

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



**Análisis del efecto del valor capital de marca en el comportamiento del
consumidor en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19:
Caso de estudio LA BADIANE**

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

PALOMINO GARCIA, Cielo Alejandra
VELIZ SANTOS, Asela Milagros

Asesoradas por Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent

Lima, 09 de febrero de 2021

La tesis

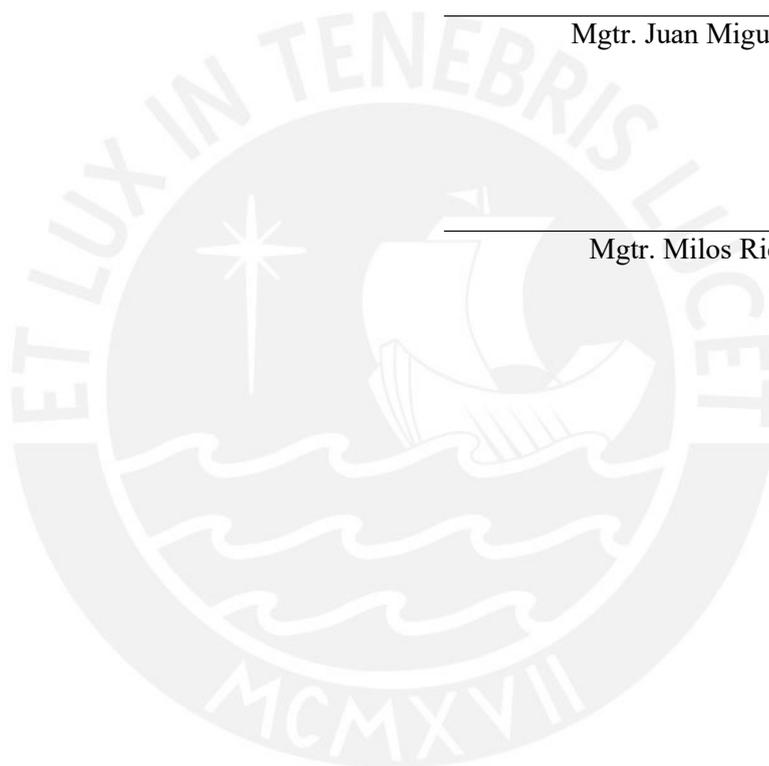
Análisis del efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19: Caso de estudio LA BADIANE

ha sido aprobada por:

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo
[Presidente del Jurado]

Mgr. Juan Miguel Coriat Nugent
[Asesor Jurado]

Mgr. Milos Richard Lau Barba
[Tercer Jurado]



A Dios, por darme siempre fortaleza. A mis padres y hermana, por su constante apoyo y cariño en todo momento; y a mis amigos por todas las vivencias especiales que tuve durante este periodo universitario. Finalmente, agradezco a la PUCP por tanto aprendizaje y a mi compañera de tesis por su gran amistad.

Milagros Veliz

A mis padres y a mi hermano por su comprensión y apoyo durante este proceso. A Misky y Wayra por alegrar mis días, a Darcy y a mis demás amigos y compañeros que me inspiran a ser una mejor persona y profesional. Finalmente, a mi compañera de tesis por su entrega, compañerismo y amistad todos estos años.

Cielo Palomino



Agradecemos al profesor Juan Coriat, nuestro asesor, por la confianza y el esfuerzo brindado a lo largo de la investigación. Su conocimiento y experiencia ha sido de mucho apoyo. Y un agradecimiento muy especial para George Gonzáles, por su buena disposición de permitirnos conocer acerca de LaBadiane.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.Problema de Investigación	3
2.Justificación.....	5
3.Pregunta de Investigación	6
3.1. Pregunta general	6
3.2. Preguntas específicas	6
4.Objetivo de Investigación.....	6
4.1. Objetivo general	7
4.2. Objetivos Específicos	7
5.Viabilidad y limitantes	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1.Crisis.....	9
1.1. Definiciones de crisis.....	9
1.2. Estrategias de respuestas ante crisis.....	9
2.Marca, modelos de valor capital de marca y <i>branding</i> en tiempos de crisis.....	10
2.1. Definiciones de marca y valor capital de marca	10
2.2. Definiciones de <i>branding</i>	11
2.3. Modelos de valor capital de marca	12
2.4. <i>Branding</i> en tiempos de crisis.....	18
2.5. Auditoría de marca	20
3.Comportamiento del consumidor	21
3.1. Definición	22
3.2. Componentes principales	22
4.Efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor.....	25
4.1. Investigación de Buil et al.	25

4.2. Investigación de Satvati et al.	26
4.3. Investigación de Amegbe.....	27
4.4. Investigación de Yousuf y Ahmed.....	28
4.5. Investigación de Adnan, Akhtar, Hassan y Muhammad.....	29
4.6. Investigación de Bonyadi, Roshanpanah y Sepehr	30
4.7. Investigación de Njoki.....	31
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	33
1.Sector gastronómico en el contexto de crisis sanitaria.....	33
2.Marcas en el contexto de crisis sanitaria.....	34
3.Subsector Cafeterías.....	37
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
1.Diseño de la investigación.....	39
2.Hipótesis del modelo de investigación.....	39
3.Componentes del diseño metodológico.....	41
3.1. Enfoque.....	41
3.2. Alcance	41
3.3. Estrategia general de la investigación.....	42
3.4. Técnicas de recolección de la investigación	53
3.5. Selección de las unidades de observación	57
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA BADIANE DURANTE LA CRISIS SANITARIA A CAUSA DE LA COVID-19.....	58
1.Análisis interno.....	58
1.1. Historia, Misión y Visión.....	58
1.2. Productos y servicios	60
1.3. Empresas asociadas a la marca	61
1.4. Logotipo y eslogan	62
1.5. Atributos	64
1.6. Personajes	67

1.7. Comunicaciones integradas de marketing	69
1.8. Precio	71
1.9. Canal	71
2. Análisis externo	72
2.1. Macroambiente	72
2.2. Entorno competitivo	85
3. FODA	91
3.1. Fortalezas	91
3.2. Oportunidades	92
3.3. Debilidades	94
3.4. Amenazas	94
CAPÍTULO 6: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	97
1. Hallazgos del <i>focus groups</i>	97
1.1. Hallazgos del <i>focus groups</i> : valor capital de marca	97
1.2. Hallazgos del <i>focus groups</i> : comportamiento del consumidor	100
2. Hallazgos y análisis estadístico descriptivo de la encuesta	100
2.1. Datos Generales	100
2.2. Valor capital de marca y comportamiento del consumidor	104
3. Análisis de causalidad	107
3.1. Resultados del Análisis Factorial Confirmatorio	109
3.2. Validez del constructo	114
3.3. Resultados del Modelo de Ecuaciones Estructurales	116
3.4. Contraste de hipótesis	122
4. Triangulación de información	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
1. Conclusiones	124
2. Recomendaciones	127

REFERENCIAS	129
ANEXO A: Matriz de recolección de información	141
ANEXO B: Matriz de consistencia	142
ANEXO C: Cuadro resumen de los modelos de medición de valor capital de marca	143
ANEXO D: Cuestionario	144
ANEXO E: Guía de <i>focus group</i>	150
ANEXO F: Constancia de aprobación de continuidad de operaciones de Suntela del Perú SA	153
ANEXO G: Proyección de PBI nacional 2020	154
ANEXO H: Producto bruto interno por actividad económica, 2020-II	155
ANEXO I: Alojamiento y restaurantes, 2008_I - 2020_II	156
ANEXO J: Alojamiento y restaurantes: valor agregado bruto	157
ANEXO K: Gasto de consumo final privado, 2008_I - 2020_II	158
ANEXO L: Gasto de consumo final privado 2020/2019	159
ANEXO M: Muertes per cápita en Perú por COVID-19	160
ANEXO N: Evolución de la población ocupada a nivel nacional y del área urbana, según trimestres móviles: 2012-2020	161
ANEXO Ñ: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles	162
ANEXO O: Guía de entrevistas	163

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Preguntas de intención de compra según Schiffman y Kanuk	23
Tabla 2: Preguntas de intención de compra según Buil et al.....	24
Tabla 3: Preguntas de precio premium.....	24
Tabla 4: Preguntas de preferencia de marca.....	25
Tabla 5: Símbolos de diagrama de ruta.....	43
Tabla 6: Características de diferentes índices de ajuste demostrando buen ajuste.....	48
Tabla 7: Características de diferentes índices de ajuste demostrando buen ajuste.....	48
Tabla 8: Mapeo de actores entrevistados	54
Tabla 9: Ficha técnica de focus groups	55
Tabla 10: Tamaño de observaciones	56
Tabla 11: Ficha técnica de encuestas	57
Tabla 12: Análisis factorial exploratorio con rotación oblicua.....	108
Tabla 13: Coeficientes estandarizados y nivel de significancia	111
Tabla 14: Indicadores de ajuste del Análisis Factorial Confirmatorio inicial	111
Tabla 15: Correlación entre las variables.....	112
Tabla 16: Coeficientes estandarizados y nivel de significancia	113
Tabla 17: Indicadores de ajuste del Análisis Factorial Confirmatorio final.....	114
Tabla 18: Correlación entre las variables.....	114
Tabla 19: Estadísticas de confiabilidad y AVE de los indicadores	115
Tabla 20: Estadísticas de validez discriminante: HTMT	116
Tabla 21: Coeficientes estandarizados y nivel de significancia	118
Tabla 22: Indicadores de ajuste del Modelo de Ecuaciones Estructurales inicial.....	119
Tabla 23: Coeficientes estandarizados y nivel de significancia	120
Tabla 24: Indicadores de ajuste del Modelo de Ecuaciones Estructurales final.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de valor capital de marca de David Aaker.....	14
Figura 2: Modelo <i>Brand Z</i>	15
Figura 3: Modelo Brand Asset Valuator.....	16
Figura 4: Modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente (VCMBC).....	18
Figura 5: Modelo de la investigación.....	26
Figura 6: Modelo de investigación.....	27
Figura 7: Modelo de investigación.....	28
Figura 8: Modelo de investigación.....	29
Figura 9: Modelo de investigación.....	30
Figura 10: Modelo de investigación.....	31
Figura 11: Modelo de investigación.....	32
Figura 12: Ipsos, Motivos de orgullo de los peruanos.....	33
Figura 13: Modelo de la investigación.....	40
Figura 14: Cálculo de confiabilidad compuesta.....	50
Figura 15: Cálculo de confiabilidad compuesta.....	50
Figura 16: Logotipos de La Badiane a través del tiempo.....	62
Figura 17: Tarjetas personalizadas para los clientes.....	65
Figura 18: Promociones especiales para cada día de la semana.....	70
Figura 19: Promociones especiales en fechas conmemorativas.....	70
Figura 20: Mapeo de competidores en La Badiane-Miraflores, La Mar.....	86
Figura 21: Mapeo de competidores en La Badiane-Miraflores, La Libertad.....	87
Figura 22: Género de los encuestados.....	101
Figura 23: Rango de edades de los encuestados.....	101
Figura 24: Distrito de residencia de los encuestados.....	102
Figura 25: Nivel educativo de los encuestados.....	102
Figura 26: Seguimiento en redes sociales de La Badiane.....	103
Figura 27: Afectación de ingresos de los clientes por la coyuntura de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.....	103
Figura 28: Nivel de afectación de ingresos de los clientes por la coyuntura de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.....	104
Figura 29: Medida en la que la disminución de ingresos limitaría su consumo en La Badiane.....	104
Figura 30: Razones por las que los clientes compran productos La Badiane.....	105

Figura 31: Intención de compra	106
Figura 32: Precio <i>premium</i>	106
Figura 33: Preferencia de marca.....	107
Figura 34: Análisis Factorial Confirmatorio inicial	110
Figura 35: Análisis factorial confirmatorio final.....	113
Figura 36: Modelo de Ecuaciones Estructurales inicial	117
Figura 37: Modelo de Ecuaciones Estructurales final.....	120



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio explora la situación interna y externa del café restaurante La Badiane, en un contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19, situación a través de la cual el valor capital de la marca juega un rol principal en reforzar el valor de marca y así obtener respuestas positivas por parte del consumidor en un contexto de incertidumbre. En este sentido, se pone a prueba la disposición de los clientes de seguir comprando o empezar a comprar productos del café restaurante en un contexto en el que se redujo el poder adquisitivo de muchos de ellos, no solo de los actuales sino también de los potenciales clientes.

En este sentido, se analiza el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor según el modelo de Buil, Martínez y De Chernatony (2013).

Es así que, por un lado, a nivel cuantitativo, se realizaron encuestas a los actuales clientes de La Badiane. El método de análisis fue estadística inferencial, a través del modelo de ecuaciones estructurales, el cual se utilizó para conocer el efecto de las dimensiones del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor. Para ello, se confirmó previamente la validez y confiabilidad del modelo. Por otro lado, a nivel cualitativo, se realizaron entrevistas a profundidad y *focus groups* con el objetivo de profundizar la información referente a la relación de causalidad propuesta entre las variables de investigación.

A partir del análisis de la información recogida, tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo, se pudo concluir que existe un efecto positivo parcial del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla a lo largo de seis capítulos para comprender el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor del café restaurante La Badiane, en un contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

El primer capítulo corresponde al planteamiento del problema de investigación, expresado como la amenaza a la estabilidad y supervivencia que enfrenta el café restaurante La Badiane, durante el contexto de pandemia. Es así que surge la necesidad de reforzar el valor capital de la marca del café restaurante La Badiane para así obtener efectos positivos por parte del comportamiento del consumidor. Luego, se presentará la justificación y formulación de las preguntas y objetivos (generales y específicos) de la investigación. Por último, se expone la viabilidad y limitaciones del presente estudio.

Luego, el segundo capítulo corresponde a la definición del marco teórico de la investigación. En primer lugar, se define el concepto de crisis y cuáles son las estrategias que aplican las empresas para lidiar con el fenómeno. En segundo lugar, se exponen los principales autores de los modelos de medición de valor capital de marca, escogiendo así el modelo que guía la investigación sobre valor capital de marca: Aaker (1996). Asimismo, se explica el concepto de *branding* en crisis. Luego, se describe el comportamiento del consumidor y sus componentes. Por último, en esta etapa se aborda la relación de causalidad del valor capital de marca y el comportamiento del consumidor a través de la descripción de diversas investigaciones empíricas, para luego escoger la investigación de Buil et al. (2013) como modelo teórico base.

Posteriormente, el tercer capítulo consiste en la descripción y análisis del marco contextual en el que se encuentra La Badiane. En este sentido, se describe la situación del sector gastronómico, de las marcas y de cómo está afectando la crisis sanitaria al sector restaurantes y subsector cafeterías, así como ejemplos de acciones que algunas marcas están implementando para afrontar la misma.

Luego, en el cuarto capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación, el cual comprende el diseño y la hipótesis de la investigación que propone la relación de causalidad entre el valor capital de marca y el comportamiento del consumidor en la coyuntura de crisis sanitaria. De igual forma, se explica el enfoque mixto y alcance explicativo o causal, para luego describir la estrategia general de la investigación, las técnicas de recolección que comprenden las encuestas, entrevistas a profundidad y *focus groups*. Finalmente, se explica las técnicas de análisis de la investigación, expresadas en la estadística descriptiva e inferencial, basada en el modelo de ecuaciones estructurales, con el que se analiza la relación de causalidad entre las variables.

En el capítulo cinco se describe la situación interna de La Badiane. Por un lado, en cuanto a los aspectos internos se utiliza el inventario de marca, donde se presenta la historia, misión, visión, productos y servicios que ofrece La Badiane, se describen las empresas asociadas a la marca, el significado del eslogan y logotipo, atributos, personajes, comunicaciones integradas de marketing, precio y canal que utiliza el sujeto de estudio. Por otro lado, con el fin de conocer los aspectos externos a La Badiane, se utilizan las herramientas de análisis del macroentorno (PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y análisis competitivo de la industria (cinco fuerzas de Porter). Posteriormente, se diagnostican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades encontradas en los análisis interno y externo.

Adicionalmente, en el capítulo seis se muestran los hallazgos encontrados en las encuestas, entrevistas a profundidad y en los *focus groups*. Luego, bajo la técnica de triangulación de la información se realiza un contraste de las distintas perspectivas recabadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de la investigación realizada que serán de utilidad para la implementación de mejoras en torno al valor capital de la marca en la empresa analizada, que podrían tener efectos positivos en el comportamiento del consumidor y favorecedores para la empresa.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se describe el problema de investigación, delimitación del tema, justificación, objetivos principales y secundarios, y viabilidad y limitaciones de la presente investigación.

1. Problema de Investigación

Cuando el 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró el brote de la COVID-19, el ex presidente de la república del Perú, Martín Vizcarra, declaró el estado de emergencia sanitaria a nivel nacional por un plazo de 90 días (Decreto Supremo N° 008-2020-SA, 2020); luego, el 15 de marzo del 2020, el gobierno peruano declara el aislamiento social obligatorio (cuarentena) nacional y cierre de establecimientos comerciales, como restaurantes, hoteles, centros recreativos y culturales, entre otros; a excepción de los locales minoristas de productos de primera necesidad (Decreto Supremo N.° 044-2020-PCM, 2020). De esta manera, en dicha etapa, los restaurantes dejaron de operar y alrededor de 1.1 millón de trabajadores del rubro Restaurantes y Servicios Afines dejaron de laborar (“Mincetur: protocolo para *delivery* y recojo de comida”, 2020).

Es así que, de acuerdo con la Unidad de Análisis Económico de El Comercio, el impacto económico en el Perú provocado por el estado de emergencia significó una pérdida diaria de 56 millones de soles para el sector restaurantes y hoteles al no operar en un 100% (Castillo, 2020). Además, de acuerdo con Luis Falen, head de Macroeconomía de Ingéligo, el sector de consumo representa cerca del 60% del PBI del Perú (“Coronavirus en Perú: ¿cuál es el impacto en la economía?”, 2020); impactando la economía peruana de manera moderada. Ahora, cabe señalar que, en el primer semestre del 2020, el sector alojamiento y restaurantes registró la mayor disminución, -51,2%, donde el sector restaurantes registró un decrecimiento de -50,6% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI, 2020b]).

Respecto a la reanudación de actividades del sector restaurantes que inició con la primera fase en mayo, de acuerdo con el Decreto Supremo N.° 080-2020-PCM (2020), se estima que unos 50.000 restaurantes, de los 220.000 que existen en el país, reinicien operaciones bajo la modalidad de *delivery* (Salas, 2020). De esta manera, se permitió a miles de cocineros, auxiliares de cocina e incluso meseros desempeñarse ahora como despachadores o transportistas, pues el sector gastronómico, de acuerdo con Fiorini, emplea alrededor de un millón de trabajadores de manera directa y a millones de manera indirecta (Salas, 2020).

En esta línea, cabe señalar que de acuerdo al estudio realizado por el Boston Consulting

Group, el 80% de los bares y restaurantes de Latino América corren riesgo de quebrar (Azevedo, Muñiz, Marzo, Zhou, Barroso y Bruggink, 2020). Entonces, se puede denotar que surge la necesidad de que dicho sector evalúe nuevas estrategias a impulsar, dentro de sus posibilidades, para asegurar su subsistencia.

Por el lado del comportamiento del consumidor en el contexto de crisis sanitaria, este se adapta rápidamente basándose en las características contextuales e individuales. Es decir, el comportamiento del consumidor en condiciones normales se basa en aspectos físico contextuales (canales/restricciones de movimiento), contextos sociales (normas e influencia cultural), procesamiento (enmarcación e integración de nueva información), motivación (emoción e identidad) y habilidad (rutinas y destrezas) (Murphy, Naert, y Strong, 2020). Sin embargo, de acuerdo con Murphy et al. (2020), en un contexto incierto e inestable como el actual, los comportamientos que antes eran automáticos, podrían reflejar un dominio del pasado que ahora no existe. En este sentido, el rol de las marcas es fundamental, para mantenerse actualizado de esas respuestas cambiantes del consumidor, por lo que se debe pensar en gestión de marcas en términos de cambios en el contexto y en el comportamiento.

De esta forma, las relaciones entre las marcas y los consumidores cambia y sobre este punto Escaffi (2020) menciona que es importante que las empresas humanicen sus marcas en la coyuntura de crisis sanitaria; es decir, las empresas deben mostrar su preocupación y solidaridad por el difícil momento que están pasando los peruanos y, al mismo tiempo, brindar mensajes de optimismo y esperanza. Por su lado, la gerente de marketing de Samsung comenta que las marcas deberían tener un profundo entendimiento de las necesidades cambiantes del consumidor y de la importancia de hacerle un seguimiento adecuado y mantener un contacto constante que fortalezca su relación incluso en un periodo de crisis como el mencionado (C. Riva, comunicación personal, 17 de abril, 2020).

En suma, el sector mencionado es considerado como una actividad que aporta considerablemente al Producto Bruto Interno peruano y cuyo nivel de afectación se tradujo en altas pérdidas para la economía peruana, cierre de miles de restaurantes y una cuantiosa pérdida de empleos. En este sentido, el problema de la presente investigación radica en la afectación del sector restaurantes como consecuencia de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, específicamente al café restaurante La Badiane, caso de estudio de la presente investigación.

Ahora, la gestión de marca se erige en el contexto de crisis sanitaria como una herramienta crucial para el fortalecimiento del valor de marca y para la subsistencia de las empresas a través de los comportamientos positivos del consumidor, por ejemplo, con su intención de compra, pago de precio *premium* o su preferencia por la marca. De esta forma, el valor de marca y su potencial

efecto positivo en el comportamiento del consumidor podrían ayudar a revertir paulatinamente el problema de afectación económica de los restaurantes, en este caso, del café restaurante La Badiane, causados por la crisis sanitaria. Para cumplir dicho cometido, se utiliza la teoría de valor de marca de Aaker (1996) y el modelo de efecto de valor de marca en el comportamiento del consumidor de Buil et al. (2013).

En este sentido, la presente tesis tiene como caso de estudio a La Badiane, café restaurante que se encuentra cinco años en el mercado y que ahora atraviesa un periodo de afectación y adaptación debido al contexto de crisis sanitaria, al igual que muchos otros restaurantes en el país, donde el valor de la marca cumple un rol importante para la empresa, pues en este contexto se pone a prueba el nivel de recordación y lealtad de los clientes.

A continuación, se expone la justificación que sustenta la elección del tema de investigación del presente estudio.

2. Justificación

En primer lugar, resulta importante estudiar cómo la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 ha impactado el sector gastronómico en el Perú. Sector que aporta significativamente a la economía nacional y al reconocimiento mundial que viene recibiendo el país y que ha sido motivo de estudios y de premiaciones internacionales. Es así que, en los últimos años, el Perú es reconocido como el mejor destino culinario en los World Travel Awards (2019).

Asimismo, resulta fundamental estudiar de forma concreta cómo la crisis sanitaria podría haber afectado la supervivencia y estabilidad de los restaurantes peruanos, de modo que es necesario analizar cómo diversas marcas, en especial La Badiane, se está adaptando o reinventando durante este periodo de crisis. Pues, tal como lo menciona Balis (2020), las marcas pueden realizar muchas acciones para servir e incrementar la base de sus consumidores, mitigar el riesgo, y cuidar de las personas. Ello, con mayor razón cuando la organización se encuentra en un contexto de incertidumbre.

En ese sentido, la importancia del estudio también radica en vislumbrar algunas lecciones, aprendizajes e innovaciones que podrían haber contribuido a que La Badiane, pueda continuar con sus operaciones durante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 y que puedan ser replicadas por empresas similares en escenarios de crisis futuros.

Por otro lado, se analiza el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor. Todo ello contribuirá a que el sujeto de estudio obtenga información actualizada de cómo el valor capital de su marca incide en el comportamiento de sus consumidores. Además, también el sujeto de estudio podría considerar aplicar las recomendaciones de mejoras que se

proponen al finalizar la investigación, para complementar los resultados financieros obtenidos durante la pandemia y así tener una visión más integral del desempeño de la marca.

Finalmente, a criterio personal de las investigadoras, una de las motivaciones principales parte del interés por estudiar acerca de cómo una marca consolidada en una industria tan dinámica como es la del sector restaurantes, puede relacionarse con el comportamiento del consumidor en un contexto de crisis, en el que las interacciones y relación entre las marcas y los clientes se ven restringidas. Asimismo, resulta sumamente enriquecedor profesionalmente comprender los comportamientos del empresario peruano al gestionar una marca, tratándose de una pequeña empresa que lucha por su supervivencia durante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19. Además, el estudio busca contribuir a la literatura, debido a que existen pocos estudios latinoamericanos que analizan el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en coyunturas de crisis, específicamente en el Perú.

De esa forma, tras haber descrito los motivos por los que se realiza el presente estudio, a continuación, se exponen las preguntas de investigación.

3. Pregunta de Investigación

3.1. Pregunta general

¿Cuál es el efecto del valor capital de marca de La Badiane en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la situación interna y externa de La Badiane en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19?
- ¿Cuál es el efecto de la asociación de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19?
- ¿Cuál es el efecto de la calidad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19?
- ¿Cuál es el efecto de la lealtad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19?

4. Objetivo de Investigación

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.

4.1. Objetivo general

Analizar el efecto del valor capital de marca de La Badiane en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación interna y externa de La Badiane en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.
- Analizar el efecto de la asociación de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19.
- Analizar el efecto de la calidad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19.
- Analizar el efecto de la lealtad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19.

Finalmente se presentan los aspectos que hacen viable el estudio de la presente investigación.

5. Viabilidad y limitantes

En primer lugar, una de las ventajas del presente estudio de investigación es el contacto ya establecido y compromiso pactado con el sujeto de estudio: el café restaurante La Badiane. Ello nos permite efectuar las entrevistas, encuestas y *focus group*, para así poder analizar a profundidad y describir cómo se aplican los conceptos de valor capital de marca, comportamiento del consumidor y la relación de causalidad existente entre ambas variables.

Por otro lado, además de la información de fuentes primarias obtenida, también se considera importante contar con un compilado de estudios empíricos confiables acerca de la relación de causalidad entre el valor capital de marca y el comportamiento del consumidor, temas ampliamente estudiados por especialistas en la academia, que contribuyen a fortalecer y afianzar la presente investigación. Asimismo, a nivel metodológico, existe amplia literatura disponible acerca del modelo de ecuaciones estructurales y su aplicación.

Sin embargo, es importante mencionar que la presente investigación tiene como limitante la imposibilidad de realizar trabajo de campo *in situ* debido a las restricciones de aislamiento social decretadas por el gobierno peruano. Por ello, el trabajo de campo se realiza a través de entrevistas, *focus group* y encuestas virtuales, cumpliendo con un nivel de transparencia y trazabilidad correspondientes para garantizar los estándares académicos exigidos.

En ese sentido, una limitante fue el bajo nivel de respuesta de la convocatoria de participación en la encuesta, dado que esta principalmente se canalizó a través de las redes sociales de La Badiane, resultando difícil obtener más de cien respuestas en el periodo asignado para esta actividad. Además, cabe mencionar que se excluyeron preguntas del cuestionario propuesto por Aaker (1996), como comportamiento del mercado, puesto que resulta complicado y poco pertinente analizar el tamaño de la empresa respecto del mercado para el caso de La Badiane. Asimismo, es importante señalar también que algunas preguntas del valor capital de marca que correspondían al modelo de Aaker (1996) fueron trasladadas a las preguntas de estudio del comportamiento del consumidor. De esta forma, el modelo final de la presente investigación se asemeja más al modelo planteado por Buil et al. (2013) bajo el que el presente estudio se basa para estudiar el posible efecto de causalidad entre las variables mencionadas. En consecuencia, se debería tomar en cuenta un posible grado de sesgo en la aplicación del cuestionario de la investigación.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

La revisión de la literatura aplicada a la presente investigación está determinada por los siguientes ejes temáticos: crisis, valor capital de marca (marca, modelos de valor capital de marca y *branding* en tiempos de crisis), comportamiento del consumidor (definición y sus componentes) y el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor.

1. Crisis

En el presente apartado se describe la definición de crisis y estrategias de respuestas ante crisis.

1.1. Definiciones de crisis

Pearson y Clair definen crisis como una baja probabilidad, evento de alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y que está caracterizada por la ambigüedad de causa, efecto, y medios de resolución, además de una creencia que las decisiones deben ser tomadas rápidamente (como se citó en Hegner, Beldad y Kamphuis, 2014). Por su parte, Bernoit, Huang y Coombs definen crisis como un evento abrupto e inesperado que puede amenazar tanto la reputación de la marca como los activos financieros (como se citó en Hegner et al., 2014).

1.2. Estrategias de respuestas ante crisis

Por un lado, Coombs identifica cuatro estrategias de respuestas ante crisis: negación, disminución, reconstrucción y reforzamiento. La estrategia de negación tiene como objetivo eliminar la conexión de una compañía ante la crisis, mientras que la estrategia de disminución apunta a reducir la estimación de los *stakeholders* acerca de la severidad de crisis, en un intento por minimizar los efectos dañinos de la crisis. La estrategia de reforzamiento implica recordar a los *stakeholders* de las buenas acciones de la compañía antes de la crisis, mientras que la estrategia de reconstrucción implica la entrega de una disculpa completa y extensión de ayuda, tanto simbólica como material, a los afectados por la crisis (como se citó en Hegner et al., 2014).

A pesar de las estrategias de respuesta ante crisis anteriormente mencionadas, algunas compañías optan por mantenerse en silencio (Coombs, como se citó en Hegner et al., 2014) debido a la situación de incertidumbre de la crisis o debido a problemas de litigio. (Menon et al., como se citó en Hegner et al., 2014). En ese sentido, la no respuesta por parte de la empresa podría ser interpretada como “sin comentarios” (Taylor y Perry como se citó en Hegner et al., 2014), ello puede causar que los consumidores asuman que la compañía no se preocupa o que está ocultando algo (Saffir y Tarrant, Heath 1998 como se citó en en Hegner et al., 2014). En otras palabras, esta inacción podría eventualmente amenazar la reputación de la compañía y el valor capital de marca

asociada a ella (Hegner et al., 2014).

Por otro lado, Allen, Caillouet, Benoit y Coombs precisan que existen otras estrategias de afrontamiento ante la crisis desde diferentes perspectivas: negación (insistir que ninguna crisis pasó y niegan la acusación de crisis empresariales), mantener distancia (aceptar la crisis pero tratar de reducir el contacto entre la organización y la crisis), complacer (ayudar activamente), sentirse avergonzado (intento por adquirir perdón) y resistir (describirse a sí mismo como víctima de la crisis). A pesar de que se exploran diferentes estudios del impacto de las estrategias de afrontamiento ante la crisis, no hay un consenso de qué estrategia es la mejor (como se citó en Ran y He, 2015).

2. Marca, modelos de valor capital de marca y *branding* en tiempos de crisis

En el presente acápite se define conceptualmente “marca”, “valor capital de marca” y “*branding*”. Asimismo, se describe los modelos teóricos de valor capital de marca basados en el cliente como el Modelo Capital de Marca de Aaker, el Modelo *brand Z*, el Modelo de *Brand Asset Valuator* (BAV) y el Modelo de valor capital de marca basado en el Cliente (VCMBC). De igual manera, se definirá el concepto de auditoría de marca de Keller para complementar la evaluación del valor capital de marca.

2.1. Definiciones de marca y valor capital de marca

Debido a que el presente estudio analiza el valor capital de la marca de La Badiane, es crucial definir primero el concepto de marca. La marca es definida como “el nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos que distingue un producto o servicio de otro” (Kotler y Keller, 2012, p. 274). Para otros autores, una marca implica más que un nombre y un logotipo, “se trata de una promesa, un vínculo, una relación evolutiva basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta cada vez que se conecta con ella” (Aaker y Álvarez del Blanco, 2014, p. 13).

Asimismo, De Chernatony, McDonald y Wallace (2011, p. 12) consideran a la marca como uno de los activos más valiosos de las empresas. Tal importancia se denota también cuando en un estudio de tesis de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú acerca del análisis del valor capital de marca de la empresa textil M.bö (Pereyra, Quesada y Ramos, 2017), se recalcó cómo la marca es considerada la cara de una estrategia de negocio, no solo para el área de marketing, sino también para la alta dirección (p. 27). De manera más concreta, se puede decir que “el impacto de la marca se manifiesta en tres niveles: mercado de clientes, mercado de productos y mercado financiero” (Keller y Lehmann, 2006, p. 740), donde el valor acumulado por los tres niveles es denominado valor capital de marca.

Tras presentarse como un activo de crucial importancia para las empresas, surge la necesidad de estudiar el valor de la marca y la gestión de la misma. Pues, desde los inicios en que el valor capital de marca fue estudiado, de acuerdo con Farquhar (1989), el valor capital de marca representa el valor añadido con el que la marca dota a un producto.

Asimismo, Aaker (1992) define al valor capital de marca como un conjunto de activos y pasivos de marca vinculados a una marca, su nombre y símbolo que se suman o restan del valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y / o los clientes de esa empresa. Tal definición refuerza lo enunciado por Aaker (1992) y Keller (2008), quienes coincidieron en que el valor capital de marca tiene la capacidad para proporcionar ventajas competitivas sostenibles y difícilmente imitables.

Es importante mencionar que el valor capital de marca puede ser analizado desde diferentes perspectivas, dependiendo de los objetivos y de quién realice el análisis. Desde una perspectiva financiera, se enfatiza los beneficios o resultados monetarios que la marca puede aportar a las organizaciones. Por el contrario, desde una perspectiva centrada en el consumidor, el valor capital de marca reside en la mente de los consumidores. Son estos últimos la pieza clave bajo este enfoque, al constituir el alma de cualquier organización (Gupta y Zeithaml, 2006). Por tanto, la marca sólo tendrá valor cuando lo tenga para los consumidores (De Chernatony, McDonald y Wallace, 2011), motivo por el cual la presente investigación contempla principalmente la perspectiva del cliente.

Cabe recalcar que a pesar de que muchos autores han enunciado su propia definición de marca y valor capital de marca, al tratarse de conceptos sujetos a diferentes variables de la empresa y el mercado, existe una dificultad por llegar a un consenso. En ese sentido, Ávalos (2010) señala que tal dificultad no solo se debe a que hay diversas disciplinas que comprenden el asunto, sino que también se encuentran variables del contexto que descubren aspectos que no eran considerados anteriormente.

2.2. Definiciones de *branding*

Para gestionar el valor capital de marca, se formulan estrategias a nivel de marketing, bajo el nombre de *branding*. Según Brujó y Borrero (2014), como se citó en Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (2014), el *branding* o administración de marcas es la disciplina encargada de crear y gestionar las marcas como uno de los intangibles más valiosos de las empresas. Por su parte, los autores Kotler y Keller (2012, p. 241) señalan que el *branding* es una actividad mediante la cual la marca transmite su poder a productos y servicios, diferenciándose respecto de los productos y servicios de la competencia. Asimismo, permite que los clientes tengan conciencia de los productos y servicios por medio de estructuras mentales potenciadas por el posicionamiento

de la marca.

Además, Hoeffler y Lein (2003) señalan que el *branding* podría traer los siguientes beneficios a las empresas: percepciones mejoradas del desempeño del producto, mayor lealtad del cliente, menor vulnerabilidad a las acciones competitivas del mercado y a las crisis económicas. Además de mayores márgenes, mayor elasticidad de la demanda frente a la disminución de precios y mayor inelasticidad como respuesta de los clientes a los incrementos de precios, aumento de la eficacia en las estrategias de comunicación del marketing y mayores oportunidades de extensión de marca.

Asimismo, tal como señala Grundey (2009), “las estrategias de marketing de las empresas deben coincidir con la situación del consumidor y estar dirigidas a su lealtad. Las marcas deben proporcionar valor económico al cliente, deben proporcionar una mayor rentabilidad al cliente que la que el cliente pagó” (p. 18). Asimismo, la autora presenta acciones concretas que contribuyen a la generación de valor en tiempos de crisis: “el buen precio y el mensaje a los consumidores no deben olvidarse en tiempos difíciles. Las empresas deberían utilizar más datos de investigaciones, invertir en publicidad y combinar todo con un buen precio” (Grundey, 2009, p. 18). En ese sentido, resulta necesario explorar cómo se adaptan las nuevas estrategias de *branding* que implementa La Badiane en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19, así como el valor percibido de marca por los clientes durante tal periodo.

2.3. Modelos de valor capital de marca

Existen distintos modelos para medir el valor capital de marca, pero a continuación se explicarán los modelos más resaltantes y citados en investigaciones y estudios empíricos. Se explorará el modelo de valor capital de marca de Aaker, modelo *brand Z*, el modelo de *Brand Asset Valuator* (BAV) y el modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente (VCMBC), también denominado Modelo de Resonancia de Marca.

2.3.1. Modelo de valor capital de marca de David Aaker

En primer lugar, se tiene al modelo de valor capital de marca de Aaker (1991), el cual constituye uno de los principales pilares teóricos del marketing. Dicho modelo define al valor capital de marca según cinco dimensiones: lealtad de marca, reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y comportamiento del mercado. Con lealtad de marca el autor hace referencia al apego que el cliente siente por la marca y es considerada la principal dentro de las cinco dimensiones (Aaker, 1991). El autor señala que una base de clientes leales representa una barrera de entrada, una base para una prima de precio, tiempo para responder a las propuestas innovadoras de los competidores y un baluarte contra la competencia perjudicial de precios. En

ese sentido, el autor señala que es importante tomar en cuenta las medidas *premium* de precio y la satisfacción o lealtad de los consumidores para la medición de la dimensión lealtad de marca.

Luego, la dimensión reconocimiento de marca hace referencia a la percepción de un consumidor frente a la calidad global o nivel de superioridad de un producto respecto a la competencia existente en el mercado (Aaker, 1991). En esta dimensión el autor destaca que la medición deberá calcularse en base a la calidad percibida y liderazgo de la marca. En la misma línea, la dimensión asociación de marca representa la imagen y los enlaces mentales que el consumidor tiene de diferentes dimensiones de productos (Forero y Duque, 2014). Aaker (1991) recomienda estructurar la medición de las asociaciones de marca sobre la base de tres perspectivas sobre la marca: la marca como producto (valor), la marca como persona (personalidad de la marca) y la marca como organización (asociaciones organizacionales).

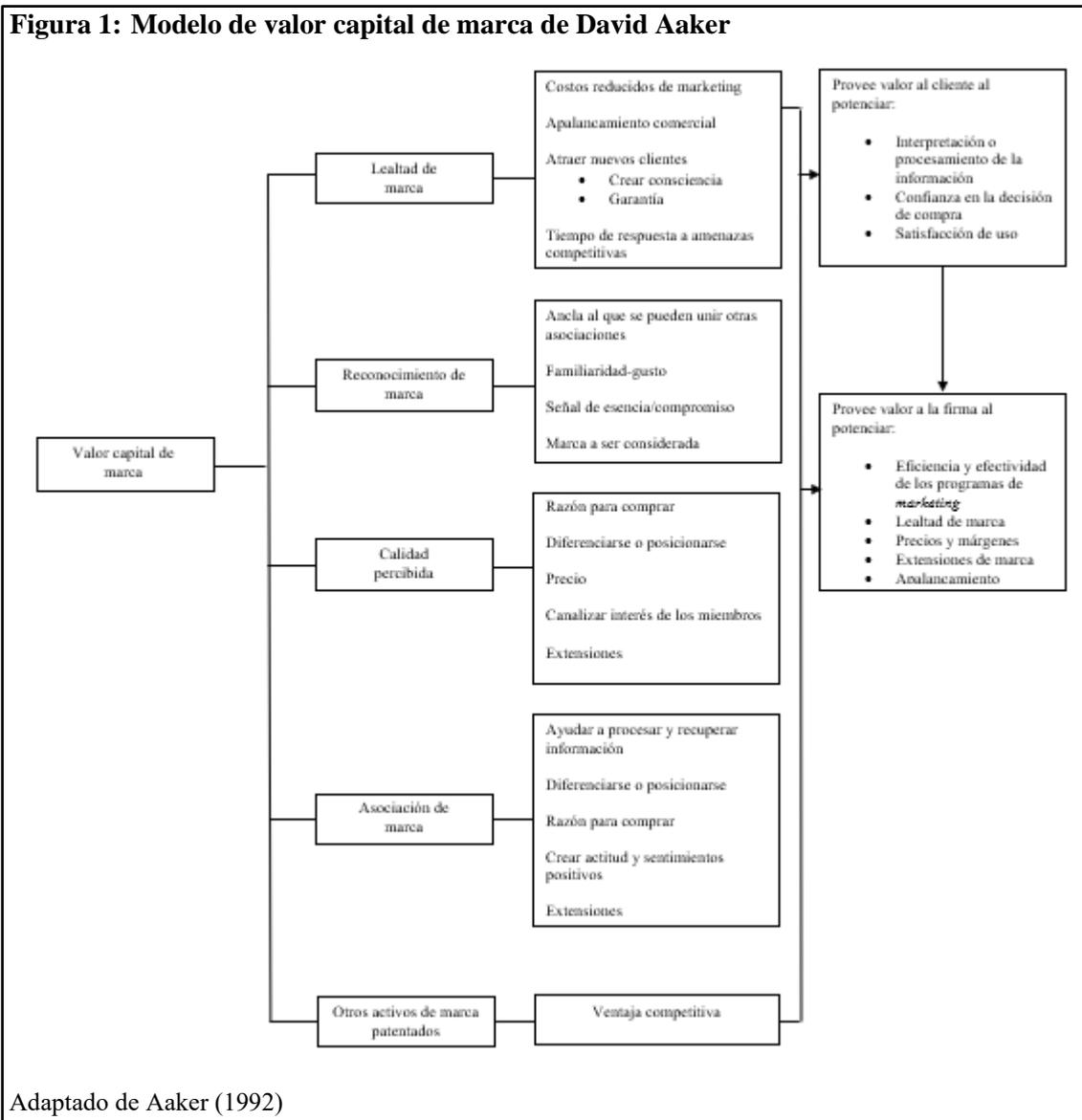
Por último, sobre la dimensión comportamiento de mercado, Aaker (1991) menciona que de las anteriores medidas de cada dimensión, las medidas del comportamiento de mercado suelen ser las menos costosas de obtener, pues no se requiere realizar encuestas. En ese sentido, dicha dimensión puede medirse en base a la cuota de mercado, precio de mercado y la distribución de la cobertura geográfica.

Además, Aaker (1992, pp. 29-31) explica cómo el valor capital de marca genera valor tanto para los clientes como para la organización. Por el lado de los beneficios para el consumidor 1) los activos del valor capital de marca pueden ayudar al consumidor a interpretar, procesar, almacenar y recuperar información sobre los productos y las marcas en el mercado; 2) los activos de la marca pueden afectar la confianza del consumidor en la toma de decisiones, ya que los consumidores siempre se sienten más seguros y cómodos con marcas conocidas, que antes las utilizaron o que consideren que tiene alta calidad; y 3) lo más importante, cuando el cliente utiliza el producto se refuerza el nivel de satisfacción experimentado a través de la percepción de calidad y las asociaciones de marca (Aaker, 1992, p. 31).

Por otro lado, los beneficios que genera el valor capital de marca a nivel de la organización son seis: 1) el valor capital de marca aumenta la eficacia y la eficiencia de los programas de marketing; 2) el conjunto de calidad percibida, reconocimiento y asociaciones de marca consolidan la lealtad de los consumidores, incrementando su satisfacción y dándoles razones para comprar el producto; 3) el valor capital de marca brinda márgenes de ganancia más altos, permitiendo tener precios *premium* y a la vez reduciendo la dependencia de las promociones para aumentar las ventas; 4) el valor capital de marca establece la plataforma para crecimiento de extensiones de marca; 5) el valor capital de marca puede proveer apalancamiento en el canal de distribución pues los miembros del canal tienen menos incertidumbre al momento de lidiar con

una marca que ha alcanzado reconocimiento y ha establecido fuertes asociaciones; de esta forma, las empresas tendrían el potencial de ganar eficiencias y sinergias; y 6) los activos proporcionan una ventaja significativa organizacional al establecer barreras para la retención de los clientes (Aaker, 1992, pp. 31-32).

En resumen, la forma en que el valor capital de marca genera valor se da de la siguiente manera:



2.3.2. Modelo Brand Z de Kantar Millward Brown

En segundo lugar, se tiene al modelo *Brand Z*, postulado por la consultora de investigación de mercados Kantar Millward Brown, antes denominada Millward Brown y adquirida por la consultora Kantar. Este modelo adopta un enfoque jerárquico para determinar la fuerza de la relación que un consumidor tiene con una marca. Existen cinco niveles del modelo:

presencia, relevancia, desempeño, ventaja y vinculación. Como muestra la figura 2, estos se presentan en orden ascendente de una relación cada vez más intensa (Kotler y Keller, 2012). Los consumidores se colocan en uno de los cinco niveles según las respuestas de la marca y al comparar el patrón entre marcas, podemos descubrir fortalezas y debilidades (Kotler y Keller, 2012). Ello representa un insumo relevante para las empresas, pues les ayudará a saber dónde las marcas pueden enfocar sus esfuerzos para mejorar sus relaciones de lealtad y a tomar decisiones en cuanto a sus estrategias de marketing.

Figura 2: Modelo Brand Z



Fuente: Kotler y Keller (2012)

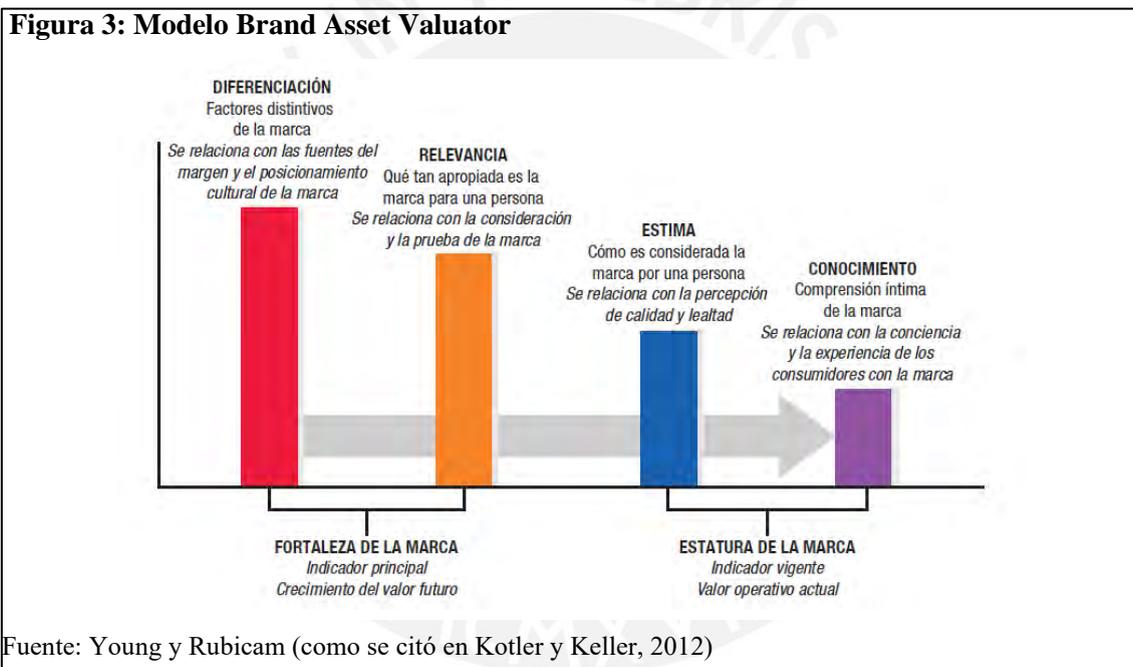
2.3.3. Modelo Brand Asset Valuator de Young & Rubican

Por otro lado, el modelo de *Brand Asset Valuator* o modelo de valuator de activos de marca de la consultora de investigación de mercado Young & Rubicam, integrando el valor intangible de una marca con la contabilidad y métricas de un negocio (ratios precio/utilidad, poder de precios, valor por dólar vendido, etc.) (Brand Asset Valuator Group, 2020). El valor capital de marca de una empresa se mide a partir de dos dimensiones: fortaleza de la marca o potencial de crecimiento futuro y estatura de la marca o actual valor operacional (Brand Asset Valuator Group, 2020). La fortaleza de marca mide la diferenciación y la relevancia de la marca, la primera entendida como la “capacidad de una marca para captar la atención en el paisaje cultural. Un poderoso motor de curiosidad, defensa y poder de fijación de precios” (Brand Asset Valuator Group, 2020). La relevancia de marca entendida como cuán apropiada y significativa es una marca para los consumidores, impulsando la consideración y el juicio de la marca (Brand Asset Valuator Group, 2020).

Asimismo, la estatura de la marca mide la estima y el conocimiento que se tiene de la

marca (Brand Asset Valuator Group, 2020). La primera entendida como una medida de cuán altamente considerada es una marca y qué tan bien cumple sus promesas. Lleva a juicio y compromiso (Brand Asset Valuator Group, 2020). El conocimiento entendido como la profundidad de comprensión que las personas tienen de una marca, tanto su información positiva como negativa (Brand Asset Valuator Group, 2020).

Las marcas con fuerte capital de marca califican alto en las cuatro dimensiones. Sin embargo, el hecho de que una marca sea altamente diferenciada no significa necesariamente que los consumidores la comprarán (Kotler y Keller, 2012). Es importante mencionar que el capital de marca positivo se deriva de los sentimientos del consumidor hacia la marca y las conexiones que tenga con ella. Para ello, la marca debe destacar en formas que sean relevantes para las necesidades del consumidor (Kotler y Keller, 2012).



2.3.4. Modelo VCMBC de Kevin Keller

En cuarto lugar, se encuentra el Modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente (VCMBC). En este modelo el autor considera la construcción de marca como “una secuencia de etapas, cada una de las cuales dependerá de que se logren con éxito los objetivos de la anterior” (Keller, 2008, p. 59). Estos pasos son los siguientes: primero se debe asegurar que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad. Asimismo, se debe establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles de marcas con ciertas propiedades. Además, se debe generar las respuestas adecuadas en los

clientes frente a esta identificación y significado de marca. Por último, transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca (Keller, 2008, p. 59).

Tras obtener más información acerca de cómo la marca llega al cliente, la empresa puede situar la relación lograda con el cliente en alguno de los bloques dentro de la pirámide de la figura 4. Keller (2008) señala que para que la empresa consiga tener un valor capital de marca significativo, se debe llegar a la cúspide, es decir a generar un nivel de resonancia en el cliente, formando una relación de lealtad (p. 60). Es por ello que resulta pertinente profundizar en cada uno de los bloques o dimensiones que conforman la pirámide de valor capital de marca postulado por Keller en orden jerárquico de menor a mayor.

Primero figura la prominencia de la marca, la cual se refiere a la facilidad con la que el cliente evoca la marca en las diferentes situaciones de compra o consumo. El objetivo de esta etapa del desarrollo de marca es crear conciencia profunda y amplia de la marca. Luego se encuentra el desempeño de marca, el cual consiste en el nivel de satisfacción con que el producto o servicio cubre las necesidades funcionales del consumidor. En esta dimensión el objetivo es establecer puntos de diferencia o paridad, es decir que el cliente pueda discernir entre los productos o servicios entre empresas y que reconozca en qué se diferencia una marca de otra, influyendo en el posicionamiento de las mismas.

Luego, se encuentra la imagen de marca, consistente en la forma en que el cliente percibe las propiedades del producto o servicio, incluidas las formas con las que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del consumidor. En esta dimensión, el objetivo también es la diferenciación y el posicionamiento, pues la imagen que el cliente tiene de una marca se va construyendo por asociaciones mentales. En esa misma línea, se encuentra la dimensión juicios de marca, que consiste en las opiniones, emociones, sentimientos y valoraciones personales del consumidor hacia la marca. En esta dimensión el objetivo es generar juicios o reacciones positivas y accesibles que estimulen la preferencia hacia la marca con respecto a las demás.

Además, se encuentra la dimensión sentimientos de marca, consistente en las respuestas y conexiones emocionales del consumidor respecto a la marca. El objetivo es también generar reacciones y sentimientos positivos de marca, relacionados al cariño (me siento querido), diversión, emoción (feliz de estar vivo), seguridad, aprobación social y respeto a sí mismo (orgullo, logro). Por último, se encuentra al nivel máximo de conexión que una marca puede establecer con sus consumidores, resonancia de marca, que se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca, y al grado de sincronía que tiene el consumidor con

ella. El objetivo en esta dimensión es la lealtad activa e intensa (Keller, 2008, p. 69).

Figura 4: Modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente (VCMBC)



Fuente: Kotler y Keller (2012)

Entonces, tras explicar cada uno de los modelos de medición de valor capital de marca basado en el cliente (ver Anexo C) se utilizará el modelo de valor capital de marca de Aaker para el presente trabajo. En primer lugar, este modelo presenta mayor profundidad al abordar las dimensiones de valor capital de marca; además, el modelo de Aaker considera aspectos cognitivos (calidad percibida y reconocimiento); aspectos de percepción y sentimientos (asociación); y de comportamiento (lealtad) que la marca evoca en los clientes, creando así un sólido marco de referencia para el valor capital de marca. En segundo lugar, el modelo de Aaker incluye una serie de indicadores base para cada dimensión, que contribuyen a cuantificar tales dimensiones y que pueden ser tomadas en cuenta en la elaboración de la guía de preguntas, tanto para las encuestas como para las entrevistas y *focus group* a realizarse con los clientes. Ello permitirá tener un orden claro de ideas y aplicarlo en la medición de los componentes del valor capital de marca de La Badiane.

2.4. Branding en tiempos de crisis

A continuación, se describen opiniones de expertos respecto a cómo las marcas pueden reaccionar en tiempos de crisis.

Por un lado, según un estudio de Ipsos acerca de cómo las marcas pueden responder ante la crisis debido al COVID-19, se pone en manifiesto que muchas marcas están dudando sobre cómo responder ante la crisis. Sin embargo, Ipsos recomienda que las marcas den *comfort*,

realicen actos de generosidad, den pautas de cómo atravesar la crisis con estilo, pasen a un modo virtual, ayuden a las personas a pasar el tiempo y alivien el estrés (Naert, 2020).

De la misma manera, otro estudio de Ipsos confirma que las marcas podrían influir en el cambio del comportamiento y toma de decisiones de las personas, de manera que estas se adapten al nuevo contexto (Naert, 2020). Otras formas de la administración de la marca, en un tiempo de cambios de comportamiento son las siguientes. Por un lado, estar presentes e invertir en relaciones con el consumidor, lo cual implica que las marcas pueden ganar la confianza manteniendo su presencia y brindando valor en tiempos de ansiedad. Por otro lado, reconocer y afirmar las nuevas normas sociales, lo cual se debe a que las personas suelen sentirse un poco conscientes de los nuevos comportamientos, como si fueran las únicas personas practicando dichos comportamientos. Consecuentemente, este sentimiento de marginación puede ser una barrera de cambio de comportamiento, entonces ayuda que las marcas muestren la prevalencia o consenso social de comportamientos o creencias, es decir, las personas tienden a mantener ciertos comportamientos cuando ven que otros también actúan de la misma manera (Murphy et al., 2020).

Además, otro estudio realizado por Ipsos a nivel mundial menciona que las marcas ahora necesitan ayudar a moldear y reforzar nuevos rituales en la nueva realidad de “poco contacto”, lo cual sería fundamental para las marcas mientras que ellas consideran cómo añadir valor a la vida de las personas en futuros meses de poco contacto. Esta rutina involucra en primer lugar, identificar nuevas y potenciales rutinas duraderas que no han sido aún ritualizadas. Luego, las marcas deben internalizar nuevos hábitos que cubran una necesidad y sean fáciles de realizar, lo cual implica construir asociaciones de beneficios y afirmar el comportamiento, construyendo confianza del consumidor. Posterior a ello, las marcas deben mostrar un sentido de experiencia compartida o consenso de comportamiento y finalmente entregar una experiencia de marca alineada donde se provea refuerzo mutuo sentando las bases de repetición (Anstons, Murphy, Naert y Strong, 2020, pp. 1-7).

Por otro lado, Balis (2020) también sugiere cinco acciones que las marcas pueden tener para servir e incrementar la base de sus consumidores, mitigar el riesgo, y cuidar de las personas.

La primera propuesta es presentarse con empatía y transparencia, pues la empatía es fundamental en estos momentos de crisis cuando las personas se sienten vulnerables. En segundo lugar, las marcas deben usar los medios de manera más ágil, esto implica que el acceso a la producción remota y capacidad creativa se convertirán particularmente importantes a medida que evoluciona la crisis. Más allá de creatividad, a medida que las plataformas de medios actuales usados por el consumidor cambia rápidamente, los “marketeros” deben considerar modificar su mix de medios (Balis, 2020).

En tercer lugar, de acuerdo con Balis (2020), asociar la marca con lo bueno es fundamental porque las personas recordarán las marcas por sus actos de bien en tiempos de crisis, particularmente si actuaron con generosidad y buen corazón. De la misma manera, mostrar contenido de bien, auténtico y con verdadero propósito, alivia la ansiedad y promueve un mensaje positivo que fortalece a la marca.

En cuarto lugar, rastrear tendencias y construir escenarios también es importante en cuanto al manejo de marcas ante la crisis debido a que esto ayuda a que se gane mejores *insights* en tiempo real, por ejemplo, rastrear la tendencia entre sentimiento y consumo sirve para adaptar la comunicación de los mensajes. En quinto lugar, las marcas deben adaptarse a las nuevas maneras de trabajar, lo cual quiere decir que los líderes deben dar lo mejor de sí en esta transición a remoto para que cada elemento operativo se adecúe a la nueva normalidad (Balis, 2020).

Por otra parte, de acuerdo con Ortiz (2020), Presidente Ejecutivo de Apoyo Comunicaciones, cuando las empresas [marcas] reaccionan ante la crisis, se deja ver su cultura, o al menos la de sus directivos tomando decisiones trascendentes. Ortiz también señala que la solidez de una empresa no la forman solo los números, sino que, además, reflejan que sus activos más valiosos son los intangibles; de manera que toman con responsabilidad la reputación y la comunicación en situaciones de crisis. Además, el Presidente Ejecutivo de Apoyo Comunicaciones señala que las empresas [marcas] deben entender que si no se les percibe como parte de la solución, estas pueden ser acusadas de ser parte del problema; en este sentido, Ortiz indica que es clave que las empresas [marcas] sean percibidas como justas y humanas frente a situaciones de emergencia como es el caso de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19.

2.5. Auditoría de marca

Tras estudiar los conceptos de valor capital de marca y los modelos teóricos más resaltantes en la literatura del marketing, la propuesta de Keller (2008) sobre auditoría de marca se erige como una herramienta complementaria para evaluar el valor capital de marca de una empresa y tomar decisiones a partir de ello (p. 126). Entonces, el autor define a la auditoría de marca como un “examen integral, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de la compañía, con el fin de determinar áreas y oportunidades problemáticas y recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de marketing de la compañía” (Keller, 2008, p. 127). En ese sentido, la importancia de realizar una auditoría de marca radica en que “proporciona información detallada sobre los consumidores, las marcas y la relación entre los dos”, y que “las auditorías periódicas permiten a los especialistas en marketing gestionar las marcas de manera más proactiva y receptiva” (Keller, 2008, p. 640). Es así que la auditoría de marca consta de dos pasos: el inventario de la marca y la exploración de la marca.

En primer lugar, es importante señalar que según el autor, “el propósito del inventario de la marca es proporcionar un perfil actual y completo de cómo se comercializan todos los productos y servicios vendidos por una empresa y de marca” (Keller, 2008, p. 128). Tal perfil puede incluir: nombres, logotipos, símbolos, personajes, embalaje, eslóganes u otras marcas registradas usadas; los atributos inherentes al producto o las características de la marca; la fijación del precio, las comunicaciones y las políticas de distribución, y cualquier otra actividad relevante de marketing relacionada con la marca (Keller, 2008, p. 128). En ese sentido, en el inventario de marca se evaluará la cartera de productos y servicios de La Badiane y demás elementos intangibles asociados, resaltando cuáles otorgan mayor valor capital de marca al café restaurante durante el contexto de crisis sanitaria.

En segundo lugar, la exploración de la marca “es una actividad de investigación realizada para comprender lo que los consumidores piensan y sienten sobre la marca y su categoría de producto correspondiente para identificar las fuentes de valor de la marca” (Keller, 2008, p. 129). Asimismo, el autor señala que la evaluación del valor capital de marca también podría considerarse un insumo útil la percepción de la empresa.

También es útil entrevistar al personal de la empresa para obtener una comprensión de sus creencias respecto a las percepciones que el consumidor tiene de la marca, sobre su importancia el autor señala:

La diversidad de opiniones que por lo general surge de estas entrevistas internas tiene varias funciones e incrementa la probabilidad de que se generen ideas o conocimientos útiles, así como de que surja cualquier inconsistencia o conceptos erróneos que pudiera haber internamente en relación con la marca (Keller, 2008, p. 129).

En síntesis, se puede decir que mientras el inventario de marca enumera los elementos de marca con los que los productos y servicios de la empresa están dotados y las estrategias de marketing con las que la empresa los provee a sus clientes, la exploración de marca evalúa cómo el cliente percibe tales productos y servicios y cómo finalmente ellos evocan una valoración de su parte respecto a la marca.

Es por lo mencionado, que para fines del presente estudio se analiza el inventario de marca de La Badiane, pues permitirá identificar cuáles son los diferentes componentes de la marca que aportan valor a la empresa.

3. Comportamiento del consumidor

En el presente apartado se exploran conceptos teóricos del comportamiento del consumidor.

3.1. Definición

De acuerdo con Schiffman y Kanuk (2010) el comportamiento del consumidor es “el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades” (p. 5). De esta forma, el comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo). Eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo, dónde, con qué frecuencia lo compran, con qué frecuencia lo utilizan, cómo lo evalúan luego de la compra, el efecto de estas evaluaciones en las compras futuras, y cómo lo desechan (Schiffman y Kanuk, 2010, p. 5). En este sentido, resulta importante entender los patrones de comportamiento detrás de las decisiones tomadas por los consumidores.

Cabe señalar que el comportamiento del consumidor es crucial en la estrategia de marketing, debido a que sólo a través de él ocurren las ventas y se obtienen utilidades. Aunque muchas estrategias de marketing están diseñadas para influir en los afectos y la cognición de los consumidores, finalmente estas estrategias deben dar por resultado un comportamiento del consumidor evidente si se pretende que tengan valor para las empresas. En suma, resulta decisivo que las empresas analicen, entiendan e influyan en el comportamiento del consumidor (Peter y Olson, 2006, p. 24).

Asimismo, de acuerdo con Schiffman y Kanuk (2010), el comportamiento del consumidor en un mundo de inestabilidad económica se ve afectado por el qué y cuánto podrán comprar los consumidores (p. 17). Sin embargo, estos autores también mencionan que gran parte del proceso de toma de decisiones del consumidor y su dinámica de búsqueda y compra continuarán, solo que de manera distinta; pues tomará tiempo aprender acerca de lo que permanecerá igual y de lo que cambiará. De esta manera, se entiende que en periodos de crisis, los clientes experimentan cambios en sus comportamientos, a los cuales las empresas también deberán adaptarse.

Además, es importante señalar que para fines de la presente investigación, los términos “clientes” y “consumidor” se utilizan de manera indistinta, tal como tratan estos conceptos los autores de los estudios empíricos citados anteriormente.

3.2. Componentes principales

Ahora, a continuación, se describen los componentes principales del comportamiento del consumidor: intención de compra, precio *premium* y preferencia de marca.

En primer lugar, la intención de compra forma parte del proceso de decisión de compra, y este último a su vez se encuentra dentro del modelo del comportamiento del consumidor de acuerdo con Kotler y Keller (2012).

De esta forma, de acuerdo con Kotler y Keller (2012), al ejecutar una intención de compra el consumidor podría tomar hasta cinco subdecisiones, por ejemplo: marca, distribuidor, cantidad, tiempo y forma de pago. Asimismo, existen modelos no compensatorios involucrados en la decisión del consumidor, a diferencia del modelo del valor esperado que es un modelo compensatorio, por ejemplo: heurística, “atajos mentales”, o reglas generales en el proceso de decisión (pp. 170-171). Además, de acuerdo con Kotler y Keller, existen dos factores cruciales que intervienen en el proceso de intención de compra: las actitudes de otras personas y los factores situacionales imprevistos. Entonces, por un lado, el primer factor depende de la intensidad de la actitud negativa de las otras personas hacia la alternativa elegida por el consumidor, la motivación de este para ajustarse a los deseos de los otros individuos y las evaluaciones de productos o servicios presentados por medios de información (pp. 170-171). Por otro lado, el factor situacional no anticipado surge y es capaz de modificar, posponer o evitar una decisión de compra dependiendo del nivel y tipo de riesgo percibido (Kotler y Keller, 2012, pp. 170-171).

Ahora bien, Schiffman y Kanuk (2010, p. 44) brindan algunos ejemplos para medir la intención de compra a nivel de escalas, a partir de dos preguntas:

Tabla 1: Preguntas de intención de compra según Schiffman y Kanuk

Intención de compra	1	2	3	4	5
1. ¿Qué tan probable es para usted continuar usando los servicios en línea del Banco X durante los siguientes meses?	Definitivamente continuaré	Probablemente continuaré	Podría continuar o podría no continuar	Probablemente no continuaré	Definitivamente no continuaré
2. ¿Qué tan probable es para usted recomendar los servicios en línea del Banco X a un amigo?	Definitivamente los recomendaré	Probablemente los recomendaré	Podría recomendarlos o podría no recomendarlos	Probablemente no los recomendaré	Definitivamente no los recomendaré

Adaptado de Schiffman y Kanuk (2010)

Asimismo, Buil et al. (2013) también propone preguntas relacionadas a la intención de compra medidas a través de la escala de Likert.

Tabla 2: Preguntas de intención de compra según Buil et al.

Intención de compra
3. Compararía la marca X
4. Consideraría seriamente comprar la marca X
5. Es muy probable que compre la marca X

Adaptado de Buil et al. (2013)

Dicho lo anterior, la intención de compra es una de las dimensiones para medir el comportamiento del consumidor, y su medición de ítems será a través de la escala de Likert. Es importante también mencionar que este ítem, que propone la posibilidad de compra de productos, ha sido utilizado empíricamente en diversas investigaciones.

En segundo lugar, el precio *premium* refleja la cantidad que un consumidor está dispuesto a pagar por una marca en comparación con otras marcas que ofrecen el mismo beneficio (Buil et al., 2013, p. 64). Asimismo, la disposición del consumidor de pagar un precio mayor refleja la habilidad de la marca de mantener precios más altos comparados a los de sus competidores. De esta forma, consumidores leales están más dispuestos a pagar un mayor precio por su marca favorita porque ellos la perciben como una marca de alta calidad, mientras que los no leales no lo hacen. (Bonyadi, Roshanpanah y Sepehr, 2015, p. 618).

Además, uno de los factores que indican la disposición del consumidor para pagar un precio *premium* es la perspectiva del consumidor hacia el valor capital de marca (Satvati, Rabie y Rasoli, 2016, p. 156). En este sentido, los consumidores con menos sensibles a los aumentos de precios de las marcas con un valor sólido y están dispuestos a pagar un precio más alto debido al valor superior percibido en la marca que creen que no existe en otras marcas alternativas (Garba y Ahmad, 2018, p. 67).

Ahora bien, de acuerdo al modelo planteado por Buil et al. (2013), se plantean las siguientes preguntas medidas con la escala de Likert en relación al precio *premium*.

Tabla 3: Preguntas de precio *premium*

Precio <i>premium</i>
6. El precio de la marca X tiene que subir antes que considere comprarlo
7. Estoy dispuesto a pagar un precio un poco más alto por la marca X que por otras marcas de la misma categoría de producto
8. Estoy dispuesto a pagar mucho más por la marca X que por otras marcas de la misma categoría de producto

Adaptado de Buil et al. (2013)

En tercer lugar, la preferencia de marca es definida como la tendencia del comportamiento

sesgado reflejando la predisposición del consumidor hacia la marca. Una alta preferencia hacia una marca puede ayudar a la marca a sostenerse a largo plazo a pesar de los cambios de la dura competencia con otras marcas. Es así que, mientras más favorable sea la marca, más posible es que esta sea elegida por los consumidores (Liliyana, 2015, p. 101).

Además, de acuerdo con Satvati et al. (2016), una marca es valiosa en los ojos del consumidor cuando el consumidor prefiere dicha marca sobre otras, y cuando los consumidores tienen el nombre de marca y de sus atributos en mente por un largo tiempo. Es importante también mencionar que con el pasar del tiempo, los servicios y productos se vuelven cada vez más similares unos a unos por la competencia, lo que genera que sea difícil para los consumidores diferenciar productos. Es así que la medición de la preferencia de marca es un intento para determinar el impacto de las actividades de marketing en los corazones y mentes de los consumidores actuales y potenciales; además de ser este constructo un indicador de rendimiento financiero para la compañía. De esta forma, los autores concluyen que la publicidad y promoción juega el papel de alcanzar la excelencia, un lugar donde una marca es más favorable frente sus competidores.

Ahora bien, Buil et al. (2013) propone las siguientes preguntas, medidas a través de la escala de Likert, relacionadas a la preferencia de marca.

Tabla 4: Preguntas de preferencia de marca

Preferencia de marca
1. Me gusta la marca X más que las otras marcas del producto (PC)
2. Me gustaría usar la marca X más que otros tipos de marcas del producto (PC)
3. La marca del producto (PC) es mi marca preferida

Adaptado de Buil et al. (2013)

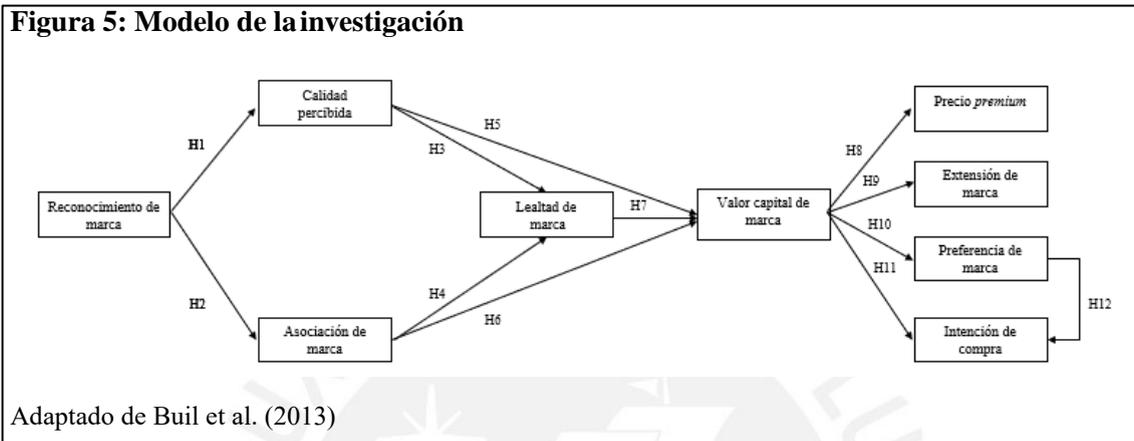
4. Efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor

En el presente acápite se mostrarán los distintos estudios empíricos que soportan el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor, donde este último es medido a través de la intención de compra, precio *premium* y preferencia de marca por parte del consumidor.

4.1. Investigación de Buil et al.

Por otro lado, de acuerdo con Buil et al. (2013), el valor capital de marca influye en las respuestas del consumidor español y británico. Por el lado del valor capital de marca, se utilizan las dimensiones: reconocimiento, asociación, calidad percibida y lealtad. Por el lado de las respuestas del consumidor se utilizan las dimensiones de precio *premium*, extensión de marca,

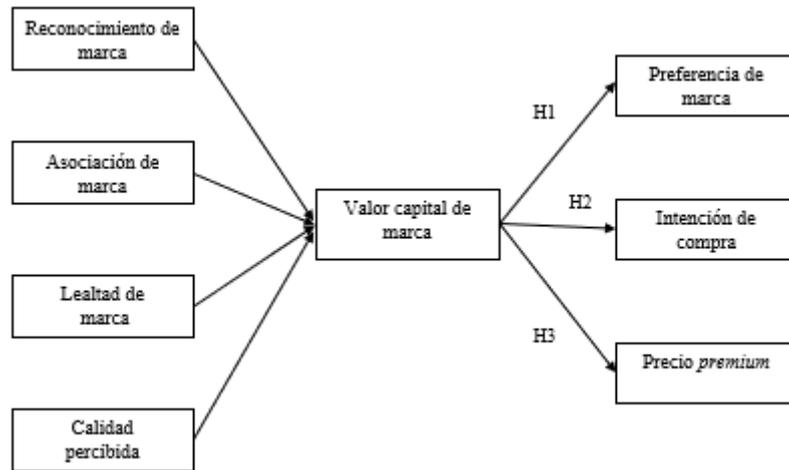
preferencia de marca e intención de compra. Los principales resultados de la investigación fueron que el valor capital de marca general favorece la disposición de los consumidores de pagar precios mayores, adoptar extensiones de marca, preferir la marca y comprarla; y que la preferencia de marca influye positivamente en la intención de compra del consumidor. De esta forma, a continuación, se muestra el modelo de esta investigación.



4.2. Investigación de Satvati et al.

De acuerdo con Satvati et al. (2016, pp. 153-163), el valor capital de marca impacta el comportamiento del consumidor de vehículos Grand Vitara, Sportage y Santa Fe. Por un lado, el comportamiento del consumidor incluye las siguientes dimensiones: disposición de pagar un costo adicional, preferencia de marca e intención de compra. Por otro lado, el valor capital de marca incluye las dimensiones: reconocimiento de marca, asociación de la marca, lealtad a la marca y calidad percibida de la marca. De esta forma, los resultados de la investigación fueron que el valor capital de marca está asociado a los componentes del comportamiento del consumidor, incluyendo el precio *premium*, la preferencia de marca y la intención de compra; asimismo, esta investigación también concluye que existe una relación más fuerte entre valor de marca y preferencia de marca en comparación con los otros factores del comportamiento del consumidor. El modelo conceptual de esta investigación se muestra a continuación.

Figura 6: Modelo de investigación

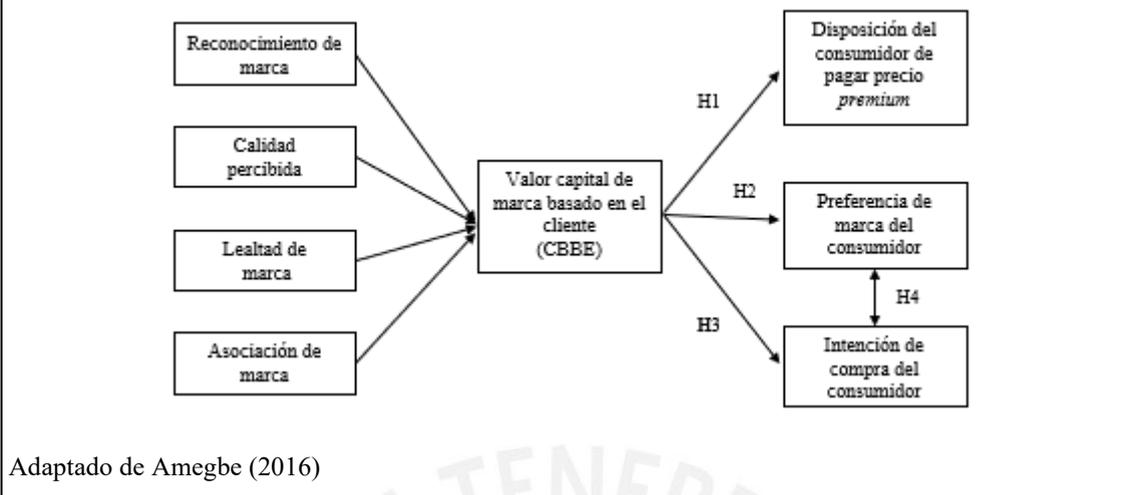


Adaptado de Satvati, Rabiei y Rasoli (2016)

4.3. Investigación de Amegbe

De acuerdo con Amegbe (2016, pp. 53-63), el valor capital de marca tiene un efecto en el comportamiento del consumidor de West Hills Mall en Ghana. De esta manera, en la variable del comportamiento del consumidor se incluyeron las siguientes dimensiones: disposición para pagar un costo adicional, preferencia de marca e intención de compra del consumidor. Por el lado de la variable valor capital de marca se incluyeron las dimensiones: reconocimiento de marca, asociación de la marca, lealtad a la marca y calidad percibida de la marca. En suma, los resultados de la investigación fueron que la intención de compra y preferencia de marca están significativamente relacionados al valor capital de marca. Sin embargo, el precio *premium* no resultó estar significativamente relacionada con el valor capital de marca, indicando así que tener un nombre de marca no es garantía para colocar precios *premium* en los productos. El modelo conceptual de esta investigación se muestra a continuación.

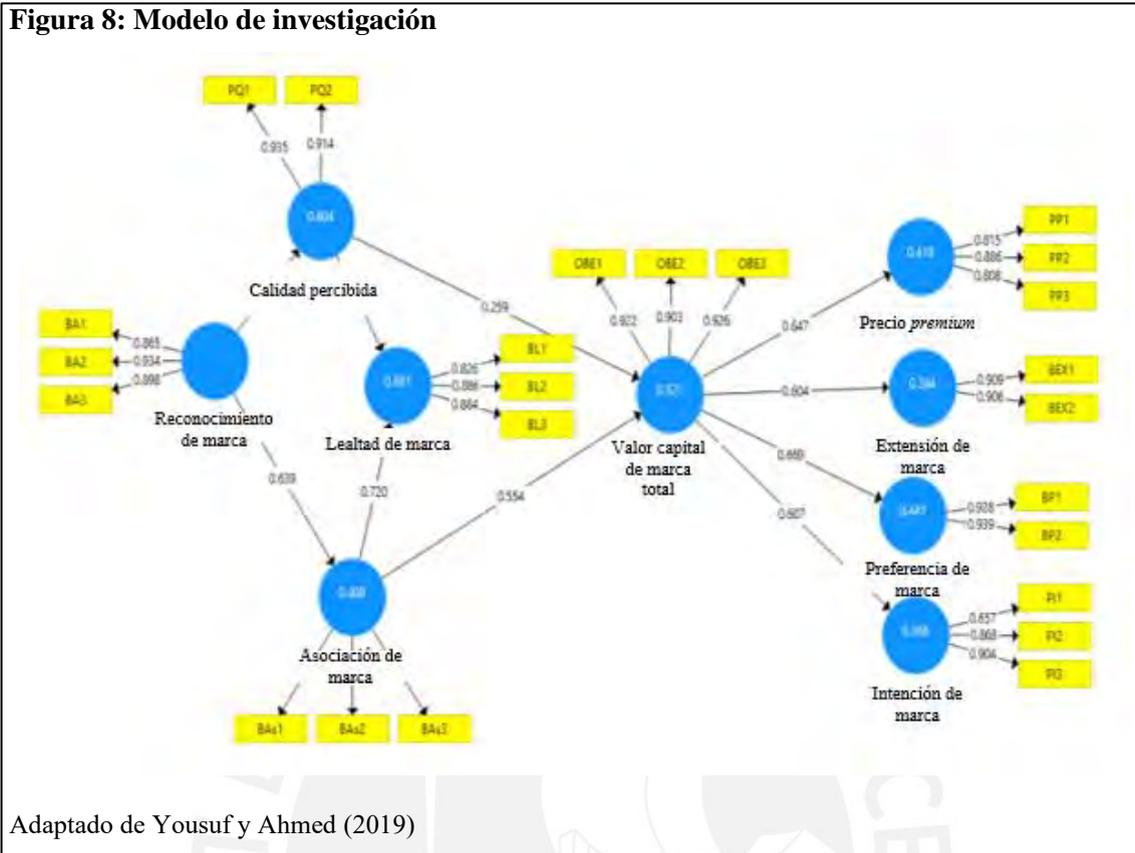
Figura 7: Modelo de investigación



4.4. Investigación de Yousuf y Ahmed

De acuerdo con Yousuf y Ahmed (2019), el valor capital de marca influye en las respuestas del consumidor de diferentes *outlets* de la marca Khaadi localizados en Karachi, Pakistan. De esta forma, por un lado, la variable respuestas del consumidor tuvo las siguientes dimensiones: extensión de marca, precio *premium*, preferencia de marca del consumidor e intención de compra del consumidor. Por otro lado, la variable valor capital de marca incluyó las siguientes dimensiones: reconocimiento de marca, asociación de la marca, lealtad a la marca y calidad percibida de la marca. Es así que algunos de los resultados más importantes de la investigación fueron que el valor capital de marca está asociado positivamente con la extensión de marca, el precio *premium* y la intención de compra. Asimismo, la investigación concluye que la preferencia de marca e intención de compra también están asociados positivamente uno al otro. En este sentido, el modelo conceptual de esta investigación se muestra a continuación.

Figura 8: Modelo de investigación

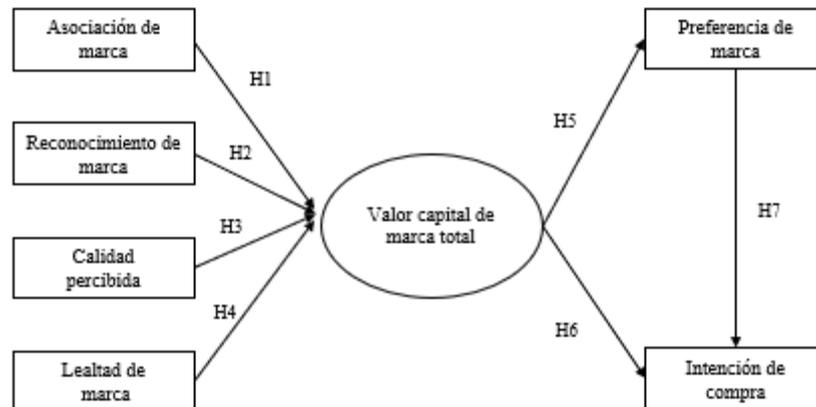


Adaptado de Yousuf y Ahmed (2019)

4.5. Investigación de Adnan, Akhtar, Hassan y Muhammad

De acuerdo con Adnan, Akhtar, Hassan y Muhammad (2019, pp. 138-148), el valor capital de marca influye en la preferencia de marca del consumidor y la intención de compra del consumidor de Karachi, Pakistan. De esta forma, por un lado, la variable valor capital de marca incluyó las siguientes dimensiones: reconocimiento de marca, asociación de la marca, lealtad a la marca y calidad percibida de la marca. En este sentido, algunos de los principales resultados de la investigación fueron que el valor capital de marca influye en la intención de compra y preferencia de marca. Asimismo, la investigación concluye que la preferencia de marca impacta en la intención de compra. En este sentido, el modelo conceptual de esta investigación se muestra a continuación.

Figura 9: Modelo de investigación

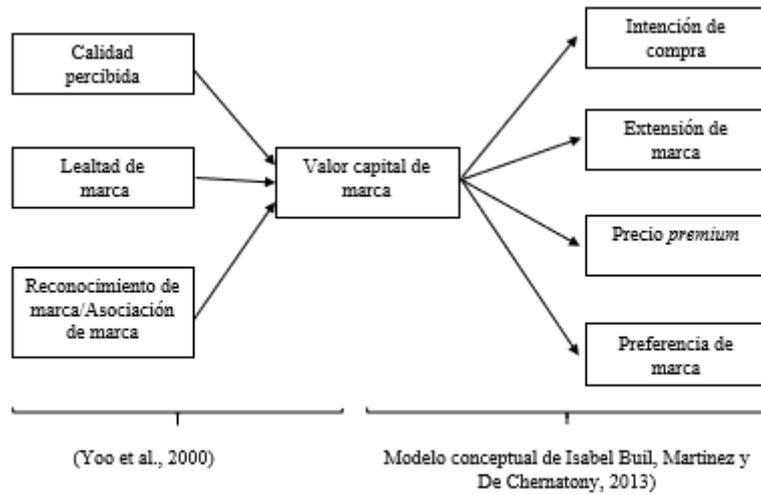


Adaptado de Adnan, Akhtar, Hassan y Muhammad (2019)

4.6. Investigación de Bonyadi, Roshanpanah y Sepehr

De acuerdo con Bonyadi et al. (2015, pp. 616-626), el valor capital de marca impacta en las respuestas del consumidor de la marca Sony ubicados en Tehran, Irán. De esta forma, por un lado, la variable valor capital de marca incluyó las siguientes dimensiones: reconocimiento de marca, asociación de la marca, lealtad a la marca y calidad percibida de la marca. Por otro lado, la variable respuestas del consumidor estuvo compuesto por la preferencia de marca del consumidor, la extensión de marca, precio *premium* y la intención de compra del consumidor. Es importante también mencionar que por el lado de las respuestas del consumidor se utilizaron preguntas de la investigación realizada por Buil et al. (2013). Ahora bien, los principales resultados de la investigación fueron que la calidad percibida tiene mayor efecto en el valor capital de marca y que el valor capital de marca tiene mayor impacto en la intención de compra a diferencia de las otras variables de respuestas del consumidor. De esta forma, el modelo conceptual de esta investigación se muestra a continuación.

Figura 10: Modelo de investigación

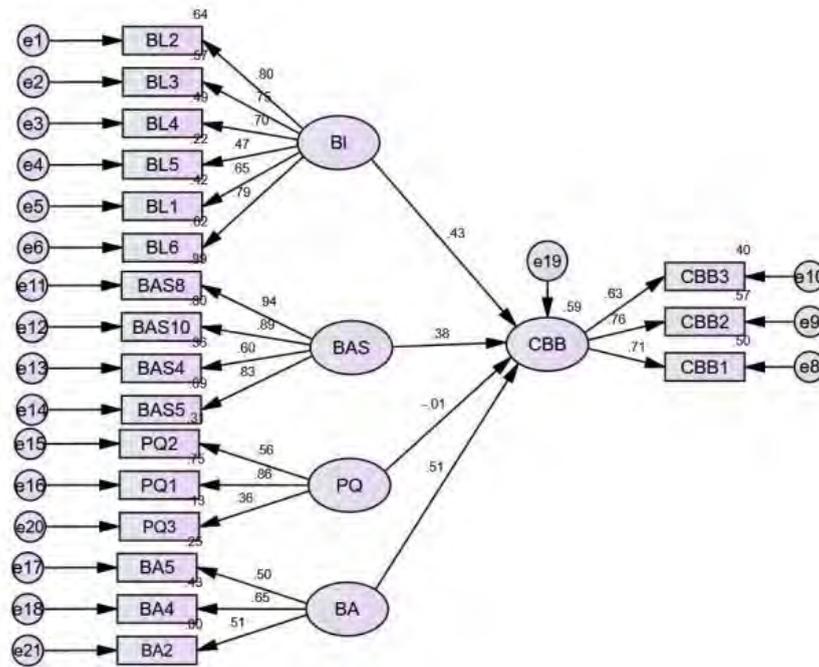


Adaptado de Bonyadi et al. (2015)

4.7. Investigación de Njoki

De acuerdo con Njoki. (2017, pp. 1-66), el valor capital de marca influye en el comportamiento de compra del consumidor (estudiantes *millennials*) de celulares ubicados en la Universidad internacional de Estados Unidos-África. En este sentido, por un lado, la variable valor capital de marca estuvo compuesto por: reconocimiento de marca, asociación de la marca, lealtad a la marca y calidad percibida de la marca. Por otro lado, la variable comportamiento del consumidor estuvo compuesto por ítems relacionados a precio *premium*, intención de compra del consumidor y preferencia de marca. Es así que los principales resultados de la investigación fueron que las variables reconocimiento de marca, lealtad de marca y asociación de marca tuvieron efecto positivo y significativo en el comportamiento del consumidor, mientras que la calidad de marca tuvo efecto no estadísticamente significativo en el comportamiento del consumidor. De esta forma, el modelo conceptual de esta investigación se muestra a continuación.

Figura 11: Modelo de investigación



Fuente: Njoki, C. (2017)

A modo de conclusión, tras haber descrito las diferentes investigaciones del efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor, se plantea como hipótesis que el valor capital de marca tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor de La Badiane. En este sentido, el modelo de investigación escogido como base de la presente investigación es el modelo de Buil et al. (2013), pues este modelo es citado y utilizado por diversos autores que estudian la misma relación de causalidad señalados anteriormente, lo cual brindaría mayor soporte académico para la aplicación de dicha investigación. En este punto es importante señalar que en el presente estudio no se está considerando la variable de extensión de marca debido al tamaño de la empresa y su situación actual, en la que solo cuenta con una categoría de servicio (café restaurante), sin planes de expandir la marca más allá de ella, al menos mientras perdure la crisis sanitaria.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El tercer capítulo describe el sector gastronómico y marcas en el contexto de crisis sanitaria, y el subsector cafeterías en Lima Metropolitana como marco contextual de la investigación.

1. Sector gastronómico en el contexto de crisis sanitaria

La cocina peruana ha vivido en los últimos veinte años un boom gastronómico que ha repercutido en su reconocimiento internacional y en ser considerada por los peruanos como principal factor de identidad cultural y orgullo nacional (Ferraro, 2017), como se puede ver en la figura 12. Sin embargo, con la llegada de la COVID-19 y posteriores disposiciones del gobierno central que prohíben el funcionamiento de restaurantes durante el periodo de cuarentena, el sector gastronómico se ha visto significativamente afectado. Calando así no solo en el símbolo de identificación y unidad nacional que representa la gastronomía para los peruanos, sino también en la economía nacional. Pues representa un aporte importante al PBI y a la tasa de empleo nacional como se señaló al inicio de este estudio y como se detalla más adelante en el análisis externo de La Badiane.

Figura 12: Ipsos, Motivos de orgullo de los peruanos



Fuente: Ipsos (2017)

Es así que desde la llegada de la pandemia al país, el sector atravesó un proceso de adaptación al nuevo contexto, desde el cierre de sus operaciones hasta el reinicio y progresiva apertura de las mismas. Para describir tal proceso, es importante mencionar que para la reapertura del sector, en la fase 1 de reactivación económica, se promulgó el decreto de urgencia que

estableció los protocolos sanitarios y de operación de los restaurantes, así como del reparto de comida (*delivery*) (Flores, 2020). Se estimó que abrirían, desde el 4 de mayo, de 200 a 300 restaurantes, con trabajadores en planilla y que hayan pasado por la prueba de descarte de coronavirus. Sobre los trabajadores de *delivery*, se indicó que sería responsabilidad de los restaurantes que estos se encuentren en planilla y cumplan con el protocolo sanitario, para el recojo y entrega de alimentos (Flores, 2020). Tal protocolo, entonces, representaría no solo el reinicio de operaciones y un retorno a la generación de ingresos para los restaurantes, sino también un esfuerzo notorio por promover la formalidad del sector en términos de derechos laborales y de prácticas sanitarias.

Por otro lado, respecto al reparto a domicilio a través de los aplicativos de *delivery*, la ex ministra de la Producción Rocío Barrios, comentó:

No operarían conjuntamente con estas actividades debido a la falta de regulación que existe en estos servicios. Hay algunas restricciones que debemos tener y esas modalidades no tienen ninguna regulación [...] porque aquí no hay una institución a las cuales se les pueda sancionar si no cumplen los protocolos (“Ministra de Producción: *delivery* y comercio electrónico retornarían en mayo”, 2020, párr. 4).

Sobre el mismo punto, el ex ministro de Comercio Exterior y Turismo señaló: “el sector propone que el reparto de productos puede ser realizado por los meseros de los locales, que estarán inactivos, ya que los restaurantes funcionarán a puertas cerradas” (“Menos del 1% de restaurantes formales”, 2020). De tal manera, se podría mantener al personal de atención al cliente laborando en los restaurantes y evitar incluso mayores despidos masivos por inoperación.

Ahora bien, en la fase 4 de reactivación económica, se dispuso que el aforo de los restaurantes se amplíe de un 30% permitido a un 50% de su capacidad (Decreto Supremo N.º 157-2020-PCM, 2020), con el fin de promover el consumo, la recaudación y el empleo en el sector en tales establecimientos.

En suma, se puede afirmar que el sector gastronómico está experimentando muchos cambios y un acelerado empuje hacia la formalización y mejores prácticas en cuanto a higiene y modernización de sus canales. Ello podría representar un desafío para el sector, consistente en mayores costos en la línea de producción, pero, por otro lado, podría marcar el inicio de la evolución del sector.

2. Marcas en el contexto de crisis sanitaria

Ahora, este apartado describe ejemplos de cómo algunas marcas de restaurantes peruanos han reaccionado de manera positiva frente a la crisis sanitaria y la tendencia de cambio de marcas

por parte del consumidor limeño debido a la crisis por la COVID-19.

En primer lugar, la crisis sanitaria ha ocasionado diversos cambios a nivel de marcas en el Perú y en el mundo. Es así que en una videoconferencia el especialista en marketing social, Escaffi (2020), señaló la importancia de que las personas y las marcas se adapten a una nueva normalidad inclusiva, en la que las marcas deben humanizarse y mostrar solidaridad y preocupación por la situación actual que afecta a muchos peruanos. En esa misma línea, el especialista indicó que se está viviendo una virtualización de la relación entre las marcas y los clientes, pero que incluso a través de este canal, las marcas deben asegurar que la calidad de sus productos y servicios proveídos no se vea mermada (Escaffi, 2020). Ello, cambiando el paradigma actual de la dinámica de mercado que podría afectar a los emprendedores y dueños de restaurantes que actualmente no cuentan con la capacidad en términos económicos, pericia y estructura tecnológica para realizar tales modificaciones en su propuesta de valor.

Asimismo, acerca de cómo serían estas nuevas relaciones enfocadas en el canal digital, la gerente de marketing de Samsung en Perú indicó que “las marcas deben brindar contenido útil que los clientes aprecien durante este periodo” (C. Riva, comunicación personal, 17 de abril, 2020). Para el sector restaurantes, Riva recomendó que las marcas podrían publicar recetas, *tips* de cocina, concursos y *gift cards*, haciendo énfasis en que pronto se podrían reencontrar con sus clientes y seguir brindándoles el servicio de calidad de siempre. Asimismo, mencionó que “es importante que las marcas sean consecuentes en sus comunicaciones y se reinventen en términos de sus estrategias de comunicaciones y marketing, pero manteniendo su esencia, pues los clientes captan cuando una marca cambia drásticamente sus estrategias persiguiendo solo fines económicos” (C. Riva, comunicación personal, 17 de abril, 2020).

De la misma manera, Ipsos (2020b), a través de un estudio mundial, menciona que muchas marcas están dudando en responder frente a la crisis sanitaria, pero sugiere algunas alternativas que las marcas pueden hacer para conectar con las personas y mostrar que ellos entienden el impacto que esta crisis sanitaria tiene en la vida de las personas. Es así que Ipsos recomienda que entre las respuestas positivas que las marcas pueden dar en esta situación al consumidor son: dar *comfort*, realizar actos de generosidad, dar pautas sobre cómo atravesar la crisis con estilo, pasar a un modo virtual, ayudar a las personas a pasar el tiempo, aliviar el estrés. Además, Ipsos señala que las marcas deben ser cuidadosas en no ser vistas como oportunistas.

Dicho lo anterior, algunas marcas peruanas del sector restaurantes han reaccionado de manera positiva frente a la crisis sanitaria. A continuación, se describe cómo han actuado algunos restaurantes a nivel nacional frente a la crisis debido al COVID-19.

Por un lado, Diego Muñoz, quien ha tomado la cocina de Astrid & Gastón, ha realizado

una convocatoria a través de Facebook para alimentar a 150 personas sin hogar que fueron alojadas por la Beneficencia y la Municipalidad de Lima en la Plaza de Acho, una iniciativa que busca apoyar a la población más vulnerable (Masías, 2020).

Además, muchas empresas del sector restaurantes también han respaldado la idea de preservar la salud de los comensales y trabajadores. Por ejemplo, Arlette Eulert, del restaurante Matria, comenta a la revista Cosas que la salud y sus trabajadores están primero, y que a pesar de que los restaurantes resultaron golpeados por la crisis, es necesario trabajar en comunidad para superar juntos esta prueba (Masías, 2020).

Por otro lado, ha surgido la campaña #YoConsumoLocal, una iniciativa liderada por Mesa 24/7 y Kushki, siendo la primera una plataforma peruana de reservas *online* en restaurantes y la segunda, una plataforma de medios de pagos. El objetivo de dicha campaña es apoyar a más de 260 restaurantes peruanos afiliados tras la crisis económica que enfrentan al permanecer cerrados durante el aislamiento social, señaló Lucía García, Brand Manager de MESA 24/7 a Perú 21 (2020). Los comensales pueden acceder a una plataforma donde eligen el restaurante que deseen (entre ellos: Pescados Capitales, La Vaca Loca, La Huaca Puellana, Las Bolena, Amoramar, Juicy Lucy, Cala, Alfresco, entre otros) y seleccionar un monto de *GiftCard* por 75, 150 o 200 soles (“Coronavirus en Perú: Compatriotas apoya”, 2020).

Asimismo, los chefs de ciertos restaurantes limeños comparten sus recetas a través de redes sociales para hacer más llevadera la cuarentena. Algunos de estos restaurantes son: Embarcadero 41, Huáscar Combate Peruano, Barra Chalaca, El Bodegón, Veda Restaurante y Raw Café. “Damos nuestras recetas porque es una manera de colaborar ante la coyuntura. Además, nuestros seguidores nos solicitaban las de sus platos favoritos, pues querían hacerlos. Deseamos que tanto ellos como nuestros clientes sigan comiendo rico”, afirma Raúl Aranibar, chef y propietario de Huáscar Combate Peruano (Castro, 2020).

Por su parte, Mc Donald’s entregó 2250 combos por día para contribuir con los almuerzos del personal del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, la Policía Nacional del Perú, personal de salud y poblaciones vulnerables. Cabe mencionar que la empresa prepara estos menús en tres de sus restaurantes a puertas cerradas y durante horas limitadas con el objetivo de cumplir con la producción a donar diariamente (“Coronavirus en Perú: estas son las empresas”, 2020).

En segundo lugar, se están realizando diversos estudios acerca del cambio de hábitos del consumidor en relación a las marcas. Entre ellos la encuesta realizada por Mindshare Perú a 400 limeños de 18 y 60 años de niveles socioeconómicos A, B y C, entre el 18 y 19 de marzo del 2020. Esta encuesta señala que el 40% de los limeños ha optado por cambiar de marcas habituales de

alimentos y productos de primera necesidad, lo cual se debe principalmente a por dos motivos: necesidad de ahorrar (17%) o desabastecimientos en los puntos de venta (70%) (Vásquez, 2020). En este sentido, el CEO de Mindshare recomienda apostar por promociones, ofrecer productos más baratos y seguir comunicando acerca de sus marcas.

Asimismo, en el estudio realizado por Mindshare Perú se menciona que este cambio de comportamiento no solo se ha dado en los canales físicos, sino también en los canales de *ecommerce*. Es así que durante el tiempo que se viene dando el aislamiento social obligatorio, el 21% de los limeños realizaron una compra *online*, y de estas compras, 80% fueron de alimentos (Vásquez, 2020).

Con respecto a las compras de alimentos de manera *online*, Mindshare señala que el 45% de limeños compró otra marca diferente a la habitual porque no ubicaron la marca en este canal, y un 31% de limeños indica que son conscientes del cambio de marca, pero que desconocen por qué simplemente cambiaron (Vásquez, 2020).

3. Subsector Cafeterías

De acuerdo con los reportes de la Organización Internacional del Café, la industria del café fue golpeada significativamente por la pandemia y existe incertidumbre en la comunidad cafetalera (Vargas, 2020). A nivel nacional, la Central Café & Cacao, una asociación que agrupa trece cooperativas de café peruano indicó que el aislamiento social no permitió tener mano de obra en las zonas de producción, poniendo en riesgo la pérdida de parte de la cosecha del 2020 (Vargas, 2020). De acuerdo con INEI (2020b), en el primer semestre del 2020, decreció la producción agrícola de café (-10%) y cayeron los precios internacionales del café; sin embargo, el gasto de consumo final privado de café, té y cacao se incrementó en 0.7%.

Por otro lado, también es importante señalar que en el 2020 se llevó a cabo la campaña de promoción de consumo interno “Amantes de nuestro café” como parte de la estrategia del Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2019-2030. Esta campaña sirvió de base para lanzar el primer festival de café virtual, con el fin de mejorar el posicionamiento y la comercialización del café peruano en los mercados nacional e internacional (Oficina de comunicaciones e imagen institucional, 2020)

En segundo lugar, a continuación, se describe cómo algunas marcas de cafeterías peruanas han reaccionado de manera positiva frente a la crisis sanitaria debido al COVID-19.

Por ejemplo, la pastelería San Antonio se ha pronunciado frente a la crisis desde el inicio de la cuarentena en el Perú. Rubén Sánchez, CEO de Pastelería San Antonio, anunció mediante su cuenta de LinkedIn que la empresa donó la producción de todas sus panaderías a sus

trabajadores y les brindó licencia con pago de haber por quince días (Barranzuela, 2020). Asimismo, Rubén Sánchez señaló que pastelería San Antonio no puede exponer a nadie, ni a sus colaboradores ni a sus clientes, siendo los primeros la principal motivación que los impulsa a extremar el cuidado de la salud. Finalmente, en el mensaje a través de la cuenta de LinkedIn, Sánchez ruega a Dios y a San Antonio para que les de fuerza y capacidad de aguantar el temporal y proteger el trabajo de su equipo (Barranzuela, 2020).

En mayo del 2020, la pastelería San Antonio se reinventó en un *minimarket*, con un formato físico y envió *delivery*, para sobrellevar la crisis del coronavirus y poder mantener a todo su personal de trabajo, la empresa se adaptó cumpliendo con la ley, aseguró Rubén Sánchez. Además, sobre la transición estratégica de la pastelería, Sanchez menciona “lo que hemos hecho es reinventar un negocio que durante 60 años ha sido una cafetería. Hemos retirado las mesas y sillas para colocar anaqueles como un supermercado para vender lo mismo que ellos” (“San Antonio: conoce cómo la pastelería”, 2020).

Por su parte, Gino Kanashiro, el dueño de Origen Tostadores de Café, con locales en Surquillo, Magdalena y Pueblo Libre, asegura que es imposible seguir adelante si la empresa no se adapta a la crisis. Asimismo, Kanashiro señala que el *delivery* es la fortaleza que su empresa tiene para mantener a su equipo trabajando con ellos; tomando las medidas de seguridad e higiene correspondientes. El dueño de Origen Tostadores de Cafè tiene muy claro que la protección de su equipo y clientes es fundamental para adaptarse a la crisis (Vargas, 2020).

En suma, se puede decir que el actuar ante la crisis sanitaria de las cafeterías peruanas anteriormente mencionadas muestran la preocupación por la salud tanto de los clientes como de sus trabajadores, y demuestran que el adaptarse a los cambios es indispensable para sobrellevar la crisis actual. Estos últimos ejemplos podrían representar factores claves en el sector cafetería durante la crisis sanitaria, por lo que serán considerados en la evaluación del caso de estudio de la investigación en los sucesivos capítulos.

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describe la metodología de la investigación, basada en el estudio de caso del café restaurante La Badiane, bajo un enfoque mixto, diseño de estudio de caso, alcance explicativo o causal, descripción de hipótesis de la investigación, descripción de técnicas de recolección de información y matriz de consistencia.

1. Diseño de la investigación

La investigación es no experimental y transversal. Se dice que es no experimental pues se trata de “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos y no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Hernández, R., Fernández C., y Baptista P., 2014, p. 152). Además, de acuerdo con Liu (2008) y Tucker (2004) se dice que es transversal, pues “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (como se citó en Hernández, et al. 2014, p. 152).

Asimismo, el diseño de la investigación está basado en un estudio de caso, ello implica estudiar a profundidad un caso específico que ayude a comprender un fenómeno más amplio (Ponce y Pasco, 2018, p. 47), en este caso, el sujeto de estudio es la cafetería La Badiane. El fenómeno es el posible efecto positivo del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en el contexto de la crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

2. Hipótesis del modelo de investigación

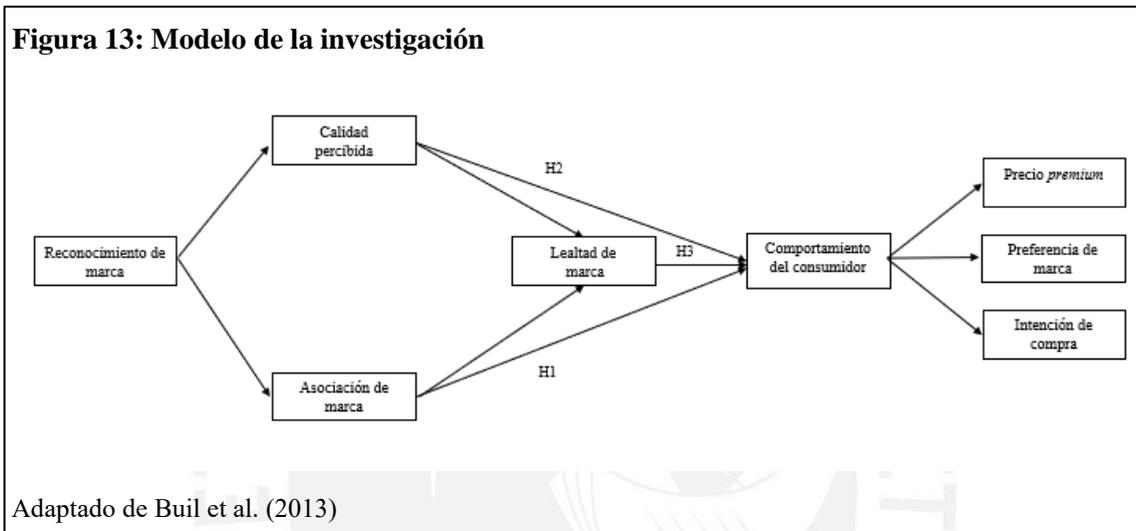
El marco conceptual de la hipótesis de la presente investigación es construido a partir de las investigaciones previamente realizadas respecto al efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor. En este sentido, la hipótesis principal es que el valor capital de marca tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19. En este punto es importante señalar que la crisis sanitaria será abordada como una descripción del marco contextual en el que se encuentra La Badiane, mas no como una variable a medir en el modelo.

Por otro lado, el modelo del efecto del valor capital de marca en los factores del comportamiento del consumidor (preferencia de marca, intención de marca y precio *premium*) se sustenta en el modelo de Buil et al. (2013). Asimismo, cabe señalar que, en el plano cuantitativo, la escala de medición de todos los ítems es de Likert.

De esta forma, existen tres hipótesis importantes en la investigación:

- H1: La asociación de marca tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor de La Badiane.
- H2: La calidad percibida tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor de La Badiane.
- H3: La lealtad de marca tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor de La Badiane.

En este sentido, el modelo planteado de investigación es el siguiente:



Respecto al modelo de investigación del presente estudio, es importante mencionar que los factores del comportamiento del consumidor (precio *premium*, preferencia de marca e intención de compra) son tratados como ítems del constructo, mas no como constructos individuales, pues cada factor cuenta con un ítem de medición, según el cuestionario realizado, por lo que cada factor no puede constituir un constructo.

En este sentido, según una conversación personal con el gerente general de La Badiane, al iniciar el manejo administrativo del primer local de la empresa lo que se buscaba era incremento y sostenibilidad de ventas, no obstante, en la medida que iba creciendo el café restaurante, la empresa decidió dirigir su mirada más allá de las ventas y se empezaron a plantear y ejecutar estrategias de marketing que actualmente inciden en el valor capital de marca. Además, según comenta el gerente general, resultó crucial “conocer, desarrollar y estandarizar un valor de marca fuerte en nuestros dos locales” (G. González, comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

En la presente investigación, se parte de la premisa de que La Badiane realiza esfuerzos intensivos en construir un valor capital de marca fuerte, lo cual constituiría la razón principal por la que tiene un grupo importante de clientes leales que internalizan y comunican el valor de la marca y contribuyen al crecimiento de la misma. En esta evaluación, resulta importante para el

sujeto de estudio conocer la intención de compra de sus clientes en este periodo, si están dispuestos a pagar un mayor precio por sus productos y si prefieren la marca La Badiane por encima de otras marcas de café restaurantes.

3. Componentes del diseño metodológico

Después de conocer la hipótesis que sostiene la presente investigación, es pertinente describir los componentes del diseño metodológico, tales como enfoque, alcance, estrategia general de la investigación, técnicas de recolección y análisis de información utilizados en el presente estudio, los cuales se abordan a continuación.

3.1. Enfoque

El enfoque de la investigación es mixto, es decir, se aplican enfoques cualitativos y cuantitativos. El objetivo de la investigación es determinar el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor, ello alude a la comprensión de la racionalidad de los clientes durante el periodo de crisis sanitaria a causa de la COVID-19. En este sentido, en la primera parte de la investigación se aplican métodos cualitativos como entrevistas a profundidad al gerente general y una de las encargadas de estrategia comercial, y *focus group* a los clientes. Por otro lado, en la segunda parte de la investigación se aplican encuestas a clientes que hayan consumido por lo menos una vez desde el mes de enero hasta el mes de agosto del 2020 en la mencionada empresa.

En este sentido, de acuerdo con Hernández, et al. (2014), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos que permitan realizar inferencias y así lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado (p. 534).

Es importante señalar que el análisis cualitativo de la presente investigación está enfocado en estudiar el valor capital de marca de La Badiane, así como servir de apoyo al análisis cuantitativo. Por otro lado, el análisis cuantitativo está enfocado en medir el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor, siendo este último el objetivo general de la investigación, por lo que la investigación se centra más en ese enfoque.

3.2. Alcance

De acuerdo con Ponce y Pasco (2018), los estudios pueden tener alcance causal cuando se pretenden analizar las causas y efectos presentes en un determinado fenómeno organizacional. Ello supone investigar por qué ocurre un fenómeno y las condiciones en las que se manifiesta. La ventaja principal del alcance causal es predecir la ocurrencia de determinados eventos dentro de

una organización o un conjunto de organizaciones (p. 44).

Por su parte, Hernández et al. (2014) menciona que el alcance explicativo “está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p. 95). El interés de este alcance se enfoca en explicar por qué ocurre un determinado fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. Asimismo, Hernández et al. (2014) menciona que el valor de las investigaciones explicativas reside en que estas son más estructuradas que los estudios de los demás alcances (exploratorio, descriptivo y correlación o asociación) y que explican los propósitos de estos; además, de que brindan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia (p. 96).

Por lo mencionado, se afirma que el alcance de la investigación es de tipo explicativo o causal debido a que se enfoca en explicar las causas y efectos del modelo planteado. En este caso, intenta explicar el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor.

3.3. Estrategia general de la investigación

En el análisis cualitativo se hace uso del procedimiento de análisis de contenido, que consiste en un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes, con el propósito de realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos (Ponce y Pasco, 2018, pp. 74-75). Tales datos cualitativos serán recolectados a partir de las entrevistas a profundidad y los *focus group* realizados, que permitan ahondar en las tendencias halladas en las encuestas hacia los clientes de La Badiane. En ese sentido, se ha esquematizado la información relevante que resume el propósito de la investigación en una matriz de consistencia, como figura en el Anexo B, con el fin de organizar los objetivos y preguntas de investigación con las variables establecidas que servirán de guía para crear indicadores de medición en el presente estudio.

Ahora bien, para la realización del análisis cuantitativo de la presente investigación se utiliza el análisis multivariado bajo la técnica de modelo de ecuaciones estructurales. De acuerdo con Hair, Black, Babin y Anderson (2018), el análisis multivariado se refiere al análisis de múltiples variables en una sola relación o en un conjunto de relaciones (p. 3) y aplica diferentes análisis dependiendo si la técnica a examinar es de dependencia o interdependencia. En el caso de la presente investigación existen múltiples relaciones entre variables, las cuales se clasifican en dependientes e independientes. De manera que es apropiado usar la técnica de dependencia debido a que en esta técnica “una variable o un conjunto de variables es definido como variable dependiente para ser predicho o explicado por otras variables conocidas como variables independientes” (Hair et al., 2018, p. 21).

Luego de escoger la técnica multivariada de dependencia, se elige el tipo de análisis dependiendo del número de variables que se van a predecir y de la relación entre ellas (Hair et al., 2018). En el caso de la presente investigación se utiliza el modelo de ecuaciones estructurales puesto que la investigación cuenta con múltiples relaciones de variables dependientes e independientes. De esta forma, de acuerdo con Hair et al. (2018), aplicar el modelo de ecuaciones estructurales es más apropiado cuando existen múltiples constructos, cada uno representado con varias variables medibles, donde la distinción de estos constructos se basa en si son exógenos o endógenos (p. 613). Sin embargo, lo que hace diferente el modelo de ecuaciones estructurales de otros modelos tradicionales de regresión es que este aplica simultánea estimación de relaciones de dependencia múltiples e interrelacionadas, representa conceptos no observables en las relaciones y tiene en cuenta el error de medición en el proceso de estimación, identifica supuestos y define un modelo teórico para explicar todo el conjunto de relaciones (Hair et al., 2018, p. 607). Asimismo, la representación de los símbolos del diagrama del modelo de ecuaciones estructurales es el siguiente.

Tabla 5: Símbolos de diagrama de ruta

Elemento	Función
	Círculos o eclipses: variables latentes
	Cuadrados o rectángulos: variables observables
	Flecha de una sola dirección: impacto de una variable sobre otra, efecto causal
	Flecha curva de doble dirección: covarianzas o correlaciones entre pares de variables

Adaptado de Kline (2016)

En este sentido, Hair et al. (2018) propone un proceso de seis etapas para la realización del modelo de ecuaciones estructurales. Donde las etapas del 1 al 4 corresponden a la examinación del modelo de medición (análisis factorial confirmatorio), y las etapas 5 y 6 abarcan el modelo estructural (modelo de ecuaciones estructurales). Estas etapas explican y muestran diversos puntos de vista de especialistas en modelo de ecuaciones estructurales, como Hair et al. (2018), Kline (2016), Keith (2019), Henseler et al. (2015) y Voorhees, Brady, Calantone y Ramirez (2015).

3.3.1. Etapa 1: Definir constructos individuales

La primera etapa comienza con una buena definición teórica de los constructos involucrados, donde se operacionalizan los constructos latentes seleccionando sus escalas de medición por ítem y tipo de escala. Además, dichos constructos pueden ser definidos y operacionalizados tal y como se establecieron en estudios de investigaciones anteriores, y se puede desarrollar otra escala cuando la escala de la investigación previa o existente es inapropiada para el contexto dado (Hair et al., 2018, p. 627).

En el caso de la presente investigación, se definen los constructos: reconocimiento de

marca, asociación de marca, calidad percibida de marca y lealtad de marca. Es así que dichos constructos se basaron en las preguntas planteadas por Aaker (1996) con ítems medidos por escala de Likert. Es importante también mencionar que las preguntas planteadas por Aaker (1996) también fueron utilizadas en diversos estudios empíricos mostrados en el acápite 4 del marco teórico.

3.3.2. Etapa 2: Desarrollo del modelo de medición general

En esta etapa cada constructo latente incluido en el modelo es definido y las variables indicadoras medibles (ítems) son asignadas a su correspondiente constructo latente. Esta creación de modelo de medición puede ser representado en diferentes softwares (Hair et al., 2018, pp. 627-628).

Adicionalmente, de acuerdo con Hair et al. (2018), en este punto se debe comprobar la unidimensionalidad de los indicadores, es decir, cuando un conjunto de indicadores pueden ser explicados solo por un constructo, pues cuando existe un significativo número de cargas cruzadas se muestra una carencia de validez discriminante (p. 664). Sin embargo, Kline (2016) menciona que si bien es controversial permitir que los indicadores carguen en múltiples factores, es posible hacerlo para evaluar el análisis factorial confirmatorio (p. 115). En dicho caso, “la especificación de medidas multidimensionales hace que el modelo del análisis factorial confirmatorio sea más complejo comparado con el modelo estándar (unidimensional)” (Kline, 2016, p. 115). En este sentido, de acuerdo con este autor, cuando exista multidimensionalidad será necesario especificar el análisis factorial exploratorio bajo la rotación oblicua donde se muestren los factores.

Además, en esta etapa se especifica si la aproximación de medida del modelo es reflectiva o formativa. El primero se refiere a que los constructos latentes causan las variables medibles y las mediciones de error no pueden predecir totalmente las variables medibles, mientras que la medición formativa asume que los indicadores causan los constructos y las mediciones de error son una inhabilitación de los indicadores por capturar la varianza en una escala (Hair et al., 2018, pp. 668-669).

Por último, también es importante señalar que el mínimo de indicadores por factor para el modelo de análisis factorial confirmatorio es dos, pero un mejor número de indicadores por factor sería entre tres y cinco (Kline, 2016, p. 195).

En el caso de la presente investigación, se identificaron 4 constructos latentes y 11 ítems o variables observables. Los constructos reconocimiento de marca, asociación de marca y calidad percibida tienen 3 ítems cada uno, mientras que el constructo lealtad de marca tiene 2 ítems. Además, en esta etapa se especificará la dimensionalidad de los indicadores, y en caso haya cargas

cruzadas se mostrará el análisis factorial exploratorio con rotación oblicua. Adicionalmente, se especifica si la aproximación de medida del modelo es reflectiva o formativa.

3.3.3. Etapa 3: Diseño de un estudio para producir resultados empíricos

En la tercera etapa se diseña el estudio que producirá los resultados confirmatorios, es decir, la teoría de medición será probada. Es relevante subrayar que si todo va bien en el modelo de medición (análisis factorial confirmatorio), la misma observación será usada para probar el modelo estructural (modelo de ecuaciones estructurales) (Hair et al., 2018, p. 670). En esta etapa se colocan ciertas restricciones al modelo y se presta atención a los problemas que puedan estar involucrados en el diseño de la investigación y estimación del modelo, ello con el fin de conocerlos para finalmente lograr un exitoso análisis de modelo de ecuaciones estructurales. Algunos problemas en el diseño de investigación pueden ser: el tipo de data a analizar, ya sea covarianzas o correlaciones, el impacto de los datos perdidos, y el impacto del tamaño de muestra. Por el lado de los inconvenientes que se pueden encontrar en el diseño de la investigación se encuentran: modelo de estructura, las diversas técnicas de estimación, y el software a usar (Hair et al., 2018, p. 629).

En este sentido, por un lado, en relación a los problemas de diseño de la investigación se encuentran: data métrica versus no métrica, covarianza versus correlación, datos perdidos y tamaño de muestra. En el caso de la presente investigación, se utilizan datos no métricos de tipo ordinal, se aplica covarianzas y correlaciones, no se encuentran datos perdidos por lo que no se requeriría realizar algún cálculo adicional, y el tamaño de observaciones obtenido (100) cumple con los requisitos mínimos propuestos por el autor (se discute con más detalle en la sección de encuestas).

Por otro lado, en relación a los problemas en la estimación del modelo se encuentran: estructura de modelo, técnica de estimación y programas de computadora. En primer lugar, en la estructura del modelo se decide si se utilizan parámetros libres o fijos, donde el primero será el estimado por el modelo de ecuaciones estructurales y el segundo es un valor restringido por el investigador, por ejemplo, en la mayoría de casos el parámetro fijo es cero, lo que significa gráficamente que se omitió dibujar una flecha cuando sí se podía realizar. En segundo lugar, en relación a la técnica de estimación, los programas permiten emplear distintas técnicas de estimación, entre ellos por ejemplo se encuentran: máxima verosimilitud, mínimos cuadrados ponderados, mínimos cuadrados generalizados y distribución asintomática libre. En tercer lugar, en cuanto a los programas de computación que se pueden utilizar para realizar el modelo de ecuaciones estructurales se encuentran LISREL, AMOS, EQS, LAVAAN, y Mplus. Es relevante mencionar que la estimación de máxima verosimilitud es consistente, eficiente, flexible, tiene

aproximación de estimación de parámetros robusta, es la más usada y se coloca por defecto en el software (Hair et al., 2018, pp. 633-634).

En el caso de la presente investigación, se utilizan tanto parámetros libres como fijos, basados en modelos empíricos revisados; la técnica de estimación será de máxima verosimilitud por sus bondades y mayor uso. Además, se elige el software AMOS versión 24 para la realización del modelo de ecuaciones estructurales por su facilidad, amplio uso y acceso a diversas funcionalidades.

3.3.4. Etapa 4: Evaluación de la validez del modelo de medición

La validez del modelo de medición se prueba usando el análisis factorial confirmatorio. El análisis factorial confirmatorio es una manera de probar cuan bien una teoría de medición compuesta por variables medibles y factores se ajustan a la realidad capturada por la data (Hair et al., 2018, p. 660). De esta forma, es importante mencionar que en el análisis factorial confirmatorio, a diferencia del análisis factorial exploratorio, el investigador especifica el número de factores que existen por cada set de variables y qué factor por variable será cargada antes que los resultados se calculen, ambos basados en una teoría previamente probada antes que los resultados se obtengan. En suma, el análisis factorial confirmatorio dice cuán bien la especificación teórica de los factores se asemejan a la realidad de la data; de manera que este análisis revela el grado de confirmación de la teoría de medición preconcebida (Hair et al., 2018, pp. 660-661). Además, de manera gráfica, el análisis factorial confirmatorio se ejecuta en el diagrama de ruta donde se establecen relaciones (correlacionales o covarianza) entre los constructos latentes dibujando la doble flecha, las relaciones entre constructos latentes y variables medibles se representan con una sola flecha y finalmente cada variable medible tiene un error de varianza (Hair et al., 2018, p. 662).

De esta manera, el modelo de medición va a depender del establecimiento de niveles aceptables de bondad de ajuste para el modelo de medición y del descubrimiento de otra evidencia específica de la validez del constructo. Entonces, por un lado, la bondad de ajuste indica cuán bien la estructura teórica representa la realidad representada por la data, es decir, compara la teoría con la realidad. De esta forma, el chi-cuadrado es importante al evaluar la bondad de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales pues cuantifica la diferencia entre las matrices de covarianza estimada y observada. Asimismo, los grados de libertad representan la cantidad de información disponible matemática, el cual se basa en el tamaño de la matriz de covarianza. Luego, en cuanto a la significancia estadística se evalúa la probabilidad estadística que la muestra observada y matriz de covarianza estimada del modelo de ecuaciones estructurales sea igual en la población dada; de manera que existe buen ajuste cuando la diferencia entre dichas matrices no es estadísticamente

significativa (Hair et al., 2018, pp. 635-636).

Por otro lado, los índices de ajuste absolutos en el modelo de medición son medidas directas de cuán bien el modelo reproduce la data observada. En este sentido, algunos de los índices principales de ajuste absoluto son error cuadrático medio de la aproximación (RMSEA), raíz estandarizada de la media residual (SRMR) y chi-cuadrado normado (CMIN/DF). Entonces, en primer lugar, el RMSEA representa cuán bien un modelo se ajusta a una población, no solo una muestra usada por estimación, donde menores valores de RMSEA indican mejor ajuste. En segundo lugar, en cuanto al SRMR, este es más útil cuando se compara modelos de encaje de ajustes, donde bajos valores de SRMR representan mejor ajuste (Hair et al., 2018, pp. 637-638). Por ejemplo, si el SRMR fuera 0.27, significaría que la diferencia promedio entre las matrices de correlación real e implícita es de 0.27 (Keith, 2019, pp. 353-354). En tercer lugar, otro de los índices de ajuste absoluto es el chi-cuadrado normado, definido como la medida de ratio de chi-cuadrado sobre los grados de libertad del modelo (CMIN/DF). Generalmente el ratio de chi-cuadrado sobre grados de libertad deben ser del orden 3:1 o menos para ser asociados con mejor ajuste de modelo (Hair et al., 2018, pp. 637-638).

Asimismo, en cuanto a los índices de ajuste incremental se encuentra el índice de ajuste comparativo (CFI), el cual se encuentra entre los rangos 0 y 1, donde los valores altos indican mayor ajuste. Adicionalmente, es importante mencionar que el CFI se ha convertido en el índice más usado para suplementar la significancia estadística y los grados de libertad (Hair et al., 2018, p. 639). De acuerdo con Kline (2016), si el CFI es .90, por ejemplo, ello indica que el ajuste del modelo de investigación es de .90, o 90% mejor que el modelo de referencia (p. 276).

Asimismo, es relevante señalar en este punto que Kline (2016) recomienda que el ajuste sea evaluado por chi-cuadrado con su respectivo grado de libertad y significancia, RMSEA, CFI y SRMR (p. 269). Ello se alinea con la guía de evaluación de índices de ajuste que propone Hair et al. (2018) dependiendo del tamaño de muestra y el número de variables observadas. Asimismo, Hair et al. (2018) menciona que reportar un valor de chi cuadrado y grados de libertad, el CFI y el RMSEA usualmente proveen suficiente única información para evaluar el modelo; y que además el SRMR podría reemplazar al RMSEA para representar “maldad de ajuste” (valores altos significan peor ajuste) (p. 642).

De esta forma, en el caso de la presente investigación, se emplearon 100 observaciones y 15 variables observables, de manera que, de acuerdo con Hair et al. (2018, p. 642), para que se evidencie buen ajuste se deben cumplir las siguientes características.

Tabla 6: Características de diferentes índices de ajuste demostrando buen ajuste

Número de observaciones	N<250
V. Observables	12< m < 30
X ²	P-value significativo
CFI o TLI	.97 o mejor
SRMR	.08 o menos (con CFI de .95 o superior)
RMSEA	Valores <.08 con CFI de .97 o superior
RNI	.97 o mejor

Adaptado de Hair et al. (2018)

Por otro lado, Keith (2019, p. 311) también menciona rangos de índices de ajuste que demuestran adecuados ajustes del modelo, los cuales se muestran a continuación.

Tabla 7: Características de diferentes índices de ajuste demostrando buen ajuste

Índices de ajuste	Interpretación
CFI o TLI	>.95: buen ajuste; >.90: ajuste adecuado
SRMR	.08 o menos: buen ajuste; .06: razonable
RMSEA	.05 o menos: ajuste cercano al modelo en relación a los grados de libertad; .08 o menor: ajuste razonable

Adaptado de Keith (2019)

Por otro lado, de acuerdo con Hair et al. (2018) luego que se haya realizado el ajuste de validación, se evalúan elementos de la validez de constructo: validez de convergencia, cargas de factor, validez discriminante, y validez nomológica y validez aparente. Sin embargo, autores como Kline (2016, p. 116) mencionan que se deben evaluar dos tipos de patrones en los resultados del análisis factorial confirmatorio: 1) todos los indicadores que especifican un factor común tienen relativa alta carga factorial estandarizada en ese factor (validez convergente) y 2) las correlaciones estimadas entre los factores no son excesivamente altos (validez discriminante). Por tanto, en este apartado se evaluará la validez de convergencia, las cargas de factor y la validez discriminante.

En primer lugar, en relación a la validez de convergencia, esta se da cuando los ítems que son indicadores de un constructo específico deben converger o compartir una alta proporción de variable en común. En caso de que exista una alta validez de convergencia, altas cargas en un factor indicarían que ellos convergen en un punto común: el constructo latente. Es así que las estimaciones estandarizadas deben ser .5 o superiores, e idealmente .7 o mayor, para ser consideradas como buenos elementos (Hair et al., 2018, p. 675). Sobre ese punto, es importante mencionar que las estimaciones estandarizadas pueden ser estadísticamente significativas, pero aun así ser demasiado bajas como para calificar como un buen elemento (cargas estandarizadas menores a 0.50); en el análisis factorial confirmatorio, los ítems con cargas bajas se convierten en candidatos para eliminación (Hair et al., 2018, p. 679).

En este sentido, es necesario considerar el nivel de significancia tanto para el análisis factorial confirmatorio como para el modelo de ecuaciones estructurales. El nivel de significancia representa la probabilidad en que el investigador está dispuesto a aceptar que el coeficiente estimado es clasificado como diferente de cero cuando este en verdad no lo es (también conocido como error de Tipo I). El nivel de significancia más usado es 0.05 (Hair et al., 2018, p. 264).

Ahora bien, respecto a la interpretación de la significancia estadística para un $p\text{-value} < 0.05$, se ofrecen las siguientes dos interpretaciones: 1) Asumiendo que el H_0 es verdadero y el estudio se repite varias veces con muestras aleatorias para una misma población, menos del 5% de estos resultados serán más inconsistentes con H_0 que un resultado particular observado en una muestra de un investigador. 2) Menos del 5% de la prueba estadística de muestras aleatorias están alejadas de la media de la distribución de la muestra bajo H_0 que una del resultado observado (Kline, 2016, p. 37).

Por otro lado, también se debe calcular la validez de convergencia a través de la confiabilidad y de la varianza promedio extraída (AVE).

De esta forma, por un lado, la confiabilidad es un indicador importante de la validez convergente y para la utilización del modelo de ecuaciones estructurales se utiliza tanto el alfa de Cronbach como la confiabilidad compuesta.

En este sentido, el coeficiente de Alfa continúa siendo la estimación más utilizada a pesar de que puede subestimar la confiabilidad. De esta forma, el alfa de Cronbach mide la confiabilidad entre los rangos de 0 a 1, y asume iguales (no ponderadas) cargas de indicadores. En cuanto a sus valores, los resultados entre 0.6 y 0.7 son “aceptables en investigaciones exploratorias”, mientras que resultados entre 0.7 y 0.95 representan niveles de confiabilidad “satisfactorios o buenos”, pero cuando el resultado es mayor muy alto (0.95 o más), no es realístico (Hair et al., 2018, p. 775).

Por otro lado, cuando se utiliza el modelo de ecuaciones estructurales con constructos medibles reflectivos, la confiabilidad compuesta (CR) es considerada la más adecuada para aplicar porque no asume cargas de indicador igualmente ponderadas. Sin embargo, el alfa de Cronbach es todavía considerada una medida conservadora de consistencia interna de confiabilidad (Hair et al., 2018, pp. 760-761). En cuanto a sus valores, la confiabilidad compuesta debe ser .7 o mayor para indicar que las medidas representan sistemáticamente el mismo constructo latente (Hair et al., 2018, p. 663). Para el cálculo de la confiabilidad compuesta se necesitan conocer las cargas factoriales (L_i) y los errores de varianza (e_i), y se aplican de la siguiente manera.

Figura 14: Cálculo de confiabilidad compuesta

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n L_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n L_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n e_i\right)}$$

Fuente: Hair et al. (2018)

Por otro lado, la varianza promedio extraída (AVE) también es un indicador de validez de convergencia. En este sentido, AVE es el promedio de cargas factoriales al cuadrado o la comunalidad promedio. Además, un AVE de .5 o mayor sugiere que existe una adecuada convergencia entre las medidas de cada constructo (Hair et al., 2018, p. 676). Para el cálculo de la varianza promedio extraída se necesitan conocer las cargas factoriales (L_i) y número de ítems o indicadores por constructo (n), y se aplican de la siguiente manera.

Figura 15: Cálculo de confiabilidad compuesta

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n L_i^2}{n}$$

Fuente: Hair et al. (2018)

En segundo lugar, en relación a las cargas factoriales, para que exista alta validez de convergencia, altas cargas factoriales en un factor podrían indicar que estos convergen en un punto común, el constructo latente. En este sentido, como mínimo, todas las cargas factoriales deben ser significativas y las estimados de cargas estandarizadas deben ser .5 o mayores, idealmente .7 o mayores. Los parámetros de estimación de cargas estandarizadas se encuentran entre -1.0 y +1.0 (Hair et al., 2018, pp. 675-676).

En tercer lugar, la validez discriminante indica si un constructo o variable es verdaderamente diferente de otro constructo o variable. Una de las pruebas es comparar la varianza promedio extraída de dos constructos con el la estimación de correlación al cuadrado entre esos dos constructos. Si la varianza promedio extraída es mayor que la correlación al cuadrado (AVE-SV), significa que existe validez discriminante (Hair et al., 2018, p. 677). Por otro lado, la técnica de HTMT (*Heterotrait-monotrait ratio*) “es un procedimiento alternativo para evaluar la validez discriminante, esta estima la verdadera correlación entre dos constructos si ellos fueron perfectamente medidos” (Hair et al., 2018, p. 761).

En este sentido, de acuerdo con Henseler, Sarstedt y Ringle (2015), las aproximaciones tradicionales de validez discriminante (comparación entre la validez promedio extraída y correlación al cuadrado) tienen una sensibilidad inaceptablemente baja, es decir, que este es incapaz de detectar una carencia de validez discriminante, y la evaluación de las cargas cruzadas

fallan completamente en detectar los problemas de validez, por lo que es necesario un criterio alternativo (p. 128).

En este sentido, de acuerdo con Henseler et al. (2015), el criterio alternativo para evaluar la validez discriminante en modelos de ecuaciones estructurales basados en varianza es la técnica de HTMT (*Heterotrait-monotrait ratio*), que está basado en la comparación de las correlaciones de *heterotrait-heteromethod* y *monotrait-heteromethod*, y logra identificar una carencia de validez discriminante eficaz evidenciada a través de ratios altos de sensibilidad.

Por su parte, Voorhees, Brady, Calantone y Ramirez (2015) mencionan que otro criterio alternativo para evaluar la validez discriminante en modelos de ecuaciones estructurales basados en covarianza y análisis factorial confirmatorio también es la técnica de HTMT. Este es la adición más reciente a las pruebas de validez discriminantes defendidas en la literatura de marketing y que propone una prueba de validez discriminante más comprensiva, menos limitada (p. 124). Asimismo, Voorhees et al. (2015) propone que la validez discriminante debe ser evaluada a través de la varianza promedio extraída mayor a la correlación al cuadrado (AVE-SV) y HTMT. Sin embargo, Voorhees et al. (2015) también concluye que cuando existen correlaciones .75 y hay un solo ítem con carga cruzada, la técnica de AVE-SV funciona mejor, mientras que cuando hay más de dos ítems con carga cruzada, la técnica de HTMT es mejor identificando carencia de validez discriminante (p. 131).

Ahora, en términos del ratio límite establecido para que se compruebe que hay validez discriminante a través de la técnica de HTMT, Henseler et al. (2015) mencionan que este puede ser de .90 cuando a pesar que los constructos son conceptualmente diferentes, estos pueden ser difíciles de distinguir empíricamente en todas las investigaciones y .85 cuando los constructos son mucho más distintos (p. 129). Por su parte, Voorhees et al. (2015) mencionan que el ratio límite establecido más adecuado para la técnica de HTMT es de .85 (p. 133).

En este sentido, la presente investigación evalúa la validez discriminante en el análisis factorial confirmatorio en donde se aplica el modelo de ecuaciones estructurales basado en la covarianza, a través de la evaluación $AVE > SV$ y/o a través de la evaluación HTMT teniendo como ratio límite .90 dado que los constructos de la investigación son similares conceptualmente. La decisión de solo utilizar la técnica $AVE > SV$, la técnica HTMT o ambas en la validación discriminante se sustenta en el número de ítems con carga cruzada en el modelo.

Por último, es importante señalar que es posible realizar modificaciones en el modelo de medición solo bajo cuidadosa consideración. El cambio más común es la eliminación de un ítem que no funciona bien con respecto al modelo total, modelo de ajuste o validez de constructo. Sin embargo, en algunos casos un ítem puede ser retenido incluso si la información de diagnóstico

sugiere que este es problemático con el objetivo de satisfacer los requerimientos de identificación estadística (Hair et al., 2018, p. 679).

En el caso de la presente investigación, se aplica el análisis factorial confirmatorio para la medición del modelo, de manera que evalúa los índices de chi-cuadrado con su respectivo grado de libertad y significancia, CFI y RMSEA debido a que estos son los índices de evaluación sugeridos; sin embargo, de acuerdo con la teoría, el RMSEA podría ser reemplazado por el SRMR para representar la “maldad de ajuste” del modelo. Además, también se evalúa el chi normado (CMIN/DF) como parte de los índices absolutos de ajuste. Luego de realizar estas mediciones de ajuste, se aplica la validez del constructo a través de la validez de convergencia (alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta), cargas factoriales (significantes y con estimaciones .5 o mayores) y validez discriminante ($AVE > SV$ y/o HTMT). Adicionalmente, se realizan modificaciones en el análisis factorial confirmatorio en caso se pretenda mejorar el modelo de ajuste.

3.3.5. Etapa 5: Especificación del modelo estructural

Esta etapa involucra especificar el modelo estructural asignando relaciones desde un constructo a otro basado en un modelo teórico propuesto. En dicho modelo estructural se coloca flechas en una sola dirección para mostrar relación de dependencia que representa la hipótesis estructural del modelo de investigación, es decir, se imponen las relaciones estructurales entre constructos. De esta forma, todas las relaciones no mostradas en el modelo estructural están “restringidas” a ser iguales a cero (Hair et al., 2018, pp. 643-644).

En el caso de la presente investigación, el modelo estructural se basa en el modelo planteado por Buil et al. (2013), en donde el constructo reconocimiento de marca impacta en calidad percibida y asociación de marca, asociación de marca influye en lealtad de marca y valor capital de marca, calidad percibida impacta en lealtad de marca y valor capital de marca, lealtad de marca impacta en valor capital de marca, y donde el constructo valor capital de marca impacta en los ítems relacionados a comportamiento del consumidor.

3.3.6. Etapa 6: Evaluación de la validez del modelo estructural

En esta última etapa se examinan las relaciones teóricas incrustadas en la teoría. Importante resaltar que, si el modelo de medición no sobrevivió a las pruebas de ajuste y otros aspectos de validez en la etapa 4, las etapas 5 y 6 no son recomendables de realizar porque los resultados sugerirían que la teoría de medición propuesta está defectuosa. Si no hay ajuste aceptable en el modelo de medición, el modelo de ajuste no mejorará cuando se añadan las restricciones al modelo estructural; en otras palabras, una vez que el modelo de medición es validado y tiene ajuste aceptable, se realiza el modelo estructural (Hair et al., 2018, pp. 644-645).

Ahora bien, existen diferencias entre las pruebas de ajuste entre el modelo estructural y el modelo de medición. Primero, a pesar de que se tiene que establecer nuevamente un modelo de ajuste aceptable, modelos teóricos alternativos o competitivos se recomiendan para soportar la superioridad del modelo. Segundo, las estimaciones de los parámetros para las relaciones estructurales se convierten en el foco si el ajuste es suficiente porque este provee evidencia directa empírica relacionada a las relaciones hipotéticas implícitas por el modelo teórico propuesto (Hair et al., 2018, p. 645).

De esta forma, cuando se realiza la comparación de modelos de medición (análisis factorial confirmatorio) y el modelo estructural de ajuste, se aprecia que el modelo estructural está compuesto de relaciones teóricas entre constructos, mientras que en un convencional análisis factorial confirmatorio todos los constructos se relacionan unos a otros (Hair et al., 2018, 645). Asimismo, el modelo estructural difiere del modelo de medición en que el énfasis ya no es en la relación entre constructos latentes y variables medibles, sino en la naturaleza y magnitud de las relaciones entre constructos. Además, el modelo de análisis factorial confirmatorio es luego alterado basado en la naturaleza de relaciones entre constructos; y el resultado es una especificación del modelo estructural que es usada para probar el modelo teórico hipotetizado (Hair et al., 2018, p. 702).

Por otro lado, es posible realizar modificaciones del modelo cuando se realice el diagnóstico del modelo de ecuaciones estructurales, pero cada modificación debe tener un sólido soporte teórico y empírico. Además, la modificación del modelo se debe dar para mejorar el modelo de ajuste que es teóricamente justificado (Hair et al., 2018, pp. 719-720)

En el caso de la presente investigación, se realizará el modelo estructural luego de haber obtenido validez en el modelo de medición, realizado a través del análisis factorial confirmatorio. Asimismo, se utiliza los índices de ajustes sugeridos anteriormente y se realiza modificaciones, sustentadas teóricamente, en caso se pretenda mejorar el modelo de ajuste.

3.4. Técnicas de recolección de la investigación

Para la presente investigación se recaban fuentes secundarias tales como libros, artículos científicos, revistas de negocios, reportes periodísticos y recursos electrónicos. Por otro lado, también se recabó información de fuentes primarias, tales como encuestas, entrevistas y *focus groups* con el objetivo de conocer acerca del sujeto de estudio y las opiniones de los clientes en relación al valor capital de marca y su relación con el comportamiento de compra del consumidor.

Asimismo, es importante mencionar que el registro de los consentimientos informados de los participantes de las entrevistas, los *focus groups* y de las encuestas se realizaron de forma

virtual y estos fueron remitidos a través de correo electrónico a la Facultad de Gestión y Alta Dirección.

3.4.1. Entrevistas

Por un lado, se realizaron entrevistas a profundidad a expertos con la finalidad de recoger sus diferentes perspectivas acerca de la metodología utilizada y los conceptos teóricos de valor capital de marca. Por otro lado, también se realizaron entrevistas a profundidad a la administración de La Badiane con el objetivo de conocer más acerca de la empresa, como por ejemplo, su historia, prácticas, estrategias de marketing y situación actual.

En este sentido, las entrevistas fueron semiestructuradas y las personas entrevistadas tuvieron diferentes perfiles: actores clave de la organización, como George González y Darcy Puerta (ver Anexo O); expertos en metodología, como Fátima Ponce, Franco Riva, Jorge Hernández, Berlán Rodríguez y Milos Lau. Así como la especialista en gestión de marketing y de marca, como Cecilia Riva. A continuación, se muestra el mapeo de los actores entrevistados.

Tabla 8: Mapeo de actores entrevistados

Entrevistados	Cargo	Fecha de entrevista
George González	Dueño mayoritario de La Badiane	05 de octubre del 2019 09 de setiembre del 2019 15 de mayo del 2020 15 de junio del 2020 15 de julio del 2020 21 de setiembre del 2020
Darcy Puerta	Encargada comercial	18 de mayo del 2020 29 de agosto del 2020
Fátima Ponce	Especialista en metodología cuantitativa	17 de abril del 2020 17 de junio del 2020
Franco Riva	Especialista en metodología cuantitativa	11 de abril del 2020 1 de setiembre del 2020
Cecilia Riva	Gerente de Marketing de Samsung Perú	17 de abril del 2020
Berlán Rodríguez	Especialista en metodología cuantitativa	1 de setiembre del 2020
Jorge Hernández	Especialista en metodología cuantitativa	2 de setiembre del 2020
Milos Lau	Especialista en metodología cuantitativa	16 de setiembre 2020 2 de octubre del 2020

3.4.2. Focus Groups

Por otro lado, se realizaron dos *focus groups* de manera virtual a clientes que hayan consumido por lo menos una vez a partir de enero hasta mayo del 2020 en el café restaurante La Badiane (ver Anexo E). De esta forma, la convocatoria se realizó a través de las publicaciones de La Badiane en *Instagram* y *Facebook* y a través de mensajes enviados a los seguidores del café restaurante por parte de las investigadoras en las mencionadas redes sociales. Se motivó la participación de los clientes anunciando que todos los participantes de cada *focus group* serían incluidos en el sorteo de 4 *giftcards* por el valor de S/50 de consumo en La Badiane.

En este sentido, a continuación, se muestra la ficha técnica del *focus group*.

Tabla 9: Ficha técnica de *focus groups*

Tema de Investigación	Análisis del efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19: caso de estudio La Badiane
Ámbito geográfico	Lima, Perú
Método de recojo de la información	<i>Focus group</i> estructurado, <i>online</i>
Descripción de muestra	Clientes de La Badiane que hayan consumido por lo menos una vez en el año 2020 (periodo: enero-mayo)
Número de participantes	15
Fechas de realización de <i>Focus groups</i>	Mayo del 2020 (8 participantes el 22 de mayo y 7 participantes el 30 de mayo)

3.4.3. Encuestas

Asimismo, también se realizaron encuestas virtuales a clientes que hayan consumido por lo menos una vez desde enero a agosto del 2020 en el café restaurante y la convocatoria se realizó de la misma forma que la de los *focus group*. Cabe mencionar que el método utilizado de muestreo es no probabilístico por conveniencia, pues “el muestreo por conveniencia enfatiza la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce y Pasco, 2018, p. 54). Ello debido a que las encuestas se desarrollaron en un contexto de recursos limitados como tiempo y accesibilidad de información de todos los clientes que hayan consumido por lo menos una vez algún plato de La Badiane. Como se mencionó anteriormente la base de clientes será tomada de las personas que siguen a la empresa en *Instagram* y *Facebook*, y quienes realizan pedidos a La Badiane a través de *WhatsApp*. En ese sentido, los resultados que se obtuvieron de las encuestas no son generalizables para toda la población, sino que los hallazgos

se ajustan al número de observaciones obtenido.

Ahora bien, Hair et al. (2018, p. 633) sugiere un tamaño mínimo de observaciones dependiendo de la complejidad del modelo y las características básicas del modelo de medición cuando se aplica modelo de ecuaciones estructurales. De manera que, de acuerdo con el autor, los tamaños de observaciones apropiados y sus respectivas características, son los siguientes:

Tabla 10: Tamaño de observaciones

Mínimo tamaño de observaciones	Características
100	Modelos que contienen 5 o menos constructos, cada uno con más de 3 ítems (variables observables), y con alta comunalidad de ítem (.6 o mayor)
150	Modelos que contienen 7 o menos constructos, por lo menos modestas comunalidades (.5), y sin constructos subidentificados.
300	Modelos que contienen 7 o menos constructos, cada uno con más de 3 ítems (variables observables), y con alta comunalidad de ítem (.6 o mayor)
500	Modelos que largos números de constructos, algunos con bajas comunalidades, y/o tengan menos que 3 ítems medibles.

Adaptado de Hair et al. (2018)

De esta forma, el modelo de la presente investigación cuenta con las siguientes características: menos de 5 constructos, cada uno de estos cuenta con un mínimo de 2 ítems y la mayoría de sus comunalidades son superiores a .6 (las que no, puntúan .5).

En este sentido, si bien no se cumple estrictamente con todas estas características propuestas por Hair et al. (2018) para que se apliquen 100 observaciones, la mayoría de estas características son cumplidas. Además, existen diversos autores que soportan la idea de que 100 observaciones es el mínimo satisfactorio cuando se conduce ecuaciones estructurales (Schumacker y Lomax, 2016, p. 39). De la misma forma, Keith (2019) menciona que los estudios del modelo de ecuaciones estructurales deben incluir un mínimo de tamaño de observaciones de 100, ello basado en estudios de simulación que muestran problemas cuando los resultados son menores a ese nivel (p. 578). En este sentido, la recolección de 100 observaciones para el modelo de ecuaciones estructurales resultaría apropiado.

Por otro lado, cabe señalar que los ítems se medirán a través de la escala de Likert y la ficha técnica se muestra a continuación.

Tabla 11: Ficha técnica de encuestas

Tema de investigación	Análisis del efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19: caso de estudio La Badiane
Ámbito geográfico	Lima, Perú
Método de recojo de la información	Cuestionario estructurado, encuestas <i>online</i>
Descripción de la muestra	Clientes de La Badiane que hayan consumido por lo menos una vez en el año 2020 (periodo: enero-agosto)
Tipo de muestra	Muestra no probabilística-por conveniencia
Tamaño de observaciones	100
Fechas de realización de encuestas	Junio, julio y agosto del 2020

El esquema de herramientas de recolección de datos se muestra en el Anexo A y se clasifica en las dimensiones y variables de la investigación. De la misma forma, la guía de encuesta se muestra en el Anexo D.

3.5. Selección de las unidades de observación

Para efectos de la investigación, las unidades de observación se dividen en dos grupos: la empresa y clientes de La Badiane. Por un lado, la empresa incluye tanto al gerente general, como a la encargada comercial; lo cual nos permite contrastar perspectivas y tener un conocimiento más detallado de la marca desde el punto de vista de la empresa. Por otro lado, para recoger las percepciones de los clientes respecto a la marca y su relación con el comportamiento del consumidor, se determinó como universo a las personas que consumieron por lo menos una vez en La Badiane desde enero hasta agosto del 2020.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA BADIANE DURANTE LA CRISIS SANITARIA A CAUSA DE LA COVID-19

1. Análisis interno

Se procede a describir los activos que componen la marca La Badiane, siguiendo los componentes de inventario de marca de Keller (2008), a partir de la información brindada por George González, dueño mayoritario de La Badiane y una encargada comercial del café restaurante.

1.1. Historia, Misión y Visión

La Badiane es un café restaurante que inició sus operaciones en el año 2014, como un emprendimiento dedicado a la venta de postres, creado por Kelly Pazos y Rodrigo Montori, ambos amigos de la adolescencia de George González (actual socio mayoritario y gerente general de La Badiane). Pazos, repostera de profesión, inició el emprendimiento de venta de postres a través de redes sociales, para posteriormente abrir un pequeño local en San Borja, en donde expandieron la variedad de productos incluyendo ensaladas y otros platos de fondo en su carta. González era uno de sus clientes habituales y su espíritu emprendedor lo condujo a interesarse en el negocio, sintió que había potencial de crecimiento, pero que faltaba consolidar la propuesta de valor de la empresa, cuya razón social era Ohhh Inversiones S.A.C. En tal momento, la empresa, bajo el nombre de marca La Badiane, venía registrando un nivel de ventas desfavorable, Pazos estaba a punto de cerrar el negocio, pues al ser repostera, la calidad de los postres era óptima, pero ello no se replicaba en los platos salados (G. González, comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

En paralelo, González tenía el interés de que su madre, Carmen Acosta, deje de trabajar para terceros y pueda crear su propio negocio en el sector gastronómico. Ella es una chef profesional que se dedicaba a brindar servicios de *catering* para eventos tanto nacionales como internacionales, pero para su edad, González sentía que ella no podía seguir llevando un ritmo de vida tan agitado y causante de problemas anímicos.

Fue entonces que González le presentó una propuesta de inversión a Pazos y Montori, que consistió en una inyección de capital por su parte y participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, además de la incorporación de Acosta como la nueva encargada de la preparación de platos salados, con la intención de cubrir el punto débil de La Badiane en ese momento. Pazos y Montori accedieron a la propuesta de inversión de George. En sus palabras: “La Badiane nació como una intención de brindarle nuevamente un propósito de vida para mi madre” (G. González, comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

El primer año de la alianza fue un año de muchos cambios y metas propuestas por el equipo y las ventas empezaron a incrementarse, sin embargo, ante la buena recepción de la cafetería, el local empezaba a quedar muy pequeño. Es así que en el año 2015, reciben la oferta de un empresario que estaba interesado en comprar el local de San Borja y la empresa que operaba La Badiane, el equipo decide acceder a la oferta y vender la empresa y el local, mas no la marca. Con ese capital deciden abrir un local en el centro comercial Camino Real San Isidro y formalizan la constitución de la nueva empresa Suntela del Perú S.A., que conserva la autoría de la marca La Badiane.

El primer año en el local de San Isidro fue uno de muchos momentos difíciles para el negocio, por lo que en el año 2016, Pazos y Montori decidieron retirarse del negocio y vender su participación del accionariado a González. Él menciona que el equipo tenía una dinámica de trabajo distinta y sobre su trabajo comentó: “tengo que empujar el carro como sea, así esté enfermo, incluso una vez me rompí la rodilla e iba a hacer las compras a Makro con muletas, pero esos es solo un ejemplo de la filosofía de trabajo de la empresa, si es buena, mala o excesiva cada uno ve sus límites. Pero siempre lo hago de buena gana, con buenas intenciones y con el objetivo de que esto crezca” (G. González, comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

Ese sería el inicio para la construcción de una identidad de marca que propició la apertura de dos locales más en un periodo de cinco años. Actualmente La Badiane tiene dos locales en Miraflores: un local propio ubicado en calle Libertad 180 y uno alquilado ubicado en avenida Mariscal La Mar 394. “Hasta setiembre del año 2020 La Badiane contaba con un tercer local ubicado en San Isidro, en la avenida Camino Real 456, pero la poca afluencia de personas y los planes de la concesionaria de iniciar trabajos de demolición en el centro comercial, como parte de un proyecto de remodelación, contribuyeron a tomar la decisión de no renovar el contrato de alquiler y dejar el local” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020). Por ello, “González se vio obligado a terminar el contrato de alquiler con el mencionado local y empezó a vender los equipos de refrigeración, máquinas de café y demás electrodomésticos del mismo para capitalizarse” (D. Puerta, comunicación personal, 29 de agosto, 2020).

Por otro lado, sobre el propósito y la razón de ser de la empresa, a continuación, se describe la misión y visión de La Badiane.

La misión de La Badiane es:

Brindar un servicio cálido y personalizado en un espacio atractivo, exclusivo y acogedor, y con todas las comodidades que requiere un ejecutivo moderno. Ofreciendo a nuestros visitantes una atmósfera alegre y de distracción, brindando productos locales, artesanales de primera calidad. Poniendo énfasis en la alimentación balanceada, conscientes del

cuidado y conservación del medio ambiente (La Badiane, 2017).

La visión de La Badiane es:

Brindar a los clientes la tranquilidad de consumir comida tradicional balanceada de calidad sin perder el gusto por lo bueno” (La Badiane, 2017). Sin embargo, el fundador y gerente general de González nos comunicó su deseo por actualizar su misión y visión, pues manifiesta que el negocio ha crecido y cambiado su enfoque en los dos últimos años, pero una frase se mantiene desde sus inicios hasta la actualidad:” todo lo bueno se comparte” (G. González, comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

Acerca del diseño organizacional, La Badiane no cuenta con un organigrama formal que defina los cargos oficiales de la gerencia; sin embargo, entre los socios de la empresa se han dividido roles estratégicos a partir de la llegada de la pandemia al país. Tales roles se dividen en el siguiente orden: George González se encarga de la “planificación global de los objetivos de La Badiane la Gestión comercial, articulación de las estrategias en conjunto con los encargados comerciales y la gestión de autorizaciones de funcionamiento de los locales comerciales ante el Estado” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020).

Asimismo, “Jorge Reyes se encarga del monitoreo del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad según las disposiciones estatales y Jean Karlo González se encarga de fijar las metas laborales. Es decir, de la creación del reglamento de atención al cliente y gestión de las bonificaciones al personal, así como garantizar que se cumplan las condiciones laborales alineadas al cumplimiento del ISO 9001 de gestión de la calidad, pues esta es una meta que tiene La Badiane a mediano plazo” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020).

1.2. Productos y servicios

La Badiane cuenta con una carta de productos diversa y divide su oferta de productos en pastelería, cafetería y cocina artesanal. En pastelería se encuentran sus pasteles salados y dulces preparados de forma artesanal y sin ningún producto químico ni preservantes, tales como *carrot cake*, *pie* de manzana, tartaletas, piononos, *cheesecakes*, entre otros. En su carta de cafés se encuentra el café americano, café cortado, *capuccino*, *mocca*, *frappe*, entre otros, preparados a base de 100% café peruano de la selva y sierra central peruana. En este punto es importante denotar que La Badiane se esfuerza por brindar solo café premium de calidad de exportación a sus clientes, pues intentan diferenciarse de las cafeterías locales y franquicias vecinas. En cocina artesanal se encuentran por un lado el pastel de acelga, *quiche* y empanadas.

Asimismo, es importante mencionar los servicios, algunas de las actividades culturales y estrategias de difusión de marca que La Badiane realizaba antes de la pandemia para tener un

acercamiento acerca de la esencia que la marca pudiera haber forjado antes de la llegada de la COVID-19 al Perú.

Por otro lado, La Badiane ofrecía (antes de la cuarentena nacional) servicios a empresas y personas naturales, tales como eventos corporativos: desayunos y almuerzos corporativos, *coffee break*, celebraciones de cumpleaños, matrimonios, *catering* para empresas y para el hogar.

En ese sentido, los locales de La Badiane fueron utilizados como local de entrevistas por reconocidas bandas peruanas a raíz de un acuerdo comercial firmado entre el café restaurante y Lima en Escena, una productora de gestión cultural dedicada a la promoción de conciertos, galerías de arte, exhibiciones, obras de teatro, entre otros. Además, en el mes de octubre del 2019, La Badiane firmó un contrato de patrocinio a la banda Dolores Delirio, por la celebración de sus 25 años de carrera artística y para el que se realizó un concierto que reunió otras bandas peruanas y que también tuvo como invitado a Richard Coleman, guitarrista de la banda Soda Stereo. Tal patrocinio significó una exposición de marca importante y similar al que le otorgó el contrato con Lima en Escena y consistió principalmente en un intercambio en el que La Badiane brindaría el servicio de *catering* para las bandas participantes para la rueda de conferencias y el día de concierto y a cambio de ello, las bandas promocionarán la marca de La Badiane en todas sus comunicaciones en redes en asociación con otras marcas e instituciones como la embajada de la República Argentina, el Gran Hotel Bolívar, entre otros.

Asimismo, es importante recalcar que La Badiane acogía (antes de la cuarentena nacional) cada semana a artistas y grupos musicales que brindaban un *show* para los comensales de sus locales, “ello con el fin de brindar una experiencia completa a sus clientes y también con el fin de que el evento se promoció a través de las redes de los artistas independientes y reconocidos, atrayendo mayor afluencia de clientes” (G. González, comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

Por otro lado, durante la cuarentena nacional, la marca La Badiane también se ha reinventado y lo ha hecho a través de plataformas digitales, principalmente a través de *Facebook* e *Instagram*. Por ejemplo, el 26 de marzo del 2020, La Badiane cerró temporalmente todos sus locales y enfatizó en sus redes sociales que el cierre se realiza para resguardar la salud de su equipo y clientes, demostrando así la unión, respeto y responsabilidad por los demás.

Luego de la declaración del decreto en el que se permite realizar servicio *delivery*, La Badiane empieza a operar a través del mencionado servicio cumpliendo con el protocolo de bioseguridad que indica el gobierno central.

1.3. Empresas asociadas a la marca

La marca La Badiane está asociada a dos empresas: Suntela del Perú S.A. y La Badiane

S.A.C. Suntela del Perú S.A. es la empresa constituida el 20 de abril del 2015, cuya actividad comercial pertenece a la categoría de Restaurantes, Bares y Cantinas con CIUU 55205 y RUC 20501530027. Esta empresa es la encargada de la gestión de la marca de La Badiane y de la administración de los locales comerciales del café restaurante y tiene como gerente general a George González. Asimismo, “la sociedad está compuesta por George González con el 51.7% del capital, José Reyes con 33.3% del capital y Jean Karlo González con 15% del capital” (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020).

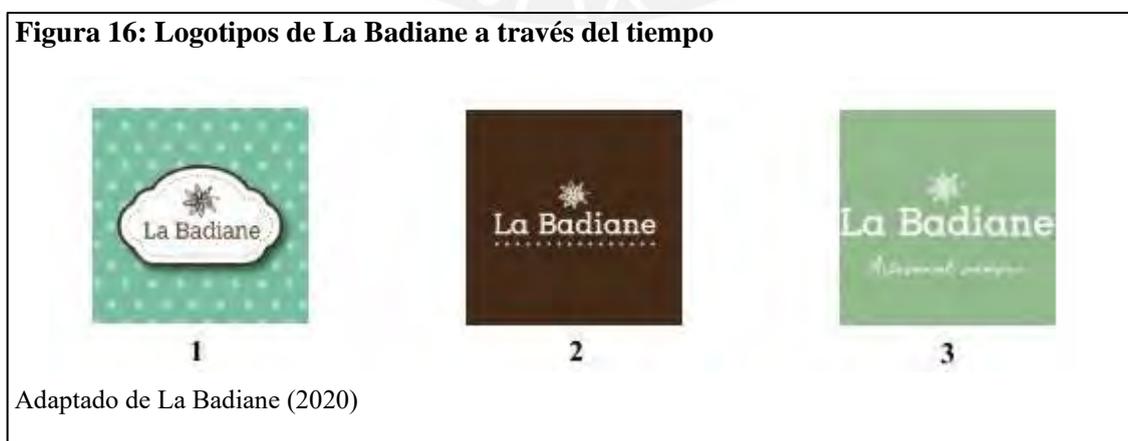
Por otro lado, se tiene a La Badiane S.A.C. empresa constituida ante la SUNARP el 8 de julio del 2015 y cuya actividad comercial pertenece a la categoría de Restaurantes, Bares y Cantinas con CIUU: 55205 y RUC 20600513169. La Badiane S.A.C. es la empresa dedicada a la producción de los productos preparados de La Badiane, tales como panes, postres y platos de fondo. Esta empresa también tiene como gerente general a George González en el estatuto de la empresa, pero en la práctica tiene como encargada a Carmen Acosta, madre de George y jefa de producción del taller. La sociedad está compuesta por George González con el 95% del capital y Carmen Acosta con el 5% del capital (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020).

La creación de La Badiane S.A.C. fue una decisión estratégica con el fin de mantener enfocada a Suntela del Perú en el manejo del factor comercial de la marca, mientras que La Badiane S.A.C. tiene como principal objetivo suministrar de productos de calidad a los locales del café restaurante. De tal forma, cada empresa puede administrarse y trabajar de manera independiente, alimentando el mismo objetivo: el éxito de la marca.

1.4. Logotipo y eslogan

El logotipo de La Badiane sufrió algunos cambios desde su fecha de creación, pero siempre manteniendo el mismo tipo de fuente de letra y símbolo.

Figura 16: Logotipos de La Badiane a través del tiempo



El logo 1 es el primer logo que La Badiane tuvo, fue creado por Kelly Pazos y Rodrigo

Montori cuando iniciaron el negocio y siguió siendo utilizado por el café restaurante incluso después de que ambos dejaran la empresa en el año 2015. El logo consiste en un fondo turquesa tenue con puntos blancos que transmite un espíritu juvenil y relajado, con la silueta de un *cupcake* blanco, las palabras La Badiane, que significan anís estrella en francés y en la parte superior el ícono de un anís estrella, ingrediente presente en la preparación de muchos postres. Es así que el logo 1 de La Badiane representaba a una cafetería de corte juvenil especializada en postres. “Tal logo siguió representando la marca hasta diciembre del 2018” (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020).

El diseño del logo 2 fue parte de un proyecto de reinversión de la marca para emitir el mensaje de que La Badiane es más que una pastelería y se empezó a utilizar en sus redes sociales a partir de enero del 2019. El logo 2 es un poco más sobrio, se mantiene el nombre de la marca subrayada con puntos manteniendo el espíritu juvenil y el anís estrella, esta vez con un fondo marrón que alude al trato directo que La Badiane trata de promover con los productores de su cadena de suministro. Transmitiendo el mensaje de que los insumos de La Badiane no son procesados y vienen directamente de las tierras de los agricultores, como el café, la quinua, entre otros provenientes de distintas provincias del país, fomentando la creación de valor compartido de tales grupos de interés (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020).

El logo 3 es muy parecido al logo 2, consiste en el nombre de la marca, el anís estrella, el eslogan “artesanal siempre” con un fondo de color verde tenue. Los dos últimos componentes son muy importantes, pues representan dos pilares fundamentales de la marca: la producción artesanal y el cuidado del medio ambiente respectivamente. George comentó que La Badiane quiere transmitir a sus clientes actuales y potenciales que están comprometidos con seguir brindando productos auténticos, con un sabor como hecho en casa por mamá. “Así como por la preservación del medio ambiente, promoción del reciclaje y un lugar de trabajo libre de plástico, motivo por el cual La Badiane fue reconocido por la Municipalidad de Miraflores” (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020).

Cabe mencionar que el logo 2 sigue siendo utilizado por La Badiane en sus redes sociales y en material POP (*point of purchase*) en sus locales. Ello porque ambos logos tienen un mensaje que es muy importante para La Badiane seguir transmitiendo. “Es por eso que George señala que en sus publicaciones tanto en *Facebook* como *Instagram* tratan de alternar ambos logos y colores de fondo (marrón y verde), según el contenido de la publicación. Por ejemplo, si la publicación alude a productos elaborados con insumos provenientes directamente de los agricultores, entonces la publicación tendrá fondo marrón. Pero si la publicación alude a otro tipo de productos, el fondo será de color verde” (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020).

El eslogan de La Badiane es “artesanal siempre”, y sobre él George comenta que el mensaje que se quiere transmitir es el de una marca asociada a la cocina y repostería casera, no en masa, con ingredientes de calidad, “desde un punto de vista maternal, como de una madre que se preocupa por la alimentación de sus hijos, pero en este caso por la alimentación de los clientes” (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020). Asimismo, se desea comunicar que por más que La Badiane crezca, se compromete a mantener su esencia.

1.5. Atributos

Para la empresa los mejores atributos inherentes a la marca son la calidad de la atención al cliente, la calidad de los productos, la decoración y diseño de interiores de los locales y la filosofía de la marca que promueve la alimentación saludable y consciente.

En primer lugar, la atención al cliente es un factor muy importante de la cadena de valor de La Badiane, un ejemplo de ello son las intensas capacitaciones por la que pasan los colaboradores del café restaurante. “Ellos aprenden etiqueta y protocolos en servicio al cliente, que consiste desde cómo presentarse ante el cliente, la postura, la forma de colocar los cubiertos en la mesa y la forma de servir las bebidas, hasta la forma de responder ante pedidos y quejas” (G. González, comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

Asimismo, La Badiane se asegura de entrenar a su personal en la cata de café, vino y cerveza artesanal. Ello con el fin de conocer realmente los productos que venden y poder informar de las propiedades de tales productos a los clientes, en caso estos soliciten alguna recomendación o deseen conocer más acerca de las bebidas. “Tales capacitaciones son realizadas por parte de los proveedores Gran Café para el caso del café y Can Capell para el caso de la cerveza artesanal con los que La Badiane tiene alianzas estratégicas”. (D. Puerta, comunicación personal, 18 de mayo, 2020).

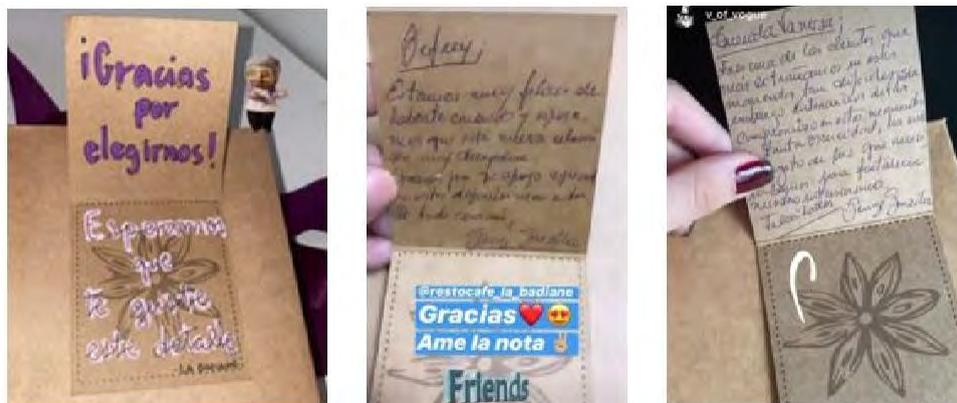
En línea con lo anterior, George incentiva al personal a que intenten acercarse a los clientes, conectar con ellos y los hagan sentir como en casa, yendo más allá de una transacción. Ejemplo de ello fue una noche en la que dos jóvenes llegaron al local de La Badiane de La Mar cuando este ya se encontraba cerrando, las jóvenes se acercaron al personal y les pidieron que por favor las atiendan, George al ver esto se acercó y al conversar con ellas descubrió que se habían trasladado desde San Juan de Lurigancho hasta La Mar solo con el fin de encontrar el local de La Badiane, pues en las redes sociales habían visto las fotos del local y los postres y deseaban visitarlo. George detuvo el proceso de cierre y atendió él mismo a las jóvenes, quienes le pidieron que se una a ellas en su mesa y al fin de la cena se ofreció llevarlas en su carro hasta sus domicilios. George comenta que desde ese día ambas jóvenes se comunican con él y siguen visitando el local, pues le comentaron que nunca les había sucedido algo así y que se encuentran muy agradecidas

con George y satisfechas con la calidad de servicio que posee La Badiane, algo que no han encontrado en otros café restaurantes.

Otro aspecto importante sobre el servicio de atención al cliente que brinda La Badiane es el referido al trato personalizado que brindan a los clientes. Si bien La Badiane tiene una carta con todos los platos que ofrece, el café restaurante suele preparar cualquier plato que los clientes le pida al personal, de contar con los insumos necesarios. Es así que algunos clientes les dicen que les gusta acudir a La Badiane porque siempre los “engrían” con sus “gustitos” que puedan tener. Asimismo, cuando los clientes les piden recomendaciones saludables o quieren informarse de los ingredientes de cada producto, el personal se toma el tiempo de atenderlos de manera personalizada para que el pedido de los clientes sea de su total satisfacción. Además de ello, en el servicio postventa, el personal les pregunta a sus clientes si su pedido fue de su agrado y si tienen alguna sugerencia para su próxima orden. Ello, tanto para los pedidos realizados de forma presencial como para los pedidos *online* realizados a través de *Whatsapp*, *Facebook* e *Instagram*.

Además, en los pedidos con envío a domicilio, el personal coloca pequeños mensajes personalizados en las tarjetas que acompañan las cajas para los clientes que lo deseen, para ello se les pregunta si desean una dedicatoria en su pedido antes de enviarlo. Si se trata de clientes asiduos, tales mensajes estarán relacionados con algún evento importante por el que el cliente esté atravesando y del que George o el personal de atención tenga conocimiento. Por ejemplo, uno de los mensajes lee: querida Vanessa, eres una de las clientas que más extrañamos en estos momentos tan difíciles; sin embargo, el enterarnos de tu compromiso en estos momentos de tanta oscuridad ha sido el rayito de luz que necesitábamos para fortalecer nuestro entusiasmo. Felicidades, George González.

Figura 17: Tarjetas personalizadas para los clientes



Adaptado de La Badiane (2020)

En segundo lugar, respecto a la calidad de los productos y servicios de La Badiane, González afirma que los insumos utilizados en la preparación de los productos son de alta calidad y se opta por adquirir los mejores insumos, incluso si su costo es alto. Además, para la creación de las recetas se sigue un proceso estricto de evaluación de la acogida de los nuevos platos o postres, preparando muestras para los clientes y recogiendo sus opiniones. Luego, se incorporan las sugerencias y las recetas son perfeccionadas por el equipo de chefs y reposteros del taller de producción (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020). Ello con el fin de que cada plato tenga la calidad exigida por los clientes, pues la calidad de los productos es muy importante para la marca.

En tercer lugar, la decoración de interiores de cada uno de los locales fue definida con el objetivo de que La Badiane sea una experiencia extrasensorial, en la que los sentidos del olfato, vista y sabor de los clientes sean estimulados cada vez que visitan el café restaurante. Así, también se toma en consideración las características de los grupos de clientes que acuden a cada uno de los locales para renovar constantemente el estilo de la decoración de los mismos.

El local de La Mar en Miraflores está situado en una zona residencial y de arquitectura tradicional, por ello, el local ha ido haciendo mejoras en la decoración para lograr un ambiente acogedor que haga sentir como en casa a los clientes. El local está levemente alumbrado para proyectar calidez en el ambiente, además, las paredes están decoradas con adornos hechos con productos reciclados y con un mural pintado a mano por una artista local. En el primer piso del local se encuentran las mesas para la atención de los clientes y en el segundo piso se encuentra el taller de producción de La Badiane.

El local de La Libertad en Miraflores se encuentra situado en una zona empresarial y muy comercial en el distrito, es por ello que este local fue diseñado en conjunto con Jean Karlo, hermano de George y arquitecto, para proyectar un estilo moderno y atractivo para que los jóvenes se tomen fotos en el local y las publiquen en sus redes sociales. Así como para brindar un espacio amigable y adecuado para que los clientes ejecutivos de negocios puedan tener reuniones de trabajo. Asimismo, este es el local más grande que La Badiane ocupa y tiene una distribución amplia, pensada en la posibilidad de albergar eventos en el futuro.

En cuarto lugar, se encuentra la filosofía de promover la alimentación saludable, valor de mayor importancia para la marca. En ese sentido, la preparación de los platos salados y dulces cuenta con una composición balanceada, en el caso de las ensaladas, estos son propuestos con la asesoría de una nutricionista, con el fin de asegurarse de que los clientes reciban la cantidad adecuada de carbohidratos, proteínas y grasas en sus ensaladas. Asimismo, se ofrece panela y estevia como sustitutas del azúcar para los clientes que tengan restricciones en sus dietas. De la

misma forma, La Badiane está empezando a producir algunos postres con los mencionados endulzantes para reducir el uso del azúcar progresivamente y todos sus postres están libres de gluten.

1.6. Personajes

La marca de La Badiane cuenta con tres personajes resaltantes, que en sus distintos roles transmiten la filosofía y mística del negocio a sus clientes.

En primer lugar, se tiene a George González, abogado de profesión y labora en el estudio de abogados Fort, Bertorini, Godoy & Pollari Abogados. En paralelo, González es gerente general y accionista mayoritario tanto de Suntela del Perú S.A., como de La Badiane S.A.C. y en sus palabras “el derecho mantiene vivo el sueño de La Badiane” (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020). Ello debido a que los ingresos provenientes de su carrera como abogado le han permitido afrontar obligaciones o proyectos de expansión importantes en periodos críticos.

Antes de la llegada de la pandemia al país, González era quien se ocupaba de dirigir los distintos aspectos del negocio, en este contexto esa situación cambió. En tanto los otros dos socios de Suntela del Perú S.A. ahora también asumen un rol gerencial complementario al de González, ocupándose de la gestión del personal y de gestión de las prácticas de bioseguridad de La Badiane.

Asimismo, durante este contexto, González creó el cargo de encargado comercial, asignando a tres personas para ocupar este nuevo cargo. Los trabajadores elegidos llevaban algunos años trabajando en el café restaurante y González confiaba plenamente en sus capacidades y potencial de crecimiento. Estos encargados comerciales son quienes lideran la búsqueda de nuevos clientes, generación de ventas, propuestas de promociones y de nuevos productos que agregar a la carta de acuerdo con las tendencias actuales. Del mismo modo, González delegó la gestión de compras y relación con proveedores a una de las encargadas comerciales. Es así que González tiene reuniones semanales con los encargados comerciales y los otros socios del café restaurante para discutir los avances, aspectos de mejora, incidencias y planes, motivándolos a seguir adelante en cada uno de sus roles y que como equipo podrán afrontar juntos la difícil situación actual, pues como González comenta: “a mí me importa lo que sucede en la vida de los chicos, voy a los locales y converso con ellos, si tienen problemas los escucho y les aconsejo, son buenos chicos y me interesa poder ayudarlos y formarlos” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020).

Entonces, actualmente González, como gerente general, se encarga de definir las metas globales del negocio y de planificar las estrategias para alcanzarlas y sobre ese punto menciona

“las cosas cambian todos los días, ya no se puede planear nada a largo plazo, solo a corto plazo e incluso así hay mucha incertidumbre y necesitamos evolucionar constantemente” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020). Asimismo, se encarga de articular alianzas con otras empresas para la colaboración en publicidad mutua, gestiona las autorizaciones de funcionamiento de los locales ante el Estado, se encarga de gestionar los temas legales de la empresa y de articular inversiones de no participación con otros prospectos a invertir en la planificación de proyectos relevantes para el negocio, como la remodelación, expansión, apertura de nuevos locales, entre otros. Además, se encarga de “monitorear el trabajo de los encargados comerciales y del personal de atención al cliente, así como explorar nuevas oportunidades comerciales para el negocio” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020).

Asimismo, a González le resulta muy importante tener un contacto cercano con los clientes y es por ello que visita los dos locales de La Badiane a diario, en los espacios que su trabajo como abogado se lo permita, conversa con los clientes para saber si se encuentran satisfechos con el servicio proveído o para entablar conversaciones con aquellos con los que tiene una relación de amistad a través de los años. Siguiendo la misma idea, González actualmente realiza las entregas de los pedidos a domicilio personalmente en su vehículo, algo que él cree que “los clientes apreciarían que el gerente general del café restaurante les entregue en persona sus pedidos” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020).

En segundo lugar, se tiene a Carmen Acosta, madre de George y jefa del taller de producción de los postres y platos salados. “mi mamá es el corazón de La Badiane, ella decide qué se prepara y qué no, define las cantidades a producir de acuerdo con la rotación de los postres, es el corazón de la marca, motiva a su equipo y genera un buen ambiente” (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020). Carmen, chef de profesión, tiene 3 personas a su cargo entre ellos reposteros y chefs, a quienes les enseña a preparar las recetas que ella crea a través de un riguroso proceso de pruebas para cada uno de los postres de la carta de La Badiane.

Carmen cumple un rol fundamental en la oferta de productos que reciben los clientes de La Badiane, pues George recoge ideas de posibles nuevos platos o postres a agregar a la carta a partir de la búsqueda de tendencias en la gastronomía peruana e internacional, intereses de los clientes y los viajes de George al extranjero. Sin embargo, George comparte esas ideas con su madre y finalmente ella decide qué recetas podrían tener acogida en sus clientes y cuáles son factibles dada la capacidad del taller, para luego pasar a la etapa de las pruebas en el taller de producción.

En tercer lugar, se tiene a Willy quien, según George, es el que más ha absorbido todo lo que se le ha intentado transmitir sobre la marca, adaptándolo a su estilo. Además, comenta que su

presencia en el negocio ha sido de mucha importancia: “mucho de lo que se ha avanzado se debe a él, Willy se está convirtiendo en una marca, basta que lo conozcan una vez y siempre lo recuerdan, desde todos los locales”. Asimismo, además de representar una importante fuente de valor para la marca de cara al cliente, cumple un rol clave a nivel interno en el equipo de trabajo de La Badiane como alguien en quien siempre se puede contar “siempre dice que sí a todo, es muy entregado al trabajo, mientras siga madurando como persona va a convertirse en una marca por sí mismo”. Willy Rodríguez administrador del local de Libertad. un tiempo estuvo en el taller 6 meses, sin saber cocinar, aprendiendo las recetas y el esfuerzo del equipo de producción lleva en La Badiane desde que inició 5 años y medio.

1.7. Comunicaciones integradas de marketing

La Badiane comunica su marca principalmente a través del boca a boca, pero también contrata *spots* semanales que se transmiten de lunes a sábado a las 5:40 pm en la radio Doble Nueve 99.5 desde el mes de agosto del 2020. Asimismo, desde inicios del año trabaja con *influencers* que promueven un estilo de vida saludable, alimentación balanceada o deportes. “Tales *influencers* publicitan a la marca publicando en sus redes sociales de *Facebook e Instagram* fotos y videos de los productos y de los locales, invitando a sus seguidores a comprar en el café restaurante a cambio de que La Badiane les regalen productos de su elección” (D. Puerta, comunicación personal, 18 de mayo, 2020).

Asimismo, La Badiane ofrece distintas promociones todos los días para impulsar las ventas, como se puede ver en la figura 18, por ejemplo, los lunes por la compra de un desayuno La Badiane regala una “mini ensalada de fruta” a sus clientes, los martes se les regala a una crema de verduras gratis a las 10 primeras personas que compren una ensalada. Los miércoles sus postres se encuentran a un precio de promoción de S/8.00 de un precio regular antes de la pandemia de S/12.50. De igual forma, los jueves se encuentra la promoción de dos *wraps* por S/55 acompañados de dos bebidas. Los viernes se regala una galleta de avena a quienes compren un café de cualquiera de las variedades, los sábados se tiene un descuento del 10% en los vinos y cervezas artesanales y los domingos, por la compra de un sánduche o algún plato salado más un sol se adiciona un café al pedido. Además, en fechas conmemorativas como el día de la madre, día del padre, día del café, entre otros, ofrecen promociones especiales como se puede apreciar en la figura 19 (La Badiane, 2020).

Figura 18: Promociones especiales para cada día de la semana



Adaptado de La Badiane (2020)

Figura 19: Promociones especiales en fechas conmemorativas



Adaptado de La Badiane (2020)

Otra de las estrategias que La Badiane implementó durante el periodo de cuarentena fue trasladar el taller de producción, desde la casa de González en Surco hasta el local de La Mar de La Badiane. Ello, con el fin de ofrecerles un poco de esa experiencia extrasensorial que La Badiane brindaba antes de la llegada de la pandemia. Pues ahora el aroma de los panes y postres recién horneados que emana del local atrae a los transeúntes y muchos de ellos ingresan al local con curiosidad preguntando qué se está horneando para poder hacer su pedido y mientras esperan pueden ver cómo es que se preparan sus pedidos en tiempo real. Es importante mencionar que tal decisión no solo contribuyó a la atracción de nuevos clientes, sino también a aliviar problemas logísticos ocasionados por los viajes diarios de entrega de los productos desde el taller de producción hasta los diferentes locales, por lo que se planea implementar también un taller en el

local de La Libertad.

Finalmente, es importante mencionar que la gerencia de La Badiane promueve el estudio de cursos virtuales gratuitos en su equipo de encargados comerciales. Es así que “los tres encargados comerciales se encuentran actualmente estudiando cursos enfocados en distintos aspectos del marketing digital” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020). Pues al igual que muchos restaurantes, La Badiane se encuentra en una transición hacia una gestión esfuerzo intensiva de sus relaciones con clientes a través de redes sociales, por lo que resulta clave la constante actualización del equipo en dichas nuevas tendencias. Ello, con el fin de que a partir de lo aprendido puedan proponer la implementación de nuevas estrategias a fin de atraer más seguidores, analizar métricas y crear contenido que fidelice a su audiencia.

1.8. Precio

Todos los precios de los productos han subido, especialmente los postres, que son a la vez los productos más vendidos. Antes de la pandemia, “algunos postres costaban S/9.50 por porción y subieron a S/12.50 por porción en el contexto de pandemia. Este incremento en los precios se justifica en la escasez y el aumento del costo de los insumos para la preparación de los postres como la mantequilla, la harina y la leche” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020). Es importante mencionar que en las ocasiones en que se presentó escasez de los insumos para la preparación de algún producto, en lugar de optar por comprar insumos más baratos y de menor calidad, se suspendió la producción de los productos afectados por dicho problema.

Es así que los postres tienen un rango de precios entre S/6.50 y S/12.50 por porción y S/45 y S/75 por molde completo. Las ensaladas tienen un precio de S/23, los *wraps* tienen un precio de S/14.50, los desayunos tienen un precio de S/12 a S/15 y los sándwiches oscilan entre los S/9.50 y S/19.50 (La Badiane, 2020).

1.9. Canal

La Badiane tiene como canales de venta la venta física en sus tres locales, desde donde se designa a una persona que ofrezca las promociones en tienda a los transeúntes para captar su atención. Asimismo, “a los clientes asiduos de La Badiane se les pide sus datos de número de celular y correo electrónico, con el fin de enviarles ofertas y datos de nuevos platos o postres que ingresan a la carta a través de esos canales” (D. Puerta, comunicación personal, 18 de mayo, 2020).

En ese sentido, es importante mencionar que durante el contexto de pandemia la estrategia de ventas ha cambiado. En lugar de esperar a que los clientes lleguen a La Badiane por su propia

iniciativa, “las encargadas comerciales contactan directamente a través de redes sociales a quienes comenten o den *like* recurrentemente a las publicaciones de las redes sociales del café restaurante ofreciéndoles promociones, impulsando nuevas ventas” (G. González, comunicación personal, 21 de setiembre, 2020).

Por otro lado, La Badiane también generan ventas a través de sus redes sociales y dos personas encargadas de responder los mensajes coordinan con el taller de producción el registro y la disponibilidad de los pedidos para cerrar las ventas. Tales pedidos pueden ser pactados para recojo en tienda o para envío a domicilio. “De tratarse de un envío a una dirección cercana al local, este es llevado a cabo por el personal de atención al cliente en bicicleta, pero si se trata de una dirección a más de un kilómetro a la redonda, el envío lo realiza George o Jean Karlo en sus propios vehículos” (D. Puerta, comunicación personal, 18 de mayo, 2020).

Es importante mencionar que antes de que la COVID-19 llegara a nuestro país y se dé inicio al periodo de la crisis sanitaria, los envíos a domicilio eran canalizados a través de *Rappi*, pero “a partir de que esta empresa paralizó sus operaciones como consecuencia del inicio del periodo de cuarentena, La Badiane decidió hacerse cargo de todos los envíos a domicilio en los meses siguientes” (G. González, comunicación personal, 15 de junio, 2020).

2. Análisis externo

El análisis externo comprende el análisis del macroentorno (entorno político y legal, económico, social, tecnológico, y ecológico) y del entorno competitivo (cinco fuerzas de Porter).

2.1. Macroambiente

2.1.1. Político

En el marco político, cabe mencionar que el presidente del Perú a cargo en el tiempo de crisis sanitaria a causa de la COVID-19 fue Martín Vizcarra, quién asumió el cargo desde el 23 de marzo del 2018, tras la aprobación por parte del Congreso del segundo voto de vacancia de Pedro Pablo Kuczynski y tras la difusión de videos en la que se ve y oye a congresistas cercanos al oficialismo negociar con opositor para que no apoye la destitución del entonces presidente, hasta el 28 de julio del 2021 (“Martín Vizcarra asumió la presidencia”, 2018).

Asimismo, producto de las elecciones convocadas tras el cierre del congreso por el presidente Martín Vizcarra, el 16 de marzo los congresistas electos juramentaron y se incorporaron oficialmente al parlamento peruano, para completar el periodo parlamentario 2016 – 2021 (“Juramentación e incorporación de los congresistas”, 2020).

Ahora bien, en el periodo de pandemia, el Perú enfrentó otro panorama de crisis política:

los cambios de gabinetes, uno el 15 de julio y otro el 6 de agosto, la vacancia del ex presidente Vizcarra por incapacidad moral y la renuncia del ex presidente Manuel Merino tras asumir el mandato luego de la destitución de Vizcarra.

Es así que desde en el periodo del 11 de marzo, día en que se decretó la emergencia sanitaria por la COVID-19, al 15 de julio, el Ejecutivo ha modificado su Gabinete hasta en cuatro ocasiones; siendo reemplazados un total de 14 ministros (“Cambios ministeriales”, 2020). Es importante mencionar también que en el primer cambio de Gabinete Ministerial en el periodo de pandemia, el presidente Martín Vizcarra hizo cambios en 13 de los 19 ministerios, donde 11 de los ministerios fueron asumidos por nuevas personas, seis se mantuvieron con los mismos titulares y dos ministros cambiaron de cartera: por ejemplo, hubieron cambios en el Consejo de Ministros y en el Ministerio de Salud (De la Quintana, 2020). Cabe mencionar también que en este periodo, el día 7 de julio el presidente Vizcarra convocó a elecciones generales para el 11 de abril del 2021, fecha en la que se elegirá a un nuevo presidente y congreso nacional (De la Quintana, 2020).

Ahora bien, el segundo Gabinete Ministerial nombrado en el periodo de emergencia sanitaria se dio el 6 de agosto del 2020 debido a que el 4 de agosto el Consejo de la República no otorgó el voto de confianza al entonces titular de la Presidencia de Consejo de Ministros, de esta forma, el jefe de Estado tuvo que nombrar a un nuevo Gabinete Ministerial (“Estos son los nuevos ministros del gabinete de Martín Vizcarra”, 2020). Entre los cambios ministeriales estuvieron: la presidencia del Consejo de Ministros, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Ministerio de Defensa; en tanto que se mantienen los ministros de Economía, Salud, del Interior y la Cancillería (Plazas, 2020).

De esta manera, la inestabilidad y crisis política del Perú genera incertidumbre para los peruanos y para las empresas en que en ella laboran, incluyendo así a la empresa de estudio de la presente investigación.

2.1.2. Legal

En el marco legal, hubo muchas acciones legales tomadas por el gobierno del Perú durante el periodo de pandemia, que resultaron generando cambios a nivel nacional. En este acápite se detallarán las acciones legales tomadas por el gobierno central que influyeron en el sector restaurantes, en las empresas pequeñas y en los trabajadores.

Cuando el 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró el brote de la COVID-19 como una pandemia al haberse expandido en más de cien de países de manera simultánea, en la misma fecha Perú declaró emergencia sanitaria a nivel nacional por un plazo

de 90 días (Decreto Supremo N° 008-2020-SA, 2020); luego, el 15 de marzo del 2020, el gobierno peruano declara aislamiento social obligatorio (cuarentena) nacional por un plazo de 15 días (Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, 2020). Este último decreto suspendió temporalmente el acceso al público a los establecimientos comerciales, como restaurantes, hoteles, centros recreativos y culturales, entre otros; a excepción de los locales minoristas de productos de primera necesidad. De esta manera, los restaurantes dejaron de operar debido al ordenamiento de aislamiento social obligatorio, donde alrededor de 1.1 millón de trabajadores del rubro Restaurantes y Servicios Afines dejaron de laborar (“Mincetur: protocolo para delivery”, 2020).

Por otro lado, respecto a la reanudación de actividades del sector restaurantes que inicia con la primera fase en mayo, (Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, 2020) según la presidenta del Gremio de Turismo y Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima, generaría que unos 50.000 restaurantes, de los 220.000 que existen en el país, reinicien operaciones bajo el esquema de *delivery*. De manera que permitirá a su vez preservar los puestos de trabajo de miles de cocineros, auxiliares de cocina e incluso meseros que podrían desempeñarse como despachadores o transportistas, pues el sector gastronómico, de acuerdo con Fiorini, emplea alrededor de un millón de trabajadores de manera directa y a millones de manera indirecta (Salas, 2020).

El grado de importancia del sector restaurantes, se evidencia al encontrarse incluido dentro de los sectores autorizados para operar en la primera fase de reactivación económica, aprobado por el Consejo de Ministros en un decreto supremo que autoriza la reanudación de actividades económicas de manera gradual y en cuatro fases que empezarán a operar en mayo del 2020 (Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, 2020). En ese sentido, la primera fase comprende a los sectores de minería e industria, construcción y servicios y turismo, dentro del cual se encuentra la categoría de “restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (con propia logística del establecimiento y protocolo de seguridad y recojo en local)” (Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, 2020, párr. 24).

Cabe señalar también que el servicio de restaurante para entrega a domicilio (*delivery*) siguió funcionando los domingos en la segunda inmovilización obligatoria declarada por el gobierno peruano; este servicio y otros servicios esenciales fueron exceptuados de la inmovilización obligatoria a nivel nacional (Decreto Supremo N° 139-2020-PCM, 2020) y permanece así hasta la fecha.

En suma, el sujeto de estudio de la presente investigación, el café restaurante La Badiane, se vio afectado paralizando operaciones desde el 11 de marzo del 2020, fecha en la que se declaró emergencia sanitaria nacional, hasta el 18 de mayo del mismo año, fecha en la que la empresa obtiene la autorización por parte del Ministerio de Producción del Perú para continuar operando

en sus tres tiendas y cumpliendo las medidas de bioseguridad establecidas por el gobierno (ver Anexo G). Sin embargo, también es importante mencionar que los restaurantes continuaron trabajando los domingos de inmovilización obligatoria bajo el sistema *delivery* gracias a las medidas tomadas por el gobierno, es así que esta medida no perjudicó la operación del café restaurante La Badiane los días domingos.

En el ámbito laboral, hubo ciertas medidas tomadas por el gobierno que influyeron en la operatividad de muchos trabajadores de empresas peruanas, y también hubo algunos subsidios y programas tanto para empresas como para trabajadores que se dieron en el periodo de crisis sanitaria.

Para comenzar, ante el levantamiento del aislamiento social obligatorio en el Perú, se tomaron medidas para evitar el contagio de la COVID-19 en los centros de trabajo. Entre las medidas para salvaguardar la salud de los trabajadores están: distanciamiento social no menor a 1 metro, lavado frecuente de manos, uso de mascarilla, los trabajadores de grupo de riesgo deben preferentemente continuar realizando trabajo remoto en las condiciones acordadas con el empleador y los que deseen concurrir voluntariamente a trabajar deberán suscribir una declaración jurada, los trabajadores del sector privado podrán solicitar facilidades laborales cuando tengan un familiar directo a su cuidado con COVID-19 o que se encuentre en el grupo de riesgo ante un posible contagio, los empleadores del sector privado podrán modificar y establecer de manera escalonada los turnos y horarios de trabajo como medida preventiva frente al riesgo de propagación de la COVID-19, y finalmente, para el reinicio de labores el empleador deberá implementar las medidas de seguridad y salud en el trabajo (Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, 2020).

Otra medida laboral tomada por el gobierno peruano en el periodo de pandemia fue, por ejemplo, el acceso de empleadores que no puedan implementar la modalidad de trabajo remoto o aplicar la licencia con goce de haber, por la naturaleza de sus actividades o por el nivel de afectación económica, a optar por la suspensión perfecta de labores exponiendo así los motivos que sustentan (Decreto de Urgencia N° 038-2020, 2020). El fin de la suspensión perfecta de labores es que la relación laboral entre el trabajador y el empleador no se rompa, más sí se suspenda por un periodo determinado y en ese tiempo no se realice el pago de su remuneración (Chavez, 2020). Cabe señalar que esta medida inició el 15 de abril y estará vigente hasta el 8 de octubre del 2020 (Chavez, 2020).

De esta forma, las empresas peruanas, entre ellas La Badiane, pudieron optar por la medida de suspensión perfecta de labores en caso su situación económica se haya visto fuertemente afectada por la crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

Por su parte, la Comisión de Trabajo del Congreso aprobó por unanimidad el proyecto de ley que prohíbe, durante el estado de emergencia, los despidos de trabajadores del sector público y privado; sin embargo, el mismo artículo menciona que el empleador podrá acudir a la suspensión perfecta de labores, respetando los derechos laborales de suspensión de sus trabajadores (“Aprueban dictamen que prohíbe el despido laboral durante el estado de emergencia”, 2020). Esta medida ha sido muy controversial, por lo que existen opiniones a favor y en contra de dicha medida. Por ejemplo, de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2020b), impide que las pequeñas empresas tomen las acciones necesarias para sobrevivir y mantener a la mayoría de los puestos de trabajo que generan, teniendo así repercusiones en el ámbito jurídico y económico.

En este sentido, tomando en cuenta la opinión del Instituto Peruano de Economía respecto a la aprobación del proyecto de ley que prohíbe, durante el estado de emergencia, los despidos de trabajadores del sector público y privado, La Badiane, al ser una pequeña empresa, podría tener dificultades económicas en caso no logre acogerse a la suspensión perfecta de labores.

Ahora, en términos de acciones realizadas por el gobierno con el objetivo de aliviar la crisis económica de muchas empresas están las siguientes.

El gobierno peruano brindó un subsidio para el empleador privado para el pago de las planillas, como medida para alentar la continuidad de muchas empresas y evitar el incremento del desempleo. En este subsidio, el Estado asume hasta el 35% de la suma de las remuneraciones brutas mensuales de los trabajadores que ganen hasta S/.1,500 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF, 2020a]). Es así que este subsidio para el pago de planillas a trabajadores que ganen hasta S/.1,500 pudo ayudar económicamente a empresas privadas como La Badiane.

Asimismo, el gobierno peruano creó el programa “Reactiva Perú” que “tiene como objetivo dar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez que enfrentan las empresas ante el impacto de la COVID-19” ([MEF, 2020d]). De esta forma, el programa otorga garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que puedan acceder a créditos de capital de trabajo y, así, cumplir con sus obligaciones de corto plazo y, mediante el Decreto Legislativo N° 1485, se amplía el monto máximo autorizado para el otorgamiento de la garantía del Gobierno Nacional a los créditos de “Reactiva Perú” hasta por S/. 30,000,000,000 adicionales a los inicialmente autorizados mediante Decreto Supremo N° 1455 (Decreto Supremo N° 124-2020-EF, 2020). Cabe enfatizar que, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú, al 30 de junio del 2020, 97,762 empresas peruanas han recibido créditos del programa por un total de S/.31, 871 millones; y de este número de empresas el 77% (75,127) pertenece a la micro y pequeña empresa (mype), mientras que un 20% fueron medianas empresas y el 3% grandes

(“¿Mypes o grandes empresas, a quién benefició Reactiva Perú?”, 2020).

Con respecto a la segunda fase de Reactiva Perú, el Banco de Reserva del Perú, al 4 de agosto se ha acumulado colocaciones por S/22,063 millones y se han colocado créditos a 200,500 empresas, de las cuales 191,479 son Mypes, representando así el 95,5% del número total de empresas beneficiarias (“Reactiva Perú 2: BCR colocó S/ 55 millones en nueva subasta”, 2020).

Es así que el programa “Reactiva Perú” realizado por el gobierno brindó créditos a empresas peruanas, donde gran parte de las pequeñas y medianas empresas resultaron beneficiadas, y ello contribuyó a que éstas continúen operando en tiempos de crisis económica. De manera que esto representó una gran oportunidad para el sujeto de investigación, pues La Badiane pudo acceder a este crédito para financiar su capital de trabajo.

Por otro lado, el gobierno otorgó varios subsidios en el periodo de crisis sanitaria nacional con el fin de aliviar la situación económica de muchos peruanos.

Por ejemplo, en agosto del 2020, el gobierno empezó a otorgar un subsidio por S/.760 para aquellos trabajadores que estén en suspensión perfecta de labores, y que cumplan con los siguientes requisitos: contar con una resolución aprobatoria de suspensión perfecta de labores, prestar servicios a una empresa que cuente con no más de 100 trabajadores, percibir una remuneración bruta mensual de hasta S/.2,400, y no haber sido beneficiario, así como ninguno de los familiares, de los subsidios como Bono Universal Familiar, Bono Quédate en Casa, Bono Independiente y Bono Rural (“Suspensión perfecta: mira aquí si eres beneficiario del bono de S/.760”, 2020).

Además, es importante conocer acerca del impacto de los bonos: al 31 de julio del 2020 en total hubo 6.07 millones de hogares beneficiados con los bonos (ámbito urbano y rural), donde 2,726,773 hogares se beneficiaron con el Bono urbano Yo me Quedo en Casa; 773,300 hogares beneficiados con el Bono Independientes; 980,138 hogares con el Bono Rural; y, 1,596,770 hogares con el Bono Familiar Universal (“Bono Familiar Universal: ¿Cómo y hasta cuándo cobrar”, 2020). Cabe señalar también que el Segundo Bono Universal (S/.760) se entregó a partir del 10 de octubre del 2020, y benefició a 8 millones 400 mil hogares peruanos (“Entrega de segundo bono universal será ordenada”, 2020).

De esta forma, los subsidios otorgados por el gobierno peruano, como Bono para trabajadores que estén en suspensión perfecta de labores, Bono Yo me Quedo en Casa, Bono Rural, Bono Independiente, y Bono Familiar Universal ayudaron económicamente a muchos peruanos; de modo que estos subsidios pudieron ser beneficiosos para las personas que laboran en La Badiane, el sujeto de estudio de la investigación.

2.1.3. Económico

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020b), en el segundo trimestre del 2020, el Producto Bruto Interno (PBI) se redujo en 30,2% como consecuencia de las medidas tomadas por el gobierno, destinadas a afrontar la COVID-19 que implicaron el aislamiento social obligatorio, el cierre temporal de fronteras y la restricción a las actividades económicas, con excepción de las esenciales (alimentación, medicamentos y servicios básicos), generando así la disminución del empleo y de los ingresos de la economía, y afectando la demanda interna y externa. Además, el INEI menciona que la disminución del Producto Bruto Interno en el segundo trimestre del año se debe principalmente a la evolución desfavorable de las actividades extractivas (-20,9%), transformación (-44,5%) y servicios (-28,3%). De esta forma, la caída del PBI de Perú en 30.2% en el segundo trimestre del 2020 generó que el Perú no solo entre oficialmente en recesión económica al marcar dos trimestres seguidos con números rojos, sino que también sea el país que más le afectó la crisis económica mundial (“Peru Leads Global Economic Crash With 30.2% Quarterly Drop”, 2020).

Además, de acuerdo con Bloomberg (“Peru Leads Global Economic Crash With 30.2% Quarterly Drop”, 2020), el Banco Mundial pronostica que el PBI de Perú se contraería en 12% el 2020. Proyección alineada con el Ministerio de Economía y Finanzas peruana (12%) ([MEF, 2020c]) (ver Anexo G), Banco Central de Reserva (12,5%) (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP, 2020]), BBVA (13%) (BBVA Research, 2020), y BCP (12,5%) (Dominguez, 2020). Además, de acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, el PBI peruano volvería a los niveles previos a la pandemia en el 2022 ([MEF, 2020c]). También cabe resaltar que se proyecta que la economía, y con ella el sector restaurantes, se recupere fuertemente en el 2021 (Banco Mundial, 2020).

Ahora, en términos de crecimiento económico del sector restaurante, en el segundo trimestre del 2020, de acuerdo con INEI (2020b), entre las actividades que redujeron el crecimiento económico se encuentra el sector alojamiento y restaurantes, que registró una disminución en -89,8% comparado con el mismo periodo del año anterior. Cabe señalar en este punto que, de acuerdo con INEI, dicho sector ha sido el sector más afectado económicamente en el segundo trimestre del año (ver Anexo H) y ha registrado la mayor baja a nivel trimestral en el periodo 2008-I y 2020-II (ver Anexo I). De acuerdo con el INEI (2020b, p. 19), el sector restaurantes se redujo en -88,2% por la inmovilización decretada por el gobierno y la ampliación del Estado de Emergencia Nacional para frenar la propagación de la COVID-19, atenuado por la fase 1 de reactivación económica donde ciertos restaurantes retomaron sus operaciones a través del recojo en tienda o reparto a domicilio. Por otro lado, de acuerdo con el INEI, en el primer

semestre del 2020, el sector alojamiento y restaurantes registró una disminución de -51,2%, donde el sector restaurantes registró un decrecimiento de -50,6%. Además, de acuerdo con el INEI, en los cuatro últimos trimestres el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurantes se contrajo en -23,4% (ver Anexo J).

A estos resultados económicos perjudiciales se sumó la menor demanda por parte de las familias por falta de ingresos en el segundo trimestre del 2020, ello debido a que el gasto de consumo de las familias se contrajo en -22,1% respecto al mismo periodo del año anterior, registrando así menores gastos en alimentos (-3,1%), otros bienes no duraderos (-17,6%), bienes duraderos (-45,1%) y servicios (-28,5%) (INEI, 2020b, p. 2). En este punto cabe señalar que, de acuerdo con el INEI, el gasto de consumo final privado registrado en el segundo trimestre del 2020 es el más bajo comparado con los trimestres anteriores empezando desde el primer trimestre del 2008 (ver Anexo K). Asimismo, en el primer semestre del año, el gasto en consumo final privado se redujo en -12,2% comparado con mismo periodo del año anterior y en los cuatro últimos trimestres el valor agregado bruto del gasto de consumo final privado se contrajo en -4,7% (ver Anexo L) (INEI, 2020b, p. 7). Es así que, en el segundo trimestre del 2020, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG], el gasto de los alimentos consumidos dentro del hogar disminuyó de la siguiente manera:

Los alimentos que redujeron su consumo fueron: leche, queso y huevos (-9,8%), frutas (-19,1%), carne (-22,6%), productos alimenticios diversos (-23,1%) y pescado (-27,4%); mientras que, los alimentos que registraron mayor consumo fueron: azúcar (15,7%), Harina de trigo y otros productos de molinería (10,6%), aceites y grasas (5,1%), legumbres y hortalizas (4,1%), pan y cereales (1,2%), café, té y cacao (0,7%) (INEI, 2020b, p. 3).

En conclusión, los resultados económicos adversos a nivel nacional, a nivel de sector alojamiento y restaurantes, a nivel de sector restaurantes y la menor demanda de alimentos por parte de las familias por falta de ingresos, provocan escenarios económicamente desfavorables para el sujeto de estudio de la investigación: el café restaurante La Badiane.

2.1.4. Social

La situación de crisis sanitaria a causa de la COVID-19 sigue generando muchos cambios y estragos en el mundo. Al 31 de agosto del 2020, el Perú registró 652 037 casos confirmados y 28 944 muertes (Ministerio de Salud del Perú, 2020). Es importante también mencionar que, al 28 de agosto del 2020, Perú fue el país con el mayor número muertes por COVID-19 per cápita por cada 100 000 personas (ver Anexo M) (Quigley, 2020).

De esta forma, tanto la salud física como mental se ve afectada, teniendo repercusiones en la vida personal y laboral de las personas. De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud [OPS] y Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020), además del temor a contraer la COVID-19, se suma el impacto de los nuevos y desafiantes cambios en la vida cotidiana provocado por los esfuerzos de contener y frenar la propagación del virus, como distanciamiento físico, trabajo desde casa, desempleo temporal, educación de los niños en el hogar, entre otros; de manera que estas organizaciones recomiendan cuidar tanto la salud física como mental.

Esta afectación física y mental también se ve reflejada en el Perú y varía de persona en persona, de empresa en empresa y de contexto en contexto. En este sentido, las personas que laboran en La Badiane, el sujeto de estudio de la investigación, podrían haberse visto afectadas; de manera que la operación en sí de la empresa también podría haberse visto afectada debido al contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados de la ENAHO, el ingreso de los trabajadores dependientes e independientes en el segundo trimestre del 2020 disminuyó en -56,7% en términos reales, ello fue amortiguado por los subsidios gubernamentales otorgados a las familias (INEI, 2020b, p. 3). Asimismo, de acuerdo con INEI, en el segundo trimestre del 2020, el empleo disminuyó en -39,6% (6 millones 720 mil personas) comparado al mismo periodo del año anterior, cifra que ha sido la más baja comparada con trimestres anteriores a partir del 2012-I (ver Anexo N). Según ámbitos geográficos en el segundo trimestre del 2020, la tasa de empleo en la Costa disminuyó -52,3% (4 millones 893 mil personas), en donde la Costa Centro, donde se ubica Lima, registró -55,3% (3 millones 643 mil 800 personas), la Costa Norte, -46,1% (1 millón 95 mil 300), y la Costa Sur, -39,5% (153 mil 900); mientras que la población ocupada en la Sierra se contrajo en -24,3% (1 millón 346 mil 100) y en la Selva -22,9% (480 mil 900) (INEI, 2020a, p. 3). Además, cabe mencionar que, en el segundo trimestre del 2020, la población ocupada disminuyó en las actividades de servicios en 56,6%, Comercio en 54,5%, Manufactura en 58,2% y Construcción 67,9%; mientras que el sector primario (agricultura, pesca y minería) aumentó en 17,3% (INEI, 2020a, p. 9)

En cuanto a la tasa de desempleo en el segundo trimestre del 2020, se registró una tasa de 8,8%, mayor en 5,2 puntos porcentuales comparado con el mismo trimestre del año anterior (3,6); en donde el área urbana se ubicó en 12,4% y el área rural, 1,1% (INEI, 2020a, p. 23). Cabe resaltar que, de acuerdo con el informe técnico del INEI, la tasa de desempleo del segundo trimestre del año fue la más alta comparada a trimestres anteriores contados a partir del 2012-I (ver Anexo Ñ). Asimismo, es importante también mencionar que, según ámbitos geográficos en el segundo trimestre del 2020, la Costa registró la tasa más alta de desempleo con 13,1%, en donde la Costa

Centro, donde se ubica Lima, registra 14,6%, la Costa Norte, 10,1% y la Costa Sur, 10,0%; mientras que la tasa de desempleo en la Sierra registró 6,1% y en la Selva 2.9% (INEI, 2020a, p. 23).

De esta forma, cabe señalar también que al segundo trimestre del 2020, Perú es el país con el mayor número de desempleo en Latinoamérica. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo [OIT], en el segundo trimestre del 2020, de los 495 millones de empleos perdidos a nivel mundial, el continente americano perdió 105 millones de empleos, donde los empleos perdidos en América Latina y el Caribe ascienden a 80 millones (Organización Internacional del Trabajo [OIT, 2020, p. 6]). Por su parte, Perú en el segundo trimestre del 2020 registró el más alto número de casos de desempleo en América Latina, pues se calcula que la pérdida interanual de horas de trabajo superó el 50%, donde el empleo de las mujeres se redujo en 57,1% y el de los hombres, en 53,5%. ([OIT, 2020, p. 11]).

Por otro lado, cabe mencionar que la ley de suspensión perfecta, anteriormente explicada, ha generado, de acuerdo con Javier Palacios, ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, que al 15 de agosto del 2020 haya un universo de 22 mil trabajadores con suspensión perfecta aprobadas; cabe mencionar que en agosto del 2020, de las 31 mil solicitudes de las empresas que desean acogerse a la suspensión perfecta, la mitad han sido resueltas (“Suspensión perfecta: MTPE concluirá de dar respuestas a las solicitudes en setiembre”, 2020) y en junio del 2020, de las 29 565 solicitudes de suspensión perfecta de labores, se resolvieron 3.412 y 487 fueron favorables, ello equivale al 14,2% de las resueltas y 1,6% de las presentadas (Instituto Peruano de Economía [IPE, 2020a]). Es importante también señalar que en el periodo de suspensión perfecta los trabajadores no solo no percibirán un salario, sino que tampoco percibirán beneficios laborales como aporte de pensiones, vacaciones, gratificaciones ni CTS (García, 2020).

En tal sentido, según una entrevista realizada en junio del 2020, el ex-viceministro de Trabajo, Juan Carlos Requejo, mencionó que los sectores que más solicitaron suspensión perfecta fueron Comercio (22%) y Hoteles y Restaurantes (18%) (Verona, 2020), mientras que al 20 de abril “los sectores que más están utilizando esa herramienta de la suspensión perfecta son hoteles y restaurantes (32%), comercio (29%), actividades inmobiliarias (25%), manufactura (13%), transportes (13%) y otros”, sostuvo Requejo (“Más de 7,000 empresas”, 2020).

De esta forma, la gran disminución de la tasa de empleo en el sector servicios en el segundo trimestre del 2020 y el gran aumento de la tasa de desempleo en Lima en el segundo trimestre del año sumando la aplicación de la ley de suspensión perfecta, generan una situación desfavorable para los trabajadores del sector restaurantes.

Ahora, por un lado, de acuerdo a la encuesta nacional urbana realizada por Ipsos (2020a)

en junio del 2020, teniendo una base real 1015 personas, cuando se preguntó a los participantes en qué momento volverían a asistir a restaurantes que respeten los protocolos de higiene y el distanciamiento social o si no solían asistir antes de la COVID-19, un 48% respondió que asistiría en el 2021 o después; por su parte, un 23% respondió que asistiría en octubre y diciembre del 2020; un 14% mencionó que no solía asistir antes de la COVID-19; un 12% contestó que volvería a asistir en julio y septiembre; y, un 3% no precisó.

Por otro lado, según Ipsos (2020c), es poco probable de que los consumidores retomen inmediatamente el nivel de gasto previo a la pandemia. “Por ello, para adaptarse a nuevas realidades, las empresas deben buscar también nuevas oportunidades, como ofertas directas al consumidor con modelos basados en la suscripción” (Ipsos, 2020c, p. 10). En tanto, Ipsos menciona que la tendencia, que se está gestando es el servicio de comida a domicilio; y, es probable que dicha transformación continúe creciendo en detrimento del consumo físico en los restaurantes. Asimismo, otras tendencias al alza son: convertirse en todo un *chef* en casa (Ipsos, 2020c), comer saludablemente y percibir el cocinar como un *hobby* y no como un deber (Bedarida, Doiret, y Lawrence, 2020).

En suma, de acuerdo con la encuesta realizada por Ipsos en junio del 2020, si bien hay muchos más peruanos del área urbana que comentan que saldrán de casa en el 2021 a más para asistir a un restaurante, existe una tendencia nacional favorable a comprar productos de restaurantes a través del servicio a domicilio o recojo en tienda. De esta forma, esta situación sería beneficioso para el sujeto de estudio de la presente investigación en el mediano y largo plazo.

2.1.5. Tecnológico

De acuerdo con Marco Vidal, Director de la carrera de Marketing e Innovación de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, en este contexto de crisis sanitaria el peso de la comunicación entre el restaurante y el cliente se estaría colocando de un escenario “*indoor*” a un escenario a distancia, donde el uso acertado y eficiente de la tecnología clásica con la más moderna pueden funcionar en conjunto y así crear una estrategia que permita mejorar la experiencia y que el proceso del pedido sea inclusivo para todos (“Oportunidades en *delivery* de restaurantes”, 2020). Entonces, es crucial que en estos tiempos los restaurantes, como La Badiane, tengan una estrategia adecuada del uso de tecnología clásica y moderna para mejorar la experiencia del cliente.

Por otro lado, en la coyuntura de crisis sanitaria, la tendencia de compra *online* por parte de los consumidores se inclina al concepto de vida sana, productos o servicios que permitan proteger la salud personal; asimismo, se busca un proceso de *delivery* seguro, es decir, envío rápido que cumpla con los protocolos de salubridad respectivos (Gómez, 2020).

Ahora, en términos de compra de pedidos *online* durante el periodo de crisis sanitaria, los restaurantes peruanos incrementaron sus pedidos gracias a la transformación digital, por ejemplo, MESA 24/7, una plataforma peruana de reservas *online* en restaurantes brinda a los restaurantes la posibilidad de tomar pedidos a cualquier hora del día y conectarlo a su sistema de *delivery* o “para llevar” (“Perú: Restaurantes incrementan sus pedidos gracias a la transformación digital.”, 2020). De esta manera, de acuerdo con Pedro Callirgos, Fundador & CEO de MESA 24/7, en julio del 2020, más de 90 restaurantes utilizaron esta tecnología, y en cuatro semanas de operación se procesaron más de S/. 1, 000,000 (“Perú: Restaurantes incrementan sus pedidos gracias a la transformación digital.”, 2020). Es así que Pedro Callirgos menciona que la venta *online* ahora juega un papel determinante para que los restaurantes puedan superar la crisis, y se espera que una vez que vuelvan a operar con atención al público, este canal de ventas se mantenga como uno de los más importantes (“Perú: Restaurantes incrementan sus pedidos gracias a la transformación digital.”, 2020).

En suma, el incremento de la compra *online* de productos saludables y del uso de plataformas *online* en la industria gastronómica generan oportunidades para restaurantes como La Badiane, que vende productos saludables y que utiliza plataformas *online* para la toma de pedidos en el periodo de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

Ahora bien, la directora ejecutiva del laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo comenta que, en términos de utilización de instrumentos digitales, dichos instrumentos son hoy en día más necesarios que nunca en un ecosistema más articulado y conectado (“La pandemia y la nueva normalidad plantean desafíos en ciberseguridad”, 2020). Cabe mencionar también que la utilización de medios digitales podría traer consigo ciberataques, pues de acuerdo con el CEO de la empresa tecnológica argentina *VU Security*, centrada en la prevención de fraude y protección de la identidad, este subraya que durante la pandemia se vio un aumento del 80% en ciberataques de “*phishing*” e “*hiper phishing*” por el hecho de que más gente estuvo *online* (“La pandemia y la nueva normalidad plantean desafíos en ciberseguridad”, 2020). Es así que el 36% de las compañías a nivel global incluye la ciberseguridad dentro de sus iniciativas empresariales, mientras que en el Perú este porcentaje es de solo 27% de acuerdo con EY, en un contexto donde las amenazas cibernéticas han ido en aumento; además, el 51% de las compañías peruanas sostiene que la relación entre ciberseguridad y sus líneas de negocio es inexistente o neutral (“Perú: solo el 27% de compañías incluye la ciberseguridad en sus iniciativas empresariales”, 2020).

En este sentido, es importante que las empresas peruanas tomen medidas de ciberseguridad en estos tiempos donde se están usando muchas más plataformas digitales que

antes, para así proteger los datos de la compañía.

2.1.6. Ecológico

En relación al medioambiente en un contexto de pandemia, organizaciones ambientalistas y autoridades de 14 países llamaron a los gobiernos, en junio del 2020, a asegurar que la protección de la naturaleza esté contemplada en los planes de recuperación económica post pandemia, pues, alegaron, que este es un paso crucial para ayudar a prevenir futuras pandemias y sentar las bases de una economía mundial sostenible (“Gobiernos y activistas urgen integrar medioambiente a planes económicos pospandemia”, 2020).

En esta misma línea, de acuerdo con Marc Dourojeanni, profesor de la Universidad Agraria La Molina, si bien a simple vista la pandemia ha traído ciertos beneficios ambientales, como por ejemplo ciudades de aire más limpio y menos ruidosas, estos “beneficios” son poco significativos y están destinados a acabar apenas termine la emergencia (Dourojeanni, 2020). De acuerdo con Dourojeanni, se muestran muchos más casos en donde la situación de crisis sanitaria ha sido aprovechada para violar la ley y causar así muchas acciones ambientales ilícitas irreversibles. Sin embargo, el mayor riesgo que el futuro post pandemia presenta para el ambiente es el siguiente:

Que el Gobierno y la sociedad dirijan todos sus esfuerzos a la reactivación económica y que no solo concentren recursos públicos en eso, restándolos a tareas de conservación del patrimonio natural y cultural, sino que con ese pretexto ablanden la legislación ambiental (Dourojeanni, 2020, párr.19).

En suma, si el gobierno peruano integra más temas medioambientales como parte de la recuperación económica y si no resta esfuerzos para la protección ambiental, es probable que el sujeto de estudio se beneficie indirectamente con esta medida. Sin embargo, esta situación no ocurre actualmente en el periodo de crisis sanitaria en el Perú, por lo que representa actualmente una oportunidad baja.

Por otro lado, se plantea la tendencia del marketing ecológico en el 2020, donde los principales argumentos son la posibilidad de mantener impactos frecuentes, sus ineludibles ventajas y llegar a nuevos clientes potenciales. Además, el marketing ecológico es cada vez más frecuente porque se adapta al pensamiento de las personas y porque es coherente con sus valores (“Marketing ecológico en 2020: ¿qué será tendencia?”, 2020).

La tendencia del marketing ecológico en el 2020 podría ser una oportunidad de marketing, de manera indirecta, para el sujeto de estudio puesto que la empresa en cuestión ofrece productos saludables y tiene estilo artesanal.

2.2. Entorno competitivo

Los locales de La Badiane se sitúan en Lima Moderna, específicamente en Miraflores-La Mar y La Libertad, por lo que es importante analizar la cantidad de restaurantes que representan una potencial competencia en el área de influencia para el reparto por *delivery* y venta por recojo de pedidos que utilizan los restaurantes ubicados en las zonas periféricas de la cafetería en mención. Para ello se identifican y analizan los principales competidores y se explora el microentorno de La Badiane a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

2.2.1. Identificación y análisis de los principales competidores

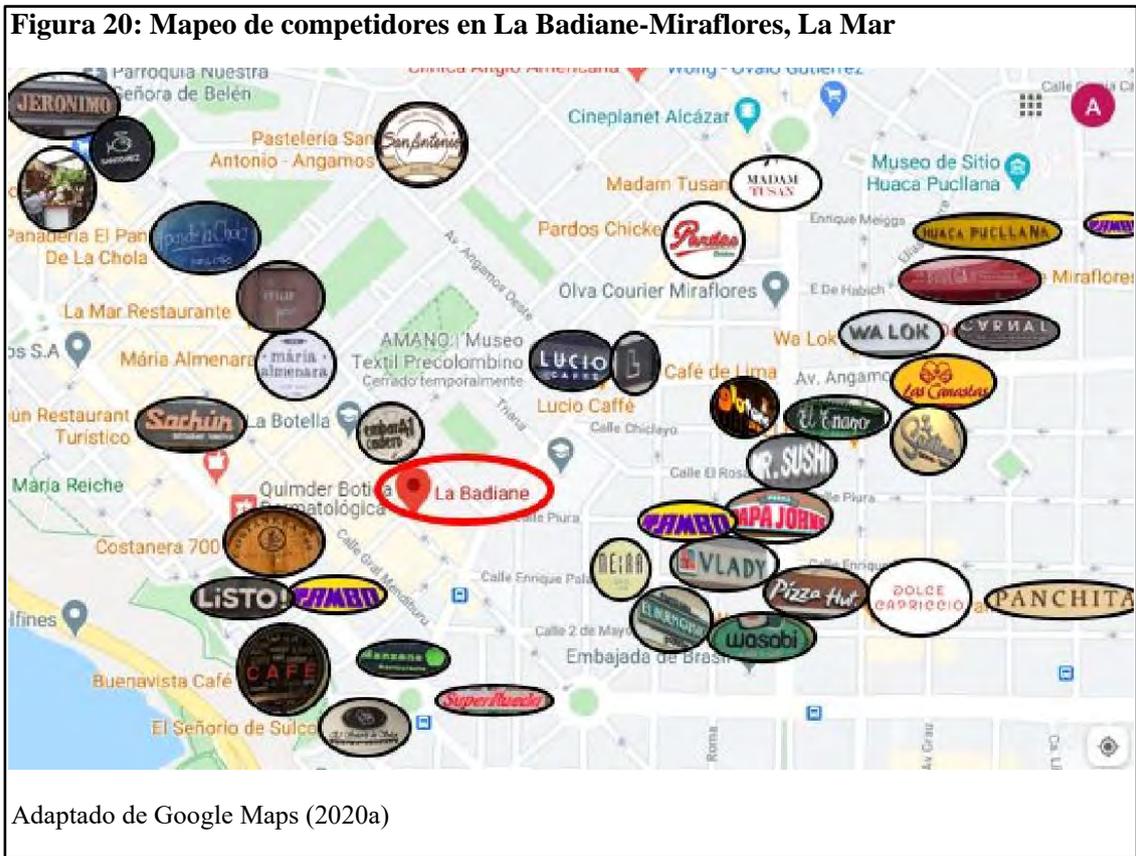
Existen competidores directos e indirectos del café restaurante La Badiane. Es así que los competidores directos o de marca son todas aquellas empresas que venden productos iguales o similares a los nuestros, en los mismos mercados (Ferrell y Hartline, 2018, p. 68), mientras que los competidores indirectos pueden ser: competidores de productos sustitutos, misma clase de producto y diferentes características y beneficios; competidores de productos genéricos, productos muy diferentes que satisfacen la misma necesidad básica; y, competidores por competencia de presupuesto, que compiten por los recursos financieros limitados de los mismos competidores (Ferrell y Hartline, 2018, p. 68).

De este modo, los competidores directos del sujeto de estudio serían los café restaurantes y pastelerías, donde las ventas en pastelería se han impulsado con más fuerza en el periodo de crisis sanitaria a causa de la COVID-19. Es así que entre los competidores directos están: El Cedro, La Mora, Lucio cafetería, María Almenara, Quinoa Café, Pastelería San Antonio, Armónica, Neira, Dolce Capriccio, Gustos & Gustitos, pastelería Vlady, pastelería El Buen Gusto, PickaDeli, Chef's Café, La Casa del Alfajor, Gourmet Deli, Sana Tentación, *Starbucks*, entre otros.

Por otro lado, los competidores indirectos de La Badiane por competencia de sustitutos serían los restaurantes y tiendas de conveniencia que ofrecen la misma clase de producto que La Badiane, pero con diferentes características. Por ejemplo, algunos competidores de esta clase serían: La Carreta, Long Horns, Tambo, Listo!, Astrid & Gastón, Huaca Pucllana, La Bodega La Trattoria, Madam Tusan, La Cabrera, *Protein Food*, Tanta, El Hornero, Malabar, La Carreta, Señor Limón, entre otros. En cuanto a los competidores por competencia de productos genéricos están los bares, pizzerías, pollerías, *fast foods*. Por ejemplo, algunos competidores de esta clase serían: KFC, *Bembo*, *Pizza Hut*, *Papa Jhon's*, *Mcdonald's*, *Subway*, *Pardo's Chicken*, *Popeyes*, *Burger King*, *Dunkin' Donuts*, Primos, *Villa Chicken*, Don Belisario, La Emolienteria bar, La Esquina Bar de Vinos, Bar Público, El Jardín Secreto, La Calesa, Carnaval Bar, Malabar, entre

otros.

Es así que en el local de La Badiane-Miraflores, La Mar, los competidores directos e indirectos cercanos son los siguientes:



Por otro lado, los competidores directos e indirectos cercanos al local de La Badiane-Miraflores, Libertad, son los siguientes:

Figura 21: Mapeo de competidores en La Badiane-Miraflores, La Libertad



Adaptado de Google Maps (2020b)

2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En esta sección se explora el microentorno de La Badiane a partir del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009). Este análisis resulta clave para conocer la industria en la que La Badiane se desenvuelve y poder identificar el nivel de competencia existente con los principales actores del microentorno y poder planificar las estrategias de negocio correspondientes.

a. Poder de negociación de los clientes

Según comenta González, antes de la pandemia cada local tenía grupos de clientes diferenciados, propios del área donde ellos operaban. En el local de Libertad, los clientes solían ser ejecutivos u oficinistas que laboran en los edificios aledaños así como *millennials* que visitaban el local con regularidad. En el local de La Mar, los clientes eran en su mayoría familias y personas de la tercera edad.

Sin embargo, con la llegada de la pandemia, la caracterización de los clientes de La Badiane ha cambiado mucho, pues debido a las disposiciones de aislamiento social obligatorio los clientes permanecieron en sus hogares durante los primeros meses. Es por ello que al reaperturarse la operación de restaurantes, solo se podía hacer pedidos por *delivery*. De tal manera que los clientes pasaron a ser familias, pues las compras ya no se hacen de forma individual y muchas veces circunstancial como antes, las órdenes de los clientes ahora son familiares y resulta difuso caracterizar diferencias marcadas entre ellos. Como comenta González, “un día pide la tía, otro día, la hermana o cualquier otra persona de la casa” (G. González, comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

La Badiane tiene una importante base de clientes recurrentes, quienes en su mayoría tienen amistad con el gerente general y personal de atención al cliente y reconocen los valores añadidos de los productos y el servicio del café restaurante. Ellos suelen recomendar La Badiane a amigos y familiares y al tener confianza con el equipo que labora en el café restaurante, hacen sugerencias de nuevos platos o críticas constructivas sobre algunos aspectos de mejora detectados.

Asimismo, cuando se prueban nuevos platos en la carta de La Badiane, si estos no logran el nivel de acogida deseado, son retirados de la carta. Según González, él escucha a los clientes y presta atención a las preferencias que estos tienen en su consumo en La Badiane, pero finalmente él y su madre deciden qué platos se mantienen y qué platos se descartan: “es importante escuchar al cliente, pero también saber hasta dónde escuchar, porque al final los clientes no saben lo que quieren, cambian de gustos e intereses muy rápido”.

Es importante mencionar que si bien los locales de La Badiane están localizados en zonas comerciales, donde existe una gran variedad de café restaurantes, los clientes de La Badiane se identifican con la filosofía de la alimentación saludable, cuidado del medio ambiente, producción artesanal y atención personalizada de los pedidos que define a la marca.

En suma, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es de nivel medio, pues si bien se incorporan sus sugerencias y críticas en la mejora de la calidad de servicio de La Badiane, tales *insights* de los clientes no son aplicados totalmente, son evaluados por la administración del café restaurante. Asimismo, si bien los clientes tienen diversas opciones para elegir, La Badiane les ofrece: se preocupa por atenderlos al mínimo detalle y por darles una sensación de comunidad.

b. Poder de negociación de los proveedores

La Badiane tiene dos tipos de proveedores: los proveedores de insumos para la preparación de los productos y los proveedores de los productos que se ofrecen en los anaqueles

de los locales.

En primer lugar, Acerca de los insumos para la preparación de los productos, los más resaltantes son el café, ingredientes de repostería, carnes y embutidos. El café es uno de los principales productos que ofrece La Badiane, pues parte de la estrategia de negocio es ofrecer café a base de granos *premium* directamente proveídos por los productores de localidades en Junín y Cusco. Cabe mencionar que, el representante de la Junta Nacional del Café (JNC) señaló que durante el periodo de crisis sanitaria, el sector vio afectada su capacidad productiva, al presentar inconvenientes para transportarse de un pueblo a otro, además los productores no han podido asumir los costos laborales ante la caída del 50% en el precio de la variedad de café arábica (“Día del Café Peruano”, 2020). Es por ello que se proyecta que el 2020 la producción de café caerá un 15% a alrededor de 4 millones de sacos, la más baja desde el 2017 (“Día del Café Peruano”, 2020).

En ese sentido, en el contexto de crisis sanitaria, el café se presenta como un insumo volátil en cuanto a su disponibilidad y precio, mayor aún cuando el café restaurante cuenta con un grupo selecto de proveedores productores. Asimismo, debido a que La Badiane suele tener relaciones comerciales de largo plazo con los productores de café, el costo de cambiar de proveedor podría ser alto, pues se requeriría de un estudio detallado de los proveedores y de la calidad de los granos de café.

Luego, se tiene los insumos para la preparación de postres, productos que más vende La Badiane durante la pandemia. Entre los principales insumos se encuentra la harina, base de la mayoría de sus postres. Dicho ingrediente se puede adquirir en diversos establecimientos como bodegas, panaderías, mercados, supermercados y directamente de los proveedores autorizados. Sin embargo, durante los primeros meses de la llegada de la pandemia al país, se reportó escasez de harina en dichos establecimientos. Sobre este punto, un representante de Alicorp explicó que debido a la inmovilización, se observó un aumento en la repostería en casa por el tiempo adicional que la gente tiene, de manera que la demanda se duplicó superando los estimados regulares de venta (“¿Por qué había poca harina en las tiendas?”, 2020).

Asimismo, además del desabastecimiento de la harina, sus precios también se vieron afectados, pues según cifras del INEI, la harina registró un incremento del 4% al mes de julio. Otro de los insumos que registró un incremento fue la carne con un alza del 13.8% al mes de julio, siendo uno de los productos que más incremento de precios reportó (2020c).

En segundo lugar, se tiene a los proveedores de los productos que La Badiane ofrece en anaqueles, tales como cervezas artesanales, vinos y productos orgánicos, como miel de abeja, frutos secos, chocolate, entre otros. La Badiane escoge meticulosamente qué marcas podrían ser

las aliadas estratégicas adecuadas, por lo que deben ser marcas que también promuevan el estilo de vida saludable y consciencia del medio ambiente.

En ese sentido, el costo de cambiar de proveedor para esas marcas puede ser elevado, debido a que se trata de marcas especializadas, que podrían tomar un tiempo considerable en reemplazar.

En línea con lo anterior, se puede decir que el poder de negociación de proveedores es media, debido a que existe una amplia oferta de proveedores de los que La Badiane puede escoger, pero al considerarse el factor de crisis sanitaria, se contemplan otras dificultades en la adquisición de los productos, como el desabastecimiento y alza de precios. Además, existen ciertos proveedores con los que La Badiane cultiva relaciones comerciales de largo plazo, que no solo consisten en transacciones periódicas, sino también en capacitaciones, descuentos y publicidad mutua, para productos especiales como el café, vino, cerveza artesanal y productos orgánicos.

c. Amenaza de nuevos entrantes

Los dos locales de La Badiane se encuentran en el distrito de Miraflores, en zonas céntricas y comerciales de la capital, cerca de la Costa Verde y al Parque Kennedy. Ello podría resultar atractivo para futuros inversores. Sin embargo, actualmente existe una amplia oferta de café restaurantes en esas zonas como se pudo apreciar líneas anteriores, por lo que el sector es muy competitivo.

Además, partiendo de la premisa de que La Badiane busca diferenciarse al ofrecer una experiencia y calidad *premium* de productos, se necesitaría un conocimiento especializado principalmente en la cata de café, cervezas artesanales y vinos, productos representativos del café restaurante.

En línea con lo anterior, la amenaza de los nuevos entrantes es baja, pues las barreras de entrada al rubro de café restaurantes en el distrito de Miraflores son altas principalmente debido al alto nivel de inversión que se requiere para entrar a dicho mercado y a la alta competencia. De manera que este mercado podría ser percibido como poco atractivo para los empresarios. Ello aunado al hecho de que se necesita un nivel de conocimiento especializado para la preparación de los productos que permita a la nueva cafetería destacar entre los demás.

d. Amenaza de productos sustitutos

El sustituto más resaltante durante el contexto de pandemia, es el de preparar en casa los productos que los clientes pueden adquirir en un café restaurante. Pues, los clientes podrían verse predispuestos a preparar su propio café, sándwiches o postres al verse limitada la capacidad de disfrutar de la experiencia completa que brindan los café restaurantes físicamente. Además, esta

opción podría resultar atractiva para los clientes, pues representaría una forma de ahorro tras haberse visto afectado el nivel de ingresos de muchos peruanos como se comentó en líneas anteriores.

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, las tiendas de conveniencia como Tambo y Listo son consideradas competidores indirectos de La Badiane, debido a que tales establecimientos ofrecen promociones de sandwiches, café y empanadas, productos que La Badiane también ofrece.

En tal sentido, se puede inferir que la amenaza de sustitutos es media, pues pueden haber personas que no estén interesadas en consumir en café restaurantes durante el contexto de crisis sanitaria o prefieran consumir algunos productos que ofrece La Badiane en una tienda de conveniencia. Salvo aquellos que no hayan visto afectado su nivel de ingresos, en tal caso podrían seguir interesados en consumir productos fuera de casa y apoyar a La Badiane.

e. Rivalidad entre competidores

Los competidores de La Badiane están representados por las diversas cafeterías, panaderías y pastelerías que se encuentran en la periferia de sus locales. Entre ellos, los más resaltantes son María Almenara y Quinoa, que ofrecen una oferta similar al de La Badiane.

En el contexto de pandemia, la cantidad de competidores que La Badiane posee se ha tornado difusa, pues el café restaurante no solo opera en los distritos en que se sitúan sus locales, sino que también hacen envíos a domicilio, ampliando su zona de influencia. Pues, La Badiane se vio en la necesidad de realizar repartos a distritos no contemplados anteriormente, tales como San Juan de Lurigancho y Comas, alejados de sus locales.

Es por lo mencionado que se puede decir que la rivalidad entre los competidores es alta, debido a que existe un importante número de cafeterías, pastelerías y panaderías cerca de los locales de La Badiane.

Luego de haber descrito aspectos internos, a través de inventario de marca, y aspectos externos, como el macroentorno (PESTEL) y microentorno (5 fuerzas de Porter), a continuación, se mencionan las fortalezas y debilidades del sujeto de estudio; y las oportunidades y amenazas que el entorno y mercado brindan para La Badiane.

3. FODA

3.1. Fortalezas

Los clientes de La Badiane suelen recomendar al café restaurante a sus amigos y familiares, convirtiéndose en embajadores de la marca y mejorando las posibilidades de ampliar

la base de clientes y la generación de ventas.

Los efectos de la crisis sanitaria implican una profunda atención de la implementación de los protocolos de bioseguridad en el sector restaurantes; sin embargo, en el caso de La Badiane, el café restaurante ya contaba con una estricta gestión de la asepsia y gestión de la calidad en sus locales. Ello suscitó que la transición a la implementación de protocolos de bioseguridad no conlleve una abrupta inversión de tiempo y dinero para cumplirlos en su totalidad ni para obtener la certificación de bioseguridad que les permitió volver a operar.

Dado el contexto de crisis sanitaria, muchas personas pueden sentir desconfianza al comprar comida por el riesgo de contagio que podría implicar. Sin embargo, de acuerdo con lo mencionado por el dueño, uno de los principales atributos es que La Badiane ofrece productos de calidad, lo cual brindaría confianza al comprar en el café restaurante. Entonces, los clientes ganados de La Badiane podrían verse menos influenciados por un posible riesgo de contagio al confiar en que el café restaurante cumple con todos los protocolos de bioseguridad y que se preocupan con sus clientes y su bienestar.

Otro aspecto que ha contribuido a la mejoría en términos de estrategias de marketing de La Badiane fue la asesoría de marketing llevada por una experta. Cabe mencionar que estas estrategias fueron implementadas y tuvieron un impacto favorable.

Otra fortaleza crucial del sujeto de estudio es el compromiso de equipo. Por ejemplo, en términos de disposición del personal, los encargados comerciales están aplicando diversas estrategias de marketing digital que están estudiando actualmente; ello no solo está generando mayor dinámica en el equipo, sino también se está traduciendo en conversión de seguidores en redes sociales a clientes.

Por último, la repartición de actividades entre los socios ha hecho que se canalicen y ejecuten las decisiones de mejor manera, generando así un mejor uso del tiempo, y beneficiando, así, a La Badiane en general. Cabe señalar también que cada plan y estrategia propuesta por los socios ha sido mejor que la anterior, lo que ha generado mayor involucramiento por parte de los socios y mayores ingresos.

3.2. Oportunidades

El programa “Reactiva Perú” realizado por el gobierno está brindando créditos a empresas peruanas, donde gran parte de las pequeñas y medianas empresas se vieron beneficiadas, para continuar operando en tiempos de crisis económica. Esto ha representado una alta oportunidad para el sujeto de investigación, pues pudo acceder a este crédito para financiar su capital de trabajo.

El aumento de la compra *online* de productos saludables y del uso de plataformas *online* en la industria gastronómica generan oportunidades altas para restaurantes como La Badiane que venden productos saludables y que utilizan plataformas *online* para la toma de pedidos en el periodo de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

El subsidio de hasta el 35% de pago de planillas a trabajadores que ganen hasta S/.1,500 pudo haber contribuido a la economía de empleadores del sector privado como La Badiane, representando así una oportunidad alta para mitigar el impacto económico que está enfrentando el sujeto de estudio en el contexto de crisis sanitaria.

Por otro lado, existe una tendencia nacional favorable a comprar productos de restaurantes a través del servicio a domicilio o recojo en tienda. Es así que esta tendencia poco a poco está creciendo, y con el tiempo, está representando una oportunidad cada vez más favorable para el sujeto de estudio de la presente investigación. Por el momento la oportunidad es media.

En un contexto de crisis sanitaria, el manejo de una estrategia adecuada del uso de tecnología clásica y moderna para mejorar la experiencia del cliente representa una oportunidad media para La Badiane.

El aumento de la compra *online* de productos saludables y del uso de plataformas *online* en la industria gastronómica generan oportunidades altas para restaurantes como La Badiane que venden productos saludables y que utilizan plataformas *online* para la toma de pedidos en el periodo de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

Los restaurantes continuaron trabajando los domingos de inmovilización obligatoria bajo el sistema *delivery* gracias a las medidas tomadas por el gobierno, de manera que esta medida no está perjudicando la operación de los días domingos del café restaurante La Badiane. Esta medida representa una oportunidad alta para las ventas del sujeto de estudio.

Las empresas peruanas pueden optar por la medida de suspensión perfecta de labores en caso su situación económica se haya visto fuertemente afectada por la crisis sanitaria a causa de la COVID-19. No obstante, debido a que el sistema de respuesta del gobierno respecto a la suspensión perfecta de labores es lento y el porcentaje de aprobación es bajo, esto representa una oportunidad media para el sujeto de estudio.

En caso el gobierno peruano integrara más temas medioambientales como parte de la recuperación económica y si no resta esfuerzos para la protección ambiental, es probable que el sujeto de estudio se beneficie indirectamente con esta medida. Sin embargo, esta situación no ocurre actualmente en el periodo de crisis sanitaria en el Perú, por lo que representa actualmente una oportunidad baja.

Los subsidios otorgados por el gobierno peruano, como Bono para trabajadores que estén en suspensión perfecta de labores, Bono Yo me Quedo en Casa, Bono Rural, Bono Independiente, y Bono Familiar Universal están ayudando económicamente a muchos peruanos; de modo que estos subsidios podrían ser beneficiosos para las personas que laboren en La Badiane. Es así que esto representa indirectamente una oportunidad baja para La Badiane, pues el gobierno pudo estar apoyando económicamente, a través de bonos, a algunos de sus trabajadores; lo que pudo ayudar, por ejemplo, a que algunos trabajadores continúen trabajando en La Badiane a pesar que sus salarios se hubieran visto reducidos.

3.3. Debilidades

Una de las debilidades del café restaurante La Badiane es que aún no se tiene una logística apropiada cuando hay muchos pedidos de *delivery*, lo cual sucede los fines de semana. Como se mencionó anteriormente, los medios que La Badiane utiliza para realizar *delivery* son vehículos (2); lo que genera que la logística sea más lenta, comparado a realizar pedidos con motos o incluso *scooters*, o tener más unidades de transporte.

Por otro lado, toma más tiempo del apropiado que las decisiones gerenciales sean entendidas al 100% por el personal. Esto sucede más que todo por la situación cambiante del entorno debido a la crisis sanitaria a causa de la COVID-19, en donde se acatan medidas que pueden cambiar de un día para otro.

Otra debilidad es la capacidad económica actual del sujeto de estudio. Esto se debió a la inoperatividad de los restaurantes debido a la cuarentena total, la disminución de ingresos y la poca disminución de las responsabilidades de pago. Asimismo, de la misma forma que la capacidad económica actual de La Badiane, la inversión por parte de terceros también se vio contraída debido al contexto de pandemia.

A nivel administrativo y gerencial, La Badiane no posee un organigrama formal que defina los roles del equipo administrativo. Ello puede ocasionar problemas como duplicidad de funciones, desequilibrio en las funciones de los administradores y poca claridad de los roles de cada administrador. Además, lo mencionado no solo podría afectar la eficiencia del funcionamiento cotidiano del café restaurante, sino también la planificación de objetivos y estrategias de largo plazo.

3.4. Amenazas

De acuerdo con la encuesta realizada por Ipsos en junio del 2020, hay muchos más peruanos del área urbana que mencionan que saldrán de casa en el 2021 a más para asistir a un restaurante. En este sentido, esto representaría una amenaza alta para el sujo de estudio, pues esta

es una de las razones por las que las ventas en el sector restaurantes han disminuido en sobremanera.

La Badiane se vio afectado paralizando operaciones desde el 15 de marzo del 2020, fecha en la que se declaró estado de emergencia nacional y aislamiento social obligatorio, hasta el 18 de mayo del mismo año, fecha en la que la empresa obtuvo la autorización por parte del Ministerio de Producción del Perú para continuar operando en sus tres tiendas y cumpliendo las medidas de bioseguridad establecidas por el gobierno. La crisis sanitaria representa una amenaza alta para La Badiane puesto que ello afecta directamente las ventas de la empresa.

Los resultados económicos adversos a nivel nacional, a nivel de sector alojamiento y restaurantes, a nivel de sector restaurantes y la menor demanda de alimentos por parte de las familias por falta de ingresos, provocan escenarios económicamente desfavorables para el sujeto de estudio de la investigación: el café restaurante La Badiane. En este sentido, la amenaza es alta.

Las personas que laboran en La Badiane, el sujeto de estudio de la investigación, podrían haberse visto afectadas física y/o mentalmente por el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19; en consecuencia, la operatividad de la empresa también podría verse afectada por dicha situación, en otras palabras, la amenaza es media.

Así también es necesario que se tomen medidas de ciberseguridad en estos tiempos donde se están usando muchas más plataformas digitales que antes, para así proteger los datos de la compañía. Como consecuencia, la amenaza con respecto a los ciberataques es media.

La inestabilidad política del Perú por los cambios de dos gabinetes en el periodo de crisis sanitaria generó incertidumbre a todo nivel, en particular para empresas pequeñas, como La Badiane. En este sentido, la amenaza es media puesto que las tensiones políticas aún continúan en el periodo de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

Considerando la opinión del Instituto Peruano de Economía respecto a la aprobación del proyecto de ley que prohíbe, durante el estado de emergencia, los despidos de trabajadores del sector público y privado, La Badiane, al ser una pequeña empresa, podría tener dificultades económicas en caso no logre acogerse a la suspensión perfecta de labores. Es así que la amenaza sería de nivel medio.

La gran disminución de la tasa de empleo en el sector servicios en el segundo trimestre del 2020 y el gran aumento de la tasa de desempleo en Lima en el segundo trimestre del mismo año sumando la aplicación de la ley de suspensión perfecta, generan una situación desfavorable para los trabajadores del sector restaurantes, mientras que para La Badiane esto representaría una amenaza baja.

La amenaza de los nuevos entrantes es baja, pues las barreras de entrada al rubro de café restaurantes en el distrito de Miraflores son altas principalmente debido al alto nivel de inversión que se requiere para entrar a dicho mercado y a la alta competencia.

Existe un alto nivel de competencia por los diversos competidores que se encuentran en la periferia de La Badiane. Dicha competencia se puede dividir en grupos: cafeterías *premium*, cafeterías cadena (como *Starbucks*) y tiendas de conveniencia con productos similares. Compiten directamente con los dos primeros grupos al brindar una experiencia personalizada, alta atención al detalle y yendo más allá de lo que el cliente le pide y lo que se encuentra en la carta. Del tercero se diferencian por tener una calidad *premium*, un sabor casero y mejor presentación de los platos. De esta forma, existe una alta rivalidad de competidores en el mercado donde opera La Badiane.



CAPÍTULO 6: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Hallazgos del *focus groups*

El público objetivo de La Badiane son personas entre las edades de 18 a 65 años, que se preocupan por tener una alimentación balanceada y un estilo de vida saludable. Se realizaron dos *focus groups* con clientes que compraron productos de La Badiane por lo menos una vez desde el mes de enero del 2020 hasta mayo del 2020. Los participantes de los *focus groups* coincidían con las características de público objetivo mencionadas. Entre los participantes se encontraron trabajadores de empresas localizadas cerca a los locales de La Badiane, emprendedores y jóvenes estudiantes universitarios.

Los participantes en su mayoría valoraban significativamente la marca y algunos eran clientes asiduos del café restaurante. La mayoría mencionó que sus productos favoritos eran los postres y que les gustaba el hecho de que el personal de La Badiane brinda un servicio muy personalizado, haciendo recomendaciones y cumpliendo con los requerimientos adicionales que los clientes les piden, incluso cuando estos no se encuentran en la carta del café restaurante.

Asimismo, los participantes enfatizaron su apreciación por el espíritu familiar y de sentirse “como en casa” cada vez que visitan los locales de La Badiane, tanto por la decoración de los mismos, como por el trato cercano y amical que reciben por parte del personal.

1.1. Hallazgos del *focus groups*: valor capital de marca

A continuación, se analizan los comentarios de los participantes del *focus group*, utilizando como base las dimensiones del valor capital de marca del modelo de Aaker.

1.1.1. Reconocimiento de marca

La mayoría de los participantes conoció a La Badiane a través del dueño, por la cercanía con él, ello les brindó confianza para degustar los productos del café restaurante. Otros participantes mencionaron que sus puestos de trabajo se encontraban cerca a los locales de La Badiane, lo cual les permitió conocer el café restaurante, y algunos señalaron que acudieron a La Badiane por recomendaciones o invitaciones de amigos o familiares. Además, cabe resaltar que la mayoría de los participantes elogió el buen sabor de los postres y el concepto del café restaurante.

Por otro lado, cuando se preguntó a los participantes la palabra que más se les viene a la mente cuando escuchan la marca La Badiane, las opiniones estuvieron dirigidas a los conceptos de familia, comida deliciosa y saludable, buen servicio y estilo artesanal. De esta forma, se enfatizaron temas como “artesanal siempre” (eslogan de la empresa), amabilidad, buen trato,

grupo unido, acertados al momento de recomendar, personalización del servicio, detallistas y dedicados, postres sabrosos y “en su punto”, comida natural, sabor casero y peculiar, calidad de servicio y productos, “el paquete completo”, lugar cálido, bonito, bien distribuido, estéticamente acogedor, cómodo y buena localización; y, “cariño y dedicación de La Badiane como familia”.

1.1.2. Asociación de marca

Los participantes asociaron la personalización y calidad del servicio, amabilidad y buen trato, compromiso y responsabilidad, postres deliciosos con sabor a casa, y reinvención, con la marca. En este sentido, hubo comentarios relacionados con la confianza que se le brinda al cliente, el compromiso, preocupación y lealtad con el cliente, la personalización por más simple que sea el pedido, la buena disponibilidad hacia requerimientos adicionales, la transmisión de empatía, sentimiento de estar en casa y amabilidad en el trato, el trabajo en equipo, y la adaptabilidad para reinventarse.

Además, respecto a la medida “organización” de la dimensión asociación de marca de Aaker, todos los participantes mencionaron que confían en la empresa La Badiane. Entre las razones por las que los participantes sienten confianza están: la cercanía con el dueño George Gonzáles y la calidad del servicio. En este sentido, se elogió la sensación de familia al conocer más allá del mostrador acerca quién prepara los productos o dónde se preparan, y la transparencia del dueño al conversar con los clientes; de la misma forma, se enfatizó que la interacción con el personal de La Badiane genera una experiencia muy buena con el cliente.

En cuanto a la variable “valor percibido” de la dimensión asociación de marca de Aaker, la mayoría de los participantes cree que los productos y servicios ofrecidos por La Badiane justifican su precio. Entre las razones por las que los participantes estaban de acuerdo con el precio que pagan están, por ejemplo, la concordancia de los precios con el servicio diferenciado y productos bien elaborados que ofrece La Badiane, el que los precios sean razonables de acuerdo a la zona en la que se ubican los locales y los precios de la competencia alrededor. Sin embargo, por un lado, algunos participantes mencionaron que consideran que el precio de los menús completos es un poco elevado, y es por ello que estos participantes compran dichos productos con menor frecuencia. Por otro lado, algunos participantes comentaron que los productos que ofrece La Badiane son más baratos que la competencia y que incluso les parecían económicos. También se mencionó que la calidad de los productos se mantiene a pesar de que el precio de los productos suba o baje.

1.1.3. Calidad percibida de marca

Todos los participantes coincidieron en que los productos y servicios de La Badiane son

de alta calidad. Algunos participantes comentaron que saben que los insumos que se utilizan son de buena calidad, no son insumos de bajo precio y que un valor importante de la marca era que La Badiane cuenta con su propio taller. Entonces, al saber que la madre del dueño es la encargada de la producción, ello les brinda mayor tranquilidad de que todo lo que consumen en La Badiane es casero y no se produce en masa.

Además, un grupo de participantes comentó que un valor agregado del servicio de La Badiane es que el personal de atención al cliente suele estar abierto a las sugerencias y pedidos especiales que ellos les han realizado en el pasado. En ese sentido, una de las participantes comentó que a ella le gusta estar muy informada acerca de los productos que consume, por lo que siempre le pide al personal que le detalle los ingredientes de cada producto y le recomiende las opciones saludables con las que cuenta el café restaurante. Ella comenta que el personal siempre ha prestado buena disposición y paciencia ante sus interrogantes sobre los ingredientes y su valor nutricional, a diferencia de otros café restaurantes que solo le ofrecen lo que se encuentra en la carta y se muestran inflexibles al recibir pedidos especiales o brindar mayor detalle de los productos.

Por otro lado, un grupo de participantes que contaron haber contratado los servicios de *catering* de La Badiane, manifestaron estar muy satisfechos con la puntualidad, atención al detalle y empatía con la que el personal brindó el servicio. Un participante señaló “se preocupan en poner bastante atención a tu evento específico, es bastante personalizado, como si estuvieras en el comedor de tu casa” (Participante N° 4, comunicación personal, 30 de mayo, 2020).

Cabe señalar que por el lado de La Badiane, el personal administrativo comentó que en cuanto a la personalización de la atención al cliente, La Badiane realiza diversas acciones con el fin de instruir a su personal para que puedan brindar una experiencia personalizada, por ejemplo, promoviendo el estudio de cursos virtuales gratuitos a sus encargados comerciales, capacitaciones de etiqueta y atención al cliente, y capacitaciones de conocimiento de cafés de calidad *premium*.

1.1.4. Lealtad de marca

Todos los participantes del *focus group* señalaron que recomiendan la marca La Badiane a sus amigos o familiares, debido a que su experiencia siempre es grata, disfrutan de los productos y de la atención al cliente. Además, algunos participantes comentaron que tras conocer la historia detrás de la marca, les da gusto recomendarla. Una de las participantes mencionó:

De hecho contacté a un amigo con Recursos Humanos de la empresa donde trabajo y nos hizo unas promociones chéveres, repartieron a todos y todos conocen a La Badiane y todos están súper contentos. Es la única pastelería que nos gusta, en la tarde nos da ganas

de comer postres y qué mejor si son saludables (Participante N° 6, comunicación personal, 30 de mayo, 2020).

Asimismo, algunos de los participantes mencionaron que “el boca a boca” ayuda a las marcas a crecer y que algunos de ellos fueron al café restaurante por recomendación de amigos, porque “todo lo bueno se comparte”, tal como dice el eslogan de La Badiane” (Participante N° 5, comunicación personal, 30 de mayo, 2020).

1.2. Hallazgos del *focus groups*: comportamiento del consumidor

Por otro lado, también se encontraron hallazgos de los *focus groups* con respecto al comportamiento del consumidor. Por ejemplo, en relación a la intención de compra, todos los participantes mencionaron que sí comprarían productos de La Badiane en la próxima oportunidad, principalmente porque la empresa les brinda confianza. Además, recalcaron que en la medida que tengan poder adquisitivo para poder comprar los productos de La Badiane, estarían dispuestos a comprar. Importante mencionar que algunos no compraron durante el periodo de cuarentena porque desconocían que La Badiane había empezado haciendo *delivery* o porque no creen que La Badiane realice *delivery* en los lugares en donde viven (alejados de los locales de La Badiane).

Asimismo, con respecto a la preferencia de la marca La Badiane, los participantes mencionaron que prefieren la marca porque conocen acerca de la calidad de sus productos, ya que conocen que La Badiane cuenta con un taller propio y porque valoran el esfuerzo que La Badiane realiza personalizando la compra desde un inicio.

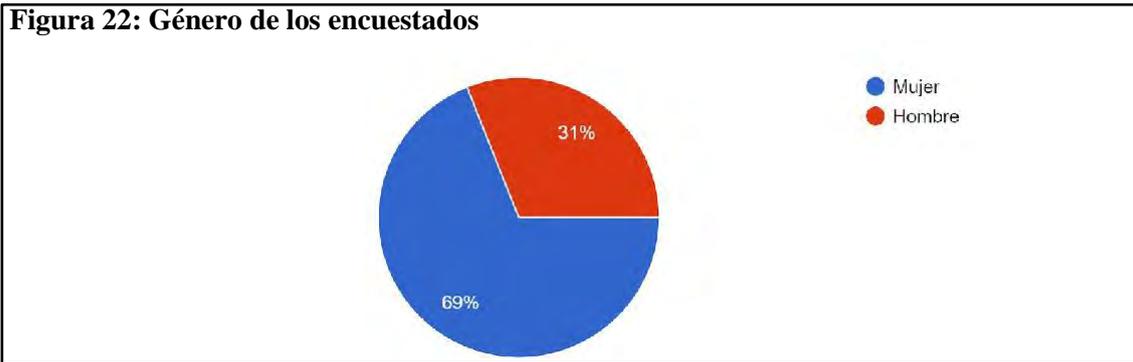
Además, la mayoría de los participantes comentaron que los precios de los productos La Badiane son altos, sin embargo, ellos también indicaron que estarían dispuestos a pagar ese precio, o incluso un costo extra, si su situación económica no se hubiera visto afectada por el contexto de crisis económica actual.

2. Hallazgos y análisis estadístico descriptivo de la encuesta

2.1. Datos Generales

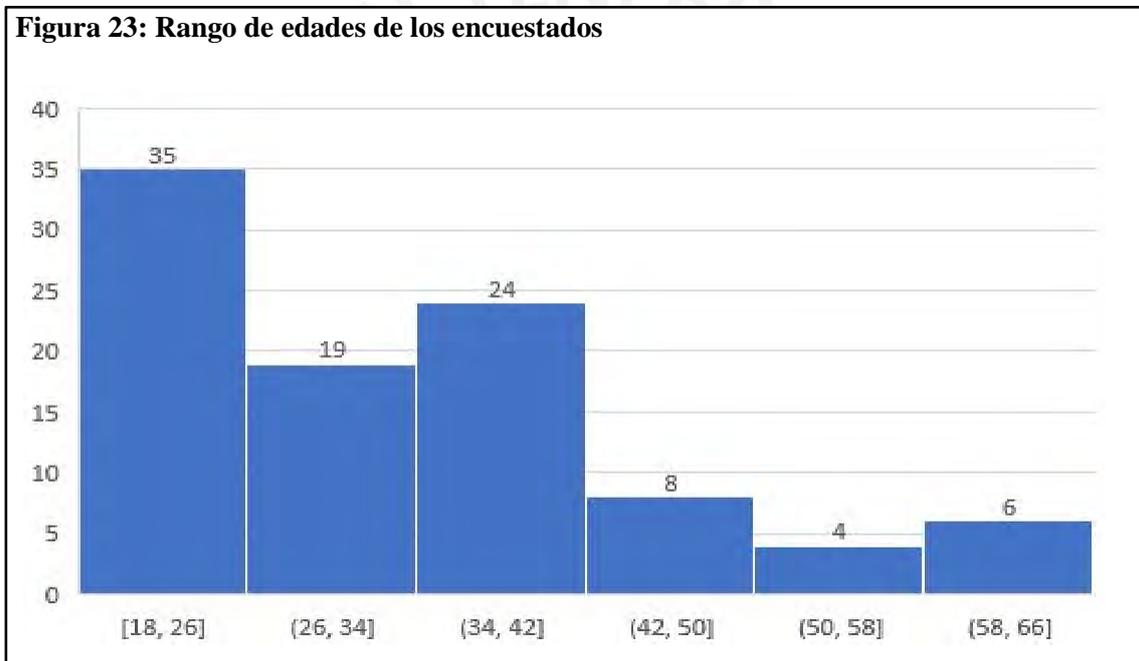
Las encuestas se realizaron entre los meses de junio, julio y agosto del 2020 a los clientes que hayan comprado productos La Badiane por lo menos una vez en el periodo de enero de tal año hasta la fecha de la encuesta. Se encuestaron a 100 clientes de los diferentes locales. A continuación, se presentan los datos generales de los encuestados.

Figura 22: Género de los encuestados



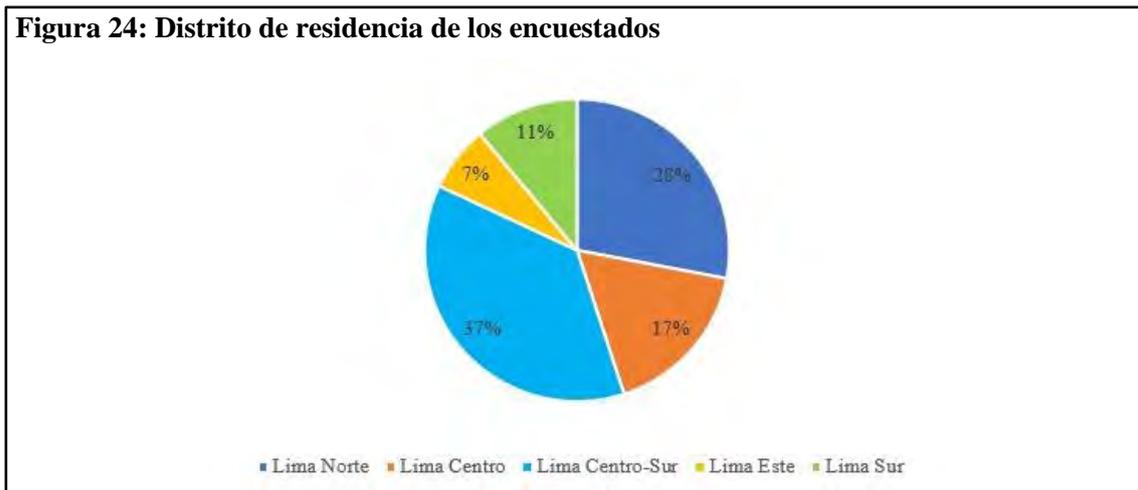
Según la figura 22, de un total de 100, el 31% de los encuestados (31 personas) fueron hombres y el 69% de los encuestados (69 personas) fueron mujeres, siendo la mayoría de los clientes participantes de la encuesta mujeres.

Figura 23: Rango de edades de los encuestados



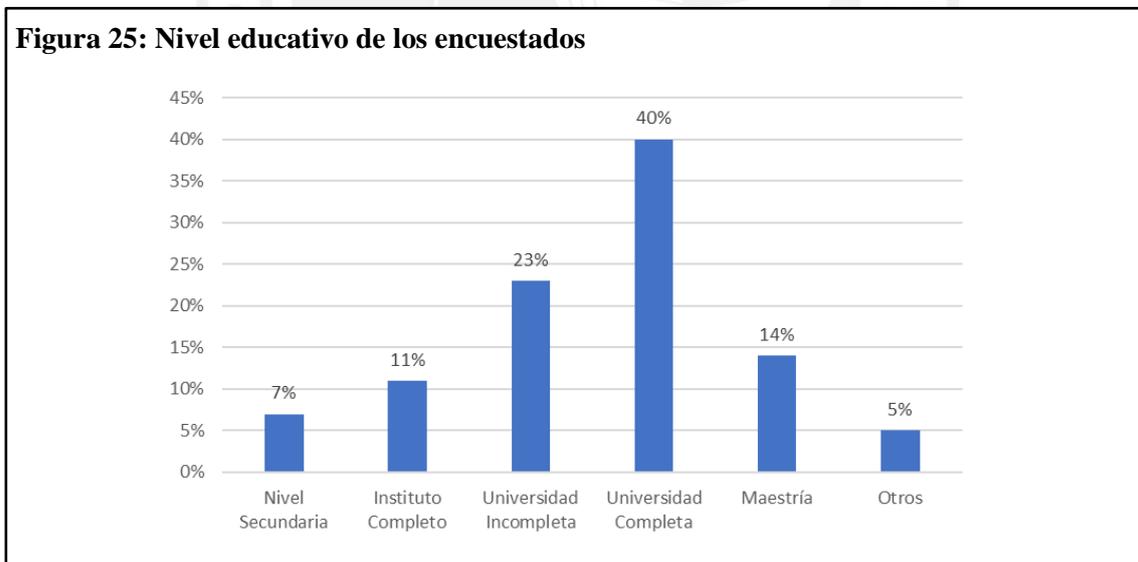
Asimismo, según la figura 23, las edades de los encuestados oscilan entre los 18 y los 66 años. 35 personas tenían entre 18 y 26 años, 19 personas tenían entre 26 y 34 años y 24 personas tenían entre 34 y 42 años. Además, 8 personas tenían entre 42 y 50 años, 4 personas tenían entre 50 y 58 años y 6 personas tenían entre 58 y 66 años a la fecha de tomada la encuesta, siendo los rangos de edades donde más se acumularon los datos de 18 a 26 años y 34 a 42 años. En ese sentido, la mayoría de las personas que accedieron a responder la encuesta fueron jóvenes y adultos. Ello podría explicarse en que la convocatoria de la encuesta fue principalmente a través de canales digitales.

Figura 24: Distrito de residencia de los encuestados



Por otro lado, según la figura 24, los distritos donde residen los encuestados representan la mayoría de distritos de Lima Metropolitana. Ello denota que los clientes de La Badiane no solo residen en los distritos aledaños a los locales del café restaurantes, sino que se encuentran dispersos en distritos incluso muy alejados. Los distritos donde más encuestados residen son Miraflores con 16 encuestados, Los Olivos con 14 encuestados, Surco con 10 encuestados, San Miguel con 5 encuestados y Chorrillos con 5 encuestados. Siendo el distrito de Miraflores el distrito donde más encuestados residen, lo cual coincide con el distrito donde opera La Badiane.

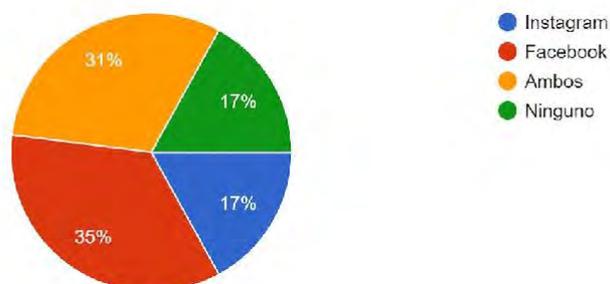
Figura 25: Nivel educativo de los encuestados



Según la figura 25, 7% de los encuestados (7 personas) cuenta con el nivel de secundaria completa, 11% de los encuestados (11 personas) cuenta con los estudios de instituto completo culminados, 14% de los encuestados (14 personas) cuenta con estudios de maestría logrados, 23% de los encuestados (23 personas) cuenta con estudios de técnico superior logrados, 40% de los encuestados (40 personas) cuenta con estudios de universidad completa logrados y 5% de los encuestados (5 personas) cuentan con otros estudios.

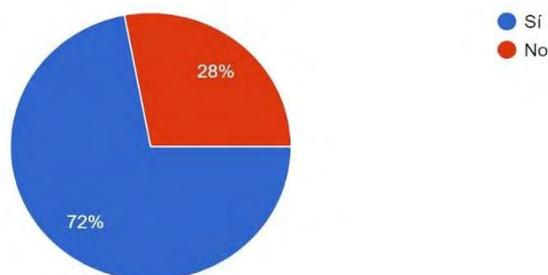
A continuación, se presentan los datos relacionados al comportamiento de los clientes de La Badiane durante el contexto de crisis sanitaria.

Figura 26: Seguimiento en redes sociales de La Badiane



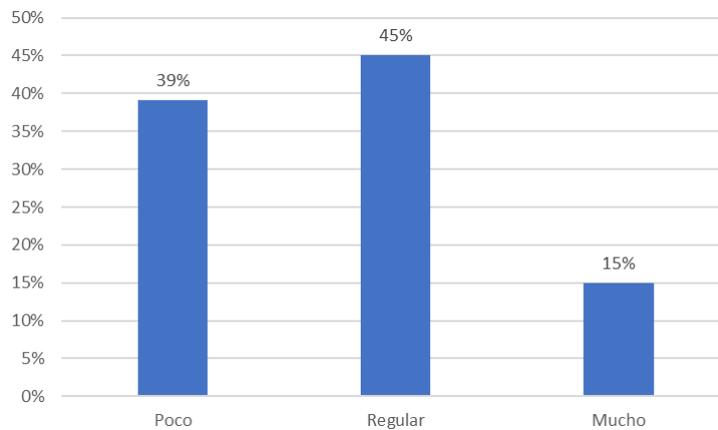
Según la figura 26, el 17% de los encuestados (17 personas) no sigue a La Badiane en ninguna red social, otro 17% de los encuestados (17 personas) sigue a La Badiane en *Instagram*, el 31% de los encuestados (31 personas) sigue a La Badiane en *Facebook e Instagram* y el 35% de encuestados (35 personas) sigue a La Badiane en *Facebook*. Dado que la encuesta se difundió principalmente a través de canales digitales, los encuestados que no siguen a La Badiane en redes sociales pudieron haber sido clientes contactados por el personal a través de *Whatsapp* o personalmente en los locales del café restaurante.

Figura 27: Afectación de ingresos de los clientes por la coyuntura de crisis sanitaria a causa de la COVID-19



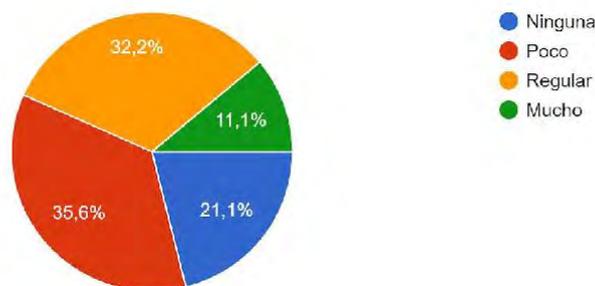
Respecto a si los ingresos de los clientes se vieron afectados por la coyuntura de crisis sanitaria, el 28% de los encuestados (28 personas) indicó que no vieron afectados sus ingresos y el 72% de los encuestados (72 personas) indicio que sí vieron afectados sus ingresos. Del total de 72 personas que respondieron que sí, el 14.9% de los encuestados (11 personas) indicó que se vieron muy afectados sus ingresos, el 39.1% de los encuestados (28 personas) indicó que se vieron poco afectados sus ingresos y el 46% de los encuestados (33 personas) indicó que se vieron regularmente afectados sus ingresos.

Figura 28: Nivel de afectación de ingresos de los clientes por la coyuntura de crisis sanitaria a causa de la COVID-19



En línea con lo anterior, según la figura 29, del total de 72 encuestados que sí vieron afectados sus ingresos, el 11.1% de los encuestados (8 personas), manifestaron que la reducción de sus ingresos limitaría mucho su consumo, el 21.1% de los encuestados (15 personas) indicaron que la reducción de sus ingresos no afectaría su consumo en La Badiane, el 32.2% de los encuestados (23 personas) indicó que la reducción de sus ingresos limitaría regularmente su consumo en La Badiane y el 35.6% de los encuestados (26 personas) indicó que la reducción de sus ingresos limitaría un poco su consumo en el café restaurante.

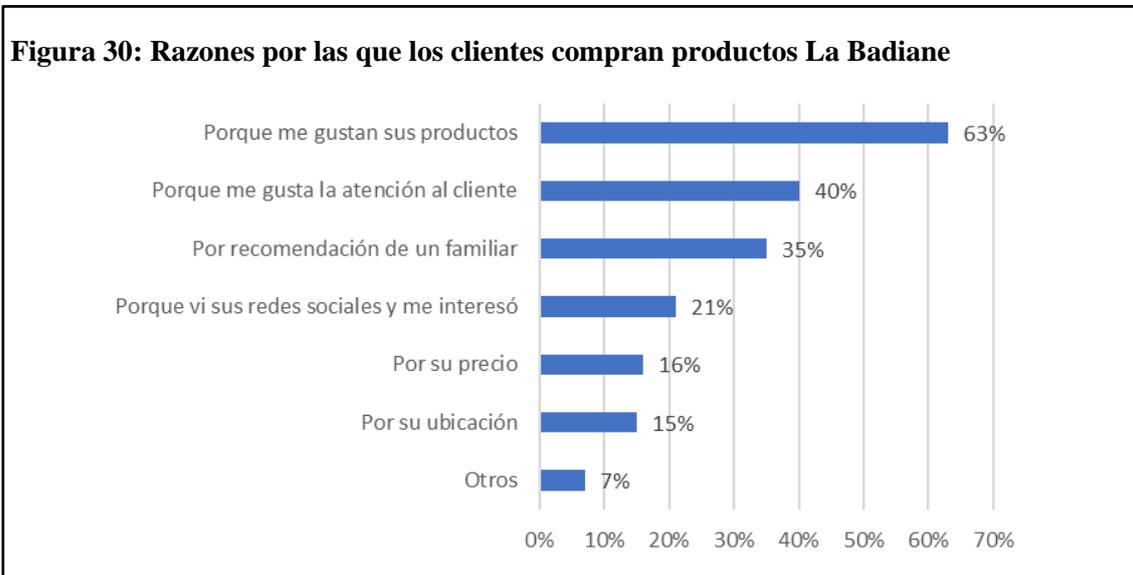
Figura 29: Medida en la que la disminución de ingresos limitaría su consumo en La Badiane



2.2. Valor capital de marca y comportamiento del consumidor

Los participantes de las encuestas, al igual que los participantes del *focus group*, fueron clientes que compraron productos de La Badiane por lo menos una vez desde el mes de enero del 2020 hasta mayo del 2020. Los datos de valor capital de marca se miden descriptivamente, tanto de modo global como por dimensión.

De esta forma, en primera instancia se colocó una pregunta abierta acerca de cuáles son las razones por las que los clientes compran productos de La Badiane, y los resultados fueron los siguientes:



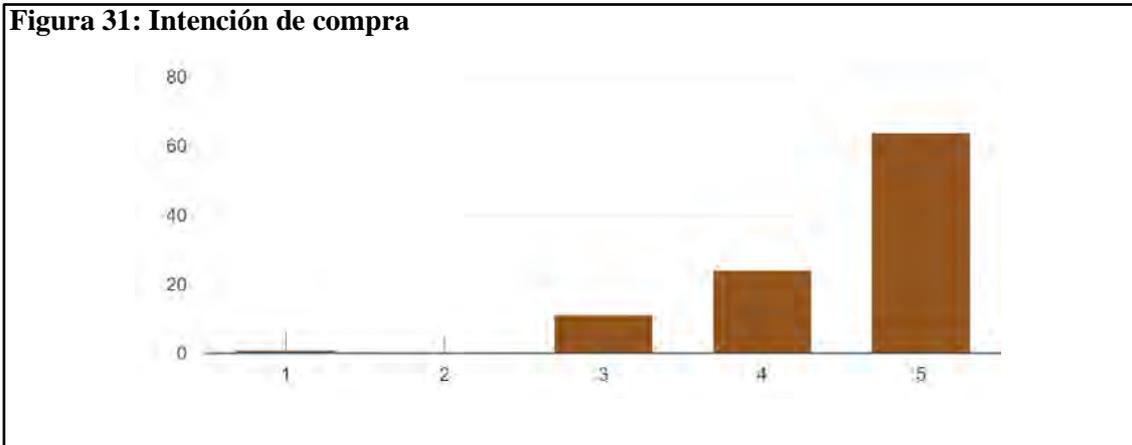
Respecto a las razones por las que los clientes compran productos La Badiane, los encuestados podían elegir entre una o más razones a la vez, es así que el 15% de los encuestados (15 personas) indicó comprar en el café restaurante por su ubicación, el 16% de los encuestados (16 personas) indicó comprar en La Badiane por el precio, el 21% de los encuestados (21 personas) reportó comprar porque vio las redes sociales del café restaurante y le interesó comprar sus productos. Asimismo, el 35% de los encuestados (35 personas) manifestó comprar sus productos por recomendación de amigos o familiares, el 40% de los encuestados (40 personas) indicó que lo hace porque le gusta la atención al cliente del café restaurante y el 63% de los encuestados (63 personas) indicó que lo hace porque le gustan sus productos. Además, entre algunas de las respuestas restantes más resaltantes se encuentran “la calidad de sus productos”, “buen servicio” y “los probé y me encantaron”.

Es importante resaltar que, según la figura 30, la razón principal por la que los clientes compran en La Badiane es por la calidad de sus productos (dimensión “calidad percibida” de acuerdo a Aaker), atributo que La Badiane más trata de comunicar e internalizar en sus clientes.

En relación a los componentes del comportamiento del consumidor, las variables que se midieron fueron: intención de compra del consumidor (“Compraría productos de la marca La Badiane en una siguiente oportunidad”), precio *premium* (“Estoy dispuesto a pagar más dinero por un producto de la marca La Badiane”) y preferencia de marca (“En comparación con marcas alternativas, los productos/servicios La Badiane son los mejores”). Para ello se elaboró una escala

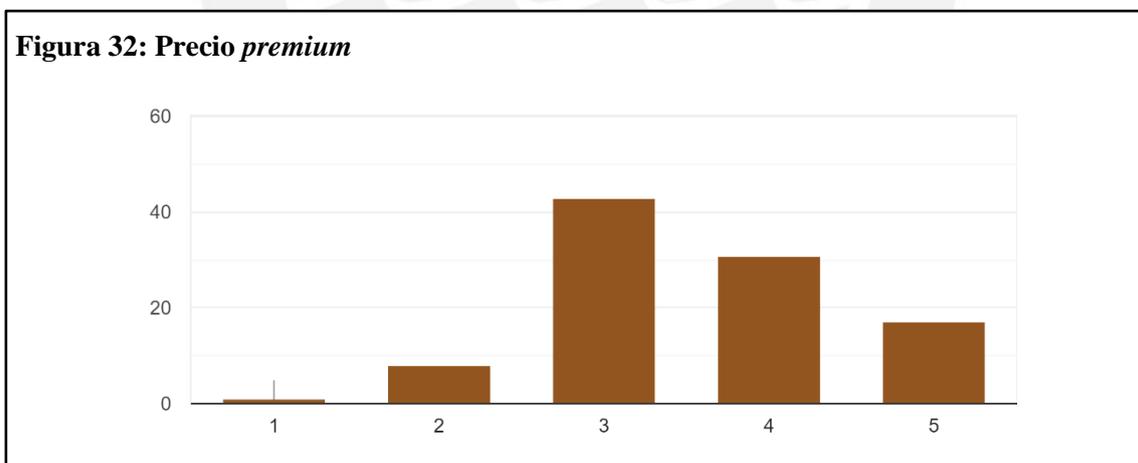
de valoración, donde 1 significa “Totalmente desacuerdo”, 2, “En desacuerdo”, 3, “Neutral”, 4, “De Acuerdo”, y 5 “Totalmente de acuerdo” con la afirmación. Las variables del comportamiento del consumidor se muestran a continuación y más adelante serán analizadas.

Figura 31: Intención de compra



Respecto a la figura 31, se puede denotar que más del 60% de los clientes están “totalmente de acuerdo” con la premisa “Compraría productos de la marca La Badiane en una siguiente oportunidad”. Asimismo, más del 20% de clientes están “de acuerdo” con dicha premisa. En ese sentido, el promedio de las respuestas fue de 4.5, lo que indica que la mayoría de clientes se encuentra dispuesto a seguir comprando productos y servicios de La Badiane en el contexto de pandemia, a pesar de la afectación económica descrita anteriormente.

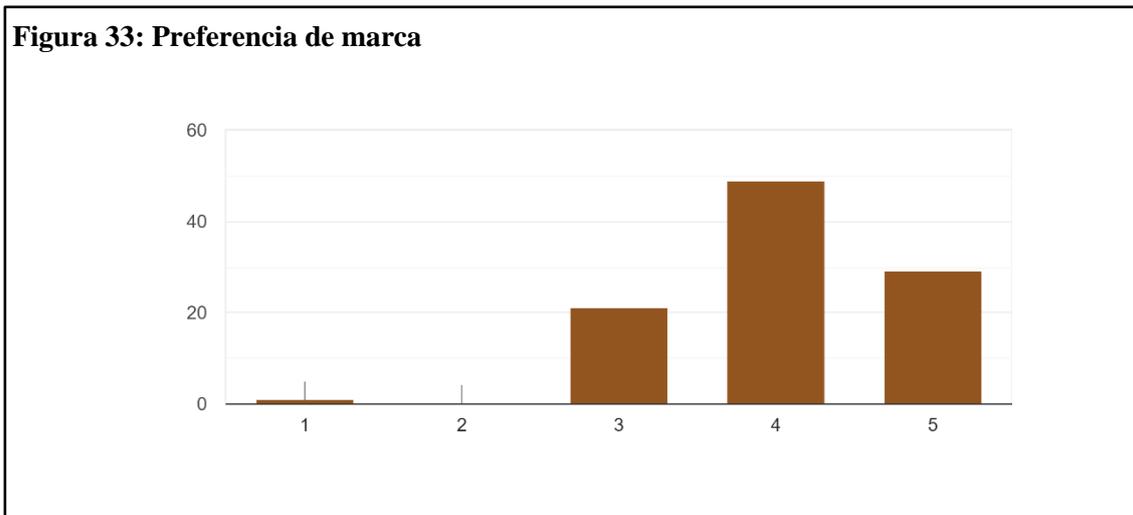
Figura 32: Precio premium



Sobre la figura 32, se puede decir que más del 40% de los clientes muestran una posición neutral a la premisa “Estoy dispuesto (a) a pagar más dinero por un producto de la marca La Badiane”, es decir “no están de acuerdo ni en desacuerdo” con dicha afirmación. En esa misma línea, más del 30% indicó estar “de acuerdo” con la premisa, en ese sentido, el promedio de las respuestas fue de 3.55, lo que indica que gran parte de los encuestados se encuentra dispuesto a pagar más dinero por un producto de la marca La Badiane en el contexto de crisis sanitaria, a

pesar de la afectación económica descrita anteriormente.

Figura 33: Preferencia de marca



Respecto a la figura 33, se denota que casi el 50% de los clientes están “de acuerdo” con la premisa “En comparación con marcas alternativas, los productos/servicios de La Badiane son los mejores” y más del 30% está “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación. En la misma línea, el promedio de las respuestas fue de 4.05, lo que indica que gran parte de los encuestados cree que los productos de La Badiane son los mejores entre la competencia.

3. Análisis de causalidad

En el presente apartado se analiza el modelo de ecuaciones estructurales siguiendo los pasos propuestos por Hair et al. (2018), y también tomando en consideración los otros puntos de vista de especialistas en modelos de ecuaciones estructurales, como Kline (2016), Keith (2019), Henseler et al. (2015) y Voorhees et al. (2015) que contribuyeron a brindar explicaciones o diferentes prácticas en algunos de los pasos mencionados.

Entonces, como primer paso, definición de constructos individuales, se definieron los constructos: reconocimiento de marca, asociación de marca, calidad percibida de marca y lealtad de marca, basados en las preguntas planteadas por Aaker (1996) con ítems medidos por escala de Likert.

El segundo paso consiste en el desarrollo del modelo de medición. En este punto, se definen los indicadores por constructo y se explican las aproximaciones de medida del modelo. Entonces, por un lado, es importante mencionar que la aproximación de medida es reflectiva, puesto que los cuatro constructos latentes causan los indicadores y el error resulta en la inhabilitación de explicar completamente estos indicadores. En segundo lugar, se comprueba el supuesto de unidimensionalidad de los cuatro constructos con sus respectivos indicadores. Para

tal cometido, en caso haya multidimensionalidad y se desee continuar con el análisis factorial confirmatorio, de acuerdo con Kline (2016), será necesario especificar el análisis factorial exploratorio con rotación oblicua, como se puede denotar en la tabla 12.

Tabla 12: Análisis factorial exploratorio con rotación oblicua

Códigos de indicadores	Factores			
	1	2	3	4
RM1				0.784
RM3			0.307	
RM4		0.306		0.413
AM2	0.329	0.319		0.341
AM4	0.959			
AM5	0.474		0.411	
CM3		0.858		
CM4		0.862		
CM5		0.694		
LM3			0.784	
LM4			0.794	

Como se puede apreciar, después de diversas pruebas se logran identificar 11 indicadores, ubicados en 4 constructos. Además, es importante señalar que estos son los mismos ítems que finalmente se seleccionan para el análisis factorial confirmatorio (como se verá más adelante), donde dos factores tienen unidimensionalidad (calidad y lealtad de marca) y los otros dos no la tienen. Sin embargo, es importante señalar que, si bien existe multidimensionalidad en los factores de reconocimiento y asociación de marca, la mayoría de sus indicadores por factor recae en un solo factor. Es decir, la mayoría de indicadores de reconocimiento de marca y asociación de marca recaen en el factor 4 y 1, respectivamente, por lo que se continuará con el análisis.

El tercer paso es el diseño del estudio para producir resultados empíricos, de manera que en esta etapa se especifica el modelo. Cabe señalar que se utilizan parámetros libres y fijos, donde estos últimos se colocan a modo de defecto en la creación del modelo de análisis factorial confirmatorio. Además, se utiliza el programa de Amos versión 24 y la técnica de estimación es máxima verosimilitud.

En el cuarto paso se evalúa la validez del modelo de medición (análisis factorial confirmatorio) a través del ajuste de validación y la validez del constructo, para lo cual se realizan reiteradas pruebas en Amos para obtener finalmente validez en el modelo. De esta forma, a continuación, se analiza el ajuste de validación donde se muestran los resultados del análisis

factorial y luego, se realiza la validez del constructo a través de la validez de convergencia y validez discriminante.

3.1. Resultados del Análisis Factorial Confirmatorio

En esta fase de la investigación se procede a realizar la medición de las covarianzas entre los factores para determinar la validez de la investigación, es decir, qué tanto las variables medibles exógenas (dimensiones valor capital de marca) representan de manera óptima los constructos teóricos latentes del modelo de investigación, como se explicó en el diseño metodológico. En ese sentido, la variable exógena es el valor capital de marca, compuesto por las dimensiones del modelo de Aaker (reconocimiento de marca, asociación de marca, calidad percibida y lealtad de marca), como se puede apreciar en la figura 34.

Asimismo, es importante mencionar que el Análisis Factorial Confirmatorio y el Modelo de Ecuaciones Estructurales se evalúan siguiendo los principales indicadores y sus rangos favorables mayormente utilizados por los investigadores citados en la metodología.

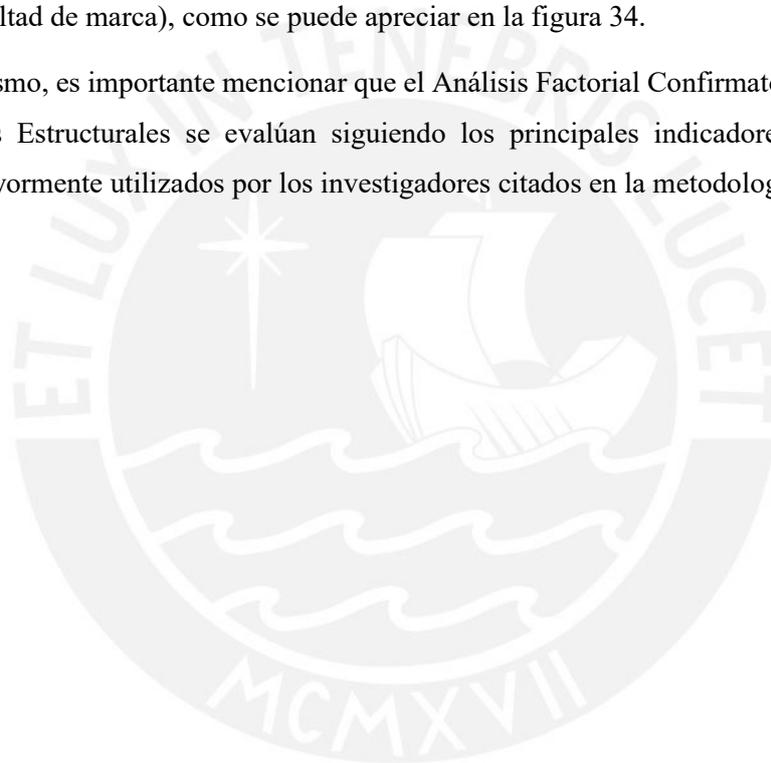


Figura 34: Análisis Factorial Confirmatorio inicial

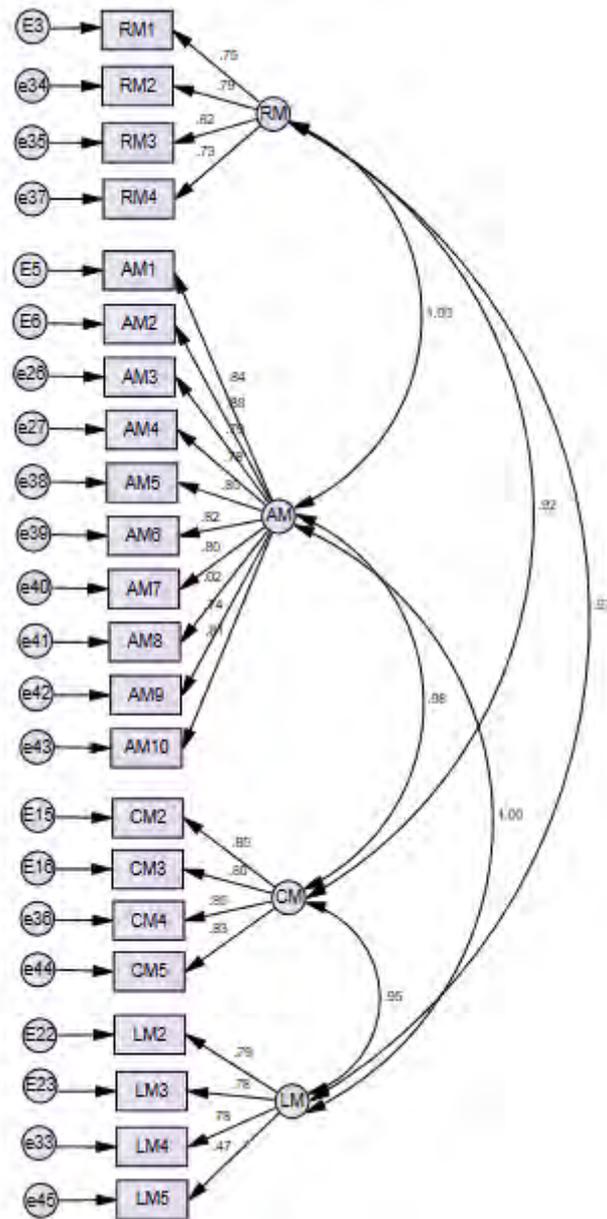


Tabla 13: Coeficientes estandarizados y nivel de significancia

Relaciones		Estimados	p-value
AM7	<---	AM 0.801	***
AM6	<---	AM 0.822	***
AM5	<---	AM 0.796	***
AM4	<---	AM 0.779	***
CM5	<---	CM 0.830	***
CM4	<---	CM 0.855	***
CM3	<---	CM 0.797	***
CM2	<---	CM 0.847	***
LM5	<---	LM 0.475	***
LM4	<---	LM 0.781	***
LM3	<---	LM 0.785	***
LM2	<---	LM 0.786	***
AM1	<---	AM 0.841	***
AM2	<---	AM 0.877	***
AM3	<---	AM 0.792	***
AM10	<---	AM 0.814	***
AM9	<---	AM 0.737	***
AM8	<---	AM 0.016	0.872
RM2	<---	RM 0.790	***
RM3	<---	RM 0.818	***
RM4	<---	RM 0.725	***
RM1	<---	RM 0.755	***

Notar: *** $p < 0.05$

De acuerdo a la Tabla 13, respecto a las cargas de regresión estandarizada y sus niveles de significancia en el modelo análisis factorial confirmatorio inicial, se puede apreciar que si bien existen cargas factoriales mayores a 0.7 y estadísticamente significativas, también existen cargas factoriales menores a 0.5 y no significativas. Por ello, a continuación, se evaluará conjuntamente los indicadores de ajuste y la correlación entre variables con el objetivo de tener una mirada global y finalmente determinar los ítems que serán necesarios eliminar del análisis.

Tabla 14: Indicadores de ajuste del Análisis Factorial Confirmatorio inicial

Índices de ajuste	
CMIN/DF	2.424
CFI	0.858
RMSEA	0.120
SRMR	0.0667

Según los resultados obtenidos en la Tabla 14, se tiene que el chi-cuadrado normado (CMIN/DF) es menor a 3, es decir, se encuentra en el rango estimado como favorable. El CFI alcanza un valor inferior a 0.90, puntaje mínimo para considerar adecuado el modelo. Asimismo, el RMSEA es mayor a 0.08, considerado como un ajuste no razonable. Luego, el índice de SRMR

se encuentra por debajo de 0.08, considerando el resultado como favorable. Entonces, se estima que el modelo no cumple en su totalidad con los índices de un buen ajuste, es por ello que luego se procede a eliminar los ítems que menos aportan a la validez de los constructos.

Tabla 15: Correlación entre las variables

Factores			Estimados
RM	<-->	AM	1.001
CM	<-->	AM	0.975
CM	<-->	RM	0.916
CM	<-->	LM	0.822
LM	<-->	RM	0.900
LM	<-->	AM	0.911

Respecto a la correlación entre las variables, mostrados en la Tabla 15, se encontró que todas las dimensiones tienen un nivel de correlación mayor a 0.7, considerado el valor máximo que dicho indicador debe tener para poder considerar a los factores como constructos que se comportan de forma independiente, según señala Hair et al. (2018). Además, la correlación entre RM y AM alcanza un estimado de 1, resultado teóricamente inaceptable, pues significa que ambos constructos son estadísticamente iguales.

Siguiendo con el análisis, en la figura 35 se puede apreciar el modelo factorial confirmatorio final, en el que se descarta los ítems RM2: “Mi opinión acerca de la marca La Badiane es favorable”, AM1: “La marca La Badiane tiene personalidad”, AM3: “Puedo vincular y asociar la marca La Badiane con mi personalidad”, AM6: “Admiro a la empresa La Badiane”, AM7: “La marca La Badiane es diferente comparada con las marcas de la competencia”, AM8: “La marca La Badiane es similar comparado con las marcas de la competencia”, AM9: “Lo que me ofrece la marca La Badiane justifica el precio pagado” y AM10: “Tengo razones para comprar productos de la marca La Badiane en comparación con las marcas de la competencia”. Asimismo, se descarta CM2: “En comparación con marcas alternativas, los productos/servicios de La Badiane tienen calidad consistente”, LM2: “Soy leal a la marca La Badiane” y LM5: “No compraría de otras marcas de cafetería si no encuentro productos en La Badiane”.

Figura 35: Análisis factorial confirmatorio final

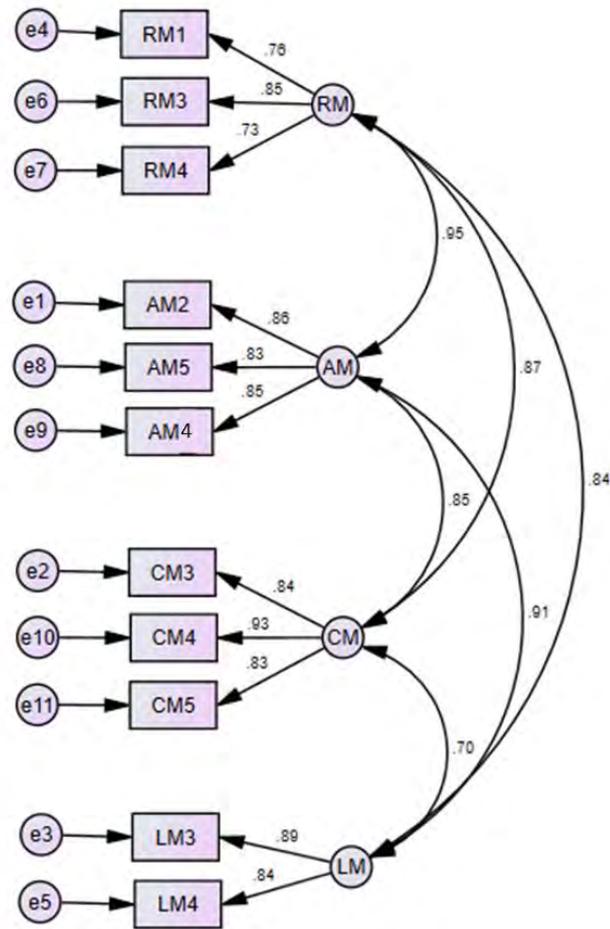


Tabla 16: Coeficientes estandarizados y nivel de significancia

Relaciones	Estimados	<i>p-value</i>
RM3 <--- RM	0.85	***
AM2 <--- AM	0.86	***
AM5 <--- AM	0.83	***
CM5 <--- CM	0.83	***
RM4 <--- RM	0.73	***
AM4 <--- AM	0.85	***
RM1 <--- RM	0.76	***
CM3 <--- CM	0.84	***
CM4 <--- CM	0.93	***
LM3 <--- LM	0.89	***
LM4 <--- LM	0.84	***

Notar: *** $p < 0.05$

De acuerdo a la Tabla 16, respecto a las cargas de regresión estandarizada y sus niveles

de significancia en el modelo análisis factorial confirmatorio final, se puede denotar que todas las cargas reportan valores positivos mayores a 0.7 y son estadísticamente significativas; calificando, así, como buenos elementos.

Tabla 17: Indicadores de ajuste del Análisis Factorial Confirmatorio final

Índices de ajuste	
CMIN/DF	1.549
CFI	0.976
RMSEA	0.074
SRMR	0.0406

Según los resultados obtenidos en el Análisis Factorial Confirmatorio final (ver Tabla 17), se tiene que el chi-cuadrado normado (CMIN/DF) es menor a 3, es decir, se encuentra en el rango estimado como favorable. El CFI es superior a 0.90, lo que indica que el ajuste del modelo de investigación es de 0.976 o 98% mejor que el modelo de referencia, y el SRMR se encuentra por debajo de 0.08, lo que significaría que la diferencia promedio entre las matrices de correlación real e implícita es de 0.0406. De esta forma, ambos resultados de ajuste se consideran como favorables y razonables. Además, El RMSEA disminuyó y ahora es menor a 0.08, por lo que el ajuste es favorable. Es así que dicho resultado indica que el modelo se ajusta bien a una población.

Entonces, de modo general, los índices de ajuste mejoraron significativamente en comparación con el Análisis Factorial Confirmatorio inicial, por ello, se estima pertinente continuar con la evaluación de validez de constructo y luego con el modelo final en el modelado de Ecuaciones Estructurales.

Tabla 18: Correlación entre las variables

Factores			Estimados
RM	<-->	AM	0.948
CM	<-->	AM	0.845
CM	<-->	RM	0.873
CM	<-->	LM	0.696
LM	<-->	RM	0.841
LM	<-->	AM	0.912

Respecto a la correlación entre las variables, mostrados en la Tabla 18, se encontró que todas las dimensiones tienen un nivel de correlación mayor a 0.7 y superior al encontrado en el modelo inicial del Análisis Factorial Confirmatorio. Además, no se encontraron valores extremos inaceptables. Ello significa que tras haber descartado los ítems que no aportan a la validez de los constructos, las dimensiones se encuentran más relacionadas.

3.2. Validez del constructo

A continuación, se comprueba la validez de convergencia y validez discriminante para

establecer si existe validez de constructo en el modelo de Análisis Factorial Confirmatorio.

3.2.1. Validez de convergencia

En este sentido, para calcular la validez de convergencia se calcula la confiabilidad y la varianza promedio extraída (AVE).

Por un lado, la confiabilidad del instrumento se comprueba a través del coeficiente de Alfa de Cronbach (obtenido a través de SPSS) y la confiabilidad compuesta (obtenido a través de Amos), dada la naturaleza reflectiva de las variables. Por otro lado, la varianza promedio extraída se calcula a través de Amos. Los resultados de validez convergente se muestran a continuación.

Tabla 19: Estadísticas de confiabilidad y AVE de los indicadores

Indicadores	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	Varianza promedio extraída
Reconocimiento de marca	0.824	0.827	0.615
Asociación de marca	0.899	0.904	0.759
Calidad de marca	0.899	0.901	0.753
Lealtad de marca	0.854	0.855	0.747

De esta forma, se comprueba que existe validez convergente (ver Tabla 19). Por un lado, respecto a la confiabilidad en el instrumento, los valores del coeficiente de Alfa de Cronbach se encuentran entre .7 y .95, indicando así que existe confiabilidad “satisfactoria o buena” y los valores de la confiabilidad compuesta superiores a .7 indican que las medidas por constructo representan sistemáticamente el mismo constructo latente. Por otro lado, en cuanto a la varianza promedio extraída (AVE), todos los resultados por indicador son mayores a .5, lo que indica que existe una adecuada convergencia entre las medidas de cada constructo.

3.2.2. Validez discriminante

Para el cálculo de la validez discriminante se puede utilizar la evaluación tradicional, que implica comparar la varianza promedio extraída con las correlaciones al cuadrado de los indicadores ($AVE > SV$), y/o la evaluación de HTMT. De acuerdo con la teoría de Voorhees et al. (2015), cuando existe un ítem con carga cruzada, la técnica de AVE-SV funciona mejor, mientras que cuando existen más de dos ítems con carga cruzadas, la técnica HTMT funciona mejor identificando la carencia de validez discriminante.

En el modelo de análisis factorial exploratorio presentado anteriormente se pudo visualizar que existen más de dos ítems con carga cruzada, por lo tanto, resulta favorable utilizar la técnica de HTMT para calcular la validez discriminante.

Tabla 20: Estadísticas de validez discriminante: HTMT

	RM	AM	CM	LM
RM				
AM	0.890			
CM	0.864	0.823		
LM	0.830	0.869	0.723	

Como se puede apreciar en la Tabla 20, todos los valores de relación entre constructos son menores a .90, lo que indica que existe validez discriminante bajo la técnica de HTMT, es decir, los constructos o variables son verdaderamente diferentes uno del otro.

En suma, se puede concluir que existe validez de constructo en el modelo de Análisis Factorial Confirmatorio; por tanto, se procede con las pruebas del Modelo de Ecuaciones Estructurales.

3.3. Resultados del Modelo de Ecuaciones Estructurales

Tras haber estimado el modelo factorial final a nivel de las variables exógenas (dimensiones del valor capital de marca) y haber realizado las evaluaciones de validez, corresponde realizar el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), que busca explicar la potencial relación de causalidad existente entre la variable exógena de valor capital de marca y la variable endógena del comportamiento del consumidor. Para ello, se considera pertinente primero exponer los resultados del modelo SEM inicial (como se puede apreciar en la figura 36), antes del descarte de ítems realizado en el Análisis Factorial Confirmatorio final, para luego compararlos con los resultados del modelo SEM final (como se puede ver en la figura 37). En ese sentido, es importante señalar que en esta etapa se siguen los pasos 5 y 6 propuestos por Hair et al. (2018).

Figura 36: Modelo de Ecuaciones Estructurales inicial

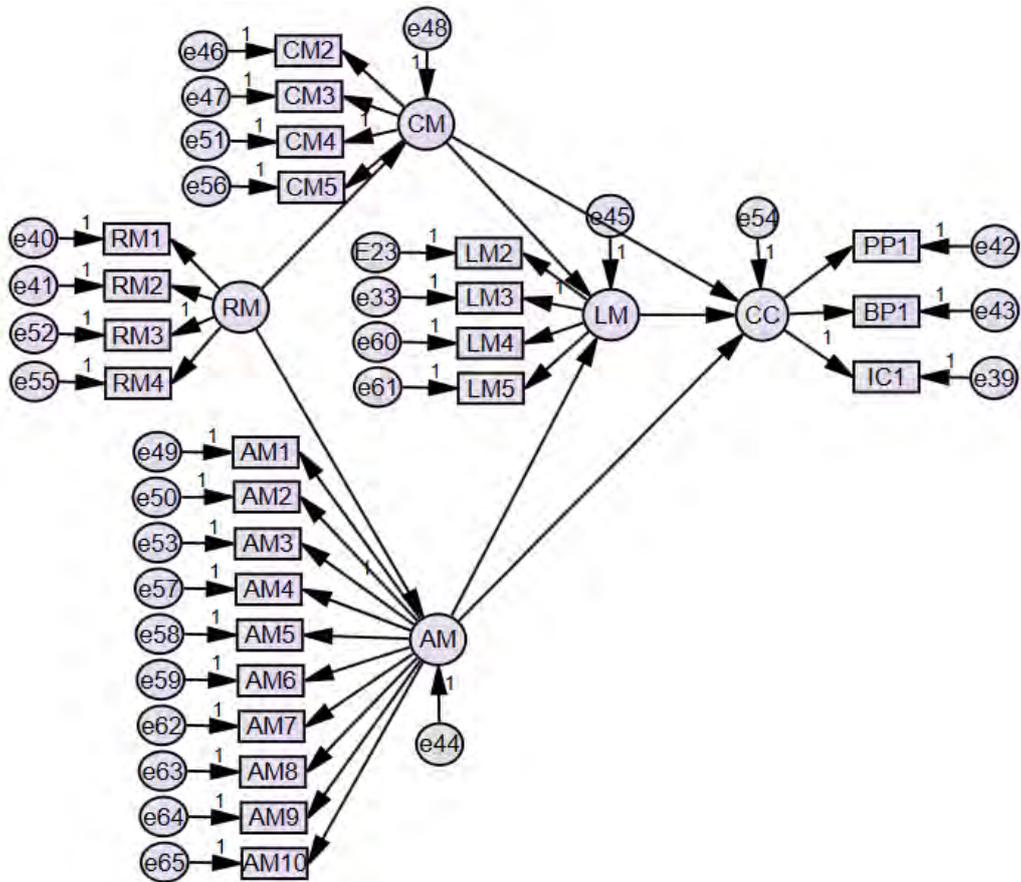


Tabla 21: Coeficientes estandarizados y nivel de significancia

Relaciones			Estimados	<i>p-value</i>
AM	<---	RM	1.012	***
CM	<---	RM	0.956	***
LM	<---	AM	0.823	0.005
LM	<---	CM	0.199	0.748
CC	<---	AM	1.138	0.477
CC	<---	LM	-1.972	0.424
CC	<---	CM	1.913	0.895
BP1	<---	CC	0.806	***
LM3	<---	LM	0.768	***
LM2	<---	LM	0.778	***
RM1	<---	RM	0.735	***
LM4	<---	LM	0.752	***
RM2	<---	RM	0.774	***
RM3	<---	RM	0.807	***
PP1	<---	CC	0.664	***
IC1	<---	CC	0.533	***
AM1	<---	AM	0.844	***
CM3	<---	CM	0.801	***
CM2	<---	CM	0.844	***
CM4	<---	CM	0.859	***
AM2	<---	AM	0.88	***
AM3	<---	AM	0.788	***
AM4	<---	AM	0.789	***
CM5	<---	CM	0.821	***
RM4	<---	RM	0.724	***
AM5	<---	AM	0.801	***
AM6	<---	AM	0.827	***
AM7	<---	AM	0.797	***
AM8	<---	AM	0.016	0.886
AM9	<---	AM	0.74	***
AM10	<---	AM	0.812	***
LM5	<---	LM	0.458	***

Notar: *** $p < 0.05$

Respecto a las cargas de regresión estandarizada, que miden qué tan relacionadas se encuentran las variables (Hair et al., 2019, p. 773), se puede denotar en la Tabla 21 que la mayoría de los factores reportan valores mayores a 0.7 y que gran parte de ellas son estadísticamente significativas ($p\text{-value} < 0.05$). Sin embargo, entre los factores del modelo que se pueden apreciar en la tabla 19, las relaciones más importantes de evaluación son las de asociación de marca (AM), lealtad de marca (LM) y calidad percibida (CM) con el comportamiento del consumidor (CC), pues corresponden a las hipótesis específicas de la presente investigación y sirven de sustento para concluir si existe una relación de causalidad entre las variables valor capital de marca y

comportamiento del consumidor de La Badiane.

En ese sentido, se puede apreciar que la carga de regresión estandarizada o carga factorial estandarizada entre asociación de marca (AM) y comportamiento del consumidor (CC) es superior a 1, lo que significa que esta relación es teóricamente imposible en el modelo presentado. Lo mismo sucede con la relación entre calidad percibida (CM) y comportamiento del consumidor (CC). Por otro lado, lealtad de marca (LM) y comportamiento del consumidor (CC) registran una relación negativa superior a 1. Además, no existe un efecto significativo de estas dimensiones del valor capital de marca señaladas en el comportamiento del consumidor. Entonces, no se puede afirmar que existe un efecto positivo y significativo de las dimensiones de valor capital de marca mencionadas en el comportamiento del consumidor, dado el modelo inicial compuesto por la totalidad de ítems.

Tabla 22: Indicadores de ajuste del Modelo de Ecuaciones Estructurales inicial

Índices de ajuste	
CMIN/DF	2.480
CFI	0.827
RMSEA	0.122
SRMR	0.0716

Según los resultados del índice de ajuste en la tabla 22, se tiene que el chi-cuadrado normado (CMIN/DF) es menor a 3 y el SRMR se encuentra por debajo de 0.08, lo que refleja un buen ajuste de modelo. Por otro lado, el CFI alcanza un valor inferior a 0.90 y el RMSEA es mayor a 0.08, valores que reflejan un ajuste desfavorable del modelo. Entonces, se confirma que el modelo que incluye la evaluación de los ítems iniciales no cumple en su totalidad con los índices de bondad de ajuste.

Siguiendo con el análisis y considerando el descarte de ítems efectuado en el Análisis Factorial Confirmatorio, se procede a medir el modelo SEM final, como se puede apreciar en la figura 37.

Figura 37: Modelo de Ecuaciones Estructurales final

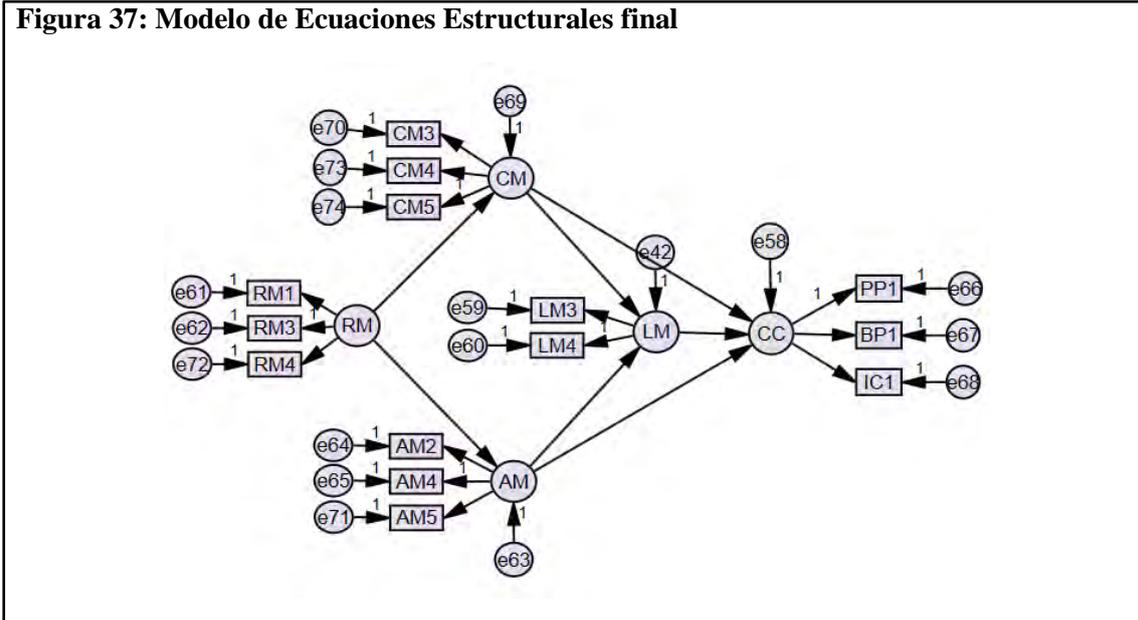


Tabla 23: Coeficientes estandarizados y nivel de significancia

Relaciones		Estimados	p-value
AM	<--- RM	0.921	***
CM	<--- RM	0.878	***
LM	<--- AM	0.932	***
LM	<--- CM	-0.062	0.696
CC	<--- LM	0.908	***
CC	<--- CM	0.683	***
CC	<--- AM	-0.476	0.102
LM3	<--- LM	0.897	***
LM4	<--- LM	0.832	***
RM1	<--- RM	0.761	***
RM3	<--- RM	0.847	***
AM2	<--- AM	0.87	***
AM4	<--- AM	0.867	***
PP1	<--- CC	0.64	***
BP1	<--- CC	0.827	***
IC1	<--- CC	0.767	***
CM3	<--- CM	0.848	***
AM5	<--- AM	0.863	***
RM4	<--- RM	0.73	***
CM4	<--- CM	0.929	***
CM5	<--- CM	0.826	***

Notar: *** p < 0.05

Respecto a las cargas de regresión estandarizada y su nivel de significancia en el modelo SEM final, se puede denotar que la mayoría de ellas reporta valores positivos mayores a 0.7 y que la mayoría son estadísticamente significativas; calificando, así, como buenos elementos.

Ahora bien, sobre los resultados obtenidos en la tabla 23, se puede apreciar que la carga de regresión entre lealtad de marca (LM) y comportamiento del consumidor (CC) es mayor a 0.7 y tiene $p\text{-value} < 0.05$, lo que denota que existe una relación significativa positiva entre los factores. Lo mismo sucede con la calidad percibida (CM) y el comportamiento del consumidor (CC), pues si bien no alcanza el índice de 0.7 ideal, es superior a 0.5, y tiene $p\text{-value} < 0.05$, denotando así una relación significativa positiva. Por otro lado, la relación entre asociación de marca (AM) y comportamiento del consumidor (CC) es mucho menor que en el SEM inicial, alcanzando un resultado negativo y no significativo, es decir, la asociación de marca tiene una influencia negativa en el comportamiento de compra y no existe un efecto significativo de la asociación de marca en el comportamiento del consumidor.

Adicionalmente, se puede denotar que existe una influencia negativa y no significativa de la calidad percibida (CM) en la lealtad de marca (LM), tal como se muestra en los resultados de la investigación de Buil et al. (2013).

Tabla 24: Indicadores de ajuste del Modelo de Ecuaciones Estructurales final

Índices de ajuste	
CMIN/DF	2.251
CFI	0.925
RMSEA	0.112
SRMR	0.0595

Como se puede apreciar en la Tabla 24, respecto a los indicadores de ajuste se encuentra que el chi-cuadrado normado (CMIN/DF) sigue siendo menor a 3, lo que indica que el modelo tiene buen ajuste, asimismo, el SRMR se encuentra por debajo de 0.06, menor al encontrado en el SEM inicial, es decir, la diferencia promedio entre las matrices de correlación real e implícita es de 0.0595, lo cual refleja un ajuste razonable del modelo. Por otro lado, el CFI alcanza un valor superior a 0.90, significativamente mayor al del SEM inicial, lo que indica que el ajuste del modelo de investigación es de .93 o 93% mejor que el modelo de referencia, reflejando así un ajuste adecuado. Pero el RMSEA, si bien disminuyó, sigue siendo mayor a 0.08, valor que refleja un ajuste desfavorable del modelo. Entonces, se puede denotar que de los cuatro indicadores de evaluación del ajuste del modelo, se encuentra que el único desfavorable es el del RMSEA.

Ante ello, es importante recalcar que el SRMR (en el que se obtuvo un resultado favorable

menor a 0.08), según Hair et al. (2018), puede reemplazar al indicador del RMSEA para representar la bondad de ajuste, desde el punto de vista del grupo de indicadores de “maldad” de ajuste o *badness of fit*, del que el SRMR es parte, en el que los valores más altos significan un ajuste menos favorable y los más bajos un ajuste más favorable. De esta forma, el SRMR indicaría que la diferencia promedio entre las matrices de correlación real e implícita es de 0.06.

3.4. Contraste de hipótesis

Siendo la prueba de hipótesis general la siguiente:

- H_1 : El valor capital de marca tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor de La Badiane.
- H_0 : El valor capital de marca no tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor de La Badiane.

Resulta pertinente analizar primero si se logran aceptar las hipótesis específicas planteadas al inicio de la investigación.

Respecto a la H_1 , que señala que la asociación de marca tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor de La Badiane, se puede decir que al registrar una carga regresiva estandarizada de -0.476 y no significativa entre ambas variables, se rechaza dicha hipótesis. Ello quiere decir que la asociación de marca de La Badiane no influye positivamente ni significativamente en el comportamiento del consumidor.

Siguiendo con la H_2 , que señala que la calidad percibida tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor de La Badiane, se acepta la hipótesis, pues se registró un índice de 0.683 y un *p-value* < 0.05 que denota una relación positiva y significativa entre las variables. Es decir, la calidad percibida de La Badiane influye positiva y significativamente en el comportamiento del consumidor.

Por último, respecto a la H_3 , que propone que la lealtad de marca tiene un efecto positivo en el comportamiento del consumidor, se concluye que al obtener una carga de regresión estandarizada de 0.908 y un *p-value* < 0.05, se acepta la hipótesis. Siendo esta la relación positiva más alta entre las relaciones anteriormente descritas.

En síntesis, existe un efecto positivo parcial entre las dimensiones del valor capital de marca de La Badiane y el comportamiento del consumidor, pues solo las dimensiones de calidad percibida y lealtad de marca tienen un efecto positivo y significativo en el comportamiento del consumidor.

4. Triangulación de información

Con la información cualitativa (entrevistas, *focus groups*) y cuantitativa (encuestas) recabada, a continuación, se utiliza el método de triangulación de información para analizar el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor.

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales arrojan que existe un efecto positivo parcial entre las dimensiones del valor capital de marca y el comportamiento del consumidor. En ese sentido, al analizar cada hipótesis específica, se denota que la calidad y la lealtad de marca influyen positivamente en el comportamiento del consumidor, mientras que la asociación de marca no influye positivamente en el comportamiento del consumidor.

En primer lugar, los resultados cuantitativos indican que la asociación de marca no influye positivamente ni significativamente en el comportamiento del consumidor. Pues si bien los clientes manifestaron en los *focus groups* que asocian la personalización, calidad de servicio, buen trato, compromiso, postres deliciosos con sabor a casa, y reinención, con la marca, estas percepciones no serían suficientes para tener un efecto positivo en su comportamiento de compra, expresado a través de la intención de compra, precio *premium* y preferencia de marca.

En segundo lugar, los resultados cuantitativos indican que la calidad de marca tiene un efecto positivo y significativo en el comportamiento del consumidor. Ello se sustenta con la información brindada por los clientes en los *focus groups*, que indica que existe alta calidad en los productos y en el servicio ofrecido.

En este sentido, algunos participantes comentaron que saben que los insumos que se utilizan son de buena calidad, no son insumos de bajo precio y que un valor importante de la marca era que La Badiane cuenta con su propio taller, lo que genera una sensación de confianza, al no tratarse de producción en masa que puede estar sujeta a estándares inferiores de calidad. En este punto, los participantes resaltaron la buena atención al cliente, a través de la apertura a sugerencias, conversaciones que ayuden a la conexión con el cliente más allá de una relación transaccional y personalización de pedidos, cumpliendo con todos los requisitos del cliente a pesar de que estos no se encuentren disponibles en la carta.

En tercer lugar, los resultados cuantitativos indican que la lealtad de marca tiene un efecto positivo y significativo en el comportamiento del consumidor. Ello se sustenta con los comentarios de satisfacción y de recomendación mencionados en los *focus groups*. Esta satisfacción se debe principalmente a la grata experiencia de comprar productos de La Badiane; dando pie a la recomendación de boca a boca, pues como los clientes mencionaron en el *focus group*: "todo lo bueno se comparte".

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La conclusión principal es que existe un efecto positivo parcial entre el valor capital de marca y el comportamiento del consumidor, pues de acuerdo con los resultados en el modelo de ecuaciones estructurales, se registra una relación negativa no significativa entre asociación de marca y comportamiento del consumidor, mientras que existen relaciones positivas significativas entre calidad percibida y comportamiento del consumidor, y lealtad de marca y comportamiento del consumidor.

Ahora, de acuerdo al modelo de investigación basado en Buil et al. (2013), se determinó que existía un orden de causalidad entre las dimensiones del valor capital de marca propuestas por Aaker (1991). De esta forma, los resultados indicaron que el reconocimiento de la marca tiene un efecto positivo y de influencia en la calidad percibida y las asociaciones de marca. Asimismo, las asociaciones de marca influyen positiva y significativamente a la lealtad de marca, encontrándose así una relación jerárquica de las dimensiones, en el que el reconocimiento de marca representa el nivel más bajo y la lealtad de marca representa el nivel más alto de contribución al valor capital de marca (Buil et al., 2013). Es por ello que se confirma que tanto la calidad percibida como la lealtad de marca, al ser los valores más altos jerárquicamente de valor de marca, son los que tendrían un efecto positivo y significativo en el comportamiento del consumidor.

En relación a las dimensiones del valor capital de marca que sí tienen un efecto en el comportamiento del consumidor, a continuación se analizan.

Por un lado, en cuanto al efecto positivo y significativo de la calidad de marca en el comportamiento del consumidor, es importante también subrayar que la sensación de confianza manifestada por los clientes podría representar un recurso valioso en tiempos de crisis, pues los clientes mencionaron su disposición de seguir comprando productos de La Badiane en el contexto de crisis sanitaria al asumir que el café restaurante cumple con los protocolos de bioseguridad.

Por otro lado, en cuanto al efecto positivo y significativo de la lealtad de marca en el comportamiento del consumidor, de acuerdo con Buil et al. (2013), la lealtad de marca es uno de los principales conductores del valor capital de marca, pues consumidores leales muestran respuestas más favorables hacia la marca, lo que contribuiría a tener mayores posibilidades de impulsar la intención de compra/recompra, preferencia de marca y compra de productos de precios de mayor costo que la competencia. De acuerdo con los ítems medidos en lealtad de marca, los clientes al sentirse satisfechos y dispuestos a recomendar, se podría estar formando

una cadena de potenciales clientes para La Badiane. Es así que los clientes forman una comunidad con valores compartidos y un sentido de familiaridad y calidez. En este sentido, la lealtad de marca podría ser uno de los pilares principales para que La Badiane se mantenga y subsista en el periodo de crisis sanitaria.

Acerca del efecto negativo de la asociación de marca en el comportamiento del consumidor, ello se podría explicar en que algunos autores estudian a las dimensiones de reconocimiento de marca y asociación de marca como una sola, pues resulta difícil diferenciarlas empíricamente (Bravo, Fraj y Martínez, 2007). Esto se evidencia en que en otros estudios similares la relación de la asociación de marca y el comportamiento del consumidor suele ser débil. Asimismo, tanto el reconocimiento de marca, asociación de marca y calidad percibida son dimensiones que tienen un carácter cognitivo o actitudinal, a diferencia de la lealtad de marca que involucra un compromiso individual manifestado en acciones más concretas (Bravo et al., 2007) como intención de compra, preferencia de marca o disposición a pagar un mayor precio. Estas dos razones podrían explicar el rechazo de la H1.

Por otro lado, las dimensiones del valor capital de marca, calidad percibida y lealtad de marca, tienen efecto en las dimensiones del comportamiento del consumidor: intención de compra, precio *premium* y preferencia de marca.

En primer lugar, en relación al efecto positivo y significativo de la calidad y lealtad de marca en la preferencia de marca del consumidor de La Badiane, de acuerdo con Buil et al. (2013), las marcas fuertes tienen mayor preferencia de marca; de la misma forma, Satvati et al. (2016) menciona que las marcas fuertes son capaces de alcanzar favorables evaluaciones conjuntamente con la alta preferencia. De acuerdo con la encuesta, por ejemplo, los encuestados indicaron que prefieren comprar productos en La Badiane porque les gusta e interesa sus productos, su atención al cliente, su ubicación, precio o por recomendación. Asimismo, en los *focus groups* los clientes indicaron que prefieren La Badiane porque ofrece productos de calidad ya que conocen que La Badiane cuenta con un taller propio, porque saben que los insumos que utiliza La Badiane son de alta calidad y porque valoran el esfuerzo que La Badiane realiza personalizando la compra desde un inicio, es decir, cuando el cliente se comunica con La Badiane para hacer un pedido. Todas estas razones podrían explicar la razón por la que la calidad percibida y lealtad de marca tienen efecto positivo y significativo en la preferencia de compra.

En segundo lugar, el efecto positivo y significativo de la calidad y lealtad de marca en la intención de compra del consumidor de La Badiane, de acuerdo con Yousuf y Ahmed (2019), una vez que el consumidor valora la marca, este no duda en comprar un producto de dicha marca. Este resultado podría ser explicado con algunos comentarios de participantes de los *focus group* que

mencionaron que ellos estarían dispuestos a comprar productos de La Badiane si es que el café restaurante hiciera repartos a sus domicilios, ubicados en lugares alejados del distrito de Miraflores. Es importante también mencionar que algunos participantes mostraron interés en comprar productos de La Badiane luego que se enteraran que la empresa estaba realizando *delivery* en todo Lima Metropolitana.

En tercer lugar, en relación al efecto positivo y significativo de la calidad y lealtad de marca en el precio *premium*, este se podría explicar en que la mayoría de los participantes del *focus group* comentaron que los precios de los productos La Badiane son altos, sin embargo, ellos también indicaron que estarían dispuestos a pagar ese precio, o incluso un costo extra, si su situación económica no se hubiera visto afectada por el contexto de crisis económica y sanitaria a causa de la COVID-19.

Sobre cómo los factores del macroentorno afectaron al fortalecimiento del valor capital de marca y su efecto en el comportamiento del consumidor, se puede decir que la inestabilidad política y medidas de restricción social limitaron la libertad de acción de La Badiane y la posibilidad de que los clientes puedan disfrutar de los atributos físicos de la experiencia de consumir en La Badiane presencialmente. Tales como el brindar una experiencia extrasensorial a través del aroma y ambiente acogedor de los locales o el poder interactuar con el personal de atención al cliente. Sin embargo, aun con esas limitaciones, se trató de conservar algunos de esos atributos a la nueva relación a distancia con los clientes.

Asimismo, un aspecto importante por el que las características de la experiencia La Badiane cobran mayor apreciación se debe a la creciente tendencia del *marketing ecológico*, que promueve el consumo consciente con el medio ambiente y la producción artesanal.

Por otro lado, la llegada de la pandemia también redujo el poder adquisitivo de una parte importante de los clientes, lo que podría restringir su consumo en La Badiane, aun si ellos son leales a la marca.

En cuanto al entorno competitivo, se puede decir que si bien el sector restaurantes en Miraflores es competitivo y que existe un nivel medio de dependencia de los proveedores; sin embargo, un factor importante es la base de clientes asiduos de La Badiane, que tienen una buena percepción de la marca y la comunican con su entorno. Entonces, si bien hay factores externos en el entorno competitivo que podrían amenazar la estabilidad de La Badiane, la lealtad de los clientes podría contribuir a mitigar tales amenazas en el contexto de crisis.

En suma, el valor capital de marca está impactando de manera positiva y significativa en el comportamiento del consumidor. En otras palabras, el valor capital de marca y su efecto positivo y significativo en el comportamiento del consumidor podrían estar ayudando a revertir paulatinamente el problema de afectación económica del café restaurante La Badiane, durante el

periodo de emergencia sanitaria. Ello resulta importante para el sujeto de estudio debido a que, al conocer esta relación de causalidad entre dichas variables, este cuenta con herramientas más efectivas en cuanto a la formulación de estrategias de marketing para impulsar la compra o recompra. Es importante señalar que en el periodo de cuarentena, cuando La Badiane cerró sus locales, sus clientes conservaban la cercanía e identificación con lo que la marca representa.

Además, por el lado de la empresa, se puede afirmar que La Badiane adoptó una respuesta de “reforzamiento” ante la crisis, pues esta capitalizó las percepciones positivas que los clientes tenían sobre la marca, recordándoles sus valores y atributos principalmente a través de redes sociales. Asimismo, La Badiane tuvo que reinventarse y adaptarse a las necesidades del cliente con el objetivo de sobrevivir; por ejemplo, se migró a canales digitales para impulsar la interacción y venta, y se asumió el reparto a domicilio como una necesidad de reducir los costos adicionales que implicaban la tercerización. En síntesis, se ha probado que ante un contexto de crisis e incertidumbre La Badiane hace esfuerzos por adaptarse a las circunstancias y a las necesidades cambiantes de sus clientes.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que La Badiane continúe con sus esfuerzos al inicio de la pandemia de contar su historia y comunicar los atributos de la marca a través de sus redes sociales, más allá de publicar los productos y servicios que el café restaurante ofrece, para que su público objetivo reconozca los valores de la marca y se identifique con ella. Cabe recalcar que resulta importante que esos esfuerzos se mantengan incluso después de que la situación de pandemia se haya estabilizado.
- Se recomienda seguir con las investigaciones de valor capital de marca cada seis meses, con el objetivo de tener mediciones cada vez más precisas acerca de la percepción de los clientes acerca de la marca, y desarrollar puntos de mejora a partir de estos resultados.
- Se recomienda que La Badiane publique fotos y videos de los protocolos de bioseguridad que está implementando, para brindarle mayor confianza a quienes no terminan de decidir su compra.
- Se recomienda realizar una campaña de solidaridad para favorecer a las comunidades más afectadas por la pandemia, de manera que también se reconozca a la marca La Badiane como una marca solidaria. Esto consistiría en la adición de un plato especial a la carta, donde un porcentaje de lo recaudado por las ventas de ese plato se destinaría a la donación de alguna organización social de ollas comunes en asentamiento humanos de la capital.
- Asimismo, se recomienda realizar campañas para clientes leales a través de cartillas con 10

círculos para marcar con un *sticker* cada vez que el cliente vaya a comprar a La Badiane. Si el cliente completa los 10 *stickers* podrá acceder a un premio por el valor que el café restaurante crea pertinente y podrá renovar su cartilla para seguir participando en la dinámica e impulsar una mayor frecuencia de compra. Todo ello con el fin de afianzar lazos con sus clientes y ganar más clientes leales.

- También se recomienda generar mayor sentido de comunidad a través de las redes sociales, por ejemplo, una vez a la semana se puede realizar trivias de preguntas acerca de cuánto los seguidores conocen de la marca La Badiane; donde los 5 primeros en responder la trivía correctamente podrían obtener descuentos en su siguiente compra. Adicional a ello, sería importante que se presente a través de redes sociales al staff de La Badiane, con el fin de generar mayor confianza y sentido de comunidad.
- A nivel del plano administrativo, sugerimos que se realice una división de responsabilidades más estructurada y planeada, con el fin de equilibrar la carga laboral, tener mayor eficiencia en todas las actividades y eficacia en los objetivos de corto y largo plazo.
- Por último, se recomienda a futuros investigadores interesados en realizar una investigación similar a la presente, convocar un número mayor de encuestados, para tener una muestra más representativa de la percepción de los clientes sobre el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor. Además, para futuras investigaciones que estudien el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en contextos de crisis, se podría considerar incluir a la variable crisis dentro del modelo, para medir en qué medida la crisis influye en la relación de las variables mencionadas. Pues en la presente investigación la crisis se estudió como un factor contextual, mas no como una variable medible.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name*. Nueva York: The Free Press.
- Aaker, D. (abril, 1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1108/eb039503>
- Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3). Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/2b5e/3d71de80248b1ca35728bc349536da99cc7a.pdf>
- Aaker, D., & Álvarez del Blanco, R. (2014). *Las marcas según Aaker*. Barcelona: Empresa Activa.
- Adnan, M., Akhtar, W., Hassan, M., & Muhammad, S. (setiembre, 2019). Impact of Brand Equity on Consumer Brand Preference and Brand Purchase Intention. *IBT Journal of Business Studies*, 15 (1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/335821670_Impact_of_Brand_Equity_on_Consumer_Brand_Preference_and_Brand_Purchase_Intention
- Amegbe, H. (julio, 2016). The influence of Customer Based Brand Equity on Consumer Responses-the newly opened West Hills Mall in Ghana. *Trendy v podnikání*, 6(1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/305996087_THE_INFLUENCE_OF_CUSTOMER_BASED_BRAND_EQUITY_ON_CONSUMER_RESPONSES-THE_NEWLY_OPENED_WEST_HILLS_MALL_IN_GHANA
- Anstons, T., Murphy C., Naert, S., & Strong, C. (abril, 2020). Brand rituals in a low-touch world. *Ipsos Views*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-04/brand-rituals-low-touch-world_web.pdf
- Aprueban dictamen que prohíbe el despido laboral durante el estado de emergencia. (3 de junio de 2020). En *La Ley*. Recuperado de <https://laley.pe/art/9783/aprueban-dictamen-que-prohibe-el-despido-laboral-durante-el-estado-de-emergencia>
- Ávalos, C. (2010). *La marca: Identidad y Estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Azevedo, D., Muñiz, J., Marzo, S., Zhou, N., Barroso, F., & Bruggink, F. (22 de julio de 2020). Protecting CPGs' Distribution Networks in Latin America. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2020/how-cpgs-in-latin-america-can-protect-their-distribution-networks>
- Balis, J. (abril, 2020). Brand Marketing Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/04/brand-marketing-through-the-coronavirus-crisis>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>

- Banco Mundial. (16 de abril de 2020). Perú Panorama General. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#2>
- Barranzuela, L. (17 de marzo de 2020). Pastelería San Antonio y otros ejemplos de civismo en tiempos de cuarentena. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/coronavirus-pasteleria-san-antonio-y-otros-ejemplos-de-civismo-en-tiempos-de-cuarentena/>
- BBVA Research. (2020). BBVA Research estima un 10% de rebote en el PIB de Perú para el año 2021. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-estima-un-10-de-rebote-en-el-pib-de-peru-para-el-ano-2021/>
- Bedarida, D., Doiret, M., & Lawrence, M. (23 de julio de 2020). The horeca challenge. Seizing the On- and Off- Trade Opportunities beyond the crisis. Recuperado de <https://www.ipsos.com/en/horeca-challenge>
- Berlanga, V., & Rubio, M. (abril, 2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *REIRE: Revista d'Innovació i Recerca en Educació*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/39101714.pdf>
- Bono Familiar Universal: ¿Cómo y hasta cuándo cobrar el primer pago del subsidio del Gobierno?. (31 de julio de 2020). Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/bono-universal-760-soles-link-midis-revisa-aqui-si-eres-beneficiario-cuando-saldria-el-segundo-padron-y-como-y-donde-cobrar-el-subsidio-bono-familiar-universal-segundo-bono-universal-registro-nacional-de-hogares-reniec-bonos-peru-martin-vizcarra-coronavirus-en-peru-covid-19-noticia-1278557?ref=rpp>
- Bonyadi, A., Roshanpanah, P., & Sepehr, K. (mayo, 2015). Impact of Brand Equity on Purchase Intention and Development, Brand Preference and Customer Willingness to Pay Higher Prices. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(3). Recuperado de https://www.academia.edu/13580460/Impact_of_Brand_Equity_on_Purchase_Intention_and_Development_Brand_Preference_and_Customer_Willingness_to_Pay_Higher_Prices
- Brand Asset Valuator Group. (2020). About BAV. Recuperado de <https://www.bavgroup.com/about-bav>
- Bravo, Fraj y Martínez (2007). Family as a source of consumer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (3). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228446036_Family_as_a_source_of_consumer-based_brand_equity
- Buil, I., Martínez, E., & De Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of Consumer Marketing*, 30 (1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/263388064_The_influence_of_brand_equity_on_consumer_responses
- Cambios ministeriales: Un repaso a los que salieron del Gabinete en plena pandemia. (15 de julio de 2020). En *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/estado/cambios-ministeriales-un-repaso-a-los-que-salieron-del-gabinete-en-plena-pandemia-noticia-1280246>

- Castillo, N. (23 de marzo de 2020). Coronavirus: Economía peruana dejaría de producir más de S/1.072 millones al día por aislamiento. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/coronavirus-economia-dejaria-de-producir-mas-de-s1072-millones-al-dia-por-aislamiento-noticia/?ref=ecr>
- Castro, R. (9 de abril de 2020). Restaurantes limeños nos dan sus recetas para que te diviertas cocinando en casa. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/peru/restaurantes-limenos-comparten-sus-recetas-para-que-te-diviertas-cocinando-en-casa-cuarentena-coronavirus-instagram-facebook-noticia/>
- Chavez, L. (5 de junio de 2020). ¿Qué es la suspensión perfecta de labores, en qué consiste y cuándo se aplica esta medida?. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/ministerio-de-trabajo-que-es-la-suspension-perfecta-de-labores-coronavirus-peru-licencia-sin-goce-de-haber-sueldos-noticia/>
- Coronavirus en Perú: Compatriotas apoyan a restaurantes peruanos durante cuarentena. (10 de abril de 2020). En *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/coronavirus-en-peru-compatriotas-apoyan-a-restaurantes-peruanos-durante-cuarentena-noticia/>
- Coronavirus en Perú: ¿Cuál será el impacto en la economía?. (6 de marzo de 2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-en-peru-cual-sera-el-impacto-en-la-economia-noticia/>
- Coronavirus en Perú: estas son las empresas que suman más iniciativas solidarias en tiempos de crisis. (30 de abril de 2020). En *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/coronavirus-peru-estas-son-las-empresas-que-suman-mas-iniciativas-en-tiempos-de-crisis-economia-peruana-familias-peruanas-covid-19-noticia/>
- De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. (4a ed.). Londres: Butterworth-Heinemann.
- Decreto de Urgencia N.º 038-2020, Decreto de urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante la COVID-19 y otras medidas. (14 de abril de 2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/473569-038-2020>
- Decreto Supremo N.º 008-2020-SA, Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control de la COVID-19. Presidencia de la República del Perú (11 de marzo de 2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>
- Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote de la COVID-19. Presidencia de la República del Perú (15 de marzo de 2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>
- Decreto Supremo N.º 080-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la

declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de la COVID-19. Presidencia de la República del Perú (11 de mayo de 2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1/>

Decreto Supremo N.º 116-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la Nueva Convivencia Social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de la COVID-19. (26 de junio de 2020) Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-las-medidas-que-debe-observar-decreto-supremo-no-116-2020-pcm-1869114-1/>

Decreto Supremo N.º 124-2020-EF, Modifican los montos máximos de los créditos y condición de acceso al programa “Reactiva Perú”. (28 de mayo de 2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/606067-124-2020-ef>

Decreto Supremo N.º 139-2020-PCM, Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N.º 116-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de COVID-19, modificado por los Decretos Supremos N.º 129-2020-PCM y N.º 135-2020-PCM. (12 de agosto de 2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1095846-139-2020-pcm>

Decreto Supremo N.º 157-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Fase 4 de la reanudación de actividades económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de la COVID-19. (25 de setiembre del 2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-4-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-157-2020-pcm-1888160-3/>

De la Quintana, J. (15 de julio de 2020). Presidente de Perú cambia a la mayoría de sus ministros. *CNN*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/07/15/presidente-de-peru-cambia-a-la-mayoria-de-sus-ministros/>

De la Puente, C. (2009). *Estadística descriptiva e inferencial y una introducción al método científico*. Madrid: Editorial Complutense.

Día del Café Peruano: ¿Cómo se ha visto afectada la producción durante la pandemia?. (28 de agosto de 2020). En *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/dia-del-cafe-peruano-como-se-ha-visto-afectada-la-produccion-durante-la-pandemia-coronavirus-en-peru-covid-19-junta-nacional-del-cafe-agricultura-minagri-noticia-1289241>

Dominguez. S. (2020). Recuperación de economía peruana supera las expectativas, asegura el BCP. *Andina* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-desempeno-de-economia-peruana-supera-expectativas-817511.aspx>

Dourojeanni, M. (8 de junio de 2020). Impactos ambientales de la pandemia en el Perú. En *Actualidad Ambiental*. Recuperado de <https://www.actualidadambiental.pe/opinion-impactos-ambientales-de-la-pandemia-en-el-peru/>

- Entrega de segundo bono universal será ordenada. (1 de octubre de 2020). En *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/104623-entrega-de-segundo-bono-universal-sera-ordenada>
- Escaffi, C. (2020). *Marketing social en tiempos de COVID19: Humanizando las marcas*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/gestion360/2020/10/17/el-lado-humano-de-la-marca/>
- Estos son los nuevos ministros del gabinete de Martín Vizcarra. (6 de agosto de 2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/estos-son-los-nuevos-ministros-del-gabinete-de-martin-vizcarra-walter-martos-pcm-consejo-de-ministros-voto-de-confianza-mndc-noticia/>
- Fang, J., Wen, C., George, B., & Prybutok, V. R. (mayo, 2016). Consumer heterogeneity, perceived value, and repurchase decision-making in online shopping: The role of gender, age, and shopping motives. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/299559872_Consumer_Heterogeneity_Perceived_Value_and_Repurchase_Decision-Making_in_Online_Shopping_The_Role_of_Gender_Age_and_Shopping_Motives
- Farquhar, P.H. (setiembre, 1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(3). Recuperado de https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/47314947/Managing_brand_equity.pdf?1468826418=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DManaging_brand_equity.pdf&Expires=1609667061&Signature=e6iPelBceZ5YIWs8j93t-oqmcGMI7B0s7xq2GTOMS2YimBihcV48GiMFJvXe1yHqmqzO00jZEISEVY5r6C0uDD1feqrsouwg2Elxs1EuY3vnNsyXsrx~A~1uLsWLEHaJXE6WhGepCahYRXzENQyLlt1waZkOsPNW3ZhZSFwjvhJNwNTvSqH0s~aCyPukqWlGHB04xha38UJj9kJ92X6LvYvjdMwCE8H5pmEbYNb9CbWIOEsW8CuYY19hWCflVDvfvk7Y8StP2gZuom-UiKJc~BYt-mZhW7PLP89DQZYMbTVGpcw7gZhVf6mN-TGevTF4D1Rp4gskTcPzflctBQS1Tqw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Ferraro, N. (8 de noviembre de 2017). Gastronomía: mientras más peruana, mejor. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/gastronomia-mientras-mas-peruana-mejor>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2018). *Marketing Strategy Text and Cases* (6a ed.). Mason.: South-Western Cengage Learning. Recuperado de <http://www.seyedkalali.com/wp-content/uploads/2016/10/Marketing-Strategy-Ferrel-Hartline.pdf>
- Flores, C. (26 de abril de 2020). Salen protocolos para restaurantes y delivery. En *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/delivery-en-lima-salen-protocolos-para-restaurantes-y-delivery-noticia/>
- Forero, M., & Duque, E. (octubre, 2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios* 5(12). Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700382>
- Garba, S., & Ahmad, N. (marzo, 2018). An evaluation of the effects of brand equity on consumer willingness to pay price premium. *International Journal of Marketing Research Innovation*, 2 (1). Recuperado de

<https://www.cribfb.com/journal/index.php/ijmri/article/view/106/122>

- García, E. (8 de junio de 2020). ¿Qué pasará con la suspensión perfecta de labores?. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/que-pasara-con-la-suspension-perfecta-de-labores-noticia/?ref=gesr>
- Gobiernos y activistas urgen integrar medioambiente a planes económicos pospandemia. (2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/gobiernos-y-activistas-urgen-integrar-medioambiente-a-planes-economicos-pospandemia-noticia/?ref=gesr>
- Gómez, D. (29 de mayo de 2020). Compras *online*: ¿Qué tipo de productos prefieren los peruanos durante la cuarentena?. Recuperado de <https://iabperu.com/2020/05/29/compras-online-que-tipo-de-productos-prefieren-los-peruanos-durante-la-cuarentena/>
- Google Maps. (2020a). La Badiane La Mar. Recuperado de <https://www.google.com/maps/dir//la+badiane+la+mar/@-12.0986754,-77.0617537,13z/data=!4m8!4m7!1m0!1m5!1m1!1s0x9105c9efd0613e69:0x3a3d93d3490048f4!2m2!1d-77.0427159!2d-12.1161913>
- Google Maps. (2020b). La Badiane La Libertad. Recuperado de <https://www.google.com/maps/dir//La+Badiane+Libertad,+Calle+Libertad,+Miraflores/@-12.1204144,-77.0678526,13z/data=!4m8!4m7!1m0!1m5!1m1!1s0x9105c923348c1025:0xc69a2fbbbdb83ce7!2m2!1d-77.0328329!2d-12.1205005>
- Grundey, D. (noviembre, 2009). Branding strategies during economic crisis: avoiding the erosion. *Economics & Sociology*, 2(2). Recuperado de https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1038358999/171D3020EC1A42C_FPO/6?accountid=28391
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (noviembre, 2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25 (6). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227442466_Customer_Metrics_and_Their_Impact_on_Financial_Performance
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8a ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Hegner, S., Beldad, A., & Kamphuis, S. (junio, 2014). How company responses and trusting relationships protect brand equity in times of crises. *Journal of Brand Management*, 21 (5). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265172944_How_company_responses_and_trusting_relationships_protect_brand_equity_in_times_of_crises
- Henseler, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (enero, 2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/264934704_A_New_Criterion_for_Assessing_Discriminant_Validity_in_Variance-based_Structural_Equation_Modeling
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Hoeffler, S., & Lein, K. (agosto, 2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10 (6). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228137450_The_Marketing_Advantages_of_Strong_Brands
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *Informe técnico del comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. (Informe Nro. 3). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional-abr-may-jun-2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Informe técnico Producto Bruto Interno trimestral* (Informe Nro. 3). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1 de agosto de 2020c). Precios al Consumidor de Lima Metropolitana se incrementaron 0,46% en el mes de julio. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-se-incrementaron-046-en-el-mes-de-julio-12331/>
- Instituto Peruano de Economía. (29 de junio de 2020a). Contagio Laboral. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/contagio-laboral-empleo/>
- Instituto Peruano de Economía. (24 de junio de 2020b). Ley antidespidos: el remedio es peor que la enfermedad. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/ley-antidespidos-el-remedio-es-peor-que-la-enfermedad/>
- Ipsos. (16 de junio de 2020a). Encuesta Nacional Urbana Junio 2020 - Vida cotidiana en la nueva realidad. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-nacional-urbana-junio-2020-vida-cotidiana-en-la-nueva-realidad>
- Ipsos. (2020b). How can brands responds to the coronavirus crisis? Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2020-03/ipsos_how_brands_can_respond_to_coronavirus_mar20.pdf
- Ipsos. (5 de agosto de 2020c). Ipsos Update - Agosto 2020. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ipsos-upate-agosto-2020>
- Ipsos. (8 de noviembre de 2017). Gastronomía: mientras más peruana, mejor. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/gastronomia-mientras-mas-peruana-mejor>
- Juramentación e incorporación de los congresistas electos se realizará el lunes 16 de marzo. En *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/congreso/juramentacion-e-incorporacion-de-los-congresistas-electos-se-realizara-el-lunes-16-de-marzo-noticia-1251446?ref=rpp>
- Keith, T. (2019). *Regresión múltiple y más allá: una introducción de regresión múltiple y modelo de ecuaciones estructurales* (4a ed.). Abingdon: Routledge.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marcas*. (3a ed.). México D.F.: Pearson.
- Keller, K., & Lehmann, D. (noviembre, 2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Sciences*, 25 (6). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227442467_Brands_and_Branding_Research

Finding s_and Future Priorities

- Kline, R. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4a ed.). Nueva York: The Guilford Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (4a ed.). México D.F: Pearson.
- Kuan, K., Zhong, Y., & Chau, P. (diciembre, 2014). Informational and normative social influence in group-buying: Evidence from self-reported and EEG data. *Journal of Management Information Systems*, 30(4). Recuperado de <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222300406>
- La Badiane. (2017). Brochure La Badiane. [PDF].
- La Badiane (2020). Página de Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/restocafelabadiane/>
- La pandemia y la nueva normalidad plantean desafíos en ciberseguridad. (1 de agosto de 2020). Recuperado de. <https://gestion.pe/mundo/internacional/la-pandemia-y-la-nueva-normalidad-plantean-desafios-en-ciberseguridad-noticia/?ref=gesr>
- Liliyana, F. (2015). The Impact of Brand Equity on Brand Preference and Purchase Intention in Indonesia's Bicycle Industry: A Case Study of Polygon. *iBuss Management*, 3(2). Recuperado de <https://www.neliti.com/publications/184122/the-impact-of-brand-equity-on-brand-preference-and-purchase-intention-in-indones>
- Leon, S., & Nikov, A. (2012). Emotion-oriented eCommerce. *Computer Science*. Recuperado de <https://uwispace.sta.uwi.edu/dspace/bitstream/handle/2139/13354/Emotion-oriented.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Marketing ecológico en 2020: ¿qué será tendencia?. (27 de enero de 2020). Recuperado de <https://www.antevenio.com/blog/2020/01/marketing-ecologico-en-2020-que-sera-tendencia/#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20ser%C3%A1%20tendencia%20en,dejado%20de%20ser%20una%20moda.>
- Martín Vizcarra asumió la Presidencia del Perú. (23 de marzo de 2018). En *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/gobierno/martin-vizcarra-asumio-la-presidencia-del-peru-noticia-1112235>
- Más de 7,000 empresas se acogieron a la suspensión perfecta: 75% son mypes, según el MTPE. (22 de abril de 2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mtpe-suspension-perfecta-mas-de-7000-empresas-se-acogieron-a-la-suspension-perfecta-75-son-mypes-segun-el-mtpe-noticia/>
- Masías, J. (26 de marzo de 2020). La gastronomía peruana en cuarentena: una crisis que solo se supera en comunidad. Recuperado de <https://cosas.pe/escena-gourmet/178497/coronavirus-gastronomia-peruana-en-cuarentena-crisis-restaurantes/>
- Menos del 1% de restaurantes formales del país podrá funcionar en reinicio de actividades, estima el Mincetur. (26 de abril de 2020). En *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-menos-del-1-de-restaurantes-formales-del-pais-podra-funcionar-en-reinicio-de-actividades-estima-el-mincetur-covid-19-nndc-noticia/>

Mincetur: protocolo para delivery y recojo de comida en restaurantes ya está listo. (25 de abril de 2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-protocolo-para-delivery-y-recojo-de-comida-en-restaurantes-ya-esta-listo-afirma-mincetur-nndc-noticia/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020a). Gobierno crea el Programa Reactiva Perú para garantizar créditos de capital de trabajo para que empresas puedan retomar sus actividades. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/112027-gobierno-crea-el-programa-reactiva-peru-para-garantizar-creditos-de-capital-de-trabajo-para-que-empresas-puedan-retomar-sus-actividades>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020b). Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020c). MEF presentó Marco Macroeconómico Fiscal 2021-2024, proyectando que la economía peruana crecerá 10% en el próximo año. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/300711-mef-presento-marco-macroeconomico-fiscal-2021-2024-proyectando-que-la-economia-peruana-crecera-10-en-el-proximo-ano>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020d). Reactiva Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru>

Ministerio de Salud del Perú (31 de agosto de 2020). Minsa: Casos confirmados por coronavirus Covid-19 ascienden a 652 037 en el Perú (Comunicado N°225). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/297141-minsa-casos-confirmados-por-coronavirus-covid-19-ascienden-a-652-037-en-el-peru-comunicado-n-225>

Ministra de Producción: delivery y comercio electrónico retornarían en mayo. (24 de abril de 2020). En *Exitosa Noticias*. Recuperado de <https://exitosanoticias.pe/v1/ministra-de-produccion-delivery-y-comercio-electronico-retornarian-en-mayo/>

Murphy, C., Naert, S., & Strong, C. (2020). *Coronavirus & behavior change What does this mean for brands?*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/coronavirus_and_behavior_change.pdf

¿Mypes o grandes empresas, a quién benefició Reactiva Perú?. (27 de julio de 2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mypes-o-grandes-empresas-a-quien-beneficio-reactiva-peru-nndc-noticia/?ref=ges>

Naert, S. (2020). ¿Cómo pueden responder las marcas al coronavirus?. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/como-pueden-responder-las-marcas-al-coronavirus>

Njoki, C. (2017). *Impact of brand equity on consumer buyer behavior of smartphones among millennials: a case study of the United States International University*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/3401/CATHERINE%20NJOKI%20MUI>

[GAI%20MBA%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Oficina de comunicaciones e imagen institucional. (24 de agosto de 2020). Minagri y el sector cafetalero impulsan estrategia para la promoción del consumo de café peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/295326-minagri-y-el-sector-cafetalero-impulsan-estrategia-para-la-promocion-del-consumo-de-cafe-peruano>
- Oportunidades en delivery de restaurantes: ¿Cómo mejorar la experiencia de los consumidores?. (2020). En *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/oportunidades-en-delivery-de-restaurantes-como-mejorar-la-experiencia-de-los-consumidores-noticia/>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo* (6a ed.). Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf
- Organización Panamericana de la Salud [OPS], Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). Salud Mental y COVID-19. Recuperado de <https://www.paho.org/es/salud-mental-covid-19>
- Ortiz, G. (20 de marzo de 2020). Las empresas frente al covid-19: villanos o héroes. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/las-empresas-frente-al-covid-19-villanos-o-heroes-gabriel-ortiz-de-zevallos-apoyo-noticia/?ref=gesr>
- Pereyra, R., Quesada, P & Ramos, R. (2017). *Análisis del valor de la marca M.bö bajo el Modelo del Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller en Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9895/PERYRA_QUESADA_RAMOS_ANALISIS_DEL_VALOR_DE_LA_MARCA_M_BO_BAJO_EL_MODELO_DEL_VALOR_CAPITAL_DE_MARCA_BASADO_EN_EL_CLIENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peru Leads Global Economic Crash With 30.2% Quarterly Drop. (20 de agosto de 2020). En *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-20/peru-leads-regional-economic-crash-with-30-2-quarterly-drop>
- Perú: Restaurantes incrementan sus pedidos gracias a la transformación digital. (2020). Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-restaurantes-incrementan-sus-pedidos-gracias-a-la-transformacion-digital/>
- Perú: solo el 27% de compañías incluye la ciberseguridad en sus iniciativas empresariales. (10 de junio de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-solo-el-27-de-companias-incluye-la-ciberseguridad-en-sus-iniciativas-empresariales-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Peter, J., & Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing* (7a ed.). México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Plazas, N. (6 de agosto de 2020). Con un llamado a la unidad, Martín Vizcarra juramenta un nuevo gabinete ministerial. *France24*. Recuperado de <https://www.france24.com/es/20200806-peru-vizcarra-gabinete-ministros-pandemia>
- Ponce, M., & Pasco F. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. 2da Edición. Recuperado de <http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en->

- ¿Por qué había poca harina en las tiendas?. (2020). En *Publimetro*. Recuperado de <https://www.publimetro.pe/redes-sociales/2020/05/07/por-que-habia-poca-harina-en-los-supermercados-noticia/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Puente, D., & Pinilla, C. (diciembre, 2018). Neurodiseño: aplicación de la neurotecnología a la interpretación de las emociones que afectan la decisión de compra *online* en plataformas e-commerce del sector retail español. *Magazine School of Business Administration*, (85). Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2057>
- Quigley, J. (28 de agosto de 2020). Peru now world's deadliest COVID hot spot: Latam virus wrap. En *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-28/peru-passes-belgium-as-world-s-deadliest-covid-hotspot>
- Ran, Y., & He, L. (marzo, 2015). The correlation of Brand Equity and Crisis: A Review and Directions for Future Research. *Modern Economy*. 6(3). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/273696157_The_Correlation_of_Brand_Equity_and_Crisis_A_Review_and_Directions_for_Future_Research
- Reactiva Perú 2: BCR colocó S/ 55 millones en nueva subasta. (5 de agosto de 2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/reactiva-peru-2-bcr-coloco-s-55-millones-en-nueva-subasta-noticia/?ref=gesr>
- Salas, L. (25 de abril de 2020). CCL: alrededor de 50.000 restaurantes en el país podrían reiniciar operaciones a puerta cerrada. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ccl-alrededor-de-50000-restaurantes-en-el-pais-podrian-reiniciar-operaciones-a-traves-del-recojo-en-tienda-y-delivery-restaurantes-ccl-coronavirus-gastronomia-noticia/>
- San Antonio: conoce cómo la pastelería se transformó en minimarket para sobrellevar crisis del coronavirus. (1 de mayo de 2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/coronavirus-peru-san-antonio-como-esta-pasteleria-se-transformo-en-minimarket-para-sobrellevar-criisis-del-covid-19-nndc-nnes-noticia/>
- Satvati, R., Rabiei, M & Rasoli, K. (enero, 2016). Studying the relationship between brand equity and consumer behavior. *International Review*, (1-2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/305363174_Studying_the_relationship_between_brand_equity_and_consumer_behavior
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010) *Comportamiento del Consumidor* (10a ed). México, D.F.: Pearson Educación.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (4a ed). Nueva York: Routledge.
- Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú. (28 de abril de 2014). Construyendo marcas relevantes: Que la experiencia supere a la percepción. Recuperado de https://issuu.com/dianamontedoro/docs/revista_sepp/46
- Suntela del Perú SA. (2020). *Constancia de aprobación de continuidad de operaciones de*

Suntela del Perú SA.[PDF].

Suspensión perfecta: mira aquí si eres beneficiario del bono de S/.760. (26 de agosto de 2020). En *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-suspension-perfecta-mira-aqui-si-eres-beneficiario-del-bono-s-760-808504.aspx>

Suspensión perfecta: MTPE concluirá de dar respuestas a las solicitudes en setiembre. (15 de agosto de 2020). En *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/suspension-perfecta-mtpe-concluira-de-dar-respuestas-a-las-solicitudes-en-setiembre-noticia/?ref=gesr>

Vargas, E. (23 de abril de 2020). Cafeterías obligadas a reinventarse, y productores a la espera de ayuda para seguir entregando café de alta calidad. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/cafe-peruano-coronavirus-peru-cafeterias-molido-y-tostado-empresarios-obligadas-a-reinventarse-y-productores-a-la-espera-de-ayuda-para-seguir-entregando-cafe-de-alta-calidad-noticia/>

Vásquez, A. (1 de abril de 2020). 4 de cada 10 limeños cambió de marca debido a la crisis por coronavirus. Recuperado de https://www.mercadonegro.pe/actualidad/4-de-cada-10-limeños-cambio-de-marca-debido-a-la-crisis-por-coronavirus/?fbclid=IwAR1z-uGZqHlrZz4rDmlT9db8t41bA5uwpVTYftB2rfiwUZJQpTvzRbgLX_U

Verona, J. (9 de junio de 2020). ¿Qué ha pasado con la suspensión perfecta de labores?. Recuperado de <https://grupoverona.pe/que-ha-pasado-con-la-suspension-perfecta-de-labores/>

Voorhees, C., Brady, M., Calantone, R., & Ramirez, E. (julio, 2015). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1). Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-015-0455-4>

Yousuf, O., & Ahmed, D. (enero, 2019). The influence of Brand Equity on Consumer Responses: Evidence from a Clothing Brand of Pakistan. *SSRN Electronic Journal*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3397489

World Travel Awards. (28 de noviembre 2019). El principal destino culinario de América del Sur 2019. Recuperado de <https://www.worldtravelawards.com/award-south-americas-leading-culinary-destination-2019>

ANEXO A: Matriz de recolección de información

Tabla A1: Matriz de recolección de información

Objetivos específicos de investigación	Dimensiones	Subdimensiones	Técnicas de recolección de datos
Diagnosticar la situación interna y externa de La Badiane en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.	Situación Interna	Inventario de marca	Entrevistas a gerente general y encargados comerciales
	Situación Externa	Macroambiente	Información secundaria
		Entorno competitivo	
Analizar el efecto de la asociación de marca de La Badiane en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19.	Asociación de marca y comportamiento del consumidor	Asociación de marca	Encuestas a clientes, <i>focus groups</i>
		Comportamiento del consumidor	
Analizar el efecto de la calidad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19.	Calidad de marca y comportamiento del consumidor	Calidad de marca	Encuestas a clientes, <i>focus groups</i>
		Comportamiento del consumidor	
Analizar el efecto de la lealtad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19.	Lealtad de marca y comportamiento del consumidor	Lealtad de marca	Encuestas a clientes, <i>focus groups</i>
		Comportamiento del consumidor	

ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia de la investigación

Matriz de consistencia						
Tema de investigación	Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones
Análisis del efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19: caso de estudio La Badiane	¿Cuál es el efecto del valor capital de marca de La Badiane en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19 ?	Analizar el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19: caso de estudio La Badiane	¿Cuál es la situación interna y externa de La Badiane en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19?	Diagnosticar la situación interna y externa de La Badiane en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.	Situación interna	Inventario de marca
					Situación externa	Microambiente y entorno competitivo
			¿Cuál es el efecto de la asociación de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19?	Analizar el efecto de la asociación de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19	Valor capital de marca	Asociación de marca
			¿Cuál es el de la calidad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19	Analizar el efecto de la calidad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19		Calidad de marca
¿Cuál es el efecto de la lealtad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19?	Analizar el efecto de la lealtad de marca en el comportamiento del consumidor de La Badiane en el contexto de crisis de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19		Lealtad de marca			

ANEXO C: Cuadro resumen de los modelos de medición de valor capital de marca

Tabla C1: Modelos de medición de valor capital de marca

Autor	Modelo	Variables de medición
Aaker (1991)	Modelo de Capital de Marca de Aaker	Lealtad de marca Conciencia de marca Calidad percibida Asociaciones de marca Comportamiento del mercado
Millward Brown (2006)	Brand Z	Presencia Relevancia Desempeño Ventaja Vinculación
Young & Rubicam (1996)	<i>Brand Asset Valuator</i> (BAV)	Percepción del consumidor Diferenciación Relevancia Estima
Kotler y Keller (2012)	Modelo de Valor Capital de Marca basado en el cliente (VCMBC)	Resonancia Juicio Sentimientos Desempeño Imágenes Prominencia

ANEXO D: Cuestionario

Encuesta a los clientes de La Badiane

Estimado(a) cliente, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado de Licenciatura, que tiene como finalidad conocer el efecto del valor capital de marca en el comportamiento desde la perspectiva del cliente de La Badiane durante el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

La información recabada tiene fines estrictamente académicos y su identidad se mantendrá en reserva. Por tal razón, recuerde que su opinión es muy valiosa en este proceso, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas cuya duración aproximada es de 5-10 minutos. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentan preguntas que deberá responder marcando con un ASPA (X)

Objetivo: Conocer a profundidad la percepción que los clientes tienen sobre la marca La Badiane y determinar el efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor. De confirmarse tal premisa, analizar qué dimensiones del valor capital de marca se relacionan más con el comportamiento.

Datos Generales:

* ¿Ha tenido la experiencia de asistir o comprar productos La Badiane en el periodo de enero a la fecha del presente año?

Sí No

Si respondió “No”, muchas gracias por su participación, pero en esta ocasión la encuesta está dirigida a personas que hayan comprado alguna vez productos de La Badiane. [Se cierra la encuesta]

Si respondió “Sí”, por favor prosiga,

1. Edad: _____

2. Género: Masculino Femenino Prefiero no responder

3. Estado civil: Soltero(a) Casado(a) Divorciado(a) Viudo(a)

4. Educación:

Nivel Secundaria Universidad Incompleta Universidad Completa

Instituto Incompleto Instituto completo Maestría Otros

5. Distrito de residencia: _____

6. Ocupación: _____

7. ¿Sigue a La Badiane a través de sus redes sociales?

Instagram

Facebook

Ambas

Ninguna

8. ¿Ha tenido la experiencia de asistir o comprar productos La Badiane en el periodo de enero a la fecha del presente año?

Sí No

9. ¿Cuándo fue la última vez que tuvo la experiencia de asistir o comprar productos La Badiane?

Hace menos de 15 días Hace menos de un mes Hace menos de tres meses

Hace más de 3 meses

10. ¿Cuáles son las razones por las que asistió o compró productos de La Badiane?

- Porque me gustan sus productos
- Porque me gusta la atención al cliente
- Por su ubicación
- Por su precio
- Porque vi sus redes sociales y me interesó
- Por recomendación de un amigo o familiar
- Otro: _____

11. ¿Sus ingresos han sido afectados por la coyuntura de crisis sanitaria a causa de la COVID-19?

- Sí No

Si respondió “Sí” en la pregunta 11, por favor continúe con la pregunta 12, Si respondió “No” en la pregunta 11, por favor continúe con la pregunta 13

12. ¿Cuánto cree que sus ingresos han sido afectados por la coyuntura de crisis sanitaria a causa de la COVID-19?

- Poco Regular Mucho

13. Dimensiones del valor capital de marca de La Badiane

Con respecto a las dimensiones del valor capital de marca, se ha elaborado una escala de valoración, donde 1 significa “Totalmente desacuerdo”, 2, “En desacuerdo”, 3, “Neutral”, 4, “De Acuerdo”, y 5 “Totalmente de acuerdo” con la afirmación.

Dimensión	Medidas	Código	Ítems	1	2	3	4	5
Reconocimiento de marca Aaker (1996) Buil et al. (2013) utiliza RM1, RM3 y RM4	Reconocimiento de marca	RM1	Recuerdo con facilidad lo que la marca La Badiane representa					
		RM2	Mi opinión acerca de la marca La Badiane es favorable					
		RM3	Recuerdo con facilidad la marca La Badiane					
		RM4	Cuando pienso en café restaurantes, la marca La Badiane es una de las primeras tres que viene a mi mente					
Asociación de marca Aaker (1996), Buil et al. (2013) utiliza AM1, AM2, AM3, AM4, AM5, AM9	Personalidad de la marca	AM1	La marca La Badiane tiene personalidad					
		AM2	La marca La Badiane es interesante					
		AM3	Puedo vincular y asociar la marca La Badiane con mi personalidad					
	Organización	AM14	Confío en la empresa La Badiane					
		AM5	La Badiane tiene credibilidad					
		AM6	Admiro a la empresa La Badiane La empresa					
	Diferenciación	AM7	La marca La Badiane es diferente comparada con las marcas de la competencia					
		AM8	La marca La Badiane es similar comparado con las marcas de la competencia					
	Valor percibido	AM9	Lo que me ofrece la marca La Badiane justifica el precio pagado					
		AM10	Tengo razones para comprar productos de la marca La Badiane en comparación con las marcas de la competencia					
Calidad percibida / liderazgo Aaker (1996)	Calidad percibida	CM2	En comparación con marcas alternativas, los productos/servicios de La Badiane tienen calidad consistente					
	Liderazgo	CM3	En comparación con marcas alternativas, la marca La Badiane es la marca líder					

		CM4	En comparación con marcas alternativas, la popularidad de la marca La Badiane está creciendo más rápido					
		CM5	En comparación con marcas alternativas, la marca La Badiane es innovadora					
Lealtad de marca Aaker (1996), Buil et al. (2013) utiliza LM2	Satisfacción / Lealtad	LM2	Soy leal a la marca La Badiane					
		LM3	Recomendaría los productos/servicios que ofrece La Badiane					
		LM4	Estoy satisfecho con los productos y servicios que ofrece La Badiane					
		LM5	No compraría de otras marcas de cafetería si no encuentro productos en La Badiane					

14. Comportamiento del consumidor

Con respecto a la variable de comportamiento del consumidor, se ha elaborado una escala de valoración de Likert para medir la intención de compra del consumidor, preferencia de marca y precio *premium*.

Intención de compra del consumidor

Con el objetivo de medir los ítems de intención de compra del consumidor, se utilizó la escala de Likert donde 1 significa “Totalmente desacuerdo”, 2, “En desacuerdo”, 3, “Neutral”, 4, “De Acuerdo”, y 5 “Totalmente de acuerdo” con la afirmación.

Dimensión	Medida	Código	Ítem	1	2	3	4	5
Intención de compra de compra del consumidor Buil et al. (2013) Aaker (1996)	Intención de compra	IC1	Compraría productos de la marca La Badiane en una siguiente oportunidad					

Preferencia de marca

Con el objetivo de medir los ítems de la preferencia de marca del consumidor, se utilizó la escala de Likert donde 1 significa “Totalmente desacuerdo”, 2, “En desacuerdo”, 3, “Neutral”, 4, “De Acuerdo”, y 5 “Totalmente de acuerdo” con la afirmación.

Dimensión	Medida	Código	Ítem	1	2	3	4	5
Preferencia de marca Buil et al. (2013) Aaker (1996)	Preferencia de marca	Inicial: CM1, Final: BP1	En comparación con marcas alternativas, los productos/servicios de La Badiane son los mejores					

Precio premium

Con el objetivo de medir los ítems del precio *premium*, se utilizó la escala de Likert donde 1 significa “Totalmente desacuerdo”, 2, “En desacuerdo”, 3, “Neutral” ,4, “De Acuerdo”, y 5 “Totalmente de acuerdo” con la afirmación.

Dimensión	Medida	Código	Ítem	1	2	3	4	5
Precio premium Buil et al. (2013) Aaker (1996)	Precio <i>premium</i>	Inicial: LM1, Final: PP1	Estoy dispuesto (a) a pagar más dinero por un producto de la marca La Badiane					

15. Por último, si tiene algún otro comentario acerca de la marca La Badiane puede escribirlo a continuación: _____

Fin de la encuesta ;muchas gracias por tu participación!

ANEXO E: Guía de *focus group*

Focus Group a los clientes de La Badiane

Fase 1: Introducción

Estimado(a) cliente, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado de Licenciatura, que tiene como finalidad conocer el efecto del valor capital de marca en el comportamiento desde la perspectiva del cliente de La Badiane durante el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19.

La información recabada tiene fines estrictamente académicos y su identidad se mantendrá en reserva. Por tal razón, recuerde que su opinión es muy valiosa en este proceso, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas cuya duración aproximada es de 1 hora. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentan preguntas que deberá responder marcando con un ASPA (X)

Fase 2: Preámbulo:

-Datos Generales (solicitados previo al *focus group*):

1. Edad: _____
2. Género: Masculino Femenino Prefiero no responder
3. Estado civil: Soltero(a) Casado(a) Divorciado(a) Viudo(a)
4. Educación:
 Nivel Secundaria Universidad Incompleta Universidad Completa
 Instituto Incompleto Instituto completo Maestría Otros
5. Distrito de residencia: _____
6. Ocupación: _____

-Reglas de la interacción:

Levantar la mano (en la plataforma de Zoom) cuando se quiera opinar, no hay preguntas “correctas” ni “incorrectas”, no temer estar en desacuerdo, la sesión se estará grabando para un análisis posterior. En la medida de lo posible por favor mantener sus cámaras prendidas.

Fase 3: Exploración profunda:

Valor capital de marca de La Badiane:

- ¿Cómo se enteró de la marca La Badiane?
- ¿Qué se le viene a la mente cuando mencionamos La Badiane?
- ¿Qué valores asocia a la marca La Badiane?
- ¿Qué aspectos de la marca La Badiane valora más?
- ¿Cree que los productos/servicios ofrecidos por La Badiane justifican su precio? ¿Cómo?
- ¿Considera que La Badiane ofrece productos de calidad?
- ¿Qué tanto confía en la marca La Badiane?
- ¿Recomendaría la marca La Badiane a su entorno?
- ¿Cómo es la marca La Badiane respecto a la competencia? ¿se diferencia o es similar?
- ¿Cómo cree que ha sido el desempeño de la marca La Badiane durante el periodo de crisis sanitaria? ¿Qué mejoraría?

Comportamiento del consumidor

- ¿Qué aspectos personales influyen en su comportamiento en La Badiane?(estilo de vida, personalidad, edad, valores)
- ¿La opinión de sus amistades o familiares influyen en decidir comprar un producto de La Badiane?
- ¿Qué aspectos culturales (como religión, tradiciones, clubes, colectivos, ideologías, entre otros) influyen en su comportamiento en La Badiane?
- ¿Cómo es/fue su proceso de compra de productos/servicios de La Badiane?

Crisis Sanitaria

- ¿Sus ingresos han sido afectados por la coyuntura de crisis sanitaria a causa de la COVID-19? (Poco, regular, mucho)
- ¿Tal reducción de sus ingresos afecta su intención de compra en La Badiane?
- ¿Ha comprado productos de La Badiane durante la crisis?

- Si compró durante el periodo de crisis sanitaria ¿Cómo fue el proceso de compra productos/servicios de La Badiane? ¿Cómo fue la experiencia comparada al

anterior proceso de compra física en los locales? ¿Qué mejoraría?

- Si no compró durante el periodo de crisis sanitaria, ¿Por qué no compró? ¿Qué debería pasar para que decida comprar en La Badiane en este contexto?

-¿Ha comprado en otro café restaurante durante este periodo de crisis sanitaria? ¿Por qué? ¿Cómo fue su experiencia en comparación con La Badiane?

-¿Conoce los protocolos de bioseguridad que lleva a cabo La Badiane? ¿Qué tanto confía?

Relación con el comportamiento del consumidor:

-¿Qué otros aspectos no mencionados inciden en su intención de compra? ¿Qué tanto influyen?

-¿Qué expectativas a futuro tiene de la marca La Badiane?

Fase 4: Cierre:

-Sorteo de *giftcards* de consumo en La Badiane

-Agradecimiento y despedida

ANEXO F: Constancia de aprobación de continuidad de operaciones de Suntela del Perú SA

Figura F1: Constancia de aprobación de operaciones

	FORMULARIO	FOR-CENSOPAS
	CONSTANCIA DE REGISTRO	Edición N° 01
		Página 1 de 1

PERÚ

Ministerio de Salud

MINISTERIO DE SALUD
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD

CONSTANCIA DE REGISTRO N° 001672-2020

EL MINISTERIO DE SALUD A TRAVÉS DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD HACE CONSTAR MEDIANTE LA PRESENTE QUE,

EMPRESA	SUNTELA DEL PERU SA
RUC	20501530027
PROYECTO	La Badiane La Mar (Av. Mariscal José La Mar 304, Miraflores); La Badiane Libertad (Calle Libertad 180, Miraflores); La Badiane Camino Real (Av. Camino Real 456, Tienda B63, San Isidro - Centro Comercial Camino Real)ino
SECTOR	Ministerio de la Producción

HÁ REGISTRADO CON FECHA 18/05/2020 SU PROYECTO DE "PLAN PARA LA VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DEL COVID-19 EN EL TRABAJO". LO CUAL, CUMPLIENDO CON EL PROCESO, SU SOLICITUD DE REGISTRO, HA SIDO ACEPTADA SEGÚN LO ESTABLECIDO EN LA RM 239-2020- MINSA.

3a7ce8e7

Jesús María, 18 de Mayo del 2020

MINISTERIO DE SALUD
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD
Centro Nacional de Salud Ocupacional y
Protección del Ambiente para la salud

La información consignada en el SICOMD, tiene carácter de declaración jurada y ha sido remitida a las instancias de fiscalización correspondiente.

ANEXO G: Proyección de PBI nacional 2020

Figura G1: Proyección de PBI 2020

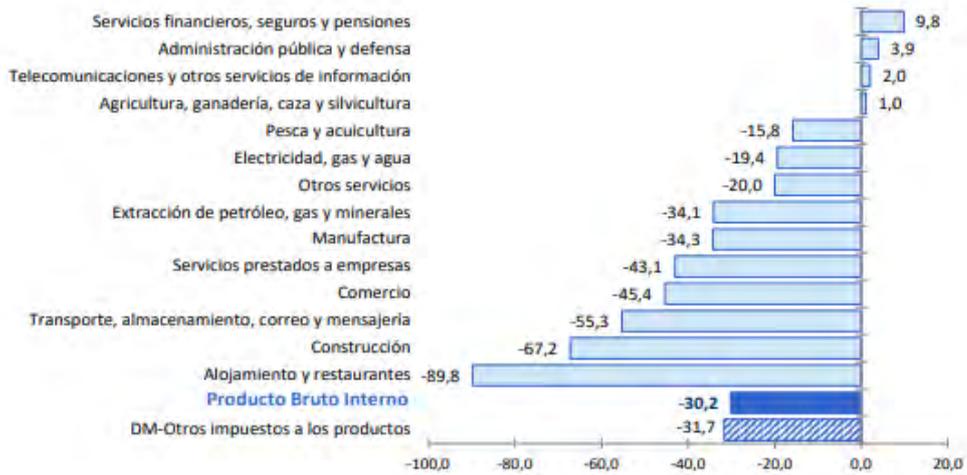
	Peso del año base 2007	2020	2021	Promedio 2022-2024
Agropecuario	6,0	2,2	4,5	4,0
Agrícola	3,8	3,0	4,9	4,1
Pecuario	2,2	1,2	4,0	4,0
Pesca	0,7	4,6	10,4	2,4
Minería e hidrocarburos	14,4	-10,8	14,4	3,3
Minería metálica	12,1	-10,9	15,1	3,8
Hidrocarburos	2,2	-10,2	10,0	0,0
Manufactura	16,5	-13,3	13,3	5,4
Primaria	4,1	0,4	13,4	4,7
No primaria	12,4	-18,2	13,2	5,7
Electricidad y agua	1,7	-7,2	6,2	4,5
Construcción	5,1	-23,2	22,0	6,4
Comercio	10,2	-20,7	12,0	4,4
Servicios	37,1	-9,9	7,2	4,5
PBI	100,0	-12,0	10,0	4,5
PBI primario	25,2	-5,6	11,4	3,7
PBI no primario¹	66,5	-13,7	9,7	4,8

Fuente: MEF (2020b)



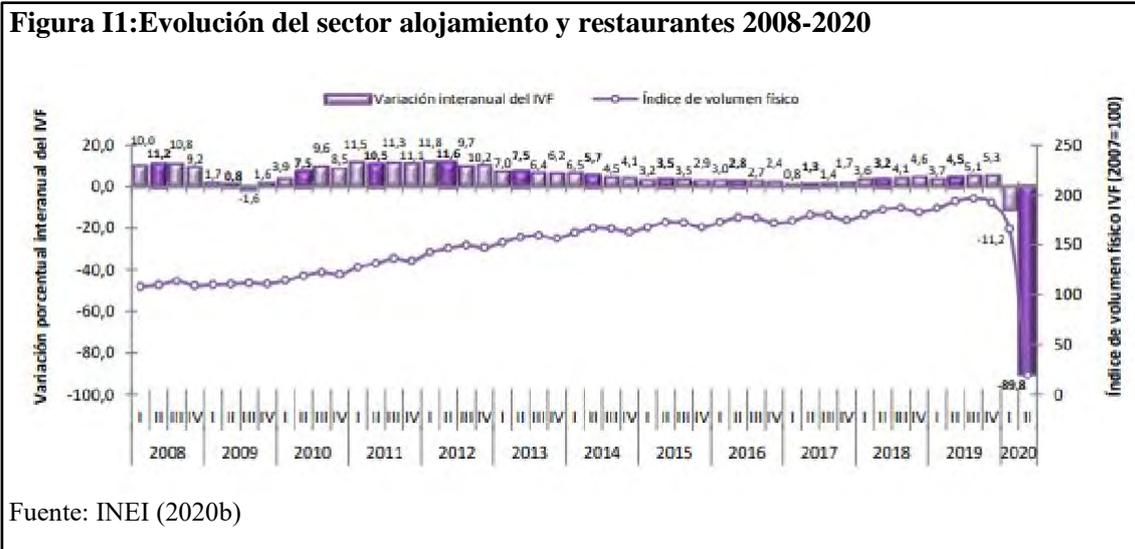
ANEXO H: Producto bruto interno por actividad económica, 2020-II
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo
período del año anterior) Año Base 2007=100

Figura H1: PBI por actividad económica 2020-II



Fuente: INEI (2020b)

ANEXO I: Alojamiento y restaurantes, 2008_I - 2020_II
Valores a precios constantes de 2007



ANEXO J: Alojamiento y restaurantes: valor agregado bruto
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo
período del año anterior) Valores a precios constantes de 2007

Figura J1: Valor agregado bruto del sector alojamiento y restaurantes

Actividad	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Alojamiento y restaurantes	3,7	4,5	4,1	4,2	-11,2	-89,8	-51,2	-23,4
Alojamiento	1,8	3,0	2,4	2,5	-10,4	-98,2	-54,0	-24,9
Restaurantes	4,1	4,8	4,5	4,6	-11,3	-88,2	-50,6	-23,1

Fuente: INEI (2020b)



**ANEXO K: Gasto de consumo final privado, 2008_I - 2020_II
(Valores a precios constantes de 2007)**

Figura K1: Evolución del gasto de consumo final privado 2008-2020



Fuente: INEI (2020b)



ANEXO L: Gasto de consumo final privado 2020/2019

Figura L1: Gasto de consumo final privado 2020/2019

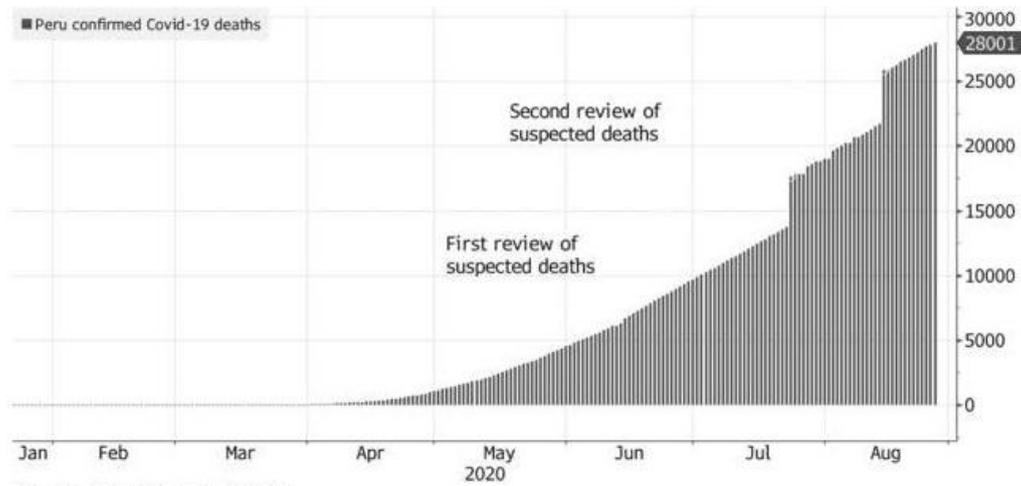
Variable	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Gasto de Consumo Final Privado								
Millones de soles (Valores a precios constantes de 2007)	85 193	91 021	176 214	348 343	83 784	70 878	154 662	331 901
Millones de soles (Valores a precios corrientes)	116 998	126 095	243 093	477 459	117 138	100 056	217 194	463 111
Variación porcentual del índice de volumen físico	3,3	2,6	2,9	3,1	-1,7	-22,1	-12,2	-4,7
Variación porcentual del índice de precios	2,1	2,5	2,3	2,1	1,8	1,9	1,8	1,8

Fuente: INEI (2020b)



ANEXO M: Muertes per cápita en Perú por COVID-19

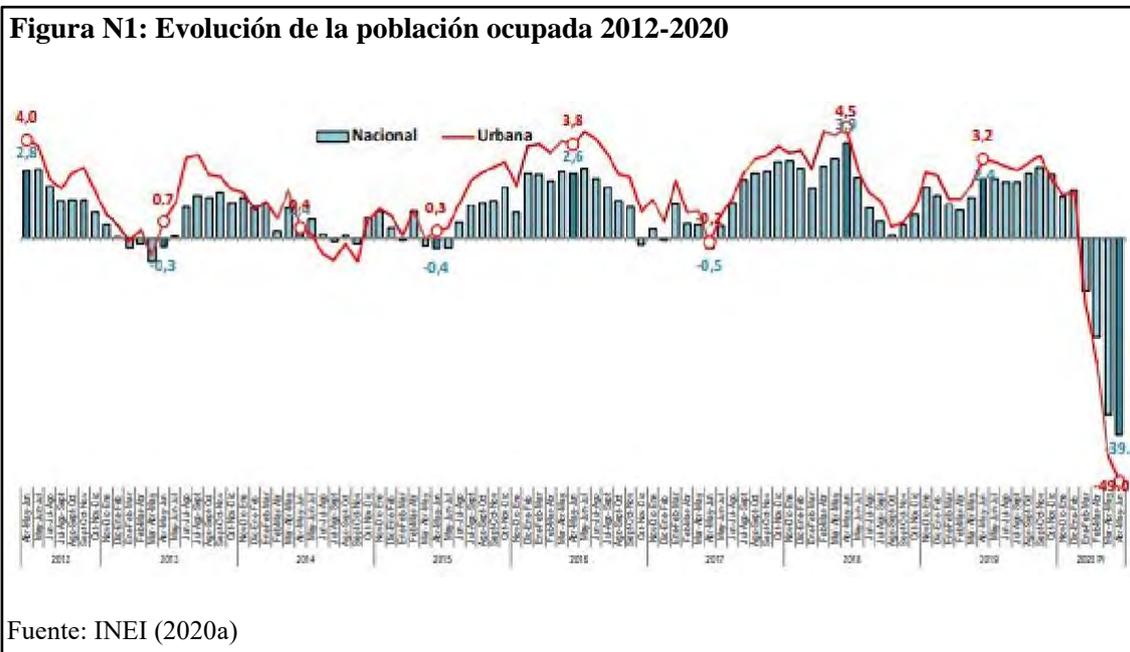
Figura M1: Muertes per cápita en Perú por COVID-19



Fuente: Quigley (2020)



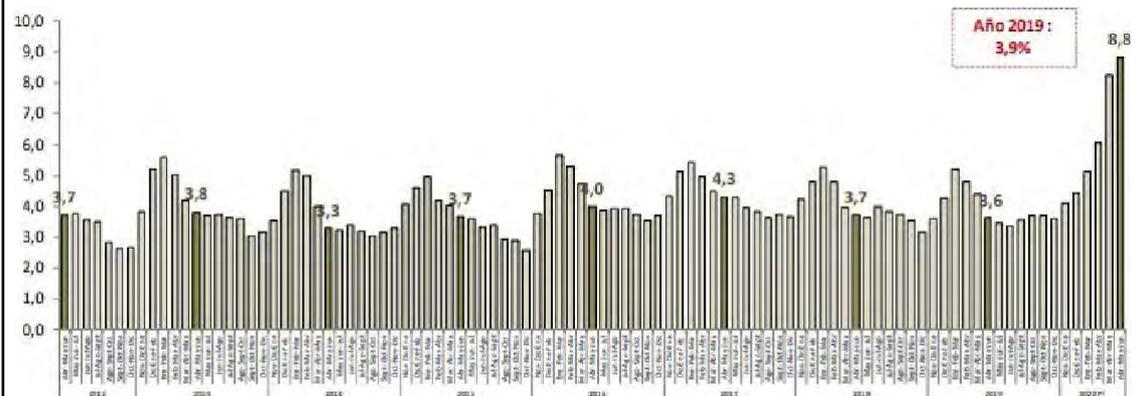
ANEXO N: Evolución de la población ocupada a nivel nacional y del área urbana, según trimestres móviles: 2012-2020
Trimestre Móvil: Abril-Mayo-Junio



ANEXO Ñ: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles

Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio 2012-2020 (Porcentaje)

Figura Ñ1: Evolución de tasa de desempleo 2012-2020



Fuente: INEI (2020a)



ANEXO O: Guía de entrevistas

Entrevista a George Gonzáles

Estimado(a), somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado de Licenciatura, que tiene como finalidad conocer el efecto del valor capital de marca en el comportamiento desde la perspectiva del cliente de La Badiane durante el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19. La información recabada tiene fines estrictamente académicos.

1. ¿Cuál es el público objetivo de La Badiane? ¿Crees que este ha cambiado en el nuevo contexto?
2. ¿Crees que los seguidores en redes sociales de La Badiane son un grupo de representativo de tus clientes actuales?
3. ¿Cuál fue el proceso de obtención del permiso para operar por parte del MINCETUR?
4. ¿Crees que los objetivos de la empresa han cambiado a raíz de la crisis sanitaria a causa del COVID-19?
5. ¿Cuáles son los retos que afronta La Badiane en este contexto?
6. ¿Qué oportunidades encuentras en el contexto actual para La Badiane?
7. ¿De qué manera crees que las expectativas de los consumidores han cambiado?
8. ¿Qué nuevas estrategias están implementando para afrontar la crisis sanitaria a causa del COVID-19?
9. ¿Qué fortalezas de La Badiane crees que están contribuyendo a afrontar de mejor manera esta crisis sanitaria?
10. ¿Qué aspectos de mejora crees que deben mitigarse para sobrellevar de mejor manera esta crisis?
11. ¿Nos podrías comentar sobre el logotipo de La Badiane inicial que se creó?
12. ¿Qué quieren transmitir los logotipos y *slogans* de La Badiane a lo largo del tiempo?
13. Cuando te uniste al negocio de La Badiane, aun no estaba constituido como empresa ¿verdad? Cuéntame un poco más acerca de cómo surgió la empresa.
14. ¿Cuánto de participación tuviste al inicio? ¿cuánto tienes ahora?
15. ¿Tus actuales inversionistas tienen participación en el accionariado de la empresa?

16. ¿Quiénes tienen participación en el capital de la empresa?
17. ¿El taller de producción está constituido como empresa?
18. ¿La marca La Badiane está registrada como marca?
19. ¿Qué personajes crees que representan a La Badiane? Comentar,
20. ¿Quiénes consideras que son tus competidores?
21. ¿Podrías comentarnos sobre los sustitutos, proveedores, clientes y nuevos entrantes de La Badiane?
22. ¿Consideras que La Badiane es un café de especialidad?
23. ¿Han actualizado la misión, visión y objetivos de La Badiane?
24. Repasar historia
25. ¿En qué año dejaron La Badiane?
26. ¿Cuál crees que ha sido la clave del éxito de La Badiane?
27. ¿Cuáles son las nuevas estrategias de marketing que se han implementado en este contexto de crisis sanitaria?
28. ¿Cómo se difunde la marca?
29. ¿Están trabajando con alguien que les asesore en marketing o solo ustedes?
30. ¿A qué se debió la mudanza del taller?
31. ¿Tienes alguna anécdota de alguna experiencia con clientes que evidencie la fidelidad hacia la marca?
32. ¿Han vuelto a trabajar con Rappi? ¿por qué?
33. Ahora que el panorama se va aclarando, ¿qué marcas consideras como competencia de La Badiane?, ¿qué actitud toma La Badiane frente a la competencia? (comentar benchmarking)
34. ¿Tienen planes de expandirse?

Entrevista a Darcy Puerta

Estimado(a), somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado de Licenciatura, que tiene como finalidad conocer el efecto del valor capital de marca en el comportamiento desde la perspectiva del cliente de La Badiane durante el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19. La información recabada tiene fines estrictamente académicos.

1. ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿*Benchmarking*? ¿Influencias o inspiración? ¿ajuste de precios o carta?
2. ¿Qué grupos de clientes tiene La Badiane? ¿Consideras que ha variado por la crisis sanitaria? ¿cuán fuerte consideras que es el poder de negociación de La Badiane con los clientes?
3. ¿Por qué crees que los clientes escogen La Badiane?
4. ¿Crees que hay algún producto sustituto que pueda considerarse una amenaza?
5. ¿Qué tipo de proveedores tienes? ¿Cómo es tu relación con los proveedores? ¿cuán fuerte consideras que es el poder de negociación de La Badiane con los proveedores?
6. ¿Consideras que existen barreras de entrada al sector de café restaurantes en los distritos en los que opera La Badiane? nuevos entrantes en este contexto?
7. ¿Qué fortalezas de La Badiane crees que están contribuyendo a afrontar de mejor manera esta crisis sanitaria?
8. ¿Qué aspectos de mejora crees que deben mitigarse para sobrellevar de mejor manera esta crisis?