



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA
DE QUIOSCOS DE PAPAS FRITAS NATIVAS
CORTADAS EN ESPIRAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Leslie Jhoan De la Piedra Ugarriza

Sr. Manuel Alfonso Icochea Naveda

Srta. Lizhet Luisa Ricaldi Becerra

Asesor: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, septiembre 2021

Dedicado a nuestras familias, amigos, profesores, asesores, y a todos los que compartieron sus conocimientos y nos dieron aliento para culminar la presente investigación.

Resumen ejecutivo

La presente investigación busca desarrollar un plan de marketing para el lanzamiento de Yapas, un quiosco de snacks de papas fritas nativas cortadas en espiral para incentivar el consumo de productos peruanos nativos de una forma divertida e innovadora. El análisis del entorno, de la industria y el estudio a profundidad del público objetivo evidencian que la venta de este producto es factible, aceptada y esperada por los consumidores.

El trabajo se ha desarrollado usando como base los hallazgos de la investigación exploratoria (fuentes secundarias, entrevistas a profundidad, y *focus groups*) y los hallazgos de la investigación concluyente (encuestas). Los resultados indicaron que, a pesar de que las personas no asistan específicamente a comer a los centros comerciales, esta actividad forma parte de su recorrido luego de realizar compras y prefieren lugares con una propuesta de valor que les ofrezca una buena experiencia, un servicio de calidad, y un producto rico y de buena calidad.

Tomando en consideración la información obtenida con las dos investigaciones realizadas se determina que el precio del producto básico será de S/ 6.50. En cuanto a los puntos de venta, estos se ubicarán en los principales centros comerciales de Lima Metropolitana, y la promoción de la marca se realizará a través de los principales puntos de contacto del público objetivo, los cuales serán visuales prioritariamente para maximizar la atraktividad del producto.

El análisis financiero del proyecto arroja un Valor Actual Neto (VAN) económico de S/ 645,446, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 45%, y un periodo de recupero de 2 años y 9 meses.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	2
2.1.1 Entorno político	2
2.1.2 Entorno económico	3
2.1.3 Entorno socio-demográfico	5
2.1.4 Entorno tecnológico	6
2.1.5 Entorno ecológico	7
2.1.6 Entorno legal.....	8
2.1.7 Conclusión del macroentorno	8
2.2 Análisis del microentorno.....	9
2.2.1 Evolución y características del sector	9
2.2.2 Análisis de los clientes	10
2.2.3 Análisis de los competidores	11
2.2.4 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores).....	12
2.2.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	13
2.2.6 Conclusión del análisis del microentorno	15
2.3 Matriz FODA	15
2.3.1 Conclusiones del análisis de la matriz FODA	16
Capítulo III. Investigación de mercado	18
3.1 Objetivo.....	18
3.2 Objetivos específicos	18
3.3 Metodología	18
3.3.1 Investigación exploratoria	18

3.3.2 Investigación concluyente	23
3.4 Decisiones estratégicas	26
Capítulo IV. Planeamiento estratégico	28
4.1 Visión y misión	28
4.2 Definición de los objetivos de marketing	28
4.3 Estrategia competitiva.....	29
4.4 Estrategia de crecimiento	29
4.5 Estrategias de segmentación de mercados.....	30
4.6 Estrategias de posicionamiento.....	31
4.7 Estrategia de marca	32
4.8 Estrategia de clientes	33
Capítulo V. Tácticas de marketing	35
5.1 Estrategia de producto	35
5.1.1 Características del empaque	36
5.1.2 Características del etiquetado	36
5.2 Estrategia de precios	37
5.3 Estrategia de plaza	40
5.4 Estrategia de promoción	41
5.4.1 Objetivos de comunicación	41
5.4.2 Estrategia de mensaje	42
5.4.3 Estrategia de medios	42
5.4.4 Estrategia de medios para identificación de marca.....	44
5.4.5 Cronograma de implementación.....	46
5.4.6 Estrategia de fidelización	48
5.5 Estrategia de Sostenibilidad	49
5.5.1 Segundo uso de la papa dañada	49
5.5.2 Uso de la merma generada por el corte del producto.....	50
5.5.3 Reciclaje del aceite de cocina	50
5.6 Estrategia de personas.....	50
5.6.1 Tipo de empresa y estructura.....	50
5.6.2 Políticas	51
5.7 Estrategia de procesos.....	52

Capítulo VI. Implementación y control	54
6.1 Proyección de ventas	54
6.2 Proyección de capacidad instalada	55
6.3 Presupuesto de inversiones	57
6.4 Presupuesto de gastos	58
6.4.1 Marketing ROI.....	59
6.5 Capital de trabajo.....	61
6.6 Evaluación financiera	62
6.7 Plan de contingencia	64
6.7.1 Plan de manejo de crisis	64
6.7.2 Incremento en los precios.....	64
6.7.3 Restricción en la apertura de nuevo punto de venta.....	64
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	65
7.1 Conclusiones	65
7.2 Recomendaciones	66
Referencias	67
Anexos	76
Notas biográficas	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales factores del entorno político	2
Tabla 2.	Principales factores del entorno económico	3
Tabla 3.	Principales factores del entorno socio-demográfico	5
Tabla 4.	Principales factores del entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Principales factores del entorno ecológico	7
Tabla 6.	Principales factores del entorno legal	8
Tabla 7.	Evolución de los negocios pertenecientes al rubro gastronómico.	9
Tabla 8.	Evolución de los puestos callejeros y quioscos en el Perú.	10
Tabla 9.	Lista de competidores por tipo de negocio	12
Tabla 10.	Matriz y estrategias derivadas del análisis FODA.....	16
Tabla 11.	Hallazgos de las entrevistas a expertos de centros comerciales	19
Tabla 12.	Hallazgos de las entrevistas a expertos en nutrición y sabor.....	19
Tabla 13.	Hallazgos de los <i>focus groups</i>	21
Tabla 14.	Hallazgos de las entrevistas a profundidad	23
Tabla 15.	Primera opción de beneficios elegida por el público objetivo.....	25
Tabla 16.	<i>Funnel</i> de estimación de la demanda (miles de unidades)	27
Tabla 17.	Objetivos de marketing	28
Tabla 18.	Segmentación del mercado para Yapas.....	30
Tabla 19.	Demografía objetivo según centro comercial	31
Tabla 20.	Factores considerados para la elección del nombre de la marca	32
Tabla 21.	Características del producto.....	35
Tabla 22.	Etiquetado utilizado en el empaquetado del producto final	37
Tabla 23.	Lista de precios de venta incluido IGV	40
Tabla 24.	Puntos de venta: ubicación y público objetivo en millones de visitas anuales ..	41
Tabla 25.	Estrategia de mensaje publicitario	42
Tabla 26.	Cronograma de acciones de marketing	47
Tabla 27.	Presupuesto de ventas anual	54
Tabla 28.	Cálculo de la capacidad instalada	55
Tabla 29.	Requerimiento de equipo.....	56
Tabla 30.	Requerimiento de personal <i>dark kitchen</i>	56
Tabla 31.	Requerimiento de personal (vendedores) para puntos de venta.....	57
Tabla 32.	Presupuestos en activos	58

Tabla 33.	Presupuesto de gastos del proyecto.....	58
Tabla 34.	Presupuesto de marketing.....	60
Tabla 35.	Estimación del capital de trabajo requerido	61
Tabla 36.	Flujo de caja económico de Yapas.....	63

Índice de figuras

Figura 1.	Las Cinco Fuerzas de Porter	14
Figura 2.	Factores de compra ordenados en función a la media.....	24
Figura 3.	Propuesta inicial del logo de “Yapas” versus propuesta después del <i>feedback</i> obtenido.....	33
Figura 4.	Colores para la marca Yapas (actual y recomendación).....	33
Figura 5.	<i>Price brand ladder</i> – Papas fritas o equivalente (150 gramos)	39
Figura 6.	Principales puntos de contacto de público objetivo de Yapas y puntos de contacto a utilizar en la estrategia de Yapas.....	43
Figura 7.	Ejemplo de publicidad en los alrededores del punto de venta.....	44
Figura 8.	Ejemplo de <i>fanpage</i> y publicaciones en redes sociales de la marca	45
Figura 9.	Pantallas iniciales del aplicativo de registro del programa de fidelización “Yapita Lovers”	48
Figura 10.	Organigrama de Yapas S.A.C.....	51
Figura 11.	Proceso de preparación de producto en la <i>dark kitchen</i>	52
Figura 12.	Proceso de venta	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Hipótesis	77
Anexo 2.	Entrevista a profundidad a expertos (centros comerciales).....	78
Anexo 3.	Guía para <i>focus group</i>	79
Anexo 4.	Encuesta.....	80
Anexo 5.	Plan de manejo de crisis	81

Capítulo I. Introducción

Con el paso de los años la sociedad peruana se ha vuelto cada vez más activa y ha presentado cambios importantes como el crecimiento de la clase media trabajadora, así como cambios en su estilo de vida; la población vive más acelerada que antes y una de las cosas que buscan es conveniencia y practicidad (NielsenIQ, 2016). De acuerdo con un estudio de Euromonitor International (2020b), esto ha favorecido el crecimiento de negocios que ofrecen conveniencia y experiencias; un ejemplo de ello es la aparición de los *food trucks* o quioscos de comida.

Estos nuevos negocios compiten indirectamente con los ya conocidos *fast food* o restaurantes de comida rápida como McDonalds. Una de las principales diferencias entre ambos es que esto venden productos al paso, es decir, que puedes comerlos mientras caminas; un ejemplo de esto es Q'Churros¹. Otro detalle es que, a pesar de esto, son muy pocos los negocios que ofrecen opciones de *snacks* salados como, por ejemplo, las papas fritas. Casi ningún negocio se ha especializado en la venta de la misma como producto principal; actualmente solo se puede mencionar al restaurante de comida rápida llamado Papas Queen's².

Es así como nace la idea de crear Yapas, un negocio de quioscos que ofrece al consumidor una alternativa de *snack*, hecho a base de insumos nacionales como las papas nativas, fritas a doble cocción para lograr un excelente sabor, en una presentación atractiva, eco-amigable³, y lista para comer al paso.

¹ Quiosco de venta de churros relleno de diferentes sabores (Q'Churros, s.f.).

² Restaurante de comida rápida que tiene como uno de sus atractivos la venta de papas fritas (Papas Queen's, s.f.).

³ Que es respetuoso con el medio ambiente (Diccionario de variantes del español, s.f.).

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL⁴)

Se presenta el análisis del macroentorno para identificar las oportunidades y amenazas del mercado mediante los siguientes factores:

2.1.1 Entorno político

Tabla 1

Principales factores del entorno político

Factor	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
Inestabilidad política del país. Falta de cohesión entre los poderes del estado.	Amenaza: Inestabilidad en la oferta de insumos, provocando una mayor volatilidad de los precios.	Elaboración de planes de contingencia para mitigar los daños al negocio.	Manco, 2019; Diario Oficial El Peruano, 2020; Ojo Público, 2020; Ramírez, 2021.
Capacitación y asistencia técnica a los productores de la agricultura familiar gracias a la Segunda Reforma Agraria.	Oportunidad: Mejora en la disponibilidad de insumos y en la calidad de los mismos.	Trabajar directamente con las comunidades productoras de papas para fomentar su desarrollo.	Redacción Gestión, 2021.
Campañas de incentivo al consumo de papa que promueven el crecimiento del consumo per cápita.	Oportunidad: Mayor potencial de consumo del producto.	Aprovechar las acciones realizadas por el gobierno para promover el consumo de papa nativa.	León, 2020; Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2020.

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David, 2013; AAR: “La reforma política es la única manera de lanzar un crecimiento económico sólido”, por Manco, 2019; Ministra Barrios: Inestabilidad política retrasa economía y afecta creación de empleo, por Diario Oficial El Peruano, 2020; Perú afronta nueva crisis tras vacancia de presidente Vizcarra aprobada por el Congreso, por Ojo Público, 2020; Balance de los primeros 15 días de Pedro Castillo: ¿Es sostenible ese estilo de gobierno?, por Ramírez, 2021; Segunda reforma agraria será movilizar y organizar al campesino, dice Gobierno, por Redacción Gestión, 2021; En 2019 el cultivo de papa generó más de 34 millones de jornales de trabajo, por León, 2020; MINAGRI promueve campaña para fomentar el consumo de papa peruana. “Para estar fuertes, hay que papear”, por MINAGRI, 2020.

⁴ David, 2013.

La conclusión del análisis de entorno político es que actualmente, el país se ve sumido en una inestabilidad política que ha generado que algunos expertos en el tema mencionen la necesidad de una reforma política. El gobierno de turno (2021-2026) menciona entre sus futuras acciones una reforma agraria que priorizará la capacitación de los agricultores nacionales y el inicio de la industrialización del sector. Esto implica una mejora en la calidad del producto al modernizar y optimizar la cadena de valor de la papa.

2.1.2 Entorno económico

Tabla 2

Principales factores del entorno económico

Factor	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
Debido a la incertidumbre política generada por el cambio de gobierno, el Producto Bruto Interno (PBI) cerraría el año 2021 con un crecimiento de 7.4% y se proyecta una desaceleración para 2022.	Amenaza: Reducción de la capacidad adquisitiva.	Monitorear la capacidad adquisitiva de la población objetivo.	Reyes, 2021.
El PBI del sector agropecuario creció 3.2% en 2019, acumulando un crecimiento continuo los últimos 15 años.	Oportunidad: Mejora en la disponibilidad de insumos y en la calidad de los mismos.	Monitorear las inversiones realizadas en el sector para identificar oportunidades.	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), febrero 2020; INEI, agosto 2020.

Nota: Adaptado de Anticonfianza empresarial, por Reyes, 2021; Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019, por INEI, febrero 2020; Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020, por INEI, agosto 2020; Pollerías y Fast Food prefieren importar papa: ¡33 mil TM el 2019!, por Agronoticias, 2020; FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021, por Prialé, 2020; Boletines diarios. Abastecimiento y precio de papa (0), por MINAGRI, s.f.; Consumer Foodservice in Perú, por Euromonitor International, 2020a.

Tabla 2*Principales factores del entorno económico* (continúa de la página anterior)

Factor	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
El 66% de las importaciones de papa (33,000 toneladas) corresponden a papa pre-frita y congelada utilizadas por las cadenas de comida rápida.	Oportunidad: Uso de papa nativa como ventaja diferencial frente a cadenas de comida rápida.	Utilizar producto nacional como materia prima.	Agronoticias, 2020.
En 2019, la tasa de desempleo fue de 6.6%. Para el 2020, esta alcanzó un 12.5% y se proyecta bajar a 8.8% para 2021.	Amenaza: Reducción de la capacidad adquisitiva.	Monitorear la capacidad adquisitiva de la población objetivo.	Prialé, 2020.
Los precios mayoristas de papas nativas como la Huayro y Huamantanga se han reducido en 15% respecto del año 2019.	Oportunidad: La reducción de precios en las papas nativas facilita el utilizarlas como insumo.	Monitorear el comportamiento de los precios de las distintas variedades de papa para la toma de decisiones.	MINAGRI, s.f.
Desde año 2019 los formatos de negocio de comida al paso han presentado un crecimiento continuo.	Oportunidad: Gran aceptación de la población por nuevos formatos de negocio de comida.	Aprovechar la acogida de este formato de negocio para desarrollar la marca.	Euromonitor Internacional, 2020a.

Nota: Adaptado de Anticonfianza empresarial, por Reyes, 2021; Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019, por INEI, febrero 2020; Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020, por INEI, agosto 2020; Pollerías y Fast Food prefieren importar papa: ¡33 mil TM el 2019!, por Agronoticias, 2020; FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021, por Prialé, 2020; Boletines diarios. Abastecimiento y precio de papa (0), por MINAGRI, s.f.; Consumer Foodservice in Perú, por Euromonitor International, 2020a.

Luego del análisis de entorno económico se concluye que este es favorable para el negocio dado que el sector agrícola y los negocios con formato de comida al paso presentan un crecimiento sostenido en los últimos años. Además, la reducción de precios de las variedades nativas de papa facilita su utilización como insumo para generar un atributo

diferencial que destaque al negocio de los negocios de comida rápida, donde actualmente son líderes del sector.

2.1.3 Entorno socio-demográfico

Tabla 3

Principales factores del entorno socio-demográfico

Factor	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
El 90% de la papa procesada que se consume en el país es nacional.	Oportunidad: Tendencia del consumidor peruano por valorar más el producto nacional.	Utilizar producto nacional como materia prima.	Redacción Gestión, 2020.
Tendencia creciente a llevar un estilo saludable.	Amenaza: La tendencia creciente hacia la vida saludable podría generar una reducción de la demanda.	Monitorear la tendencia hacia el consumo de productos más saludables para mejorar la toma de decisiones.	IPSOS, 2019.
Va en aumento la creación de nuevos formatos para nuevos negocios que atraen el interés de consumidores.	Oportunidad: Ser parte del mix de tiendas nuevas con las que el centro comercial busca ofrecer una propuesta más atractiva al consumidor.	Ingresar a los centros comerciales más visitados en Lima.	Euromonitor International, 2020b.

Nota: Adaptado de Minagri: el 10% de la papa procesada que se consume en el país es importada, por Redacción Gestión, 2020; Estudio de Alimentación y Vida Saludable a mujeres y hombres de 15 a 65 años de Lima Metropolitana, por IPSOS, 2019; Street stalls/kiosks in Peru, por Euromonitor International, 2020b.

Sobre el análisis de entorno socio-demográfico se concluye que este es favorable al negocio ya que, a pesar de que existe una tendencia creciente sobre llevar un estilo de vida saludable, el mercado no lo ha adoptado por completo. Actualmente, los centros comerciales están innovando en la creación de nuevos formatos más pequeños con los que aprovecha espacios que antes estaban vacíos, generando ingresos además de oportunidades para negocios atractivos para el consumidor. Por otro lado, la tendencia creciente del peruano de valorar el producto nacional y las acciones de desarrollo de las comunidades de productores consolidan el entorno favorable.

2.1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4

Principales factores del entorno tecnológico

Factor	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
Uso de tecnología para mejorar la calidad de la semilla de papa.	Oportunidad: Mejora en la disponibilidad de insumos y en la calidad de los mismos.	Realizar búsqueda de proveedores que formen parte de los proyectos.	SENASA Contigo, 2021.
Crecimiento de las tendencias relacionadas con el uso de nuevos canales de venta como redes sociales, WhatsApp, y <i>delivery</i> .	Oportunidad: Nuevas posibilidades con respecto a la venta, promoción, comunicación y relacionamiento dirigidos hacia el consumidor final.	Monitoreo de nuevas tendencias y opciones que existen en el mercado relacionados al público objetivo.	Asociación de Exportadores (ADEX) - Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN), 2020.
Popularización de las freidoras de aire en el mercado.	Oportunidad: Reduce el tiempo de cocción del producto en el punto de venta, además de evitar malos olores y exceso de grasa.	Uso de freidoras de aire en lugar de freidoras de aceite para optimizar el tiempo de atención en el punto de venta sin que el producto pierda sabor.	Milenio Digital, 2021.

Nota: Adaptado de Apurímac: Productores producen semilla de papa de alta calidad en beneficio de la agricultura familiar, por SENASA Contigo, 2021; Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19, por ADEX - CIEN, 2020; ¿Freír sin aceite es posible? Esto es todo lo que tiene que saber antes de comprar una freidora de aire, Milenio Digital, 2021.

Sobre el entorno tecnológico se concluye que una estrategia que incluya publicidad y contenido en redes sociales y diferentes plataformas es fundamental para desarrollo de una marca nueva como lo es Yapas. Asimismo, utilizar tecnología nueva como los son las freidoras de aire en el proceso productivo ayudará a mejorar la presentación y entrega del producto final, lo que es muy importante para el consumidor.

2.1.5 Entorno ecológico

Tabla 5

Principales factores del entorno ecológico

Factor	Impacto	Decisión Estratégica	Fuente
Uso de materiales biodegradables (Ley N°30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables).	Oportunidad: Reducción del impacto ecológico en el proceso de elaboración y venta del producto.	Utilizar materiales biodegradables y elaborar un plan de manejo de residuos.	Congreso de la República, 2018.
El Ministerio del Ambiente (MINAM) establece como objetivo que el Perú sea un país carbononeutral al 2050, y reducir la emisión de gases de efectos invernadero al 40%.	Oportunidad: Tendencia creciente hacia la preocupación por el ambiente.	Comunicar políticas de gestión a favor del ambiente como atributo diferencial.	Gobierno del Perú, 2021.

Nota: Adaptado de Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables [Ley N°30884], por Congreso de la República, 2018; Ministro Rubén Ramírez impulsará la gestión en el Minam a favor del cuidado de nuestro ambiente y los recursos naturales de los peruanos, por Gobierno del Perú, 2021.

Luego del análisis del entorno ecológico se concluye que, debido a que la preocupación por el cuidado del medio ambiente se ha incrementado tanto en el gobierno como en la población, el entorno ecológico presenta oportunidades para generar atributos diferenciales, a través del uso de materiales y procesos amigables con el ambiente.

2.1.6 Entorno legal

Tabla 6

Principales factores del entorno legal

Factor	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
Digitalización del proceso de constitución empresarial.	Oportunidad: Reducción de plazo de constitución de empresa y con menores costos.	Realizar el trámite de constitución de forma virtual.	Vega, 2021.
Normas sanitarias que rigen la producción y comercialización de comida rápida emitidas por el MINSA.	Amenaza: Existen diferentes normas que se deben cumplir con el objetivo de salvaguardar el negocio, los productos y al consumidor final.	Tener en cuenta las normas y leyes relacionados al negocio con el fin de cumplir con los requerimientos establecidos.	Presidencia de la República, 1998; Ministerio de Salud (MINSA), 2018; MINSA, 2008.
Incremento de operativos de fiscalización a restaurantes.	Oportunidad: Generación de barreras de entrada para negocios informales	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas legales y de sanidad	Redacción RPP, 2021.

Nota: Adaptado de Cómo constituir una empresa por Internet, por Vega, 2021; Aprueban el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas [Decreto Supremo 007-98-SA], por Presidencia de la República, 1998; NTS N°142-MINSA-2018/DIGESA. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines. [Resolución Ministerial N°822-2018-MINSA], por MINSA, 2018; Aprueban Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano [Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA], MINSA, 2008; Cercado: Clausuran cinco restaurantes que no cumplían con normas de salubridad y seguridad, por Redacción RPP, 2021.

Como conclusión del análisis del entorno legal se plantea que la empresa es responsable de brindarle al consumidor un producto cuya cadena de valor cumpla con los estándares que expresan las entidades involucradas para salvaguardar al consumidor final. Hoy por hoy, existen oportunidades para que una empresa pueda agilizar los trámites de constitución, verificación y validación legal, con miras a lograr el crecimiento sostenido.

2.1.7 Conclusión del macroentorno

El análisis del macroentorno brinda una perspectiva positiva para la creación del negocio. A pesar de que el país está pasando por un panorama político y económico ambiguo,

la mención de reformas políticas que podrían mejorar la calidad de los productos agrícolas es alentadora. Esto dibuja un futuro de cambios positivos en la cadena de valor de comercialización de la papa, aunado a la existencia de campañas para incentivar su consumo.

Por otro lado, se está viviendo un auge de los nuevos formatos de negocio en el mercado, sobre todo en espacios amplios como centros comerciales, que buscan innovar y mejorar la calidad de su propuesta de valor al consumidor y el ingreso por metro cuadrado. Esto involucra que las empresas tengan en cuenta lo que está buscando el consumidor, lo cual implica elaborar buenos productos y servicio, con estándares de calidad, que se comuniquen con el público, y que sean responsables con el medio ambiente.

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Evolución y características del sector

Según la información presentada en el informe Customer Foodservice in Perú de Euromonitor International (2020a), hasta el cierre de 2019, el rubro gastronómico evidencia un crecimiento sostenido tanto en demanda como en precios. El informe explica que esta situación se genera por la expansión de la clase media, el constante desarrollo macroeconómico del país, y la creciente profesionalización del personal del rubro, principalmente.

Tabla 7

Evolución de los negocios pertenecientes al rubro gastronómico

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas en millones de soles	19,789	21,219	23,040	24,961	26,402	27,842
Variación %		7%	9%	8%	6%	5%

Nota: Adaptado de Consumer Foodservice in Peru, por Euromonitor Internacional, 2020a.

Otra tendencia presentada en el estudio titulado Street Stalls/Kiosks in Peru (Euromonitor International 2020b), muestra un crecimiento constante hacia el establecimiento de puestos callejeros y quioscos, los cuales principalmente se ubican en ambientes de alto tránsito y centros comerciales. En estos negocios se ofrecen productos de

bajo ticket y para consumo al paso. En la tabla 8 se presenta la evolución de este tipo de negocio:

Tabla 8

Evolución de los puestos callejeros y quioscos en el Perú

Puestos callejeros / Quioscos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad	98,133	103,294	107,529	110,852	117,222	123,706
Variación %		5%	4%	3%	6%	6%
Ventas S/ (millones)	3,489	3,662	3,916	4,208	4,417	4,657
Variación %		5%	7%	7%	5%	5%

Nota: Adaptado de Street Stalls/Kiosks in Peru, por Euromonitor Internacional, 2020b.

En conclusión, el sector gastronómico y el formato de negocio de quioscos presentan tendencias favorables para el establecimiento del negocio.

2.2.2 Análisis de los clientes

Según la información incluida en el estudio Savoury snacks in Peru (Euromonitor International 2020c), el consumo de *snacks* se ha incrementado en 5.4% a comparación de 2019. El estudio menciona que la principal razón de este incremento es que el consumidor peruano está incluyendo la compra de *snacks*, que antes eran consideradas compras por impulso, en las compras habituales de su hogar. También se menciona que existe una tendencia creciente hacia la demanda de *snacks* a base de cultivos nativos, como los chips de papas, plátano y maíz tostado porque se cree que son más saludables que los tradicionales.

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el público objetivo de la marca serán adultos y jóvenes entre 26 y 45 años, debido a que son el grupo que tiene mayor aceptación hacia el producto y que según la información obtenida de los perfiles de IPSOS (2020), más del 80% se encuentra trabajando y posee capacidad de compra. Otros datos relevantes obtenidos del perfil de IPSOS son los siguientes:

- 59% se encuentra bancarizado, con mayor proporción en los Niveles Socioeconómicos (NSE) A (91%) y B (78%).

- 93% tiene móvil y un 63% *smartphone*, siendo mayor en NSE A (99%) y B (88%).
- 89% come fuera del hogar.







2.2.3 Análisis de los competidores

Dentro de los competidores se identificaron diferentes negocios que tienen dentro de su oferta de productos a las papas fritas, pero actualmente no existe un negocio posicionado como especialista en la venta de papas fritas. Esto es una oportunidad que la marca debe aprovechar, ya que por el momento no será comparada con otros negocios dentro del mercado y será importante para el desarrollo de la estrategia de producto.

Por el lado de los competidores indirectos, existen muchos negocios dentro del mercado cuya oferta va desde la venta de productos como papas fritas como complemento hasta la venta de *snacks* tales como donas, alfajores, alitas de pollo, churros, entre otros, que también pueden suplir la necesidad de un antojo al paso.

Tabla 9

Lista de competidores por tipo de negocio

Fast Foods / Comida rápida	Kentucky Fried Chicken (KFC)	Bembos	Burger King	McDonald's	Popeyes	Papas Queen's
Locales (cierre 2019)	130	88	32	31	20	4
Tipo de productos	Pollo frito	Hamburguesas	Hamburguesas	Hamburguesas	Pollo frito	Papas fritas, hamburguesas, alitas
Imágenes de los productos						

Restaurantes	Mediterráneo	Pardo's	La Lucha	Chili's	TGI Friday's	Papacho's
Locales (cierre 2019)	7	35	10	28	13	4
Tipo de productos	Pollo a la brasa	Pollo a la brasa	Sanguchería peruana	Fajitas, tacos, hamburguesas	Hamburguesas	Hamburguesas
Imágenes de los productos						

Puestos callejeros (street stalls) / Kioskos (kiosks)	Empanadas Paulistas	La Casa del Alfajor	Beso Francés Crepería	Q'Churros	Cinnabon
Locales (cierre 2019)	15	20	4	14	13
Tipo de productos	Empanadas rellenas con diferentes salsas peruanas	Alfajores hechos con receta casera	Crépes dulces y salados	Churros fritos con relleno	Rollos de canela
Imágenes de los productos					

*Imágenes extraídas de Internet.

Nota: Adaptado de Consumer Foodservice in Peru, por Euromonitor International, 2020a; Street Stalls/Kiosks in Peru, Euromonitor International, 2020b.

2.2.4 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

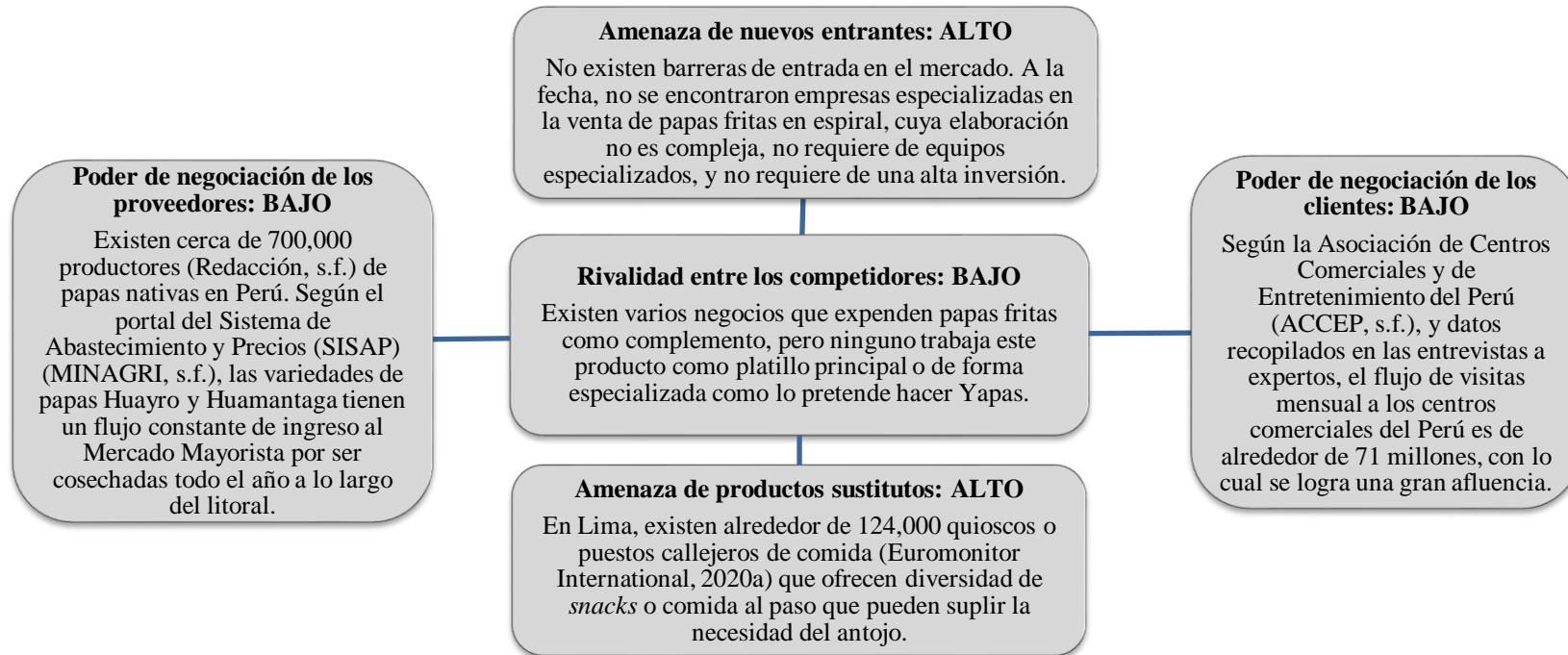
Siendo la papa el insumo principal del negocio, esta debe ser adquirida en su forma más fresca para asegurar su calidad. Según la información proporcionada por PromPerú, las principales comunidades productoras de papas nativas se encuentran en las localidades de Junín, Huancavelica, Apurímac y Cajamarca (Super Foods Perú, s.f.). Al inicio de este

proyecto, dado los bajos volúmenes de demanda, se plantea realizar el abastecimiento de insumos en el Gran Mercado Mayorista de Lima ubicado en Santa Anita; para una etapa futura, se planea contactar y negociar el abastecimiento directamente con las cooperativas de productores de papas nativas.

2.2.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter⁵

⁵ Kotler & Keller, 2006.

Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Dirección de Marketing, por Kotler & Keller, 2006: 342; Minagri: Perú se mantiene como primer productor de papa en América Latina con 5.3 millones de toneladas en 2019, Redacción, 2020; Sistema de Abastecimiento y Precios (SISAP), por MINAGRI, s.f.; Oportunidades de inversión, por Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), 2019; Consumer Foodservice in Peru, por Euromonitor International, 2020a.

2.2.6 Conclusión del análisis del microentorno

Se concluye con el análisis del microentorno que el riesgo a largo plazo para Yapas es medio. A pesar de que las barreras de entrada son pocas y los productos sustitutos son muchos, la marca se apalancará en lo novedoso del producto para generar atención en el consumidor. Asimismo, de acuerdo al estudio realizado por Euromonitor International sobre los servicios de comida al consumidor, el mercado de puestos callejeros y quioscos crecerá alrededor de 20% hacia el año 2024 (Euromonitor International, 2020b), por lo que el potencial del sector es prometedor.

Como los *snacks* están considerados como parte de las compras habituales del hogar, ello hace que los consumidores tengan en mente este tipo de producto y sean más susceptibles a la comunicación del creciente mercado de puestos callejeros y quioscos donde Yapas ingresará y se ubicará en puntos de venta de gran afluencia, donde colocará a la papa nativa peruana como producto principal.

2.3 Matriz FODA⁶

⁶ Kotler & Keller, 2006.

Tabla 10**Matriz y estrategias derivadas del FODA**

Fortalezas		Debilidades	
F1	Producto con diseño novedoso.	D1	Marca nueva.
F2	Precios accesibles.	D2	Acceso limitado a financiamiento para lograr crecimiento (nuevos locales).
F3	Producto 100% peruano.	D3	Poca experiencia en el rubro gastronómico.
F4	Preparación rápida.	D4	Poca experiencia en producción en masa o industrializada.
F5	Insumos de calidad.	D5	Producto fácil de copiar.
F6	Cultura organizacional enfocada en el cliente, la sociedad y el ambiente.		
Oportunidades		Amenazas	
O1	Programas de incentivo agrícola para el crecimiento sostenido de la producción de alimentos promovido por el Ministerio de la Producción (PRODUCE).	A1	Gran cantidad de competidores indirectos con experiencia.
O2	Alta apreciación del mercado peruano por productos gastronómicos nacionales.	A2	Pocas barreras de entrada al mercado.
O3	Tendencia creciente por el cuidado del medio ambiente.	A3	Tendencia del mercado a migrar a un estilo de vida saludable.
O4	Poca competencia directa.		
O5	Crecimiento sostenido del rubro gastronómico y puestos callejeros.		

Nota: Adaptado de *Dirección de Marketing*, por Kotler & Keller, 2006.

2.3.1 Conclusiones del análisis de la matriz FODA

Con este análisis se concluye que:

- Se deberá trabajar para establecer relaciones comerciales con los productores de papas nativas para asegurar el abastecimiento de insumos de la mejor calidad⁷ y así cumplir con su propuesta de valor.
- La marca debe apalancar su estrategia de posicionamiento y comunicación en sus atributos diferenciales (forma novedosa e insumos nativos) para captar participación de mercado de sus competidores indirectos, y levantar barreras de entrada para impedir el ingreso de nuevos competidores.
- Deberá establecer una estrategia de fidelización y de gestión de impacto ambiental para generar nuevos atributos diferenciales que le permitirán reforzar su posición.
- Deberá evaluar la factibilidad de utilizar métodos de preparación que reduzcan los niveles de grasa saturada.

⁷ La calidad, de acuerdo al documento expedido El concepto de la calidad en los alimentos I del MINAGRI (2011), basado en las recomendaciones de la Organización Panamericana de la Salud, a grandes rasgos abarca aspectos externos (apreciados por la vista y el tacto, que tienen que ver con la presentación y la apariencia), internos (relacionados al gusto y al olfato, donde entran atributos como el sabor, la textura y el aroma) y escondidos (relacionados con atributos que mejoran o aportan valor a la vida del consumidor o que salvaguarden los derechos del mismo ante la adquisición del producto en cuestión).

Capítulo III. Investigación de mercado

3.1 Objetivo

El objetivo principal de esta investigación de mercados es analizar la viabilidad del lanzamiento de Yapas en el mercado limeño.

3.2 Objetivos específicos

Los aspectos específicos que se buscan validar con esta investigación son:

- **Industria.** Analizar las características de la industria.
- **Perfil del cliente.** Determinar las características del público objetivo al que se debe dirigir el producto.
- **Propuesta de valor.** Validar la propuesta de valor.
- **Demanda.** Determinar el tamaño de mercado potencial y objetivo.

3.3 Metodología

La investigación de mercado se realizó en dos fases:

- **Fase exploratoria.** En esta fase se recopiló información proveniente de fuentes secundarias fiables, se realizaron siete entrevistas a profundidad a expertos, cinco entrevistas a profundidad a potenciales consumidores, y tres *focus groups*.
- **Fase concluyente.** Partiendo de la fase exploratoria se realizaron 386 encuestas al público objetivo para conocer los hábitos de compra, factores más valorados, datos para la estimación de la demanda y proyección de venta, frecuencia de compra, entre otros.

3.3.1 Investigación exploratoria

Entrevistas a profundidad con expertos. A continuación, los principales hallazgos de las entrevistas a profundidad a expertos:

Grupo de interés 1: Expertos de centros comerciales

Tabla 11

Hallazgos de las entrevistas a expertos de centros comerciales

Tema	Hallazgo
Flujo de visitas	Centros comerciales pueden recibir hasta alrededor de 1.8 millones de visitas al mes (Jockey Plaza) y puede llegar hasta los 2.3 millones en meses festivos. Durante el verano, este número decae. Los días más concurridos son de viernes a domingo.
	Para un negocio como Yapas, los espacios recomendados dentro del Jockey Plaza son la Alameda, la Plazuela o el Boulevard.
Perfil del cliente	La mayoría de los asistentes a los centros comerciales tienen una edad de entre 23 y 35 años, seguidos por los de 36 a 50 años.
	El consumidor que asiste a un centro comercial tiene un objetivo en mente y toma decisiones adicionales ya estando en el lugar.
Locales	El rol que cumple el centro comercial dentro del <i>customer journey</i> es el mix de tiendas que puede ofrecer.
	Los negocios actuales están innovando para ofrecerle al público nuevas formas de consumo como, por ejemplo, productos al paso.

Nota: Adaptado de Después de Lima, Piura y Arequipa son las provincias con más centros comerciales, por Perú

Retail, s.f.

Grupo de interés 2: Expertos en nutrición y sabor.

Tabla 12

Hallazgos de las entrevistas a expertos en nutrición y sabor

Tema	Hallazgo
Tendencias del mercado	Se ha incrementado el consumo de comida chatarra y los postres.
	Hay una tendencia alta de consumo de comida por <i>delivery</i> .
	El consumidor ha empezado a valorar más los empaques ecoamigables.
Perfil del consumidor peruano	El consumidor peruano es muy exigente al momento de comer. Suele consumir carbohidratos en exceso y no mide sus raciones.
	Los peruanos le dan mucha importancia al sabor de la comida.
	El comensal peruano es antojadizo, decide qué comer en el momento y no le gusta realizar reservaciones.
Recomendaciones sobre el producto	Una buena opción para reducir la grasa en el producto es utilizar una freidora de aire, pero ello podría impactar en el sabor.
	Debe ser una propuesta de valor que otorgue al cliente una buena experiencia y un buen servicio, debe ser un producto “instagramable”, el sabor queda en segundo plano.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Focus groups. Como parte de la investigación exploratoria se realizaron tres *focus group*, con un total de 16 participantes, con las siguientes premisas:

- **Tema.** Lanzamiento de la marca Yapas, dedicada a la venta de papas fritas nativas en forma de espiral con *toppings* variados.
- **Público objetivo.** Personas de NSE A y B, de 26 a 35 años, consumidores de papas fritas.

Con respecto a las preferencias del consumidor encontradas, los participantes de los tres *focus groups* coincidieron en lo siguiente:

- Casi siempre suelen comer cuando salen en sus tiempos libres.
- Los factores determinantes para escoger un lugar donde comer son la recomendación de un amigo o familiar, el sabor, el ambiente y la ubicación (esto debido a que suelen salir en grupos).
- Todos coincidieron en que las papas fritas son un producto que podrían comer durante la tarde o la noche y, si tuvieran un antojo, lo comen como complemento de algún producto más grande (hamburguesa, pollo a la brasa).
- Las características ideales para unas buenas papas fritas son estar crujientes por fuera y suaves por dentro (esto está muy asociado a la papa amarilla), con la cantidad de sal exacta, y los acompañamientos correctos (ají de casa de preferencia y una buena mayonesa).
- Existe mayor conciencia con respecto al cuidado del medio ambiente.
- La red social más utilizada es Instagram y buscan que la marca se relacione con ellos de manera constante.

A continuación, se mencionan los hallazgos más importantes:

Tabla 13

Hallazgos de los focus group

Tema	Focus group #1	Focus group #2	Focus group #3
Competidores	<p>Cuando se trata de <i>fast food</i> el consumidor relaciona el buen servicio al cliente con la rapidez.</p>	<p>Con respecto a los <i>fast food</i>, los participantes coincidieron en que no se espera nada de ellos y que, al ser un servicio estandarizado, no perciben que sea bueno.</p>	<p>Con respecto a los “fast food”, se mencionó que son descuidados y eso los hace dudar de la salubridad de los mismos. Además, no consideran que tengan servicio al cliente.</p>
	<p>Existen dos tipos de papas fritas: las de restaurante y las de <i>fast food</i>. Los participantes piensan que los restaurantes son los que preparan mejor las papas fritas con respecto al sabor y la calidad.</p>	<p>Los lugares que venden las mejores papas fritas son Sanguchería La Lucha (son papas peruanas, crocantes, no son grasosas, y tienen el condimento perfecto), McDonalds (son saladitas), y pollería Mediterráneo.</p>	<p>Los lugares que venden las mejores papas fritas son Sanguchería La Lucha (son papas peruanas, crocante, no son grasosas y tienen el condimento perfecto), pollería Mediterráneo, Las Canasta y Villa Chicken.</p>
	<p>Ningún participante pudo recordar algún local especializado en la preparación de papas fritas.</p>	<p>Los participantes sí recordaron lugares especializados en papas fritas, pero el producto es malo (papas fritas muy grasosas) o es una marca que ya no existe.</p>	<p>Los participantes mencionaron a Mediterráneo como lugar especializado debido a que tiene módulos ubicados en centros comerciales.</p>
Producto Yapas	<p>Los participantes lo consideran un producto especializado y estarían dispuestos a probarlo si lo encuentran en sitios que frecuentan.</p>	<p>El producto tuvo buena acogida, siendo lo que más les gustó la forma innovadora en la que estaba cortada la papa y que estuviera hecha con papas nativas.</p>	<p>El producto tuvo buena acogida, siendo lo que más les gustó la forma innovadora en la que estaba cortada la papa: “Es algo que puedo subir a Instagram”.</p>

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 13

Hallazgos de los focus group (continúa de la página anterior)

Tema	Focus group #1	Focus group #2	Focus group #3
Producto Yapas	No están seguros si será fácil comer este producto con “algo encima” (<i>toppings</i>), pero un empaque puede ayudar. Además, esperan variedad de <i>toppings</i> y que estos tengan buen sabor.	Lo compararon con un anticucho por la forma en que se podría comer.	Mencionaron que se ve muy rico, sin embargo, si no cumple con el estándar de sabor, no volverían a comprarlo.
	El nombre Yapas lo relacionan con “algo extra”. Sería ideal que el nombre de la marca lleve las palabras papas o <i>fries</i> para que sea más fácil de identificar.	El producto no debe ser grasoso, debe ser fácil de comer (práctico) y tener un tamaño adecuado (porción).	Los participantes no creen que, actualmente, exista un producto que pueda reemplazarlo, ya que es “otro tipo de papa frita”.
	El color naranja del logo de la marca hace entender que es un producto picante. Los participantes comentaron que sería ideal que fuera amarillo, más relacionado a las papas fritas.	La marca Yapas la relacionan con la “yapa”, que van a recibir algo más (expectativa).	El nombre de la marca genera expectativa, piensan que van a recibir algo más. Es fácil de pronunciar y recordar.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Entrevistas a profundidad. Para complementar la investigación exploratoria, se realizaron cinco entrevistas a profundidad con las siguientes premisas:

- **Tema.** Lanzamiento de la marca Yapas, especializada en la venta de papas fritas nativas en espiral con *toppings* y salsas variadas.
- **Objetivo.** Validar si la idea de negocio es atractiva a nivel de formato, comportamiento e información de posibles competidores.
- **Público objetivo.** Personas de NSE A y B, de 36 a 45 años, consumidores de papas fritas.

A continuación, se muestran los principales hallazgos de estas entrevistas:

Tabla 14

Hallazgos de las entrevistas a profundidad

Tema	Hallazgo
Comportamiento	Cuando escogen un lugar donde comer, se dejan guiar por el antojo del momento. Mencionan que prefieren lugares que no estén tan llenos y sean cercanos. La mayoría suele regresar a lugares que ya conocen.
Competidores	Expresaron que los mejores lugares de papas fritas son la pollería Pappas, Don Tito y Mediterráneo.
Producto Yapas	Es un producto interesante: tiene una forma innovadora y “se ve como un producto que le gustaría a todos”.
	Les gusta mucho la idea de que esté elaborado con insumos nativos peruano y poder tener variedad de <i>toppings</i> y salsas.
	Afirmaron que genera bastante valor que la empresa trabaje con empaques eco-amigables y no tendrían problemas con el cargo adicional.
	Visualizan a Yapas en centros comerciales, fuera de bares o discotecas, pero también les encantaría encontrarla en agroferias, eventos en parques o mercados itinerantes.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Conclusiones principales de la fase exploratoria cualitativa. De acuerdo a los hallazgos encontrados, existe una gran oportunidad para Yapas dentro del mercado de *snacks*, ya que la mayoría de los participantes afirmaron no conocer un lugar que se especialice en la venta de papas fritas. Asimismo, hubo una alta aceptación del producto, y lo calificaron como un producto novedoso y que fácilmente podría captar la atención de todos. La mayoría describió a Yapas como un producto que se ve rico, divertido e innovador. Valoran que la marca incluya elementos que la conviertan en una marca socialmente responsable, lo cual repercute directamente en el precio del producto.

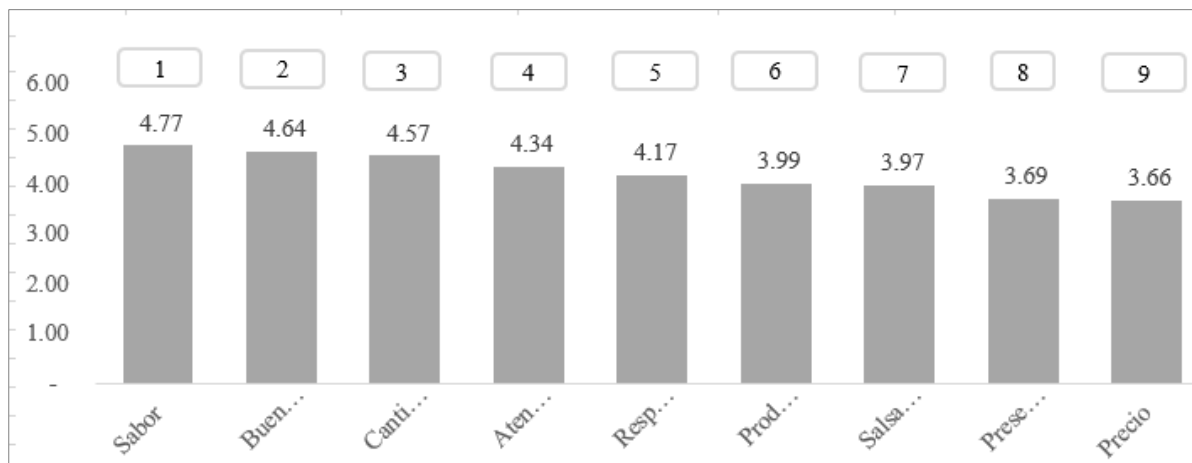
3.3.2 Investigación concluyente

El análisis cuantitativo se realizó en base a encuestas realizadas a hombres y mujeres entre 26 a 45 años que consumen papas fritas. La muestra representativa con estas características fue de 386 personas, de un total de 610 encuestados.

Encuesta. A continuación, se muestran los principales hallazgos de las 386 encuestas realizadas:

- De las 386 respuestas, el 68% (263) dijo que sí estaría dispuesto a comprar el producto.
- Con respecto al precio, el 69% (257) del público objetivo afirmó que pagarían un precio entre S/ 5 y S/ 7 por una porción de papas en espiral con cremas básicas, siendo este el rango más bajo.
- El 61% del público objetivo que compraría el producto lo haría entre una y dos veces al mes y en promedio compraría dos unidades por visita.
- Se evaluó mediante una escala de Likert (Malhotra, 2008: 274) (1 es “Nada importante” y 5 es “Muy importante”), los factores más importantes para el público objetivo. Los resultados mostraron que el cliente valora factores como buen servicio al cliente, atención rápida o responsabilidad ambiental por encima del precio, por lo que es posible crear una propuesta atractiva con una relación precio-valor agregado correcta.

Figura 2. Factores de compra ordenados en función a la media



Nota: Elaboración propia, 2021.

- El 71% de encuestados respondió que sí estaría dispuesto a pagar más por un producto que incluya el uso de empaques biodegradable y compostables.
- Sobre el tiempo de espera, estarían dispuestos a esperar entre 5 y 7 minutos (59% de encuestados).

- Las redes sociales serán el principal canal de comunicación y difusión de la marca, ya que el 92% de los encuestados prefiere conocer la marca por redes sociales, siendo Facebook (81%) e Instagram (77%) las plataformas más usadas.
- Parte de la propuesta de Yapas es tener un programa de fidelización que permita a los clientes ganar puntos y/o acceder a premios o descuentos. Según la encuesta, el 46% (170) del público objetivo sí estaría dispuesto a participar de un programa de fidelización. De estos, el 69% (118) prefiere obtener descuentos y quisiera enterarse por medio de las redes sociales.

Tabla 15

Primera opción de beneficios elegida por el público objetivo

Primera opción de beneficios marcada	Redes Sociales	Radio	E-mailing / SMS	Paneles	Total
Descuentos	118	0	1	1	120
Obsequios (lapiceros, llaveros, entre otros)	4	15	0	0	19
Acceso a promociones exclusivas	13	0	0	0	13
Regalo de cumpleaños	9	0	0	0	9
Atención prioritaria y personalizada	9	0	0	0	9
TOTAL	153	15	1	1	170

Nota: Elaboración propia, 2021.

Conclusiones principales de la fase exploratoria cuantitativa. Los resultados de esta fase confirman que la propuesta de valor mostrada es aceptada; el público objetivo está dispuesto a comprarlo a un precio dentro de la media, y llevaría más de una unidad por cada compra. Asimismo, deja claro que se deben enfocar los esfuerzos en ofrecer un producto con buen sabor, tamaño correcto, buen servicio al cliente y una atención rápida.

Por otro lado, la marca deberá trabajar en contenido de valor y comunicación en Facebook e Instagram, ya que estas plataformas digitales forman parte del día a día del consumidor, lo que debe unirse. Esto deberá estar unido a los esfuerzos en el punto de venta para lograr fidelizar a los clientes.

3.4 Decisiones estratégicas

En función a los hallazgos de la investigación, se plantean las siguientes decisiones estratégicas:

- **Propuesta de valor.** Yapas tuvo una gran aceptación por ser un producto innovador que promete una papa frita crocante y de calidad. Asimismo, la marca llevará el color amarillo que representa a las papas fritas, de acuerdo con el público objetivo. Esto permitirá que la identificación sea inmediata y no pase desapercibida al momento de comunicarla al realizar la etapa de reconocimiento de marca.
- **Precio.** El público objetivo reconoce que no existe un competidor directo, pero tampoco parece dispuesto a pagar más de S/ 7 por una porción del producto.
- **Ubicación.** Yapas deberá estar presente en lugares de fácil acceso que proporcionen un flujo constante de personas y le aseguren una visibilidad ante el público objetivo. La marca se ubicará en los centros comerciales más visitados de Lima.
- **Promoción.** Yapas tendrá como objetivo de comunicación generar reconocimiento de marca (Kotler & Keller, 2012: 482) dentro de los puntos de influencia físicos y digitales. Se trabajará en plataformas como Instagram y Facebook con acciones que generen expectativa y novedad, esto complementado con acciones cerca del punto de venta que persuadirán al consumidor para que compre el producto.
- **Demanda.** Para la proyección de la demanda se utilizó como base la información recopilada sobre el flujo de visitantes a centros comerciales, la cual fue obtenida principalmente del informe de ACCEP y de entrevistas a expertos. A esta información se

le aplicaron diversos factores para obtener la estimación de la demanda en unidades, que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 16

Funnel de estimación de la demanda (miles de unidades)

Ítem	Fuente	%	Año 1
Flujo de visitantes	ACCEP (2019) y entrevistas a expertos	Según punto de venta.	90,000
NSE y edad	Entrevistas a expertos	Según punto de venta.	9,766
F1: Estilo de Vida	Encuesta	95%	9,308
F2: Disposición	Encuesta	68%	6,342
<i>Early adopter</i>	Teórico (Rogers, 1962)	16%	1,015
Grado de exposición de marketing	Presupuesto Facebook	25%	257

Nota: Adaptado de Oportunidades de inversión, por ACCEP, 2019; *Difussion of Innovations*, por Rogers, 1962.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

4.1 Visión y misión⁸

- **Misión.** “Somos una empresa que busca brindar *snacks* salados al paso de delicioso sabor, elaborados con productos de calidad y 100% peruanos”.
- **Visión.** “Ser la mejor opción de *snacks* salados al paso en el Perú”.

4.2 Definición de los objetivos de marketing

Tabla 17

Objetivos de marketing

Objetivos estratégicos	Estrategias	Indicadores	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	Herramienta
			2022	2023	2024	2025	2026	
1 Ventas	Lograr ingresos por ventas (miles de S/)	Ventas facturadas sin Impuesto General a las Ventas (IGV) (miles de S/)	1,762	3,846	5,632	6,764	7,166	Estado de resultados
2 Clientes	Construir una base de datos de clientes frecuentes	Clientes con por lo menos una compra mensual (miles)	6	13	18	22	23	Base de datos de clientes
3 Distribución	Incrementar puntos de venta	# de tiendas operativas	3	6	10	14	14	Tiendas operativas
4 Experiencia del cliente	Incrementar el nivel de clientes promotores	NPS (Satisfacción del cliente): % Promotores (9 y 10) - % Detractores (1 a 6)	30%	32%	34%	36%	37%	Encuesta en el punto de venta del 1 al 10

Nota: Elaboración propia, 2021.

⁸ DAVID, 2013: 47.

Tabla 17*Objetivos de marketing* (continúa de la página anterior)

Objetivos estratégicos	Estrategias	Indicadores	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	Herramienta
			2022	2023	2024	2025	2026	
5 <i>Engagement</i> digital	Generar anuncios afines al usuario	Interacciones (miles)	187	525	912	923	984	Reportes de analítica digital

Nota: Elaboración propia, 2021.

4.3 Estrategia competitiva

Yapas utilizará una estrategia competitiva basada en la diferenciación (Kotler & Armstrong, 2017: 553), ya que la marca se enfocará en brindar:

- Diseño innovador.
- Materia prima fresca, de calidad y 100% peruana.
- Empaque eco-amigable (biodegradable y compostable).
- Salsas y *toppings* variados.

4.4 Estrategia de crecimiento

Con respecto a la estrategia de crecimiento, de acuerdo con la matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff (Kotler & Armstrong, 2017: 47), la marca optará por utilizar la estrategia de penetración de mercados, ya que pretende incrementar sus puntos de venta y expandir su área de influencia dentro de Lima con el mismo producto sin realizar cambio alguno (papas fritas en espiral con *toppings*).

Asimismo, de acuerdo con Johnson, Scholes y Whittington (2006: 19), las empresas pueden redireccionar su estrategia en el largo plazo, por lo que se considera cambiar a una estrategia enfocada en el desarrollo de productos nuevos para mercados actuales, ya que Yapas podrá ser capaz de incrementar sus ventas al desarrollar nuevos productos para el mismo mercado tales como camote, yuca y otros, bajo la misma presentación.

4.5 Estrategias de segmentación de mercados

La estrategia de segmentación se basa en la estrategia de marketing orientada al cliente (Kotler & Armstrong, 2017: 198), en la que se plantea dividir el mercado total en partes más pequeñas identificando características específicas que concluirá en la selección del mercado meta. Dentro del trabajo realizado se identificaron los siguientes tipos de segmentación:

Tabla 18

Segmentación del mercado para Yapas

Geográfica	El departamento de Lima cuenta con 11'591,400 de habitantes y concentra el 35.6% de total de la población nacional. Dentro de este, existen 11 provincias de las cuales Lima Metropolitana concentra el 82% de la población del departamento (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI], 2019).
Demográfica	Por NSE: A y B. Por edad: personas entre 26 y 45 años.
Psicográfica	Estilo de vida: sofisticados, progresistas y modernas (Arellano, s.f.).
Conductual	Consumidor que suele ir al centro comercial acompañado de su familia o amigos con un objetivo en mente y que termina su faena yendo a comer algo. Son usuarios fieles de las redes sociales.

Nota: Adaptado de *Fundamentos de Marketing*, por Kotler & Armstrong, 2017; Perú: Población 2019, por CPI, 2019; Los seis estilos de vida, por Arellano, s.f.

Para el primer año, Yapas se concentrará en abrir locales y desarrollar la marca en tres de los principales centros comerciales de Lima Moderna⁹, los cuales, según la información del informe de ACCEP (2019) y las entrevistas a expertos, concentran un flujo promedio mensual de 7.5 millones de personas.

⁹ Los distritos que conforman Lima Moderna son Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

Tabla 19***Demografía objetivo según centro comercial***

Ubicación	% NSE A/B	% 26-45	Fuente
Jockey Plaza	47%	28%	Entrevista a expertos
Balta Shopping	47%	28%	Similar
Larcomar	47%	28%	Similar
Real Plaza Salaverry	41%	27%	Entrevista a expertos
Real Plaza Primavera	41%	27%	Similar
La Rambla San Borja	41%	27%	Similar
Plaza Jesús María	41%	27%	Similar
Plaza San Miguel	31%	29%	Entrevista a expertos
Plaza Norte	31%	29%	Similar
Mall del Sur	31%	29%	Similar
Open Plaza Angamos	31%	29%	Similar
Megaplaza	31%	29%	Similar
Real Plaza Centro Cívico	31%	29%	Similar
Mall Aventura	31%	29%	Similar

Nota: Elaboración propia, 2021.

4.6 Estrategias de posicionamiento

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2017: 214), la estrategia de posicionamiento debe mostrar de qué forma la marca pretende crear valor y cómo quiere ser percibida dentro de los segmentos del mercado objetivo.

La estrategia de posicionamiento de Yapas será por atributos, con miras a ofrecer un producto de calidad y de gran sabor que pueda posicionarse por encima de sus competidores con una ventaja competitiva visible. Entonces, la propuesta de valor de la marca será ofrecer un *snack* de forma original (espiral), elaborado con papas nativas peruanas, acompañado con las salsas preferidas por el mercado y que promete saciar ese antojo que suele aparecer cuanto menos se le espera.

4.7 Estrategia de marca

Dado que en el mercado no existe una marca posicionada como negocio especializado en elaboración de papas fritas, se determinó que el ingreso de este nuevo producto se realizaría a través de una marca nueva.

Para la determinación del nombre de la marca se realizó una lluvia de ideas para obtener un listado inicial de posibilidades, luego se realizó un filtrado de los posibles nombres considerando cinco factores:

Tabla 20

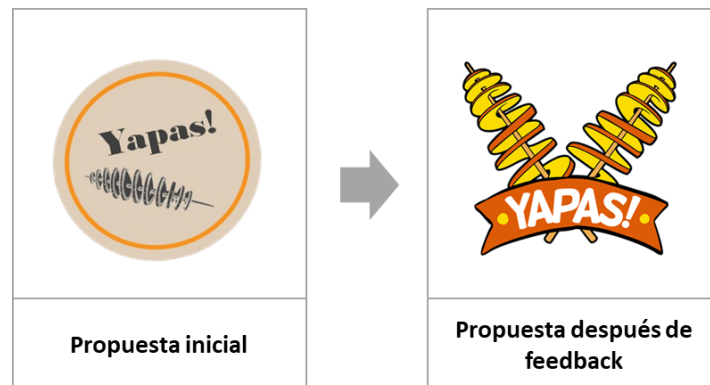
Factores considerados para la elección del nombre de la marca

Factores	Apoyo
Sugiere algo acerca del producto.	Juego de palabras: Papas y “yapa” (expresión que indica la entrega de una porción extra).
Fácil de pronunciar, deletrear y recordar.	Cinco letras, muy utilizado por el público objetivo.
Distintivo.	Marca nueva.
Adaptable a los agregados a la línea de producto.	El término hace referencia a comida y es adaptable a cualquier producto agregado comestible.
Apto para registro y protección legal.	Nombre disponible para ser registrado en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Nota: Elaboración propia, 2021.

Según los comentarios de los participantes de las entrevistas y los *focus group*, la mayoría se mostró de acuerdo con que la marca lleve el nombre Yapas, que les genera expectativa de que se recibirá más por un mismo precio. De la misma forma, se les mostró a los participantes un par de imágenes que serían la cara de la marca, pero los participantes expresaron que los colores eran apagados y la imagen (las papas en espiral amarillas) no se podrían ver de lejos o sería difícil de entender.

Figura 3. Propuesta inicial del logo de Yapas versus propuesta después del *feedback* obtenido



Nota: Elaboración propia, 2021.

Como se muestra en la figura 15, los colores que inicialmente iban a utilizarse eran el color naranja intenso (Pantone s.f.a) combinado con un color marrón grisáceo (Pantone s.f.b); sin embargo, de acuerdo a los resultados de la investigación realizada, el color que mejor hacía referencia al producto era el amarillo, por ello podría utilizarse el amarillo Pantone 7548 C (Pantone, s.f.c).

Figura 4. Colores para la marca Yapas (actual y recomendación)



Nota: Adaptado de PANTONE Orange 021 C, por Pantone, s.f.a; PANTONE 4685 C, por Pantone, s.f.b; PANTONE 7548 C, por Pantone, s.f.c.

4.8 Estrategia de clientes

Inicialmente, la estrategia de captación de clientes estará basada en lo que se conoce como marketing de compromiso con el consumidor (Kotler & Armstrong, 2017: 18). De acuerdo con este concepto, la marca deberá realizar esfuerzos en lograr que se creen conversaciones directas y continuas con el cliente. Se utilizarán plataformas digitales tales

como Facebook e Instagram donde la marca podrá acercarse a su público objetivo, entablar una conversación con el mismo y, a partir de allí, crear una relación significativa. Con el paso del tiempo, estas acciones permitirán que se produzca el marketing generado por el consumidor (Kotler & Armstrong, 2017: 19), lo que significa que estos tienen la información y el contenido necesario y adecuado para dar a conocer la marca por voluntad propia.

Adicional a ello, también se presentará la propuesta de manera directa en el módulo de ventas y a través de la colocación de material publicitario en el centro comercial donde opere y en el área de influencia. La estrategia de fidelización iniciará desde la primera interacción con el cliente en el punto de venta, donde se le solicitará registrar sus principales datos para incluirlo en la base de datos, lo que será utilizado para realizar acciones de marketing desde plataformas digitales.

Capítulo V. Tácticas de marketing


5.1 Estrategia de producto

A continuación, se evidencian los cinco niveles de producto (Kotler & Keller, 2012: 30):

- **Beneficio básico.** Sacar un gusto o antojo.
- **Producto genérico.** Papas fritas.
- **Producto esperado.** Papas nativas fritas crocantes.
- **Producto ampliado.** Papas nativas fritas en espiral crocantes con *toppings*, servidas en un empaque biodegradable y compostable.
- **Producto potencial.** Variedad de *snacks* con múltiples opciones de *toppings* con empaques eco-amigables.

Tabla 21

Características del producto*

Imagen referencial del producto	Característica	Descripción
	Tipo de papa	Papa nativa Huamantanga y/o Huayro.
	Forma del producto	Papa cortada a máquina en forma de espiral.
	Longitud del producto final	20 cm, aproximadamente.
	El producto será trabajado con doble cocción	Fritura profunda en aceite vegetal caliente (entre 120°C y 150°C.). Cocción en freidora de aire caliente.
	Presentación	Papa nativa frita cortada en forma de espiral, empalada y estirada sobre un palillo de bambú, frita al momento, servida con especias.

*Imágenes extraídas de Internet.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Adicionalmente, el cliente podrá escoger la salsas o cremas que prefiera, junto con los *toppings* de su elección. Las opciones serán las siguientes:

- **Especias.** Sal de maras, pimienta negra, orégano, pimentón.
- **Toppings.** Queso derretido, queso con tocino, queso con pollo deshilachado.
- **Salsas tradicionales.** Mayonesa, ketchup, mostaza.
- **Salsas especiales.** Tártara, BBQ, Oriental, Aceituna, Guacamole.
- **Ajíes.** Pollero, Anticuchero, Rocoto.

5.1.1 Características del empaque¹⁰

En el empaque se podrá apreciar el logo de la empresa estampado y también se podrá observar en las principales redes sociales. Las partes del empaquetado para el producto final son las siguientes:

- **Envase primario.** El producto será empalado con palillos largos de bambú
- **Envase secundario.** El producto con el envase principal será colocado sobre dos materiales: papel absorbente y caja elaborada con un polímero ecológico biodegradable¹¹ y compostable¹².
- **Envase de transporte.** Caja con tapa elaborada con polímero ecológico biodegradable y compostable. Esta caja cuenta con una abertura lateral para poner palillo y evitar que el producto se malogre.
- **Pirotines para salsa.** Envase en el cual se transportarán las salsas que el cliente elija en un pedido para llevar. Este envase es 100% orgánico y se composta en 180 días (Ecoestrategia peruana, s.f.).

5.1.2 Características del etiquetado¹³

Yapas cuenta con dos opciones de etiquetado para sus empaques:

¹⁰ Kotler & Keller, 2006: 393.

¹¹ Biodegradable: Es aquel producto que se descompone en los elementos químicos que lo componen debido a la acción de agentes biológicos bajo condiciones naturales, donde de tiempo de degradación depende de los químicos utilizados (En Estado Crudo, 2020).

¹² Compostable: Es aquel producto biodegradable que se degrada con el resto de los residuos orgánicos convirtiéndose en compost o abono en corto tiempo. El tiempo es usualmente similar al tiempo promedio de los alimentos no procesados (En Estado Crudo, 2020).

¹³ Kotler & Keller, 2006: 394.

Tabla 22

Etiquetado utilizado en el empaquetado del producto final*

Imagen referencial del producto	Tipo de etiquetado	Descripción
	Estampado con tampón y tinta oscura	Se usará para mostrar el nombre y logo de la empresa. Este tipo de estampado es de fácil uso y permite, a futuro, hacer adecuaciones sobre el diseño sin afectar el empaque.
	Pegatinas o Adhesivos	Estos serán elaborados en planchas con el logo y el personaje de la empresa y será utilizados para cerrar los empaques para llevar.

*Imágenes extraídas de Internet.

Nota: Elaboración propia, 2021.

5.2 Estrategia de precios

Para la determinación de los precios de venta se utilizó la estrategia de fijación basada en la competencia (Kotler & Keller, 2012: 401). Para ello, se recopilaron los precios actuales de todos los negocios que actualmente ofrecen papas fritas como complemento a sus productos principales.

En la figura 8 se puede observar que los precios de una porción de 150 gr oscilan entre S/ 3 y S/ 11, siendo que los negocios con mayor participación de mercado (Bembos y KFC) tienen precios que fluctúan entre los S/ 7 y S/ 8, respectivamente. Adicionalmente, se realizó un comparativo de precios de los módulos y quioscos con mayor presencia en el mercado, dado que estos se consideran los competidores indirectos más relacionados con el modelo de negocio. Se observa que los precios por porción comparables a 150 gr de producto varían entre S/ 5 y S/ 11, donde los negocios con mayor participación de mercado (La casa del Alfajor y Empanadas Paulistas) tienen precios de S/ 5 y S/ 7, respectivamente.

Al tratarse de una marca nueva, Yapas optará por ingresar con un precio de S/ 6.50 que incluye una unidad de papa frita en espiral con *toppings* o salas que no generen costo adicional, ubicándose por debajo de competidores como Bembos, Burger King, o Papas Queen's.

Figura 5. Price brand ladder – Papas fritas o equivalente (150 gr)



Nota: Adaptado de por Dirección de Marketing, por Kotler & Keller, 2012: 401.

En los resultados de las encuestas realizadas se confirmó la viabilidad de esta estrategia de precio, ya que el público objetivo respondió que sí estaría dispuesto a pagar entre S/ 5 y S/ 7 por una porción de papas fritas en espiral, y además estarían dispuestos a pagar entre S/ 1 y S/ 2 por un acompañamiento (*topping* o salsa especial). Por este motivo la carta de precios se establece de la siguiente forma:

Tabla 23

Lista de precios de venta incluido IGV

Producto	Precio con IGV
Papa frita + salsas básicas	S/ 6.50
Salsas especiales	S/ 0.50
Queso derretido	S/ 1.00
Queso con pollo deshilachado	S/ 1.50
Queso con tocino	S/ 1.90

Nota: Elaboración propia, 2021.

5.3 Estrategia de plaza

Tomando en consideración la información recopilada y el tipo de producto, se establece que la marca utilizará un canal de marketing directo y selectivo (Kotler y Armstrong, 2017), en el cual se venderá de manera directa al consumidor sin intermediarios. Según lo recomendado por los expertos en las entrevistas, los lugares en los que mejor se ubicaría el producto son aquellos de alto tránsito como centros comerciales, estaciones del Metropolitano o paraderos concurridos.

Para el cuarto año Yapas planea estar presente en 14 puntos de venta en todo Lima (ver tabla 22 para mayor detalle).

Tabla 24***Puntos de venta: ubicación y público objetivo en millones de visitas anuales***

Ubicación	Distrito	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jockey Plaza	Surco	3.95	4.18	4.43	4.70	4.97
Plaza San Miguel	San Miguel	3.56	3.77	4.00	4.23	4.49
Real Plaza Salaverry	Jesús María	2.26	2.39	2.54	2.69	2.85
Real Plaza Centro Cívico	Lima		3.09	3.27	3.46	3.67
Plaza Norte	Independencia		3.94	4.18	4.43	4.69
Mall del Sur	San Juan de Miraflores		3.94	4.18	4.43	4.69
Megaplaza	Independencia			4.18	4.43	4.69
Mall Aventura	Santa Anita			1.76	1.86	1.97
Real Plaza Primavera	San Borja			1.41	1.49	1.58
Larcomar	Miraflores			1.29	1.37	1.45
Balta Shopping	Miraflores				1.69	1.79
Plaza Jesús María	Jesús María				1.15	1.22
Open Plaza Angamos	Surquillo				0.85	0.90
La Rambla San Borja	San Borja				0.72	0.76

Nota: Adaptado de Después de Lima, Piura y Arequipa son las provincias con más centros comerciales, por Perú

Retail, s.f.

5.4 Estrategia de promoción

5.4.1 Objetivos de comunicación¹⁴

Dado que la marca es totalmente nueva en el mercado, en una primera instancia, la empresa se enfocará en lograr el objetivo de comunicación de reconocimiento de marca. La idea es lograr que los consumidores conozcan y recuerden la marca Yapas cuando piensen en la categoría de *snacks on the go*. Para lograr esto, la marca invertirá en acciones publicitarias que generen el mayor alcance posible, siendo el principal medio las plataformas digitales como Facebook e Instagram. Para una segunda etapa, la empresa se enfocará, además, en el objetivo de intención de compra de marca, para lo cual se incluirán acciones que logren conversión de compra tales como degustaciones, descuentos por convenios y recomendaciones.

¹⁴ Kotler & Keller, 2012: 483.

5.4.2 Estrategia de mensaje

El mensaje que se utilizará en la estrategia será de tipo informativo (Kotler & Keller (2012: 484), ya que presentará la propuesta de valor del producto de forma clara y directa, mostrando los atributos principales: un *snack* de forma original (espiral), elaborado con papas nativas peruanas, acompañado con las salsas preferidas por el mercado, y que promete saciar ese antojo que suele aparecer en cuanto menos se le espera.

Con esta premisa se elabora la estrategia de mensaje publicitario con la cual, posteriormente, se realizarán las ideas creativas.

Tabla 25

Estrategia de mensaje publicitario

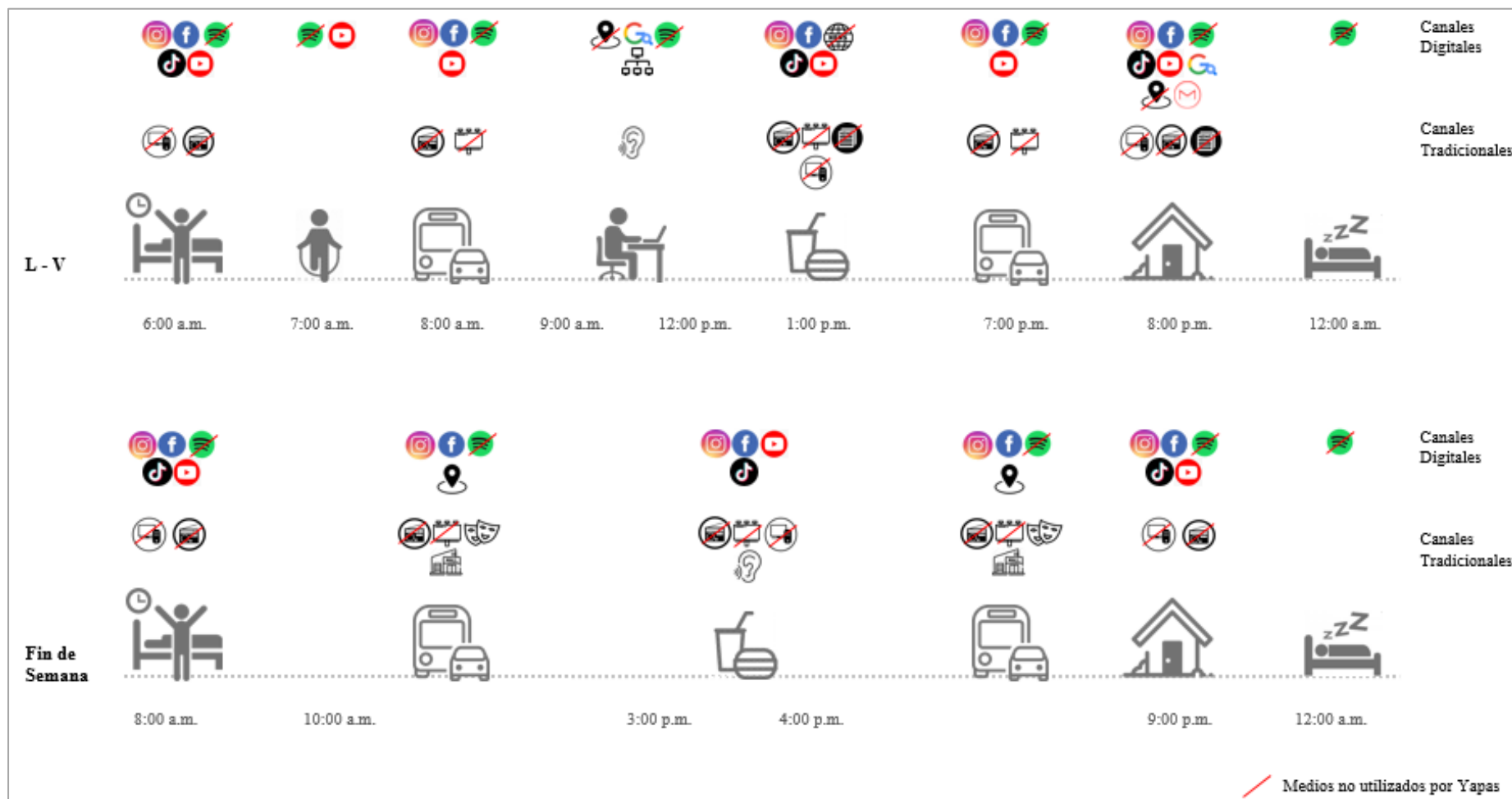
Insights	<ul style="list-style-type: none">• “Cuando no lo puedo decir con palabras, sé que lo puedo decir con comida”.• “Tuve un día agotador, me merezco algo rico y sabroso”.• “Al fin termine las compras, me merezco algo rico”.
Soporte	Yapas estará presente en el momento que más la necesites para saciar tu antojo y hacerte feliz.
Carácter de marca	Amistad, cercana, incondicional.

Nota: Elaboración propia, 2021.

5.4.3 Estrategia de medios

De acuerdo con la información recopilada de fuentes secundarias y durante los *focus group* sobre los lugares y actividades que realiza el público objetivo de la marca, se elaboró el *day in the life* del cliente objetivo de Yapas. En la figura 10 se pueden identificar los principales puntos de contacto y los medios que utilizará la marca.

Figura 6. Principales puntos de contacto de público objetivo de Yapas y puntos de contacto a utilizar en la estrategia de Yapas



Nota: Adaptado de Perfil del adulto joven en el Perú Urbano 2020, por IPSOS, 2020; resultados de *focus groups* realizados por los autores de la presente investigación.

Al tratarse de una propuesta gastronómica se decidió que la comunicación sea visual con el objetivo de ser más atractiva al público objetivo. Por ello, la marca enfocará su inversión en puntos de contacto tales como Facebook, Instagram, YouTube, circuitos digitales en centros comerciales, entre otros. Los puntos de contacto visuales como vallas y televisión no serán considerados por la alta inversión que requiere y la poca segmentación que permiten. La estrategia de medios que se utilizará estará dividida en etapas de acuerdo a la necesidad de la empresa. Al inicio se busca tener una fuerte campaña de reconocimiento de marca que estará acompañada de otras acciones que se enfocan en generar interés en el público objetivo, conversión de ventas, y post-venta.

5.4.4 Estrategia de medios para identificación de marca¹⁵

- **Awareness o reconocimiento de marca.** Las acciones que se realizarán para lograr este objetivo serán tanto físicas como digitales. En el centro comercial donde estarán ubicadas las tiendas se contratará el servicio de circuito digital que implica tener un espacio en las pantallas del centro comercial durante un tiempo determinado, además de realizar acciones BTL¹⁶.

Figura 7. Ejemplo de publicidad en los alrededores del punto de venta*



*Imagen referencial.

Nota: Elaboración propia, 2021.

¹⁵ Clow & Baack, 2010: 132.

¹⁶ BTL se refiere a “below the Line” o “marketing de guerrilla”. Se refiere a acciones no tradicionales de publicidad enfocadas en un público específico. Son utilizadas para aprovechar oportunidades y suelen ser creativas (Clow & Baack, 2010: 274).

Por el lado digital se utilizarán plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram para desarrollar campañas con formatos PPA¹⁷ con geolocalización, historias promocionadas y PPV¹⁸ en redes sociales, para públicos similares a los fans y seguidores de Yapas (*look a like*). Paralelo a ello, se colocarán anuncios *bumper*¹⁹ en Youtube de manera esporádica y se contratará anuncios digitales visuales a través de Google (Display ads).

Figura 8. Ejemplo de *fanpage* y publicaciones en redes sociales de la marca*



*Imagen referencial.

Nota: Elaboración propia, 2021.

- **Interés.** Se hará uso de *influencers* familiarizados con el rubro y se elegirán “embajadores de marca” con los que se trabajarán publicaciones, concursos y descuentos. Asimismo, se mantendrá el uso de Facebook e Instagram (acciones de doble vía como concursos) y publicidad contratada en Google (*display ads* y *search* específicas).
- **Deseo.** Se contratará espacio pagado en Tripadvisor para aparecer sobre los principales puestos de comida y/o *snacks* del rubro. Esta acción ayudará a enfocar los esfuerzos en un público con una búsqueda más específica.

¹⁷ PPA: Es el acrónimo de *Page Post Ad*, se refiere a la acción de promocionar un anuncio o publicación con imágenes en Facebook o Instagram (Urteaga, 2019).

¹⁸ PPV: Es el acrónimo de *Page Post Video*, se refiere a los anuncios con videos promocionados en Facebook o Instagram (Urteaga, 2019).

¹⁹ Un *bumper* es un anuncio en formato de video de 6 segundos que interrumpe la reproducción de un video de Youtube y no se puede omitir (Think with Google, 2017).

- **Conversión.** Las acciones que se realizarán estarán enfocadas en actividades en el punto de venta y buscarán generar ventas incrementales. Las degustaciones serán realizadas por los vendedores de cada local. También se realizarán convenios con bancos (descuentos por compras con tarjeta de crédito/ débito) y se otorgarán descuentos por recomendaciones.
- **Post-venta.** La estrategia de marketing consiste en la creación de un plan de fidelización que iniciará con el ingreso de los datos del cliente en el punto de venta, permitiendo la acumulación de puntos por compra y posterior canje por productos gratis. Asimismo, con una base de datos estructurada, se realizará el envío de publicidad vía correo electrónico, cuya frecuencia de envío dependerá de la frecuencia de interacción del cliente con la marca.

5.4.5 Cronograma de implementación

A continuación, se muestra el cronograma de inicio de funcionamiento, primer año de promoción a detalle y las acciones que se realizarán durante los siguientes cuatro años.

Tabla 26

Cronograma de acciones de marketing

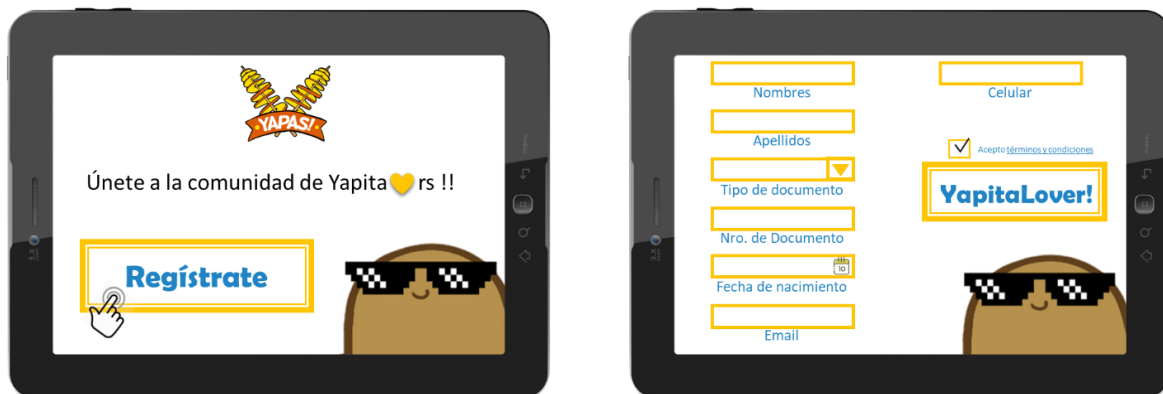
Acción	Descripción	Año 0			Año 1												Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
		Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12					
Reclutamiento	LinkedIn y otras páginas de búsqueda de empleo																				
Creación	Creación de redes sociales																				
Pre-lanzamiento	Redes sociales																				
Creación	Creación de página web																				
Digital	Optimización y mejoras de la web																				
Digital	Facebook/Instagram/TikTok (Pauta: PPA / PPV / Historias)																				
Digital	Influencers en Facebook/Instagram				Campaña de Lanzamiento	Campaña de Lanzamiento	Campaña de Lanzamiento										Campaña por Navidad y Año Nuevo	✓	✓	✓	✓
Digital	Youtube Bumpers																				
Digital	Google Display Ads																				
Digital	Tripadvisor Ads																				
Digital	Circuito digital + videowall				En los 3 PDV	En los 3 PDV	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	En 1 PDV mensual	✓	✓	✓	✓
Activación	Disfraz de papa en acción																				
Activación	Ruleta de premios				Ruleta de premios	Ruleta de premios	Ruleta de premios														
Activación	Degustación de papas																				
Activación	Concursos en redes sociales				Concurso												Concurso	✓	✓	✓	✓
Convenios	Alianza con bancos																				
Fidelización	Descuento por recomendación																				
Fidelización	Suscripción al programa + punto por compras				Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete	Suscribete
Fidelización	Otras acciones																				
Fidelización	E-mailing																				
Fidelización	Una yapa por cumpleaños																				

Nota: Elaboración propia, 2021.

5.4.6 Estrategia de fidelización

La marca contará con un programa de fidelización de afiliación gratuita llamado “Yapita Lovers”, el cual permitirá al cliente acceder a diversos beneficios. Según las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, el 46% del público objetivo indicó que sí se afiliaría al programa de fidelización de la marca. La obtención de la información de los clientes se realizará principalmente a través de la toma de datos al momento de la compra y, a través de encuestas por medios digitales. La información solicitada al usuario incluye: nombre completo, documento de identidad (DNI), fecha de cumpleaños, correo electrónico y teléfono.

Figura 9. Pantallas iniciales del aplicativo de registro del programa de fidelización “Yapita Lovers”*



*Imagen referencial.

Nota: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, el principal beneficio que el público objetivo espera del programa de fidelización es recibir descuentos para sus compras. Tomando en consideración esta información se determina que los beneficios que el cliente podrá obtener son un regalo de cumpleaños y productos gratis.

El programa de fidelización “Yapita lovers” contará con una mecánica de beneficios basada en la acumulación y canje de puntos, con los cuales el cliente podrá adquirir productos gratis. Los puntos se otorgan realizando las siguientes interacciones:

- Inscripción a la base de datos de “Yapita Lovers”.
- Compra de productos.
- Ser seguidor en las redes sociales de la marca.
- Dejar un comentario o *review* en las redes sociales.
- Participar en las encuestas realizadas.

Cuando el cliente se acerque a realizar una compra, el encargado le solicitará su número de documento de identidad (DNI) y le informará que tiene “X” cantidad de puntos que puede canjear por productos. Asimismo, el cliente podrá saber cuál es el saldo de puntos que le quedan al revisar la última boleta que compra, pero también podrá hacerlo a través de la página *web* de la marca.

5.5 Estrategia de sostenibilidad

La marca se propuso realizar tres iniciativas de sostenibilidad, alineadas con tres objetivos del desarrollo sostenible propuestos por las Naciones Unidas (s.f.).

5.5.1 Segundo uso de la papa dañada

La compra por quintales de papa no garantiza que el 100% de las papas lleguen en buen estado, por lo cual, al momento de realizar la selección y lavado, se estima tener un 2% de merma por daño o descomposición del producto. Para no perder este producto Yapas trabajará de la mano con SinBa, una empresa recientemente reconocida como Empresa B Best for the World™ 2021 (Certified B Corporations, s.f.), encargada del recojo y separación de residuos orgánicos.

Los residuos orgánicos, tales como las papas dañadas, son separados y entregados a la empresa Serrano Ecológico, la cual usa este material para alimentar a cerdos que viven al aire libre y sin maltrato. El objetivo de desarrollo sostenible que contribuye esta iniciativa es: “15 - Vida de Ecosistemas Terrestres”.

5.5.2 Uso de la merma generada por el corte del producto

Al realizar el corte particular del producto es inevitable perder un 7% de cada papa. Esta porción contiene piel y producto comestible. Buscando dar un uso a esta merma comestible, Yapas la donará congelada, una vez por semana, a dos o tres comedores populares de los 3,031 ubicados en Lima Metropolitana (Oficina General de Comunicación Estratégica - Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2020). El objetivo de desarrollo sostenible que contribuye esta iniciativa es: “02 – Hambre Cero”.

5.5.3 Reciclaje del aceite de cocina

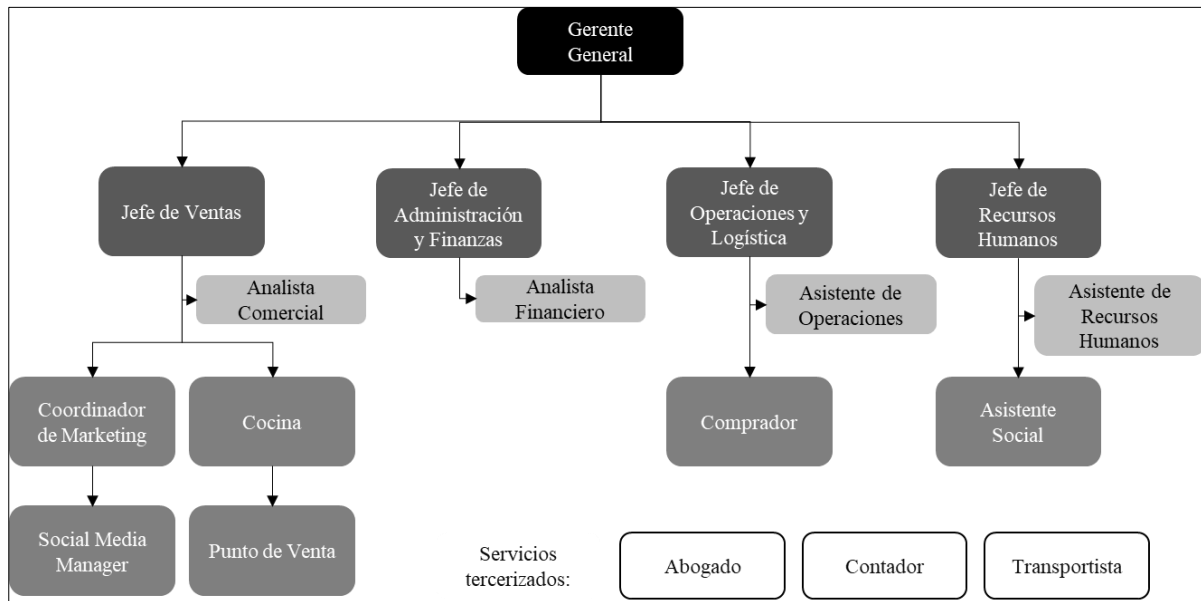
Un insumo básico para la elaboración de este producto es el aceite vegetal de cocina, que requiere de cambio constante por motivos de salubridad y para garantizar la calidad de las papas fritas. Ante esta situación, Yapas busca aliarse con la empresa Rihopool SAC. encargada del recojo y reciclaje de aceite vegetal usado en fritura, para que este aceite sea utilizado posteriormente en la elaboración de jabones. Al optar por esta iniciativa la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) emite un certificado ambiental de recojo de aceite vegetal usado, evidenciando el buen manejo de este residuo por parte de la empresa. El objetivo de desarrollo sostenible que contribuye esta iniciativa es “13 – Acción por el clima”. Estas tres iniciativas se suman a la propuesta del uso de materiales biodegradables y compostables de los envases utilizados por Yapas.

5.6 Estrategia de personas

5.6.1 Tipo de empresa y estructura

La marca Yapas será constituida como una sociedad anónima cerrada bajo la razón social Yapas S.A.C., y la estructura que tendrá será simple con algunos servicios tercerizados.

Figura 10. Organigrama de Yapas S.A.C.



Nota: Elaboración propia, 2021.

5.6.2 Políticas

Las políticas para el personal de Yapas deberán ser específicas y cumplirse al pie de la letra, ya que se busca brindar un excelente servicio al cliente.

- **Política de reclutamiento y selección de personal.** Cada una de las personas que pasen por el proceso de selección deberán presentar documentos al día y no tener ningún antecedente que pudiese deteriorar la imagen de la empresa. Una vez seleccionada, pasará por el respectivo proceso de inducción.
- **Política de capacitación.** La empresa es responsable de capacitar a sus empleados de manera continua para evitar que la falta de preparación afecte los indicadores de rendimiento. Por ello, se realizará una capacitación al momento de la inducción y cada dos meses para que todos los vendedores estén al día con cualquier cambio o novedad de la empresa.
- **Política de motivación y retención de talento.** Recursos Humanos deberá implementar un programa de motivación y retención en el que se involucrará a las áreas de atención del cliente y/o áreas de soporte directo. Algunas actividades propuestas son:

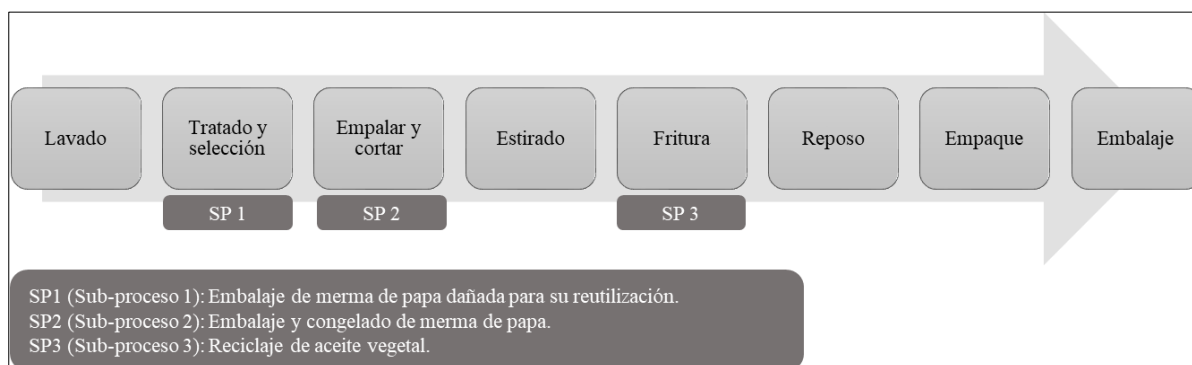
- Visitas a los puntos de venta por parte del personal administrativo, apoyando activamente el trabajo del vendedor.
- Premiaciones mensuales por buen desempeño en encuestas de servicio al cliente y facturación (premios, como bonificación adicional).
- Menciones por fechas especiales como los cumpleaños.

5.7 Estrategia de procesos

Los principales procesos que se deben realizar para entregar el producto final al cliente son los siguientes:

- **Proceso de preparación en *dark kitchen*.** Se hará uso del modelo de negocio conocido como *dark kitchen*²⁰ con una ubicación céntrica a todos los puntos de venta proyectados, y que atenderá los requerimientos de todos estos. A continuación, se presenta el proceso de preparación del producto:

Figura 11. Proceso de preparación de producto en la *dark kitchen*



Nota: Adaptado de Plan de marketing para una empresa que comercializa digitalmente plantas ornamentales y membresías de mantenimiento, por Monzón; Palomino, & Santos, 2020.

El producto luego de embalado será congelado para extender su periodo de vida.

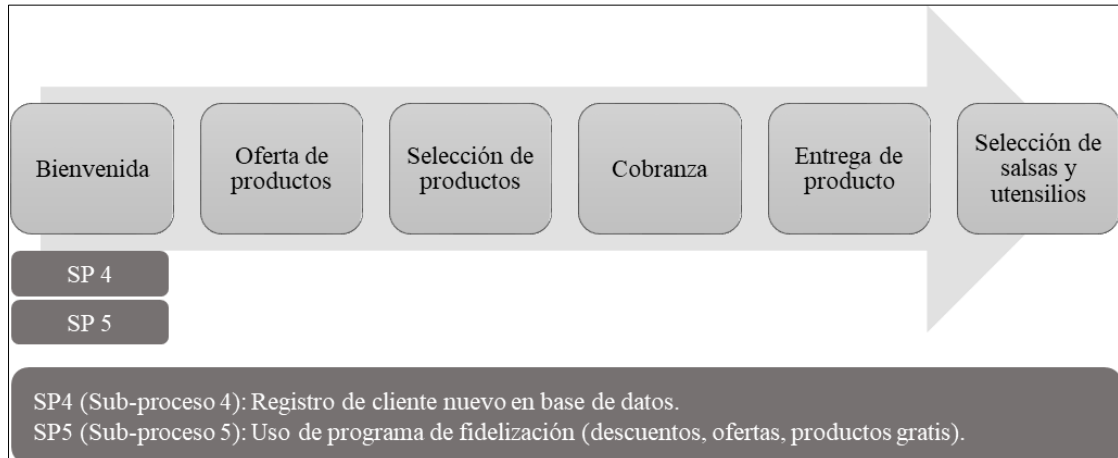
- **Proceso de preparación en el punto de venta.** En el punto de venta, las papas con una pre-fritura se freirán una segunda vez mediante el uso de una freidora de aire. El encargado deberá utilizar guantes para manipular el producto. Una vez fritas, le colocará

²⁰ Yapas decidió adaptar el modelo de *dark kitchen*, también conocido cocina oculta, con el fin de simplificar la venta del producto en el módulo ubicado en el centro comercial (La Cámara, 2020).

el *topping* y las salsas escogidas, para luego entregárselo al cliente en el empaque de cartón y papel absorbente.

- **Proceso de venta.** A continuación, se presenta el proceso de atención en los puntos de venta:

Figura 12. Proceso de venta



Nota: Elaboración propia, 2021.

Capítulo VI. Implementación y control

6.1 Proyección de ventas

Para el cálculo de proyección de venta se consideran los siguientes puntos:

- Se utiliza un precio estimado por unidad de S/ 6.50 y precios por cada tipo de *toppings* y/o salsa especial. Los *toppings* tiene un precio que oscila entre S/ 1.00 y S/ 1.90, y las salsas especiales están a S/ 0.50.
- Para el cálculo de la demanda se utilizó un grado de exposición de marketing de 25% de acuerdo al alcance que se podría obtener en medios digitales.
- Se consideran dos turnos *part-time* para los puntos de venta y un turno para la *dark kitchen*.
- Todos los montos a visualizar se encuentran expresados en soles sin IGV.
- Para la estimación de la demanda de los cinco años del proyecto se utilizó como factor de crecimiento la tendencia presentada en el informe Street Stalls/Kiosks in Peru (de Euromonitor Internacional 2020b), donde se indica que este formato de negocio crecería 6% anualmente.
- En la siguiente tabla se presenta la proyección por tipo de producto:

Tabla 27

Presupuesto de ventas anual

Año	Papas		Toppings y/o salsas		Total S/
	Ventas	Ingresos S/	Ventas	Ingresos S/	
Año 1	256,643	S/ 1'413,711	384,965	S/ 347,991	S/ 1'761,702
Año 2	560,259	S/ 3'086,172	840,389	S/ 759,674	S/ 3'845,846
Año 3	820,483	S/ 4'519,610	1'230,725	S/ 1'112,520	S/ 5'632,130
Año 4	985,321	S/ 5'427,616	1'477,981	S/ 1'336,028	S/ 6'763,644
Año 5	1'043,951	S/ 5'750,578	1'565,926	S/ 1'415,527	S/ 7'166,104

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.2 Proyección de capacidad instalada

Para cubrir el requerimiento y asegurar que los productos lleguen frescos a los puntos de venta, será necesario que la *dark kitchen* tenga un horario de funcionamiento de 7 días a la semana, 8 horas al día con horarios rotativos. Para el funcionamiento de los puntos de venta se considera un horario de trabajo de 7 días a la semana, 12 horas al día con horarios rotativos e incluyendo personal *part-time*.

Considerando estos factores, en las siguientes tablas se muestra la capacidad instalada estimada para cada proceso, el requerimiento de máquinas y el requerimiento de personal:

Tabla 28

Cálculo de la capacidad instalada

Proceso	Merma %	Capacidad (papas/hora)	Capacidad instalada	Medida capacidad instalada
Con equipo				
Selección y lavado	2%	1,111	2'101,326	Papas/año
Empalado y corte	7%	240	463,151	Papas/año
Fritura	1%	222	475,386	Papas/año
Fritura al aire	1%	180	1,782	Papas/día
Manuales				
Estirar papa	3%	180	373,509	Papas/año
Empaquetado	3%	180	388,953	Papas/año

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 29**Requerimiento de equipo**

Año	Lavado (papas / año)	# Lavadoras	Corte (papas / año)	# Máquinas de corte	Freidora (papas / año)	# Freidoras	Freidora de aire (papas / día)	# Freidoras de aire
Año 1	305,359	1	299,251	1	269,953	1	288	1
Año 2	666,604	1	653,271	2	589,315	2	305	1
Año 3	976,220	1	956,695	3	863,034	2	323	1
Año 4	1'172,346	1	1'148,899	3	1'036,421	3	342	1
Año 5	1'242,105	1	1'217,262	3	1'098,091	3	363	1

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 30**Requerimiento de personal dark kitchen**

Año	# Personas (Empalado y corte)	Estirar papa (papas / año)	# Personas (Estirar papa)	# Personas (Fritura)	Empaquetado (papas / año)	# Personas (Empaquetado)	Total de personas
Año 1	1	278,303	1	1	267,253	1	4
Año 2	2	607,542	2	2	583,421	2	8
Año 3	3	889,726	3	2	854,403	3	11
Año 4	3	1'068,476	3	3	1'026,056	3	12
Año 5	3	1'132,053	4	3	1'087,110	3	13

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 31**Requerimiento de personal (vendedores) para puntos de venta**

Ubicación	Distrito	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jockey Plaza	Surco	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Plaza San Miguel	San Miguel	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Real Plaza Salaverry	Jesús María	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Real Plaza Centro Cívico	Lima	-	1.0	1.0	1.0	1.5
Plaza Norte	Independencia	-	1.5	1.5	1.5	1.5
Mall del Sur	San Juan de Miraflores	-	1.5	1.5	1.5	1.5
Megaplaza	Independencia	-	-	1.5	1.5	1.5
Mall Aventura	Santa Anita	-	-	1.0	1.0	1.0
Real Plaza Primavera	San Borja	-	-	1.0	1.0	1.0
Larcomar	Miraflores	-	-	1.0	1.0	1.0
La Rambla San Borja	San Borja	-	-	-	1.0	1.0
Balta Shopping	Miraflores	-	-	-	1.0	1.0
Open Plaza Angamos	Surquillo	-	-	-	1.0	1.0
Plaza Jesús María	Jesús María	-	-	-	1.0	1.0
Total		4	8	12.5	16.5	17.0

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.3 Presupuesto de inversiones

Equivale al monto de habilitación de cada punto de venta, la *dark kitchen*, compra de equipos, muebles, y otros gastos relacionados en línea al incremento de puntos de venta.

Tabla 32***Presupuestos en activos***

Concepto	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario y equipo de cocina	5	S/ 27,918	S/ 7,695	S/ 8,196	S/ 7,498	S/ 700
Mobiliario y equipo de punto de venta	5	S/ 13,491	S/ 13,491	S/ 17,988	S/ 17,988	S/ 0
Uniformes	1	S/ 3,928	S/ 7,602	S/ 11,485	S/ 14,861	S/ 15,369
Utensilios	2	S/ 1,911	S/ 1,670	S/ 3,772	S/ 3,374	S/ 3,929
Bolsas reutilizables	0	S/ 30,046	S/ 65,549	S/ 95,999	S/ 115,280	S/ 122,142
Cámaras de seguridad	5	S/ 8,898	S/ 4,449	S/ 5,932	S/ 5,932	S/ 0
Total		S/ 86,192	S/ 100,456	S/ 143,372	S/ 164,933	S/ 142,140
Depreciación		S/ 14,945	S/ 27,240	S/ 43,166	S/ 60,860	S/ 70,800

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.4 Presupuesto de gastos

A continuación, se consideran todos los gastos a lo largo del proyecto consolidados en la siguiente tabla:

Tabla 33***Presupuesto de gastos del proyecto***

Presupuesto de gastos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal		S/ 740,133	S/ 994,933	S/ 1,346,800	S/ 1,556,100	S/ 1,587,950
Marketing	S/ 5,971	S/ 235,178	S/ 343,464	S/ 394,644	S/ 456,500	S/ 466,663
Frecuentes ²¹		S/ 518,903	S/ 838,990	S/ 1,202,600	S/ 1,487,611	S/ 1,532,734
Puntuales ²²	S/ 152,714	S/ 186,582	S/ 107,206	S/ 127,053	S/ 127,358	S/ 1,495
Depreciación		S/ 14,945	S/ 27,240	S/ 43,166	S/ 60,860	S/ 70,800
Total	S/ 158,685	S/ 1,695,741	S/ 2,311,833	S/ 3,114,263	S/ 3,688,429	S/ 3,659,642

Nota: Elaboración propia, 2021.

²¹ Gastos frecuentes: servicios que se requieren de manera mensual tales como servicios básicos, vigilancia, limpieza, contabilidad.

²² Gastos puntuales: mobiliario, material y equipo.

6.4.1 Marketing ROI

A continuación, el presupuesto destinado a cada medio y formato según el objetivo deseado. Adicionalmente, se incluyen los indicadores (*Key Performance Indicator* o KPI), utilizados para la toma de decisiones con respecto a la locación de recursos en los distintos medios disponibles.

Tabla 34

Presupuesto de marketing

Presupuesto de marketing										
Medio	Formato	Unidad	KPI	Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Circuito digital + videowall	Pantallas en centro comercial	Miles	CPM	S/ 1.40	-	S/ 46,464	S/ 44,107	S/ 44,107	S/ 65,321	S/ 65,321
Facebook / Instagram	PPA - Geolocalización	Miles	CPM	S/ 0.99	S/ 2,250	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000
Facebook / Instagram	Stories - Look a like reach	Miles	CPM	S/ 1.06	S/ 900	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600
Facebook / Instagram	PPV - Look a like reach	Miles	CPM	S/ 1.06	S/ 900	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600
Youtube	Bumpers	Miles	CPM	S/ 3.06	-	S/ 1,000	S/ 1,500	S/ 2,000	S/ 4,500	S/ 4,500
Google	Display add	Miles	CPM	S/ 0.41	-	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
Activaciones / BTL	Disfraz papa / Ruleta	Miles	CPM	S/ 1.70	S/ 1,021	S/ 1,907	S/ 1,907	S/ 2,543	S/ 2,543	S/ 2,543
Facebook / Instagram	Concurso redes sociales	Interacción			-	S/ 649	S/ 649	S/ 649	S/ 649	S/ 649
Facebook / Instagram	PPA - Engagement	Visitas	CPV CPI	S/ 0.29	S/ 900	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 9,000	S/ 9,000
Google	Display add	Visitas	CPV CPI	S/ 0.26	-	-	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 9,000	S/ 9,000
Google	Search específicas	Visitas	CPV CPI	S/ 0.92	-	-	S/ 1,200	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400
Influencer marketing	Posts / Historias	Visitas	CPV CPI	S/ 0.81	-	S/ 99,720	S/ 104,503	S/ 104,503	S/ 104,503	S/ 104,503
Influencer (Embajadores)	Posts / Historias	Visitas	CPV CPI	S/ 0.32	-	-	S/ 45,000	S/ 45,000	S/ 45,000	S/ 45,000
Tripadvisor	Comprar primer espacio	Visitas	CPV CPI	S/ 2.10	-	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Degustación	Entrega de muestras en punto de venta	Ventas	ROI %	87%		S/ 2,007	S/ 1,115	S/ 2,007	S/ 3,345	S/ 3,345
Convenio con bancos	Descuento por convenio	Ventas	ROI %	113%		S/ 6,172	S/ 18,339	S/ 26,857	S/ 32,253	S/ 34,172
Recomendación	Descuento por recomendación	Ventas	ROI %	166%		S/ 10,471	S/ 18,668	S/ 27,338	S/ 32,831	S/ 34,784
Programa de fidelización	Suscripción + Puntos por compra	Ventas	ROI %	106%		S/ 24,701	S/ 53,922	S/ 78,967	S/ 94,832	S/ 100,475
Programa de fidelización	Otras acciones	Interacción	CPV CPI	S/ 0.11		S/ 1,287	S/ 2,810	S/ 4,115	S/ 4,941	S/ 5,236
Mailing	Correo fidelización	Apertura	CPM	S/ 0.31		-	S/ 2,944	S/ 4,357	S/ 5,182	S/ 5,535
Total					S/ 5,971	S/ 235,178	S/ 343,464	S/ 394,644	S/ 456,500	S/ 466,663
% sobre ventas totales						13.30%	8.90%	7.00%	6.70%	6.50%

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.5 Capital de trabajo

Para la determinación del capital de trabajo requerido se realizó una proyección de los ingresos y egresos semanales de los primeros meses del proyecto. En el mes cero de esta proyección se incluyeron los costos de insumos y materiales de trabajo, pero no se consideró la inversión de activos ni gastos preoperativos de marketing ya que serán incluidos en el cálculo de la inversión. La estimación se realiza hasta el quinto mes de operación, dado que a partir de este mes el saldo de caja se mantiene positivo.

Tabla 35

Estimación del capital de trabajo requerido

Semana	Ingresos	Egresos	Caja	Capital requerido
0	S/ 0	S/ 68,792	S/ 0	S/ 68,792
1	S/ 23,194	S/ 9,224	S/ 13,970	S/ 0
2	S/ 31,278	S/ 9,224	S/ 36,024	S/ 0
3	S/ 31,278	S/ 9,224	S/ 58,078	S/ 0
4	S/ 31,278	S/ 179,179	S/ 0	S/ 89,822
5	S/ 31,278	S/ 9,224	S/ 22,054	S/ 0
6	S/ 31,278	S/ 9,224	S/ 44,109	S/ 0
7	S/ 31,278	S/ 9,224	S/ 66,163	S/ 0
8	S/ 31,278	S/ 160,389	S/ 0	S/ 62,947
9	S/ 31,278	S/ 9,224	S/ 22,054	S/ 0
10	S/ 31,278	S/ 9,224	S/ 44,109	S/ 0
11	S/ 31,278	S/ 9,224	S/ 66,163	S/ 0
12	S/ 31,278	S/ 157,314	S/ 0	S/ 59,873
13	S/ 40,199	S/ 12,772	S/ 27,427	S/ 0
14	S/ 43,309	S/ 12,772	S/ 57,964	S/ 0
15	S/ 43,309	S/ 12,772	S/ 88,501	S/ 0
16	S/ 43,309	S/ 142,952	S/ 0	S/ 11,143
17	S/ 52,229	S/ 16,319	S/ 35,910	S/ 0
18	S/ 55,339	S/ 16,319	S/ 74,929	S/ 0
19	S/ 55,339	S/ 16,319	S/ 113,948	S/ 0
20	S/ 55,339	S/ 136,924	S/ 32,363	S/ 0
Total				S/ 292,577

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.6 Evaluación financiera

El proyecto requiere una inversión inicial de S/ 451,262, considerando el método de Valoración de Activos Financieros (CAPM²³) (Lira, 2013), se calcula un Costo de Oportunidad (COK) de 18.65%, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 45% con un periodo de recupero de 2 años y 9 meses.

²³ CAPM es el acrónimo del inglés *Capital Asset Pricing Model*.

Tabla 36

Flujo de caja económico de Yapas

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		S/ 1,761,702	S/ 3,845,848	S/ 5,632,132	S/ 6,763,654	S/ 7,166,111
EGRESOS VARIABLES		S/ 519,528	S/ 1,134,145	S/ 1,660,922	S/ 1,994,608	S/ 2,113,293
EGRESOS FIJOS		S/ 1,680,796	S/ 2,284,593	S/ 3,071,097	S/ 3,627,569	S/ 3,588,842
PARTICIPACIÓN LABORAL		-S/ 45,357	S/ 39,987	S/ 85,695	S/ 108,061	S/ 139,317
IMPUESTO A LA RENTA		-S/ 122,463	S/ 107,965	S/ 231,375	S/ 291,764	S/ 376,156
INVERSIÓN DEL PROYECTO	-S/ 451,262					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/ 451,262	-S/ 270,802	S/ 279,159	S/ 583,044	S/ 741,652	S/ 948,503

COK =

18.65%

VAN ECONÓMICO – VANE²⁴ =

645,446 Soles

TASA INTERNA

45%

DE RETORNO – TIR =

Nota: Elaboración propia, 2021.

²⁴ El valor actual neto económico (VANE) mide la rentabilidad para la empresa y los accionistas tomando en consideración solo el uso de recursos propios, sin financiación, respecto a la mejor segunda opción del inversionista (Beltrán & Cueva, 2018: 297).

6.7 Plan de contingencia

6.7.1 Plan de manejo de crisis

Yapas ve por conveniente tener un plan de manejo de crisis (Deloitte s.f.) que permita planificar ante cada tipo de crisis identificada, incluyendo roles, proceso, responsables definidos, una respuesta con la comunicación bien estructurada y un plan de recuperación ante estos eventos. El detalle de la propuesta se encuentra en el anexo 5.

6.7.2 Incremento en los precios

Una de las causas principales que provocan el incremento en el precio de los productos es la inflación en los costos (Kotler & Keller, 2016). Ante esto, se tiene dos opciones:

- Optimizar los procesos para aumentar la producción, buscar incrementar la demanda y no impactar el margen de utilidad, o
- Aumentar el precio por encima del incremento de los costos anticipando un posible crecimiento en la tasa de inflación o anticipando un posible control gubernamental.

6.7.3 Restricción en la apertura de nuevo punto de venta.

Al cierre del 2019 Perú cuenta con 96 centros comerciales, de los cuales el 57% se encuentran en Lima Metropolitana (Perú Retail, s.f.); ante una posible negativa de alguno de los centros comerciales, Yapas evaluará el ingreso a otro según la afluencia que se requiere. Algunos ejemplos son: Open Plaza San Miguel, Puruchuco, Minka Callao, entre otros.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

Con el estudio de mercado concluido y las variables establecidas para este proyecto, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El formato de negocio de comida al paso mantiene crecimiento constante lo cual genera espacios u oportunidades de inversión.
- La papa es un producto nacional cuya oferta excede a la demanda; sin embargo, la mayoría de cadenas de comida que venden papas fritas utilizan productos importados congelados. Esto permite tener una característica diferencial importante al utilizar el producto nativo y fresco.
- Existen muchas opciones en el mercado que ofrecen *snacks* al público objetivo, pero pocas tienen una oferta donde la protagonista sea la papa frita. Por ello, existe un mercado con una buena demanda para una propuesta de valor como Yapas.
- Los centros comerciales son puntos que ofrecen un flujo de personas constante que le permitirá a la marca ganar presencia en el mercado, por lo que la expansión de locales en los diferentes centros comerciales de la ciudad es fundamental.
- El consumidor peruano es muy exigente y siempre está buscando opciones nuevas de comida que puedan satisfacer sus antojos. Yapas es un producto que obtuvo una buena acogida en la investigación realizada, bajo la promesa de brindar un producto con un rico sabor y variedad de acompañamientos.
- De acuerdo a la investigación de mercados, las redes sociales más utilizadas son Facebook e Instagram, por lo que la estrategia de marketing debe enfocar esfuerzos en conectar constantemente con el cliente mediante contenido de valor para lograr su atención.

7.2 Recomendaciones

Las recomendaciones para Yapas serían las siguientes:

- Continuar innovando en productos nuevo para la carta tales como camote o yuca, además de probar nuevas opciones de *toppings* y salsas. Las barreras de entrada son bastante bajas ya que es un producto fácilmente copiable.
- La estrategia de marketing debe estar siempre actualizada y al tanto de los cambios en el *day in the life* del consumidor, ya que así mantendrá una presencia de marca importante ante la futura competencia.
- Buscar de manera constante y activa la aprobación del mercado objetivo con ayuda de personalidades o entidades con veracidad y buen *engagement* en el rubro.
- Conseguir financiamiento para la apertura de los nuevos locales en cuanto sea posible.
- La empresa debe estar atenta a la apertura de nuevas plazas en las que el producto podría ser pionero en su categoría, ya sea con un formato nuevo (por ejemplo, carritos de alquiler para fiestas) o nuevas localidades (provincias del país).

Referencias

- Agronoticias. (30 de enero de 2020). Pollerías y Fast Food prefieren importar papa: ¡33 mil TM el 2019! *Agronoticias*. Recuperado de <https://agronoticias.pe/ultimas-noticias/pollerias-y-fast-food-prefieren-importar-papa-33-mil-tm-el-2019>
- Arellano. (s.f.). Los seis estilos de vida. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP). (Agosto de 2019). *Los Centros Comerciales en el Perú. Oportunidades de inversión*. Lima: ACCEP.
- Asociación de Exportadores (ADEX) - Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN). (Mayo de 2020). *Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19*. Recuperado de <http://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/05/TENDENCIAS-Y-HABITOS-DEL-CONSUMIDOR-2020-Y-SU-IMPACTO-POR-COVID-19.pdf>
- Beltrán, A., & Cueva, H. (2018). *Evaluación privada de proyectos*. Cuarta edición. Lima: Universidad del Pacífico.
- Certified B Corporations. (s.f.). About B Corps. Recuperado de <https://bcorporation.net/>
- Clow, Kenneth E., & Baack, Donald. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*. Cuarta edición. México: Pearson Educación.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI). (2019). Perú: Población 2019. Market Report N°04. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Congreso de la República. (19 de diciembre de 2018). Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables [Ley N°30884]. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>

David, Fred. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Deloitte. (s.f.). Gestión de crisis. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/solutions/gestion-de-crisis.html>

Diario Oficial El Peruano. (03 de noviembre de 2020). Ministra Barrios: Inestabilidad política retrasa economía y afecta creación de empleo. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/106460-ministra-barrios-inestabilidad-politica-retrasa-economia-y-afecta-creacion-de-empleo>

Diccionario de variantes del español. (s.f.). Ecoamigable. adj. Recuperado de <https://xn--diccionariovariantespaol-4rc.org/glosario/e/ecoamigable>

Ecoestrategia peruana. (s.f.). EP02. Salsero Biodegradable 2oz + Tapa. Recuperado de <https://ecostrategiaperuana.com/descartables/salseros-biodegradables/salsero-biodegradable-2oz-tapa.html>

En Estado Crudo. (24 de febrero de 2020). ¿Qué es compostable y cómo se diferencia de biodegradable? Recuperado de <https://www.enestadocrudo.com/compostable-biodegradable/>

Euromonitor International. (Abril de 2020a). Consumer Foodservice in Peru. [Documento reservado].

Euromonitor International. (Abril de 2020b). Passport. Street Stalls/Kiosks in Peru.

[Documento reservado].

Euromonitor International. (Setiembre de 2020c). Savoury snacks in Peru. [Documento reservado].

Gobierno del Perú. (04 de agosto de 2021). Ministro Rubén Ramírez impulsará la gestión en el Minam a favor del cuidado de nuestro ambiente y los recursos naturales de los peruanos. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/509707-ministro-ruben-ramirez-impulsara-la-gestion-en-el-minam-a-favor-del-cuidado-de-nuestro-ambiente-y-los-recursos-naturales-de-los-peruanos>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (Agosto 2020). Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020. *Informe Técnico. Producto Bruto Interno Trimestral. Cuentas Nacionales Año Base 2007*. Junio 2020, N°03, Agosto 2020. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (Febrero 2020). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019. *Informe Técnico. Producto Bruto Interno Trimestral. Cuentas Nacionales Año Base 2007*. Diciembre 2019, N°01, Febrero 2020. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>

IPSOS. (2019). Estudio de Alimentación y Vida Saludable a mujeres y hombres de 15 a 65 años de Lima Metropolitana. [Estudio de acceso restringido, adquirido por la Universidad de Lima para uso de su comunidad estudiantil].

- IPSOS. (2020). Perfil del adulto joven en el Perú Urbano 2020. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-en-el-peru-urbano-2020>
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan, & Whittington, Richard. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- La Cámara. (11 de diciembre de 2020). Dark kitchens: Conoce en qué distritos de Lima son más rentables. *La Cámara, revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de <https://lacamara.pe/dark-kitchens-conoce-en-que-distritos-de-lima-son-mas-rentables/>
- León Carrasco, José Carlos. (24 de julio de 2020). En 2019 el cultivo de papa generó más de 34 millones de jornales de trabajo. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/en-2019-el-cultivo-de-papa-genero-mas-de-34-millones-de-jorn-22067>
- Lira, P. (2013) *Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas financieras para analizar la creación de valor*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. México: Pearson Educación.

Manco, Annabella. (12 de junio de 2019). AAR: “La reforma política es la única manera de lanzar un crecimiento económico sólido”. *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1486743-claro-directo-afecta-inestabilidad-politica-pais/>

Milenio Digital. (28 de mayo de 2021). ¿Freír sin aceite es posible? Esto es todo lo que tiene que saber antes de comprar una freidora de aire. Recuperado de <https://www.milenio.com/estilo/freidora-de-aire-ventajas-y-desventajas>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (20 de mayo de 2020). MINAGRI promueve campaña para fomentar el consumo de papa peruana. “Para estar fuertes, hay que papear”. Recuperado de <https://www.agroideas.gob.pe/2020/05/20/minagri-promueve-campana-para-fomentar-el-consumo-de-papa-peruana-para-estar-fuertes-hay-que-papear/>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2011). El concepto de calidad en los alimentos I. Recuperado de https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/concepto_calidad_alimentosI.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (s.f.). Boletines diarios. Abastecimiento y precio de papa (0). Recuperado de <https://siea.midagri.gob.pe/portal/publicaciones/datos-estadisticas/diarios>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI). (s.f.). Sistema de abastecimiento y precios (SISAP). Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>

Ministerio de Salud (MINSa). (07 de setiembre de 2018). NTS N°142-MINSA-2018/DIGESA. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios

Afines. [Resolución Ministerial N°822-2018-MINSA]. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf

Ministerio de Salud (MINSA). (29 de agosto de 2008). Aprueban Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano [Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA]. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/247682-591-2008-minsa>

Monzón, Gabriela; Palomino, Nora, & Santos, María. (Diciembre 2020). Plan de marketing para una empresa que comercializa digitalmente plantas ornamentales y membresías de mantenimiento. Tesis para obtener el grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2971>

Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos del desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

NielsenIQ. (13 de diciembre de 2016). 42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana. Recuperado de <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/>

Oficina General de Comunicación Estratégica - Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (25 de setiembre de 2020). Midis: el 73 % de los comedores populares del ámbito del Programa de Complementación Alimentaria se ha reactivado en todo el país. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midis/noticias/304643-midis-el-73-de-los-comedores-populares-del-ambito-del-programa-de-complementacion-alimentaria-se-ha-reactivado-en-todo-el-pais>

Ojo Público. (09 de noviembre de 2020). Perú afronta nueva crisis tras vacancia de presidente Vizcarra aprobada por el Congreso. *Ojo Público*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/2228/crisis-en-peru-tras-vacancia-del-presidente-martin-vizcarra>

Pantone. (s.f.a). PANTONE Orange 021 C. Recuperado de <https://www.pantone.com/color-finder/Orange-021-C>

Pantone. (s.f.b). PANTONE 4685 C. Recuperado de <https://www.pantone.com/color-finder/4685-C>

Pantone. (s.f.c). PANTONE 7548 C. Recuperado de <https://www.pantone.com/color-finder/7548-C>

Papas Queen's. (s.f.). Papas Queen's. Recuperado de <https://papasqueens.com/>

Perú Retail. (s.f.). Después de Lima, Piura y Arequipa son las provincias con más centros comerciales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-despues-de-lima-piura-y-arequipa-provincias-centros-comerciales/>

Presidencia de la República. (25 de setiembre de 1998). Aprueban el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas [Decreto Supremo 007-98-SA]. Recuperado de <https://cnp.org.pe/wp-content/uploads/2017/11/REGLAMENTO-SOBRE-VIGILANCIA-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS-Y-BEBIDAS.pdf>

Prialé, Javier. (14 de abril de 2020). FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr>

Q'Churros. (s.f.). Amor a primera vista. Recuperado de <https://qchurros.com/>

Ramírez, Axel. (12 de agosto de 2021). Balance de los primeros 15 días de Pedro Castillo:

¿Es sostenible ese estilo de gobierno? *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/peru/politica/balance-de-los-primeros-15-dias-de-presidente-pedro-castillo-es-sostenible-ese-estilo-de-gobierno-noticia/>

Redacción Gestión. (01 de agosto de 2021). Segunda reforma agraria será movilizar y

organizar al campesino, dice Gobierno. *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/segunda-reforma-agraria-sera-movilizar-y-organizar-al-campesino-dice-gobierno-noticia/>

Redacción Gestión. (04 de febrero de 2020). Minagri: el 10% de la papa procesada que se

consume en el país es importada. *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/minagri-el-10-de-la-papa-procesada-que-se-consume-en-el-pais-es-importada-noticia/>

Redacción RPP. (17 de enero de 2021). Cercado: Clausuran cinco restaurantes que no

cumplían con normas de salubridad y seguridad. *Radio RPP*. Recuperado de

<https://rpp.pe/lima/actualidad/municipalidad-de-lima-clausuran-cinco-restaurantes-que-no-cumplan-con-normas-de-salubridad-y-seguridad-en-cercado-noticia-1315626>

Redacción. (25 de mayo de 2020). Minagri: Perú se mantiene como primer productor de papa

en América Latina con 5.3 millones de toneladas en 2019. Recuperado de

<https://agraria.pe/noticias/minagri-peru-se-mantiene-como-primer-productor-de-papa-en-am-21589>

Reyes Zamora, David. (08 de agosto de 2021). Anticonfianza empresarial. *Semana*

Económica. Año XXXVI. N°1779.

Rogers, Everett M. (1962). *Difussion of Innovations*. 5th Edition. New York: Free Press.

SENASA Contigo. (05 de abril de 2021). Apurímac: Productores producen semilla de papa de alta calidad en beneficio de la agricultura familiar. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/apurimac-productores-certificaran-semilla-de-papa-de-alta-calidad-en-beneficio-de-la-agricultura-familiar/>

Startup Guide Ionos. (s.f.). Plan de comunicación de crisis: esencial en cualquier empresa. Recuperado de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/plan-de-comunicacion-de-crisis/>

Super Foods Perú. (s.f.). Súper Papa nativa. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-papa-nativa>

Think with Google. (2017). Anuncios de corta duración en YouTube: pequeñas historias, grandes resultados. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/video/anuncios-bumper-de-youtube-historias-breves-con-grandes-resultados/>

Urteaga Fuentes, Marcela. (2019). Sesión 3: Medios digitales e e-commerce. Curso Ecosistemas digitales y publicidad digital. Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial. Universidad del Pacífico. [Material de clase].

Vega Córdova, Élidea. (28 de mayo de 2021). Cómo constituir una empresa por Internet. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/como-constituir-una-empresa-por-internet-sunarp-registros-publicos-peru-nnda-nnlt-noticia/?ref=signwall>

Anexos

Anexo 1. Hipótesis

A continuación, se detallan las hipótesis que pretenden validarse mediante la investigación de mercado:

H1	El perfil del cliente que más visita el centro comercial son, en su mayoría, jóvenes.	H12	Las redes sociales pueden ser el principal canal de comunicación y difusión de las
H2	Ir a un restaurante o a un local de <i>fast food</i> es parte del <i>customer journey</i> del cliente cuando visita un centro comercial.	H13	Las papas fritas hacen una gran diferencia al momento de tener en cuenta un lugar donde comer.
H3	Los negocios gastronómicos son muy atractivos dentro del mix de tiendas en un centro comercial.	H14	Los consumidores cuentan con muy pocas opciones de locales donde el producto central sea la papa.
H4	Los negocios gastronómicos atraen a los clientes al centro comercial y generan tráfico.	H15	Que el producto sea elaborado con insumos 100% peruanos es un factor que influye en la decisión de compra.
H5	Ha aumentado la predilección por empaques, envases y marcas eco-amigables.	H16	Los acompañamientos o <i>toppings</i> son un factor importante dentro de la propuesta de valor del producto.
H6	El consumidor peruano está acostumbrado a las porciones grandes y, en su mayoría, consume grasas y carbohidratos.	H17	La idea de negocio será aceptada (sí y tal vez) por al menos el 85% del total encuestados.
H7	El consumidor peruano considera un producto bueno cuando este, sobre todo, tiene excelente sabor.	H18	La idea de negocio será aceptada (sí rotundo) por al menos el 70% del público objetivo.
H8	Con la gran cantidad de restaurantes, el consumidor peruano ha aumentado las veces que come en restaurantes y <i>fast foods</i> .	H19	En su mayoría, los consumidores comprarán el producto al menos una vez al mes.
H9	El factor más importante al momento de elegir dónde comer es el sabor.	H20	Para este tipo de producto, la velocidad en la atención es un factor muy importante para los consumidores.
H10	El servicio al cliente es un factor importante al momento de elegir un lugar.	H21	Al consumidor le interesa ser parte de un programa de fidelización con beneficios y premios.
H11	El consumidor está dispuesto a invertir un poco más si el producto final utiliza un empaque biodegradable y compostable.		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 2. Entrevista a profundidad a expertos (centros comerciales)

1. Parte 1: Presentación de ambas partes y de la idea de negocio

Entrevistador: Buenas tardes y bienvenido, muchas gracias por aceptar darnos estos minutos para realizarle una entrevista. Antes de empezar, quisiera mencionar que toda la información será valiosa para nosotros y sólo será utilizada con fines académicos. Por ello, quisiera preguntarle ¿hay algún inconveniente con que se grabe la entrevista?

Entrevistado: (respuesta)

Entrevistador: Muchas gracias. Para iniciar, nos presentamos: somos un grupo de profesionales, estudiantes de la Maestría de Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Estamos trabajando en el desarrollo de nuestra tesis que abarca la creación de un plan de marketing para la empresa **YAPAS**, la cual se especializa en la **venta snacks salados hechos a base de papas nativas, cortadas en espiral y cubiertas con diferentes toppings. Estas serán vendidas en puntos de venta “al paso”, principalmente en centros comerciales.** Por esta razón, es que nos encantaría conversar contigo acerca de este proyecto, viendo que actualmente eres _____ (indicar puesto, empresa, ubicación).

Entrevistado: (respuesta).

2. Parte 2: Preguntas a expertos

Tabla A. Preguntas para gerentes/jefe/ejecutivo que labora en centros comerciales

Tema 1		Flujo en el centro comercial	
1	¿Cuál es el flujo promedio mensual (# personas) en el centro comercial?	3	¿Cuáles son las zonas calientes en el centro comercial?
2	¿Existe estacionalidad en el flujo del centro comercial? ¿Cómo se comporta el flujo durante la semana?		
Tema 2		Perfil del cliente del centro comercial	
4	¿Cuál es el ticket promedio por visita de los compradores del centro comercial y qué porcentaje de este se gasta en comida?	7	¿Cuáles son los motivos principales por los que un cliente visita el centro comercial?
5	¿Cuál es el perfil de los clientes que visitan con mayor frecuencia el centro comercial? ¿De qué distritos los visitan más?	8	¿Qué tipo de personas son las más asiduas: parejas, familias, grupos de adolescentes?
6	¿Existe un perfil de cliente diferenciado por día de semana u horario? ¿Cuáles son?	9	Por cada cien personas, ¿cuántas consumen comida en el centro comercial?
Tema 3		Negocios en el centro comercial	
10	¿Qué negocios son más atractivos en este centro comercial?	13	¿Cuál de todas estas opciones es la que más flujo de personas tiene?
11	¿Qué factores cree que hacen atractivo a un negocio dentro de un centro comercial?	14	¿Qué acciones compartidas (mall + negocio) realizan actualmente y cuáles tienen mejores resultados?
12	Específicamente, en el caso de comida rápida, ¿qué tipo de establecimientos ofrecen ustedes como alternativas de espacio? Ejemplo: tienda, isla, carrito, <i>food truck</i> , etcétera.	15	¿Qué marcas de restaurantes / propuestas de comida manejan en su centro comercial?
Tema 4		Requisitos para el ingreso de un negocio al centro comercial	
16	¿Cómo escogen quién entra y quién no (marcas)? ¿Qué requisitos tienen?	18	¿Qué necesita nuestra propuesta para ser atractiva e ingresar a este centro comercial?
17	¿Hay lista de espera? (más demanda por espacios que oferta), ¿de cuántos meses?	19	¿Cuál es el costo de alquiler de un espacio en el centro comercial?

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla B. Preguntas para nutricionistas

Tema 1		Conocimiento del mercado y consumidor	
1	¿Cuáles son las tendencias de consumo en el mercado gastronómico? ¿Qué es lo que más ha cambiado y hay que tener en cuenta?	4	Nos podrías comentar ¿cuál es la definición de “llevar un estilo de vida saludable”?
2	¿Cuál es el perfil del comensal peruano?	5	¿Cómo crees que será el comportamiento de los consumidores después de la pandemia? ¿Seguirán teniendo una tendencia hacia el consumo de productos más saludables como ahora?
3	¿Qué porcentaje de peruanos consideran importante llevar un estilo de vida saludable? ¿Están focalizados en determinados distritos de Lima?		
Tema 2		Conocimiento relacionado al producto	
6	¿Las papas fritas podrían ser llamadas un producto nutritivo? ¿Qué deberíamos hacer para lograr ser considerado un producto nutritivo: en cuanto a la composición del producto y preparación?	9	¿Qué <i>toppings</i> podríamos incluir para no incrementar mucho el contenido calórico del producto y brindar opciones ricas y saludables al consumidor?
7	Una porción de papas fritas (1 papa mediana) ¿cuánto contenido calórico tiene?	10	A las personas que brindas tu servicio de nutricionista, ¿les gustaría probar este producto?
8	¿Cuántas porciones de papas fritas por mes puede consumir una persona sin que le ocasione un daño a la salud?		

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla C. Preguntas para chefs / dueños de restaurantes

Tema 1		Conocimiento del mercado/consumidor	
11	¿Cuáles son las tendencias de consumo en el mercado gastronómico? ¿Qué es lo que más ha cambiado y hay que tener en cuenta?	13	¿Cuál es el perfil de cliente que normalmente visita su restaurante?
12	¿Cuál es el perfil del comensal peruano?		
Tema 2		Referentes a la gestión del negocio	
14	¿Qué propuesta de valor debe tener un restaurante para que sea reconocido por sus consumidores?	18	¿Qué cantidad de clientes atienden diariamente en su local y qué días son los más concurridos?
15	¿Cuál es la clave para tener un restaurante exitoso?	19	¿Qué horarios suelen ser los más concurridos?
16	¿Cuál ha sido la clave para lograr atraer nuevos clientes?	20	¿Cuál fue la mayor dificultad que tuvieron que afrontar y cómo lo solucionaron?
17	¿Cómo logran mantener fidelizados a sus clientes?		
Tema 3		Referentes a la gestión del personal	
21	¿Qué buscas cuando contratas a personal para tu restaurante?	22	¿Cómo mantienen motivado al equipo? ¿Qué tan alta / baja es la rotación?
Tema 4		Conocimiento del mercado/consumidor	
23	¿Qué consejos le darías a una persona que quiere abrir un restaurante?	27	¿Cuál es la facturación promedio al mes?
24	¿Qué factores son los más importantes para un cliente a la hora de decidir a qué restaurante asistir?	28	¿Hay estacionalidad? ¿Semanal? ¿Por mes? (verano versus invierno)
25	¿Cuál es el ticket promedio por persona cada vez que asiste a tu restaurante?	29	¿Cómo se da a conocer el restaurante? ¿Qué promociones manejan?
26	¿Aproximadamente en grupos de cuántas personas asisten?	30	¿Qué opina de cómo se comportará el rubro después de la pandemia?

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 3. Guía para *focus group*

Presentación

Buenos/as _____, gracias por brindarnos este espacio de su tiempo para participar de nuestro *Focus Group*, mi nombre es _____ y seré el moderador de la sesión junto con mis compañeros _____ y _____.

Antes de comenzar nos presentaremos, somos un grupo de egresados de la maestría de Dirección de Marketing y Gestión Comercial que venimos desarrollar nuestro plan de negocios para la sustentación de tesis. Por ello, estamos realizando una investigación de mercado cualitativa, en este caso, un *focus group*, para tratar la implementación de la marca YAPAS.

La sesión durará entre 45 y 60 minutos y será grabada con fines de recopilación de la información. Todo lo que se converse en este espacio no será transmitido a terceros y solo será utilizado con fines académicos.

Siéntanse en la libertad de dar su opinión con confianza y hagan las preguntas que sean necesarias en caso no comprendan algo.

Tabla A. Guía de *focus group*

Etapa 1: Presentación de los participantes:			
1	¿Cuál es tu nombre?		
2	¿Cuántos años tienes?		
3	¿En qué distrito vives?		
Dinámica de 5 minutos: Ritmo a gogó			
Etapa 2: Validación de la idea de negocio:			
Sección 1:	Preguntas referentes a preferencias del consumidor:	Sección 2:	Preguntas referentes a PRODUCTO:
4	¿Cómo suele ser tu día a día?	10	¿Te gustan las papas fritas? ¿Dónde consideras que se venden las mejores papas fritas?
5	En tu tiempo libre, ¿cuáles eran los lugares que visitaban con mayor frecuencia? ¿Cuál era el motivo principal?	11	¿Cuáles consideras que son las características indispensables de unas excelentes papas fritas?
6	Cuando vas a estos lugares, ¿sueles comer?	12	¿Cuál consideras debería ser la cantidad ideal para una porción de papas fritas? (En puñados)
7	¿Qué es lo más importante para ti al momento de decidir qué comer? (Sabor, nutrición, cantidad, etc.) y ¿qué comes usualmente? ¿En qué lugar? ¿Por qué escogiste ese lugar?	13	¿Alguna vez has tenido un antojo de papas fritas solas? ¿En qué momento?
8	¿El servicio es un factor importante para ti al momento de decidir por un lugar? ¿Por qué?	14	¿Conocen algún lugar que venda papas fritas solas, como especialidad? ¿Cuáles?
9	Según su experiencia, ¿cuál es el local de comida rápida que les ha brindado el mejor y el peor servicio? ¿Por qué?	15	¿Cuál crees que es el complemento perfecto para unas papas fritas?
Dinámica de 5 minutos: ¡Adivina el Emoji que película es!			
Sección 3: Preguntas referentes a la idea de negocio			
<i>Como ya les habíamos comentado, estamos trabajando en el desarrollo de nuestra tesis que abarca la creación de "YAPAS", la cual se especializa en la venta de papas nativas fritas, cortadas en forma de espiral y cubiertas con diferentes toppings y/o salsas. [Las fotos del producto se mostrarán en una PPT]</i>			
16	¿Qué les parece la idea?	20	¿Qué opinas del nombre de la marca? ¿Le pondrías un nombre diferente? ¿Cuál?
17	¿Qué es lo que más les gusta y lo que menos les gusta? ¿por qué?	21	¿En qué momento de tu día te ves consumiendo Yapas?
18	¿Qué te desmotivaría a probar este producto?	22	¿Qué tipo de snack podría reemplazar Yapas si estuviera disponible actualmente?
19	En función a la presentación del producto mostrada en las imágenes:	23	¿Compraría Yapas para llevar? ¿De cuántas papas te gustaría que sea el combo?
a	¿Te genera valor que se utilicen elementos ecoamigables?	24	¿En qué lugares te gustaría encontrar un food truck o módulo de venta de Yapas?
b	¿Cambiarías algo de la presentación mostrada?	25	Si hubiera una manera de que Yapas sea un producto saludable, pero pierde un poco de sabor... ¿te motivaría más o menos a comprarlas?
c	¿Te resultaría sencillo comerlo mientras caminas o preferirías sentarte y comer?		
Sección 4: Preguntas referentes a COMUNICACIÓN/PROMOCIÓN/FIDELIZACIÓN:			
26	¿Qué redes sociales usualmente usas?	29	¿Qué beneficios te motivarían a formar parte de la comunidad Yapas?
27	¿Qué es lo que esperas de un <i>fanpage</i> ?	30	¿Cómo te gustaría conocer el estado de tus puntos de la comunidad Yapas? (<i>e-mail</i> , <i>app</i> , <i>web</i> en el punto de venta)
28	¿Qué contenido te gustaría encontrar en el <i>fanpage</i> de Yapas?	31	Con la finalidad de evitar los tiempos de espera, ¿estarías interesado en tener la opción de programar y pagar la preparación de tu pedido a través de un medio digital (Whatsapp, <i>app</i> , etcétera)?

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 4. Encuesta

Sección 1: Datos personales					
1. ¿En qué rango de edad te encuentras? <ul style="list-style-type: none"> · Menor de 18 años · De 18 a 25 años · De 26 a 35 años · De 36 a 45 años · De 46 a 55 años · Mayor de 55 años 	2. Indique su género: <ul style="list-style-type: none"> · Hombre · Mujer · Otro · Prefiero no decirlo 	3. Distrito de residencia _____			
Sección 2: Hábitos de consumo					
4. ¿Con qué frecuencia consumes papas fritas? <ul style="list-style-type: none"> · No consumo papas fritas · Menos de 1 vez al mes · Una vez al mes · Dos veces al mes · Tres veces al mes · Una vez a la semana · Más de 1 vez por semana 	5. ¿Cuáles son los factores más importantes que influyen en tu decisión de compra? Indique la relevancia que tiene para usted cada uno de los siguientes factores, siendo "1" Nada importante y "5" Muy importante. <ul style="list-style-type: none"> · Sabor · Precio · Atención rápida · Buen servicio al cliente · Producto 100% peruano (papas nativas) · Presentación novedosa · Responsabilidad ambiental · Salsas y <i>toppings</i> · Cantidad por porción 				
Sección 3: Producto					
6. ¿Estás dispuesto a comprar este producto? <ul style="list-style-type: none"> · Sí · No · Tal vez 	7. ¿Con qué frecuencia consumirías estas papas fritas en espiral? <ul style="list-style-type: none"> · Menos de 1 al mes · Una vez al mes · Dos veces al mes · Tres veces al mes · Una vez a la semana · Más de 1 vez por semana 	8. ¿Qué cantidad de papas comprarías? <ul style="list-style-type: none"> · 1 · 2 · 3 · 4 · 5 o más 	9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una papa frita en espiral? <ul style="list-style-type: none"> · De S/ 5 a S/ 7 · De S/ 8 a S/ 10 · De S/ 11 a S/ 13 · Más de S/ 14 	10. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un <i>topping</i> para la papa frita en espiral? <ul style="list-style-type: none"> · S/ 1 · S/ 2 · S/ 3 · S/ 4 	11. ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por un envase biodegradable y compostable? <ul style="list-style-type: none"> · Sí · No
Sección 4: Servicio al cliente			Sección 5: Medios		
12. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para ser atendido? <ul style="list-style-type: none"> · De 5 a 7 minutos · De 8 a 10 minutos · De 11 a 13 minutos · De 14 a 16 minutos 	13. ¿Qué medio de pago prefiere? <ul style="list-style-type: none"> · Tarjeta de crédito · Tarjeta de débito · Efectivo · Yape/Plin 	14. ¿A través de qué canales le gustaría enterarse de este producto? (Puedes seleccionar más de una alternativa) <ul style="list-style-type: none"> · Redes sociales · <i>E-mailing</i> / SMS · Volantes / Folletos · Diarios · Paneles publicitarios · Radio · Televisión 		15. ¿Cuáles son las redes sociales que más usas? (puedes marcar más de una opción) <ul style="list-style-type: none"> · Instagram · Facebook · Twitter · Tik Tok 	
Sección 6: Programa de fidelización					
16. ¿Estaría interesado en formar parte de un programa de fidelización de la marca? <ul style="list-style-type: none"> · Sí · No · Tal vez 	17. ¿Qué beneficios le gustaría recibir por formar parte de este programa? <ul style="list-style-type: none"> · Descuentos · Obsequios (lapiceros, llaveros, etcétera) · Atención prioritaria y personalizada · Regalo por cumpleaños · Acceso a promociones exclusivas 		18. ¿Por qué medio te gustaría revisar los beneficios y promociones del programa? <ul style="list-style-type: none"> · Aplicación · Página <i>web</i> · Mensaje de texto · WhatsApp · En el punto de venta 		

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 5. Plan de manejo de crisis

1. Preparación

En este punto es vital conocer a que se podría enfrentar Yapas para poder anticipar y gestionar una crisis. En ese sentido, conocer los tipos de crisis, definir los roles/responsables y planificar los procedimientos se vuelve clave para salvaguardar la reputación de la marca.

- **Tipos de crisis.** En la figura A se presentan las posibles crisis que podría afrontar Yapas.
- **Roles y responsables.** Aquí se podrá conocer los roles y participantes del comité de gestión de crisis encargados de concientizar, localizar y analizar posibles eventos que pongan en riesgo la reputación de la marca (ver figura B).
- **Procedimiento.** En la figura C se desarrollan algunos de los tipos de crisis detectados con el procedimiento a seguir y cómo prevenir o mitigar el evento.

2. Respuesta

Ante un evento que requiera la activación del Comité de Crisis es importante el liderazgo y la capacidad de tomar decisiones de manera ágil, confiando en los procesos establecidos por la empresa.

- **Comunicación**²⁵
 - Identificar qué tipo de crisis requieren una respuesta y/o la participación del comité de crisis. Las crisis identificadas se encuentran en la figura 18 marcadas con una estrella.
 - Identificar las partes involucradas y definir una jerarquía para compartir información sobre el evento: Líneas arriba se identificó a los participantes del comité de crisis sin embargo cualquier persona de la empresa tiene el rol de evidenciar cualquier posible evento que pueda generar impacto en la reputación de la empresa; tener en cuenta que

²⁵ Startup Guide Ionos, s.f.

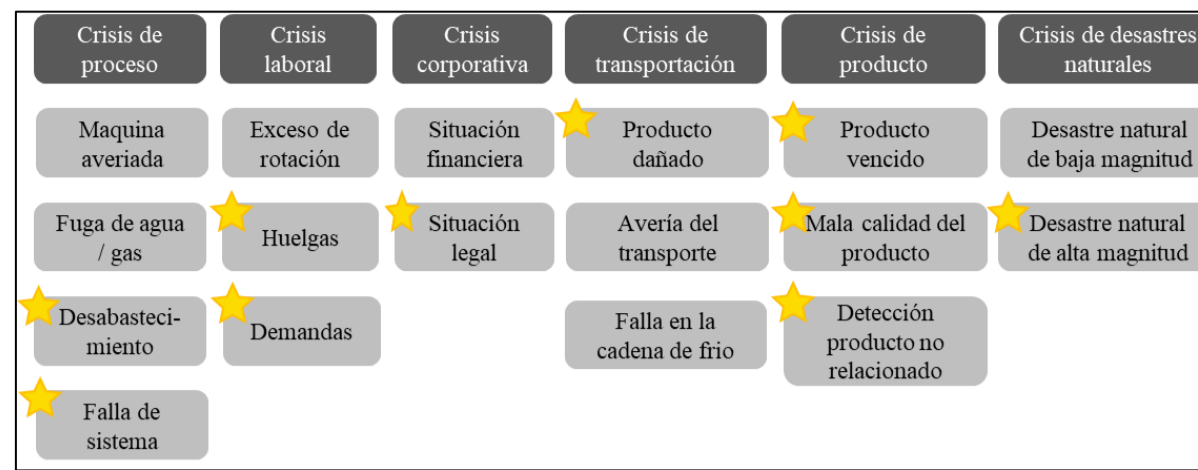
la persona que identifica el evento no será necesariamente el encargado de resolver o comunicar, el encargado será definido por el comité según sea el caso.

- Establecer al portavoz según el caso y mantener capacitación constante para enfrentar con éxito algún tipo de crisis, para esto requiere incluso generar simulacros mínimos 2 veces por año para garantizar su funcionamiento y agilidad. Según el evento, el portavoz puede cambiar e incluso puede ser el gerente general.
- Preparar declaraciones en línea al tono de comunicación de la marca y desarrollar un grupo de preguntas y respuestas frecuentes que facilite la resolución del problema y sirva de capacitación para administrativos y operarios.
- Establecer mecanismos de seguimiento/monitoreo de la opinión pública. En esta época de la digitalización la responsabilidad del seguimiento y respuestas a comentarios negativos recae bajo el *Social Media Manager* quien debe contemplar el tono de comunicación de la empresa para las respuestas que brinde e implementar mecanismos de seguimiento en redes sociales que permitan analizar el sentimiento y percepción de público hacia la marca.

3. Recuperación

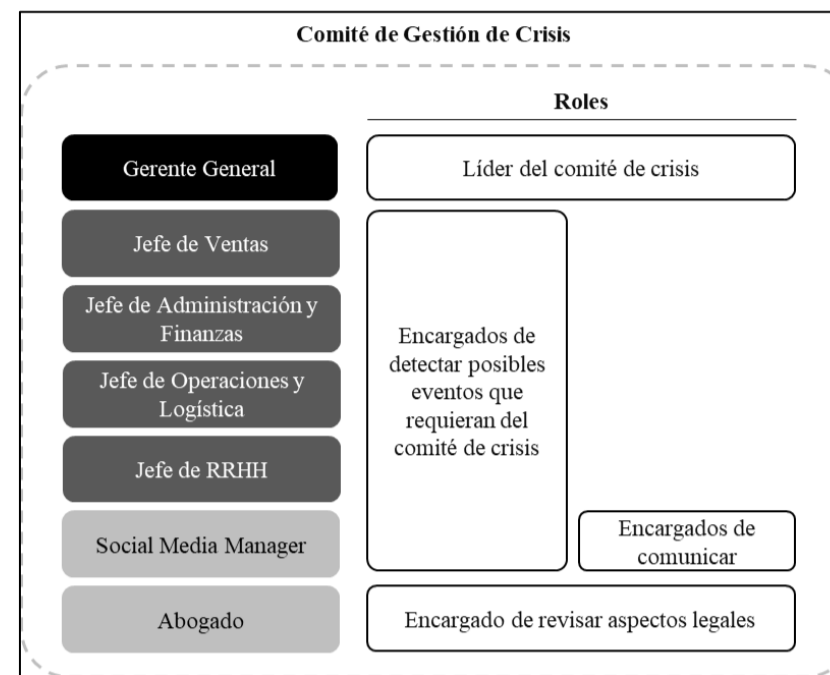
Después de superar el evento es necesario convocar al Comité de Crisis para cerrar el evento y mapear aprendizajes a ser incorporados en los procesos existentes. El éxito de un esquema de gestión de crisis radica en la prevención, seguimiento constante de la opinión pública y mejora constante de procesos en función a debilidades detectadas.

Figura A. Crisis identificadas relacionadas a Yapas



Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura B. Comité de Gestión de Crisis y roles por puesto



Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura C. Procedimiento y prevención por tipo de crisis identificado para Yapas



Nota: Elaboración propia, 2021.

Notas biográficas

Srta. Leslie Jhoan De la Piedra Ugarriza

Nació en la ciudad de Lima. Es Licenciada en Administración de Empresas, con estudios en la Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en el rubro comercial.

Sr. Manuel Alfonso Icochea Naveda

Nació en la ciudad de Lima. Es Licenciado en Ingeniería Industrial, con estudios en la Universidad de Lima. Cuenta con más de 7 años de experiencia laborando en ventas, marketing y logística en empresas del sector automotriz y construcción. Actualmente se desempeña como Product Manager.

Srta. Lizhet Luisa Ricaldi Becerra

Nació en la ciudad de Huancayo, Junín. Es Licenciada en Ingeniería de Sistemas, con estudios en la Universidad de Lima. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el rubro bancario. Actualmente se desempeña como Coordinador de Gestión de Campañas y CRM.