correctamente identificados y se seleccione la acción a tomar frente a ellos y, posteriormente, finalizar con la elección del conjunto de estrategias de supervivencia que más se ajuste a los objetivos que la empresa posea. Dicho proceso para la presente investigación será de gran ayuda, pues muestra una guía en base a la que se seleccionará las estrategias de supervivencia, objetivo principal de la fase 4 del estudio, que será explicado a mayor detalle en el capítulo 4. Es preciso señalar, que la elección de las estrategias de supervivencia, para afrontar el futuro incierto, responde a que el sujeto de estudio investigado, MasDeli Perú, tiene como uno de sus principales objetivos sobrevivir a la crisis externa que se ha presentado a raíz del covid-19, pues el mismo gerente señala (Comunicación personal, 14 de setiembre, 2020), que han tenido pérdidas relevantes que han puesto en jaque a la mype en cuanto a su crecimiento y permanencia dentro del mercado en el que se desarrolla; más no busca extrapolar su uso a empresas que en esta pandemia se han visto moderadamente afectadas, pues ellas podrán aplicar otro tipo de estrategias, tales como crecimiento o generación de utilidades.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para definir un adecuado conocimiento sobre el contexto de la investigación e identificar el conjunto de variables clave que serán de ayuda para la CE, que plantea la investigación, el presente capítulo se ha dividido en tres grandes apartados referidos a las mypes peruanas, las tendencias del sector gastronómico y la descripción del sujeto de estudio, MasDeli Perú. De esta manera, se busca brindar en cada uno de los acápites información relevante que ayude a conocer de una manera general el entorno actual que rodea al sujeto de estudio, debido a que se carece de información específica y centrada en la temática de la industria del helado artesanal, tal como se analizó previamente en Scopus (2020), ver Anexo D.

1. Mypes peruanas

Las mypes peruanas resultan ser complejas y, a la vez, representan un vasto ámbito de estudio, por lo que este apartado se dividirá en dos secciones que pretenden describir la importancia que tiene este tipo de empresa en el territorio nacional, así como las oportunidades de mejora con las que lidia desde hace unos años. Todo lo expuesto, servirá, principalmente, para entender las limitaciones u oportunidades que afrontará el sujeto de estudio, Punto JEM S.A.C., dada su naturaleza empresarial de mype.

1.1. Importancia de las mypes en el Perú

Según los últimos datos publicados por el Ministerio de la Producción al año 2017, las mypes formalmente constituidas representaban el 99.4 % del total de empresas existentes en el Perú, mientras que, en oposición, la gran empresa sólo representaba el 0.5 % con 9,245 empresas constituidas (PRODUCE, 2017), tal como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2: Perú: Cifras en números y porcentaje de las empresas formalmente, 2017

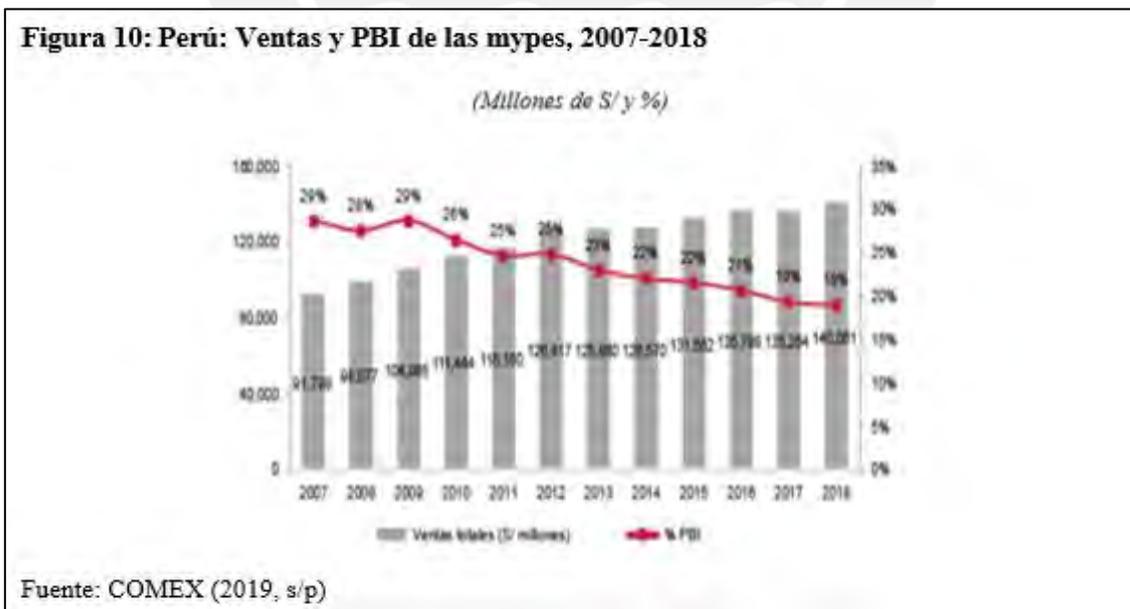
Estrato empresarial	Nº de empresas	%
Microempresa	1,836,848	96.2
Pequeña empresa	60,702	3.2
Mediana empresa	2,034	0.1
Total de MiPymes	1,899,584	99.5
Gran Empresa	9,245	0.5
Total de empresas	1,908,829	100

Fuente: PRODUCE (2017, s/p)

Ante la data expuesta, se advierte la relevancia económica que ejercen las mypes peruanas en territorio nacional, así como la amplia presencia que tienen en diversos sectores económicos, pues según PRODUCE (2017), las MiPymes se desarrollan en sectores como el de comercio, el de servicios, el de manufactura, el de construcción, el agropecuario, el de minería y el de pesca; de los cuales destacan el del comercio seguido por el de servicios, pues según se aprecia en el Anexo J, son los sectores que se han desarrollado, en mayor medida, desde el año 2013 hasta el 2017 experimentando una variación porcentual positiva de 6.1 % y 7.4 %, respectivamente.

Si bien es cierto que no se dispone de data actualizada sobre el total de las mypes formalmente constituidas, se debe mencionar que PRODUCE (2020) ha indicado que solo en los meses de mayo y junio del año 2020 se han formalizado a un aproximado de 1,176 y 1,557 mypes, bajo el programa “Tu empresa”, que nació en el año 2017, justamente, para incentivar la formalización de los microempresarios. Dichos datos resultan alentadores para el crecimiento del sector, pues estas constituciones surgen en épocas de pandemia que ha ocasionado la baja de diversos negocios.

En adición, la importancia empresarial que tienen las mypes es reforzada por el gran aporte que estas han otorgado al PBI del país, pues tal como refiere la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX], 2019), durante los años 2007 al 2018 este no ha bajado de los dos dígitos, manteniéndose en un promedio de 21 %, tal como se aprecia en la Figura 10.



Pese a la tendencia positiva que ha acompañado al crecimiento de las mypes, el aporte al PBI para el año 2020 se vislumbra negativo, pues según datos del (INEI, 2021a), para el cierre

del año 2020 el PBI del país decayó en 11.1 %, lo cual contrasta con las cifras que estimaban un crecimiento del mismo en 3.2 %, antes de la pandemia (GESTIÓN, 2020). Aun cuando el panorama resulta negativo, se debe resaltar la importancia y relevancia que este grupo económico posee dentro del país, pues tal como se ha hecho referencia se muestra un interés por parte de la población en volverse formal, a pesar del contexto atípico que se vive a raíz de las consecuencias negativas que está dejando la pandemia del covid-19 en el ámbito económico.

Adicionalmente, Tello (2014) menciona que existen dos razones fundamentales por las que las mypes resultan relevantes dentro del contexto peruano. La primera es la relacionada con la creación de nuevas fuentes de empleo, pues las mypes permiten el acceso a empleo de los estratos socioeconómicos más bajos, mientras que la segunda razón se relaciona con la capacidad que tienen las mypes para servir como apoyo a las grandes empresas y dar solución a problemas que estas no podrían solucionar por sí mismas, como es el caso de los cuellos de botella.

Si bien lo mencionado por Tello (2014) fue hace más de cinco años, dicha mención se vio reflejada en el contexto nacional, previo a la pandemia, pues según los datos brindados por PRODUCE (2017) la población económicamente activa (PEA) creada por la mype al 2017 era de 60 %. Por otro lado, en lo que respecta al apoyo de las mypes a la gran empresa u otros, se debe mencionar que el estado promueve, desde el año 2011, programas como “Compras a mypes Perú” que buscan e incentivan a que las mypes sean proveedoras del Estado, para que de esta manera formen parte de grandes cadenas productivas que les garantizarán un alto volumen de venta, tal como refiere COMEX (2019). En este sentido, cabe recalcar que no todas las mypes se benefician de la misma manera, puesto que:

Las mypes del rubro dedicadas a la producción de bienes de capital o extracción de materias primas como los productores de ropa y calzado, pequeños agricultores, artesanos, etc., muestran una ventaja continua frente a las mypes dedicadas al comercio (comercio ambulante, bodegas, etc.) y servicios tales como servicios profesionales, restaurantes, etc. (COMEX, 2019, párr.5).

En síntesis, se debe mencionar que la importancia de las mypes ha sido fundamental desde hace años, dentro de la economía peruana, pues forma una de las fuerzas económicas más relevantes dentro del país con su aporte al PBI y, así mismo, recibe el impulso y apoyo del Estado a través de programas como “Tu empresa” y “Compras mypes Perú”, que incentivan el desarrollo de este sector económico. Pese a que las cifras de dicho sector resultan inciertas a futuro, debido a la pandemia, se recalca su importancia.

De esta manera, algunas de las variables clave que se han descrito e identificado dentro del sector de las mypes son las referidas a la presencia de la mype en la economía peruana,

crecimiento de las mypes del sector servicio y comercio, el aporte de las mypes al PBI y el nivel de empleo que han generado.

1.2. Oportunidades de mejora de las mypes peruanas

Tal como se ha resaltado, previamente, las mypes en el caso peruano resultan relevantes, principalmente, por su aporte a la economía, pese a ello se debe recalcar que estas no están exentas de obstáculos y problemas, los cuales se pueden transformar en importantes oportunidades de mejora.

Al respecto, Molina y Sánchez (2016) mencionan que, en efecto, existen ciertos obstáculos que afectan a las mypes, los cuales están relacionados con la falta de acceso a un adecuado financiamiento, la ausencia de recursos humanos especializados y la falta de uso de nuevas tecnologías; que impactan directamente en la supervivencia y continuidad de las mypes.

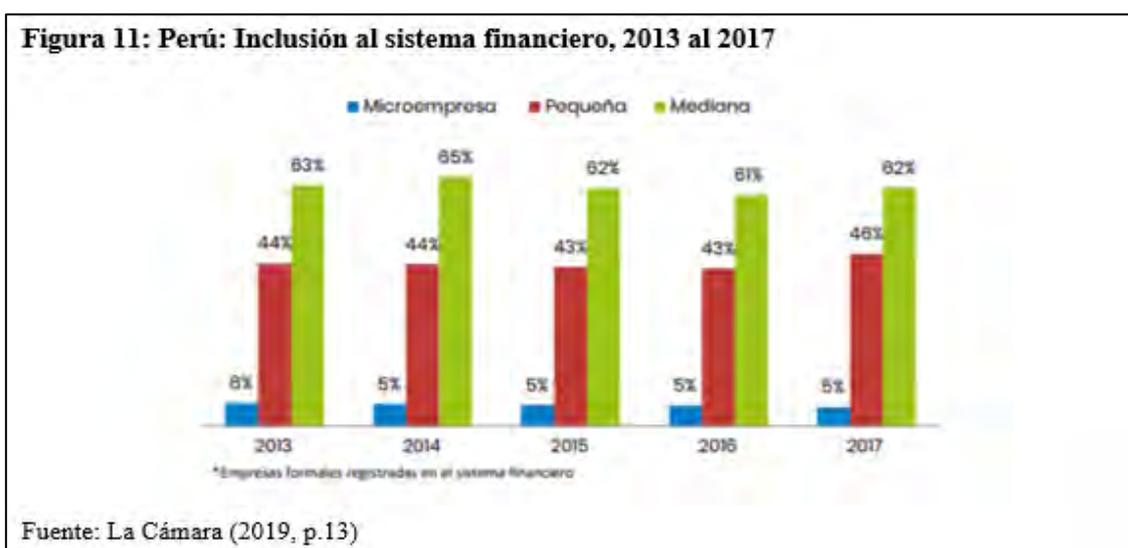
En cuanto a la falta de acceso a financiamiento, Molina y Sánchez (2016) mencionan que este se debe, principalmente, a lo complicado que resulta acceder a un crédito dentro de una entidad financiera, pues estas, muchas veces, cobran altas tasas de intereses y tienen requerimientos estrictos que implican la presentación de diferentes documentos. Por otro lado, en cuanto a la falta de recursos humanos, los mismos autores, mencionan que esta es una problemática que tiene que ver con la falta de calificación en los recursos humanos, la cual resulta relevante para las mypes, pues al contar con poco capital y financiamiento son los recursos humanos quienes deberían formar parte de su ventaja competitiva frente a su competencia, lo cual no sucede. Finalmente, en cuanto a la falta de acceso a la tecnología Molina y Sánchez (2016) mencionan que esto no se debe a la falta de tecnología sino al uso antiguo de esta, lo que ocasiona una limitación en la innovación y en la productividad.

Si bien es cierto que las propuestas de Molina y Sánchez (2016) se refieren a mypes latinoamericanas, el Perú al ser parte de estos países afronta en mayor o menor medida alguno de dichos obstáculos.

Tal como proponen Molina y Sánchez (2016), Tello (2014) complementa que, en efecto, existen diferentes problemas que aquejan a las mypes latinoamericanas, pero que en el caso peruano este obstáculo se refleja en la informalidad, la cual se intensifica debido a diversos problemas que las mypes afrontan, tales como: la falta de acceso al financiamiento crediticio, un inadecuado proceso de formalización, ineficaz proceso de compra por parte de las entidades del Estado, constantes infracciones por parte de las regiones al momento de cumplir con la ley MiPymes, existencia de un organismo como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, (SUNAT), que hace un mayor uso de su poder coercitivo y no

colaborativo, falta de innovación y acceso a nueva tecnología, falta de una adecuada promoción para exportación de las mypes; y, finalmente, una inadecuada formación a pequeños y medianos empresarios.

En cuanto al aspecto referido a la falta de acceso al financiamiento, el ex-mandatario peruano, el señor Vizcarra, a fines del año 2019 hizo expresa su preocupación dado que, según sus propias declaraciones “solo cada 4 de 10 Pymes formales acceden al crédito del sistema financiero, lo que impide su desarrollo económico y la posibilidad de mejorar su productividad” (Gestión, 2019, párr. 4). De hecho, las tendencias del acceso al crédito han sido minúsculas, en específico, para las mypes, desde hace muchos años, tal como se aprecia en la Figura 11.



En la Figura 11, se visualiza que, en efecto, las microempresas son las más afectadas, pues su acceso al financiamiento desde el año 2013 ha sufrido una baja porcentual de 6 % a 5 % y, así mismo las medianas empresas, apenas pasan el 50 %; y, finalmente las pequeñas empresas no llegan ni al 50 %. Por consiguiente, se puede deducir que la inclusión financiera de las mypes es pequeña y aún sufre de una falta de promoción para que se incremente.

El conjunto de problemas y debilidades, antes mencionado, al no encontrar una solución adecuada se transforma en dificultades para las mypes, promoviendo que la informalidad sea la mejor alternativa para ellos, tal como mencionaba Tello (2014). Frente a ello, COMEX a través del diario El Comercio (2019), reafirma que las mypes informales al año 2018 representaban alrededor del 83.3 % de las 5,9 millones mypes existentes, lo cual en variaciones porcentuales anuales representa 1.8 % más que el año 2017.

Sobre la informalidad dentro del sector, se debe mencionar que esta se ha visto intensificada, pues durante el año 2020 se dio una alta tasa de desempleo, que según datos del INEI (2020) solo en el último trimestre del año 2020 alcanzaba a las 738,300 personas

económicamente activas que se encuentran desempleadas, comparado con las 335,100 personas en la misma situación en el año 2019, presentándose así un incremento de 120.4 %. De esta manera, Weller (2020) menciona que las medidas de confinamiento van a afectar la viabilidad de las mypes formales, pues estas no poseen un adecuado acceso a tecnologías nuevas y la suficiente liquidez para afrontar la crisis que les espera luego de un prolongado confinamiento, lo cual es una razón más para el incremento de la informalidad.

Ante la realidad expuesta, se analiza que los problemas presentados para las mypes deben ser resueltos con nuevas propuestas y mejoras en aspectos clave, como son la tecnología, los recursos humanos y el financiamiento. Así mismo, se requiere buscar la mejora de ciertos actores importantes como son la SUNAT, y los gobiernos distritales y regionales con el fin de garantizar un correcto apoyo a las mypes.

En este sentido, el Estado ha propuesto medidas que buscan solucionar algunos de los problemas antes mencionados. Si bien es cierto, que no lo ha logrado del todo, a pesar de que las mencionadas leyes se publicaron en el año 2013, antes de los comentarios expuestos por Molina y Sánchez (2016) y Tello (2014), se puede mencionar que existe una intención por ofrecer un marco legal que busque beneficiar a las mypes peruanas, justamente, afrontando los tres obstáculos señalados por Molina y Sánchez (2016) y expuestos al inicio del presente apartado.

La Ley N° 30056, publicada en el diario oficial El Peruano (2013, s/p), denominada Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial busca, como unos de sus objetivos, la modificación de la Ley N° 28015 denominada “Ley de Formalización y Promoción de la Micro y Pequeña Empresa”, la cual estaba vigente desde el año 2008. Algunas de las modificaciones propuestas por esta nueva ley se describirán a continuación.

En primer lugar, se encuentra la modificación referida a la nueva definición de las mypes en base a las ventas anuales que estas realicen, las cuales están clasificadas en base a las unidades impositivas tributarias (UIT). Luego, se encuentra el incentivo para que diferentes instituciones brinden capacitaciones, asesoría, asistencia técnica, consultoría, entre otros, pues menciona que PRODUCE, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y la gran empresa reconocen la necesidad de la capacitación laboral para las mypes. Según COFIDE, más del 80 % de microempresarios realizan sus labores de forma empírica sin ningún tipo de capacitación ni formación (Gestión, 2014). La tercera modificación se enfoca en la promoción y acceso a fondos para emprendimientos dinámicos de alto impacto, así como para programas que buscan ayudar a que las mypes adopten sistemas de calidad y certificados de calidad que les serán de utilidad para cumplir con los exigentes estándares internacionales y nacionales, y así expandirse para entrar a

mercados más competitivos. Adicionalmente, se encuentra el apoyo a la liquidez de las mypes, la cual se basa en el uso de la factura negociable y el pronto pago por parte del Estado a las mypes por las prestaciones brindadas. La última modificación sustenta la extensión del apoyo para un acompañamiento laboral de las mypes y una mayor promoción a las diferentes modalidades contractuales que puedan ser de uso para las mypes, pues en ocasiones estas no llegan a ser de conocimiento para todos los microempresarios.

En síntesis, tal como se ha descrito, las mypes poseen diversas oportunidades de mejora, tal como: la falta de financiamiento, falta de acceso a la tecnología y falta de acceso a recursos humanos, las cuales en la realidad peruana se traducen en informalidad. Dada la crisis ocasionada por la paralización económica originada por el covid-19 estas se verán, indudablemente, intensificadas. En contraste, existen ciertas leyes que han buscado mejorar los obstáculos de las mypes, pero que, dado la falta de cumplimiento de estas, principalmente, por las entidades del Estado, no han servido como ejes de ayuda para poder superar los obstáculos que el sector afronta.

Ante el contexto expuesto, se debe mencionar algunas de las variables clave encontradas, tales como el nivel de acceso al financiamiento, el acceso a la capacitación para los microempresarios y la falta de formalidad por parte de las mypes.

Cabe destacar que cada una de las variables clave descritas para el sector en mención, formarán parte de la fase 1 para la CE, que se explicará en el siguiente capítulo.

2. Tendencias del sector gastronómico

Para analizar, adecuadamente, al sujeto de estudio, MasDeli Perú, este apartado empezará explicando la manera en que se describe el sector gastronómico en Latinoamérica para posteriormente enfocarse en la descripción de la gastronomía peruana, puesto que es el contexto, específico, donde se desarrolla el sujeto de estudio. Finalmente, se mencionará las principales macro-tendencias y transformaciones que están surgiendo en el sector a raíz de la emergencia sanitaria originada por el covid-19.

2.1. Descripción del sector gastronómico en Latinoamérica

La gastronomía representa un aspecto sumamente relevante para cada país, pues es a través de esta que cada uno de ellos muestra de manera creativa e imaginativa la diversidad cultural que poseen. En este sentido:

La gastronomía sin duda no sólo depende de la imaginación, de la creatividad, de la capacidad artística del chef o de las habilidades del cocinero, sino que a un mismo tiempo expresa la cultura de la región o grupo de la cual proceda la cocina que se trate, permite

su difusión y también apreciación en otros ámbitos y por otros sujetos. (Castro, Hernández, Muñoz y Tamayo, 2016, p.77)

Esta característica, es mucho más resaltante para los países latinoamericanos, pues expresarse a través de la gastronomía representa un legado cultural y un reconocimiento que muchos de estos países desean mantener, pues según Lacoste (2017) el patrimonio gastronómico en América Latina es un legado del que se aprende conociendo a los ascendentes y que se construye manteniendo el lazo unido entre las generaciones.

Es a partir de esta característica, singular, que poseen los países de la región de Latinoamérica, tales como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela; que se puede empezar a describir y conocer la relevancia del sector gastronómico dentro de cada uno de estos países.

De esta manera, se debe mencionar que el sector gastronómico en Latinoamérica está representado, principalmente, por la cantidad de restaurantes que estos países poseen tanto dentro como fuera de su territorio. En lo que refiere a la presencia internacional, esta se ve reflejada en la cantidad de restaurantes que han sido incluidos dentro del “*The World’s 50 Best Restaurants*” pues se ha pasado de tener solo dos restaurantes incluidos en la lista en el 2010 a ocho restaurantes para el año 2019, de los cuales dos de ellos se encontraban dentro del *top 10*, tal como destaca el señor Drew, Director de Contenido del *ranking* en mención (Infobae, 2020). Adicionalmente, a la relevancia de ser incluidos en prestigiosas listas globales, se debe mencionar la inclusión de la gastronomía dentro de las principales ferias que exponen la cultura gastronómica a nivel mundial, tal como la Expo-Alimentaria, la cual congrega anualmente a una gran cantidad de compradores de diferentes países, donde no solo se pueden encontrar exposiciones de productos de consumo, sino también elementos que ayudan a la producción y elaboración de productos como son maquinarias, equipos de producción industrial y diferentes prestaciones de servicio, como son la seguridad alimentaria, gestión de calidad, logística, entre otros, tal como menciona la Cámara Española de Comercio (2016).

Según los últimos resultados, publicados por la Asociación de exportadores (Asociación de Exportadores [ADEX], 2019), organizadores de las diferentes ediciones de la feria Expo-Alimentaria, se destaca que el total de países participantes para la última edición, presencial, realizada en Lima en el año 2019, sumaron 21, de los cuales 8 son de origen latinoamericano, así como que el alcance de la feria llegó a un aproximado de 3,500 visitantes internacionales y más de 2,500 compradores internacionales. Dichos datos resultan relevantes, pues participar en esta feria ayuda no solo a potenciar los negocios gastronómicos latinoamericanos, sino que sirve como

un espacio en el que se pueden contactar a potenciales clientes y proveedores, así como adquirir conocimientos sobre nuevos productos que pueden ser incluidos dentro de los procesos internos de las empresas gastronómicas, y, finalmente, sirve como vitrina para dar a conocer la oferta de alimentos y bebidas que Latinoamérica tiene para ofrecer al mundo. Cabe recalcar que la última edición de la feria programada para los meses de setiembre a noviembre, del año 2020, fue virtual y se congregó un aproximado de 500 expositores, entre los que se contaron diversos países latinoamericanos.

Tal como se ha mencionado, la gastronomía latinoamericana se describe en base al gran bagaje cultural que posee su cocina, pues según refuerza Mariátegui (2017) el ejercer el empleo de cocinero en Latinoamérica resulta ampliamente enriquecedor en comparación a cualquier otra parte del continente, puesto que es en ese lugar donde se puede aprender y conocer mucho más. Así mismo, la gastronomía Latinoamericana también se describe en base a logros y participaciones en eventos internacionales, tal como es la feria Expo-Alimentaria y eventos afines. Al respecto, Bolívar (2012) menciona que la comida latinoamericana, al año 2030, se convertirá en un estilo de vida que será categorizado como “el estilo feliz”, y que estará vinculado, estrechamente, con la gastronomía que se ofrece en esta región, la cual según menciona incluye diversos aspectos, desde bebidas exóticas y comidas típicas, características que serán reconocidos en el futuro como símbolo de estilo de vida feliz.

En este sentido, dado el contexto descrito se debe mencionar las variables clave identificadas para la gastronomía latinoamericana, tales como la presencia de restaurantes latinoamericanos a nivel internacional y la participación en la feria Expo-Alimentaria y eventos afines. Dichas variables serán necesarias para construir un escenario futuro y analizar si cada una de ellas tendrá presencia en dicha construcción y si coincidirá con la visión planteada por Bolívar (2012).

2.2. Descripción del sector gastronómico en Perú

Establecer una descripción de la gastronomía peruana resulta una experiencia compleja, puesto que lo que se conoce actualmente como gastronomía ha evolucionado a lo largo de los años, esto en base a la ocurrencia de diferentes hitos que han surgido dentro del país.

Al respecto, Ypeij (2013) refiere que la entrada al nuevo milenio marca, en efecto, uno de los hitos para lo que se conoce como gastronomía peruana así como para otros aspectos, como son los culturales. Así mismo, menciona que lo que se conoce como gastronomía es el nombre actual a lo que antes McCann denominaba fusión de la cocina peruana, debido a que la gastronomía peruana se ha caracterizado, a lo largo de los años, por realizar fusiones y mezclas que integran diferentes productos, no solo de la región, sino también de otros lados, aspecto que

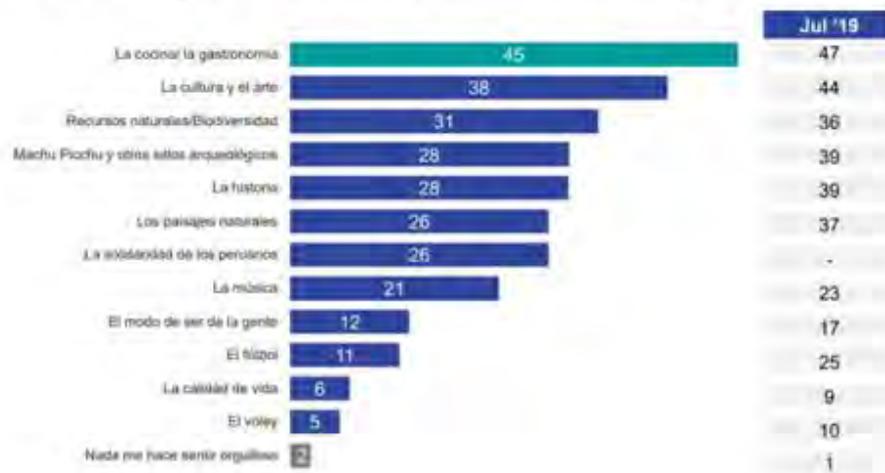
según el mismo autor no ha cambiado sino se ha expandido al recibir influencias de otros continentes como son Europa y Asia.

De esta manera, teniendo en cuenta el gran poder de influencia inherente a la gastronomía peruana existen tres hechos importantes que permiten describirla con mayor profundidad, así como entender la expansión del llamado *boom* gastronómico peruano.

El primer hecho a resaltar es el ocurrido en el año 2007 cuando el Instituto Nacional de Cultura (INC), ascendió a la gastronomía al rango de Patrimonio nacional, lo cual en opinión de Matta (2011) era el resultado del gran interés que existía sobre la gastronomía por parte de los peruanos, quienes en los últimos años habían comentado en demasía a cerca de cocina peruana y habían llegado a considerar a los chefs como verdaderos artistas. El segundo hecho se refiere a la presentación de un *dossier* a la *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura] (UNESCO) con la finalidad de que la gastronomía peruana pudiera obtener el reconocimiento denominado Patrimonio Cultural de la Humanidad. A pesar de que Perú no obtuvo dicho reconocimiento, se debe resaltar que se compitió con diversas culturas culinarias, lo cual demostró el alto grado de competitividad que podía afrontar la cultura gastronómica. Finalmente, el tercer hecho se refiere a la creación, en el año 2007, de la primera gran Feria Gastronómica organizada en el Perú, llamada “Mistura”, la cual desde sus inicios ha recibido gran acogida. Según informó la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), el número de visitantes fue en crecimiento desde el año 2008 en que se inició con un afluencia de 23,300 personas, cerrando el año 2016 con cerca de 400,000 visitantes (RPP, 2016). Su prestigio y acogida la llevó a ser considerada, por 7 años consecutivos, como la feria más grande de Latinoamérica, tal como menciona, el reconocido chef y directivo de APEGA, Perret (2014).

Como resultado de los principales hitos que han surgido dentro del contexto gastronómico peruano, antes mencionados, la gastronomía forma, indudablemente, parte importante dentro de la identidad peruana, pues tal como lo confirma IPSOS Apoyo (2020) la gastronomía y la cocina ocupan el primer lugar entre los principales motivo de orgullo entre los peruanos, lo cual resulta sumamente destacable, pues debajo de ello se encuentran sectores, tan importantes como la cultura, los recursos naturales y Machu Picchu. A continuación, en la Figura 12 se muestra en detalle las categorías que compiten con la gastronomía y la cocina:

Figura 12: Perú: Principales motivos de orgullo a nivel nacional, julio 2020



Fuente: IPSOS (2020, p.6)

Esta relevancia es fundamental y puede ser explicada por el alcance integral que tiene la gastronomía en diferentes sectores, pues incentiva a que diversos sectores trabajen en conjunto, tales como los que ofrecen los productos alimenticios, los que se encargan del transporte, los que brinda los principales insumos, como son los ganaderos, pescadores, agricultores; así como los mercados, tiendas, restaurantes, entre otros (El Peruano, 2016). Al respecto, el chef Perret (2014) resalta a la gastronomía peruana como aquella que posee una gran proyección internacional, pues impulsa el empleo, lo que ofrece un motor de crecimiento dentro de la economía peruana. Así mismo, en el año 2016 el entonces ministro de Producción, el señor Ghezzi mencionaba que la gastronomía peruana era de gran ayuda para lograr la diversificación de la producción, y que esta compleja industria termina favoreciendo a un aproximado de 5.5 millones de personas, lo que representaban al 20 % de la PEA (El Peruano, 2016). En adición, la señora Álvarez, socióloga e investigadora de comida peruana y embajadora de la marca Perú, menciona que “quien viene a comer bien no deja de mirar el entorno o quien viene a mirar el entorno cultural acaba comiendo” (National Geographic Channel, 2016, s/p), lo cual engloba la percepción de que la gastronomía no se describe por sí sola, sino también por los diversos actores que la rodean.

En este sentido, cabe destacar que, debido al *boom* gastronómico, la cantidad de franquicias en el territorio nacional bordea las 550, de las cuales 280 son extranjeras y 270 son nacionales, siendo las de mayor número las relacionadas con el sector gastronómico, según destaca el señor Kiser, presidente de *Front Consulting* Perú y ex-presidente de la Cámara Peruana de Franquicias (Perú Retail, 2020).

Adicionalmente, cabe recalcar que al igual que en Latinoamérica, en el Perú se tiene como principales representantes de este sector a los restaurantes, los cuales según el INEI (2021) han

mantenido un crecimiento significativo durante los años 2018 y 2019, pues este era de 3.50 % y 4.87 %, respectivamente. Sin embargo, dado el estado de emergencia que se ha dado en el país por la pandemia del covid-19, el promedio, de cierre, a noviembre de 2020 en dicho subsector fue de -49.26 %. Así mismo, tal como se muestra en el Anexo A, dentro del subsector restaurantes los grupos con mayor decrecimiento son las pollerías, comida criolla y restaurantes, mientras que, en oposición, las que han mostrado tener menos decrecimiento son las heladerías, dulcerías y pizzerías.

Ante la data presentada, también se debe considerar al número de empresas dadas de alta y de baja durante el último trimestre del año 2020, pues según el INEI (2020) las actividades económicas dedicadas al servicio de comidas y bebidas han sido una de las actividades con mayor bajas siendo esta de 7.8 %. De la misma manera, el número de altas en dicha actividad económica representó solo el 4.7 %, que, si bien no simboliza la mayor tasa porcentual, sí muestra un desarrollo e interés por parte de los empresarios en dedicarse a dicha actividad.

Por otro lado, se debe considerar, dentro del sector gastronómico peruano, el gasto promedio que los peruanos destinan a la alimentación, los cuales, según datos del Instituto Peruano de Economía (IPE, 2019), ronda el 53 % para comida, y víveres, dejando, por el contrario, muy atrás al gasto promedio en ropa (24 %), al gasto en transporte (13 %) y al gasto en pago de servicios (43 %), entre otros; lo cual resalta la importancia de la gastronomía dentro del gasto mensual de los peruanos.

De esta manera, se ha mostrado que existen aspectos positivos que rodean al sector gastronómico peruano, a pesar del contexto de crisis que se está viviendo. Ante este escenario, también se debe resaltar dos aspectos principales, a mejorar dentro de este sector.

El primero es el referido a lograr un adecuado fomento de la carrera de gastronomía, pues los profesionales dedicados a este rubro están en descenso, tal como menciona la señora Morgan, presidenta del Consejo Directivo Ad Hoc del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE):

En el Perú hay más profesionales universitarios que técnicos, a pesar de que lo que falta es mano de obra calificada. [...] Solo en el rubro de la Gastronomía existe una brecha de 419,700, según reveló el Mapa de Capital Humano de Perú Económico. (SINEACE, 2016, párr. 1)

De hecho, este es un aspecto que, solo un año antes, los autores Mendoza y Aramburú (2015) mencionaban sería un problema que se debería aprovechar en el presente año, puesto que la población adolescente y joven entre 15 y 29 años aumentará en 106,000 personas, para que

luego esta cantidad decrezca. Del mismo modo, dichos autores reforzaban lo expuesto por la presidenta del SINEACE, pues señalaban que existe una mayor cantidad de profesionales de las carreras tradicionales y muy pocos técnicos que se dediquen a nuevas áreas, tales como la gastronomía, agroalimentaria, entre otros.

El segundo aspecto es el referido sobre la informalidad del sector gastronómico en el Perú, pues Valderrama (2017) menciona que el emprendimiento no solo se encuentra en restaurantes, sino que también existe en cocinas pequeñas donde se ofrecen a precios mucho más bajos.

De esta manera, al haber analizado todo el panorama del sector gastronómico peruano, se debe destacar las variables clave, tales como la gastronomía peruana como identidad nacional, las altas y bajas empresariales en el subsector restaurantes, el nivel de gasto promedio en comida, la cantidad de profesionales técnicos gastronómicos, el nivel de empleo generado por el sector y la cantidad de franquicias gastronómicas, nacionales e internacionales, en el Perú.

2.3. Transformación del sector gastronómico en Perú a raíz del covid-19

Como se ha mencionado, la gastronomía en el Perú engloba aspectos bastante positivos, que resaltan la importancia que este sector refleja tanto en la economía como en la identidad nacional. Sin embargo, la realidad del contexto actual se vislumbra incierta, pues al igual que muchas economías y culturas mundiales se están afrontando cambios constantes e inesperados.

En este contexto, es preciso mencionar algunas de las principales macro-tendencias globales que se han dado en aspectos, tales como el político, demográfico, cultural, económico, tecnológico y ambiental; a raíz de los estragos del covid-19. La Tabla 3 muestra un compilado de las principales macro-tendencias al 2030 que deberán ser tomadas en cuenta, principalmente, por el sector gastronómico, pues es uno de los ejes temáticos que se propone en este apartado y es uno de los sectores más importantes dentro del contexto peruano.

Tabla 3: Macro-tendencias globales, 2020-2030

Social, Demográfico y Cultural	
1. Cambio generacional	De tener una mayor generación de <i>baby boomers</i> a una población generacional <i>millennials</i> y <i>Z</i> .
2. Materialismo y post- materialismo	Algunos países pasarán de tener culturas enfocadas en el materialismo a culturas más enfocadas la calidad de vida, bienestar, alimentación y superación personal.
3. Mayor conciencia de la salud y el bienestar	La salud tomará mayor relevancia, así como las soluciones que giran en torno a este.
4. Cambio en las preferencias de consumo	El cuidado en el consumo de productos alimentarios frescos, alimentos con vitaminas impulsarán el crecimiento de industrias que ofrezcan ello.
Económico	
1. Crisis a corto plazo y recesión a largo plazo	Los problemas económicos se reflejarán en recesiones y crisis económicas.
2. Pico de la globalización	Tensiones comerciales entre países que incentivará la auto-eficiencia nacional, así como la competencia de los países por tener el control de materias primas vitales.
Ambiental	
1. Contaminación, degradación y escasez.	Principalmente, la degradación del suelo y la tierra tienen su impacto en la agricultura
2. Cambio climático	Los climas cálidos serán más severos y frecuentes.
Político	
1. Inestabilidad geopolítica	Dada por los líderes populistas y la percepción que los electores tienen de estos al no saber afrontar una situación de crisis, tal como es el covid-19.
Tecnológico	
1. Automatización de procesos	Afectará a todas las industrias desde los procesos de fabricación hasta las de finanzas.
2. La preeminencia del Big Data	Hacer un mayor uso de datos, permitirá mayores ganancias. Dicho cambio se dará en áreas como manufactura, comida y logística.

Adaptado de Forética (2020), World Business Council Development [WBCSD] (2020) y ADEX (2020)

Tal como se ha descrito, los cambios a nivel global resultan significativos, al momento de ser enfocados en cada país y aún más si se refieren a algún sector, pues las estrategias que se busquen instaurar, en este caso, dentro del sector gastronómico deberán tener en consideración

cada uno de los cambios planteados. Teniendo en cuenta dichas tendencias a nivel mundial, a continuación, se describe, de manera más específica, los cambios presentados en los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; al cierre del año 2020, pues de esta manera tal como proponen Kaplan y Norton (2008), se podrá analizar adecuadamente el análisis externo que, en este caso, rodea al sector gastronómico peruano.

En primer lugar, en cuanto al aspecto político y legal se debe mencionar que los efectos de este aspecto se vinculan directamente con los efectos que se dan en la economía peruana, pues tal como refiere el IPE (2020) los índices de inversión privada y de confianza empresarial se ven muy afectadas ante las constantes crisis políticas que se dan en el país, lo cual repercute negativamente en las inversiones y las expectativas de inversión a corto plazo, tal como se muestra gráficamente en la Figura 13.



Como se puede apreciar, se reconoce la vinculación de las principales crisis políticas con la afectación de la inversión económica local. El cerrar el año 2020 con un gobierno de transición presidido por el presidente Sagasti y un congreso altamente cuestionado, mantiene al Perú en una incertidumbre política hasta las próximas elecciones de abril 2021.

En cuanto al aspecto legal, en específico, se debe destacar que junto a la apertura de la fase cuatro de la reactivación económica, se ha dado flexibilidad para el incremento de aforos a diferentes sectores económicos, entre los cuales resalta el de los restaurantes, pues según el decreto supremo N°187-2020-PCM se permite incrementar el aforo del ambiente interno de los restaurantes hasta un 60 % y el ambiente externo (con aire libre) hasta un 70 %, tal como se

publicó en el diario oficial El Peruano (2020), el último cinco de diciembre. De la misma manera, en el decreto supremo N°201-2020-PCM se redujo en 20 % el aforo que se le había asignado a los centros comerciales, hasta el cuatro de enero del 2021, quedando en 40 %, tal como se publicó en el diario El Peruano (2020), lo cual resulta cuestionable, pues perjudicaría a diversos restaurantes y módulos de comida que dichos conglomerados albergan en su interior.

Se debe destacar que las diversas restricciones y aperturas que se están dando, responde a un intento por “ejercer una reactivación económica que considere avanzar hacia una “nueva convivencia” con desarrollo sostenible” (El Peruano, 2020, s/n). En este sentido, la Municipalidad Metropolitana de Lima [MML] bajo el decreto de alcaldía N°21 aprobó la autorización temporal del uso de vías públicas de los diferentes restaurantes y cafés, que se encuentren dentro de su jurisdicción, lo cual busca beneficiar a un aproximado de 7,000 de estos establecimientos que cuenten con una vereda de 4.20 metros de ancho, tal como se menciona en su portal institucional (MML, 2020).

De esta manera, tal como se ha mencionado, los aspectos políticos y legales tienen un gran impacto dentro de la economía peruana, por lo que se debe prestar atención a cada una de las situaciones que se presentan dentro de dichos aspectos.

En lo que respecta al aspecto económico, en específico, se debe mencionar que se ha realizado un esfuerzo por parte del sector público para garantizar la supervivencia de diversas empresas a través de créditos con bajos intereses mediante programas como “Reactiva Perú” y el “Fondo de ayuda económica a las mypes (FAE-Mype)”, que benefician a las mypes. Tal como resalta el MEF (2020), solo con el primer programa se han beneficiado alrededor de 301-409 mypes, las que representan el 97.4 % del total de las empresas beneficiadas con dicho programa. Así mismo, en el caso del FAE-Mype los beneficiados en un 98 % son en su mayoría son mypes de diversos sectores comerciales; es decir, un aproximado de 471,642 empresas, según los últimos datos brindados por el Banco central de Reserva del Perú (BCR) al 12 de octubre del 2020 (La Cámara, 2020). Cabe recalcar, que ambos programas buscan, específicamente, que las empresas puedan cumplir con la cadena de pago a sus empleados y proveedores, excluyendo, de esta manera, el uso del crédito para pagar deudas, adquirir utilidades, activos, entre otros (Gestión, 2020). Para entender a detalle, cada una de estas dos figuras de préstamos, se muestra la Tabla 4:

Tabla 4: Características del FAE-MYPE y Reactiva Perú

FAE-MYPE	Reactiva Perú
Objetivo: Ayudar a mypes formales e informales a acceder a financiamiento a través de nuevos créditos para capital de trabajo.	Objetivo: Garantizar el cumplimiento de las obligaciones con trabajadores y proveedores de la micro, pequeña, mediana y gran empresa.
Requisitos: Cualquier empresa formal o informal que realice: actividades de producción, turismo, comercio y servicios conexos. Además, de estar calificadas en el sistema financiero.	Requisitos: No contar con deuda tributaria mayor a 1 UIT, además de contar con una calificación crediticia de “normal” o “Con problemas potenciales”
Monto máximo de préstamo: El equivalente a dos veces el promedio mensual registrado por la mype en el 2019 (hasta s/ 90,000).	Monto máximo de préstamo: Se define en base al promedio de las ventas de un mes durante el 2019, según lo registrado en la SUNAT o el equivalente a 3 veces al monto aportado a ESSALUD.
Devolución: Período de gracia de 12 meses	Devolución: No debe ser mayor a 36 meses, incluyendo período de gracia de 12 meses
Limitación: No puede ser usado para adquirir activos fijos, adquisición de acciones, prepago de deudas, utilidades, etcétera.	Limitación: No puede ser usado para adquirir activos fijos, adquisición de acciones, prepago de deudas, utilidades, etcétera.

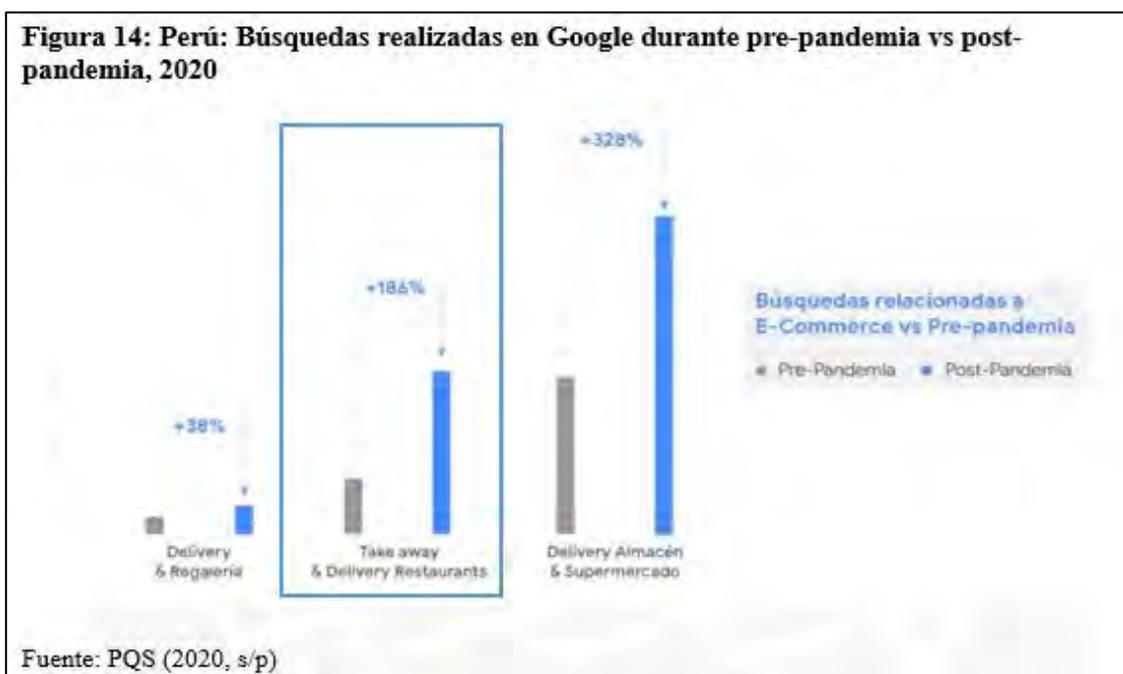
Fuente: Adaptado de Gestión (2020)

Tal como se muestra, los esfuerzos por ayudar al sector económico de las mypes ha sido uno de los principales ejes económicos que se ha desarrollado desde el ejecutivo, pues tal como se hizo referencia este sector ha sido a su vez golpeado, también, por las crisis políticas acontecidas durante el 2020.

En cuanto al aspecto socio-cultural, se debe resaltar el cambio que está afrontando, principalmente, el perfil del consumidor, pues este no será el mismo que antes del covid-19. Como señala Kotler (2020) este consumidor será más reflexivo en cuanto a lo que consume y sobre la cantidad en que lo hace, resultando en un estilo de vida más balanceada.

Dado estas nuevas preferencias, resulta necesario, tal como refiere la señora Navarro (2020), gerente de Cuentas en Arellano Marketing, redefinir las estrategias para hacer frente a dichos cambios y lograr que las empresas sigan creciendo en el futuro. De esta manera, el sector gastronómico tendrá que tomar en cuenta las nuevas preferencias del nuevo consumidor por ciertos productos para adaptar lo que busca ofrecer a su cliente final. En esta misma línea, el señor Catalano, gerente de Alimentos y Bebidas del Club Social Miraflores, manifiesta que el cambio

en los nuevos hábitos de consumo está ocasionando un crecimiento exponencial en el *delivery*, pues también gracias a las diferentes plataformas *online* ello se ha desarrollado aún más, por lo tanto sugiere que se redefina la estrategia de negocio, y menciona que “el nuevo empresario debe plantearse cuestiones como: qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a ofrecer, cómo se va a vender, y cuál es el tipo de gestión para generar ingresos”(Facultad de Ciencias de la Comunicación Turismo y Psicología de la USMP , 2020,s/p). En adición , según datos de Google se debe reconocer el incremento de las preferencias por búsquedas para pedidos a domicilio y para llevar, las cuales se han incrementado en 186 % comparado con las búsquedas realizadas antes de la pandemia (PQS,2020), tal como se aprecia en la Figura 14.



De esta manera, se debe tener en cuenta que según Americas Market Intelligence & Mastercard (2020), uno de los principales comportamientos que se mantendrán luego del covid-19 es el de las compras de alimentos online, lo cual ofrece la oportunidad de que el sector gastronómico se expanda en esta línea, siguiendo siempre las preferencias del consumidor.

Ante lo expuesto, se debe resaltar la importancia de las preferencias socioculturales para entender los cambios que se deben apoyar a un eventual análisis dentro del sector gastronómico, pues es a través del conocimiento del nuevo perfil del consumidor que se podrán construir estrategias sólidas que ayuden a este sector a recuperar o ganar nuevos consumidores.

Por otro lado, en lo que respecta al aspecto tecnológico, se debe mencionar que el sector gastronómico está buscando adaptarse, puesto que “los restaurantes poco a poco están adoptando

tecnologías que ya son masivamente aplicadas en países desarrollados debido a la demanda de comensales” (Perú Retail, 2020, párr. 2).

Ante esta realidad, Perú Retail (2020) muestra algunas tendencias tecnológicas, propuestas por Mesa 24/7, plataforma de reservas online que tiene inscrito a más de 350 restaurantes en países como Chile, Perú y Colombia, que hacen un uso eficiente de la tecnología. En primer lugar, se requiere el uso del internet para realizar las reservas en líneas, pues estas ayudarán a que se evite aglomeraciones de personas en los locales comerciales y que se guarde el adecuado distanciamiento social. En segundo lugar, resulta necesario aprovechar el uso del *smartphone* para estar en contacto el mayor tiempo posible con los clientes y atenderlos siempre que sea necesario, además de hacer uso de este dispositivo para poner en línea las cartas de menús y que sean previamente revisadas por los comensales evitando el contacto con una carta física. En tercer lugar, implementar y priorizar un sistema de pago que sean más digital haciendo uso de tarjetas de crédito, débito, o transferencias bancarias, lo cual ya ha sufrido un incremento potencial, pues según, el último estudio de mercado, publicado por KANTAR (2020), el incremento de estos pagos digitales se ha dado en todo los sectores socioeconómicos, pues este creció en 50 % solo en los meses de marzo y abril, frente a los dos primeros años que no hubo aislamiento social. Finalmente, se propone una “cola de espera” digital, en la cual el restaurante comunicará, vía mensaje de texto, cuando la mesa esté lista.

Por consiguiente, las empresas del rubro gastronómico tendrán que analizar cuál de estas propuestas tecnológicas se adaptará mejor a sus necesidades, pues algunas pueden requerir implementaciones que pueden ser muy complicadas y costosas, mientras que otras pueden ser de fácil y barata implementación.

Finalmente, en cuanto al aspecto ambiental, se debe mencionar principalmente las transformaciones que se han dado en cuanto a los diferentes protocolos establecidos, para el reinicio de las actividades económicas, de acuerdo con las fases que se han ido implementando (Anexo K), pues a través de estos se explica cómo debe ser el tratamiento de los alimentos y posterior envío hacia el cliente final. Ello, implicó que las empresas, en su mayoría, hayan tenido que incurrir en ciertos gastos para implementarlos.

En conclusión, la transformación del sector gastronómico se puede explicar a través de las diferentes variables clave que podrían sufrir cambios a futuro. A nivel político dependerá de la cantidad de leyes aprobadas por el Legislativo para el sector; a nivel económico influirá la confianza empresarial para la inversión en negocios gastronómicos y la cantidad de negocios del sector gastronómico beneficiados por el FAE-Mype; a nivel sociocultural el perfil del consumidor gastronómico y el nivel de uso del delivery serán grandes determinantes; y, por último, en cuanto

al aspecto tecnológico este dependerá del uso de nuevas tecnologías dentro del sector (pagos digitales, reservas en línea, etcétera). Dichas variables, así como el conocimiento y entendimiento de las macro-tendencias resultan elementales para, dentro de la fase 1 de la CE, conocer y analizar el entorno externo y, posteriormente, realizar una CE que se ajuste a la realidad del contexto peruano.

3. Heladería artesanal MasDeli Perú

La temática del presente apartado gira entorno a la contextualización de la industria del helado en la cual opera la marca MasDeli Perú, luego se realizará una breve descripción sobre la fundación de la empresa y, por último, se describirá el entorno en el que opera.

3.1. Industria del Helado en Perú

Antes de describir a MasDeli Perú resulta necesario contextualizarla dentro de la industria donde compete. Punto JEM S.AC., por la cantidad de ventas que genera (ver Tabla 1), a través de su marca MasDeli Perú es considerada una mype, puesto que el monto total de sus ventas anuales no supera los 150 UIT, como caracteriza la SUNAT (2019, s/p) a este tipo de empresas.

Apartados anteriores del presente estudio se centraron en contextualizar a MasDeli Perú dentro de las mypes y del sector gastronómico. De modo que en esta sección se hará énfasis en describir la industria del helado industrial y artesanal a través de la herramienta propuesta para el diagnóstico del ambiente externo, las cinco fuerzas de Porter descritas en el marco teórico del presente estudio.

La comercialización de helados puede resultar atractiva en estaciones, tales como primavera, pero sobre todo en verano. Ello se evidencia con el incremento del consumo per cápita de los helados en Perú, el cual para el 2018 ascendió a 1.7 litros anuales por persona. Esto permitió, un incremento en cuanto al número de heladerías establecidas en territorio peruano, pasando de 470 en el 2007, a 811 a fines del año 2012, lo que representó un crecimiento de 72.6 %. Así mismo, en el año 2017 esta cantidad de locales ascendió a 1,133 lo que significó un alza de 39.7 % (Euromonitor Internacional citado en Gestión, 2014). Para el 2022 se proyectaba contar con un promedio de 1,468 heladerías, a nivel nacional (Euromonitor International citado en Gestión, 2018).

Si bien por estas cifras la industria del helado ha representado un incremento favorable para el Perú, este posee aún grandes oportunidades de mejora, pues comparando el consumo per cápita peruano respecto a los de otros países latinoamericanos, se concluye que este no es tan elevado, pues solo en “Chile, que lidera el ranking de consumo de helado a nivel Latinoamérica, el consumo es de 8 litros per cápita anuales, aunque a nivel mundial los líderes son Nueva Zelanda

y Estados Unidos con 26.4 litros y 24.5 litros respectivamente” (La Iquiqueña, 2019, s/p). Este comportamiento peruano se puede fundamentar, tal como menciona la experta heladera, la señora Bugosen, en que:

El público peruano no es heladero por naturaleza. Por ello, se desconoce que el helado artesanal es un producto nutritivo el cual puede reemplazar fácilmente a una comida. Se requiere desistir del imaginario del helado visto como postre y no como alimento. Lo cual aún no está difundido. Del mismo modo, el número de heladerías artesanales no se puede comparar con el de restaurantes criollos. Así resulta complicado que las personas conozcan sus bondades. El Perú es característico por la demanda excesiva de helados industriales, hechos de grasa, colorantes y saborizantes. Es más, un producto de negocio en el cual una persona invierte determinados millones de dólares en una planta industrial y lo que buscará recuperar es su inversión a un corto plazo con un producto que no es saludable. (Universidad de Lima, 2012, párr. 6)

Por otro lado, es preciso señalar, que el *top 4* de los sabores de helados más solicitados por parte de los peruanos serán: vainilla, el cual será poco probable que pierda su posición de liderazgo a corto plazo; fresa, que para el año 2018 ocupaba el segundo lugar, para el año 2019 bajó al tercer lugar y para el 2020 fue relegado al cuarto lugar; posicionándose sobre dicho sabor el de chocolate y lúcuma, respectivamente (Euromonitor International, 2020).

La industria del helado industrial se podría considerar atractiva y alentadora para el ingreso de nuevos competidores debido al ahorro de costos que genera producir a gran escala; no obstante, se debe realizar una gran inversión en cuanto a maquinaria para poner en marcha el negocio. En este punto, los nuevos competidores que entren a esta industria deben considerar la gran inversión a realizar, los costos de oportunidad, las economías de escala, la lealtad que los consumidores le tienen a las marcas ya posicionadas dentro de esta industria y sobre todo la venta estacional del producto, pues resulta difícil conservar un estándar uniforme de ventas anuales, ya que durante cinco meses, de diciembre a abril, se factura alrededor del 70 % y en el resto del año 30 % o menos (Acat, Diez, Llerena, Mogollon y Paredes 2017). Por consiguiente, las empresas que deseen entrar a este rubro requieren invertir grandes sumas de dinero, creando, de esta forma una barrera de entrada alta a nuevos competidores y una amenaza de entrada baja para las marcas de helados industriales posicionados en este rubro (Comunicación personal, chef Lossio, 17 de octubre, 2020).

Con respecto a la rivalidad dentro de la industria de helados industriales, esta es alta debido a que compiten con grandes marcas que poseen casi el total del mercado peruano, siendo D’Onofrio la que lidera esta categoría con un 82 % del mercado. No obstante, Francois Marchand,

gerente general de D'Onofrio, menciona que los helados artesanales se han convertido en un rival muy fuerte para los helados convencionales o industriales (Gestión, 2020) dado que ha surgido un cambio sustancial en las tendencias globales que rigen el consumo. Es así como según un estudio realizado por la consultora Euromonitor Internacional:

Los consumidores están rechazando los productos genéricos y fabricados en masa, por lo que para el año 2019, se favorecerán a los productos posicionados como más simples, de vuelta a lo básico y de mejor calidad, con un nivel de estatus implícito. Desde los que buscan alimentos hiperlocales, experiencias de *glamping* de eco lujo, licores y cervezas artesanales, alimentos para bebé hechos en casa y productos de belleza artesanales, los consumidores están buscando productos auténticos y diferentes, además de experiencias que les permitan expresar su individualidad. (Angus & Westbrook, 2019, p.13)

En esta misma línea, la chef Camacho alegó que la competencia dentro de la industria de helados industriales es muy reñida; es decir, alta (Comunicación personal, 21 de octubre, 2020), pues todas las marcas existentes de este rubro deben competir contra una marca consolidada como lo es D'Onofrio, tal y como se mencionó anteriormente, y además de competir entre ellas y las marcas de helados ofrecidas en los supermercados.

Por otro lado, el chef Canales resaltó que la probabilidad de sustituir un helado es alta, ya sea para un consumidor de helado industrial como artesanal, pues el consumo de un helado puede ser reemplazado por otro tipo de producto que satisfaga la sed o el calor a un precio más económico como el consumo de agua, bebidas energizantes, jugos naturales o procesados, gaseosas, marcianos, chupetes, encontrándose estos productos en puntos de venta mucho más diversificados que las heladerías (Comunicación personal, 18 de octubre, 2020).

Respecto al poder de negociación con los proveedores dentro de la industria de helados industriales es medio. Pues, los principales ingredientes que requieren para elaborar los helados son la leche y saborizantes, existen diversos ganaderos que pueden ofrecer el insumo de la leche a las empresas pertenecientes a este rubro, al igual que proveedores de saborizantes; sin embargo, al ser empresas reconocidas deben cuidar sus estándares de calidad, lo cual hace que el cambio de proveedores no sea tan fácil, así como el buscar integrarse hacia atrás en su cadena logística implicaría mayores gastos que seguir tercerizando (Comunicación personal, chef Camacho, 21 de octubre, 2020).

La capacidad de negociación de los clientes para la industria de helados tanto industrial como artesanal es media, debido a que, si bien tanto las marcas de helados industriales como artesanales poseen precios fijados para sus productos, existen diversos ofertantes, por lo que los consumidores pueden elegir sin complicaciones qué marca de paleta o helado consumir o en su

defecto, sustituirla por otro producto. Ello se ve reforzado en que el gasto de alimentos fuera del hogar de un peruano promedio es de 13 % mensual, siendo este el tercer mayor gasto que un peruano realiza (Comercio, 2018).

A continuación, se mostrará gráficamente en la Figura 15 las cinco fuerzas de Porter delineadas para la industria del helado industrial en Perú.



Por otro lado, los helados artesanales se caracterizan por emplear la pulpa de las frutas y no saborizantes, químicos o colorantes como sí se hace al momento de elaborar un helado industrial. A pesar de las distinciones descritas, existe en el imaginario la obtención rápida de ganancias al producir un helado artesanal. Ante lo expuesto, el gerente comercial de *Food Percibles*, heladería artesanal encargada de elaborar productos para los Supermercados Wong, el señor Ameghino afirma que pese a tener un costo de producción superior a la del helado industrial, se puede obtener una rentabilidad del 50 % (Perú 21, 2013).

Del mismo modo, Euromonitor International afirma, en uno de sus estudios, que esta industria posee la peculiaridad de poseer una gran inversión y ser dinámica; no obstante, la promoción hecha a este tipo de productos aún es deficiente, además de no existir muchos competidores en el sector y no enfatizar en la comercialización de helados artesanales (Gestión, 2014a).

Actualmente, existen empresas dedicadas a la producción y comercialización de este tipo de productos, pero no existe tanta competencia formal o informal, pues los helados artesanales se producen en menor escala y el costo de su producción es mayor al no usar químicos. Los puntos de comercio al por menor de helados y paletas son algunos canales de distribución que algunas empresas del sector optan por ofrecer, las cuales se caracterizan no solo por ofrecer paletas y

helados de un sabor tradicional sino también mixtas y algunas empresas ofrecen paletas rellenas como es el caso de MasDeli Perú. A continuación, se presentan a las empresas formales más representativas del sector:

Paletas Artesanales S.A.C. comercialmente conocida como Zacateca Paletas Mexicanas es una empresa peruana fundada por el mexicano Bernardo Suárez en el año 2016. Actualmente, posee seis locales físicos ubicados en los distritos de Cercado de Lima, Miraflores, San Miguel, Surco, Surquillo y Punta Hermosa, además de expandir sus ventas mediante aplicativos de comida y el uso de redes sociales y su *website* (Comercio, 2017). Dentro de las paletas que Zacatecas ofrece se encuentran las paletas rellenas como fresa con leche condensada, lúcuma con chocolate, *Cookies and Cream*, entre otras, así como las de presentación de 1 litro, siendo los sabores de *cheesecake* de cereza, chocolate y *Cookies and Cream* los ofrecidos en esta modalidad (Zacateca, 2020).

Novo Foods S.A.C., comercialmente conocido como La Calaca, inició sus actividades en el año 2012 (Universidad Perú, 2012). Posee diferentes opciones de paletas rellenas entre las clásicas ofrecidas en Perú se cuenta la de fresa con leche condensada, así como sabores mexicanos como mango picante y, piña picante, entre otros. Lo novedoso de esta empresa es que también ofrecen paletas para perros sabor a zanahoria y plátano. Actualmente, posee tres locales físicos en todo Lima Metropolitana, ubicados en Miraflores, San Isidro y el Boulevard de Asia y también realizan ventas por aplicativo móvil según la cobertura de su zona de reparto (Ayca, 2020).

Alma Fría S.A.C es una paletería artesanal fundada por Yossy Salas y Renzo Cabrera, quienes empezaron a operar desde el año 2018. Las paletas que esta empresa ofrece son de fruta, de crema, con bebidas alcohólicas, rellenas y sin relleno. Actualmente, cuenta con más de once locales en el norte del Perú; en provincias y ciudades como Piura, Trujillo, Sullana, Punta Sal, Máncora y Colán. Los dos locales físicos de Lima Metropolitana, ubicados en los distritos de Miraflores y Los Olivos, fueron cerrados debido a la pandemia (Saavedra, 2019).

Por su parte, Palettas es una franquicia chilena que actualmente cuenta con múltiples cadenas de heladerías artesanales alrededor de América. Uno de los socios es el maestro heladero, el señor Bortnik, quien empezó el negocio en el año 2014 junto a otros socios. Palettas se dedica a la elaboración de helados 100 % naturales “en palito”. La intención de este negocio es masificar, igualar y revalorizar la heladería artesanal frente a la industrial sin caer en el uso de técnicas industriales que contaminen lo natural del producto. Actualmente, Palettas cuenta con más de cincuenta locales en Chile, uno en Miami y alrededor de once en Perú, específicamente en Lima; como los ubicados dentro de los centros comerciales Jockey Plaza, Plaza Lima Sur, el Boulevard de Asia, *Mall Plaza Bellavista*, entre otros. Dentro de los helados artesanales que ofrecen, estos

se pueden dividir en cuatro variedades tales como: fruta, yogurt, *light* y crema. (Palettas, 2020). Por el número de locales a nivel nacional podría decirse que Palettas Perú es la heladería o paletería artesanal con más presencia en este mercado.

Adicionalmente, existen otras empresas con el mismo enfoque de ofrecer paletas artesanales tales como La Paletería, Helado Amable, Sumaqwayu paletería, La Fiorentina Gelateria, Paletas Kuro Kuro, Paletas Factory, entre otras más.

Cabe concluir, por lo expuesto anteriormente y por las entrevistas realizadas a expertos heladeros, tales como los chefs Lossio y Camacho, que la rivalidad existente y la entrada de nuevos competidores para la industria del helado artesanal si bien es media (Comunicación personal, 17 y 21 de octubre, 2020, respectivamente), como lo es en la industria del helado industrial, sí existe una cantidad considerable de empresas dedicadas a la comercialización de helados artesanales, lo cual no se visualiza en la industria del helado industrial. Ello dado que el nicho creciente del consumidor que prefiere productos naturales y poca inversión tecnológica, en contraste con la inversión que se debe realizar al entrar al mercado del helado industrial, es mayor. En ese sentido, MasDeli Perú se encuentra en un ambiente medianamente competitivo, pues como se describió, cada vez existen más empresas que apuestan por este modelo de negocio, en el cual diferenciarse entre ellas se toma medianamente difícil.

Adicionalmente, este nuevo nicho o foco de mercado de helados artesanales se desprende de los desafíos que esta industria manifiesta, tales como mantener la innovación en cuanto a la creación de nuevos sabores, competir con los consumidores de yogurt, la existencia de consumidores preocupados por su salud y belleza, ocasionando, de este modo, la preferencia de productos más elaborados y no industriales. En último término, se tiene el desafío de romper con la estacionalidad del consumo de este tipo de productos, pues como se mencionó anteriormente se le relaciona con el verano o primavera (Mintel Group Ltd citado en PROEXPANSIÓN, 2016).

En síntesis, debido a lo expuesto y reforzado por la entrevista a la chef Camacho (Comunicación personal, 21 de octubre, 2020), la rivalidad de productos sustitutos en la industria de helados artesanales es alta.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, el chef Lossio alegó que este es medio (Comunicación personal, 17 de octubre, 2020), pues, este tipo de negocio, al ser venta de productos artesanales y a menor escala, cuenta con múltiples opciones para abastecerse. Esto se evidencia en el gran número de proveedores que ofrecen los productos indispensables para la elaboración de paletas a precios medianamente competitivos, tales como las frutas, envases, endulzantes, imprentas para la impresión del logo en los empaques, palos para las paletas, entre otros insumos. No obstante, ello no libra de contingencias a la relación de estos proveedores con

las empresas de esta industria, pues se presentan problemas como el cierre de carreteras debido al mal clima, lo cual causaría un retraso en la producción de las paletas, ya que por tratarse de paletas artesanales resultaría complicado sustituir los insumos naturales por otros similares. Por ende, implicaría que las empresas del sector cedan respecto a una nueva negociación en cuanto a precios. MasDeli Perú, sin embargo, tiene la facilidad de abastecerse de frutas e insumos para la elaboración de las paletas tanto de la cadena mayorista de autoservicios Makro, como en puestos de mercados tales como el Mercado de Frutas y el Mercado Conzac ubicado cerca de la planta de operaciones de la empresa, teniendo así una gama de opciones que le permiten elegir la mejor combinación de calidad y bajo precio con el fin de garantizar una constante calidad en el producto final. No obstante, si bien se posee un vasto número de proveedores para la elección de frutas y algunos insumos, no sucede algo similar en cuanto a los proveedores de plásticos, palitos de madera para las paletas y bolsas de empaque para las paletas, generando cierta dependencia de terceros, sin descartar la posibilidad de recurrir a otros proveedores que les brinden el mismo servicio.

A continuación, se mostrará gráficamente en la Figura 16 las cinco fuerzas de Porter plasmadas para la industria del helado artesanal en Perú.



En síntesis, el estudio de la industria del helado connota diversas variables clave que pueden sufrir cambios en el futuro, tales como el porcentaje de venta mensual de helados, la variación del nivel de consumo per cápita, la cantidad de productos sustitutos de los helados, la cantidad de competidores existentes en la industria, las regulaciones para la fabricación de helados artesanales, el cambio del perfil del consumidor de helados y la cantidad de dinero invertido en investigación y desarrollo de productos.

3.2. Historia de Punto JEM S.A.C.

Punto JEM S.A.C. surge de la idea de tres amigos ingenieros con un gran espíritu emprendedor quienes se conocieron al iniciar sus estudios universitarios en la PUCP en el año 2005. Es así como después de culminar sus estudios en el año 2011 pensaron en cómo podrían generar ingresos, por lo cual les surgieron diversas ideas, tales como las de comercializar churros, paletas con logo de equipos de fútbol, entre otras, pero estas no se lograron concretar (Comunicación personal, 15 de abril, 2020, ver Anexo B).

Tiempo después, en el año 2017, cuando el señor Romero cursaba su maestría en la facultad de Ingeniería Industrial en la PUCP, le surgió la idea de implementar el plan de negocio que estaba realizando en dicha maestría, el cual consistían en fabricar y comercializar paletas artesanales (Comunicación personal, 15 de abril, 2020, ver Anexo B). Es así que en febrero del 2017, luego de que el Sr. Romero se reuniera con sus amigos de la universidad, se constituyó la empresa Punto JEM S.A.C., teniendo entre sus principales miembros, al gerente general y de Logística y Operaciones, el señor Romero, al gerente de Finanzas y Administración, el señor Oquendo y al gerente de Recursos Humanos y Comercial, el señor Robles. Para mayor información acerca de la composición organizacional de la empresa se puede visualizar los Anexos L, M, N y Ñ.

A inicios del 2018, Punto JEM S.A.C logró acreditarse como mype, ver Anexo Ñ, y apostó por un modelo de negocio basado en elaborar y comercializar postres saludables mediante la elaboración de productos 100 % artesanales. Es decir, alimentos cuyo proceso es manejado netamente con técnicas manuales sin la utilización de aditivos ni conservantes, además de ser conocidos por sus bondades nutricionales (Álvarez, Becerra y Cordero 2017).

Actualmente, Punto JEM S.A.C. maneja dos marcas: Delichef Perú y MasDeli Perú. La primera marca fue implementada en el mes de julio del 2020 y se dedica a la elaboración y comercialización de productos de repostería precocidos y preparados, así como a la venta de implementos culinarios vía internet.

Por otro lado, la marca MasDeli Perú fue registrada en el mes de diciembre del 2017 (ver Anexo N) y se dedica a la elaboración y venta de paletas artesanales, postres dulces tradicionales y bebidas. En mayo del año 2018, inició sus operaciones en un módulo ubicado en MegaPlaza Express Villa en Chorrillos hasta el mes de abril del año 2020. Debido a la crisis sanitaria dicho canal de ventas tuvo que ser clausurado, causando ventas nulas desde el mes de marzo hasta el mes de junio del mismo año. Actualmente, ofrecen alrededor de 19 sabores en paletas y 15 diferentes tipos de postres dulces.

En el caso del sujeto de estudio, sus paletas de fruta garantizan ventajas nutricionales a los clientes que la consumen, sobre todo la paleta sabor a fresa, que es el producto más vendido dentro de la cartera de productos que ofrece la organización, como se puede ver a detalle en el Anexo O. Las ventajas nutricionales que aporta esta fruta se ven reforzada en el artículo elaborado por la revista Agroindustrial donde se establece que “la fresa es reconocida y demandada por su sabor, componentes de vitamina C y minerales como el hierro, ácido fólico y ácido salicílico” (Caamal, Martínez, Pat y Ramírez, 2018).

Para los socios fundadores, el proponer que su modelo negocio sea un estilo de vida por los productos que ofrecen, enfatiza una cultura organizacional enfocada en el cuidado personal en cuanto a la alimentación, innovación y el crecimiento profesional de sus colaboradores (comunicación personal con el señor Romero el 15 de abril 2020, para mayor detalle ver anexo B). En el siguiente apartado se detallará aspectos sobre el modelo de negocio que desarrolla la marca MasDeli Perú.

3.3. Descripción de MasDeli Perú

En cuanto al origen de la marca MasDeli Perú, como se mencionó en el apartado anterior, la organización adoptó como cimiento el modelo del plan de negocio realizado por uno de los socios. En este trabajo se buscó orientar a la marca MasDeli Perú a atender los niveles socioeconómicos A y B, motivo por el cual su modelo de negocio se enfocó en tener módulos dentro de centros comerciales que representen a estos sectores, tales como la Rambla de San Borja, Jockey Plaza y Larcomar. No obstante, al momento de postular a los centros comerciales que tenían previstos no lograron cumplir con los requisitos o les fue difícil comunicarse con los administradores de los *malls*. El gerente General de Punto JEM S.A.C., el señor Romero, manifestó que la jefa de Negocios de MegaPlaza, la señora Chin, le pidió como uno de los requisitos el contar con módulos de la marca que tengan por lo menos un año en el mercado y cuatro operaciones en otros centros comerciales si es que deseaban entrar a MegaPlaza Norte. De lo contrario, si se trataba de la primera vez en que entrarían a laborar a un *mall* o no cumplían con los requisitos, podrían enfocarse en otras sedes de MegaPlaza como las ubicadas en Chorrillos, Villa El Salvador I, Villa El Salvador II, Huaral, Barranca, Chimbote, Jaén, Chíncha, Cañete o Pisco (Comunicación personal, 15 de abril, 2020, para mayor detalle véase el Anexo B). Es así como a inicios del 2018, MasDeli Perú entró a operar en MegaPlaza Express Villa de Chorrillos, teniendo que cambiar el segmento de clientes al cual se iban a dirigir, debido al nuevo contexto que estaban viviendo.

En esta misma línea, la herramienta empleada por la empresa para la marca MasDeli Perú fue el Business Model Canvas (BMC), una herramienta estratégica mixta, ejecutada en un

contexto diferente al que fue ideada, pues el público objetivo cambió sustancialmente durante el proceso (ver Anexo P). Además, para la profesora Soriano, experta en gestión estratégica, el BMC es un instrumento que evalúa la propuesta del modelo de negocio al iniciarse mas no ofrece un diagnóstico interno exhaustivo de la empresa (Comunicación personal, 14 de octubre, 2020, para mayor detalle véase el Anexo Q). Por ello, para poseer una vista panorámica de las fortalezas y debilidades de la empresa se ejecutará la cadena de valor descrita en el marco teórico.

Las actividades de soporte se dividen en infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras.

Para el señor Romero, la infraestructura de MasDeli Perú se constituye en base a la compra de activos fijos en el año 2017, tales como artefactos electrónicos y una máquina paleta por S/ 10,620. La inversión realizada por parte de los tres socios al momento de constituir la mype en el año 2018, ascendió a un total de S/ 1,500 distribuidos equitativamente entre los tres socios. Dicho monto fue destinado para los trámites de SUNAT, registro de la marca en INDECOPI, constitución de la empresa, gastos notariales y el registro público. De igual manera, la financiación que obtuvo la empresa fue dada en los meses de marzo y setiembre del año 2018, una vez iniciada las operaciones, por parte de dos de los tres accionistas de MasDeli Perú, siendo dicho aporte de S/ 50,000 y S/ 30,000 respectivamente. Se debe subrayar que hasta el mes de setiembre del 2020 existía una deuda total con ambos socios por el importe total de S/ 21,000. Por último, en cuanto a la planificación, el gerente general afirma que no realizaron ninguna previa al inicio de operaciones de la mype, solo emplearon el BMC elaborado por uno de los socios en el año 2017 (Comunicación personal, 14 de setiembre, 2020), como se explicó en capítulos anteriores.

La gestión de recursos humanos es administrada por el señor Robles tal como se puede constatar en el Anexo L. Según precisó el gerente general de Punto JEM S.A.C, el proceso de reclutamiento es realizado por el gerente de Recursos Humanos en mención mediante el uso de las bolsas de trabajo, como Bumeran y Computrabajo, y redes sociales de la marca, como Facebook e Instagram. Por lo contrario, el proceso de selección para cualquier puesto de trabajo es llevado a cabo por los tres accionistas de la mype. Respecto a la capacitación no siguen un programa estructurado. Por ejemplo, al iniciar operaciones, la primera *chef* de partida fue capacitada por los tres socios durante doce horas la primera semana de entrenamiento y fue monitoreada durante el primer mes por el señor Romero, en cuanto a los procedimientos para elaborar las paletas artesanales, pues en repostería poseía conocimientos sólidos. Igualmente, la segunda *chef* de partida fue capacitada por la *chef* de partida antigua durante quince días para la elaboración de las paletas artesanales. En cuanto a la capacitación de la fuerza de ventas esta era

brindada por el señor Romero durante el primer día de trabajo, por espacio de dos horas y luego durante 15 días, vía presencial y virtual por una hora diaria. De igual manera, sostenían reuniones semanales con los socios con la finalidad de que se les brinde *feedback* acerca de su desempeño semanal. Por otro lado, se mantienen las reuniones interdiarias con el *Community manager* de la marca para el establecimiento de lineamientos de *branding* y experiencia del consumidor. En cuanto a las chefs de partida, son supervisadas diariamente por el gerente de Logística y Operaciones con el fin de cerciorarse de la calidad de los procesos en la elaboración de las paletas y postres. La estructura de remuneración de MasDeli Perú se estructura con dos chefs de partida en planilla mype con contrato indefinido, siendo el sueldo bruto mensual de S/ 970 y S/ 858.06, respectivamente, más un bono por alimentación de S/ 100 para una de las *chefs*; el pago a la fuerza de ventas, hasta el mes de marzo del 2020, fue de 5 contratos por recibo por honorarios por S/ 930 para un vendedor y S/ 450 para tres vendedores. Por último, el señor Romero sostuvo que no poseen indicadores de rotación hasta el momento.

Según palabras del gerente general, el desarrollo de tecnología para MasDeli Perú aún es precario, pues no poseen indicadores o métodos para acortar tiempo en cuanto a la elaboración de las paletas artesanales, pero desde el inicio en que las chefs de partida empezaron a laborar, pues el señor Romero se encargó de darles *tips* o trucos en cuanto a la preparación de las paletas artesanales, así como de algunos postres y bebidas naturales. Respecto a los procesos estos se encuentran estandarizados para elaborar las paletas y se encuentran escritos manualmente. Por último, el diseño de producto e investigación de mercado para MasDeli Perú es deficiente pues, no evalúan las tendencias del mercado, las estrategias de la competencia ni realizan *benchmarking*; trimestralmente optan por realizar una reunión con los integrantes de la empresa donde proponen dos sabores para las paletas, luego se realiza el proceso de pruebas durante un mes y, finalmente, es lanzado al mercado con un periodo de prueba de 3 meses. Si las ventas no son fructíferas el producto es dado de baja de la cartera de productos de la marca.

El sistema de compras para el sujeto de estudio abarca la adquisición quincenal de productos, insumos e implementos de cocina por aproximadamente S/ 4,000 mensual. Los insumos e implementos empleados para la elaboración de la cartera de productos son gestionados por el gerente de Logística y Operaciones, el señor Romero, quien personalmente realiza las compras de las frutas, insumos de comida, utensilios de cocina, artículos de limpieza, artículos de protección contra el covid-19, entre otros insumos varios. En cuanto a la maquinaria y herramientas que la mype posee, se debe considerar en la lista de activos que posee (ver Anexo R) a las refrigeradoras, congeladoras, las creperas, y, sobre todo, la cocina y la máquina paleta como herramientas fundamentales para la elaboración de la cartera de productos que la marca MasDeli Perú ofrece. Igualmente, el gasto mensual en publicidad, que abarca las redes sociales

como Facebook e Instagram, asciende a S/ 100 y adquisición semestral de *merchandising* y material POP, el cual es colocado en el punto de venta ubicado en la planta de producción. Respecto a los servicios externos que la mype solicita se ubican el pago mensual al contador y a la *Community manager* a través de recibos por honorarios por S/ 100 y S/ 250 respectivamente, así como, el pago por mantenimiento mensual de la máquina paleta por el importe de S/ 100.

Las actividades primarias se dividen en: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas; y servicios.

El primer grupo de actividades para MasDeli Perú inicia con la recepción de los insumos e implementos que el señor Romero adquiere quincenalmente, dicha recepción se da en el mismo lugar de compra en el caso de los proveedores de frutas, menta y cacao en el gran mercado mayorista Conzac; de insumos de pastelería en Comercial Evolet, de materia prima como crema de leche, chocolate *bitter*, frutos secos, entre otros en comercial Chistofe y la compra de insumos varios en Makro. Por otro lado, se posee una recepción semanal en la planta de producción ubicada en el distrito de Los Olivos de ciertos insumos de distribuidores como Ardiles Import, para la compra de artículos de protección contra el covid-19 y limpieza, Distribuidora Chocan para la compra de balones de gas; FerreMarket Valois para la compra de artículos de ferretería; Oriunda S.A.C. y Corporación 3A para la compra de insumos de la marca Gloria y Laive, respectivamente; y, por último, Comercializadora y Distribuidora Jiménez S.A.C – Codijisa para la compra de insumos alimenticios y artículos de limpieza. Cabe resaltar que, hasta el momento, MasDeli Perú no posee una base de datos referente a los clientes que posee a pesar de realizar ventas directas.

El almacenamiento para la mype se da en la misma planta ubicada en el distrito de los Olivos, como se estipuló anteriormente, consta de un contrato de alquiler para la planta por S/ 500 mensuales desde el mes de julio hasta diciembre del 2020, siendo el importe por pagar durante los meses anteriores de S/ 1000, dichos montos incluyen los servicios de agua, luz e internet.

Las operaciones para la elaboración de las paletas artesanales son realizadas por las dos chefs de partida empleando una máquina paleta y siguiendo los procedimientos establecidos por los socios para su producción. La cartera de productos de MasDeli Perú abarca las paletas artesanales, las cuales se dividen en: rellenas, mixtas, sin relleno, con diseños y una versión mini, cuyo valor de S/ 1 la hace más accesible al público. Cabe recalcar que además de las paletas, MasDeli Perú también elabora y comercializa otros productos como postres tradicionales y bebidas naturales, cuyo costo en promedio oscila entre 6 a 9 soles.

La logística de salida inicia al finalizar el proceso de elaboración del pedido recepcionado. Hasta el mes de marzo del presente año MasDeli Perú percibió ingresos de su punto de venta ubicado en Chorrillos y mediante redes sociales como Facebook e Instagram o vía correo

electrónico para eventos corporativos organizados por los bancos Scotiabank, Interbank y BCP, ferias gastronómicas y ventas al Club Sparza de Interbank a quienes les vendía al por mayor. Actualmente, debido a la coyuntura social sanitaria se dejaron de percibir ingresos de dichos canales y se optó por digitalizar completamente su proceso de ventas. No obstante, el señor Romero, señaló la incorporación de otros canales de venta a partir del mes de julio del año 2020, tales como el recojo en tienda, ubicada en los distritos de Los Olivos y Lince; y el *delivery* propio de la marca; a zonas de reparto como Los Olivos, Independencia, Lince, San Isidro y Miraflores. Por último, se mantienen las ventas por aplicativos móviles de comida tales como Rappi y Glovo, para los distritos de Los Olivos, Lince y San Borja (Comunicación personal, 14 de setiembre, 2020). En cuanto a la recepción de los productos, en todas las modalidades estos son entregados directamente al cliente en empaques y bolsas; y si el pedido es por ventas al por mayor, estos son enviados en *coolers* de Tecnopor.

El plan de Marketing y ventas de MasDeli Perú es estructurado durante las reuniones semanales que realizan los socios de la mype con la *Community manager* de la marca, donde evalúan las tácticas que usualmente emplean como sorteos que realizan vía redes sociales, ofertas de 2x1, cupones de descuento, combos, paletas y postres del día a S/ 5, venta de paletas mini a S/ 1, cuyo precio resulta menor del promedio ofrecido en esta industria y, por último, el trato especializado que les brinda a sus clientes cuando estos se contactan con ellos o cuando se dirigen a sus puntos de venta. El gasto mensual que la empresa direcciona a la publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram es de aproximadamente S/ 100 mensuales. Por último, los medios de pago empleados por la empresa son pago a contra entrega, pago electrónico a través del sistema POS, en el caso de ventas directas al consumidor, recojo en tienda, *delivery* propio de la marca y las ferias. En el caso de la venta por aplicativos de *delivery*, el pago es electrónico vía la misma aplicación y en el caso de las ventas al por mayor es vía depósito bancario a la cuenta de la empresa Punto JEM S.A.C. (Comunicación personal, 14 de setiembre, 2020). Cabe recalcar que el detalle sobre los porcentajes de cada canal de ventas que MasDeli Perú emplea actualmente para obtener ingresos se encuentra en el Anexo O.

Por último, en cuanto a los servicios post venta brindados por la mype, estos son regulares, pues no poseen un formato establecido en cuanto a las acciones a tomar cuando se les presenta un reclamo por parte del consumidor y, en el caso de poseer mermas, durante el proceso de distribución de las paletas artesanales se coordina con el cliente la nueva entrega. En palabras del gerente general de la mype, aún les falta mejorar su servicio post venta en cuanto a planes de contingencia, acción y rapidez de respuesta ante dichas problemáticas, pues todavía existe un tiempo prolongado de uno o dos días hábiles en proponer soluciones al consumidor afectado.

Luego de poseer una visión clara acerca de la estructura interna del sujeto de estudio, resulta oportuno mencionar que las variables clave identificadas dentro del entorno de MasDeli Perú, y que pueden sufrir cambios a futuro son: la cantidad de proveedores, cantidad de canales de distribución, capacidad de almacenamiento y producción de la planta, cantidad de inversión en redes sociales, la cantidad de inversión en investigación y mejoras de los helados artesanales que MasDeli Perú realiza y las facilidades de medios de pago brindadas a los clientes.

A continuación, se muestra en la Figura 17 el resumen gráfico de la cadena de valor del sujeto de estudio.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo expone los elementos clave acerca de la metodología de la investigación que fueron implementados en la presente tesis. Para ello, se iniciará describiendo el planteamiento de la metodología. Posteriormente, se detallarán las principales unidades de observación; así como las técnicas de recolección y análisis de información. Y, finalmente, se identificarán las limitaciones y cuidados éticos relevantes para la investigación.

1. Planteamiento de la Metodología

En esta sección se describen los principales elementos que conforman el planteamiento de la metodología, los cuales se dividen en: alcance, diseño de la investigación y las fases propuestas para el presente estudio.

1.1. Alcance del estudio

Según, Ponce y Pasco (2018), las investigaciones pueden disponer de cuatro tipos de alcance. El primero, es el denominado alcance exploratorio, el cual se enfoca en realizar investigaciones acerca de un tema que no ha sido estudiado profundamente o del cual no se posee información previa. Es decir, se trata de estudios que proponen nuevas líneas de investigación para nuevos temas o ejes poco estudiados. El segundo, se refiere al alcance descriptivo, el cual a diferencia del alcance anterior no busca abrir nuevas líneas de investigación, sino enfocarse en delinear y mostrar características y propiedades de un fenómeno organizacional o de un sujeto investigado. El tercer tipo de alcance es el correlacional, el cual investiga el grado de relación entre dos variables de investigación propuestas. Finalmente, el cuarto alcance es el denominado causal, el cual busca mostrar la relación de causa y efecto de un fenómeno organizacional.

Teniendo en cuenta los diferentes alcances y definiciones descritos anteriormente, se debe resaltar que el alcance del presente estudio es descriptivo, pues se describirá y analizará las características y propiedades del sujeto de estudio, MasDeli Perú, para que a partir de dicho conocimiento se pueda analizar las estrategias de supervivencia que podrían ayudar a la mype a afrontar el contexto propuesto al año 2023.

La elección del tipo de alcance para la presente investigación se ha fundamentado a lo largo de los capítulos precedentes, donde se seleccionó información relevante que ayudó a obtener una adecuada descripción exploratoria. En este sentido, en el marco teórico, presentado en el capítulo 2, se ha expuesto los principales ejes temáticos en los que se enfocará la investigación, tales como la planificación estratégica, el análisis prospectivo y las estrategias de mypes en épocas de crisis. Así mismo, en el análisis contextual, presentado en el capítulo 3, se ha descrito el entorno que rodea a las mypes peruanas, al sector gastronómico y a la industria del helado, así como al sujeto

de estudio, Mas Deli Perú. Cabe resaltar que la propuesta prospectiva de la investigación se basa en lograr una proyección al año 2023, que sea lo más auténtica posible, motivo por el cual, al finalizar la descripción de cada uno de los ejes contextuales, presentados en el capítulo 3, se identificaron variables clave, las que suman un total de 46 y que se muestran resumidas en el Anexo S.

1.2. Diseño del estudio

El diseño de la investigación, según los autores Ponce y Pasco (2018) se puede clasificar en base al enfoque, las estrategias a usar y el horizonte temporal. Por consiguiente, a continuación, se describirá y detallará la elección metodológica para la presente tesis que ayudará a entender las cuatro fases de investigación propuestas.

1.2.1. Enfoque

En cuanto al enfoque de investigación se debe mencionar que la presente tesis busca ser flexible y enriquecedora, por lo que se ha elegido un enfoque mixto, pues los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), así como los autores Ponce y Pasco (2018) coinciden en que este tipo de investigación toma las fortalezas de las investigaciones cualitativa y cuantitativa, tratando de que sus debilidades no se reflejen. Así mismo, los autores Baltar y Gentile (2012) aluden a la relevancia del uso de herramientas de investigación mixtas para la ejecución de decisiones estratégicas, lo cual coincide con el objetivo principal del presente estudio, pues se busca analizar las estrategias de supervivencia que ayuden al sujeto de estudio, MasDeli Perú, a afrontar la realidad de los escenarios propuestos al 2023.

En cuanto a las herramientas cualitativas que se emplearon se debe mencionar, en primer lugar, las entrevistas virtuales semiestructuradas a expertos en temas de prospectiva y gestión estratégica, las cuales sirvieron como base para validar la metodología propuesta para la investigación. Adicionalmente, se propuso el uso de herramientas estratégicas, tales como: las macro-tendencias, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor; las cuales se realizaron con el apoyo de revisiones bibliográficas tanto primarias como secundarias, así como entrevistas virtuales a expertos en los ejes temáticos de mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias de consumo de helado artesanal, pues tal como se ha mencionado, estos son los principales ejes del estudio propuesto.

Algunos de los autores propuesto en el marco teórico que han servido de guía para la elección de las herramientas estratégicas mencionadas, son: Merello (1973), Porter (1986), Mintzberg (1987), Sallenave (1994), Muchnick (1999), Godet (2000), Muchnick (2000), David (2008), Collis & Rukstad (2008), Porter (2008), Weinberger (2009), Salvador, Andrade y

Fernández (2011), Grau (2011), Jimenez (2012) Iglesias y otros autores (2012), More (2015) y Román de Remes (2017). En cuanto, a los autores destacados en análisis prospectivo y CE, se pueden mencionar a Godet (1993, 2000 y 2007), Godet y Durance (2009 y 2011), Popper (2011), Cruz y Medina (2015), la Universidad de Deusto de España a través de su portal de Prospectiva.eu (n.d.) y Goyeneche y Parodi (2017). Finalmente, en cuanto a los autores que vinculan la gestión estratégica con las épocas de crisis, destacan las propuestas de Rodríguez (2017) y Sallenave (1943).

Por otro lado, en relación con las herramientas cuantitativas, se debe mencionar que estas devienen de las fases propuestas por Godet y Durance (2009), tales como las encuestas MICMAC y SMIC. Dichos resultados fueron procesados en los *softwares* MICMAC y SMIC -*Prob Expert*, respectivamente, pues estos sirven de manera efectiva para calcular de manera cuantitativa las opiniones vertidas por los expertos en cada una de las encuestas. Se debe resaltar que, tanto el *software* MICMAC como el SMIC -*Prob Expert* son de acceso gratuito, por lo cual no representa mayor complicación acceder a cada uno de ellos y ejecutarlos las veces que sea necesario.

En suma, la elección del uso de un enfoque mixto se sustenta, pues a lo largo de la investigación se hará uso tanto de herramientas cualitativas y cuantitativas que buscan complementarse entre sí, ya que tal y como señalaban Baltar y Gentile (2012) el uso de herramientas mixtas resulta primordial para ejecutar buenas decisiones estratégicas.

1.2.2. Estrategia de Investigación

En cuanto a la estrategia de investigación, Ponce y Pasco (2018) mencionan que esta puede ser de cinco tipos: un experimento, un estudio tipo encuesta, un estudio caso, una investigación-acción o un estudio de etnografía.

Para efectos, de la investigación propuesta se seleccionó un estudio caso, dado que:

Permite una comprensión holística que busca entender el fenómeno desde todas sus partes internas y externas, y con ello explicar de forma profunda los procesos o hechos relativos del fenómeno, todo a través de una participación del investigador, que en el caso del estudio de la gestión empresarial busca entender las problemáticas de esta y darles solución. (Aranda, Baldazo y Valdés, 2012, s/p)

Tal como se menciona, este tipo de estrategia de investigación permitirá conocer, con mayor detalle, el fenómeno que se requiera estudiar, en este caso, la supervivencia de mypes gastronómicas en tiempos de crisis. Así mismo, dado que se ha propuesto un alcance de investigación descriptivo, este tipo de estrategia permite delinear y enfocarse en entender las diferentes aristas del sujeto de estudio. Características que no se aprecian dentro de las otras cuatro

estrategias propuestas por Ponce y Pasco (2018), debido a que: en primer lugar, la estrategia de experimento, necesita dos grupos de estudio para identificar conexiones causales; en segundo lugar, la estrategia de tipo encuesta, se limita a conocer aspectos puntuales de un fenómeno de estudio y no permite una mayor indagación, lo cual no permitiría lograr los fines descriptivos planteados; en tercer lugar, en cuanto a la estrategia etnográfica, se debe resaltar que esta conlleva a la inserción de algún integrante de la investigación dentro de la organización, permiso al que no se tiene acceso; y, finalmente en el caso de la investigación-acción, que procura realizar una transformación organizacional al finalizar la investigación, dicha propuesta no forma parte del objetivo principal de la presente investigación, pues el sujeto de estudio posee la autoridad y autonomía para decidir si aplica o no la propuesta estratégica y las recomendaciones que se plantearan al finalizar la investigación.

En síntesis, dado la elección de la estrategia de estudio de caso se requerirá, por parte de las investigadoras, una adecuada apertura para poder conocer los aspectos esenciales del sujeto de estudio, y, así, identificar los problemas internos y externos que afecten a la organización.

1.2.3. Horizonte temporal

En cuanto al horizonte temporal de investigación, se debe mencionar que, los autores Ponce y Pasco (2018) y Gil (n.d.) concuerdan en que el horizonte temporal de una investigación descriptiva puede ser de tipo transversal o longitudinal. Dado que la investigación es descriptiva se seleccionará un horizonte temporal transversal, pues se recabará información de Punto JEM S.A.C. bajo su marca MasDeli Perú, en un solo periodo de tiempo que será durante el año 2020; y no durante un transcurso de tiempo como propone el horizonte longitudinal. Además, tal como resalta la autora Gil (n.d.) los estudios de horizonte transversal resultan ser “prácticos, económicos, de rápida ejecución y de fácil control” (p. 4). Así mismo, dado que la información contextual varía constantemente debido al contexto de crisis, se requiere actualización dinámica en la información vertida en el presente documento. También, se propone que el horizonte transversal al año 2020 aplique para el marco contextual de la presente investigación, para que de esta manera se tenga determinado que la información presentada será solo hasta los acontecimientos ocurridos durante el año 2020.

Respecto a la construcción de escenarios, propuesta como parte del análisis prospectivo, se plantea un horizonte temporal de tres años, es decir, una CE al año 2023. Dicho período se seleccionó debido a que el marco contextual varía constantemente a raíz de los cambios que se han dado y se siguen dando por el covid-19, en especial dentro de sectores como las mypes, gastronomía, industria del helado y las preferencias del consumo del helado artesanal, los cuales son la base contextual del presente estudio. De esta manera, si se seleccionara un período más

amplio para la CE, lo más probable es que las propuestas estratégicas que se planteen como resultado no se ajusten a la realidad presentada a la publicación de la presente investigación.

En síntesis, el horizonte temporal propuesto es transversal tanto para el análisis del sujeto de estudio y para la CE, teniendo en cuenta que para este último la proyección temporal se plantea a tres años, fundamentado en los cambios constantes e inesperados que los ejes temáticos relevantes de la investigación atraviesan a raíz del covid-19.

1.3. Fases del estudio

Tal como se ha mencionado, el análisis prospectivo para la CE de la presente investigación, se basa en las tres fases propuestas por los autores Godet y Durance (2009), las mismas que han sido ampliamente descritas en el capítulo 2. Así mismo, dado que la investigación no solo tiene como uno de los objetivos la CE al año 2023, sino que además busca analizar estrategias de supervivencia que se adapten a los escenarios propuestos, se debe resaltar el uso de dos fases adicionales que complementan la propuesta de los autores, tales como la fase cero y fase cuatro, las cuales se muestran en la Figura 18.



Tal y como se observa en la Figura 18 se pueden identificar las cuatro fases de investigación en las que se basará la presente investigación, así como las fases de referencia propuestas por Godet (2011). Así mismo, se observan los *inputs* de cada fase, así como los *outputs* que devienen de cada una de ellas. En adición, los recuadros resaltados de verde representan las actividades o elementos que se convertirán en *inputs* para las fases consecutivas. A continuación, se precisará cada una de las etapas.

La fase cero se ha denominado la fase de validación de la metodología, cuyo propósito es obtener la aprobación de la metodología de investigación a través de expertos tanto de prospectiva estratégica como de gestión estratégica, pues son los dos ejes temáticos que sirvieron como cimiento para la elaboración del marco teórico de la investigación. Esta fase, tal como se observa, es independiente a las siguientes; pues, una vez aprobada la metodología propuesta se procedió con las siguientes fases. La fase uno fue denominada análisis externo e interno, ya que tal como su nombre refiere se usarán diferentes herramientas que al implementarse se logró identificar las variables clave que rodea y posee MasDeli Perú. Las herramientas que soportan el análisis externo son el PESTEL, la identificación de macro-tendencias, las 5 fuerzas de Porter, revisiones bibliográficas y entrevistas semi-estructuradas a expertos en mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias del consumo del helado artesanal. De esta manera, al finalizar la ejecución de los instrumentos en mención se obtuvo la lista de variables clave como *output* de la fase uno. Posteriormente, dicha lista de variables se redujo con la aplicación de 22 entrevistas y encuestas virtuales a expertos en mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias de consumo de helado artesanal, quienes a partir de los puntajes que se determinaron según su *expertise*, definieron una lista de las principales variables clave, las cuales se determinaron por la dispersión de puntaje de estas. Así, la lista de las variables con mayor puntaje entró como *input* a la fase dos, denominada análisis estructural MICMAC, en la cual se aplicó una encuesta MICMAC que tuvo como objetivo identificar las principales variables clave de acuerdo a una comparación entre las variables con mayor puntaje. Por consiguiente, una vez definidas las principales variables clave se formularon hipótesis, las cuales ingresarán como *input* a la fase tres denominada análisis de impacto cruzado-método SMIC, con la que mediante la aplicación de 7 encuestas SMIC a expertos en mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias de consumo de helado artesanal, se podrá definir el conjunto de escenarios probables de ocurrencia al 2023. Estos serán la base para que solo un escenario, el más probable, ingrese como *input* a la cuarta fase, donde a el gerente general de MasDeli Perú, el señor Romero, formule el conjunto de estrategias que ayudarán a la mype a contrarrestar los estragos que devienen como producto de la crisis sanitaria del año 2020 y se compare si dichas estrategias se encuentran dentro de la descripción teórica de tipos y acciones de una estrategia de supervivencia.

Teniendo en cuenta cada una de las fases propuestas, es preciso resaltar que en el Anexo T se muestra, en mayor detalle, a los expertos y las herramientas que se usaron en cada fase, pues en este apartado solo se los ha mencionado de forma general.

2. Unidad de Observación

En lo que respecta a las unidades de observación, Ponce y Pasco (2018) refieren que estas son los diferentes actores relacionados con el sujeto de estudio que pueden brindar información acerca de este para encontrar una respuesta a cada hipótesis que se plantee en la investigación; es decir, que cada organización, proceso o actor puede ser considerado una unidad de observación.

En este sentido, dado que los actores involucrados con el sujeto de estudio pueden ser varios y que la investigación requiere la opinión de algunos expertos en temas específicos, como en gastronomía, mypes, industria del helado y preferencias de consumo de helados artesanales, la muestra de unidad de observación por la cual se optó es no probabilística por conveniencia, pues este muestreo “permitirá poder seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos, lo cual está basado en la proximidad y accesibilidad de los sujetos al investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p.230), es decir, este tipo de muestra permite que el manejo y acceso a las unidades de observación sea según las necesidades y la factibilidad que se tenga para acceder a ellas, brindando una gran flexibilidad al momento de acceder a las principales unidades de observación. Así mismo, se usó el muestreo no probabilístico por bola de nieve con la finalidad de expandir la red de contactos de expertos en temas de gastronomía, mypes, industria del helado y preferencias del consumo del helado artesanal, pues se empezó entrevistando a profesores de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y a los gerentes y trabajadores de MasDeli Perú, quienes a través de su red de contactos permitieron acceder a otros expertos, en adición se hizo uso de *LinkedIn*, red social profesional, que ayudo a encontrar expertos con el perfil requerido, más aún en épocas de pandemia que limitaron el acceso a otros tipos de búsquedas presenciales.

En síntesis, se debe precisar que las unidades de observación son necesarias para entender al sujeto de estudio, MasDeli Perú, y los fenómenos que lo rodean. Ante ello, se aplicó un muestreo no probabilístico de conveniencia y bola de nieve, el cual se ajusta a las necesidades de la investigación, tal como se ha sustentado.

3. Técnicas de recolección y análisis de información

En cuanto a las herramientas de recolección de información propuestas por Ponce y Pasco (2018) se encuentran: la encuesta, la entrevista individual, el *focus group* y la observación. De ellas, se usarán, específicamente, las encuestas y las entrevistas, tal como se ha descrito previamente, en el apartado de las fases de la investigación.

En cuanto a las entrevistas individuales estas serán usadas tanto en la fase cero como en la fase uno de la investigación, pues en esta primera parte se busca obtener información adicional a las fuentes bibliográficas, acerca de la metodología y sobre los aspectos internos y externos que rodean al sujeto de estudio, motivo por el cual con las entrevistas virtuales semi-estructuradas se podrá indagar y validar los datos más relevantes que se requieran. Cabe recalcar que al ser una investigación de alcance descriptivo, el uso de la entrevista resulta fundamental, pues según los autores Díaz, García, Martínez y Valera (2013) “la entrevista es muy ventajosa, principalmente, en los estudios descriptivos y en las fases de exploración” (p.163).

En adición a las herramientas propuestas por Ponce y Pasco (2018), se debe resaltar el uso de diversas fuentes primarias y secundarias. Para las fuentes primarias, se hará uso de entrevistas, artículos de investigación, tesis publicadas sobre la temática de estudio, textos de conferencias, entre otros que ayudarán a enmarcar el eje temático de la investigación. En cuanto a las fuentes secundarias, estas serán usadas para la construcción del estado del arte que se ha descrito a lo largo del marco teórico, donde se muestran diferentes autores que dan soporte a diversas teorías principales.

Por otro lado, dado que el enfoque de la investigación es mixto, se implementarán en tres ocasiones las encuestas, la primera vez al finalizar la fase uno, la segunda durante la fase dos y la última vez durante la fase tres. El primer grupo de encuestas busca ponderar en una escala del 1 al 3, donde 1 es nada importante, 2 es importante y 3 es muy importante, al conjunto de variables identificadas a lo largo de la primera fase, pues se espera que esta lista de variables obtenidas en la fase uno se reduzca para que las de mayor puntaje sean las que continúen en el proceso de ponderación en la fase dos. Posteriormente, en la fase dos, al tener las variables de mayor puntaje se aplica la encuesta MICMAC, la cual busca que a través de ponderaciones del 0 al 3, donde 0 es no influye, 1 es influencia débil, 2 es influencia media, y 3 influencia fuerte, se determine el nivel de influencia que cada una de las variables de mayor puntaje tiene frente a la otra. Finalmente, en la encuesta de la fase tres, denominada encuesta SMIC, se propone conocer a través de ponderaciones de 1 al 6, donde 1 es muy improbable, 2 es improbable, 3 es duda, 4 es probable, 5 es muy probable, y 6 no tiene relación, si las hipótesis planteadas para cada una de las variables seleccionadas en la fase dos serán de probable ocurrencia al 2023. Se debe resaltar que para analizar la ocurrencia de dichas hipótesis se cuestionó tanto su probabilidad de ocurrencia, como la probabilidad de que está no se realice, lo cual intentó “evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos” (La prospective, n.d.,s/p).

En lo que respecta al análisis de la información, se debe resaltar que para los datos cualitativos, según la propuesta de Ponce y Pasco (2018), se seleccionó el uso del análisis de contenido, pues a lo largo de la investigación se tuvo contacto permanente con los actores previamente identificados, donde el análisis de las comunicaciones para una posterior extrapolación de datos principales resultó indispensable. Así mismo, se destaca el uso del análisis del discurso, el cual ayudó a interpretar la información discursiva que se desprendieron de las entrevistas virtuales realizadas. Por otro lado, para el análisis de la información cuantitativa se usaron herramientas informáticas, tales como los *softwares* MICMAC y Smic-Prob *Expert*, de acceso gratuito que ayudaron, según sus propios estándares, a procesar los datos recolectados en las diferentes encuestas, previamente descritas.

En este sentido, lo descrito se puede apreciar gráficamente en el Anexo T y AG donde se muestra la matriz de recolección de información, con fechas y detalle de las personas entrevistadas, así como la matriz de consistencia la cual muestra un resumen de los objetivos planteados y las herramientas propias de la investigación.

4. Limitaciones y cuidados éticos

En cuanto a las limitaciones que afronta el presente estudio se puede mencionar, principalmente, el entorno altamente cambiante que se está viviendo a nivel mundial a raíz de la crisis sanitaria ocasionada por el covid-19. Ello, puede ocasionar que, a la publicación de la investigación, algunos aspectos del marco contextual referidos a aspectos políticos, económicos y sociales no coincidan con lo descrito en la investigación, pues estas solo se enfocan en las variaciones del contexto al cierre del año 2020. Otra limitación es la referida a la pronta respuesta y programación para las entrevistas virtuales de expertos con alto grado de *expertise*, pues si bien es cierto que se hizo uso de diversos medios digitales, tales como *Google Meet*, *Zoom*, llamadas telefónicas, entre otros medios, dichas programaciones dependieron ampliamente de la disponibilidad de los entrevistados, quienes al no poder ser contactados presencialmente, dado el estado de emergencia, suscitó que algunos expertos con alto grado de *expertise* no hayan participado de las encuestas y/o entrevistas.

Por otro lado, en cuanto a los cuidados éticos, se debe resaltar la preocupación por parte de las investigadoras para obtener los permisos correspondientes para el tratamiento de datos de los entrevistados, así como mencionarles que poseen plena libertad para retirarse de la entrevista y/o encuesta en el momento que lo deseen. Ello se complementó con el interés por obtener las autorizaciones correspondientes para contactar a los primeros entrevistados y/o encuestados para las fases posteriores de la investigación, pues tal y como se puede observar en el Anexo T, a medida que se avanzó en cada fase de la investigación se obtuvo la confirmación de la mayoría

de los expertos que participaron en la etapa precedente de la investigación. Dichos permisos éticos, se han hecho expresas tanto verbalmente, en las comunicaciones virtuales, como de manera escrita, dentro de las preguntas que formaron parte de las diferentes encuestas virtuales. En adición a ello, se firmó, junto con el gerente general de MasDeli Perú, un consentimiento informado que verifica la autorización para usar la información de dicha organización específicamente para fines académicos de la presente investigación, tal como se aprecia en el Anexo U.

En síntesis, las limitaciones devienen, principalmente, de un contexto ampliamente cambiante y de las restricciones para concretar reuniones presencialmente con los entrevistados y encuestados. Por otra parte, en cuanto a los cuidados éticos se debe resaltar el recelo de las investigadoras por dar a conocer a los entrevistados, al inicio de cada entrevista y/o encuesta, la libertad y confianza para emitir sus conocimientos sin temor al tratamiento que se le dé a estos, pues se resaltó que su uso fue exclusivamente académico.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente apartado tiene como objetivo principal mostrar de manera detallada, los resultados de cada una de las fases propuestas para la CE al año 2023, las cuales forman parte del análisis prospectivo propuesto a lo largo de la investigación. Dicha CE se ha realizado teniendo en cuenta los cuatro ejes temáticos que rodean la naturaleza del sujeto de estudio, MasDeli Perú, como son las mypes, el sector gastronómico, la industria del helado y las preferencias de consumo de helado artesanal. De esta manera, al construir un conjunto de escenarios futuros con altas probabilidades de ocurrencia al año 2023, se expondrá como resultado de la fase cuatro las estrategias de supervivencia que serán de utilidad para que MasDeli Perú pueda permanecer y sobrevivir dentro de un mercado comercial proyectado al 2023.

1. Fase 1: Obtención de variables clave

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, el *output* de la fase uno es obtener un listado de variables clave mediante revisiones bibliográficas y entrevistas virtuales semiestructuradas a expertos en los cuatro ejes temáticos de la investigación mencionados previamente. Así mismo, se aplicó herramientas estratégicas que ayudaron a sintetizar la información externa e interna encontrada dentro de cada una de las fuentes de información, tales como el análisis PESTEL, identificación de las macro-tendencias, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor.

De esta manera, se pudo obtener un número total de 46 variables, de las cuales 30 fueron obtenidas de diferentes fuentes bibliográficas y las 16 restantes, de entrevistas virtuales realizadas a expertos en cada materia, tal como se aprecia en la Tabla 5.

Tabla 5: Cantidad de variables aportadas por fuentes bibliográficas y entrevistas a expertos

Eje temático	Fuentes Bibliográficas	Entrevistas virtuales semiestructuradas	Nombre de entrevistado
1. Mypes	6	1	Oswaldo García
2. Sector gastronómico	13	1	Juan Carlos Moreno
3. Industria del helado	8	5	Paul Lossio
4. Preferencias de consumo del helado artesanal	3	9	2 consumidores regulares de helados artesanales
Total	30	16	_____

Tal como se ha mostrado, el total de variables clave se desprende de un minucioso análisis en cada uno de los ejes temáticos mencionados. Cabe recalcar, que los expertos entrevistados

coincidieron con más de una de las variables identificadas a través de las fuentes bibliográficas, motivo por el cual solo las variables nuevas y de las que se pudieron tener respaldo bibliográfico fueron las que se añadieron y se consideraron como variables propuestas por los expertos. De esta manera, se identificó un total de 7 variables para las mypes, 14 variables para el sector gastronómico, 13 variables para la industria del helado y 12 variables sobre las preferencias de consumo del helado artesanal, de las cuales, tal como se aprecia en el Anexo S, 4 son de origen interno y 42 de origen externo.

Para continuar con la siguiente fase propuesta en la metodología de esta investigación, la cantidad de variables clave debe reducirse. Por ello, se optó por encuestar a 22 expertos, quienes en base a su *expertise* valoraron numéricamente la importancia de cada una de las variables, tal como se aprecia en el formato de encuesta enviada (ver Anexo V) vía *Google Forms*. De esta manera, según el nivel de *expertise* que cada uno de los encuestados mencionó tener, se realizó un análisis y promedio ponderado considerando como respuestas válidas las opiniones donde los expertos hayan considerado tener un nivel de *expertise* promedio o alto, es decir, que tengan un puntaje de 2 o 3. Teniendo en cuenta lo mencionado, en el Anexo W, se podrá visualizar los gráficos de dispersión de cada eje temático, resaltando los de mayor puntaje. De esta manera, las variables que obtuvieron un mayor puntaje son: 3 variables para el eje de las mypes, 3 variables para el sector gastronómico, 4 variables para la industria del helado y 6 variables para las preferencias de consumo de helado artesanal, equivalente a un total de 16 variables clave que servirán como *input* para la fase dos. La numeración, que será usada como representación del nombre completo de cada variable, para las siguientes fases, se puede identificar en la Tabla 6.

Tabla 6: Lista de variables clave seleccionadas para proceder a la fase dos

#	Variable Clave	Eje temático
1	Presencia de la mype en la economía peruana	Mypes
2	Crecimiento de mypes del sector servicio y comercio	Mypes
3	Nivel de empleo generado por las mypes	Mypes
4	Perfil del consumidor gastronómico	Sector gastronómico
5	Nivel de uso del delivery	Sector gastronómico
6	Uso de nueva tecnología dentro del sector (pagos digitales, reservas en línea, etc.)	Sector gastronómico
7	Cantidad de regulaciones para fabricación de helados artesanales	Industria del helado
8	Perfil del consumidor de helados artesanales	Industria del helado
9	Cantidad de investigaciones y desarrollo en helados artesanales	Industria del helado
10	Costo de producción	Industria del helado
11	Formatos de presentación	Preferencias de consumo de helado artesanal
12	Calidad de insumos	Preferencias de consumo de helado artesanal
13	Calidad del producto	Preferencias de consumo de helado artesanal
14	Publicidad	Preferencias de consumo de helado artesanal
15	Puntos de venta	Preferencias de consumo de helado artesanal
16	Experiencia de compra	Preferencias de consumo de helado artesanal

2. Fase 2: Identificación de las principales variables clave

Posterior a la identificación de las principales variables clave, se procesarán las 16 variables obtenidas como *input*, de la fase dos dentro de la encuesta MICMAC, la cual según los autores Godet y Durance (2009) sirve para poder identificar el grado de influencia que tiene cada una de las variables sobre otra y puede ser cuantificada del 0 al 3; donde 0 significa que no existe influencia, 1 que la influencia es débil, 2 que la influencia es media y 3 que la influencia es fuerte. Así mismo, los autores añaden un puntaje cualitativo de “P” cuando la influencia es potencial; sin embargo, esta última ponderación no ha sido usada para el presente trabajo, pues al procesar la

información en el *software* MICMAC, este no permite ingresar valores diferentes a los numéricos del 0 al 3.

Las encuestas MICMAC vertidas en esta fase han sido realizadas a 14 expertos. Dichos expertos han sido seleccionados de la fase uno a partir del nivel de experiencia que hayan mencionado tener, así como el haber respondido en al menos dos de los cuatro ejes temáticos planteados en la primera fase. Dicho filtro se aplicó debido a que, tal como refiere el Dr. Paz (entrevista virtual, 19 de octubre, 2020), este tipo de encuesta MICMAC posee la contingencia de cuestionar sobre todos los ejes temáticos, que se estén investigando, a encuestados que no necesariamente poseen un alto grado de *expertise* en todos los ejes cuestionados (ver Anexo X). En este sentido conviene resaltar, que tal como se aprecia en el Anexo Y, solo 3 personas de las 22 encuestadas en la fase 1 respondieron tener un nivel de *expertise* superior al promedio en los cuatro ejes temáticos de estudio. Así mismo, 13 expertos respondieron tener un alto *expertise* en más de un eje temático y, en contraste, 6 personas contestaron tener un alto *expertise* en solo un eje temático. De esta manera, se contactó a las 16 personas aptas para seguir con la investigación, aunque dado las limitaciones propias del estudio, para mantener el contacto y respuesta con todos los encuestados, se llegaron a confirmar la participación de solo 14 expertos, los que incluyen a dos de los tres expertos que tenían conocimiento en los cuatro ejes temáticos, motivo por el cual se asegura que en un 14.29 % de las respuestas fueron brindadas por expertos que conocen sobre los cuatro ejes temáticos investigados.

El formato de la encuesta MICMAC, se puede visualizar en el Anexo Z, y en algunos casos fue enviado por correo junto con un instructivo denominado diccionario de variables (véase Anexo AA), así como también fueron virtualmente asistidas junto a los expertos. De esta manera, al finalizar la aplicación de las 14 encuestas se procedió a efectuar un promedio simple, para que se obtenga una sola tabla MICMAC. Es decir, un cuadro de doble entrada, el cual se subió al *software* MICMAC para procesar el promedio de la información obtenida.

En la Tabla 7 se puede visualizar el promedio de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, cabe mencionar que la numeración de los encabezados tanto de las filas como de las columnas corresponde a la numeración de las variables mostradas en la Tabla 6, puesto que el nombre de las variables resulta ser extenso y se busca que se visualice de manera directa los puntajes obtenidos es que se ha mantenido solo la numeración y no el nombre propio de la variable.

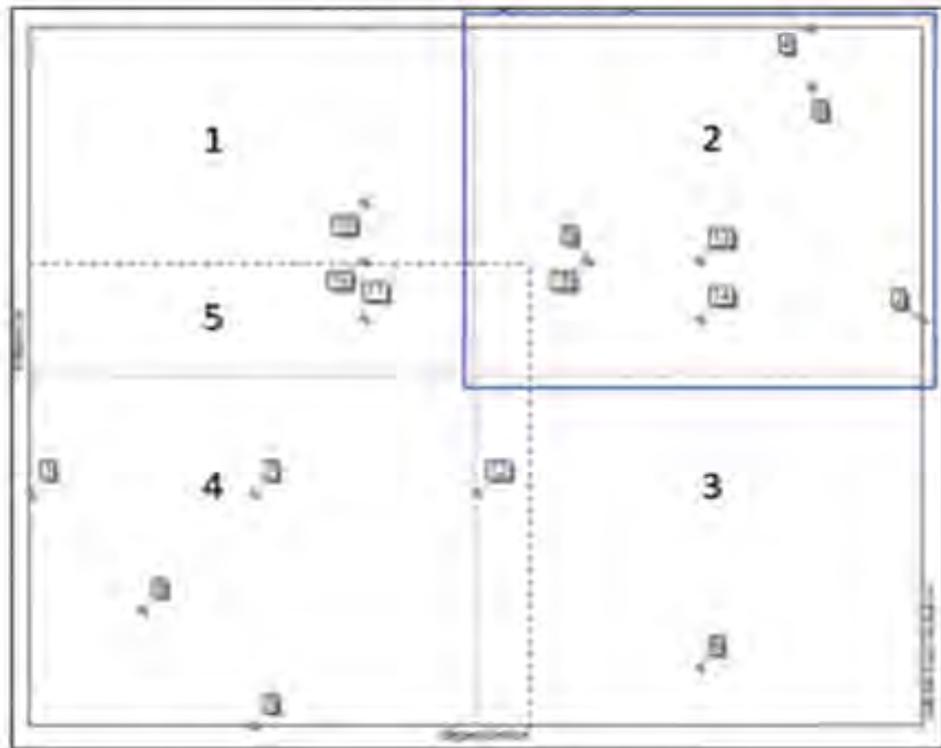
Tabla 7: Promedio de los resultados en encuesta tipo MICMAC

	1:0 1	2:0 2	3:0 3	4:0 4	5:0 5	6:0 6	7:0 7	8:0 8	9:0 9	10:0 10	11:0 11	12:0 12	13:0 13	14:0 14	15:0 15	16:0 16
1:0 1	0	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2:0 2	2	0	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2
3:0 3	2	3	0	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
4:0 4	2	3	2	0	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
5:0 5	2	3	2	3	0	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
6:0 6	2	2	2	3	3	0	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2
7:0 7	2	3	2	2	2	2	0	2	3	3	2	2	3	1	2	1
8:0 8	2	2	2	3	3	3	2	0	2	2	3	3	3	3	3	3
9:0 9	2	2	2	2	2	2	2	3	2	0	2	2	2	2	1	2
10:0 10	2	3	2	2	2	2	3	2	3	0	3	3	3	3	2	2
11:0 11	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	0	2	3	3	2	2
12:0 12	2	3	2	2	1	1	2	3	2	3	2	0	3	2	2	2
13:0 13	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	0	2	2	2
14:0 14	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	0	3	2
15:0 15	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	0	3
16:0 16	2	3	2	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	3	3	0

Fuente: *Software* MICMAC basado en la información importada de las matrices tipo MICMAC hecho a cada experto encuestado

En los resultados presentados, se puede analizar que la ponderación 1 se repite 13 veces, la ponderación 2 se repite 146 veces y la ponderación 3 se repite 81 veces. En cuanto a la ponderación 0, esta se repite 16 veces, pues no se asigna un puntaje diferente a cero cuando las variables se interceptan dentro de la tabla. De esta manera, teniendo en cuenta los resultados señalados, se procedió a analizarlos dentro del *software* MICMAC donde, a partir del procesamiento realizado por el mismo sistema, se obtuvo el mapa de influencia/dependencia directa de las variables, que se muestra en la Figura 19.

Figura 19: Mapa de influencia/dependencia directa de variables



Fuente: Resultado del procesamiento de datos en el *Software* MICMAC

En la Figura 19, se visualiza los cuatro cuadrantes que, según lo propuesto por los autores Godet y Durance (2011), se dividen de acuerdo al grado de influencia y dependencia, tal como se describió en el marco teórico. De esta manera, dado el alto grado de influencia y dependencia de las variables ubicadas en el cuadrante dos, se seleccionaron las 7 variables ubicadas en dicho espacio, las cuales según Godet y Durance (2011) se denominan repetidoras. Si bien es cierto que dichas variables son de naturaleza “inestable y se corresponden con los retos del sistema” (Ballesteros Riveros y Ballesteros Silva, 2008, p. 198), se debe destacar la importancia de analizarlas y elaborar hipótesis de tendencia sobre estas, puesto que en el entorno de crisis externa que vive el sujeto de estudio y las demás organizaciones, resulta importante mapearlas, para que en el futuro se pueda prever su cambio y, así, tomar mejores decisiones.

Las 7 variables repetidoras seleccionadas resultan ser el *output* de la presente fase 2 y se detallan, a continuación, en la Tabla 8.

Tabla 8: Variables repetidoras

#	Variable clave	Eje temático
2	Crecimiento de mypes del sector servicio y comercio	Mypes
4	Perfil del consumidor gastronómico	Sector gastronómico
5	Nivel de uso del delivery	Sector gastronómico
8	Perfil del consumidor de helados artesanales	Industria del helado
13	Calidad del producto	Preferencias de consumo de helado artesanal
14	Publicidad	Preferencias de consumo de helado artesanal
15	Puntos de venta	Preferencias de consumo de helado artesanal

Para que dichas variables se conviertan en *input* de la fase 3, se debe formular hipótesis para cada una de ellas, pues a partir de estas se podrá, posteriormente, definir los escenarios futuros. Cabe recalcar que las hipótesis, tal como refieren Alesina, Bertoni, Masheroni, Moreira, Picasso, Ramírez, Rojo (2011), buscan responder y declarar lo que se espera de la relación entre fenómenos investigados, lo cual en este sentido busca proponer declaraciones acerca de lo que pasará con cada una de las hipótesis propuestas en base a cada una de las variables clave seleccionadas a ocurrir al año 2023, pues es el periodo para la CE que se ha planteado.

A pesar de que se seleccionó a las siete variables repetidoras correspondientes al cuadrante II del mapa de influencia/dependencia del MICMAC, para continuar con el proceso se requirió descartar a una de las variables, pues el *software* SMIC-Prob expert, que se usa en la fase tres tiene como limitación el procesamiento de solo seis hipótesis, siendo este el límite de hipótesis posibles para ingresar.

Por ello, la variable que se descartó fue el número dos, correspondiente al crecimiento de mypes del sector servicio y comercio. Dicha eliminación se basa en que su grado de dependencia con las demás es extremadamente alto, mientras que su influencia es baja, comparada con las demás variables, tal como se aprecia en la Figura 19, manteniéndola al extremo derecho alejada de las otras variables seleccionadas.

A continuación, se explicarán cada una de las seis hipótesis, obtenidas como *output* de la fase dos, derivadas de las seis variables repetidoras seleccionadas, las que serán descritas en base a las tendencias que se plantean al año 2023.

2.1. Hipótesis de tendencia

Las siguientes hipótesis de tendencia buscan ser lo más realistas posibles, por lo cual se han formulado en base a información bibliográfica que posteriormente estará sujeta a valoración de su realización o no, por los expertos en gastronomía, industria del helado, consumidores de helado artesanal, y mypes. Dicho contraste busca no solo ejercer una formulación sustentada académicamente, sino que esta tenga una valoración de la realidad empresarial a partir de las opiniones vertidas por los expertos.

2.1.1. Perfil del consumidor gastronómico

Esta variable hace referencia a las características y preferencias que son inherentes al consumidor gastronómico. Dichas características, tal como menciona Bree (2020), a raíz del Covid-19, se han visto alteradas, lo cual en muchos casos más que ocasionar un cambio en el comportamiento del consumidor resultará en nuevos hábitos de consumo, puesto que para ejercer un nuevo hábito, según las propias palabras de Bree (2020) se necesitan solo tres semanas, lo cual en el caso peruano, dada las restricciones que se experimentaron durante la cuarentena de los meses de marzo a julio, resultaron tiempo suficiente para generar nuevos hábitos en el consumidor, los mismos que según ADEX (2020) tendrán consecuencias a largo plazo, pues estos reevaluarán sus “hábitos de consumo, prioridades de vida y comportamiento post crisis” (p.4).

Ante estos nuevos hábitos y preferencias del consumidor, los autores Borsellino, Kaliji, Schimmenti (2020) resaltan que uno de los aspectos más importantes que se debe considerar en los estudios prospectivos es la orientación que vienen presentando los consumidores hacia la alimentación más saludable, la cual, según sus propias palabras, en América Latina se refleja en un consumo bajo en sal, calorías, y azúcares, pues todo ello se relaciona con el fortalecimiento del sistema inmunológico.

Por otro lado, en cuanto a las preferencias de los consumidores peruanos por retomar el gasto en restaurantes, se puede mencionar que este se está recuperando a medida que se apertura las fases de reactivación económica planteadas por el gobierno, de la misma manera el gasto que se destinaba a la alimentación continúa normalizándose, tal como refiere el BBVA Research (2020). Igualmente, a pesar que muchas categorías de consumo permanecen en negativo, el consumo en tiendas comestibles, para el caso peruano, se incrementó en 18 %, tal como resalta McKinsey & Company (2020).

Ante este contexto y la información descrita, se propone la siguiente hipótesis de tendencia para la variable perfil del consumidor gastronómico: Al 2023, el perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.

2.1.2. Nivel de uso del delivery

El uso del *delivery* es uno de los aspectos que ha resaltado más durante el contexto de crisis sanitaria, tal como se ha mencionado en el capítulo 3, aunque es preciso destacar que este está directamente relacionado con el reinicio de las actividades económicas que se está dando en el país. Tal como señala Datum (2020), ante el reinicio de las actividades se ha observado un incremento en la compra *online* y vía *delivery* en 2 %, pasando de un 6 % durante la cuarentena a un 8 % durante el reinicio de las actividades, según las encuestas vertidas durante el último mes de agosto. Si bien el crecimiento se visualiza pequeño, se debe destacar que la tendencia se orienta a un incremento en dicha preferencia, pues tal como ejemplifica VISA (2020) una de las prácticas de seguridad emergente en los restaurantes es la orientadas a incluir dentro de sus canales de atención el servicio de *delivery* y el de recojo en tienda por parte del cliente, pues se asegura que uno de los nuevos hábitos de los consumidores a largo plazo será el uso de las aplicaciones para envío. De la misma manera, un estudio de Ernst & Young Parthenon afirma que se ha experimentado un cambio en los canales de envío, donde resalta el de los propios minoristas y no el de las aplicaciones o plataformas de envío (Orbezo, 2020).

Ante dicho contexto, se propone la siguiente hipótesis de tendencia para la variable del nivel del *delivery*: Al año 2023, el uso del *delivery* se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por *delivery's* propios de las mismas empresas y no el de las aplicaciones que ofrecen dicho servicio.

2.1.3. Perfil del consumidor de helados artesanales

Según De Bree (2020), directora de Nutrición Global de Nutrición en el Centro de Innovación de Alimentos de Wageningen de Unilever, la mayoría de consumidores le temen a los productos envasados porque lo vinculan con altos niveles de azúcares, por lo cual se debe destacar y dar a conocer la existencia de productos que no necesariamente siguen esa línea de conservación y enfocarse en productos frescos y naturales. Además, la doctora menciona que los consumidores, a raíz del covid-19 se volverán más sensibles a los precios, dada la recesión económica que se viene afrontando. Ante ello, Marchand, gerente general de D'Onofrio, afirmó ante América Retail (2020), que el ticket promedio de gasto per cápita en helados permanecerá entre los 4 y 10 soles

en cada salida a una heladería artesanal, lo cual corrobora la tendencia de sensibilidad a los precios que el consumidor tendrá, en especial en el rubro de helados.

Así mismo, Marchand mencionó la existencia de dos tendencias significativas dentro de la industria del helado, tales como el enfoque en la elaboración y venta de helados artesanales y la comercialización de helados bajos en azúcares. Respecto al primer aspecto, Marchand sostiene que el enfoque en este tipo de helados causa nuevas experiencias en el consumidor de helados y ayuda a incrementar el consumo promedio de helado en un peruano (América Retail, 2020), para el presente año el consumo promedio será de 1,8 L por persona, según informó la señora Dongo (2020), gerente de Marketing de D'Onofrio. (Inga, 2020). En cuanto a la segunda tendencia, esta sigue la misma línea propuesta por la doctora De Bree (2020) enfocada en el consumo de productos naturales y saludables para el consumidor.

Por último, siguiendo la misma línea expuesta en párrafos anteriores ADEX (2020), Lafayette (2020) y la Red Agrícola Perú (2020), precisan que la tendencia de consumo dirigido a comidas y productos más saludables crecerá constantemente durante los próximos años.

A raíz de la información obtenida se formuló la siguiente hipótesis respecto al perfil del consumidor de helados artesanales. Para el año 2023, el consumidor de helados artesanales valorará productos envasados que cumplan con el perfil de productos naturales y saludables, así como que permanezcan en el rango de *ticket* promedio de gasto de 4 a 10 soles.

Dicha hipótesis está respaldada por información brindada por especialistas en la materia, quienes confirman que cada año los consumidores se enfocan más en elegir productos naturales y saludables y que debido al Covid-19 existirá sensibilidad ante los precios y gastos que puedan realizar.

2.1.4. Calidad del producto

Para De Bree (2020), dentro de los efectos colaterales ocasionados por la crisis sanitaria, se encuentra la valoración en mayor medida del origen de los insumos con los que se elaboran los productos que se consumen, aspecto que, según la doctora, no era relevante para los consumidores previo de la pandemia.

En esta misma línea, el centro tecnológico AINIA (2020) y la consultora Arellano (2020) afirman que el consumidor actual se preocupa mucho más por su forma de alimentar y el origen de los productos que consume.

En específico, el consumidor peruano tiende a ser exigente por naturaleza, por lo cual el sabor de un determinado producto debe ser primordial para las empresas que lo ofrecen. Además, el consumidor peruano se enfocará en el consumo de productos que posean origen natural y cierto

valor nutricional. Del mismo modo, dicho consumidor se encontrará predispuesto a probar nuevos productos y sabores, siempre y cuando, el sabor sea de su agrado y entienda claramente las ventajas diferenciales que el producto posee respecto a su competencia (Arellano, 2020).

Para el centro tecnológico, las heladerías deben focalizarse en desarrollar productos dentro de su carta que sean libres de transgénicos (en un 35 %), libres de aditivos y conservantes (en un 20 %) y bajo en calorías (en un 20 %) (AINIA, 2020).

De la información obtenida en este apartado se elabora la siguiente hipótesis respecto a la calidad del producto al elaborar un helado artesanal. Para 2023, las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para ser usados y así se garantice la frescura del insumo, y que sean naturales y saludables.

2.1.5. Publicidad

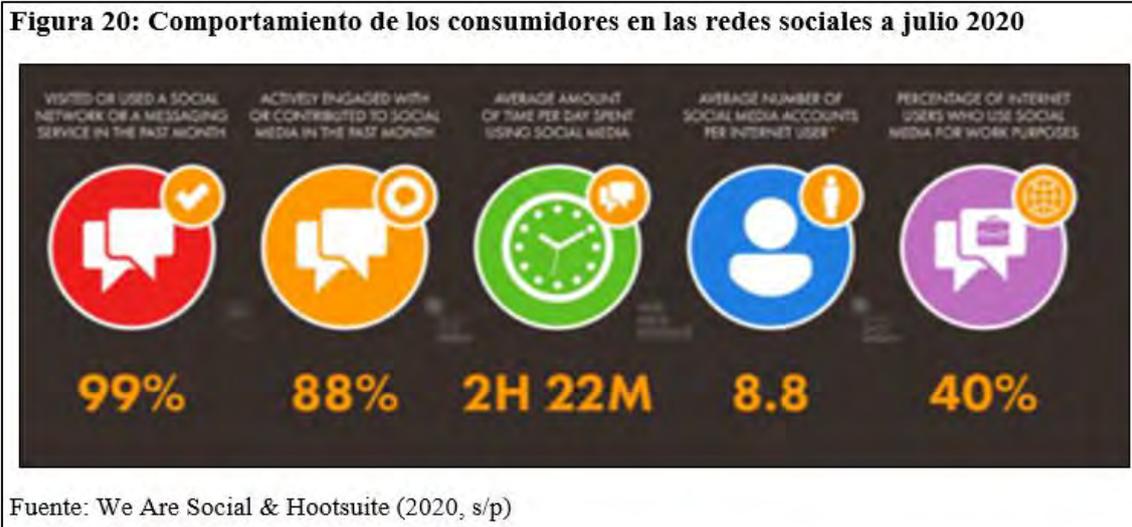
Dentro de las macro-tendencias identificadas para la población al año 2030, se estima que la mayoría de las personas que circule en las redes sociales y el internet serán *millennials* y generación Z. La comunicación para esta última generación será bidireccional y ya no de la manera tradicional con la cual siempre se le ha tratado en las estrategias de marketing. Es decir, se tendrá mayor enfoque en la publicidad de boca a boca así como el marketing de *influencers* (ADEX, 2019).

Por otro lado, la consultora internacional EY, plantea a través de dos de sus líderes dentro de su organización, Dekker & Doe (2020), que dentro de las principales transformaciones que se darán a raíz del covid-19, se encuentran los programas y estrategias digitales enfocados en la lealtad de los clientes, así como aquellas estrategias focalizadas en mantener el mayor contacto posible con estos.

Del mismo modo, Borsellino, Kaliji y Schimmenti (2020), resaltan que el plantear y desarrollar una correcta estrategia de marketing ayudará a controlar el comportamiento errático de los consumidores ante las “compras en pánico” ocasionadas durante la primera fase del covid-19.

Después de mencionar la cantidad generacional que estará presente en mayor porcentaje en el internet para el 2030 y las transformaciones que el marketing debe sufrir para conectar con los clientes, se pasará a mencionar aquellos medios donde este tipo de publicidad será efectiva. (Escuela de negocios de la innovación y emprendedores [IEBS], 2019), las redes sociales que mayor importancia y fuerza cobrarán para el futuro serán Facebook, WhatsApp e Instagram. Las empresas que se desenvuelvan dentro de estos medios deberán enfocarse en realizar estrategias de *Inbound Marketing* y no de consumo masivo. Según el informe emitido por la agencia global

We Are Social & Hootsuite (2020), existen alrededor de 3.96 mil millones de usuarios activos en internet, de ellos el 99 % se encuentra en las redes sociales un promedio de 2 horas y 22 minutos al día, siendo el 87 % de estos usuarios quienes poseen mayor interacción, tal como se puede observar en la Figura 20.



Dentro de las 2 horas y 22 minutos del promedio de tiempo usado por cada generación tecnológica al día, se debe conocer el tiempo que la población generacional predominante posee, pues los *millennials* permanecen alrededor de 2 horas y 34 minutos en las redes sociales y la generación *Z* permanece 2 horas y 53 minutos. Siendo esta última, la generación que mayor tiempo ocupa en dichos medios digitales diariamente, tal y como se puede observar en la Figura 21 y, a su vez, refuerza lo expuesto por ADEX (2019).

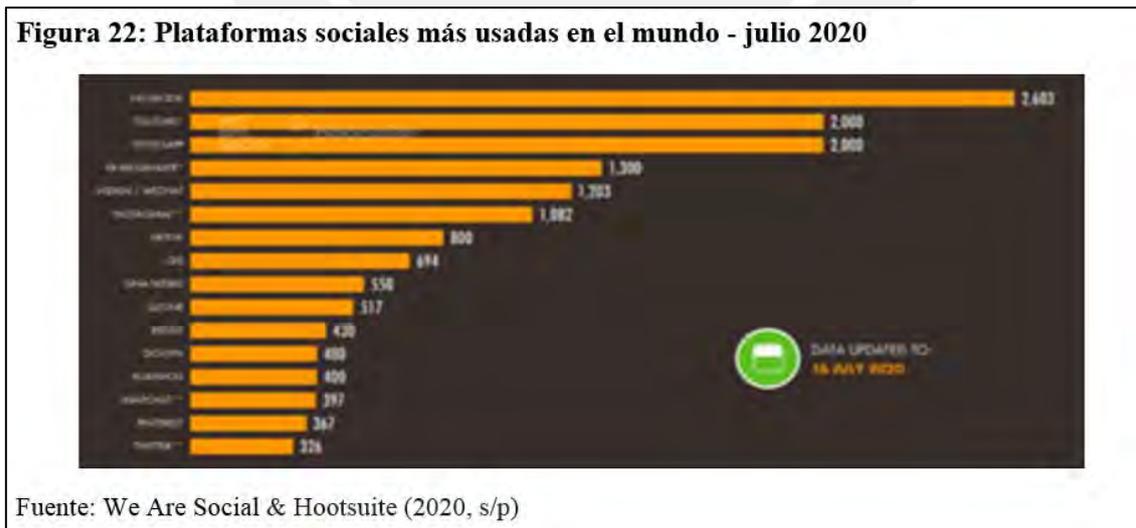


En cuanto al comportamiento de las redes sociales más populares para los internautas, la observar la Figura 20, se puede afirmar que, en primer lugar, Facebook tuvo un aumento del 6.3

% de usuarios activos, respecto al mes de enero 2020. Además, el formato de contenido que mayor interacción genera es el de fotos o imágenes (50.6 %), seguido de publicaciones con enlaces (25.9 %) y videos (20.6 %). En el caso de las *fan page* de aquellos negocios locales que poseen menos de 10,000 fans les resulta difícil en primera instancia generar un gran alcance orgánico, por lo cual deben recurrir a la publicidad pagada, pues sin publicidad el *engagement rate* llega a ser de 0.67 %; si la *fan page* posee más de 10,000 seguidores este resulta ser 0.33 % y si posee más de 100,000 seguidores es de 0.14 % (We Are Social & Hootsuite, 2020).

En segunda instancia, WhatsApp obtuvo un crecimiento del 25 % respecto al mes de enero del presente año debido a la apertura de diversos emprendimientos que emplearon como canal de ventas directo a dicha red social (We Are Social & Hootsuite, 2020).

Por último, ambas plataformas digitales afirman que Instagram obtuvo un crecimiento del 8.2 % respecto al mes de enero del 2020 y que posee un crecimiento mensual en seguidores de 1.39 %. El tipo de publicidad y comunicación para el público presente en esta red social debe ser enfocado en fotografías o imágenes publicadas en el *feed* (62.7 %), seguido de videos (23.6 %) y finalmente las publicaciones en modo carrusel (13.6 %). Respecto a la interacción entre las cuentas, según la cantidad de seguidores en esta red social, se debe mencionar que las cuentas que posean menos de 10,000 seguidores poseen un *engagement rate* de 1.06 %, si la cuenta posee entre 10,000 y 100,000 seguidores, dicho ratio disminuye a 0.69 %; y, por último, las cuentas con más de 100,00 seguidores poseen un ratio de 0.56 %. Tal y como se puede observar en la Figura 22.



En síntesis, de la información recolectada para el presente apartado se concluye la siguiente hipótesis respecto a la publicidad. Para el 2023, en el ámbito publicitario se desarrollarán estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para

futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, *Inbound Marketing* y Marketing de *influencers*.

2.1.6. Puntos de venta

Para Quintana (2017), el sector heladerías en formato *fast food* o venta en el canal *retail* facturó aproximadamente 170 millones de soles para el año 2017; es decir, el 21 % de las ventas totales del mercado del helado se realizó en este canal de ventas. Dentro de los formatos más populares en ventas se encontró los helados envasados con un 71 % (Euromonitor International, 2019).

Según Duas Rodas (2019) y Miralles (2020), las heladerías se encontraban enfocadas en la venta al público mediante tiendas físicas con locales vistosos y meseros; y con la potenciación de ventas por internet. No obstante, debido a la pandemia sanitaria ocasionada por el Covid-19, las empresas de dicho sector han tenido que replantear sus estrategias y dentro de ellas, las enfocadas en los puntos de venta. Ante ello, Marchand, gerente general de la reconocida marca de helados D'Onofrio, precisó en una entrevista concedida al portal creado por la consultora chilena XPG ConsultNet, América Retail (2020), que las bodegas representan todavía el 70 % de la facturación de dicha cadena de helados, seguido de los heladeros en un 25 %; luego las ventas por internet; y, por último, el crecimiento de la participación en forma acelerada en los canales *retail* como las tiendas por conveniencia como Oxxo, Tambo+, Listo!, entre otras tiendas por conveniencia y cadenas de grifo.

Cabe mencionar que si bien las bodegas aún poseen un porcentaje relevante en los puntos de venta para los peruanos, esta posición se ve amenazada por la resistencia al cambio que poseen pues, si bien la tendencia del consumidor peruano está migrando al *e-commerce*, tal y como se detalló anteriormente, las bodegas aún se resisten a dicho cambio, ya que menos del 8% de estas aún no cuenta con un servicio de *delivery* propio ni ventas por internet, caso contrario a las tiendas por conveniencia (Alegría y Pastor, 2020). Además, las tiendas por conveniencia ofrecen ciertas ventajas como rapidez de compra, horario extendido de atención y cercanía, pues, para el año 2019 entre las 5 cadenas de tiendas por conveniencia (Tambo+, Oxxo, Justo, Listo! y Repsol) poseían alrededor de 1,000 locales en Lima Metropolitana, proyectándose a expandir más dicho número en los próximos años (Perú Retail, 2019).

En base a la información obtenida se plantea la siguiente hipótesis respecto a los puntos de venta que las heladerías poseerán a un futuro cercano. Para 2023, los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales *retail* y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.

Teniendo en cuenta la base bibliográfica en la cual se sustentan cada una de las seis hipótesis planteadas, estas servirán como *input* para la siguiente fase en la cual su probabilidad de ocurrencia o no será cuestionada por un conjunto de expertos. El resumen de las hipótesis de tendencia descritas se resume en el Anexo AB.

3. Fase 3: Definición de escenarios futuros

Según lo propuesto por Godet y Durance (2009), la cantidad de escenarios futuros que se pueden obtener, se definen a partir de la fórmula 2^n , donde n representa la cantidad de imágenes posibles o conjunto de hipótesis identificadas. De esta manera, siguiendo dicha fórmula, la construcción de escenarios de la presente investigación tendrá un conjunto de 64 escenarios, pues se posee seis hipótesis, las cuales fueron identificadas en la fase previa. Así mismo, dado que estas hipótesis deben ser consultadas a expertos en áreas como mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias de consumo de helado artesanal, se definió que la cantidad de expertos a encuestar debía ser no menor a 4, pues tal como refieren Godet y Durance (2009) “si la tasa de respuesta se encuentra en el orden de 25 al 30 por ciento se considera bastante satisfactoria” (p.69). Dada dicha afirmación, el número de encuestados en esta fase fueron siete, pues se partió de un total de 14 encuestados, que son el total de la fase anterior, a los que se les refirió la encuesta, pero que dado las limitaciones del estudio no todos llegaron a responder la encuesta, ante ello se procuró que sean como mínimo 4, siguiendo lo propuesto por Godet y Durance (2009). Sin embargo, la tasa de respuesta fue de 7 expertos, por los que son los que se han considerado para esta fase.

A los expertos se les envió la encuesta vía correo electrónico, el que los dirigía al formulario en *Google Forms* donde almacenaban sus respuestas automáticamente, el formato de dicha encuesta se puede visualizar en el Anexo AC. Tal como se observa en dicho formulario, se pregunta por la ocurrencia y no ocurrencia de cada una de las seis hipótesis de tendencia frente a las otras, lo cual nos da un total de 12 preguntas, las que se responden en la escala del 1 al 5, siendo 1 muy improbable de ocurrir, 2 improbable de ocurrir, 3 duda de si el evento ocurrirá, 4 probable de ocurrir, y 5 muy probable de ocurrir. Dicha escala de valoración al trasladarla al *SMIC- Prob expert* no se podía realizar, pues en dicho *software* la escala de valoración era del cero al uno. Es así que, se buscó el equivalente de dicha numeración y, siguiendo lo propuesto por el profesor Florez (2020), docente de la Universidad Internacional de Santander, se estableció que el equivalente de 1 sea 0.1, de 2 sea 0.3, de 3 sea 0.5, de 4 sea 0.7, y de 5 sea 0.9, tal como se aprecia no se toma la numeración 1 o 0, lo cual se debe a que, según Florez (2020) el cero da la completa seguridad de que esa hipótesis no se realizara, mientras que el uno da la completa seguridad de que la hipótesis sí se realizara. De esta manera, dado que no se puede tener el cien

por ciento de seguridad de ello, pues las respuestas son en base a la experiencia del experto a consultar, es que dichas numeraciones no han sido consideradas en el equivalente para el procesamiento SMIC. Cada una de las respuestas obtenidas, se han ingresado al *software* SMIC-

Prob expert, los resultados ingresados al sistema se muestran en el Anexo AD.

Cabe mencionar, que antes de empezar la encuesta se preguntó nuevamente a cada uno de los expertos acerca de su nivel de *expertise*, pues tal como se realizó en la encuesta de la fase uno, solo los expertos que respondan tener un *expertise* mayor o igual al promedio, son los que serán considerados como especialistas en dichos temas. A continuación, en la Tabla 9, se muestra el promedio del peso de nivel de conocimiento que cada uno de los expertos participantes señaló que poseía.

Tabla 9: Participantes en la encuesta SMIC y peso promedio de expertise

N ^o	Apellido	Nombre	Mypes	Sector gastronómico	Industria del helado	Preferencia de consumo de los helados artesanales	Peso de expertise promedio
1	Lossio	Paul	2- Promedio	2- Promedio	3- Alto	3- Alto	3
2	Rouillon	Maria Lucia	3- Alto	3- Alto	2- Promedio	2- Promedio	3
3	Canales	Abraham	3- Alto	3- Alto	2- Promedio	2- Promedio	3
4	Sedano	Jesús	2- Promedio	2- Promedio	2- Promedio	2- Promedio	2
5	Carreño	Sauni	2- Promedio	3- Alto	2- Promedio	2- Promedio	2
6	Romero	Edwin	2- Promedio	2- Promedio	2- Promedio	3- Alto	2
7	Cano	Susam	2- Promedio	3- Alto	3- Alto	2- Promedio	3

Tal como se aprecia, cuatro de los siete expertos encuestados poseen un nivel de *expertise* alto, y tres de ellos un nivel promedio, lo cual resulta satisfactorio para los fines de la presente investigación, pues mientras más conocimientos tengan en los ejes temáticos presentados las respuestas estarán más orientadas a la realidad.

Por consiguiente, teniendo los datos obtenidos de las respuestas de las encuestas y el peso de cada uno de los expertos, se procedió a ingresar los datos al *software* SMIC- *Prob Expert* donde al procesar los datos, el sistema arrojó 64 escenarios, que se muestran en el Anexo E.1, de los cuales se pueden destacar los tres primeros, pues estos poseen un porcentaje de 11.9 %, 10.10 %, y 9.5 % para el escenario 02, 01 y 03, respectivamente, los que se dispersan del cuarto escenario por 4.40 puntos porcentuales, pues este último posee un grado de probabilidad de 5.10 %, mucho menor a los precedentes. Se debe mencionar que el cuarto escenario, tal como se aprecia en el Anexo AE, es el 64, el que prevé que ninguno de los escenarios se realizará. Dicho escenario no fue tomando en cuenta debido a que su porcentaje resultó ser menor al tercer escenario; no obstante, se debe evaluar dicha posibilidad.

De esta manera, los resultados obtenidos por el *software* SMIC- *Prob expert* se expresan a través de un código binario, el cual se encuentra representado por “1” y “0”, donde 1 significa que la probabilidad sí ocurre, mientras que el 0 se refiere a que la probabilidad no ocurre. En este sentido, los escenarios se interpretan a través de la sí o no ocurrencia de cada una de las hipótesis planteadas, las que son seis, en la presente investigación. A continuación, en la Tabla 10, se muestra los escenarios más probables de ocurrencia, así como cada una de las hipótesis que se confirman y las que no.



Tabla 10: SMIC: Los 3 escenarios futuros con mayor probabilidad de ocurrencia al 2023

Escenario	Nombre propuesto	Código Binario	Hipótesis	% de ocurrencia al 2023	¿Se confirma?
01	Escenario “Salupaleta”	111110	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidor gastronómico normalizado y saludable. 2. Aumento del <i>delivery</i> propio. 3. Consumidor de helados artesanales naturales preferirá un costo de helado entre 4 a 10 soles. 4. Heladerías artesanales enfocadas en productos frescos y naturales. 5. Publicidad responsable por Facebook e Instagram. 6. Apertura de puntos de venta en canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia. 	11.9%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. Sí 3. Sí 4. Sí 5. Sí 6. No
02	Escenario “Batimix”	111111	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidor gastronómico normalizado y saludable. 2. Aumento del <i>delivery</i> propio. 3. Consumidor de helados artesanales naturales preferirá un costo de helado entre 4 a 10 soles. 4. Heladerías artesanales enfocadas en productos frescos y naturales. 5. Publicidad responsable por Facebook e Instagram. 6. Apertura de puntos de venta crecientes en canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia. 	10.10%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. Sí 3. Sí 4. Sí 5. Sí 6. Sí
03	Escenario “Omnipaleta”	111101	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidor gastronómico normalizado y saludable. 2. Aumento del <i>delivery</i> propio. 3. Consumidor de helados artesanales naturales y costo entre 4 a 10 soles. 4. Heladerías artesanales enfocadas en productos frescos y naturales. 5. Publicidad responsable por Facebook e Instagram. 6. Apertura de puntos de venta crecientes en canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia. 	9.5%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. Sí 3. Sí 4. Sí 5. No 6. Sí

Tal como se aprecia, en los tres escenarios se aceptan, en su mayoría, la mayor parte de las probabilidades. Sin embargo, en el escenario 01 y 03 se produce una diferencia, pues se niega la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis 5 y 6 referidas a la publicidad y los puntos de venta.

Pese a ello, los cambios para el futuro al año 2023, en los ejes temáticos investigados se auguran positivos.

Dada la definición de los escenarios, se debe recalcar que los mismos han sido construidos con la finalidad de englobar el contexto gastronómico, industria del helado y las preferencias del consumo de helado artesanal, pues es a partir del conocimiento de dicho contexto general, que MasDeli, quien forma parte de este, podrá seleccionar las estrategias que, en lo particular, lo ayuden a afrontar dicho escenario. De esta manera, al tener claramente identificados el conjunto de escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, se procedió a presentárselos al gerente general del sujeto de estudio (comunicación personal, 26 de diciembre, 2020, ver Anexo AF), para que a través del conocimiento de estos pueda dar a conocer los planes que podría adoptar para su organización. Es así como, el *output* que se obtiene de la presente fase es la obtención de los escenarios.

4. Fase 4: Propuesta estratégica de supervivencia

Como última fase de investigación propuesta, se plantea destacar el conjunto de estrategias de supervivencia que Punto JEM S.A.C. podría aplicar para la marca MasDeli Perú al año 2023, a partir del conocimiento y selección del escenario más probable. En este caso, el escenario “Salupaleta” cuenta con un 11.9 % de probabilidad de ocurrencia al año 2023, el cual lo cataloga como el escenario a ser analizado. Para lograr obtener las precisiones del gerente general, se llevó a cabo una entrevista virtual con él, vía *Google Meet*, el día 26 de diciembre de 2020, (véase Anexo AF) donde el señor Romero expresó, a grandes rasgos, los lineamientos que la empresa seguiría si es que, en efecto, sucediera el escenario “Salupaleta” descrito en la Tabla 10.

Al ser descrito el escenario “Salupaleta”, el señor Romero (Comunicación personal, 26 de diciembre, 2020, ver Anexo AF) mencionó que para el año 2023 esperaba contar con un mínimo de dos personas dentro de su *staff* de *delivery* propio, uno para cubrir las zonas de reparto cercanas a la planta de producción (Los Olivos, Independencia, partes de San Martín de Porres y Callao) y otro para el local que desean abrir en el distrito de Lince o San Borja. Este último punto de venta, aún no se encuentra concretado, ya que como mencionó el señor Romero, aún se encuentran en estudios para validar la mayor afluencia y el nivel de competencia que podrían tener en ambos distritos. Por el momento, se dedican a la venta por aplicativos móviles como Rappi y Glovo para la planta de producción ubicada en Los Olivos y las dos casas pertenecientes a los dos socios restantes ubicadas en el distrito de Lince y San Borja. Así mismo, otro aspecto que mencionó fue el de mantener el rango promedio de los precios de sus paletas, siendo para las paletas clásicas de S/ 7.50 y para las mixtas y rellenas de S/ 9.00. Además, precisó que plantean

sacar el registro sanitario de cada paleta, con la finalidad de poner una tabla nutricional en los empaques y que los consumidores noten la calidad y frescura de los insumos que MasDeli Perú emplea para elaborar las paletas. Respecto de los sabores plantean realizar variaciones de paletas empleando los sabores más solicitados, de acuerdo al informe realizado por Euromonitor International (2020). En el plano digital, el gerente general mencionó que es un punto débil en el cual trabajarán mucho durante el año 2021, con el propósito de que para el año 2023 posean una comunidad fidelizada y estable en redes sociales, sobre todo en Facebook. Instagram y WhatsApp y lograr abrir una cuenta de *Tiktok*, la cual considera relevante actualmente para llegar a más clientes potenciales. Por último, respecto a los puntos de venta, se enfocarían en la apertura de locales con puerta a la calle, ubicados en distritos limeños concurridos o en provincias, siendo este último tipo una buena opción para la marca, ya que considera que el mercado limeño se está saturando.

Si bien el escenario escogido con mayor probabilidad de ocurrencia es el de “Salupaleta”, el señor Romero optó por mencionar a grandes rasgos aquellas estrategias de contingencia que implementaría si sucediera el escenario “Batimix”, “Omnipaleta” y el escenario “Apocalipsis”, siendo este último un contexto donde ninguna de las seis hipótesis de tendencia se cumpla. Decidió optar por dicha posición, pues considera que estaría más preparado si conociera a fondo cada uno de los escenarios que podría ocurrir al año 2023. Para el escenario “Batimix”, las estrategias del escenario “Salupaleta” no cambiarían, aunque alegó que, si se logra potenciar el crecimiento en canales *retail* y tiendas por conveniencia, considerarían la opción de entrar a vender en las tiendas de Tambo+ y las cadenas de grifos, pues considera que existen muchos puntos de venta y están mejor ubicadas que las tiendas de Oxxo, además de ser más accesibles que un módulo dentro de un *mall*. Para el escenario “Omnipaleta”, la única variación que realizaría respecto al incumplimiento de la hipótesis de publicidad sería seguir enfocándose en realizar una publicidad responsable y humana con el propósito de diferenciarse de su competencia, pero sin dejar de adaptar tendencias que influyan fuertemente en su comunidad. Por último, para el señor Romero, el escenario denominado “Apocalipsis” implicaría no realizar cambios sustanciales en los insumos que utiliza, pues algunos de estos no son tan saludables, pues emplea leche condensada, Nutella, crema de leche, entre otros ingredientes. Además, intensificaría el uso de sus redes sociales enfocado en una publicidad hecha básicamente para vender por aplicativos como Rappi o Glovo y que por el costo del dinero en el tiempo subiría el ticket promedio del consumo de sus paletas a S/ 8.00 las paletas clásicas y a S/ 9.50 las paletas mixtas y rellenas; por último, se abocaría en volver a su modelo de negocio, enfocado en poseer módulos dentro de los *malls*.

Luego de conocer las posibles estrategias que MasDeli Perú emplearía en el escenario más probable de ocurrencia al año 2023, el escenario “Salupaleta”, se analizará cada una de ellas en base a la teoría expuesta para la supervivencia de una organización en el marco teórico del presente estudio. Pues, la hipótesis implícita del trabajo de investigación resulta ser si las estrategias de supervivencia calzan y son idóneas para el contexto post-covid-19 donde se desarrollará el sujeto de estudio al año 2023, la que se confirma al poder aplicar las estrategias de supervivencia en las acciones que el gerente planea tomar.

Como base de la teoría propuesta para la supervivencia de una empresa, se mencionaron 6 factores que la pueden afectar directamente y 3 acciones por las que se puede optar para contrarrestar dicho mal, como se puede observar en el Anexo I.

Dentro de los 6 factores propuestos por Rodríguez (2017), que cobran relevancia para la marca MasDeli Perú, se encuentran el factor mercado y el factor competencia. Respecto al primero, MasDeli Perú es consciente que la demanda de los consumidores ha ocasionado la caída inesperada de la demanda, tal como sucedió entre los meses de marzo a junio, donde las ventas fueron cero, tal como se mencionó en el marco contextual. El segundo factor que afecta en mayor escala a MasDeli Perú, como ya se señaló en el marco contextual de la industria del helado, son sus competidores directos quienes poseen mayor tiempo y presencia en el mercado peruano, tales como Palettas, Zacatecas y Paletas Factory; así como sus competidores indirectos, quienes se enfocan en la venta de helados industriales, teniendo en esta industria al competidor que ocupa alrededor del 80 % del mercado, D'Onofrio; y de igual manera, la cantidad de productos sustitutos es variada, tal y como se expuso en el capítulo 3.

Cabe mencionar que, los cuatro factores restantes no influyen de manera significativa en la marca, pues, respecto al producto, MasDeli Perú es consciente de la necesidad de diversificarse, por lo cual dentro de su cartera de productos además de ofrecer paletas también comercializan bebidas naturales y postres variados. En el aspecto tecnológico, tal y como mencionó el señor Romero (Comunicación personal, 14 de setiembre, 2020), Punto JEM S.A.C. posee la maquinaria e implementos necesarios para la realización de las paletas y postres artesanales, los mismos que hasta la fecha se encuentran en perfecto estado y dentro de su vida útil de operación. Respecto al capital, el sujeto de estudio aún no ha incurrido en subcapitalización ni falta de capital de trabajo ni la división del patrimonio por parte de los socios. Por último, el factor personal no influye de manera negativa en la empresa, debido a que cuenta con personal capacitado para la elaboración de su cartera de productos y además poseen estrecha relación con los socios, lo cual se vio reflejado en el acuerdo que tuvieron al momento de acogerse a la suspensión perfecta de labores

durante el estado de emergencia y, posteriormente, al pago fraccionado de su sueldo desde el mes de julio de 2020, mes en el que empezaron a operar.

Posterior al análisis de los factores que afectan la supervivencia, en este caso de MasDeli Perú, Rodríguez (2017) propone que se elija el conjunto de acciones con la cual se plantea afrontar a dichos factores. Dichas acciones son las de refuerzo, redespliegue y política. De esta manera, en base a las estrategias que el señor Romero planteó al conocer el escenario “Salupaleta” se puede mencionar que las acciones tomadas se catalogan dentro de acciones de refuerzo y redespliegue, pues las acciones políticas tal y como se menciona en el marco teórico no encajan en el presente contexto.

Respecto al primer grupo de acciones para el factor mercado que se ven reflejados en las estrategias que el señor Romero desea implementar ante el escenario “Salupaleta”, basándose en el Anexo I, son la correcta segmentación de mercado y la publicidad con la ayuda de un *Community Manager* que defina, en conjunto con el sujeto de estudio, el perfil del público objetivo al cual la marca desea llegar para luego lograr posicionarse en las redes sociales idóneas para dicho público así como la correcta realización y medición de campañas publicitarias que desean implementar. Las acciones de refuerzo para el factor competencia que se encuentran en las estrategias del sujeto de estudio son la imitación en cuanto a las estrategias publicitarias, formatos de presentación y combinaciones de sabores en tendencia que emplea la competencia directa como Zacatecas o Palettas; y el control de los canales de distribución mediante el *delivery* propio que la marca desea desarrollar en sus tres sedes además de procurar entrar a vender en tiendas por conveniencia como Tambo+ y cadenas de grifos.

En el caso de las acciones de redespliegue para el factor mercado, ninguna de las descripciones dadas en el marco teórico y en el Anexo I calza con MasDeli Perú. Por otro lado, en las acciones de este tipo, presentes para el factor competencia tal y como se mostró en el análisis del entorno realizado para la industria, la posición de MasDeli Perú frente a sus competidores no es la mejor, lo cual sería contrarrestado por una diferenciación del producto mediante la colocación de tablas nutricionales en sus empaques y realizando variaciones a los sabores más solicitados de acuerdo al *top 4* que Euromonitor International (2020) expuso como tendencias de sabores; y, nuevamente, la segmentación de mercado incluida dentro de la estrategia de refuerzo para el factor mercado.

En síntesis, de acuerdo con lo expuesto en el presente acápite se corrobora el cumplimiento de la hipótesis implícita del presente estudio donde, elaborar estrategias de supervivencia permitirá afrontar un escenario post-covid-19 con éxito, a una mype dedicada a la industria del helado artesanal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último apartado, se expondrán las conclusiones y recomendaciones acorde al objetivo principal de la investigación con el propósito de construir futuros escenarios y analizar estrategias de supervivencia para una mype del sector gastronómico ubicada dentro de la industria del helado artesanal para un contexto post-covid-19, al año 2023, a partir del modelo de prospectiva propuesto por Godet y Durance (2009 y 2011).

1. Conclusiones

- Según las bibliografías encontradas en Scopus, no se hallaron suficientes investigaciones que relacionen los ejes temáticos, tales como: estrategia de supervivencia, mypes, sector gastronómico e industria del helado; por lo cual la relevancia de analizar y describir dicha temática.
- El enfoque de planificación prospectiva estratégica, resulto el más idóneo a ser contrastados con los enfoques normativos y de estrategia situacional, resaltando la característica del trabajo entre actores claves para la consecución de objetivos y la adaptabilidad del plan, como lo propone Iglesias, Pagola y Uranga (2012), tomando como base lo expuesto por Merello (1973).
- Las herramientas estratégicas idóneas para aplicar para el análisis externo son las macro tendencias, el análisis PESTEL, y las cinco fuerzas de Porter; mientras que para el análisis interno se propone el uso de la cadena de valor. Dichas herramientas fueron escogidas, debido a la adaptabilidad para ser usadas en un mype, y por la validación metodológica obtenida en la fase cero de la presente investigación.
- Los objetivos que persiguen las organizaciones, según Sallenave (1994), son el de crecimiento, generación de utilidades y supervivencia; siendo este último el más relevante puesto que cada organización busca sobrevivir, ante todo. Lo cual, cobra relevancia por el contexto de crisis que se afronta actualmente, aunque el uso de una u otra depende de los objetivos que se busquen perseguir, pues hay empresas que se han visto fuertemente afectadas por la pandemia, mientras que otras solo levemente.
- Las mypes peruanas son el grupo económico más grande del país, así como el que más aporta al PBI peruano, sin embargo, este grupo debe afrontar diversas oportunidades de mejora, tales como que la SUNAT ejerce una acción coercitiva, dificultad de acceder a créditos, capacitación a microempresarios, ausencia de recursos humanos especializados, entre otros.
- El sector gastronómico peruano, se caracteriza por formar parte de la identidad peruana, la cual ha sido fuertemente avalada por los peruanos, tal como menciona el IPSOS (2019).

- La industria del helado artesanal se destaca por tener una barrera de entrada media, una cantidad de productos sustitutos alta, una rivalidad de competidores media, una negociación con proveedores media, y finalmente la negociación con los clientes es media.
- MasDeli Perú ha trabajado desde sus inicios bajo la herramienta mixta denominada BMC, la cual no permite analizar el modelo de negocio en sí, y solo muestra el momento inicial de la creación del plan de negocio, por lo cual se propuso elaborar una cadena de valor, que sea constantemente retroalimentada, y muestre la información interna de la mype, donde se identificó la deficiencia en el servicio de post-venta.
- Las variables clave identificadas suman un total de 46, las que se dividen por eje de investigación. Para las mypes se identificaron 7 variables, para el sector gastronómico 14 variables, para la industria del helado 8 y para las preferencias del consumo de helado artesanal resultaron 12. Por otro lado, Las variables internas identificadas a partir de entrevistar al gerente de MasDeli Perú suman un total de 5, de las 46 variables clave identificadas.
- La corriente metodológica elegida para la CE es la escuela francesa, propuesta por Godet y Durand (2011), debido a que ella posee actualizaciones constantes y se apoya en el uso de softwares gratuitos, tales como el Smic-Prob Expert y MICMAC, los cuales enriquecen y facilitan el procesamiento de data.
- En la Fase 1 se obtuvieron un total de 46 variables, de las cuales 30 fueron obtenidas de fuentes bibliográficas y las restantes de las entrevistas semiestructuradas realizadas. Dicho total de variables se redujo a 16 en base a la aplicación de 22 encuestas para determinar las variables clave más relevantes. Estas últimas, fueron las seleccionadas para seguir a la fase 2, donde tras la aplicación de 14 encuestas MICMAC se establecieron 7 variables repetidoras con mayor relevancia, las cuales fueron: crecimiento de mypes del sector servicio y comercio, perfil del consumidor gastronómico, nivel de uso del *delivery*, perfil del consumidor de helados artesanales, calidad del producto, publicidad, y puntos de venta. Sin embargo, de todas ellas se eliminó al número 1, pues el software de procesamiento de datos SMIC, que se usaría en la fase 4 solo admitía 6 hipótesis, las que iban a ser formuladas a partir de las variables seleccionadas en la fase 2, motivo por el cual se descartó aquella que, según los resultados, del procesamiento MICMAC, se alejaba más de la concentración de las variables en el mapa de influencia/dependencia.
- Los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia fueron 3 de los 64 que arrojó el software SMIC-Prob expert. Dichos escenarios suman un promedio acumulado de 31.5 %, y se les denominó “Escenario Batimix”, “Escenario Salupateta” y “Escenario

Omnipaleta”. Así mismo, el escenario catastrófico en el que se estableció que ninguna de las hipótesis planteadas ocurriría se denominó “Escenario Apocalipsis” y obtuvo un porcentaje de 5.10 % de ocurrencia.

- Las 6 hipótesis fueron planteadas, en base a las variables repetidoras: para el año 2023, el consumidor gastronómico normalizado y saludable; para el año 2023, surgirá un aumento del *delivery* propio; para el año 2023, el consumidor de helados artesanales naturales preferirá un costo, por helado artesanal, de entre 4 a 10 soles; para el año 2023, las heladerías artesanales enfocadas en productos frescos y naturales; para el año 2023, la publicidad será más responsable por Facebook e Instagram y para el año 2023, se incrementarán la venta de helados en puntos de venta, tales como en los canales *retail* y tiendas por conveniencia.
- El escenario que obtuvo mayor probabilidad de ocurrencia al 2023 fue el escenario denominado “Salupaleta”, pues obtuvo un 11.9 % de probabilidad de ocurrencia. Dicho escenario establece que todas las hipótesis descritas se cumplirán excepto la hipótesis de puntos de venta.
- Los factores afectados de MasDeli Perú son el factor mercado y competencia, los mismos que tras conocer el conjunto de escenarios se analizan las acciones que el sujeto de estudio plantea, estos son acciones de refuerzo y redespliegue.
- Las acciones de refuerzo que MasDeli Perú implementará para el factor mercado son la segmentación de mercado y la publicidad; y, para el factor competencia, será la imitación y el control de canales de distribución. Por otro lado, las acciones de redespliegue para el factor competencia serán de diferenciación del producto y, nuevamente, la segmentación de mercado.

2. Recomendaciones

Algunas recomendaciones y sugerencias para futuras investigaciones relacionadas con los ejes temáticos del presente estudio, tales como: Las mypes, la industria del helado y la gestión estratégica prospectiva, son:

- La investigación usó la metodología de Godet (2011) para la elaboración de la construcción de escenarios para el año 2023, y omitió la propuesta de la escuela norteamericana, pues ésta dentro de sus cinco fases, proponía al monitoreo, como última fase. Dado que ello no era el objetivo de la presente investigación se evitó usarla, pero es recomendable extender su estudio para tener diferentes propuestas dentro de la prospectiva.

- Los principales métodos de investigación usados fueron las entrevistas, encuestas, revisiones bibliográficas y el uso de *softwares*, tales como el MICMAC y SMIC *Prob-expert*, los que son de naturaleza mixta; se recomiendan no dejar de usarlos, pues ofrecen una mirada diversa de la investigación que se realiza.
- Dado que la investigación requiere de opiniones de diversos expertos en temas específicos, se recomienda mantenerlos interesados y compartiéndoles información a lo largo de las semanas, pues es muy probable que ellos se vayan retirando de las fases posteriores de investigación, pues entre una y otra fase hay semanas de procesamiento de la información.
- Si bien el factor producto no es un problema que aqueje actualmente al sujeto de estudio, se debe destacar que el producto estrella que MasDeli Perú maneja presenta variaciones, pues para el año 2020 los helados en formatos “para llevar”, es decir, formatos de medio y un litro, proyectaban un incremento del 15.9 % para los próximos cinco años. Si bien producto de la pandemia dicha proyección no se concretará a cabalidad, MasDeli Perú debe considerar el ampliar sus formatos de presentación a helados artesanales “para llevar” y así abarcar más clientes, pues como precisó Rodríguez (2017), aquellas empresas que no busquen diversificarse poseen mayor probabilidad de fracasar.
- Se recomienda enfocarse en desarrollar mayor variedades de paletas para los sabores de vainilla, chocolate, lúcuma y fresa, los cuales como mencionó Euromonitor International (2020) resultarán ser los sabores tendencia para el Perú, lo cual les permitirá tener mayor acogida y ventas, pues, de acuerdo al factor mercado y producto mencionados por Rodríguez (2017), se debe actuar en base a la demanda y moda. Realizar dicha recomendación no alejará a la empresa de los procedimientos que siguen al elaborar sus paletas, solo variarán sus insumos.
- Se recomienda en invertir y contratar a un *Community manager* que se enfoque en realzar la propuesta de valor de MasDeli Perú, estudiar al público objetivo, es decir, conocer sus gustos, red social favorita, tiempo y horario que le dedica a las redes sociales, entre otros, y en base a ello proponer y medir estrategias que ayuden a consolidar la imagen de MasDeli Perú.
- Se recomienda realizar más de una entrevista final luego de la determinación del conjunto de escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, pues debido al tiempo, en la presente investigación, solo se pudo realizar una entrevista final que ofreció una opinión general por parte del gerente y requirió un análisis más profundo por parte de las investigadoras al indagar en los datos ofrecidos en entrevistas previas.

REFERENCIAS

- Acat Lee, J., Diez Miranda, J., Llerena Delfin, P., Mogollon Mendoza, P., & Paredes Perez, K. (2017). *Artelaria SAC: Helados artesanales y veganos* [Universidad San Ignacio de Loyola]. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2940/1/2017_Acat_Helados-artesanales-y-veganos.pdf
- Acuña, E., Campos, G., Escobedo, M. F., Nuñez, J., & Zarate, A. (2019). *Plan de negocio de helados artesanales “ Exotic Ice ”* [UPC]. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626597>
- ADEX. (2019). *Resultados EXPOALIMENTARIA 2019*. Recuperado de: <https://expoalimentariaperu.com/documents/informe-resultados-es.pdf>
- ADEX. (2020). *Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19*. Recuperado de: <http://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/05/TENDENCIAS-Y-HABITOS-DEL-CONSUMIDOR-2020-Y-SU-IMPACTO-POR-COVID-19.pdf>
- AINIA. (2020). Lo que viene: 3 tendencias en el consumo de helados en EE.UU. *AINIA*. Recuperado de: [https://www.ainia.es/tecnoolimentalia/consumidor/lo-que-viene-3-tendencias-en-el-consumo-de-helados-en-ee-uu/#:~:text=Las%20empresas%20del%20sector%20reaccionan,en%20calor%C3%ADas%E2%80%9D%20\(20%25\).](https://www.ainia.es/tecnoolimentalia/consumidor/lo-que-viene-3-tendencias-en-el-consumo-de-helados-en-ee-uu/#:~:text=Las%20empresas%20del%20sector%20reaccionan,en%20calor%C3%ADas%E2%80%9D%20(20%25).)
- Alegría, G., Pastor, J. (Grupo ISM). (2020, 14 de mayo). Programa mejorando mibodega: ¿Cómo reactivar mi bodega en el tiempo de coronavirus? Recuperado de: <https://youtu.be/N4LyRuJfxcY>
- Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., & Rojo, V. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) de La Universidad de La República. Recuperado de: [http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4544/Metodología de la investigación para las ciencias sociales apuntes para un curso inicial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4544/Metodología%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20para%20las%20ciencias%20sociales%20apuntes%20para%20un%20curso%20inicial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Álvarez Badel, B. E., Cordero Rivero, A. B., & Becerra Ossa, J. P. (2017). Caracterización de producto artesanal Casabito. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 6(1), 12. Recuperado de: <https://doi.org/10.22507/jals.v6n1a1>
- América Retail. (2020). *Perú: este es el gasto promedio de los peruanos en helados*. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/peru/peru-este-es-el-gasto-promedio-de-los-peruanos-en-helados/>
- Americas Market Intelligence, & Mastercard. (2020, November). *Payments, commerce, and life post-COVID-19*. Recuperado de: https://mastercardcontentexchange.com/media/fxpnnmu/mastercard_2020-innovation-forum-whitepaper_english-final_20201118.pdf?li_fat_id=3d1f1ed3-f1c6-42e7-8837-8c7964dd3f4a
- Andrade, S., & Fernández, M. (2011). *LAS CINCO Ps DE LA ESTRATEGIA*. Recuperado de: <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/las5ps.pdf>
- Angus, A., & Westbrook, G. (2019). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019. In *Euromonitor Internacional*. Recuperado de: <https://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>
- Antezana, D., & Torrejón, J. (2016). Evaluación del impacto de estrategias de cobertura con instrumentos financieros derivados como herramienta de gestión de riesgo de mercado en el Plan Estratégico 2017- 2019 de la empresa SEDAPAL. In *Pontificia Universidad Católica del Perú*. PUCP.
- Aramburú, C. (2015). *El futuro de la población peruana: problemas y oportunidades*. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=11&sid=9dcc608c-68d6-4321-8a22-7d6fb41c09c7%40pdc-v->

sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=112037677&db=a9h

- Aranda, M., Baldazo, F., & Valdés, O. (2012, July). *El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares*. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200006
- Arango Morales, X. A., & Cuevas Pérez, V. A. (2015). Método de análisis estructural: Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC). *Universidad Autónoma de Nuevo León*, 1–25. Recuperado de: [http://eprints.uanl.mx/6167/1/24_capitulo Metodologia - MICMAC %28Dirección del libro a la venta ttpwww.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf](http://eprints.uanl.mx/6167/1/24_capitulo%20Metodologia%20-%20MICMAC%20-%20Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta)
- Arce Burgoa, L. G. (2007, October). *La supervivencia como arma estratégica en mercados turbulentos*. 61–73. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453006.pdf>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. In *ILPES* (p. 105). Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Arroyo, M., & Miklos, T. (2011). *Planeamiento prospectivo y estratégico*. Recuperado de: [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49781/2/Planeamiento prospectivo y estratégico.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49781/2/Planeamiento%20prospectivo%20y%20estrat%C3%A9gico.pdf)
- Astigarraga, E. (n.d.). MIC MAC: Análisis Estructural, Prospectiva, Estrategia y Planificación. *Prospectiva*, s/p. Recuperado de: http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac
- Ayca, J. C. (2020). *La Calaca: la paleta mexicana que invade Lima*. Lima Gallery. Recuperado de: <https://limagallery.com/?p=7706>
- Ballesteros Riveros, D., & Ballesteros Silva, P. (2008). *Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico*. - Dialnet. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4745437>
- Baltar, F., & Gentile, N. (2012). *MÉTODOS MIXTOS PARA EL ESTUDIO DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LAS PYMES*. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/2009/1/2009.pdf>
- BBVA Research. (2020, July 23). *Peru | Analysis of the impact of COVID-19 on consumption with real-time data. July 23*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/en/publicaciones/peru-analysis-of-the-impact-of-covid-19-on-consumption-with-real-time-data-3/>
- Belsuzarri Bonilla, H., Leigh Boluarte, J., & Villón Salomón, M. (2015). Plan de negocios de una cadena de heladerías con la franquicia Cold Stone en el Perú [Universidad Pacifico]. In *Repositorio de la Universidad del Pacífico - UP*. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1002>
- Bólvivar, J. (2012). ¿Cómo lo hizo Latinoamérica? In *Latinoamérica 2030: Estudio Delphi y Escenarios*. Recuperado de: www.millennium-project.org,
- Borsellino, V., Kaliji, S. A., & Schimmenti, E. (2020). COVID-19 drives consumer behaviour and agro-food markets towards healthier and more sustainable patterns. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–26. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su12208366>
- Bravo Chadid, S., Cortina Ricardo, A., Jaimes Amoroch, H., Pacheco Ruíz, C., & Quiñones Aleán, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo, una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, 26, 191–213. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a09.pdf>
- Caamal, I., Martínez, D., Pat, V., & Ramírez, L. (2018). Ventaja comparativa revelada de la fresa (*Fragaria spp.*) mexicana en los mercados importadores. *Agroproductividad*, 11, 105–110. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=ddb03281-6000-445a-9a08-26bbd100804b%40sessionmgr103>

- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). *La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años*. Recuperado de: http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACIÓN-ESTRATÉGICA-Y-LA-PROSPECTIVA_toapanta_FINAL-FINAL.pdf
- Cámara Española de Comercio. (2016). *Dossier de Exhibición*. Recuperado de: <https://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/DocumentoContenido5636.pdf>
- Castro, D., Hernández, C., Muñoz, I., & Tamayo, A. (2016). *Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de Iberoamerica*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5379202.pdf>
- Castro Gallo, E. (2019). *Escenarios prospectivos para el desarrollo integral del Purús al 2040*. UNMSM. Recuperado de: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11721>
- CEPAL. (n.d.). *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) de Perú | Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. Retrieved September 18, 2020. Recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/centro-nacional-de-planeamiento-estrategico-ceplan-de-peru>
- CEPAL. (2020, July 2). *SECTORES Y EMPRESAS FRENTE AL COVID-19: EMERGENCIA Y REACTIVACIÓN*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- CEPLAN. (2016). *Fase de Análisis Prospectivo para Sectores: Guía Metodológica*. 96. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/836E396187E51FF805257F6C00779613/\\$FILE/guia_metodologica_-_fase_de_analisis_prospectivo_para_sectores.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/836E396187E51FF805257F6C00779613/$FILE/guia_metodologica_-_fase_de_analisis_prospectivo_para_sectores.pdf)
- Clemande Ruiz, L. (2013). Análisis estructural y de estrategia de actores para la proyección de estudios prospectivos en la provincia de Villa Clara. In *Universidad Central Marta Abreu*. Universidad Central Marta Abreu. Recuperado de: <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/1911?show=full>
- COFIDE. (2020). *¿CÓMO ACCEDER AL NUEVO FAE-MYPE?*. Recuperado de: <https://www.cofide.com.pe/COFIDE/noticia/130/acaomo-acceder-al-nuevo-fae-mype>
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). *Can You Say What Your Strategy Is?* Recuperado de: [https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/DET162/Session 1/Can you say what your strategy is.pdf](https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/DET162/Session%201/Can%20you%20say%20what%20your%20strategy%20is.pdf)
- Comercio. (2017, February 20). *Somos receta: Zacateca, paletas para salvarnos del verano*. *Recetas*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/gastronomia/recetas/receta-zacateca-paletas-salvarnos-verano-404627-noticia/?ref=ecr>
- Comercio. (2018, April 25). *¿Cómo se compone el gasto mensual de un peruano en promedio?* *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/compone-gasto-mensual-peruano-promedio-noticia-514796-noticia/?foto=3>
- COMEX. (2019, August 23). *La formalización de las MYPE: Un nuevo enfoque*. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-formalizacion-de-las-mype-un-nuevo-enfoque>
- CONEXION ESAN. (2016). *La administración estratégica y el alineamiento empresarial | | Apuntes empresariales | ESAN*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/la-administracion-estrategica-y-el-alineamiento-empresarial/>
- Congreso de la República. (2020, June 8). *Expediente del Proyecto de Ley 05460/2020-CR*. Recuperado de: http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Expvirt_2011.nsf/530bacdd168aae9105257f6a0061fa0f/ed6f866f1674ec650525858100805915?OpenDocument
- Consultora Arellano. (2020, April). *Tendencia hacia lo natural*. *Consultora Arellano*. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/tendencia-hacia-lo-natural/>
- Contreras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. CPI. (2019). *Perú 2019: Población según segmentos de edad*. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

- Cruz, P., & Medina, J. (2015). *Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a03.pdf>
- Cubillo, J. (1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. *Ciência Da Informação*, 26(3), 260–267. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/s0100-19651997000300005>
- Datum. (2020, August). *Comportamiento online ante coyuntura Covid-19*. Recuperado de: [https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020 Comportamiento online ante coyuntura Covid-19.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf)
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (P. Guerrer Rosas, F. Hernández Carrasco, & E. Trejo Hernández (eds.); 11th ed.). Pearson Educación de México. Recuperado de: http://www.tecnologiacontable.com.pe/biblioteca/competencias_directivas/Conceptos de Administracion Estrategica.pdf
- De Bree, A. (2020, April 14). *How will Covid-19 change our relationship with food?* Recuperado de: <https://nutritionconnect.org/resource-center/how-will-covid-19-change-our-relationship-food>
- Dekker, T., & Doe, C. (2020, May 6). *Enterprise resilience: Nine areas of focus to reframe your future*. EY. Recuperado de: https://www.ey.com/en_id/covid-19/enterprise-resiliency-nine-areas-of-focus-for-covid-19-crisis-management#customerandbrand
- Detarsio, R., North, K., & Ormaetxea, M. (2013). *Sobrevivir y competir en tiempos de crisis. Casos de estrategias de Pymes argentinas*. Recuperado de: [https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo Detarsio.pdf](https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20Detarsio.pdf)
- Diario Gestión. (2020a). *Francois Marchand: “Tenemos el 82% del mercado pero vemos un fuerte rival en las heladerías artesanales” | Empresas | Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/francois-marchand-tenemos-el-82-del-mercado-pero-vemos-un-fuerte-rival-en-las-heladerias-artesanales-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (2020b). *Helados: la categoría que promete crecer casi 20% en los próximos 5 años está liderada por empresas peruanas | Mercados | Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/helados-la-categoria-que-promete-crecer-casi-20-en-los-proximos-5-anos-esta-liderada-por-empresas-peruanas-noticia/>
- Díaz, L., García, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med*, 2(7), 162–167. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Díaz, M. (2001). Crisis y Reestructuración empresarial. *Revista Quipukamayoc*, 52(2), 75–98. Recuperado de: <https://doi.org/10.3989/aeamer.1995.v52.i2.449>
- Duas Rodas. (2019). Selecta profundiza 6 tendencias de consumo para el futuro del sector de helados. *Duas Rodas*. Recuperado de: <https://www.duasrodas.com/es/selecta-profundiza-6-tendencias-de-consumo-para-el-futuro-del-sector-de-helados/>
- Dumorné, K. (2012). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos* [Universidad Austral de Chile]. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- EL COMERCIO. (2019). *Comex: Número de mypes informales aumentó en 1,8 puntos porcentuales en 2018 Perú | NOTICIAS EL COMERCIO PERÚ*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/comexperu-numero-mypes-informales-aumento-1-8-puntos-porcentuales-2018-noticia-nndc-662977-noticia/>
- El Peruano. (2013, July 2). *LEY N° 30056 - Norma Legal Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- El Peruano. (2016). *Gastronomía peruana apunta alto*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-gastronomia-peruanaapunta-alto-37654.aspx>

- El Peruano. (2020a). *Diario Oficial El Peruano | El Peruano | Decretos | Normas Legales | Separatas Especiales | Normas Legales del día | Derecho | TUPA | Sentencias en Casación | Jurisprudencia | Procesos Constitucionales | Declaraciones Juradas | Patentes y Signos Distintivos | Boletín Oficial | Concesiones Mineras | Remates Judiciales | Edictos Judiciales Lima y Provincias*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/>?
- El Peruano. (2020b, December 5). *El Peruano - Decreto Supremo que aprueba la ampliación de 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 de la COVID-19 - DECRETO SUPREMO - N° 187-2020-PCM - PODER EJECUTIVO - PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-ampliacion-de-la-fase-4-de-la-decreto-supremo-n-187-2020-pcm-1909549-2/>
- El Peruano. (2020c, December 22). *El Peruano - Decreto Supremo que modifica disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 184-2020-PCM y en el Decreto Supremo N° 201-2020-PCM - DECRETO SUPREMO - N° 202-2020-PCM - PODER EJECUTIVO - PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-disposiciones-establecidas-en-e-decreto-supremo-n-202-2020-pcm-1914478-1/>
- Euromonitor International. (2019). Helados y Postres Helados en Perú. *Euromonitor International*. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts-in-peru/report>
- Euromonitor International. (2020). Helados y postres en Perú. *Euromonitor Internacional*.
- Facultad de Ciencias de la Comunicación, T. y P. de la U. (2020, August 20). *Webinar: Delivery: Oportunidad en tiempos de crisis*. Recuperado de: <http://www.fcctp.usmp.edu.pe/noticias/educacion-continua/delivery-oportunidad-en-tiempos-de-crisis>
- Farah Sprinckmoller, A., & Navarro Bendezú, A. (2019). *Definición del sistema de la Educación Ambiental (EA) para la niñez temprana en el Perú. Un estudio exploratorio*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Florez, A. (2020, September 10). SMIC PROB 2020 ESCENARIOS - YouTube. In *Universidad Internacional de Santander*. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=zpYi2_F1vC4&t=2527s
- FORÉTICA. (2020). *Futuro de la sostenibilidad post-COVID-19*. Recuperado de: https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/06/Informe-Macrotendencias_disrupciones.pdf
- Forigua Moyano, L. G. (2018). *Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial : una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones*. Universidad de La Plata.
- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011, May). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *UNEXPO*, 17. Recuperado de: <file:///C:/Users/Gaby/Downloads/Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf>
- Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2015). *La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005
- García, M., & Suárez, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica Delphi method for the expert consultation in the scientific research. In *Revista Cubana de Salud Pública* (Vol. 39, Issue 2). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu>
- Gestión. (2014a, February 3). *Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/2017-habra-1-133-heladerias-mercado-peruano-3044-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2014b, October 14). *Empresas: Menos del 20% de mypes acceden a capacitación, según Cofide | NOTICIAS GESTIÓN PERÚ*. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/empresas/20-mypes-acceden-capacitacion-cofide-76649-noticia/>

- Gestión. (2018). *Consumo de helados en Perú se quintuplicará en cinco años*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/consumo-helados-peru-quintuplicara-cinco-anos-nndc-249438-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2019). *Economía: Martín Vizcarra: ‘apenas 4 de cada 10 pymes acceden a financiamiento’*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/martin-vizcarra-apenas-4-de-cada-10-pymes-acceden-a-financiamiento-noticia/>
- Gestión. (2020). *Coronavirus Perú | Reactiva Perú o FAE Mype: ¿Qué crédito me conviene más? | BCP | nndc | ECONOMIA | GESTIÓN*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-reactiva-peru-o-fae-mype-que-credito-me-conviene-mas-bcp-nndc-noticia/>
- GESTIÓN. (2020). *Banco Mundial: Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año | ECONOMIA | GESTIÓN*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>
- Gil, A. (2018). *Plan de trade marketing para incrementar la rotación y ventas de la marca "pasión" de Crem helado* [Universidad Agustiniiana, Colombia.]. Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=Plan+de+trade+marketing+para+incrementar+la+rotación+y+ventas+de+la+marca+%22pasión"+de+Crem+helado&oq=Plan+de+trade+marketing+para+incrementar+la+rotación+y+ventas+de+la+marca+%22pasión"+de+Crem+helado&aqs=chrome.0.69i59.1](https://www.google.com/search?q=Plan+de+trade+marketing+para+incrementar+la+rotación+y+ventas+de+la+marca+%22pasión)
- Gil, M. (n.d.). *Tipos de Investigación*. Retrieved November 20, 2020. Recuperado de: http://www.geocities.ws/ucla_investigacion/tiposinvestigacion.pdf
- Godet, Michael, & Durance Philippe. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Recuperado de: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/La-prospectiva-estrategica.-Godet.-Unesco-2011.pdf>
- Godet, Michel. (1993). De la anticipación a la acción. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76–90.
- Godet, Michel. (2000). *LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA*. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Godet, Michel. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Recuperado de: <http://www.lapropective.fr/>
- Godet, Michel, & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Recuperado de: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La-prospectiva-estrategica.pdf>
- Goyeneche, G., & Parodi, T. (2017). *Introducción a la Prospectiva-Síntesis metodológica*. Recuperado de: www.opp.gub.uy
- Grau, J. E. (2011). *Módulo 5 : Estrategias prospectivas : concretando enfoques Temas : 1–31*. Recuperado de: https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/PROSPE_5_-_Estrategias-prospectivas_-_2011.pdf
- Grupo de desarrollo del Tecnológico de Monterrey. (2009). Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios. *Grupo de Desarrollo Tecnológico de Monterrey*, 150.
- Gutiérrez Choquehuanca, A. A., Herrera García, V. G., & Mamani Tucno, 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*. PUCP.
- Gutiérrez, J. A. T. (2019). *Cuáles son las Previsiones y Tendencias de Comunicación en 2020*. IEBS.
- Guzmán, A., Malaver, M. N., & Rivera, H. A. (2005). Análisis estructural: Técnica de la prospectiva. *DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Facultad de Administración*, 24(24), 68. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1204/BI24.pdf;jsessionid=F213A0279AF4F094EFD9100EE0F9AAA0?sequence=1>

- Hernandez, A., & Cárdenas, V. (2019). *Análisis y evaluación del proceso estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio VEGGIE PIZZA* [PUCP]. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14604/Cárdenas_Vuckovic_Hernandez_Aburto_Análisis_evaluación_proceso.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Iglesias, M., Pagola, C., & Uranga, W. (2012). *Enfoques de planificación* (Issue 5). Recuperado de: http://www.periodismo.undav.edu.ar/assignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/mi1.pdf
- INEI. (2020a). *Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_del_sector_servicios_feb_2020.pdf
- INEI. (2020b, May). *Demografía empresarial*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_2.pdf
- INEI. (2020c, August). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de: http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_mercado-laboral-may-jun-jul-2020.pdf
- INEI. (2020d, November). *Demografía empresarial en el Perú*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf
- INEI. (2020e, December). *Situación del mercado laboral en lima metropolitana*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-mercado-laboral-set-oct-nov-2020.pdf>
- INEI. (2021a). Informe técnico del IV trimestre del PBI 2020. *INEI*, 1–56.
- INEI. (2021b, January). *Encuesta mensual del sector servicios*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_4.pdf
- Infobae. (2020, June 11). *La pandemia amenaza a la antes vibrante alta gastronomía latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/06/11/la-pandemia-amenaza-a-la-antes-vibrante-alta-gastronomia-latinoamericana/>
- Inga, C. (2020). *Helados: ¿Cómo avanza su consumo en el Perú y quiénes compiten en este mercado?* El Comercio.
- Iob, F. (2013). *Diseño de un plan estratégico para una empresa productora de helados*.
- IPE. (2019). *¿En qué gastan sus sueldos los peruanos?*. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>
- IPE. (2020, September 23). *Boletín IPE: Instituciones y crecimiento económico | IPE*. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-instituciones-y-crecimiento-economico/>
- IPSOS. (2020, July). *Informe de opinión-Identidad Nacional*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-07/informe_de_opinion_julio_2020_-_identidad_nacional.pdf
- Jimenez, Y. (2012). Planeación Estratégica de Supervivencia [UPIICSA]. In *Manual de introducción Ionic* (Vol. 2, Issue 26). Recuperado de: <https://es.calameo.com/books/0048691690d25ff78300f>
- KANTAR. (2020, July 4). *Incremento de pago con tarjetas durante confinamiento - Peru - Kantar Worldpanel*. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Incremento-de-pago-con-tarjetas-durante-confinamiento>
- Kong López, F., & Junyent Pubill, M. (2015). La Construcción de Escenarios de Futuro (CEF) como aportación didáctica y metodológica para una educación ambiental creativa, global y

- sostenible. In *Universidad Autónoma de Barcelona*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Kotler, P. (2020a). El consumidor en la era del coronavirus. *Kotler Impact*, 213, 66–69. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2006.07.004>
- Kotler, P. (2020b). *El consumidor en la era del coronavirus*. https://mcusercontent.com/8095ceecaf4f7aa4db6404c4c/files/9690edaf-59e5-4c71-b637-2bcc9ebb8eb0/doinGlobal_Philip_Kotler_Letter_Kotler_Business_Programs_Online_26.04.2020.pdf
- La Cámara. (2019). *Mypes con poco acceso al financiamiento*. Recuperado de: [https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/la camara-23-04-19.pdf](https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/la%20camara-23-04-19.pdf)
- La Cámara. (2020a). *CCL: Perú ocupa séptimo lugar en Índice de Performance Macroeconómico*. Recuperado de: <https://lacamara.pe/tag/pbi/?print=print-search>
- La Cámara. (2020b, April). *Propuestas Contra el COVID-19*. *Cámara de Comercio Del Lima*, 28. Recuperado de: https://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion922/la_camara_922_final.pdf
- La Cámara. (2020c, July 2). *Pollerías, chifas y cebicherías, los restaurantes de mayor demanda*. Recuperado de: <https://lacamara.pe/pollerias-chifas-y-cebicherias-seran-los-restaurantes-de-mayor-demanda/>
- La Cámara. (2020d, October 14). *BCR: el 98% de las empresas beneficiadas con el Reactiva Perú son mypes*. Recuperado de: <https://lacamara.pe/bcr-el-98-de-las-empresas-beneficiadas-con-reactiva-peru-son-mypes/>
- La Iquiqueña. (2019, April). *Chile lidera el ranking de consumo de helado en Latinoamérica*. Recuperado de: <https://laiquiquena.com/chile-lidera-el-ranking-de-consumo-de-helado-en-latinoamerica/>
- La prospective. (n.d.). *Metodos de prospectiva > Los programas > Smic-Prob Expert : La prospective*. Retrieved July 10, 2020. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-Smic-Prob-Expert.html>
- Lacoste, P. (2017). ¿Cómo construir el patrimonio alimentario? In *Cocinas, Alimentos y Símbolos. Estado del arte del patrimonio culinario de Chile* (pp. 57–60). Recuperado de: <http://comunidadcreativalosrios.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/2017.12-cnca-cocinas-alimentos-y-simbolos-patrimonio-culinario-chile.pdf>
- Lafayette. (2020). *Temporada Otoño - Invierno 20/21*. NextLab.
- Larrañaga-Moreno, M., & Ortega-Flores, M. T. (2017). *La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México*. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_2/42LARRA+æAGA_ORTEGA.pdf
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administracion de Negocios*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Lozano, V. (2020, June 10). Digitalización y fomento de las mypes son claves para el avance económico. *El Peruano*, 1. Recuperado de: <http://www.elperuano.pe/noticia-digitalizacion-y-fomento-de-mypes-son-claves-para-avance-economico-97102.aspx>
- Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación - GestioPolis*. GestioPolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Mariategui, G. (2017). Tenemos que seguir aprendiendo. In *Alimentos y cocinas regionales de América. Resumen del primer foro. Buenos Aires, 2017* (pp. 49–50).
- Matta, R. (2011). *Posibilidades y límites del desarrollo en el patrimonio inmaterial. El caso de la cocina peruana*. Apuntes 24 (2). Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=9dcc608c-68d6-4321-8a22-7d6fb41c09c7%40pdc-v-sessmgr01>
- McKinsey & Company. (2020, November 3). *Survey: Peruvian consumer sentiment during the coronavirus crisis | McKinsey*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business->

functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-peruvian-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis#

- MEF. (2020a, June 12). *Fondo de Apoyo Empresarial para mypes (FAE-Mype) | Gobierno del Perú*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mef/campañas/1182-fondo-de-apoyo-empresarial-para-mypes-fae-mype>
- MEF. (2020b, August 26). *Marco Macroeconomico multianual 2021-2024*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf
- Mejía, C., & Pacheco, A. (2013). *Plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado de la asociación de productores y comercializadores de helados de salcedo PROCOHESA* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/904/1/75571.pdf>
- Miralles Navarro, M. (2020). Las cuatro tendencias mas importantes en heladería para el 2020-21. *Sabuma*.
- MML. (2020, November 2). *MML APROB LINEAMIENTOS QUE AUTORIZAN EL USO TEMPORAL DE V AS P Blicas PARA RESTAURANTES Y CAF S EN EL CERCADO*. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/41118-mml-aprobo-lineamientos-que-autorizan-el-uso-temporal-de-vi-as-pu-blicas-para-restaurantes-y-cafe-s-en-el-cercado>
- Molina Ycaza, D., & Sánchez Riofrío, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes de Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21–36.
- More, M. (2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. *Thinking for Innovation*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- National Geographic Channel. (2016). *Perú dedicado a la cocina*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=h-viPPLjyN4>
- Navarro, A. L. (2020, March 21). *Misión post - coronavirus: Redescubrir para crecer*. ARELLANO MARKETING. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/mision-post-coronavirus-redescubrir-para-crecer/>
- Ojeda, J. (2009, March). *LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE LAS PYMES DEL SECTOR AMBIENTAL*. Estudios Gerenciales. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100003
- Orbezo, M. (2020, September 30). *Perspectivas de consumo durante el Covid-19*. EY. Recuperado de: https://www.ey.com/es_pe/strategy/perspectivas-consumo-durante-covid-19
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Páez, L. (2020). *¿Qué son las macro tendencias y dónde encontrarlas?*
- Palettas. (2020). *Palettas*. Recuperado de: <https://www.palettas.pe/>
- PCM. (2020, March 15). *Decreto Supremo N° 044-2020-PCM | Gobierno del Perú*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- Perret, A. (2014). *El boom gastronómico peruano y su relevancia en Lima*.
- Perú 21. (2013, March 12). *Helados artesanales tienen más valor*. Recuperado de: <https://peru21.pe/emprendimiento/helados-artesanales-96922-noticia/>
- Perú Retail (2019, July 18). *Perú: Tiendas por conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-conveniencia-y-su-exitoso-formato-guerra-territorial/>
- Perú Retail. (2020a, January 23). *Restaurantes en 2020: Diez tendencias que marcarán tu negocio*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/restaurantes-2020-diez-tendencias-marcaran-negocio/>
- Perú Retail. (2020b, February 4). *Perú: Existen 550 franquicias gracias al boom gastronómico*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-existen-550-franquicias-boom-gastronomico/>

- Ponce, F., & Zevallos, E. (2015). *La innovación en la micro y pequeña empresa (MYPE): no sólo factible, sino accesible*. 23(3), 559–582.
- Ponce Regalado, M. de F., & Pasco Dalla Porta, M. M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión* (Segunda Ed). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (38th ed.). Compañía Editorial Continental Sociedad Anónima (CECSA). Recuperado de: https://issuu.com/guillermomodimas/docs/docfoc.com-m._porter_-_estrategia_c
- PQS. (2020a). *Mypes: Por qué son importantes para la economía peruana*. Fundación Romero. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/economia/mypes-por-que-son-importantes-para-la-economia-peruana>
- PQS. (2020b, July 20). *Google: El 47% de peruanos modificó su frecuencia de compra online durante cuarentena, según estudio | El Portal de los Emprendedores*. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/economia/google-el-47-de-peruanos-modifico-su-frecuencia-de-compra-online-durante-cuarentena-según>
- PRODUCE. (2017a). *Estadística MIPYME*.
- PRODUCE. (2017b). *LAS MIPYME EN CIFRAS 2017*. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>
- PRODUCE. (2019). *Ministra Barrios: “Vamos a desarrollar un Índice Nacional de Adopción Digital Empresarial” | Gobierno del Perú*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/51857-ministra-barrios-vamos-a-desarrollar-un-indice-nacional-de-adopcion-digital-empresarial>
- PRODUCE. (2020, September 16). *Produce: Formalización de mypes muestra recuperación de confianza en tiempos de pandemia | Gobierno del Perú*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/302748-produce-formalizacion-de-mypes-muestra-recuperacion-de-confianza-en-tiempos-de-pandemia>
- PROEXPANSIÓN. (2016, January 7). *Los desafíos en el mercado de helados*. Recuperado de: https://proexpansion.com/es/articulos_oe/1077-los-desafios-en-el-mercado-de-helados
- Quintana, G. (2017). *Marcas de heladerías se expanden. Expansión Franquicia Perú & Latinoamérica*.
- Quintero Barrizonte, J. L., López Bastida, E. J., & Rivero Alonso, K. (2015). *Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial “Universo Sur”*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000300024
- Red Agrícola Perú. (2020). *Principales tendencias alimentarias para el año 2020. Red Agrícola Perú*.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2010, May). *La importancia de la prospectiva en la sociedad*. Revista Universidad y Empresa. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/277878294_La_importancia_de_la_prospectiva_en_la_sociedad
- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas Sexta edición*. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=3233&pg=&ed=>
- Román de Remes, L. (2017). *Diseño de un proceso de planeación estratégica para la empresa de servicios temporales “Empleos Archipiélago” [Universidad Nacional de Colombia]*. In *Progress in Physical Geography* (Vol. 14, Issue 7). Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0309133309346882>
- Román, J. P. (2002). *La crisis de la empresa. Revista Chilena de Derecho*, 29, 637–643.
- RPP. (2016, August 30). *¿Cómo ha cambiado Mistura en visitantes, inversión y precio de entradas? | RPP Noticias*. Recuperado de: <https://rpp.pe/gastronomia/mistura/como-ha-cambiado-mistura-en-visitantes-inversion-y-precio-de-entradas-noticia-990905?ref=rpp>
- Saavedra, B. (2019, March). *Alma Fria Palettería. InfoMercado*. Recuperado de: <https://infomercado.pe/alma-fria-paletteria-piura/>

- Sallenave, J. P. (1943). *Gerencia y planeación estratégica*. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=bqPzq_LvWOQC&pg=PA58&lpg=PA58&dq=que+proponen+sellanave+para+la+planificacion+estrategica+de+la+supervivencia&source=bl&ots=VCp4vLdRgK&sig=ACfU3U0mVnhB6ZdKOcyMDj0aBV-hldWpUQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjKxfbhy7jpAhVNKLkGHflwD
- Sansores, E., & McCartney, S. (2017). LA PEQUEÑA EMPRESA BAJO UN CONTEXTO DE CRISIS FINANCIERA: UN ANÁLISIS DE SU SOBREVIVENCIA. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287. Recuperado de: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Scearce, D., Fulton, K., & GBN. (2004). *WHAT IF? THE ART OF SCENARIO THINKING FOR NONPROFITS*. Recuperado de: https://training.fws.gov/courses/alc/alc3194/resources/publications/scenario-planning/What_if-Art_of_Scenario_Thinking_for_NonProfits.pdf
- Shum, Y. (2020). *COVID-19 social media y redes sociales en el mundo a Julio 2020*.
- SINEACE. (2016, January 28). *Perú necesita 419,700 profesionales en gastronomía*. Recuperado de: <https://www.sineace.gob.pe/sineace-peru-necesita-419700-profesionales-en-gastronomia/>
- Sirajuddin, O., Muhammad, R., & Muhammad, J. (2017). The Effect of Strategic Management Practices on SME Performances in Makassar, Indonesia. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 3(4), 71. Recuperado de: <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20170304.12>
- Strickland, T. (2012). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS. *Revista de Historia Industrial*, 56((6767)), 49. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf
- SUNAT. (2019, February 19). *¿Qué beneficios tengo? | Emprendedor Sunat*. Recuperado de: <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Tello, S. (2014). *Importancia de las micro,pequeñas y medianas empresas en el país*. 199–218. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5157875.pdf>
- Universidad de Lima. (2012). *La maestra de los helados*. Recuperado de: <http://www.ulima.edu.pe/pregrado/comunicacion/entrevista/la-maestra-de-los-helados>
- Universidad Perú. (2012). *Novo Foods S.A.C.* Recuperado de: <https://www.universidadperu.com/empresas/novo-foods.php>
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335–344. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- VISA. (2020). *6 tendencias que están moldeando la actitud del consumidor después de COVID-19*. Recuperado de: <https://antad.net/wp-content/uploads/2020/06/6-tendencias-que-moldean-actitud-del-consumidor-despuce-de-covid-19.pdf>
- WBCSD. (2020). *Macrotrends and Disruptions shaping 2020-2030*. Recuperado de: https://docs.wbcsd.org/2020/05/WBCSD_V2050IB_Macrotrends_Disruptions_20202030.pdf
- We Are Social & Hootsuite (2020, s/p). *10 tendencias tecnológicas que conviene tener en cuenta en la pandemia de COVID-19*. Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2020/04/10-tendencias-tecnologicas-que-conviene-tener-en-cuenta-en-la-pandemia-de-covid-19/>
- Weinberger, K. (2009). *Estratégica: Para lograr la competitividad de la empresa*. 142.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf
- Ypeij, A. (2013). Cholos, incas y fusionistas: El nuevo Perú y la globalización de lo andino. *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, 94, 67–82. Recuperado de: <https://doi.org/10.18352/erlacs.8394>
- Zacateca. (2020). *Zacateca*. Recuperado de:

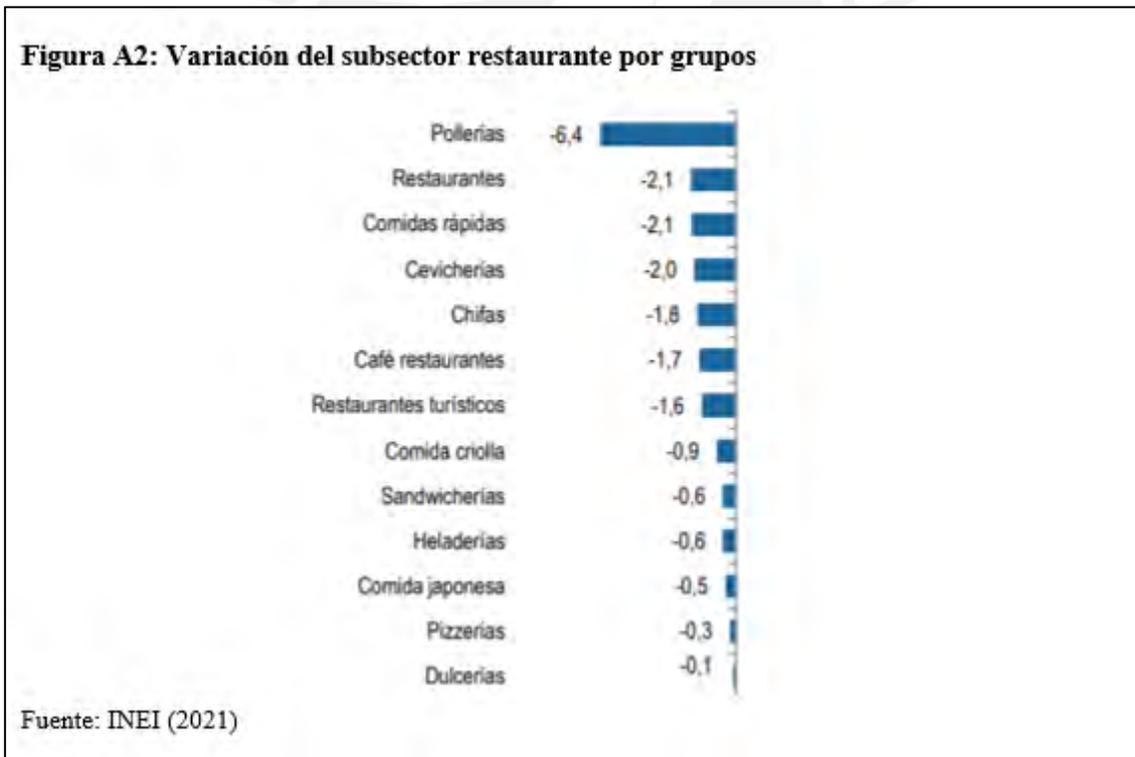
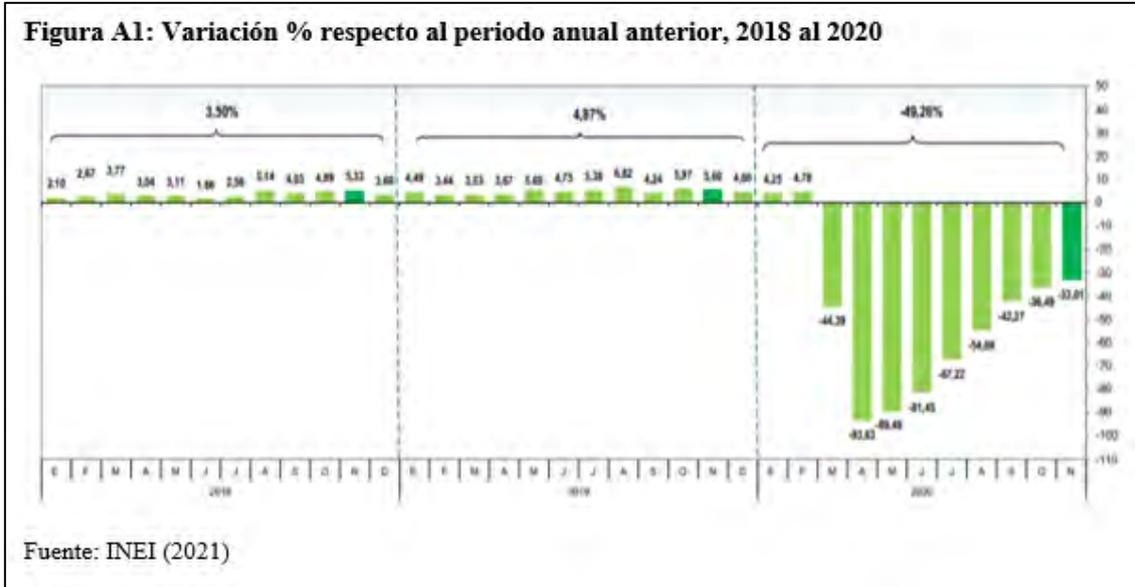
https://zacatecapaletas.riqra.com/?fbclid=IwAR0obQ1ZEo9jiWuvz5Zdvy3hYkqF4fu6-D4btyghifOeKJYAr3l6uS80n_4

Zelada, S. (2020). COVID-19, un acelerador de la transformación digital. *Amcham News*. Recuperado de: <https://amcham.org.pe/news/covid-19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital/>



ANEXOS

ANEXO A: Evolución mensual del subsector restaurante



ANEXO B: Entrevista N° 1 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Tabla B.1: Ficha técnica de la entrevista N°1 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Ficha Técnica N° 1	
Tema de tesis	Construcción de escenarios y formulación de estrategias de supervivencia para una mype del sector gastronómico. El caso de la heladería artesanal MasDeli Perú
Herramienta de recolección	Entrevista semi-estructurada
Sujeto de estudio	MasDeli Perú
Entrevistado	Edwin Romero, gerente general de Punto JEM S.A.C.
Entrevistadores	Lidia Cano y Ana Romero
Fecha de la entrevista	15 de abril del 2020
Lugar	Llamada telefónica
Tiempo	1 hora
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener un mayor alcance sobre la empresa y su marca MasDeli Perú. 2. Analizar y poder identificar las deficiencias que la marca MasDeli Perú este enfrentando. 3. Conocer el modelo de negocio de la marca y estrategias empleadas hasta el momento de la entrevista.

Tabla B.2: Matriz de codificación de la entrevista N° 1 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Eje temático	Respuesta	Hallazgo
Medidas ante el estado de emergencia del año 2020	<p>¿Cómo afectó y qué medidas tomaron debido al estado de emergencia promulgado el mes pasado?</p> <p>Respuesta: Después del aislamiento obligatorio tuvimos que parar con las ferias, la venta por <i>delivery</i>, parar nuestra producción obviamente y sobre todo cerrar nuestro módulo de MegaPlaza en Chorrillos. Claramente nos afectó mucho, pues tuvimos ventas nulas.</p>	MasDeli Perú tuvo que cerrar todos sus canales de distribución debido a las medidas de confinamiento promulgadas en marzo del año 2020.
Estudio de mercado	<p>¿Consideran o han identificado a sus competidores directos? ¿A quiénes van dirigidos estos productos que ustedes ofrecen?</p> <p>Respuesta: Si tenemos este básicamente el único directo, se podría decir que es Alma Fría y Zacatecas, ya que son los que también venden rellenas y después hay otros sustitutos que son muy parecidos como el de mismo Palettas o La Calaca que también tiene paletas muy parecidas pero La Calaca por ejemplo tiene más con temas o sabores mexicanos. El segmento que al principio clasificamos en el sector A, B, pero también nos hemos dado cuenta de que de rato en rato el sector C quiere darse un gusto también. Entonces hemos tratado de llegar a ellos en base también a promociones que tenemos, por ejemplo, nuestra paleta del día que es una de las diferencias también con la competencia que no le he visto a ninguna que venda una paleta por debajo del precio de carta, al menos que le compres una cantidad esté... más grande como 10 o 12 unidades.</p>	Conforme han pasado los años, MasDeli Perú ha ido incrementando sus canales de venta; no obstante, no poseen una base clara sobre al público al cual deben dirigirse ya que sus puntos de venta son muy diversos.

Tabla B.3: Matriz de codificación de la entrevista N° 1 al gerente general de Punto JEM S.A.C. (continuación)

Eje temático	Respuesta	Hallazgo
Modelo de negocio	<p>¿Cómo monitorean su crecimiento? ¿Cómo decidieron entrar a MegaPlaza en Chorrillos?</p> <p>Respuesta: En sí, nuestro crecimiento para nosotros es las ventas y básicamente hemos sacado esa idea de un libro que leímos hace algunos años donde especificaba que una buena empresa poseía un crecimiento constante del 20% en sus ventas, entonces de eso nos guiamos. En cuanto a MegaPlaza, cuando nosotros ya nos decidimos y hemos dicho “ya operemos”, buscamos los centros comerciales que teníamos planeados en nuestro plan de negocios como la Rambla o el Jockey, pero nos dimos con la sorpresa de que no era tan sencillo entrar, y que también había que esperar, que hacer tu cola, porque había ya muchos productos dentro del centro comercial muy parecidos al tuyo. Entonces te decían “ya tengo copado el sitio” este... por ejemplo: Ya tengo 10 heladerías y no pueden haber 11, tienes que esperar a que una se vaya para que puedas entrar. Entonces eso nos llevó a que haya una plaza en Chorrillos y decidimos entrar a esa plaza.</p>	<p>MasDeli Perú notó que implementar su plan de negocios no sería fácil y que debían aprender haciendo, pues no poseían alguna estrategia de contingencia que los ayude a ser fieles a lo que propusieron en un inicio, además de no contar con fuertes cimientos estratégicos.</p>
Planeamiento estratégico	<p>¿Tenían un plan estratégico para todos estos años o simplemente empezaron de forma empírica a manejar el negocio? ¿Los objetivos que tiene la empresa lo plantean anualmente o en base a que los plantean o proponen los objetivos?</p> <p>Respuesta: Teníamos ciertos criterios, habíamos hecho nuestro Canvas y teníamos un plan estratégico, se podría decir, pero sí como un borrador, ya en el camino también nos hemos dado cuenta de ciertas cosas que no se habían considerado y que fueron algunas trabas...como ya había comentado el tema, por ejemplo, de la municipalidad ese fue nuestro dolor de cabeza cuando quisimos entrar a los centros comerciales.</p> <p>Respecto a los objetivos, tenemos dos, los grandes y específicos. Básicamente son las ventas mensuales de cada mes. Cada mes nos reunimos para ver qué estrategia empleamos el mes que viene para poder incrementar las ventas con respecto al mes del año pasado. Y claro depende de la coyuntura para el tema por ejemplo día de la madre en mayo o este verano que es justo nuestro fuerte o diciembre también, por el tema de campaña navideña. Cada mes a veces tiene su propia estrategia no entonces esos son los objetivos que tenemos mes a mes y también es básicamente antes de que acabe el año para este poder iniciar con fuerza en verano que es justamente donde debemos tener más ventas.</p>	<p>MasDeli Perú posee cimientos estratégicos débiles y desactualizados lo cual ha ocasionado que durante el contexto de la pandemia se haya visto duramente afectado.</p>

ANEXO C: Entrevista N° 2 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Tabla C.1: Ficha técnica de la entrevista N°2 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Ficha Técnica N° 2	
Tema de tesis	Construcción de escenarios y formulación de estrategias de supervivencia para una mype del sector gastronómico. El caso de la heladería artesanal MasDeli Perú
Herramienta de recolección	Entrevista semi-estructurada
Sujeto de estudio	MasDeli Perú
Entrevistado	Edwin Romero, gerente general de Punto JEM S.A.C.
Entrevistadores	Lidia Cano y Ana Romero
Fecha de la entrevista	14 de setiembre del 2020
Lugar	Video llamada vía <i>Google Meet</i>
Tiempo	45 minutos
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las activos, trabajadores y estrategias que posee la empresa 2. Analizar la gestión estratégica de la marca

Tabla C.2. Matriz de codificación de la entrevista N° 2 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Eje temático	Respuesta	Hallazgo
Medidas ante el estado de emergencia del año 2020	<p>¿Cómo sucedió su cese en el módulo que tenía en MegaPlaza de Chorrillos?</p> <p>Respuesta: Pues, nuestro contrato vencía en sí el 30 de abril, pero ya no teníamos dinero para poder pagarlo porque desde marzo debido al estado de emergencia cerramos por completo. El mall no quiso darnos prórroga alguna y por eso decidimos cesar el contrato.</p>	MasDeli Perú perdió su principal canal de ventas debido a que no llegó a un acuerdo contractual que benefició tanto a la empresa como a MegaPlaza.
Estrategias al entrar a un mercado	<p>¿Quisiéramos saber si al entrar a este mall, ustedes llegaron a elaborar una estrategia para poder entrar?</p> <p>Respuesta: Nosotros analizamos la competencia que estaba directamente en el centro comercial. Hicimos un estudio de campo básicamente ir y a la hora de que lleguen, por ejemplo, lo que hacíamos era comprar de uno de nuestros competidores un producto x a la hora que abren 10 de la mañana y otro producto 10 de la noche. Por ejemplo, uno de mis compañeros, mis socios iban en la noche y otro en la mañana y así</p>	MasDeli Perú realizó un trabajo de campo donde observaron a sus competidores locales dentro del centro comercial.

Tabla C.2. Matriz de codificación de la entrevista N° 2 al gerente general de Punto JEM S.A.C. (continuación)

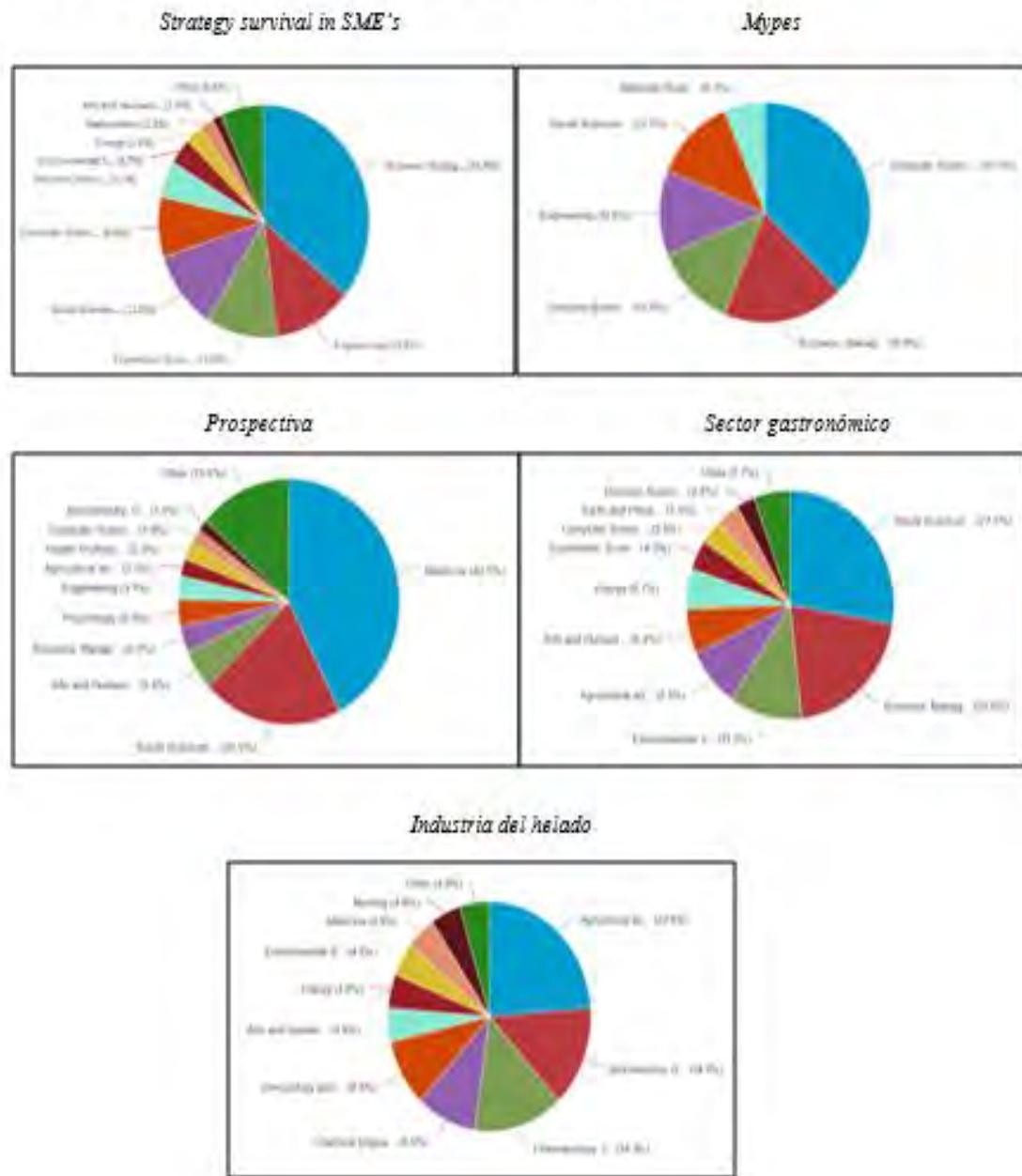
Eje temático	Respuesta	Hallazgo
	<p>Estamos turnándonos y con eso sacamos el número de cliente por día y una hora nos parábamos los tres a ver cuánto compra un cliente en promedio. Entonces por ahí sacamos una tasa de cuánto podríamos estar recaudando diariamente para ver si era rentable o no, esa era la manera de cómo analizar cuánta demanda podríamos tener.</p>	
Modelo de negocio	<p>Además del plan estratégico que nos enviaron ¿poseen alguna herramienta o instrumento estratégico más aparte de este que les ayude a medir tanto su ambiente externo donde ustedes operan? ¿Cómo decidieron entrar al mall?</p> <p>Respuesta: No tenemos todavía en algo armado solamente el Canvas no que habíamos hecho al inicio y esto ya tiene que ir cambiándose por la nueva coyuntura. No elaboramos nada aún debido un poco al tiempo que tendríamos que sentarnos los 3 a evaluarlo y el otro es que aprendiendo cómo te podría decir a la mala no? en marcha. No hemos estado planeando antes sino estamos con lo que pruebe y error no? probábamos si funcionaba seguíamos si no, no otra vez cambiábamos. Igual el no tener una herramienta de apoyo nos ha traído problemas, por ejemplo, en el tema de redes estamos flaqueando, no llegamos a atender, incluso a veces perdemos ventas porque nos están hablando y no le contestamos. Entonces esos errores, ¿no? Por no tener tareas definidas y planes estratégicos con respecto a cada cosa es que estamos perdiendo clientela.</p> <p>Por otro lado, decidimos entrar a MegaPlaza porque se podría decir que para ese entonces del 2018 los centros comerciales eran el boom, el que estaba en el centro comercial.</p> <p>Tenía muchas opciones de crecer. Entonces básicamente nos enfocamos para ese lado y nos olvidamos de los otros canales se podría decir.</p>	<p>MasDeli Perú posee cimientos estratégicos débiles debido a la falta de tiempo y enfocarse en aprender cuando los acontecimientos suceden, lo cual ha ocasionado que debido a la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19, la empresa haya tenido múltiples problemas para operar con normalidad y reponerse. Por último, el modelo de negocio que establecieron no se basó en un estudio exhaustivo, sino en un modelo de negocio que para el año en que iniciaron operaciones se volvió tendencia.</p>

Tabla C.2. Matriz de codificación de la entrevista N° 2 al gerente general de Punto JEM S.A.C. (continuación)

Eje temático	Respuesta	Hallazgo
Cambios debido a la coyuntura sanitaria	¿Cuáles fueron los principales cambios más sustanciales que ustedes llegaron ya a establecer e implementar para MasDeli? Respuesta: Cambios en sí no hemos tenido, solo nos hemos enfocado en vender más por aplicativos y redes sociales. Así, tratando de incentivar en el tema de compras por online ¿no? Dando un descuento mayor... Incluso un descuento parecido a las comisiones que nos cobra Rappi y Glovo, para que también, así, los clientes no se vayan por ese lado y nos compren directamente para tener una mejor rentabilidad. También pensamos en la incorporación de otros canales de venta tales como el recojo en tienda, ubicada en los distritos de Los Olivos y Lince; y el <i>delivery</i> propio de la marca.	MasDeli Perú se enfocó más en las ventas en línea debido a la coyuntura social sanitaria.
Medios de pago	Debido a que la mayoría de sus ventas son en línea ¿cómo manejan el tema de los pagos? Respuesta: Pues desde antes de pandemia ya contábamos con pago por POS, depósitos bancarios.	MasDeli Perú ha tenido que migrar plenamente a los canales digitales siendo las transferencias bancarias su mayor medio de pago en la actualidad.
Publicidad	Respecto al manejo de sus redes sociales y ventas por internet, ¿cómo lo manejan? Respuesta: Hacemos reuniones semanales para establecer nuestro cronograma y gastamos cerca de s/ 100 mensualmente en publicidad, pero no hemos visto buenos resultados hasta ahora.	Si bien el sujeto de estudio elabora un cronograma para su publicidad en redes sociales para lograr incrementar sus ventas, estas campañas no han sido del todo efectivas.
Estrategia de la competencia	¿Ha logrado adquirir o tratar de implementar alguna de las estrategias que estas empresas hacen para sus marcas y las ha implementado en MasDeli o no? Respuesta: Nosotros por un lado decidimos mejorar los productos porque nos dimos cuenta de que las paletas de la competencia empalagan mucho. Por el lado de los puntos de venta, ahora estamos viendo poner sucursales en lugares comerciales como pone Zacatecas.	MasDeli Perú no ha llegado a imitar una estrategia específica de su competencia y se ha enfocado en diferenciarse por sus insumos y el sabor.
Desafíos durante el estado de emergencia	¿Cuáles consideraría los más grandes retos que la empresa con el nombre de la marca MasDeli Perú tuvo que afrontar durante el estado de emergencia? Respuesta: El tema económico porque igual se venían los datos y no había entradas por que está prohibido que uno venda hasta que ya dieron el permiso de poder continuar con las ventas en los restaurantes. Respecto al laboral tuvimos que acoplarnos a la suspensión perfecta por dos meses, teníamos máximo por 3 meses, pero por dos nosotros solamente aplicamos. Luego, solicitamos el tema de Reactiva Perú, y más hemos hecho es negociar con las 2 trabajadoras de producción para hacerle el sueldo que le debíamos de abril que no se trabajó los partimos y quedamos en pagarlo fraccionado durante todo este año.	Para MasDeli Perú los estragos ocasionados por la pandemia fueron netamente económicos, afectándolos tanto en el aspecto financiero como en el manejo de recursos humanos.

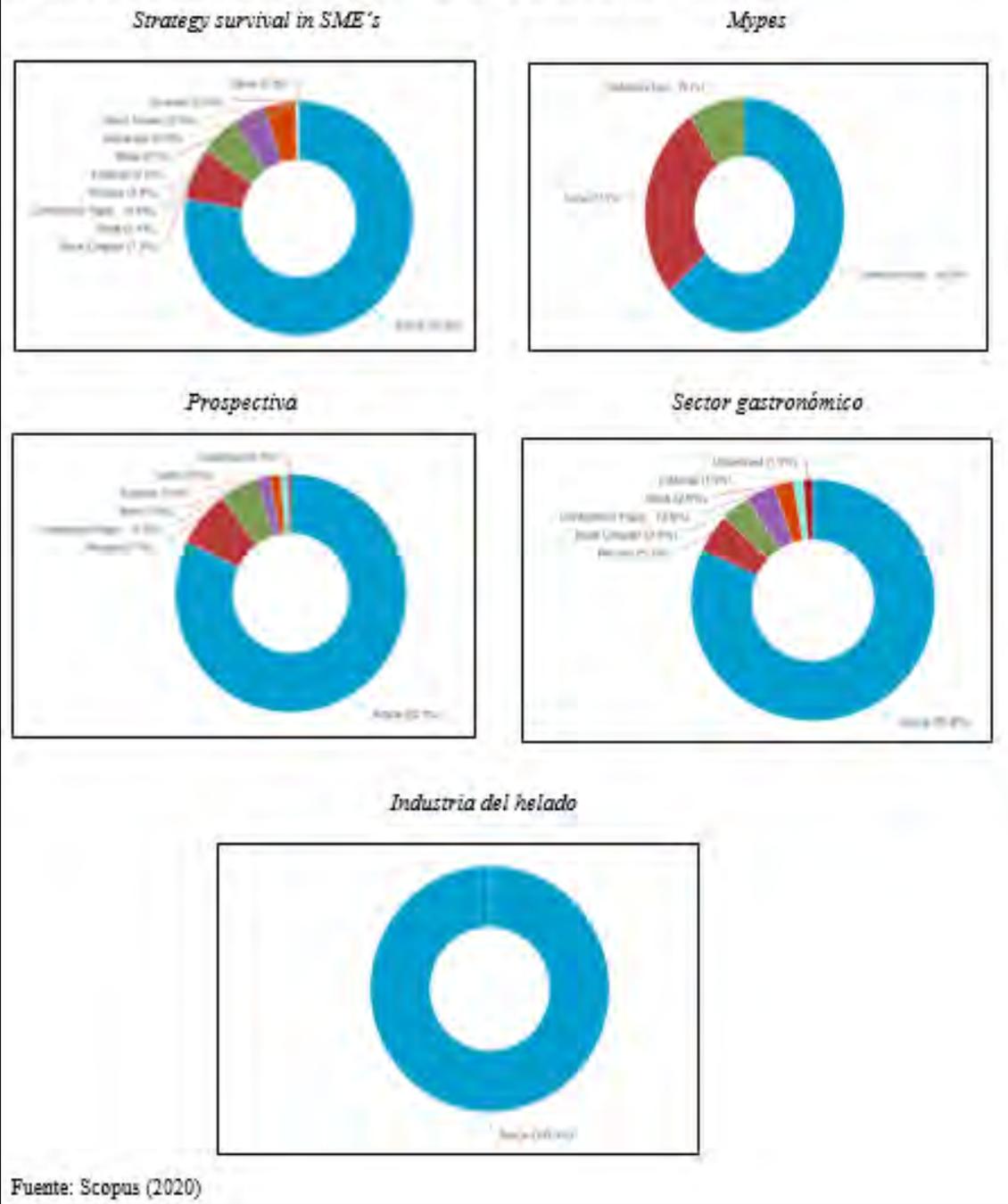
ANEXO D: Fuentes secundarias SCOPUS

Figura D1: Obtención de fuentes secundarias de documentos por áreas



Fuente: Scopus (2020)

Figura D 2: Obtención de fuentes secundarias según el tipo de documento



Fuente: Scopus (2020)

ANEXO E: Principales enfoques de la Planificación Estratégica

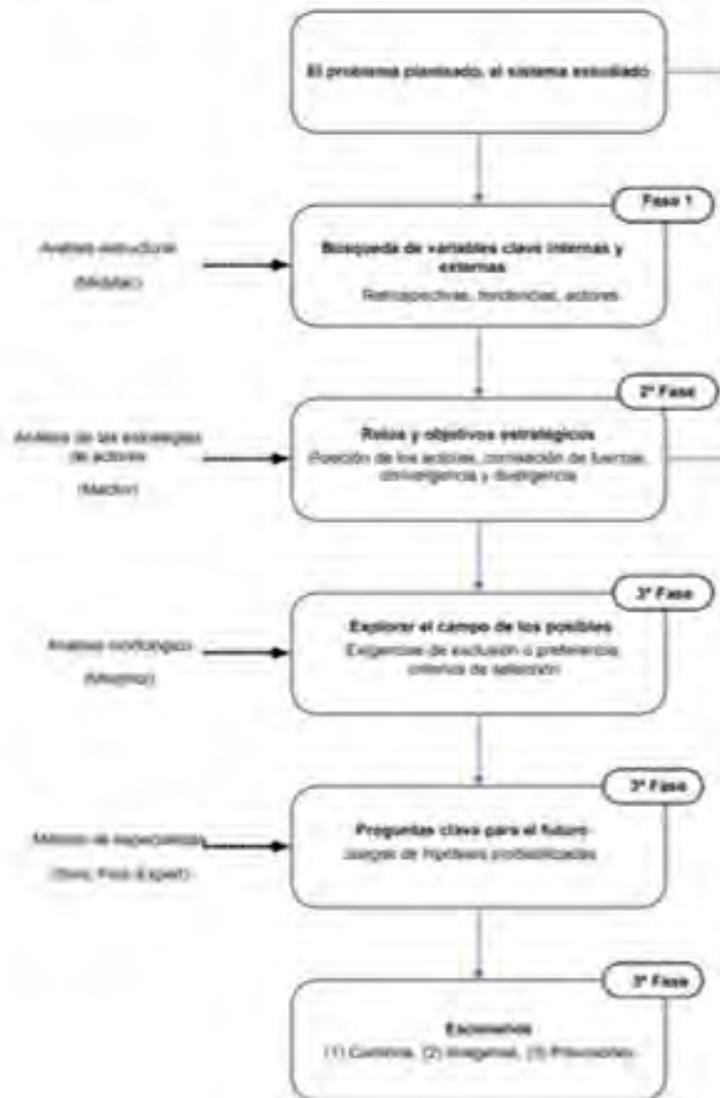
Tabla E 1: Resumen de principales enfoques de Planificación Estratégica

ENFOQUE	AUTOR	AÑO	APORTE
Normativo	Iglesias, M., Pagola, C., y Uranga, W.	2012	PE es un “plan libro” a seguir al pie de la letra. Planificador indica la dirección del plan y los objetivos (“Debe ser”). No especifica cómo elaborar un diagnóstico. Los actores no intervienen.
Planificación estratégica situacional	Merello	1973	PE como técnica de preferencia. PE como anticipación a los problemas que puedan suceder en el futuro haciendo una evaluación del presente a partir del entorno, el pasado y la realidad de cada escenario. Solo líder elabora el plan.
Planificación prospectiva Estratégica	Merello, Godet y Quintero	1973, 2000 y 2015	PE medio para lograr la transformación global. Empresa se interrelaciona con la sociedad, sus planes también. Se imagina el futuro con un sustento concreto basado en la realidad a través de construcción de escenarios.

Adaptado de Iglesias, Pagola y Uranga (2012), Merello (1973 citado en Iglesias et al., 2012), Godet (2000 citado en Iglesias et al., 2012) y Quintero (2015)

ANEXO F: Fases de la Construcción de Escenarios

Figura F 1.: Fases de la construcción de escenarios



Fuente: Godet y Durance (2011, p.55)

ANEXO G: Tipos de escenarios

Tabla G 1: Tipos de escenarios

AUTOR	AÑO	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
Godet y Durance	2011	Escenario Exploratorio	Es aquel que parte del presente para describir a partir de este los eventos que llevan a un futuro lógico y posible, se resalta la posibilidad que este escenario también sea tendencial o que se base en los cambios bruscos dados en el escenario tendencial.
		Escenario Normativo	Se describe a partir de la relación con los escenarios exploratorios sea escogiendo alguno o haciendo un compendio de todos los escenarios exploratorios identificados.
Arroyo y Miklos	2011	Escenario Tendencial	Se define como aquel que surge de una deducción previamente establecida de acciones que se dan y que ayudan a establecer las acciones que se darán.
		Escenario Utópico	Se define como el escenario ideal y optimista a donde se pueda llegar
		Escenario Catastrófico	Se define como el peor lugar a donde no se quiere llegar
		Escenario Futurible	Es entendido como el escenario que combina tanto al escenario tendencial como al escenario utópico, por lo que se resume como el escenario más factible teniendo en cuenta lo que se desea.
CEPLAN	2016	Escenario óptimo	Se refiere a un estado que, dentro de todos, es el mejor posible de ocurrencia y que de ser comparado con el pasado, presente y futuro siempre será el mejor.
		Escenario tendencial	Se define como aquel que mira la tendencia del pasado para respetar esa continuidad en el futuro.
		Escenario exploratorio	Es aquel que modifica algunas variables del presente para generar cambios en el futuro

Adaptado de CEPLAN (2016), Arroyo y Miklos (2011), y Godet y Durance (2011)

ANEXO H: Crisis Empresarial

Figura H 1: Causas Internas y Externas de la Crisis empresarial

CAUSAS CON ORIGEN EXTERNO:

DE MERCADO

- Competencia excesiva
- Fuerte caída de la demanda

DEL ENTORNO ECONÓMICO – SOCIAL – POLÍTICO

- Fase depresiva del ciclo
- Crisis sobrevenida (crisis política, crisis financiera de países y mercados, conflictos locales)
- Política económica del Gobierno
- Cambios sociales radicales y significativos

CAUSAS CON ORIGEN INTERNO:

- Ineficacia de la dirección y/o gerencia
- Estrategias erróneas o inadecuadas
- Sistema productivo ineficiente
- Inversiones improductivas
- Excesivo endeudamiento, agravado con el costo financiero elevado
- Fracaso de empresas del grupo económico
- Problemas concursales no resueltos
- Alta morosidad

CAUSAS ESPECIALES:

- Empresas se constituyen en mayor porcentaje de tipo familiar
- Nuevas empresas: El efecto de la globalización saca del mercado a empresas nuevas y de poco capital

Fuente: Díaz (2001, p.48)

ANEXO I: Estrategias de supervivencia

Tabla I 1: Métodos estratégicos de supervivencia

SUPERVIVENCIA	REFUERZO	REDESPLIEGUE	ACCIÓN POLÍTICA
Producto	Mejora del bien o servicio/Análisis de valor/Publicidad del producto/Ampliación de la gama/ Búsqueda de nuevos canales de distribución	Diferenciación del producto/Outsourcing o contratación/Investigación y desarrollo: nuevos mercados/Diversificación	Proteccionismo/Licencia de importación/Cuotas de importación/Normas de seguridad/Monopolio estatal
Mercado	Segmentación de mercado/ Publicidad/Búsqueda de nuevos usos para el producto	Exportación/Abastecimiento en el extranjero/Ventas relacionadas con el producto/Ventas de "Packages"/Licencias, franquicias, fábricas "llave en mano"	Campañas publicitarias/Ventas subsidiadas/Alivios Tributarios/Subsidios por no producción (agricultura)/Reglamento de precios/ Proteccionismo
Tecnología	Investigación y Desarrollo/ Concesión de licencias/Tecnología, fusión, Sociedades en copropiedad o empresas conjuntas	Investigación y desarrollo de tecnologías conexas/Fabricación bajo licencia	Subsidio para investigación/Obligación de contenido local/Licencias obligatorias
Competencia	Control de costos/Imitación/Control de canales de distribución/Competencia/Publicidad/Adquisición/Inversión en capacidad de producción	Diferencias del producto/Segmentación del mercado/Especialización/Acuerdo de competencia (si la ley lo permite)/Producción en el extranjero	Cuotas de importación/Diferentes normas para frenar importaciones/Devoluciones/ Subsidios diversos/Ley antimonopolio
Capital	Emisión de acciones/Préstamos/Aplazamiento de cuentas por pagar/Disminución de dividendos/Participación en fondos de inversión (Venture capital)	Fusión/Venta	Préstamos con garantía/Solicitud a organismos de ayuda a empresas en dificultades
Personal	Renegociación de convención colectiva/Fórmulas de participación/Jubilaciones anticipadas	Despido colectivo/Enganche temporal/Subcontratación en el extranjero (offshoring)	Subsidios para el empleo

Fuente: Rodríguez (2017, p.12)

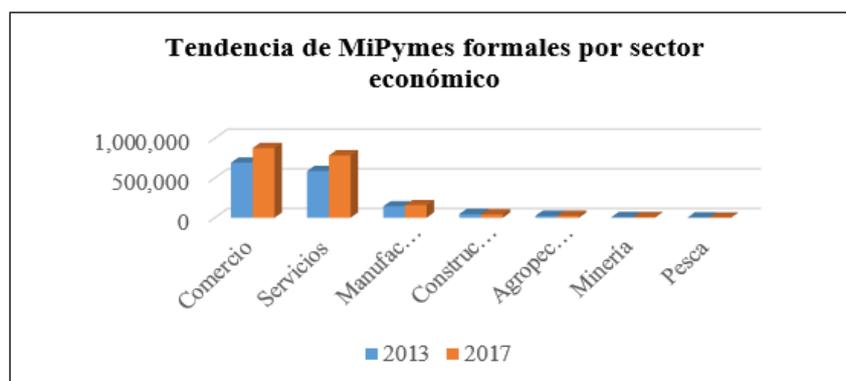
ANEXO J: Mipymes formales

Figura J 1: MiPymes formales, según sector económico (2013-2017)

Sector económico	Mipyme 2013		Mipyme 2017		VAP ¹ 2013-2017
	N°	%	N°	%	
Comercio	694,358	45.9	878,285	46.2	6.1
Servicios	589,357	39.0	784,859	41.3	7.4
Manufactura	144,506	9.6	158,233	8.3	2.3
Construcción	47,378	3.1	41,916	2.2	-3.0
Agropecuario	24,131	1.6	24,004	1.3	-0.1
Minería	9,620	0.6	9,349	0.5	-0.7
Pesca	3,656	0.2	2,938	0.2	-5.3
Total	1,513,006	100	1,899,584	100	5.9

Fuente: PRODUCE (2017, s/p)

Figura J 2: Tendencia de las MiPymes formales (2013-2017)



Fuente: Adaptación de datos sustraídos de PRODUCE (2017, s/p)

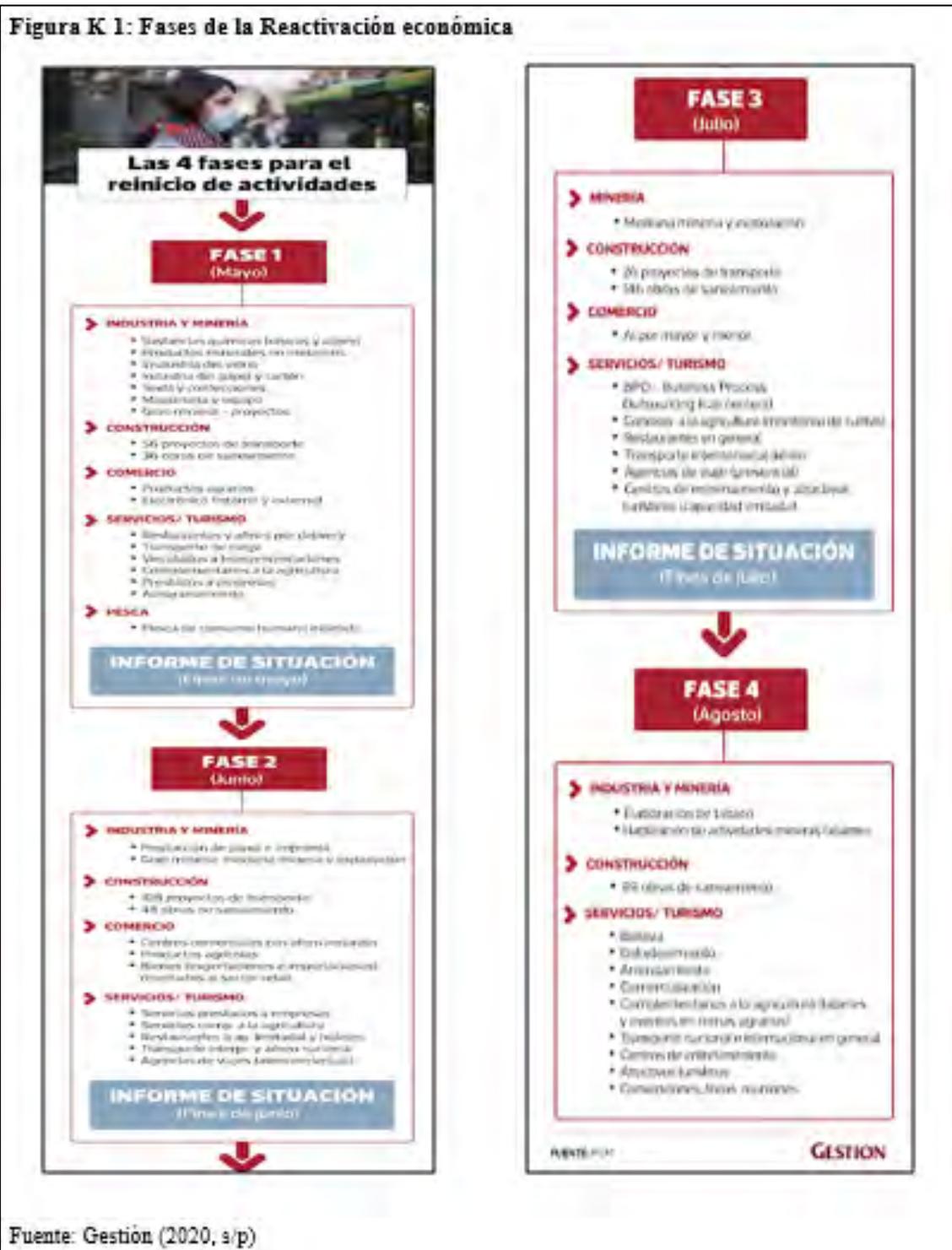
Figura J 3: Cantidad de Mipymes formales por estrato empresarial al 2015

Sección	Descripción	Total Mipyme
G	Comercio al por mayor y menor	745 295
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	226 459
O	Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	174 470
D	Industrias manufactureras	148 732
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	130 723
H	Hoteles y restaurantes	117 989
F	Construcción	55 083
A	Agricultura ganadería caza y silvicultura	24 184
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	22 674
M	Enseñanza(privada)	15 090
C	Explotación de minas y canteras	13 669
B	Pesca	3 497
J	Intermediación financiera	3 383
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1 453
	Total	1 682 681

Fuente: PRODUCE (2015, p.119)

ANEXO K: Fases de la Reactivación económica

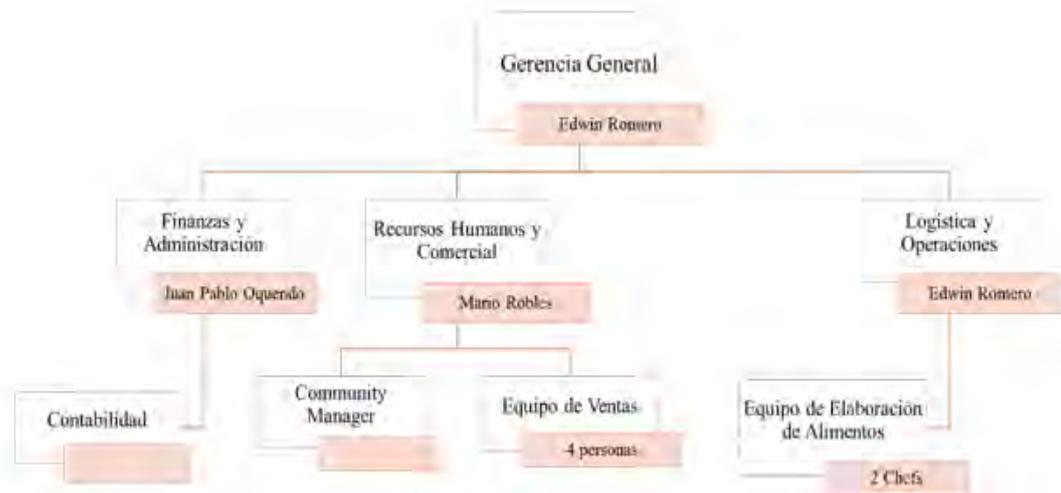
Figura K 1: Fases de la Reactivación económica



Fuente: Gestión (2020, s/p)

ANEXO L: Estructura organizacional de Punto JEM S.A.C.

Figura L 1: Organigrama de Punto JEM S.A.C, 2018



Adaptado de la comunicación personal vía telefónica con el gerente General de Punto JEM S.A.C. el día 15 de Abril del 2020.

ANEXO M: Inscripción de Punto JEM S.A.C.

Figura M 1: Vigencia de Poder de Punto JEM S.A.C.

 **ANOTACION DE INSCRIPCION** Kardex: 60878

ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA
OFICINA REGISTRAL LIMA

TITULO N° : **2017-00388035**
Fecha de Prestación : **20/02/2017**

Se deja constancia que se ha registrado lo siguiente:

ACTO CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANONIMA	PARTIDA N° 13825267	ASIENTO 400001
---	------------------------	-------------------

Se informa que han sido incorporados al índice de Mandatarios la(s) siguiente(s) persona(s):
Partida N° 13825267 ROMERO MORENO EDWIN ROBERTO (GERENTE GENERAL)

Derechos pagados : S/ 74.00 soles, derechos cobrados : S/ 74.00 soles y Derechos por devolver : S/ 0.00 soles.
Recibo(s) Número(s) 00023064-01. LIMA, 21 de Febrero de 2017


WILSON HUAN CASHIRO BUSTOS
Registrador Público
Zona Registral N° IX - Sede Lima



SUNARP
SUNARP S.A.
SUNARP S.A.
Zona Registral N° IX - Sede Lima
Sub Gerencia de Oficio y
Recursos Humanos

Fuente: SUNARP (2017)

Figura M 2: Inscripción de Sociedad Anónima de Punto JEM S.A.C.

	ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA OFICINA REGISTRAL LIMA N° Partida: 13825767
INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS PUNTO JEM S.A.C.	
REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS RUBRO : CONSTITUCION A00001	
POR ESCRITURA PUBLICA DEL 18/02/2017, ANTE MANUEL GÁLVEZ SUCCAR, NOTARIO DE CALLAO	
SOCIOS FUNDADORES: 1. JUAN PABLO OQUEENDO HUAMANTTICA, DE NACIONALIDAD PERUANA, DE ESTADO CIVIL SOLTERO, DE OCUPACIÓN INGENIERO INDUSTRIAL, SUSCRIBE 500 ACCIONES. 2. MARIO ENMANUEL ROBLES PEREZ, DE NACIONALIDAD PERUANA, DE ESTADO CIVIL SOLTERO, DE OCUPACIÓN INGENIERO INDUSTRIAL, SUSCRIBE 500 ACCIONES 3. EDWIN ROBERTO ROMERO MORENO, DE NACIONALIDAD: PERUANA, DE ESTADO CIVIL SOLTERO, DE OCUPACIÓN INGENIERO INDUSTRIAL, SUSCRIBE 500 ACCIONES	
ESTATUTO ARTICULO 1.- DENOMINACIÓN-DURACIÓN-DOMICILIO: LA SOCIEDAD SE DENOMINA: "PUNTO JEM S.A.C." LA SOCIEDAD TIENE UNA DURACIÓN INDETERMINADA, INICIA SUS OPERACIONES A PARTIR DE SU INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS. SU DOMICILIO ES EN LA PROVINCIA DE LIMA Y DEPARTAMENTO DE LIMA, PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAIS O EN EL EXTRANJERO.	
ARTICULO 2.- OBJETO SOCIAL.- LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO DEDICARSE A ELABORACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN, REPRESENTACIÓN COMERCIAL, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO HUMANO, BEBIDAS GASEOSAS, BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS, BUFFET, PRODUCTOS GOLOSINARIOS, PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN Y PASTELERÍA, PRODUCTOS DE HELADERÍA; SERVICIOS DE DELIVERY, Y OTROS AFINES. SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS RELACIONADOS CON EL MISMO QUE COADYUVEN A LA REALIZACIÓN DE SUS FINES. PARA CUMPLIR DICHO OBJETO, PODRÁ REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN LÍCITOS, SIN RESTRICCIÓN ALGUNA.	
ARTICULO 3.- CAPITAL SOCIAL: EL MONTO DEL CAPITAL SOCIAL ES DE S/ 1500.00 (UN MIL QUINIENTOS Y 00/100 SOLES), REPRESENTADO POR 1500 (UN MIL QUINIENTOS) ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE S/ 1.00 (UN Y 00/100 SOLES) CADA UNA INTEGRAMENTE SUSCRITAS Y TOTALMENTE PAGADAS.	
ARTICULO 4.- TRANSFERENCIA Y ADQUISICIÓN DE ACCIONES: LOS OTORGANTES ACUERDAN SUPRIMIR EL DERECHO DE PREFERENCIA PARA LA ADQUISICIÓN DE ACCIONES, CONFORME A LO PREVISTO EN EL ÚLTIMO PÁRRAFO DEL ARTICULO 237° DE LA "LEY".	
ARTICULO 5.- ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE TIENE LOS SIGUIENTES ÓRGANOS: A) LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS; B) LA GERENCIA. LA SOCIEDAD NO TENDRÁ DIRECTORIO.	
ARTICULO 6.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ÓRGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD. LOS ACCIONISTAS CONSTITUIDOS EN JUNTA GENERAL DEBIDAMENTE CONVOCADA, Y CON EL QUÓRUM CORRESPONDIENTE, DECIDEN POR LA MAYORÍA QUE ESTABLECE LA "LEY" LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA. TODOS LOS ACCIONISTAS INCLUSO LOS DISIDENTES Y LOS QUE NO HUBIERAN PARTICIPADO EN LA REUNIÓN, ESTÁN SOMETIDOS A LOS ACUERDOS ADOPTADOS POR LA JUNTA GENERAL. LA CONVOCATORIA A JUNTA DE ACCIONISTAS SE SUJETA A LO DISPUESTO EN EL ART. 245° DE LA "LEY". EL ACCIONISTA PODRÁ HACERSE REPRESENTAR EN LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL POR MEDIO DE OTRO ACCIONISTA, SU CÓNYUGE, ASCENDIENTE O DESCENDIENTE EN PRIMER GRADO, PUDIENDO EXTENDERSE LA REPRESENTACIÓN A OTROS PERSONAS.	
Página Número 1	
Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 124-97-SUNARP	

Fuente: SUNARP (2017)

Figura M 2: Inscripción de Sociedad Anónima de Punto JEM S.A.C. (continuación)

	ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA OFICINA REGISTRAL LIMA N° Partida: 13825767
INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS PUNTO JEM S.A.C.	
<p>ARTÍCULO 7°.- JUNTAS NO PRESENCIALES; LA CELEBRACION DE JUNTAS NO PRESENCIALES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 246° DE LA "LEY".</p> <p>ARTÍCULO 8°.- LA GERENCIA: NO HABIENDO DIRECTORIO, TODAS LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS EN LA "LEY" PARA ESTE ÓRGANO SOCIETARIO SERÁN EJERCIDAS POR EL GERENTE GENERAL.</p> <p>LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS PUEDE DESIGNAR UNO O MÁS GERENTES. SUS FACULTADES, REMOCIÓN Y RESPONSABILIDADES SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 185° AL 197° DE LA "LEY".</p> <p>EL GERENTE GENERAL ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCIÓN DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD, PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:</p> <p>A) DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS.</p> <p>B) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. EN LO JUDICIAL GOZARA DE LAS FACULTADES GENERALES Y ESPECIALES, SEÑALADAS EN LOS ARTÍCULOS 74°, 75°, 77° Y 436° DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL. EN LO ADMINISTRATIVO GOZARÁ DE LA FACULTAD DE REPRESENTACIÓN PREVISTA EN EL ARTICULO 115° DE LA LEY N° 27444 Y DEMÁS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS, TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTAD DE DELEGACIÓN O SUSTITUCIÓN. ADEMÁS PODRÁ CONSTITUIR PERSONAS JURÍDICAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD Y REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE LAS PERSONAS JURÍDICAS QUE CREA CONVENIENTE. ADEMÁS PODRÁ SOMETER LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE, CONCILIACIONES EXTRAJUDICIALES Y DEMÁS MEDIOS ADECUADOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTO, PUDIENDO SUSCRIBIR LOS DOCUMENTOS QUE SEAN PERTINENTES.</p> <p>C) ORDENAR PAGOS, COBRAR LAS CANTIDADES QUE SE ADEUDEN A LA SOCIEDAD Y EXIGIR LA ENTREGA DE LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES, QUE LE PERTENEZCAN O CUYA POSESIÓN CORRESPONDA A LA SOCIEDAD Y OTORGAR RECIBOS Y CANCELACIONES. ORDENAR, EFECTUAR Y RECIBIR PAGOS EN EFECTIVO Y/O CON OTROS MEDIOS DE PAGO, INCLUSIVE CON TÍTULOS VALORES; Y OTORGAR LOS RESPECTIVOS RECIBOS Y CANCELACIONES. CELEBRAR TODO TIPO DE CONTRATOS BANCARIOS, Y REALIZAR CUALQUIER OPERACIÓN BANCARIA, INCLUYENDO APERTURA Y/O CIERRE DE CUENTAS CORRIENTES, CUENTAS A PLAZO, CUENTAS DE AHORRO, CUENTAS DE CUSTODIA Y/O DEPÓSITOS DE CUALQUIER NATURALEZA, PUDIENDO DEPOSITAR O RETIRAR FONDOS; ALQUILAR, RETIRAR Y CERRAR CAJAS DE SEGURIDAD; SOLICITAR Y CONTRATAR CARTAS FIANZA O FIANZAS BANCARIAS; CELEBRAR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO O "LEASING", "LEASE BACK", FIDEICOMISO, COMISIÓN DE CONFIANZA, "FACTORING", UNDERWRITING, ESCROW ACCOUNT, CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE, CRÉDITO DOCUMENTARIO Y CARTAS DE CRÉDITO, TARJETAS DE CRÉDITO, ADVANCE ACCOUNT, ADELANTO EN CUENTA CORRIENTE, MUTUOS DINERARIOS EN TODAS SUS MODALIDADES, DESCUENTOS, ANTICIPOS, EN FORMA INDIVIDUAL Y/O MEDIANTE LÍNEAS DE CRÉDITO, PUDIENDO OBSERVAR ESTADOS DE CUENTA CORRIENTE, ASÍ COMO SOLICITAR INFORMACIÓN SOBRE LAS OPERACIONES REALIZADAS EN SUS CUENTAS Y/O DEPÓSITOS, GIRAR CHEQUES, CONTRA LOS FONDOS DE LA SOCIEDAD O EN SOBREGIRO, A FAVOR DE TERCEROS O DE SÍ MISMO; ENDOSAR CHEQUES A FAVOR DE TERCEROS O DE SÍ MISMO, INCLUSIVE PARA ABONO EN CUENTA DE LA SOCIEDAD; Y COBRAR CHEQUES, GIRAR, EMITIR, ACEPTAR, ENDOSAR, COBRAR, AVALAR, AFIANZAR, RENOVAR, INCLUIR CLÁUSULAS DE PRÓRROGA Y/O DESCONTAR LETRAS DE CAMBIO, PAGARÉS, FACTURAS CONFORMADAS, TÍTULOS DE CRÉDITO HIPOTECARIO NEGOCIABLE, Y CUALQUIER OTRO TÍTULO VALOR.</p> <p>D) ADQUIRIR Y TRANSFERIR BAJO CUALQUIER TÍTULO; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, DAR EN COMODATO, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS YA SEAN PRIVADOS O PÚBLICOS. EN GENERAL PODRÁ CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, INCLUSIVE LOS DE: LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASE BACK, FACTORING Y/O UNDERWRITING, CONSORCIO, ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL, ADEMÁS PODRÁ SOMETER LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE Y SUSCRIBIR LOS RESPECTIVOS CONVENIOS ARBITRALES.</p>	
Página Número 2	
<i>Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 124-97-SUNARP</i>	

Fuente: SUNARP (2017)

Figura M 2: Inscripción de Sociedad Anónima de Punto JEM S.A.C. (continuación)

	ZONA REGISTRAL Nº IX - SEDE LIMA OFICINA REGISTRAL LIMA Nº Partida: 13825767
INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS PUNTO JEM S.A.C.	
<p>E) SOLICITAR, ADQUIRIR, DISPONER, TRANSFERIR REGISTROS DE PATENTES, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES, CONFORME A LEY SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELLECTUAL.</p> <p>F) PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PÚBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACIÓN DEL OBJETO SOCIAL.</p> <p>EL GERENTE GENERAL PODRÁ REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.</p> <p>ARTÍCULO 9º.- MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCIÓN DEL CAPITAL: LA MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO, SE RIGE POR LOS ARTÍCULOS 196º Y 199º DE LA "LEY", ASÍ COMO EL AUMENTO Y REDUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 201º AL 208º Y 215º AL 220º RESPECTIVAMENTE DE LA "LEY".</p> <p>ARTÍCULO 10º.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACIÓN DE UTILIDADES: SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTÍCULOS 40º, 221º AL 233º DE LA "LEY".</p> <p>ARTÍCULO 11º.- DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN: EN CUANTO A LA DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 407º, 408º, 410º, 412º, 413º AL 422º DE LA "LEY".</p> <p>CUARTO.- QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL: EDWIN ROBERTO ROMERO MORENO CON DNI 45069114 QUE EN FORMA INDIVIDUAL PODRÁ EJERCER LAS FACULTADES ESTABLECIDAS EN EL PRESENTE ESTATUTO.</p> <p>EL TÍTULO FUE PRESENTADO EL 26/03/2017 A LAS 03:37:14 PM HORAS, BAJO EL Nº 2017-00386035 DEL TOMO DIARIO 0492. DERECHOS COBRADOS S/ 74.00 SOLES CON RECIBO(S) NÚMERO(S) 00023064-01.-LIMA, 21 DE FEBRERO DE 2017. PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA.</p>	
	
RICARDO JUAN CÁRDENA BUSTOS Registrador Público Zona Registral Nº IX - Sede Lima	
Página Número 3	
Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos Nº 124-93-SUNARP	

Fuente: SUNARP (2017)

Figura M 3: Representantes Legales y Otras Personas vinculadas a Punto JEM S.A.C.

31/5/2020 SUNAT - Perú | SOL



FICHA RUC : 20601897807
PUNTO JEM S.A.C.

Número de Transacción : 400048848
 CIR - Constancia de Información Registrada

Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (D. Leg 912) a partir del 01/12/2019.
 Mediante Resolución N° 0230050294378

Representantes Legales

Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -45066114	ROMERO MORENO EDWIN ROBERTO Dirección	GERENTE GENERAL	03/03/1988 Teléfono	20/02/2017 Correo	-

Otras Personas Vinculadas

Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -44673719	DIJERENDO HUAMANTICA JUAN PABLO Dirección	SOCIO	27/10/1987 Teléfono	20/02/2017	-	33.000000000
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -45550822	ROBLES PEREZ MARIO ENMANUEL Dirección	SOCIO	18/08/1988 Teléfono	20/02/2017	-	33.000000000
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -45066114	ROMERO MORENO EDWIN ROBERTO Dirección	SOCIO	03/03/1988 Teléfono	20/02/2017	-	33.000000000

Fuente: SUNAT (2020)

ANEXO N: Inscripción de la marca MasDeli Perú

Figura N 1: Inscripción de la marca MasDeli Perú

10/12/2017 Oficina de Signos Distintivos

SISTEMAS DE INFORMACION INTELIGENTES CONSULTA DE EXPEDIENTES

723932 2017 952

Consulta de expedientes

Consulta por certificado

Relación de marcas publicadas

Relación de marcas otorgadas

Director de Signos Distintivos

Expediente	723932	2017	952
Tipo de Expediente	REGISTRO		
Fecha de Presentación	2017-10-12	Hora de Presentación	15:36
Lugar de Presentación	MAC LIMA NORTE		
Procedimiento	DE PARTE	Tipo de Acreditación	
Fecha de Acreditación			
Acreditado a			
Tipo de Solicitud	MARCA DE PRODUCTO		
Fecha de Solicitud	2017-10-12	Fecha de Registro	21
Nº de Certificado	PI120487	Fecha de Publicación	1
Fecha de Vencimiento	2027-12-08		
Tipo de Presentación	3D/2D		
Nº de Clase	30		
Denominación	MAS DELI		
Producto, Servicio, Actividad	Hedera, hino, productos de pastelería y de confitería		
Descripción Logo	La denominación MAS DELI y logotipo, contiene el nombre		
Título	2017-11-09	Comisión	Perú / LI
PUNTO JEM S.A.C.	2040185707	Comisión	Perú / LI
Representante Local	405 113 7047		
ROMERO MORENO EDWIN ROBERTO	40506114		
Fecha	Descripción		
2017-12-01	NOTIFICACION PUNTO JEM S.A.C. Pac-Rexy		
2017-10-18	NOTIFICACION Orden de publicación PUNTO JEM S.A.C. Pac-Rexy		
2017-10-17	TRAMITE 1 - ANK 2016		
2017-10-12	ADRESO		
Fecha de Cierre	2017-12-08	Nº de Inscripción	02052-2017

Fuente: Indecopi (2017)

ANEXO Ñ: Registro nacional de la Micro y pequeña empresa

Figura N 1: Consulta en el Remype

	
REGISTRO NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA REMYPE ACREDITACIÓN	
RUC N°	20601897807
Razón Social	PUNTO JEM S.A.C.
Actividad Económica (*)	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
CBU (*)	1050
Domicilio :	CAL. CHAYANTA MZA. H LOTE 25 (ALT CUADRA 6 DE AV. ANGELICA GAMARRA) LIMA LIMA LOS
Distrito :	LOS OLIVOS
Provincia :	LIMA
Departamento :	LIMA
Gerente General :	EDWIN ROBERTO ROMERO MORENO
Representante Legal :	EDWIN ROBERTO ROMERO MORENO
Categoría Acreditada como :	MICRO EMPRESA
Número de Registro - Solicitud de Inscripción	0001548876-2018
Fecha de presentación - Solicitud de inscripción REMYPE	31/01/2018
<small> Estado : ACTIVO PY (Actividad Económica) : ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS </small>	
<small> Esta acreditación es un valor a su disposición para exhibirla en el sistema virtual del REMYPE por la empresa acreditada, la misma que se encuentra sujeta a una fiscalización posterior por parte de la Autoridad Administrativa de Trabajo. En caso de cumplir su deber o tener en la práctica una presentación por la empresa acreditada, la Autoridad Administrativa de Trabajo procederá a cancelar su registro. Asimismo, en la consulta en el sitio de los registros de la empresa contra la ley pública del Código Penal, usted podrá comunicarse al Ministerio Público para que interponga la acción penal correspondiente, de conformidad con el Art. 32° de la Ley N° 27444. </small>	
<small> La fecha de expiración de la Credencia de Inscripción al REMYPE, será efectiva retroactiva a la fecha de presentación de la solicitud para la inscripción en el REMYPE, a efectos de acceder a los beneficios de las Micro y Pequeñas Empresas. </small>	
Fecha de Emisión: 08/02/2018	
Código MII: 60988 Impreso en ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	
Este código vale por: 	

Fuente: REMYPE (2018)

ANEXO O: Información sobre las de ventas de la marca MasDeli Perú, 2019-2020

Tabla O 1: Comparación de las ventas del producto más vendido respecto a los demás ofrecidos por MasDeli Perú a Diciembre 2020 en todas sus sedes

(En soles y sin IGV)

PRODUCTO	SOLES	%
FRESA	6,277	21%
CHOCOLATE	1,772	6%
COCO	3,055	10%
LÚCUMA	991	3%
MARACUYÁ	1,960	6%
LÚCUMA CON BROWNIE	1,139	4%
MENTA	1,214	4%
PIE DE LIMÓN	2,185	7%
QUESO HELADO	2,766	9%
RON CON PASAS	1,708	6%
TRÍO DE ESTACIÓN	20	0%
VAINILLA CON OREO	2,624	9%
BESO DE MOZA	1,201	4%
CAFÉ CON TRUFAS	1,186	4%
LÚCUMA CON CHOCOTEJA	1,015	3%
MARACUYÁ CON NUTELLA	987	3%
PIÑA CON LECHE CONDENSADA	68	0%
PALETAS TOTAL	30,168	100%

Adaptación de la información obtenida vía correo electrónico con el Sr Romero el día 10 de enero del 2021.

Tabla O 2: Ventas totales brutas en soles según cada tipo de ingreso de MasDeli Perú, 2020

MES	MEGAPLAZA CHORRILLOS			LOS OLIVOS				LINCE				SAN BORJA		
	Glovo	Rappi	Tienda	Glovo	Rappi	Tienda	Delivery Propio	Glovo	Rappi	Tienda	Delivery Propio	Glovo	Rappi	Delivery Propio
Enero	268	644	11,257	382	636	254	0	0	0	0	0	0	0	0
Febrero	69	494	11,609	202	337	135	0	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	172	313	6,085	138	344	206	0	0	0	0	0	0	0	0
Abril-Diciembre	0	0	0	8,905	40,111	2,855	105	6,684	4,030	424	483	332	0	0
Sub Total	509	1,451	28,951	9,627	41,428	3,450	105	6,684	4,030	424	483	332	0	0
Total por Sede	30,911			54,610				11,621				332		

Adaptación de la información obtenida vía correo electrónico con el Sr Romero el día 10 de enero del 2021.

Tabla O 3: Ventas totales brutas en porcentaje según cada tipo de ingreso de MasDeli Perú, 2020

CANALES DE VENTA	CHORRILLOS (ENEMAR)	LOS OLIVOS	LINCE	SAN BORJA
RAPPI	5%	76%	35%	0%
GLOVO	2%	18%	58%	100%
RECOJO EN TIENDA	94%	6%	4%	0%
DELIVERY PROPIO DE LA MARCA	0%	0.2%	4%	0%

Adaptación de la información obtenida vía correo electrónico con el Sr Romero el día 10 de enero del 2021.

ANEXO P: Herramienta estratégica empleada por la marca MasDeli Perú

Figura P 1: Business Model Canvas usado por MasDeli Perú antes de operaciones

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Mall Real Plaza (Salaverry). Proveedor de máquinas de frío. Proveedores de ingredientes. Proveedores de insumos.	Gestión de la cadena de suministro. Producción (recetas). Atención directa.	Reducción de la cantidad de azúcar presente en los helados vs el estándar. Nuevos sabores con la utilización de frutos propios del país como camu camu, pitahaya, acaí, cocona,	Venta Directa. Comunicación por redes sociales. Participación en Eventos.	Sector B (entre 20 y 30 años). Eventos corporativos.
	Recursos Clave Ingredientes, insumos RRHH (vendedores, operarios) Sistema Informático Equipamiento.		Canales Redes sociales. Punto de venta directo. Volantes	
Estructura de Costes Maquinarias y equipos. Arrendamiento de módulo de venta. Planilla personal. Materia prima e insumos. Publicidad Licencias y permisos Transporte.		Estructura de Ingresos Venta de paletas en el mall. Venta de paletas en eventos.		

Fuente: Informe brindado por Punto JEM S.A.C. Vía correo electrónico el día 17 de abril del 2020



ANEXO Q: Entrevista a la profesora Soriano de la FGAD

Tabla Q.1: Ficha técnica de la entrevista a la profesora Soriano de la FGAD

Ficha Técnica	
Tema de tesis	Construcción de escenarios y formulación de estrategias de supervivencia para una mype del sector gastronómico. El caso de la heladería artesanal MasDeli Perú
Herramienta de recolección	Entrevista semiestructurada
Sujeto de estudio	MasDeli Perú
Entrevistado	Profesora de la FGAD Regina Soriano
Entrevistadores	Lidia Cano y Ana Romero
Fecha de la entrevista	14 de octubre de 2020
Lugar	Google Meet
Tiempo	28 minutos con 28 segundos
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validar la metodología seleccionada. 2. Validar los enfoques seleccionados. 3. Validar las herramientas seleccionadas para el análisis interno, externo y mixto. 4. Validar la relevancia de las estrategias de supervivencia en épocas de crisis y en mypes.

Tabla Q.2: Matriz de codificación de la entrevista a la profesora Soriana de la FGAD

Eje Temático	Respuestas	Hallazgos
Gestión estratégica en Mypes	<p>¿Considera que la gestión estratégica se puede aplicar exitosamente en una Mype?</p> <p>Respuesta: Sí, creo que sí, pero el problema es que normalmente las Mypes no tienen el conocimiento en gestión como para poder hacerlo, entonces muchas veces lo que necesitan es apoyo, externo, en algunos casos para poder desarrollarse.</p>	La gestión estratégica sí se puede aplicar con éxito a una Mype, pero hay falta de conocimientos estratégicos por parte de los microempresarios.
Enfoques estratégicos	<p>¿Considera que el enfoque prospectivo estratégico y el modelo estratégico propuesto por David (2008) se complementan entre sí?</p> <p>Respuesta: El modelo que proporciona David ayuda a ver un escenario, digamos más conservador, o un escenario, digamos “realista” respecto a una propuesta a través de la prospectiva que podría dar una diversidad de escenarios que permitan un mejor acomodo o una mejor toma de decisiones y una versatilidad en la toma de decisiones del emprendedor.</p> <p>Si estamos hablando de una persona que no sabe nada de gestión, el modelo de David, puede ser un poco complejo, pero digamos que son herramientas, son las mínimas que uno requiere para hacer un análisis del entorno que te permitan tomar decisiones hacia el futuro. Son herramientas básicas en términos de que son “elementales” que se deben usar.</p>	Se complementan, porque mientras el modelo de David ofrece una mirada más conservadora, en enfoque prospectivo ayuda a analizar un conjunto de escenarios para una mejor toma de decisiones.

Tabla Q.2: Matriz de codificación de la entrevista a la profesora Soriana de la FGAD (continuación)

Eje Temático	Respuestas	Hallazgos
Análisis Externo	<p>¿Considera que el empleo del análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter son herramientas suficientes para poder entender el ambiente externo de una organización?</p> <p>Respuesta: Es importante no solo ver el ámbito local, a través del PESTEL, pues es una herramienta que nos ayuda mucho a ver como las fuerzas locales, país, afectan a un sector. Yo considero, que además hay otro elemento importante que son las macro tendencias, que son las que afectan a las variables locales. Las macro tendencias afectan a los diversos continentes de diversas formas y por eso van a generar un impacto a nivel local en las variables PESTEL, y luego estas variables a su vez afectan al sector, y una herramienta es las 5 fuerzas de Porter.</p>	<p>Se debe complementar el uso de la herramienta PESTEL, con un análisis de las macro tendencias, pues son estas las que guiarán a las primeras, para finalmente analizar al sector con un análisis de las 5 fuerzas de Porter.</p>
Análisis Mixto	<p>¿Considera que el uso del <i>Business Model Canvas</i>, como herramienta mixta, ayuda a un correcto análisis del ambiente interno y externo, del sujeto de estudio al momento de diagnosticar a una empresa?</p> <p>Respuesta: El <i>Business Model Canvas</i> en realidad no tiene la misma naturaleza que un modelo de análisis externo, porque en realidad es una foto de la organización, de cómo esta lleva el valor a su segmento de clientes y como es la naturaleza de su vínculo. Lo veo como una herramienta que me da información respecto a cómo funciona la organización para poder generar y entregar valor a su cliente.</p>	<p>El <i>Business Model Canvas</i> es más eficiente para conocer el valor que genera la organización que para realizar un correcto análisis mixto.</p>
	<p>¿Qué otra herramienta, en su opinión, considera que se puede aplicar para lograr un correcto análisis interno y externo de una Mype perteneciente al sector gastronómico e industria del helado?</p> <p>Respuesta: (...). También puedes hacer un análisis de recursos y capacidades a través de la cadena de valor a través del flujo de procesos, en fin, el mismo CANVAS también te da información de los recursos claves, también puedes hacer un análisis financiero que da información sobre fortalezas y debilidades de la organización.</p>	<p>Se puede reemplazar por otras herramientas, entre las que se menciona a la cadena de valor, CANVAS, entre otros.</p>

Tabla Q.2: Matriz de codificación de la entrevista a la profesora Soriana de la FGAD (continuación)

Eje Temático	Respuestas	Hallazgos
Estrategias en épocas de crisis	<p>¿Considera que las estrategias son de ayuda para superar épocas de crisis?</p> <p>Respuestas: Al final la estrategia si lo entendemos como el curso de acción que lleva al cumplimiento de un objetivo, siempre se va a requerir, porque es la ruta que nos lleva a cumplir un objetivo.</p>	<p>Para una época de crisis resulta fundamental, pues siempre se necesitará de ella para lograr objetivos planteados.</p>
	<p>¿Cuáles son las estrategias que más se usan en este tipo de contexto?</p> <p>Respuesta: Es una pregunta bien amplia, va a tener que depender mucho de qué empresa y con qué recursos cuenta la empresa. Las estrategias son muy versátiles.</p>	<p>El tipo de estrategias a seleccionar dependen en gran medida de la capacidad interna que la empresa posee.</p>
Estrategias de supervivencia	<p>¿Considera las estrategias de supervivencia se pueden aplicar en estos contextos inciertos o se puede aplicar cualquier tipo de estrategia general?</p> <p>Respuesta: En el contexto que estamos viviendo, justamente, el reto es sobrevivir, y en términos financieros el reto es como incrementamos la liquidez y para eso, básicamente, es el tema de las ventas. Para eso las estrategias intensivas, por ejemplo, dentro de ello esta lo que tiene que ver con el desarrollo de producto, desarrollo de mercado, y esos ejemplos si los hemos visto un poco más en estas épocas.</p>	<p>Por parte de las empresas el principal objetivo es sobrevivir y generar la mayor liquidez posible. Destacándose las estrategias intensivas.</p>
	<p>Rodríguez (2017), propone que existen 6 factores que pueden afectar la supervivencia de la organización, tales como mercado, competencia, personal, producto, capital, o tecnología. En su opinión, ¿Cuál es el factor que más afecta a la organización?</p> <p>Respuesta: Yo creo que es importante saber con los recursos que cuenta la organización, pues (...) el tema de recursos organizacionales es un tema donde uno puede explorar con más profundidad para poder hallar elementos que permitan la solvencia y la supervivencia, obviamente no se puede hacer nada si no hay una respuesta del mercado</p>	<p>Todos los factores van de la mano, sin embargo, es importante conocer lo que posee la organización, pues de lo que esta tenga podrá decidir cómo generar solvencia y ver si hay respuesta del mercado.</p>

ANEXO R: Lista de activos de Punto JEM S.A.C.

Tabla R 1: Lista de activos para la elaboración de productos de la marca MasDeli Perú

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Refresquera	1 unidad, marca Royal de 2 tolbas
Refrigeradora	1 unidad, marca Daewoo de 220 L
Congeladora	1 unidad, marca Miray de 300 L
Congeladora	1 unidad, marca Miray de 350 L
Congeladora Dual	4 unidades, marca Gelator de 185 L
Congeladora Dual	1 unidad, marca Gelator de 300 L
Máquina Paleta	1 unidad marca Distribuidora Freddy de 2 moldes tipo atafoma
Cocina	1 unidad, marca Coldex de 4 hornillas
Balón de gas	1 unidad, marca Solgas
Mesas	2 unidades, rectangulares de acero inoxidable
Andamio	1 unidad, de acero inoxidable de 4 niveles
Exhibidora	2 unidades, marca Inversiones Yova de 3 niveles
Crepera Doble	1 unidad, marca Fimar
Crepera individual	1 unidad, marca Fimar
Cajones	3 unidades, de melamine en forma de prisma y medianos
Mesas	2 unidades, de polietileno cuadradas marca Rey
Juego de comedor	1 unidad con 4 sillas
TV	1 unidad, marca AOC de 40"
Batidora	1 unidad, marca Oster
Licuada	2 unidades, industriales marca Miray
Microondas	1 unidad, marca LG de 22 L
Microondas	1 unidad, marca LG de 15 L
Tablets	2 unidades, marca Lenovo de 7"
Tablets	3 unidades, marca Huawei de 12"
Celular	1 unidad, marca Huawei modelo Y5
Celular	1 unidad, marca ZTE
Módulo	1 MDF de 2 x 2 m2
Marca MasDeli	considerado intangible
Página web	Para la marca DeliChef Perú

Adaptación de la información obtenida vía comunicación personal con el Sr Romero el día 14 de setiembre del 2020.

ANEXO S: Listado de variables clave

Tabla S 1: Resumen de variables clave identificadas en el marco contextual

Eje temático 1: MYPES		
VARIABLES CLAVE	EXTERNA/INTERNA	FUENTE
1. Presencia de la mype en la economía peruana	Externa	PRODUCE (2017)
2. Crecimiento de mypes del sector servicio y comercio	Externa	PRODUCE (2017)
3. Aporte de mypes al PBI	Externa	COMEX (2019), GESTIÓN (2020)
4. Nivel de acceso al financiamiento	Externa	Molina y Sánchez (2016)
5. Acceso de capacitación para microempresarios	Externa	La Cámara (2019)
6. Falta de formalidad por parte de las mypes	Externa	Tello (2014), INEI (2020)
7. Nivel de empleo generado por las mypes	Externa	Tello (2014), PRODUCE (2017), Entrevista semi estructurada
Eje temático 2: Sector gastronómico		
VARIABLES CLAVE	EXTERNA/INTERNA	FUENTE
8. Gastronomía peruana como Identidad Nacional	Externa	IPSOS (2020)
9. Altas y bajas empresariales en el subsector restaurantes	Externa	INEI (2020)
10. Confianza empresarial para la inversión en negocios gastronómicos	Externa	IPE (2020)
11. Nivel de gasto promedio en comida	Externa	El Peruano (2016)
12. Nivel de empleo generado por el sector gastronómico	Externa	SINEACE(2016), Mendoza y Aramburú (2015)

Tabla S 1: Resumen de variables clave identificadas en el marco contextual (continuación)

Eje temático 2: Sector gastronómico		
Variables Clave	Externa/Interna	Fuente
13. Cantidad de profesionales técnicos gastronómicos	Externa	SINEACE(2016)
14. Cantidad de leyes aprobadas por el legislativo	Externa	Congreso de la República (2020), El Peruano (2020)
15. Perfil del consumidor gastronómico	Externa	Kotler (2020), ADEX (2020)
16. Beneficiados por el FAE-mype dentro del sector gastronómico	Externa	COFIDE(2020), MEF(2020), La Cámara (2020)
17. Nivel del uso del delivery	Externa	PQS, (2020)
18. Uso de nueva tecnología dentro del sector (pagos digitales, reservas en línea, etc.)	Externa	Perú Retail (2020), KANTAR (2020)
19. Presencia de restaurantes latinoamericanos a nivel internacional	Externa	Infobae (2020)
20. Feria Expo alimentaria y eventos afines	Externa	Cámara Española de Comercio (2016), Entrevista semi estructurada
21. Cantidad de franquicias gastronómicas, nacionales e internacionales, en el Perú	Externa	Perú Retail (2020), Entrevista semi estructurada
Eje temático 3: Industria del helado		
Variables Clave	Externa/Interna	Fuente
22. Estacionalidad de ventas	Externa	PROEXPANSIÓN (2016) y Acat, Diez, Llerena, Mogollon y Paredes (2017)
23. Consumo per cápita de helados	Externa	Euromonitor (2014, 2016 y 2018) y La Iquiqueña (2019)
24. Cantidad de productos sustitutos	Externa	PROEXPANSIÓN (2016)

Tabla S 1: Resumen de variables clave identificadas en el marco contextual (continuación)

Eje temático 3: Industria del helado		
Variables Clave	Externa/Interna	Fuente
25. Cantidad de competidores existentes	Externa	Universidad Perú (2012), Angus & Westbrook (2019), Saavedra (2019), Zacateca (2020), Ayca (2020) y (Palettas, 2020),
26. Cantidad de regulaciones para fabricación de helados artesanales	Externa	Caamal, Martínez, Pat y Ramírez (2018), DIGEMID (2020), PRODUCE (2020), Municipalidad de Lima (2020) y Ministerio de Salud (2020)
27. Perfil del consumidor de helados artesanales	Externa	Universidad de Lima (2012), PROEXPANSIÓN (2016) y Angus & Westbrook, (2019)
28. Cantidad de investigaciones y desarrollo en helados artesanales	Externa	Álvarez, Becerra y Cordero (2017)
29. Cantidad de proveedores	Externa	Ayca (2020) y MasDeli (2020)
30. Maquinarias de producción	Interna	Entrevista semi estructurada
31. Visión del empresario de la industria artesanal	Interna	Entrevista semi estructurada
32. Costo de producción	Interna	Entrevista semi estructurada
33. Capacidad de producción	Interna	Entrevista semi estructurada
34. Capacidad de almacenamiento adecuado (frigoríficos)	Interna	Entrevista semi estructurada
Eje temático 4: Variables de preferencia de consumo de helado artesanal		
Variables Clave	Externa/Interna	Fuente
35. Proceso de elaboración del helado artesanal	Externa	Entrevista semi estructurada
36. Formatos de presentación	Externa	Entrevista semi estructurada
37. Nivel de sustitución del producto	Externa	Entrevista semi estructurada

Tabla S 1: Resumen de variables clave identificadas en el marco contextual (continuación)

Eje temático 4: Variables de preferencia de consumo de helado artesanal		
Variables Clave	Externa/Interna	Fuente
38. Calidad de insumos	Externa	Entrevista semi estructurada
39. Calidad del producto	Externa	Entrevista semi estructurada
40. Marca del producto	Externa	Entrevista semi estructurada
41. Infraestructura del local	Externa	Entrevista semi estructurada
42. Precio del producto (helado artesanal)	Externa	Entrevista semi estructurada
43. Publicidad	Externa	Entrevista semi estructurada
44. Estrategia de ventas	Externa	Entrevista semi estructurada
45. Puntos de venta	Externa	Entrevista semi estructurada
46. Experiencia de compra	Externa	Entrevista semi estructurada

ANEXO T: Matriz de recolección de información

Tabla T 1: Matriz de recolección de información

Total entrevistados	Herramienta de recolección	Fecha de la entrevista	Nombre del entrevistado	Experiencia del entrevistado	Ejes Temáticos					
					Gestión estratégica	Prospectiva estratégica	Mypes	Gastronomía	Industria del helado artesanal	Preferencias de consumo de helado artesanal
FASE0: Validación de metodología										
3	Entrevista virtual semi estructurada	14/10/2020	Regina Soriano	Profesora en Gestión estratégica, innovación empresarial y asociados por 17 años	X					
		15/10/2020	Oswaldo García	Profesor en la PUCP con 10 años de experiencia en consultoría a microempresas gastronómicas	X					
		19/10/2020	Sandro Paz	Profesor en la PUCP con experiencia en consultoría, optimización, simulación y prospectiva.		X				
FASE1: Análisis interno y externo										
3	Entrevista virtual semi estructurada	15/10/2020	Oswaldo García	Descrito anteriormente			X			
		16/10/2020	Juan Carlos Moreno	Chef con 20 años de experiencia en docencia y 12 años en consultoría de mypes gastronómicas.			X	X		
		17/10/2020	Paul Lossio	Chef con 13 años de experiencia en repostería y 6 años de experiencia en la industria del helado artesanal.				X	X	

Tabla T.1: Matriz de recolección de información (continuación)

Total entrevistados	Herramienta de recolección	Fecha de la entrevista	Nombre del entrevistado	Experiencia del entrevistado	Ejes Temáticos						
					Gestión estratégica	Prospectiva estratégica	Mypes	Gastronomía	Industria del helado artesanal	Preferencias de consumo de helado artesanal	
FASE I: Análisis interno y externo											
19	Encuesta virtual dirigida	15/10/2020	Oswaldo García	Descrito anteriormente			X	X			
		16/10/2020	Juan Carlos Moreno	Descrito anteriormente			X	X			
		20/10/2020	Romy Guardamino	Profesora en la PUCP y consultora independiente de Mypes por más de 5 años.			X	X	X		
		18/10/2020	Abraham Canales	Chef con 12 años de experiencia en la docencia y asesoramiento a Mypes enfocadas en la repostería.			X	X	X		
		17/10/2020	Paul Lossio	Descrito anteriormente			X	X	X		
		21/10/2020	Carolina Camacho	Chef pastelera con 15 años de experiencia en la industria del helado artesanal y pastelería.				X	X	X	
		23/10/2020	Maria Lucia Rouillon	Consultora independiente en negocios gastronómicos por más de 10 años, en temas relacionados al servicio al cliente y seguridad alimentaria.			X	X			
		29/10/2020	Susan Cano	Ex Chef de Tanta con experiencia en restaurantes por más de 4 años.			X	X	X	X	
		30/10/2020	Silvia Sanchez	Administradora de profesión con una Mype familiar a cargo por más de 6 años.				X			
		02/11/2020	Sheila Gutierrez	Chef de partida con 4 años de experiencia en repostería y 2 años en elaborar helados artesanales.					X	X	
		02/11/2020	Sauni Carreño	Chef con 4 años de experiencia en pastelería y 3 en elaboración de helados artesanales.				X	X	X	
		30/10/2020	Emelyn Alvino	Administradora de profesión que está realizando tesis sobre Mypes, además es una consumidora de helados artesanales			X		X	X	
		29/10/2020	Jesús Sedano	Bachiller de Negocios internacionales, está realizando tesis de productos para la realización de helados artesanales.					X	X	
		30/10/2020	Consumidor 1, 2, 3 y 4	Consumidor de Helados artesanales más de 2 veces por semana						X	
		01/11/2020	Alexandra Pinedo	Estudiante de segundo año de la facultad de gastronomía de la PUCP					X	X	X
		01/11/2020	Consumidor 5	Consumidor de Helados artesanales más de 2 veces por semana							X
		13/11/2020	Edwin Romero	Ingeniero Industrial y Gerente General de MasDeli Perú desde el año 2018			X	X	X	X	X
		15/11/2020	Brigitte Sandoval	Visitante recurrente de las ferias Mistura y seguidora de historias de emprendedores gastronómicos. Interés en empresas familiares, realizó tesis sobre gastronomía y publico paper en Balas 2019.			X	X	X		X
		16/11/2020	Ernilio Díaz	Experiencia en planificación estratégica, innovación, promoción de Inversiones en el sector turismo y comercio exterior.			X	X			

Tabla T.1: Matriz de recolección de información (continuación)

Total entrevistados	Herramienta de recolección	Fecha de la entrevista	Nombre del entrevistado	Experiencia del entrevistado	Ejes Temáticos					
					Gestión estratégica	Prospectiva estratégica	Mypes	Gastronomía	Industria del helado artesanal	Preferencias de consumo de helado artesanal
FASE 2: Análisis estructural MICMAC										
14	Encuesta virtual MICMAC	16/11/2020 - 27/11/2020	Los siguientes entrevistados (14) poseen un nivel medio o alto en expertise en los ejes de Mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias del consumo de helado artesanal: Romy Guardamino, Abraham Canales, Paul Lossio, Carolina Camacho, Susan Cano, María Lucía Roullon, Sheila Gutiérrez, Sauni Carreño, Emelyn Alvino, Jesús Sedano, Edwin Romero, Emilio Díaz y 2 consumidores de helados artesanales.							
FASE 3: Análisis de impactos cruzados- Metodo SMIC										
7	Encuesta virtual SMIC	09/12/2020 - 21/12/2020	Los siguientes entrevistados (7) poseen un nivel medio o alto en expertise en los ejes de Mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias del consumo de helado artesanal: Abraham Canales, Paul Lossio, Susan Cano, María Lucía Roullon, Sauni Carreño, Jesús Sedano y Edwin Romero.							
FASE 4: Análisis de las estrategias de supervivencia										
1	Entrevista virtual semi estructurada	26/12/2020	Después de obtener los 3 escenarios más probables, se realizó una entrevista al gerente general de Punto JEM S.A.C para preguntarle acerca de las estrategias que tendría ante tales escenarios y sus planes al año 2023.							
47	TOTAL									



ANEXO U: Formato de consentimiento informado

Figura U 1: Formato de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Construcción de escenarios y formulación de estrategias de supervivencia para una mype del sector gastronómico. El caso de la heladería artesanal MíaDeli Perú*, 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 Marta Lucía Torres Vicuña.

El objetivo de contar con la información solicitada sobre el ambiente interno y externo de la empresa, la gestión de su modelo de negocio y los planes de contingencia que la empresa elaboró a largo plazo ante el contexto Covid-19 es analizar sus estrategias de supervivencia a partir del diagnóstico hecho a la organización en conjunto con el análisis del futuro para la empresa. Dicha información, será utilizada exclusivamente para fines académicos y no será revelada a terceros bajo ninguna circunstancia si el entrevistado lo desea.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y análisis de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que lo recabado será utilizado únicamente para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

_____ Nombre: Ana Romero M. Código: 20120945	_____ Nombre: Lidia Cano T. Código: 20121994
--	--

Yo, _____, representante de Puesto JEM S.A.C. autorizo la utilización y análisis de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Del mismo modo, solicito los siguientes puntos: _____

Atentamente:|

Edwin Romero
Gerente General y de Finanzas
DNI:

ANEXO V: Fase 1: Encuesta de selección de variables clave

V.1: Fase 1: Encuesta de selección de variables clave

Módulo 0: Aspectos éticos

Nombre de entrevistado:

Cuéntenos acerca de usted. (Experiencia profesional (en gastronomía, helados, Mypes), preferencias de consumo, etc.)

Las respuestas vertidas en la presente entrevista serán de uso, exclusivamente, académico.
¿Confirma su participación dentro de la presente investigación? * Recuerde que posee la libertad de poder retirarse en cualquier momento de esta.

SÍ

NO

¿Le gustaría ser contactado para la aplicación de futuras encuestas que se realizarán en las siguientes etapas de la investigación?

SÍ

NO

Módulo 1: Nivel de *expertise*

¿Cuál considera que es su nivel de *expertise* sobre las Mypes? Siendo 1-bajo, 2-promedio y 3-alto

1-Bajo

2-Promedio

3-Alto

¿Cuál considera que es su nivel de *expertise* sobre el sector gastronómico? Siendo 1-bajo, 2-promedio y 3-alto

1-Bajo

2-Promedio

3-Alto

¿Cuál considera que es su nivel de *expertise* sobre la industria del helado? Siendo 1-bajo, 2-promedio y 3-alto

1-Bajo

2-Promedio

3-Alto

¿Cuál considera que es su nivel de *expertise* sobre las preferencias de consumo del helado artesanal? Siendo 1-bajo, 2-promedio y 3-alto

1-Bajo

2-Promedio

3-Alto

Tener en cuenta: A continuación, se presentarán preguntas acerca de las variables clave sobre las Mypes, sector gastronómico, industria del helado y preferencias de consumo del helado artesanal. Solo responder en el eje temático en el que el encuestado haya respondido que tiene un *expertise* igual o mayor al promedio, es decir que tenga un puntaje de 2 o 3.

Módulo 2: Mypes

Señale el nivel de importancia de cada una de las variables para el sector y marcar con una X. Solo se puede marcar una vez por cada variable.

Variable	1-Nada Importante	2-Importante	3-Muy Importante
1. Presencia de Mype frente a la gran empresa			
2. Crecimientos de Mypes del sector servicio y comercio			
3. Aporte de Mypes al PBI			
4. Nivel de acceso al financiamiento			
5. Acceso de capacitación para microempresarios			
6. Falta de formalidad por parte de las Mypes			
7. Nivel de empleo generado por las Mypes			

Módulo 3: Sector Gastronómico

Señale el nivel de importancia de cada una de las variables para el sector y marcar con una X. Solo se puede marcar una vez por cada variable.

Variable	1-Nada Importante	2-Importante	3-Muy Importante
1. Gastronomía peruana como Identidad Nacional			
2. Altas y bajas empresariales en el subsector restaurantes			
3. Confianza empresarial para la inversión en negocios gastronómicos			
4. Nivel de gasto promedio en comida			
5. Nivel de empleo generado por el sector gastronómico			
6. Cantidad de profesionales técnicos gastronómicos			
7. Cantidad de leyes aprobadas por el legislativo			
8. Perfil del consumidor gastronómico			
9. Beneficiados por el FAE-Mype dentro del sector gastronómico			
10. Nivel de uso del delivery			
11. Uso de nueva tecnología dentro del sector (pagos digitales, reservas en línea, etc.)			
12. Presencia de restaurantes latinoamericanos a nivel internacional			
13. Feria Expo alimentaria y eventos afines			
14. Cantidad de franquicias gastronómicas, nacionales e internacionales, en el Perú			

Módulo 4: Industria del helado

Señale el nivel de importancia de cada una de las variables para el sector y marcar con una X. Solo se puede marcar una vez por cada variable.

Variable	1-Nada Importante	2-Importante	3-Muy Importante
1. Estacionalidad de ventas			
2. Consumo per cápita de helados			
3. Cantidad de productos sustitutos			
4. Cantidad de competidores existentes			
5. Cantidad de regulaciones para fabricación de helados artesanales			
6. Perfil del consumidor de helados artesanales			
7. Cantidad en Investigación y desarrollo de helados artesanales			
8. Cantidad de proveedores			
9. Maquinarias de producción			

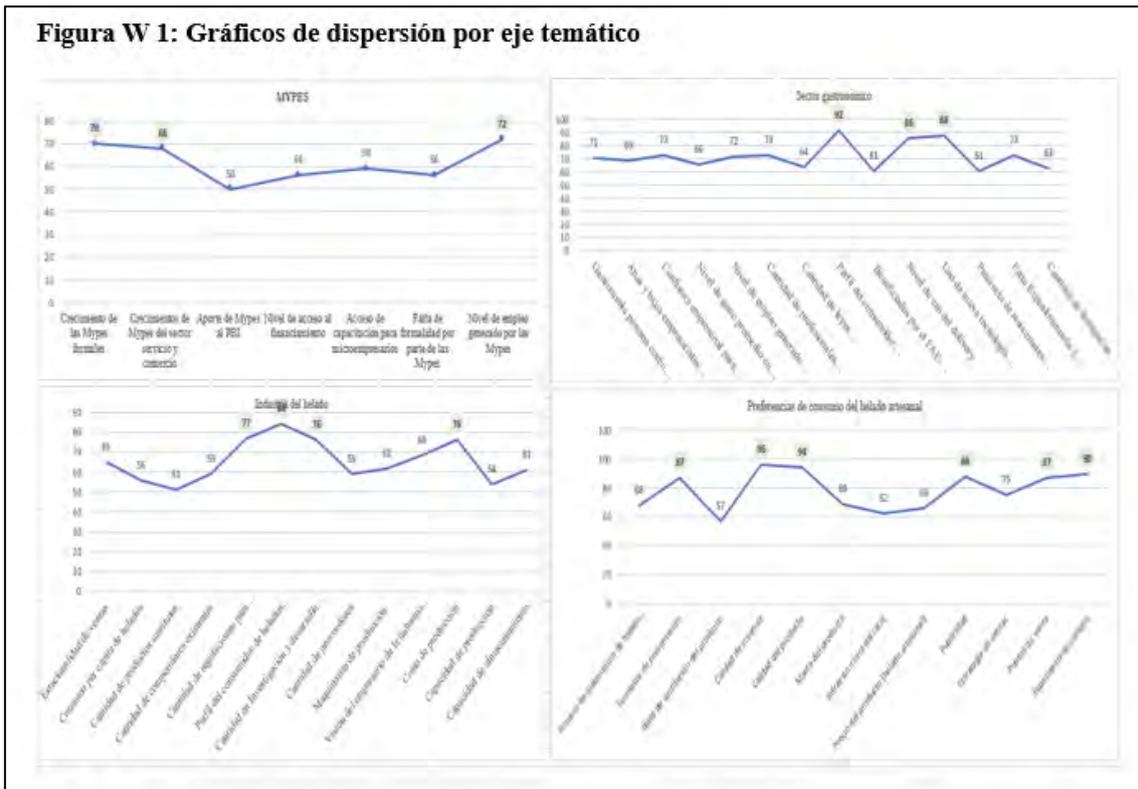
Variable	1-Nada Importante	2-Importante	3-Muy Importante
10. Visión del empresario de la industria del helado artesanal			
11. Costo de producción			
12. Capacidad de producción			
12. Capacidad de almacenamiento adecuado (frigoríficos)			

Módulo 5: Preferencias de consumo de helado artesanal

Señale el nivel de importancia de cada una de las variables para el sector y marcar con una X. Solo se puede marcar una vez por cada variable.

Variable	1-Nada Importante	2-Importante	3-Muy Importante
1. Proceso de elaboración de helado artesanal			
2. Formatos de presentación			
3. Nivel de sustitución del producto			
4. Calidad de insumos			
5. Calidad del producto			
6. Marca del producto			
7. Infraestructura del local			
8. Precio del producto (helado artesanal)			
9. Publicidad			
10. Estrategia de venta			
11. Puntos de venta			
12. Experiencia de compra			

ANEXO W: Resultados de la encuesta de selección de variables



ANEXO X: Entrevista al profesor Paz de CENTRUM PUCP

Tabla X.1: Ficha técnica de la entrevista al profesor Sandro Paz de CENTRUM PUCP

Ficha Técnica	
Tema de tesis	Construcción de escenarios y formulación de estrategias de supervivencia para una mype del sector gastronómico. El caso de la heladería artesanal MasDeli Perú
Herramienta de recolección	Entrevista semiestructurada
Sujeto de estudio	MasDeli Perú
Entrevistado	Profesor Sandro Paz de CENTRUM PUCP
Entrevistadores	Lidia Cano y Ana Romero
Fecha de la entrevista	19 de octubre de 2020
Lugar	Google Meet
Tiempo	29 minutos con 48 segundos
Objetivos	1. Validar la metodología para la construcción de escenarios que se plantea usar a lo largo de la investigación.



Tabla X.2: Matriz de codificación de la entrevista al profesor Sandro Paz de CENTRUM PUCP

Eje Temático	Respuestas	Hallazgos
Metodología propuesta por Godet	<p>¿Conoce la escuela francesa y lo expuesto por Godet y Durance en cuanto a la CE?</p> <p>Respuesta: Ya, este digamos que la metodología a aplicar es pues la metodología de Godet. Ahí no hay más que seguirle la ruta que está establecida. Lo único que les sugiero que tengan cuidado es con la definición de las variables, que no solamente deban definir las ustedes, sino que se las den a algunas personas más para que las lea, de tal manera que todos estén seguros de que entienden lo mismo</p>	<p>Para aplicar la metodología de Godet, basta con seguir la formulación propuesta por el autor, pero teniendo en cuenta la definición de las variables clave</p>
Variables clave	<p>¿Cuál considera que es el número mínimo de variables clave que se debe identificar para que se realice un correcto análisis del futuro?</p> <p>Respuesta: No hay número ideal. Lo ideal es agrupar las variables ¿no? agrupar si salen muchas variables, agruparlas por... relacionadas con el negocio, relacionadas con el crédito, relacionadas con la organización, no sé.</p>	<p>Se recomienda agrupar a las variables bajo ejes temáticos, además de las expuestas se recomienda analizar variables orientadas a los consumidores, pues el sujeto de estudio ofrece productos al público.</p>
Expertos para encuestar y/o entrevistar	<p>¿Cuántos expertos se tienen que encuestar, un número promedio, para poder sacar una información real o verídica?</p> <p>Respuesta: Es muy difícil a priori cuántos, depende mucho de la complejidad de las variables y depende también de qué tanta certeza o qué tanta variación tenga en la respuesta. Si es que hay poca variación entre ellas entonces rápidamente, es decir, con pocas personas van a poder tener una respuesta válida</p>	<p>La cantidad de expertos a seleccionar va a depender enteramente de la dispersión de las respuestas, a más dispersión, más expertos, y viceversa.</p>
	<p>¿Cómo se podría definir el expertise de los expertos a encuestar?</p> <p>Respuesta: Establecer un rango de <i>expertise</i> del 1 al 3. y quizá la opción de decir no sé ¿no? no estoy seguro, no tengo experiencia, no tengo idea; y de esa forma descartan las preguntas que puedan... digamos las respuestas son más válidas</p>	<p>El expertise de los expertos se puede establecer dentro de un rango, propuesto. Y establecer la opción de “no tengo experiencia en ello”</p>
Encuesta MICMAC	<p>¿Si es que una persona no tenía por ejemplo conocimiento en Mypes, solamente se le aplica la encuesta tipo MICMAC en el área que tenga mayor conocimiento?</p> <p>Respuesta: (...) Si es que solamente respondo por las cinco variables en las cual tengo experiencia, entonces tu tabla de MICMAC resultaría incompleta. Es un problema balancear las respuestas, si es que solamente le haces responder al experto por las preguntas que él conoce, eso para el MICMAC. Igual para el SMIC.</p>	<p>La encuesta MICMAC cuestiona por la influencia de una variable frente a otra, así se tenga experiencia o no sobre dicha variable, por lo que se tendrá un grado de error en las respuestas emitidas, y es normal.</p>

ANEXO Y: Resultados de la encuesta MICMAC

Figura Y1: Resultados de la encuesta con promedio simple

	1:01	2:02	3:03	4:04	5:05	6:06	7:07	8:08	10:10	11:11	12:12	13:13	14:14	15:15	16:16	17:17
1:01	0	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2:02	2	0	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2
3:03	2	3	0	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
4:04	2	3	2	0	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
5:05	2	3	2	3	0	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
6:06	2	2	2	3	3	0	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2
7:07	2	3	2	2	2	2	0	2	3	3	2	2	3	1	2	1
8:08	2	2	2	3	3	3	2	0	2	2	3	3	3	3	3	3
9:00	2	2	2	2	2	2	3	2	0	2	2	2	2	2	1	2
10:00	2	3	2	2	2	2	3	2	3	0	3	3	3	3	2	2
11:00	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	0	2	3	3	2	2
12:00	2	3	2	2	1	1	2	3	2	3	2	0	3	2	2	2
13:00	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	0	2	2	2
14:00	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	0	3	2
15:00	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	0	3
16:00	2	3	2	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	3	3	0



ANEXO Z: Fase 2: Encuesta MICMAC

Estimados (as): A través de la presente encuesta virtual MICMAC, se busca ponderar, según su *expertise* cada uno de los ejes temáticos propuestos, tales como: mype, gastronomía, industria del helado, y preferencias en el consumo de helados artesanal.

La ponderación debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué tanto influye la variable verde en la variable naranja? (según los colores resaltados en el Excel)

0 = variable verde no influye en la variable naranja
1 = variable verde tiene una influencia débil en la variable naranja
2 = variable verde tiene una influencia media en la variable naranja
3 = variable verde tiene una influencia fuerte en la variable naranja



		MYPES			GASTRONOMÍA			INDUSTRIA DEL HELADO				PREFERENCIAS DE CONSUMO DE HELADO ARTESANAL					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		Presencia de la Mype en la economía peruana	Crecimientos de Mypes del sector servicio y comercio	Nivel de empleo generado por las Mypes	Perfil del consumidor gastronómico	Nivel de uso del delivery	Uso de nueva tecnología dentro del sector (pagos digitales, reservas en línea, etc.)	Cantidad de regulaciones para fabricación de helados artesanales	Perfil del consumidor de helados artesanales	Cantidad en Investigación y desarrollo de helados artesanales	Costo de producción	Formatos de presentación	Calidad de insumos	Calidad del producto	Publicidad	Puntos de venta	Experiencia de compra
M Y P E S	1	Crecimiento de las Mypes formales															
	2	Crecimientos de Mypes del sector servicio y comercio															
	3	Nivel de empleo generado por las Mypes															
G A S T R O N O M I A	4	Perfil del consumidor gastronómico															
	5	Nivel de uso del delivery															
	6	Uso de nueva tecnología dentro del sector (pagos digitales, reservas en línea, etc.)															
I N D U S T R I A D E L	7	Cantidad de regulaciones para fabricación de helados artesanales															
	8	Perfil del consumidor de helados artesanales															
	9	Cantidad en Investigación y desarrollo de helados artesanales															
	10	Costo de producción															
P R E F E R E N C I A S D E C O N S U M O	11	Formatos de presentación															
	12	Calidad de insumos															
	13	Calidad del producto															
	14	Publicidad															
	15	Puntos de venta															
	16	Experiencia de compra															

ANEXO AA: Diccionario de variables

Tabla AA 1: Diccionario de variables

Variables	Definición
Eje temático 1: Mypes	
1. Presencia de Mype en la economía peruana	Cantidad de Mypes y la relevancia que poseen estas dentro de la economía peruana.
2. Crecimiento de Mypes del sector servicio y comercio	Crecimiento de los sectores económicos en Mypes tales como servicio y comercio
3. Aporte de Mypes al PBI	Nivel de aporte de las Mypes al PBI del país
4. Nivel de acceso al financiamiento	Posibilidad de los microempresarios al acceso a financiamiento
5. Acceso a capacitación para microempresarios	Posibilidad de los microempresarios al acceso a capacitaciones
6. Falta de formalidad por parte de las Mypes	Informalidad con impacto negativo dentro de las Mypes dada por la Mypes que no están formalmente constituidas
7. Nivel de empleo generado por las Mypes	Cantidad de empleo que generan las Mypes dentro de los diferentes sectores económicos.
Eje temático 2: Sector gastronómico	
1. Gastronomía peruana como identidad nacional	Reconocimiento del sector gastronómico como parte de identidad nacional peruana
2. Altas y bajas empresariales en el subsector restaurantes	Aperturas y cierres de nuevos restaurantes en el país
3. Confianza empresarial para la inversión en negocios gastronómicos	Confianza de los empresarios para invertir en negocios referidos al sector gastronómico.
4. Nivel de gasto promedio en comida	Gasto del <i>ticket</i> promedio que realizan los peruanos en comida
5. Nivel de empleo generado por el sector gastronómico	Cantidad de puestos de empleo que genera el sector gastronómico
6. Cantidad de profesionales técnicos gastronómicos	Cantidad de profesionales dedicados al rubro gastronómico
7. Cantidad de leyes aprobadas por el legislativo	Leyes aprobadas por el legislativo que buscan la mejora del sector gastronómico
8. Perfil del consumidor gastronómico	Cambios en las preferencias del consumidor gastronómico
9. Beneficiados por el FAE-Mype dentro del sector gastronómico	Beneficiarios por el FAE-Mype dentro del sector gastronómico
10. Nivel de uso del delivery	Uso del delivery para hacer pedidos de diversos restaurantes
11. Uso de nueva tecnología dentro del sector (pagos digitales, reservas en línea, etc.)	Instauración de tecnología dentro del sector gastronómico, tales como: pagos digitales, reservas en línea, etc.
12. Presencia de restaurantes peruanos a nivel internacional	Cantidad de restaurantes peruanos en el extranjero
13. Feria Expo alimentaria y eventos afines	Participación en feria Expo alimentaria y eventos que promuevan la gastronomía
14. Cantidad de franquicias gastronómicas, nacionales e internacionales, en el Perú	Presencia de franquicias, nacionales e internacionales, de gastronomía dentro del país.
Eje temático 3: Industria del helado artesanal	
1. Estacionalidad de ventas	Variación predecible de ventas dependiendo de la época del año
2. Consumo per cápita de helados	Cantidad en litros de helado consumido por persona.
3. Cantidad de productos sustitutos	Número de productos que se puede consumir y sustituye la misma necesidad de consumir un helado artesanal.

Tabla AA 1: Diccionario de variables (continuación)

Variables	Definición
4. Cantidad de competidores existentes	Número de competidores existentes dentro del mercado de helados artesanales.
5. Cantidad de regulaciones para fabricación de helados artesanales	Número de leyes y regulaciones exigidas por las entidades públicas para la fabricación de helados artesanales.
6. Perfil del consumidor de helados artesanales	Tendencias y cambios presentes en los consumidores de helados artesanales.
7. Cantidad de canales de distribución	Número de medios y puntos de venta que una heladería artesanal posee.
8. Cantidad de investigaciones y desarrollo de helados artesanales	Número de investigaciones de mercado para el desarrollo y mejora de helados artesanales
9. Cantidad de proveedores	Número de proveedores que posee una heladería artesanal
10. Maquinarias de producción	Referente al uso de tecnología de punta para la elaboración de helados artesanales.
11. Visión del empresario de la industria del helado artesanal	Objetivo definido del empresario para enfocarse en la industria del helado
12. Costo de producción	Costos incurridos en la producción de paletas artesanales.
13. Capacidad de producción	Cantidad de producción máxima para la elaboración de los helados artesanales.
14. Capacidad de almacenamiento adecuado (frigoríficos)	Espacio frigorífico, adecuado, para almacenar producto terminado.
Eje Temático 4: Consumo de helados artesanales	
1. Proceso de elaboración del helado artesanal	Pasos a seguir para hacer un helado artesanal
2. Formatos de presentación	Cantidad de presentaciones existentes para cada tipo de paletas ofrecidas. Ej.: Clásicas, mixtas, rellenas, formato de la 1L, versión mini a s/ 1, etc.
3. Nivel de Sustitución del producto	Nivel de preferencia por otros productos que no sean solo paletas. Ej.: postres, bebidas, jugos.
4. Calidad de insumos	Calidad de las frutas y otros insumos usados para elaborar paletas.
5. Calidad del producto	Variedad de sabores y textura del helado artesanal
6. Marca del producto	Posicionamiento o nombre reconocido de la marca
7. Infraestructura del local	Tamaño del local, colocación/distribución de los productos en el local, tipo de máquinas que posee, muebles, el ambiente para comprar un helado artesanal.
8. Precio del producto (helado artesanal)	Precio al que se ofrecen los productos
9. Publicidad	Número de medios publicitarios que emplea la empresa para llegar a más personas
10. Estrategia de ventas	Número de cupones de descuento, promociones, ofertas que la empresa realiza para captar clientes.
11. Puntos de venta	Número de locales y/o canales de venta donde se tenga presencia las paletas.
12. Experiencia de compra	Trato del vendedor con el cliente durante el proceso de compra.

ANEXO AB: Hipótesis de tendencia

Tabla AB 1: Resumen de las seis hipótesis de tendencia

#	VARIABLES REPETIDORAS	EJE TEMÁTICO	HIPÓTESIS	HORIZONTE DE TIEMPO TRANSVERSAL	HIPÓTESIS DE TENDENCIA
4	Perfil del consumidor gastronómico	Sector gastronómico	H1	¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis al año 2023?	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.
5	Nivel del uso del delivery	Sector gastronómico	H2		El uso del delivery es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.
8	Perfil del consumidor de helado artesanal	Industria del helado	H3		El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.
13	Calidad del producto	Preferencias del consumo de helado artesanal	H4		Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.
14	Publicidad	Preferencias del consumo de helado artesanal	H5		La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .
15	Puntos de venta	Preferencias del consumo de helado artesanal	H6		Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.

ANEXO AC: Fase 3: Encuesta SMIC

Estimados (as): Somos Ana Romero (ana.romero@pucp.pe) y Lidia Cano (lidia.cano@pucp.pe), estudiantes de la facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando nuestra tesis para obtener la licenciatura en Gestión Empresarial. La presente encuesta busca recolectar información acerca de los posibles escenarios que se pueden dar al 2023 dado las hipótesis planteadas a continuación. Agradecemos su participación.

Módulo 0: Aspectos éticos

Nombre de entrevistado:

Cuéntenos acerca de usted. (Experiencia profesional (en gastronomía, helados, mypes), preferencias de consumo, etc.)

Las respuestas vertidas en la presente entrevista serán de uso, exclusivamente, académico.

¿Confirma su participación dentro de la presente investigación? * Recuerde que posee la libertad de poder retirarse en cualquier momento de esta.

SÍ

NO

¿Le gustaría ser contactado para la aplicación de futuras encuestas que se realizarán en las siguientes etapas de la investigación?

SÍ

NO

Módulo 1: Nivel de *expertise*

¿Cuál considera que es su nivel de *expertise* sobre las mypes? Siendo 1-bajo, 2-promedio y 3-alto

1-Bajo

2-Promedio

3-Alto

¿Cuál considera que es su nivel de *expertise* sobre el sector gastronómico? Siendo 1-bajo, 2-promedio y 3-alto

1-Bajo

2-Promedio

3-Alto

¿Cuál considera que es su nivel de *expertise* sobre la industria del helado? Siendo 1-bajo, 2-promedio y 3-alto

1-Bajo

2-Promedio

3-Alto

¿Cuál considera que es su nivel de *expertise* sobre las preferencias de consumo del helado artesanal? Siendo 1-bajo, 2-promedio y 3-alto

1-Bajo

2-Promedio

3-Alto

Módulo 2: Hipótesis

A continuación, se presentan seis hipótesis de tendencia. Ante ello, se requiere que en base a su *expertise* responda la probabilidad de ocurrencia que cada una de las hipótesis al 2023. Podrá elegir entre: muy improbable, improbable, duda, probable y muy probable (SOLO SELECCIONAR 1 POR FILA).

Tabla AC 1: Hipótesis N° 1 que se cumplirá

#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	Si para el año 2023, tal como refiere ADEX (2020), Borsellino et al. (2020), De Bree (2020), BBVA Research (2020) y McKinsey & Company (2020), el perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					

Tabla AC 1: Hipótesis N° 1 que se cumplirá (continuación)

H 1	Si para el año 2023, tal como refiere ADEX (2020), Borsellino et al. (2020), De Bree (2020), BBVA Research (2020) y McKinsey & Company (2020), el perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del <i>ticket</i> promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 2: Hipótesis N° 1 que NO se cumplirá

H 1	Si para el año 2023, el perfil del consumidor gastronómico NO normaliza su consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, y los hábitos de consumo NO se orientan a la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbabl e	Improba ble	Dud a	Probabl e	Muy proba ble
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del <i>ticket</i> promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 3: Hipótesis N° 2 que se cumplirá

H 2	<p>Si al año 2023, según Datum (2020), Orbezo (2020) y VISA (2020) el uso del <i>delivery</i> se convierte en una tendencia a largo plazo y la su vez incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.</p>					
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	<p>El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.</p>					
H 3	<p>El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del <i>ticket</i> promedio de gasto de 4 a 10 soles.</p>					
H 4	<p>Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.</p>					
H 5	<p>La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i>, <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i>.</p>					
H 6	<p>Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.</p>					

Tabla AC 4: Hipótesis N° 2 que NO se cumplirá

H 2	Si al año 2023, el uso del <i>delivery</i> NO se convierte en una tendencia a largo plazo, NO se incrementa su uso a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, y NO se opta por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas sino por las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del <i>ticket</i> promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 5: Hipótesis N° 3 que se cumplirá

Si al año 2023, según De Bree (2020), ADEX (2020) y América Retail (2020) el perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos naturales y saludables y además que permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.						
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 6: Hipótesis N° 3 que NO se cumplirá

H 3 Si al año 2023, el perfil del consumidor de helados artesanales NO valorará productos naturales ni saludables y además que permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.						
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 7: Hipótesis N° 4 que se cumplirá

#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 4	Si al año 2023, según alegan De Bree (2020), AINIA (2020) y Consultora Arellano (2020) las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 8: Hipótesis N° 4 que NO se cumplirá

H 4 Si al año 2023, las heladerías artesanales NO buscarán ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), ni naturales ni saludables.						
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 9: Hipótesis N° 5 que se cumplirá

H 5 Si al año 2023, según como declara ADEX(2019), Shum (2020), y Andina (2020), la publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y <i>Marketing de influencers</i> .						
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 10: Hipótesis N° 5 que NO se cumplirá

H 5	Si al año 2023, la publicidad NO estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing que ayuden a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing, Storytelling</i> y <i>Marketing de influencers</i> .					
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 6	Los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					

Tabla AC 11: Hipótesis N° 6 que se cumplirá

H 6 Si al año 2023, según alega Duas Rodas (2019), Miralles (2020), Marchand (2020) y Quintana (2017) los puntos de venta tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.						
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					

Tabla AC 12: Hipótesis N° 6 que NO se cumplirá

H 6	Si al año 2023, los puntos de venta NO tendrán un crecimiento exponencial en las ventas dentro de los canales <i>retail</i> y NI en las tiendas por conveniencia como Tambo+, Oxxo y cadenas de grifo.					
#	Hipótesis de tendencia	Muy Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
H 1	El perfil del consumidor gastronómico continuará normalizándose en cuanto al consumo en restaurantes y en el gasto destinado en comida, así mismo los nuevos hábitos de consumo se orientarán principalmente hacia la preferencia de productos saludables que contengan bajos niveles de sal, calorías, y azúcares.					
H 2	El uso del <i>delivery</i> es una de las tendencias que perdurará a largo plazo y la cual se incrementará a medida que se reduzcan las medidas de confinamiento, optando, en su mayoría, por <i>delivery's</i> propios de las mismas empresas y no las <i>apps</i> que ofrecen dicho servicio.					
H 3	El perfil del consumidor de helados artesanales valorará productos que de ser envasados cumplan con el perfil de productos naturales y saludables y además permanezcan en el rango del ticket promedio de gasto de 4 a 10 soles.					
H 4	Las heladerías artesanales buscarán en su mayoría ofrecer ingredientes que no tomen mucho tiempo de traslado para poder ser usados y así se garantice la frescura del insumo), naturales y saludables.					
H 5	La publicidad estará orientada a desarrollar estrategias de Marketing ayudando a corregir el comportamiento de compras en pánico para futuras contingencias a través de las redes sociales como Facebook e Instagram enfocadas en estrategias de lealtad, <i>Inbound Marketing</i> , <i>Storytelling</i> y Marketing de <i>influencers</i> .					

ANEXO AD: Resultados del SMIC

Figura AD 1: Resultados de Sí realización SMIC

Nº	DATOS GENERALES		H1: POSITIVO						H2: POSITIVO						H3: POSITIVO						H4: POSITIVO						H5: POSITIVO						H6 POSITIVO					
	Marca temporal	Nombre y Apellidos	H2	H3	H4	H5	H6	H1	H3	H4	H5	H6	H1	H2	H4	H5	H6	H1	H2	H3	H5	H6	H1	H2	H3	H4	H6	H1	H2	H3	H4	H5						
1	12/17/2020 21:48:25	Paul Losso	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9	0.7	0.7	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7							
2	12/17/2020 23:17:45	Maria Lucia Rouillon Camino	0.5	0.9	0.7	0.7	0.5	0.9	0.9	0.7	0.7	0.5	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7							
3	12/18/2020 21:20:46	Abraham Canales	0.3	0.5	0.7	0.5	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.9	0.9	0.7	0.7	0.3	0.9	0.9	0.3	0.5	0.7	0.5	0.5	0.7	0.7								
4	12/20/2020 22:58:33	Jesús Sedano	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5	0.5	0.7	0.5	0.9	0.5	0.7	0.5	0.7	0.5	0.7	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7								
5	12/21/2020 3:45:48	Saumi Carreño	0.9	0.5	0.7	0.7	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.7	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9								
6	12/21/2020 8:10:20	Edwin Romero	0.9	0.7	0.7	0.9	0.7	0.9	0.9	0.7	0.9	0.7	0.7	0.9	0.9	0.9	0.9	0.5	0.9	0.9	0.9	0.9	0.7	0.7	0.9	0.7	0.7	0.7	0.9	0.7								
7	12/22/2020 15:39:17	Susan Cano	0.5	0.9	0.7	0.7	0.7	0.9	0.9	0.7	0.7	0.7	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7								

Figura AD 2: Resultados de No realización SMIC

Nº	DATOS GENERALES		H1: NEGATIVO						H2: NEGATIVO						H3: NEGATIVO						H4: NEGATIVO						H5: NEGATIVO						H6 NEGATIVO					
	Marca temporal	Nombre y Apellidos	H2	H3	H4	H5	H6	H1	H3	H4	H5	H6	H1	H2	H4	H5	H6	H1	H2	H3	H5	H6	H1	H2	H3	H4	H6	H1	H2	H3	H4	H5						
1	12/17/2020 21:48:25	Paul Losso	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9	0.7	0.7	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7								
2	12/17/2020 23:17:45	Maria Lucia Rouillon Camino	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.9	0.9	0.7	0.7	0.5	0.9	0.7	0.7	0.7	0.5	0.9	0.7	0.7	0.7	0.5	0.9	0.7	0.7	0.5	0.5	0.9	0.7	0.7								
3	12/18/2020 21:20:46	Abraham Canales	0.5	0.3	0.5	0.5	0.7	0.7	0.5	0.3	0.3	0.9	0.5	0.7	0.7	0.7	0.9	0.9	0.5	0.7	0.5	0.9	0.5	0.9	0.7	0.1	0.7	0.7	0.9									
4	12/20/2020 22:58:33	Jesús Sedano	0.7	0.5	0.7	0.5	0.7	0.5	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7	0.5	0.7	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7									
5	12/21/2020 3:45:48	Saumi Carreño	0.7	0.3	0.3	0.7	0.7	0.3	0.3	0.3	0.5	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.3	0.5	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9									
6	12/21/2020 8:10:20	Edwin Romero	0.7	0.7	0.7	0.9	0.7	0.5	0.5	0.3	0.3	0.5	0.7	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5	0.7	0.5	0.7	0.5	0.5	0.7	0.5	0.5	0.7	0.5	0.7									
7	12/22/2020 15:39:17	Susan Cano	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9	0.9	0.7	0.7	0.5	0.9	0.7	0.5	0.7	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9									

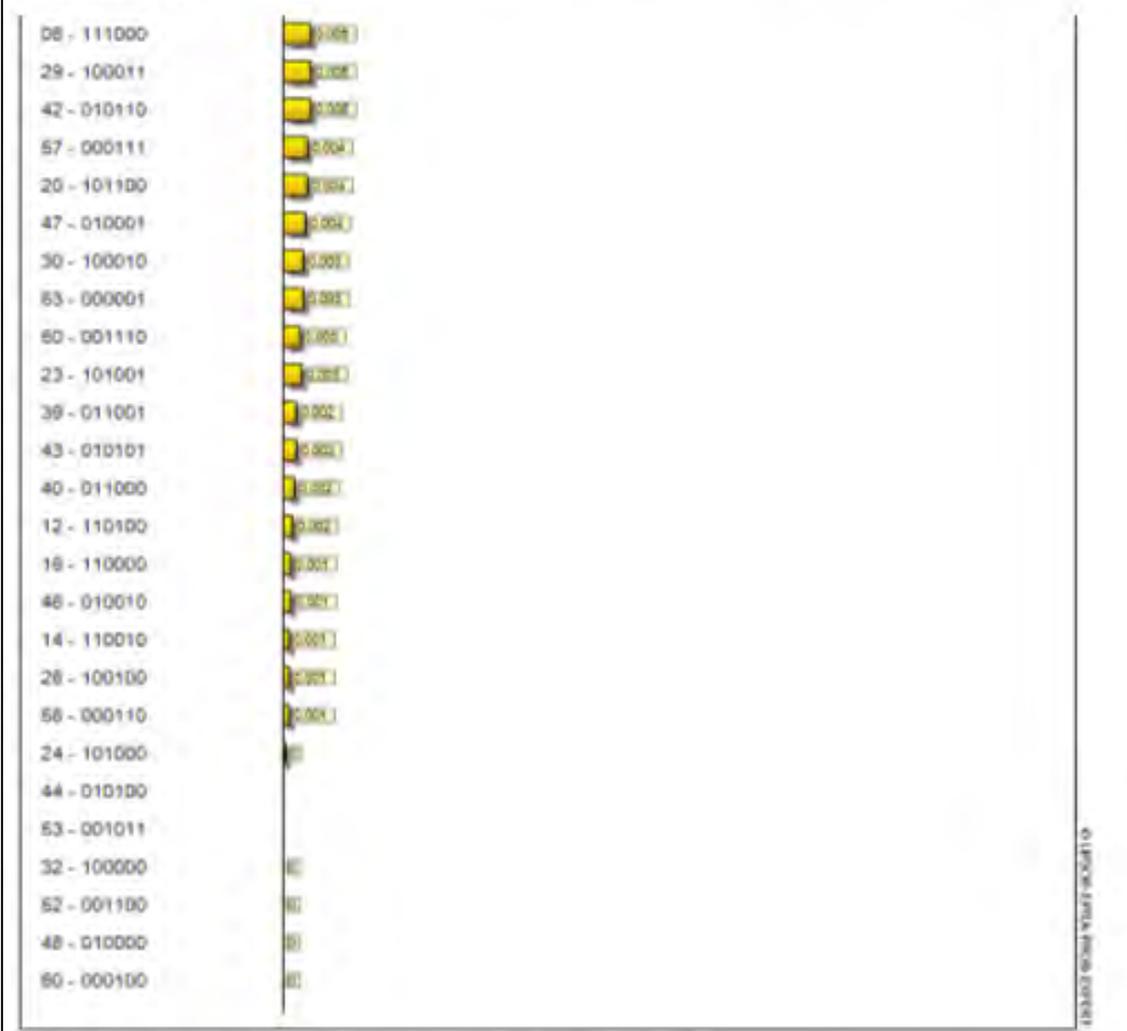
ANEXO AE: Conjunto de escenarios al 2023

Tabla AE 2: Escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, según el SMIC- Prob Expert



Fuente: Resultado del procesamiento de datos en el Software SMIC

Tabla AE 2: Escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, según el SMIC- Prob Expert (continuación)



Fuente: Resultado del procesamiento de datos en el *Software* SMIC

Tabla AE 3: Resultados de escenarios por experto

Escenario-Codigo Binario	SUSAN	EDWIN	SAUNI	MARIA LUCIA	PAUL	ABARHAM	JESUS	EXPERTO
02 - 111110	13.30%	9.60%	9.40%	17.90%	5.40%	17.30%	7.50%	11.90%
01 - 111111	0.00%	16.50%	8.40%	20.20%	8.20%	9.60%	9.40%	10.10%
03 - 111101	8.20%	8.10%	11.70%	10.70%	10.00%	13.90%	1.00%	9.50%
64 - 000000	0.00%	0.20%	-0.10%	9.90%	0.10%	12.90%	11.40%	5.10%
19 - 101101	8.60%	0.00%	6.60%	2.00%	4.00%	5.10%	3.00%	4.40%
05 - 111011	0.00%	6.30%	0.00%	11.50%	6.10%	0.00%	5.10%	4.20%
09 - 110111	0.00%	7.40%	9.20%	0.00%	5.30%	0.00%	5.80%	3.40%
18 - 101110	5.50%	4.40%	3.40%	3.30%	2.80%	1.90%	0.50%	3.20%
06 - 111010	5.50%	2.40%	1.40%	3.00%	3.50%	0.00%	5.70%	3.10%
17 - 101111	2.60%	0.00%	0.00%	0.00%	4.60%	7.30%	6.40%	3.10%
07 - 111001	8.30%	2.20%	2.70%	0.90%	5.60%	0.00%	0.00%	3.00%
25 - 100111	4.80%	0.00%	4.00%	4.10%	3.30%	2.90%	0.40%	3.00%
04 - 111100	1.40%	1.30%	2.20%	2.90%	5.30%	2.60%	4.60%	2.90%
35 - 011101	6.60%	0.20%	1.70%	0.00%	3.80%	5.10%	0.00%	2.80%
33 - 011111	2.40%	11.40%	4.10%	0.00%	2.00%	0.00%	0.30%	2.50%
11 - 110101	5.90%	0.30%	0.30%	0.00%	5.10%	0.00%	3.50%	2.30%
10 - 110110	4.60%	0.00%	0.00%	0.00%	2.40%	2.60%	0.00%	1.60%
13 - 110011	0.00%	3.60%	2.30%	0.00%	3.20%	0.00%	3.10%	1.50%
21 - 101011	3.60%	0.00%	0.00%	0.50%	2.00%	0.00%	3.00%	1.40%
34 - 011110	3.10%	0.00%	1.60%	0.00%	0.90%	0.00%	3.80%	1.30%
41 - 010111	5.20%	0.00%	1.20%	0.00%	0.50%	0.00%	1.70%	1.30%
31 - 100001	0.00%	6.90%	3.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.10%
26 - 100110	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.40%	4.40%	0.00%	1.00%
37 - 011011	4.10%	0.30%	0.00%	0.00%	1.80%	0.00%	0.00%	1.00%
49 - 001111	0.30%	5.70%	0.60%	0.00%	0.70%	0.00%	1.50%	1.00%
45 - 010011	2.70%	0.00%	1.50%	0.80%	0.30%	0.00%	1.10%	0.90%
51 - 001101	0.00%	3.50%	2.70%	0.00%	0.10%	1.00%	0.00%	0.90%
61 - 000011	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.40%	0.00%	1.50%	0.80%
62 - 000010	0.00%	0.00%	1.30%	0.00%	0.60%	3.20%	0.00%	0.80%
22 - 101010	0.00%	2.30%	0.00%	0.00%	0.40%	2.10%	0.00%	0.70%
38 - 011010	0.00%	0.00%	1.00%	0.00%	0.80%	0.00%	3.80%	0.70%
54 - 001010	0.00%	0.00%	3.80%	0.00%	0.30%	0.10%	2.10%	0.70%
55 - 001001	0.00%	0.00%	3.20%	0.00%	0.00%	2.30%	0.00%	0.70%
27 - 100101	0.00%	0.60%	0.00%	0.20%	0.80%	0.00%	3.70%	0.60%
36 - 011100	0.00%	0.00%	0.00%	1.20%	0.80%	1.50%	0.00%	0.60%
56 - 001000	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.90%	0.00%	0.60%
59 - 000101	0.00%	2.90%	0.00%	0.00%	0.00%	0.40%	1.60%	0.60%
08 - 111000	0.00%	0.00%	0.70%	0.00%	1.00%	0.00%	1.90%	0.50%
15 - 110001	1.80%	0.90%	0.40%	0.00%	0.70%	0.00%	0.00%	0.50%
29 - 100011	1.60%	0.10%	0.00%	0.40%	0.70%	0.00%	0.00%	0.50%
42 - 010110	0.00%	0.00%	0.00%	2.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.50%
20 - 101100	0.00%	0.00%	0.00%	0.20%	0.40%	0.00%	2.70%	0.40%
47 - 010001	0.00%	0.00%	0.00%	2.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.40%
57 - 000111	0.00%	0.00%	2.10%	0.00%	0.80%	0.00%	0.40%	0.40%
23 - 101001	0.00%	0.00%	0.10%	1.80%	0.00%	0.00%	0.00%	0.30%
30 - 100010	0.00%	1.60%	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.30%
50 - 001110	0.00%	0.00%	1.70%	0.00%	0.80%	0.00%	0.00%	0.30%
63 - 000001	0.00%	0.60%	0.50%	1.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.30%
12 - 110100	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.30%	0.00%	1.00%	0.20%
39 - 011001	0.00%	0.00%	0.00%	0.10%	1.30%	0.00%	0.00%	0.20%
40 - 011000	0.00%	0.00%	0.00%	1.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.20%
43 - 010101	0.00%	0.00%	0.00%	0.90%	0.40%	0.00%	0.00%	0.20%
14 - 110010	0.00%	0.00%	0.40%	0.00%	0.40%	0.00%	0.00%	0.10%
16 - 110000	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.20%	0.10%
28 - 100100	0.00%	0.80%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.10%
46 - 010010	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.20%	0.10%
58 - 000110	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.50%	0.00%	0.00%	0.10%
24 - 101000	0.00%	0.00%	0.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.20%	0.00%
32 - 100000	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
44 - 010100	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
48 - 010000	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
52 - 001100	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
53 - 001011	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
60 - 000100	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Resultado del procesamiento de datos en el *Software* SMIC

ANEXO AF: Entrevista N° 3 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Tabla AF 1: Ficha técnica de la entrevista N°3 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Ficha Técnica N° 3	
Tema de tesis	Construcción de escenarios y formulación de estrategias de supervivencia para una mype del sector gastronómico. El caso de la heladería artesanal MasDeli Perú
Herramienta de recolección	Entrevista semi-estructurada
Sujeto de estudio	MasDeli Perú
Entrevistado	Edwin Romero, gerente general de Punto JEM S.A.C.
Entrevistadores	Lidia Cano y Ana Romero
Fecha de la entrevista	26 de diciembre del 2020
Lugar	Video llamada vía <i>Google Meet</i>
Tiempo	55 minutos
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir las variables clave de los escenarios con mayor probabilidad obtenidos de la fase 3. 2. Describir los escenarios obtenidos del SMIC. 3. Mostrar el escenario más probable al 2023 para que el gerente general exponga sus estrategias.

Tabla AF 2: Matriz de codificación de la entrevista N°3 al gerente general de Punto JEM S.A.C.

Eje temático	Respuesta	Hallazgo
Estragos de la pandemia 2020	<p>¿De qué manera pudiera resumir este año que ya va terminando del 2020 y cómo MasDeli ha afrontado toda la contingencia?</p> <p>Respuesta: Ha tenido su bajón en el tema de los ingresos, creo que vamos a cerrar con la mitad de los ingresos del año pasado porque hemos estado 3 meses parados y las ventas solamente en delivery no son tan elevadas. Lo que si nos levantó fue durante la fase de la pandemia que hubo confinamiento obligatorio los domingos, donde se llegaba a vender 10 veces lo que se vende un día normal entonces fue lo único bueno que tuvimos durante todo este tiempo, 3 o 4 domingos fue lo que nos ayudó a levantar algo.</p>	Las ventas de MasDeli Perú fueron cerradas al año 2020 sin llegar al monto que había proyectado, pues solo llegaron a la mitad de este.
Escenario más probable	¿Qué planes de MasDeli cambiarían en base al escenario Salupaleta? ¿Cree que MasDeli tiene los recursos tanto económicos como activos para poder llegar a cumplir con esas	MasDeli Perú posee los recursos económicos y activos necesarios para afrontar y atacar las variables clave que se obtuvieron

Tabla AF 2: Matriz de codificación de la entrevista N° 3 al gerente general de Punto JEM S.A.C. (continuación)

Eje temático	Respuesta	Hallazgo
Escenario más probable	<p>metas y llegar a cumplir con el escenario que se plantea?</p> <p>Respuesta: De repente si no se puede entrar a vender por ejemplo como mencionas a Tambo que también sería un buen punto de venta porque tanto Tambo como los grifos tiene varios locales, lo que se tendría que hacer entonces es ver otras alternativas ¿no? y ver de dónde se puede posicionar mejor la marca, nosotros pensamos más en migrar a provincias, hemos visto estudios donde se sabe que es un buen mercado de helados y no esta tan saturado como en Lima. El otro si del delivery ya lo teníamos contemplado cambiar y sí deberíamos de tener algún motorizado y justamente por esa razón que estamos identificando dónde sería el mejor lugar para poner la tienda para que ahí este el motorizado para poder repartir a todos los puntos de Lima donde más nos compren; y sobre las redes también que justo estamos aprendiendo, de repente nos toma todo el 2021 aprender bien para estar en el 2022 trabajando con esa herramienta muy bien. Respecto a si tenemos la posibilidad de afrontar este escenario, sí, tenemos recursos económicos va a depender de que estratégicamente contratemos a una buena persona que sepa orientarnos y llevar la marca al siguiente nivel en lo digital.</p>	<p>del escenario con mayor probabilidad de ocurrencia en la construcción de escenarios al año 2023.</p>

Tabla AF 2: Matriz de codificación de la entrevista N° 3 al gerente general de Punto JEM S.A.C. (continuación)

Eje temático	Respuesta	Hallazgo
Segundo escenario probable	<p>A diferencia del primer escenario, este establece que los puntos de venta si se amplíen a estas tiendas por conveniencia que te mencionaba como Tambo y Oxxo, en caso ese sea el caso, ¿si considerarían entrar a estos puntos de venta un poco más masivos y que tienen más presencia, por ejemplo los grifos o en las bodegas de barrio por así decirlo?</p> <p>Respuesta: Claro, si por supuesto. Justamente la máquina, como les mencioné en la anterior entrevista, produce 50 paletas en 40 minutos, entonces tiene una capacidad de trabajo ahorita de un 20 o 25% exagerando. Tenemos bastante tiempo ocioso, entonces si pudiéramos cubrir incluso la demanda que nos podrían estar pidiendo las tiendas grandes, sumándole la demanda que también podríamos tener cuando las ferias vuelvan a aperturar y los clubes campestres.</p>	Para el segundo escenario, MasDeli Perú posee gran capacidad ociosa en su planta lo cual ocasiona que ante una elevación de demanda esta pueda ser cubierta por la empresa.
Tercer escenario probable	<p>En el caso que se den todas las hipótesis menos el desarrollo de publicidad por Facebook e Instagram, ¿Qué otra plataforma o red social han pensado que se pueda desarrollar más en un futuro?</p> <p>Respuesta: Ahorita Tiktok, no sé qué tanto vaya a seguir escalando o de repente se vuelve un Hi5 que solo estuvo un tiempo y de ahí desapareció. Entonces ese podría ser el otro canal, porque ya he visto que en Tiktok está de todo ¿no? hasta incluso te dan tips para fotografía y todo eso.</p>	MasDeli Perú requiere de ayuda en el plano de manejo de redes sociales, pues aún se encuentra disperso en la información que desea dar a conocer a sus clientes.

Tabla AF 2: Matriz de codificación de la entrevista N° 3 al gerente general de Punto JEM S.A.C. (continuación)

Eje temático	Respuesta	Hallazgo
Alcance del público	<p>¿Su alcance del público al que llegan sus publicaciones en Facebook e Instagram es del 100% del público que estiman llegar en cuánto por ciento están llegando? ¿Cuál es su segmento seleccionado para sus canales de venta?</p> <p>Respuesta: Ahí es lo que nos falta un poco de experiencia o alguien que nos comente sobre los resultados ¿no? porque son bien variables. Por ejemplo, hay sorteos que hemos hecho que han tenido 12 comentarios o 10 comentarios y eso que le hemos metido dinero. Como el último sorteo que ha tenido la marca obtuvo 27 comentarios, entonces es bien relativo. El rango de edad para las redes como Facebook es de 25 y 35 y en Instagram está de 18 a 25 y cuando vendíamos en el módulo eran entre 18 a 40 años. Entonces lo que debemos mejorar y enfocarnos un poco más a lo digital para que en pocas palabras lleva la misión y visión que hemos planteado a un inicio.</p>	<p>El alcance al público que posee MasDeli Perú es muy diverso, lo cual le ha ocasionado que su publicidad no tenga éxito, ya que al querer abarcar tantos segmentos no logra definir un mismo estilo para todas sus redes, uniformizarlo y así lograr captar y fidelizar a un segmento de personas con publicidad efectiva y monitoreada.</p>

ANEXO AG: Matriz de consistencia

Tabla AG 1: Matriz de consistencia

Preguntas/problemas	Objetivos	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
		VARIABLES	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos		
¿Qué análisis deviene de las estrategias de supervivencia, a partir del escenario más probable de ocurrencia al año 2023 en el sector de las mypes, gastronómico e industria del helado, derivados del estado de emergencia sanitaria, para Punto JEM S.A.C., bajo la marca MasDeli Perú?	Analizar las estrategias basadas en la construcción de escenarios que sustentan la supervivencia de una Mype del sector gastronómico en un contexto de crisis, derivada del estado de emergencia sanitaria, para Punto JEM SAC bajo la marca MasDeli Perú.	Instrumentos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fase 0: Validación de metodología, 2 entrevistas virtuales semiestructuradas a expertos en gestión estratégica (Regina Soriano y Oswaldo García) 	En el capítulo 2 a lo largo de todo el marco teórico se fundamentó el uso de determinados enfoques, herramientas estratégicas y teorías como el enfoque prospectivo y el uso de determinadas herramientas para la determinación de la situación presente de la organización (macro tendencias, 5 fuerzas de Porter y PESTEL) y construcción de escenarios planteados por Godet y Durand (2009). Además, en el capítulo 3, mediante el marco contextual se describió el entorno en el cual se desarrolla MasDeli Perú con la finalidad de conocer a cabalidad la situación presente mediante el uso de las herramientas estratégicas planteadas en el capítulo 2. En el capítulo 4 se describió cada una de las 4 fases de la metodología a usar en el proyecto y en el capítulo 5 se describieron los resultados obtenidos a través del uso de softwares gratuitos como MICMAC y SMIC Pro-Expert.	De acuerdo a las 4 fases de entrevistas que se realizaron en las diferentes etapas del trabajo de campo se lograron obtener como resultado 3 escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia al año 2023 denominados: “Salupaleta”, “Batimix” y “Omnipaleta”, siendo el primer escenario el más probable de ocurrencia. Dichos escenarios se obtuvieron a partir de 22 encuestas para obtener las variables clave y se pueda aplicar las matrices MICMAC a 14 expertos, por último, se encuestó a 7 expertos para validar las 6 hipótesis de tendencia que se lograron obtener de las 6 variables repetidoras obtenidas en la fase anterior. Dichas 6 variables fueron: Crecimiento de Mypes del sector servicio y comercio, Perfil del consumidor gastronómico, Nivel de uso del delivery, Perfil del consumidor de helados artesanales, calidad del producto, publicidad y puntos de venta. Por último, se pudo constatar que los factores afectados por el sujeto de estudio fueron el factor mercado y competencia los cuales podrán ser combatidos con acciones de rediseño y refuerzo enfocados en la segmentación de mercado, publicidad, imitación y diferenciación del producto.	Se recomienda que las estrategias de supervivencia que sean aplicadas en las Mypes, para poder afrontar futuros, se seleccionen previo a un análisis prospectivo. Además, se propone que cada uno de los escenarios se presente de manera clara y precisa a los interesados en la investigación, pues a un mayor entendimiento de ello se podrán proponer estrategias mucho más alineadas a la realidad empresarial que acompañe al sujeto estudiado.
		Escenarios más probables de ocurrencia al año 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Fase 0: Validación de metodología, 1 entrevista virtual semiestructurada a experto en prospectiva (Sandro Paz) • Fase 1: Obtención de variables clave, 22 encuestas dirigidas a expertos en Mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias del consumo del helado artesanal • Fase 2: Identificación de las principales variables clave a través de 14 encuestas dirigidas tipo MICMAC • Fase 3: Definición de escenarios futuros mediante 14 encuestas SMIC donde resultaron 6 variables para ser concretadas mediante 			

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General	Variables	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusión General	Recomendación General
		Escenarios más probables de ocurrencia al año 2023.	hipótesis de tendencia, las cuales fueron validadas por 7 expertos en los diferentes ejes temáticos mencionados anteriormente.			
		Estrategias de supervivencia	Fase 4: Propuesta estratégica de supervivencia , después de obtener los escenarios más probables se entrevistó al gerente general de MasDeli Perú para validar la hipótesis implícita del trabajo y contrastar las estrategias planteadas por el sujeto de estudio con la teoría plasmada en el marco teórico.			

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Cuáles son los enfoques de la planificación estratégica idóneos ante un contexto de crisis?	Analizar los enfoques de planificación estratégica idóneos ante un contexto de crisis.	Planificación Estratégica en Mypes	<ul style="list-style-type: none"> Scopus mediante la búsqueda del término “Planificación estratégica”, “Mypes”, “Sector gastronómico” e “industria del helado” Reforzado con la entrevista virtual semi estructurada a Regina Soriano y Oswaldo 	Planificación estratégica <ol style="list-style-type: none"> Enfoques de la planificación estratégica Etapas de la planificación estratégica Proceso de definición de estrategias 	Según los autores encontrados en Scopus, enfoque más idóneo para el contexto de MasDeli Perú resultó ser el enfoque de planificación prospectiva estratégica propuesto por Merello (1973), Godet (2000), quienes alegan la importancia de evaluar la situación actual de la empresa, a partir de la identificación de sus variables clave. Además, de concientizar que el entorno de la empresa es cambiante, por lo cual debe ser examinado y cuando una Mype transcurre por un periodo de crisis.	Ante contextos de crisis se recomienda a las Mypes no solo analizar y reconocer el ambiente tanto interno como externo donde se desenvuelven, sino que también analizar factores clave que ayuden a poder realizar proyecciones del conjunto de escenarios más probables de ocurrencia y en base a ello lograr obtener estrategias de contingencia que contrarresten cualquier escenario futuro.
		Prospectiva Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Scopus mediante la búsqueda del término “Prospectiva” Reforzado con la entrevista virtual semi estructurada a Sandro Paz. 	Análisis prospectivo <ol style="list-style-type: none"> Prospectiva en la PE Relevancia y métodos para la CE Fases propuestas para la CE		
		Mypes en tiempos de crisis	<ul style="list-style-type: none"> Scopus mediante la búsqueda del término “Strategy survival in SME’s, 	Gestión estratégica de las Mypes en tiempo de crisis <ol style="list-style-type: none"> Proceso de definición estratégica en Mypes Estrategias en tiempo de crisis Gestión estratégica de supervivencia 		

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>¿Cuál es el diagnóstico actual del ambiente externo e interno de las Mypes, sector gastronómico e industria del helado en el que opera Punto JEM S.A.C bajo la marca MasDeli Perú?</p>	<p>Explicar, según la cadena de valor, los elementos del ambiente interno y según un análisis PESTEL, de las macro tendencias y las cinco fuerzas de Porter, los elementos del ambiente externo, que componen el contexto actual de incertidumbre en el que opera Punto JEM S.A.C bajo su marca MasDeli Perú.</p>	<p>Variables externas, referidas al sector de las Mypes, sector gastronómico, industria del helado y preferencias del consumidor de helados artesanales.</p>	<p>3 entrevistas virtuales semiestructuradas sobre las Mypes, gastronomía e industria del helado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Oswaldo García – Mypes y validación de herramientas estratégicas Juan Carlos Moreno- Mypes y gastronomía Paul Lossio- gastronomía e industria del helado. <p>Eje temático 1: Mypes con un total de 7 variables las cuales son: presencia de la Mype en la economía peruana, crecimiento de las Mypes del sector servicio y comercio, el aporte de las Mypes al PBI, el nivel de empleo generado por Mypes, nivel de acceso al financiamiento, el acceso a la capacitación para los microempresarios y la falta de formalidad por parte de las Mypes.</p> <p>Eje temático 2: Gastronomía con un total de 14 variables como: la presencia de restaurantes latinoamericanos a nivel</p>	<p>Marco contextual de la investigación</p> <ol style="list-style-type: none"> Mypes peruanas, importancia y oportunidades de mejora Tendencia del sector gastronómico, descripción del sector en Latinoamérica y el Perú, así como su transformación post-covid19 Heladería artesanal MasDeli Perú, industria del helado y descripción e historia del sujeto de estudio. 	<p>Según PRODUCE (2017); las Mypes correspondieron a un 99.4% del total de empresas constituidas, ocasionando que hasta el 2019, su aporte al PBI sea de 40% (PQS, 2020). Sin embargo, estas mismas afrontaron diversos problemas dados por la falta de acceso al financiamiento, falta de innovación y acceso a nueva tecnología, falta de capacitación a pequeños empresarios, y la informalidad propia del sector.</p> <p>Según IPSOS Apoyo (2020) el sector gastronómico posee aspectos de mejora que se orientan a realizar una mayor promoción a las carreras técnicas de gastronomía. No obstante, debido al Covid-19 el MEF (2020) ha tenido que propiciar créditos de bajos intereses tales como “Reactiva Perú” y el FAE-Mype, de los cuales un 98% son Mypes enfocadas en realizar el comercio.</p> <p>Para el caso de la industria del helado, según Euromonitor Internacional (2014 y 2018) tanto el número de heladerías como el</p>	<p>MasDeli Perú debe conocer, reconocer y adaptarse al entorno que lo rodea, pues este tiene diversas amenazas y oportunidades que de conocerlos lo ayudarán a tomar mejores decisiones y a guiar su supervivencia empresarial.</p>

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
			<p>internacional, la participación en la feria expo alimentaria y eventos afines, la gastronomía peruana como identidad nacional, las altas y bajas empresariales en el subsector restaurantes, el nivel de gasto promedio en comida, la cantidad de profesionales técnicos gastronómicos, el nivel de empleo generado por el sector, la cantidad de franquicias gastronómicas, nacionales e internacionales, en el Perú, la cantidad de leyes aprobadas por el legislativo para el sector, la confianza empresarial para la inversión en negocios gastronómicos, la cantidad de negocios beneficiados por el FAE-Mype del sector gastronómico, el perfil del consumidor gastronómico, el nivel de uso del delivery, uso de nueva tecnología dentro del sector (pagos digitales, reservas en línea, etc.)</p> <p>Eje temático 3: Industria del helado con un total de</p>		<p><u>consumo</u> per cápita de helado por persona crecería para el año 2022 en alrededor 39 % y 30 %, respectivamente.</p> <p>En este contexto, se desenvuelve MasDeli Perú, que se ha desarrollado en un contexto diferente al que fue concebido y sin considerar la realidad empresarial que lo acompaña, por lo que ante la crisis del covid-19 tuvo que cerrar su canal principal de ventas, como es el módulo de MegaPlaza Chorrillos, tal como comentó el gerente general de la Mype.</p>	

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
			<p>13 Variables tales como: la variación del nivel de consumo per cápita de los mismos, cantidad de productos sustitutos de los helados, cantidad de competidores existentes en la industria, cantidad de regulaciones para la fabricación de helados artesanales, el cambio del perfil del consumidor de helados y cantidad de dinero invertido en investigación y desarrollo de producto, cantidad de proveedores, maquinarias de producción.</p> <p>Eje temático 3: Preferencia del consumo de helados artesanales con un total de 12 variables como: proceso de elaboración del helado artesanal, formatos de presentación, nivel de sustitos, calidad de insumos, del producto, marca del producto, infraestructura del local, precio del producto, publicidad, estrategia de ventas, puntos de venta y experiencia de compra</p> <p>Resultando un total de 41 Externas.</p>			

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
		Variables internas, referidas al conocimiento de la Mype MasDeli Perú.	5 variables internas las cuales son: % de venta mensual de helados, costo de producción, capacidad de esta y capacidad de almacenamiento en frigoríficos y visión del empresario. • Fuentes primarias 1. Plan de negocio de MasDeli Perú 2. Documentos de registro empresarial 2 entrevistas virtuales semiestructuradas al gerente general de MasDeli Perú.	Marco contextual de la investigación 1. Heladería artesanal MasDeli Perú, industria del helado y descripción e historia del sujeto de estudio.		MasDeli Perú debe conocer, reconocer y aceptar cada una de las fortalezas y debilidades que posea, pues a partir de este entendimiento podrá ser realista con cada una de las estrategias que se plantee aplicar y desarrollar.

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	VARIABLES	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>¿Cuáles son las variables críticas que se desprenden del conocimiento de las Mypes, el sector gastronómico, industria del helado y preferencias del consumo de helado artesanal?</p>	<p>Identificar las variables clave que se desprenden del conocimiento de las Mypes, sector gastronómico, industria del helado y preferencias del consumo de helado artesanal.</p>	<p>Conjunto de variables clave que devienen de los cuatro ejes temáticos de la investigación: Mypes, gastronomía, industria del helado y preferencias del consumo de helado artesanal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semi estructurada al profesor Sandro Paz para la validación de la metodología para recolectar las variables clave, según las fases de Godet. 2 entrevistas virtuales semiestructuradas a consumidores regulares de helados artesanales. Entrevista a expertos en Mypes, sector gastronómico y de la industria del helado. 22 encuestas para determinar variables clave 14 encuestas MICMAC <p>Búsqueda bibliográfica de diferentes fuentes de información (<i>pappers</i>, libros, encuestas de mercado, etc.)</p>	<p>Hallazgos del análisis prospectivo de las Mypes, sector gastronómico, industria del helado y preferencias de consumo del helado artesanal al año 2023 y recomendaciones estratégicas de supervivencia para MasDeli Perú.</p> <ol style="list-style-type: none"> Fase 1: Obtención de variables clave Fase 2: Identificación de las principales variables clave 	<p>En la Fase 1 se obtuvieron un total de 46 variables, de las cuales 30 fueron obtenidas de fuentes bibliográficas y las restantes de las entrevistas semiestructuradas realizadas. Dicho total de variables fueron reducidas a 16 en base a la aplicación de 22 encuestas para determinar a las variables clave más relevantes. Estas últimas, fueron las seleccionadas para seguir a la fase 2, donde tras la aplicación de 14 encuestas MICMAC se establecieron 7 variables repetidoras con mayor relevancia, las cuales fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> Crecimiento de Mypes del sector servicio y comercio Perfil del consumidor gastronómico Nivel de uso del delivery Perfil del consumidor de helados artesanales Calidad del producto Publicidad Puntos de venta <p>Sin embargo, de todas ellas se eliminó al número 1, pues el <i>software</i> de procesamiento de datos SMIC, que se usaría en la fase 4 solo admitía 6 hipótesis, las mismas que iban a ser formuladas a partir de las variables seleccionadas en la fase 2, motivo por el cual se descartó a la que, según los resultados, del procesamiento MICMAC, se alejaba más de la concentración de las variables en el mapa de influencia/dependencia.</p>	<p>Para analizar adecuadamente las variables clave del sector de las Mypes, gastronómico e industria del helado, en el caso de MasDeli Perú, se recomienda identificar las variables a través de diferentes fuentes de información, tal y como las entrevistas, encuestas y revisiones de fuentes bibliográficas para así contrastar la información y obtener una gran diversidad de estas, las mismas que luego se depuraran de acuerdo a las necesidades de la organización.</p>

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Cuáles son los conjuntos de escenarios posibles que pueden afrontar las Mypes del sector gastronómico orientadas a la venta de helados artesanales al año 2023?	Identificar el conjunto de escenarios conjuntos de posibles escenarios que pueden afrontar las Mypes del sector gastronómico orientadas a la venta de helados artesanales, al año 2023	Escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia al 2023 obtenidos en base a la aplicación de encuestas a expertos y el procesamiento en el <i>software</i> Smic- <i>Prob expert</i> .	<ul style="list-style-type: none"> 7 encuestas SMIC que se realizaron a expertos que aseguraron tener un <i>expertise</i> mayor o igual al promedio dentro de cada uno de los ejes investigados, como son las Mypes, sector gastronómico, industria del helado y las preferencias de los consumidores de los helados artesanales. Las respuestas obtenidas de las encuestas SMIC se almacenaron dentro del <i>software</i> Smic-<i>Prob Expert</i> para su posterior procesamiento. 	<p>Hallazgos del análisis prospectivo de las Mypes, sector gastronómico, industria del helado y preferencias de consumo del helado artesanal al año 2023 y recomendaciones estratégicas de supervivencia para MasDeli Perú.</p> <p>1. Fase 3: Definición de escenarios futuros</p>	<p>Los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia fueron 3 de los 64 que arrojó el software Smic- Prob Expert. Dichos escenarios suman en total 31.5% y se les denominó escenario “Salupaleta”, “Batimix” y “Omnipaleta”. El escenario con mayor probabilidad fue el primero, pues obtuvo un 11.9% de probabilidad de realización al año 2023. Así mismo, el escenario catastrófico en el que se estableció que ninguna de las hipótesis planteadas ocurriría se denominó escenario “Apocalipsis” con un 5.10% de probabilidad de ocurrencia. Cada una de las 6 hipótesis planteadas en base a las que se pronosticaron los escenarios son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Para el 2023, el consumidor gastronómico normalizado y saludable. Para el 2023, surgirá un aumento del <i>delivery</i> propio. Para el 2023, el consumidor de helados artesanales preferirá un costo por helado entre 4 a 10 soles. Para el 2023, las heladerías artesanales se enfocarán en productos frescos y naturales. Para el 2023, la publicidad será más responsable por <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>. Para el 2023, se incrementaran las ventas de helados en puntos de venta tales como canales <i>retail</i> y tiendas por conveniencia. <p>Se debe mencionar que la hipótesis 6 en el escenario “Salupaleta” no se desarrollaría.</p>	<p>Dado el conjunto de escenarios identificados, se recomienda que MasDeli Perú enfoque sus esfuerzos en cumplir, principalmente, con las exigencias de sus clientes en lo que respecta a sus preferencias en consumo saludable, la preferencia por el uso de <i>delivery</i> propios, el costo de <i>ticket</i> promedio de compra entre 4 a 10 soles. De la misma manera, se propone que se tenga en cuenta los cambios que se pueden presentar y que en base a ello se tome la decisión de variar su estrategia publicitaria en Facebook e Instagram, así como la entrada a tiendas de conveniencia y tiendas <i>retail</i>, pues estos últimos escenarios fueron dudosos de ocurrencia en dos de los tres escenarios seleccionados.</p>

Tabla AG 1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Técnicas de Recolección	Estructura por capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>¿Qué conjunto de estrategias de supervivencia ayudarán a la permanencia en el sector gastronómico enfocado en la industria del helado en un contexto de crisis, derivado de la emergencia sanitaria, a Punto JEM S.A.C bajo la marca MasDeli Perú al año 2023?</p>	<p>Presentar el conjunto de estrategias de supervivencia que ayudarán a permanecer en el sector gastronómico enfocado en la industria del helado en un contexto de crisis, derivado de la emergencia sanitaria, a Punto JEM S.A.C bajo la marca MasDeli Perú al año 2023.</p>	<p>Estrategias de supervivencia identificadas, a través de los 6 factores que pueden afectar la supervivencia de la empresa y las acciones que se plantean para afrontar cada una de ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 entrevista virtual semiestructurada al gerente general de MasDeli Perú para validar o no la hipótesis del trabajo y contrarrestar las estrategias del gerente con la teoría propuesta en estrategias de supervivencia. 	<p>Hallazgos del análisis prospectivo de las Mypes, sector gastronómico, industria del helado y preferencias de consumo del helado artesanal al año 2023 y recomendaciones estratégicas de supervivencia para MasDeli Perú.</p> <p>1. Fase 4: Propuesta estratégica de supervivencia</p>	<p>Según Rodríguez (2017) y los resultados obtenidos de las CE se evidenciaron que los factores de mercado y competencia son los que afectan a la supervivencia de MasDeli Perú, pues las paletas son productos estacionales y por ende dependen de la variación de la demanda durante todo el año; y debido a que el sujeto de estudio es marca joven en comparación con sus competidores directos que poseen mayor tiempo y reconocimiento en el mercado de las paletas artesanales. Las acciones a emplear por MasDeli Perú caben dentro de las acciones denominadas como redespliegue y refuerzo enfocados en una correcta segmentación de mercado y publicidad para combatir el factor mercado y una correcta diferenciación del producto para dilapidar el factor competencia.</p>	<p>Se recomienda que, si MasDeli Perú plantea aplicar las estrategias de supervivencia propuestas, evalúe adecuadamente sus metas y capacidad financiera, logística entre otras que tiene para analizar si en efecto es prudente aplicar cada una de ellas, dado que el contexto actual está siendo muy cambiante y resulta necesario analizar el contexto que rodea a la empresa siempre que sea posible, más aún antes de aplicar estrategias como las propuestas.</p>