



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Elaboración e implementación de un Cuadro de Mandos para el control y monitoreo de las nuevas sedes de Pardo's Chicken

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing

AUTORES

Cáceres Herrera Luis Alberto
Castro Romero Nahún Marcelo
Mucha Sarmiento Miguel Ángel
Poma León Karín Zuliana
Ramírez Armas Barbara Beatriz Liliana

ASESORA

María Christina Saksanian

ORCID N°0000-0003-1327-7554

Octubre, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ANTECEDENTES	6
2.1. HISTORIA	6
3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	12
3.1. ENTORNO EXTERNO	12
3.1.1. CLIENTE	12
3.1.2. COMPETIDORES	13
3.1.3. PROVEEDORES	14
3.2. ENTORNO INTERNO	14
3.2.1. MISIÓN.....	14
3.2.2. VISIÓN	16
3.2.3. VALORES.....	16
3.2.4. MODELOS DE GESTIÓN	17
4. PLANEAMIENTO DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN	18
4.1. CRITERIOS PARA MEDIR EL ATRACTIVO DE LOS MERCADOS	19
4.1.1. ATRACTIVO ECONÓMICO.....	19
4.1.2. ATRACTIVO ESTRUCTURAL	23
4.2. EVALUACIÓN ENTRE REGIONES	32
5. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE TRABAJO.....	35
6. ROL Y OBJETIVO DE MARKETING.....	36
6.1. ESTRATEGIAS, ACCIONES E INDICADORES.....	36
6.1.1. DETALLES DE PLAN ESTRATÉGICO	36
6.2. PLAN DE ACCIÓN:.....	41
7.1. JUSTIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE MÉTRICAS.....	43
7.1.1. CUADRO RESUMEN	43
7.1.2. DETALLE DE MÉTRICAS.....	45
7.2. CUADRO DE MANDOS	47
8. CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

ANEXO 46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Locales, direcciones y sedes de Pardos Chicken en el Perú	8
Tabla 2: Locales, direcciones y sedes de Pardos Chicken en el Perú	9
Tabla 3: Locales, direcciones y sedes de Pardos Chicken en el Perú	10
Tabla 4: Locales, direcciones y sedes de Pardos Chicken en el Perú	11
Tabla 5: Cuadro comparativo con los competidores de Pardos Chicken	13
Tabla 6: Cobertura de Atención en Perú Urbano pre y post estrategia	19
Tabla 7: Distribución porcentual del NSE en Arequipa.....	21
Tabla 8: Distribución porcentual del NSE en Cusco.....	26
Tabla 9: Presupuesto de implementación de local	28
Tabla 10: Presupuesto de materia prima	29
Tabla 11: Comparación entre regiones Lima, Arequipa, Cusco	34
Tabla 12: Plan de acción	41
Tabla 13: Plan de Acción	41
Tabla 14: Plan de Acción	42
Tabla 15: Resumen de Indicadores	43
Tabla 16: Resumen de Indicadores	44

RESUMEN

El presente trabajo presenta un plan de acción para la apertura de dos unidades de la red Pardos Chicken en provincias usando el Modelo OKR. Pardos Chicken es una importante cadena peruana de restaurantes con más de 36 años de experiencia en el sector. Pardos pertenece al Holding Wu Restaurantes y son embajadores de la gastronomía peruana a través del plato bandera de Pollo a la Brasa. En concordancia con los objetivos empresariales de Pardos, las ciudades a elección para la apertura de sus nuevas unidades son Arequipa y Cusco, ciudades no solo importantes económicamente, sino con alto atractivo turístico, tanto nacional como internacional. El campo de acción del presente trabajo son las actividades de marketing necesarias para la atracción y atención de clientes en el salón (offline) en nuevos locales como parte de la estrategia de desarrollo de nuevos mercados.

PALABRAS CLAVES

Modelo OKR; Pardos Chicken; Desarrollo de Mercados; Perú; Plan de acción; Cuadro de Mandos

ABSTRACT

This paper presents an action plan for the opening of two units of the Pardos Chicken network in the provinces using the OKR Model. Pardos Chicken is an important Peruvian restaurant chain with more than 36 years of experience in the sector. Pardos belongs to Wu Restaurants Holding and are ambassadors of Peruvian gastronomy through the flagship dish of Pollo a la Brasa. In accordance with Pardos' business objectives, the cities chosen for the opening of its new units are Arequipa and Cusco, cities that are not only important economically, but also have a high tourist attraction, both nationally and internationally. The field of action of the present work is the marketing activities necessary for the attraction and attention of customers in the salon (offline) in new premises as part of the strategy for the development of new markets.

KEY WORDS

OKR Model; Pardos Chicken; Market Development; Peru; Action Plan; Control Panel

1. INTRODUCCIÓN

Pardos Chicken es una marca consolidada en el Perú, y es reconocida a nivel nacional e internacional por su sabor sin igual del pollo a la brasa, la carta que ofrecen es variada, a base de pollo y corazón de res, su plato principal consta de pollo a la brasa, acompañado de papitas fritas, ensalada y cremas, sin duda el mejor plato que podrás probar.

A lo largo de los años Pardos Chicken presentó un crecimiento continuo y muy eficaz, siendo actualmente la sexta cadena de restaurantes en valor de ventas en el Perú (Euromonitor, 2021) con 33 locales en el país y una franquicia en Chile.

Pardos tiene como meta ser la pollería líder del Perú y sus planes de crecimiento contemplan la expansión a provincias ya que su negocio se encuentra concentrado en Lima con 29 locales y están próximamente a abrir 1 en el Mall del Sur. Actualmente cuenta con 2 locales en Trujillo, uno en Chiclayo y uno en Piura por lo que pretende ampliar su presencia tras la apertura de locales en Arequipa y Cusco.

Cusco y Arequipa son las ciudades de elección, debido a su nivel de atracción turística, el ingreso promedio, gasto en restaurantes y nivel de consumo del pollo a la brasa por cada ciudad, el objetivo de este trabajo es presentar un cuadro de mandos donde se refleje si se está cumpliendo los objetivos de marketing trazados y así poder tomar decisiones inmediatas para cambiar o mejorar las estrategias de la empresa.

2. ANTECEDENTES

2.1. HISTORIA

Willy Wong y su socio Antonio Ortiz son fundadores de Pardos Chicken quienes abrieron su primer local en 1986, en la avenida José Pardo, Miraflores. Willy Wong era un hombre honesto, trabajador, responsable, tenía valores y costumbres muy arraigadas y quiso transmitir todo a la cultura de Pardos Chicken, es así como él trasciende estos valores a su organización a través de la “Experiencia Pardos” teniendo como objetivo principal “trabajar para ser felices y para hacer felices a sus anfitriones, invitados y comunidad en general”, objetivo que le trajo mucho éxito durante 12 años (Wong, 2020).

En 1998, Wong conoció a los hermanos Wu, Edwin y Arnold, dos jóvenes emprendedores en busca de nuevos retos, y casualmente Wong era amigo de la familia Wu y conocía de la trayectoria empresarial de los jóvenes, es así como Wong decide vender la mayor parte de las acciones de la marca a estos hermanos, con la finalidad de que le dieran otra visión y hacerlo crecer hasta ser la marca número uno del país. Edwin y Arnold Wu se habían aliado para formar una empresa propia (Wu Restaurantes) (Wong, 2020) donde la primera marca que tuvieron fue Pardos Chicken con el 70% de participación, actualmente tiene el 100% de la participación, es así como nace el Holding gastronómico Wu restaurantes. En ese mismo año (1998) Pardos decide lanzar su sistema de franquicias y se crea Servicios de Franquicia Pardo´s S.A.C. (Perú, E. Y. 2022).

Luego de unos años, viendo crecer la marca Pardos Chicken, deciden realizar otras inversiones como Mr. Shao, que es una cadena de chifas, Planet Chicken, cadena de pollerías que combina el pollo a la brasa con platos criollos enfocada en niveles socioeconómicos bajos a precios accesibles, Pasquale, que es un fast food de comida peruana. Así mismo, Wu Restaurantes logró asociaciones importantes con inversiones en Panchita, Saki Poké & Bowls, Mercado 28, Combate (dark kitchen) y en otros conceptos de comida. (Perú, E. Y. 2022).

De acuerdo a una entrevista realizada a Arnold Wu en Perú Retail (2012), sostuvo que el objetivo de comprar la marca Pardos Chicken en 1998 era crecer rápidamente, por ello utilizaron el formato de franquicias, además de abrir locales propios; asimismo se propusieron ser líderes en el mercado limeño de pollos a la brasa en un plazo de cinco años y en el 2002 lo consiguieron, en esos 5 años se logró abrir 10 nuevo locales, teniendo una mayor participación en el mercado limeño y en el 2003 ingresaron al mercado Chileno a través de una franquicia cumpliendo con los estándares de la marca, es por ello que tuvieron buena acogida hasta la actualidad.

El pollo a la brasa está tan arraigado y ha estado tan presente en nuestra cultura que en el año 2004 fue reconocido como Patrimonio Cultural de la Nación por el Instituto Nacional de la Cultura del Perú (INC). Posteriormente, en el año 2005 Pardos Chicken ingresa a un nuevo mercado Peruano, siendo este la ciudad de Chiclayo, donde por primera vez abren sus puertas a las provincias llevando la Experiencia Pardos, esto no los frenó y siguieron creciendo, en el 2008 ingresaron a ciudad de Trujillo donde también cautivaron con el sabor inigualable del pollo a la brasa a todos los comensales, asimismo ese año a través de una franquicia lograron ingresar a otro país extranjero EE.UU. (Miami) donde llevaron la misma calidad y gran sabor del pollo a la brasa. (Web oficial Pardos Chicken, 2022). En junio de 2010 el Instituto Nacional de la Cultura del Perú (INC) declaró que el tercer domingo de Julio se debe celebrar el Día del Pollo a la Brasa en todo el país.

En la entrevista realizada a Arnold Wu, director de Wu Restaurantes en Perú E.Y. (2022), indicó que planean crecer a más provincias una vez alcanzado el máximo de restaurantes en Lima. Por ello, iniciará su expansión en las ciudades más turísticas del Perú, Cusco y Arequipa, como plan de aperturas generando así nuevas oportunidades de trabajo para la ciudad. Así mismo indicó que desde el año 2003, Pardos Chicken ya no otorga franquicias por lo que tenían 12 franquicias hasta el 2012, pero en el 2018 la franquicia en Miami cerró después de 9 años de funcionamiento, debido a un cambio de formato en el servicio, ahora están planteando reabrir con un formato fast casual que mejor se adapta a los consumidores de los EE. UU, por lo cual actualmente Pardos Chicken solo cuenta con 11 franquicias. (Perú Retail, 2012)

Actualmente, Pardos Chicken cuenta con 29 locales en la ciudad de Lima, y está próximo a abrir 1 local más en el Centro Comercial Mall del Sur, 4 en provincias (2 en Trujillo y 1 en Chiclayo, 1 en Piura) y 1 en Chile (Santiago de Chile).

Tabla 1: Locales, direcciones y sedes de Pardos Chicken en el Perú

LOCALES	DIRECCIÓN	SEDE
1. Aeropuerto	Food Court Perú Plaza 2do Piso - Aeropuerto Int. Jorge Chávez	Lima
2. Asia	Km 97.5 Panamericana Sur Asia, Lima	Lima
3. Bellavista	Av. Oscar R. Benavides 386 Int. 1044-B Urb. El Águila Bellavista – Mall	Lima
4. Benavides	Av. Benavides 730 – Miraflores	Lima
5. Caminos del Inca	C.C. Strip Mall Paso Caminos del Inca – Surco. (Cuadra 20 de Caminos del Inca)	Lima
6. Canadá	Av. Canadá 1345 – 1347 Urb. Sta Catalina – La Victoria	Lima
7. Centro Cívico	C.C. Real Plaza Centro Cívico, Lima	Lima
8. Chiclayo	C.C Real Plaza Chiclayo – Chiclayo	Chiclayo
9. Chorrillos	C.C. Plaza Lima Sur – Chorrillos	Lima
10. Comas	Av. Los Ángeles 602, Local comercial R-07 2do piso, Urbanización Alamedas del Retablo	Lima

Fuente: Web Pardos Chicken

Tabla 2: Locales, direcciones y sedes de Pardos Chicken en el Perú

LOCALES	DIRECCIÓN	SEDE
11. Garzón	Av. General Garzón 1482, 1488 - Jesús María	Lima
12. Jockey Plaza	Av Javier Prado 4200 interior 440 (Terraza), C.C. Jockey Plaza Surco	Lima
13. La Molina	Av. Javier Prado 6495 – La Molina	Lima
14. Magdalena	Av. Javier Prado Oeste 595 – Magdalena del Mar	Lima
15. Mall Aventura Plaza Trujillo	Mall Aventura Plaza Trujillo, Cruce Avenidas Mansiche y America Oeste s/n, Urbanización el Cortijo	Trujillo
16. Mega Plaza	Av. Alfredo Mendiola N° 3698 INT. R04 CC. MEGAPLAZA –INDEPENDENCIA	Lima
17. Piura	Av. Andrés Avelino Cáceres N° 147 Urb. Miraflores – Castilla – Piura C.C. Open Plaza Piura	Piura
18. Plaza San Martín	Jr. Carabaya 821 – Lima	Lima
19. Plaza San Miguel	Río Mantaro s/n B11 C.C. Plaza San Miguel	Lima
20. Pueblo libre	Av. Antonio José de Sucre 902 – Pueblo Libre	Lima

Fuente: Página web Pardo's Chicken

Tabla 3: Locales, direcciones y sedes de Pardos Chicken en el Perú

LOCALES	DIRECCIÓN	SEDE
21. Puruchuco	Av. Prolongación Javier Prado 8680, Ate	Lima
22. Real Plaza Primavera	C.C. Real Plaza Primavera – San Borja	Lima
23. Royal Plaza	Av. Carlos Izaguirre Nro. 287 - 289 - C.C. Royal Plaza - Independencia - Lima	Lima
24. Salaverry	Av. Salaverry 694 – Jesús María	Lima
25. San Borja	Av. San Luis 2303 – San Borja	Lima
26. San Isidro	Av. Dos de Mayo 1002 – San Isidro	Lima
27. San Juan de Lurigancho	Urb. Zarate – Jr. Los Chasquis 201 – San Juan de Lurigancho	Lima
28. San Miguel	Av. La Marina 2238 – San Miguel	Lima
29. Santa Anita	Av. Carretera Central 111 – Sta. Anita – CC Mall Aventura Plaza	Lima
30. Santa Cruz	Av. Santa Cruz 898-Miraflores	Lima
31. Surco	Av. El Golf Los Incas 498 – Surco	Lima

Fuente: Página web Pardo's Chicken

Tabla 4: Locales, direcciones y sedes de Pardos Chicken en el Perú

LOCALES	DIRECCIÓN	SEDE
32. Surquillo	Av. Angamos Este 1806 int. LC33 Surquillo CC. Open Plaza Angamos	Lima
33. Trujillo Real Plaza	Av. Cesar Vallejo oeste nro. 1345 int. R-04 (CC. Real Plaza Trujillo 1er niv. Esq. Fátima) Trujillo	Trujillo

Fuente: Página web Pardo's Chicken

Pardos Chicken es una marca sólida y reconocida en el Perú (El Comercio, 2022), es por ello que para mantener esa imagen realizan actividades que son sostenibles en el tiempo, como por ejemplo es responsable con el medio ambiente dado que tienen un fuerte compromiso ambiental que los mantiene activos y responsables en la gestión de recursos dentro de sus restaurantes. Como parte de sus acciones utilizan bolsas biodegradables para reducir el consumo de plástico, además no utilizan cañitas de plástico en las bebidas por el bien de la salud pública y del medio ambiente.

Asimismo, para seguir cuidando el medio ambiente implementaron la Tecnología EN (tecnología de microorganismos eficaces), que es una alternativa sostenible que ayuda a gestionar mejor y de forma responsable los residuos que se producen en las cocinas de los restaurantes. Esta tecnología se utiliza en las trampas de grasa para evitar que estos residuos tengan un impacto ambiental negativo. De esta manera logran reducir los contaminantes del agua para que esta sea fácilmente tratada, y que ayude a que las comunidades a recibir agua más limpia y de fácil procesamiento para ser consumida. Actualmente, Pardos Chicken es el único restaurante del rubro en usar esta tecnología EN. (Web oficial Pardos Chicken, 2022)

Otras acciones que toma Pardos Chicken con la comunidad es la inclusión de las Cartas Brailes para las personas discapacitadas (ceguera) y para que estas se sientan a gusto dentro del restaurante, esta acción es parte de la Experiencia Pardos ya que lo hace más amigable con las comunidades generando felicidad y mejor imagen a los consumidores.

Asimismo, realizan actividades en ONG para llevar felicidad a quienes más lo necesitan brindando almuerzos y cenas gratuitas para las familias, esta es una buena práctica que todas las organizaciones deberían tomar en cuenta.

Por otro lado, un punto interesante es que Pardos Chicken este año ha obtenido el 4to lugar en los premios SUMMUM en la categoría “El Mejor Pollo a La Brasa” dentro del TOP 10 de pollerías en el Perú. Cabe mencionar que los Premios SUMMUM, son considerados los más importantes de la gastronomía peruana (El Comercio, 2022).

3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

3.1. ENTORNO EXTERNO

3.1.1. CLIENTE

Es importante entender cómo funciona el comportamiento de gasto del público peruano. Según INEI (2021), el 30.1% del gasto per cápita en el año 2021 se destinó a alimentos consumidos en el hogar (S/. 226) y un 9.7% fue para el consumo de alimentos fuera del hogar (S/. 73), de tal manera que el 40% del gasto se destinó solamente a alimentos. De los alimentos consumidos fuera del hogar se destacan: el pollo a la brasa, las hamburguesas y el chifa (Quiñones, 2018).

De estos, el pollo a la brasa es uno de los platos más queridos y como mencionamos líneas arriba el tercer domingo de Julio se celebra el Día del Pollo a la Brasa por lo que en este día más personas consumen este plato y las ventas puede llegar a representar el 20% de la venta total de mes (Mamani, 2022). Por otro lado, según la empresa San Fernando (2020), los peruanos consumen este plato en promedio dos veces al mes, tendencia que se mantendría debido al amor y gusto por nuestro plato de bandera.

Según el INEI (2016), cada hogar peruano consume un promedio de 16 pollos a la brasa al año y las familias peruanas están compuestas en promedio por 4 integrantes por lo que cada persona consume 4 pollos a la brasa al año. Por otro lado, un estudio de

APA-Asociación Peruana de Avicultores (2019), nos indica que Perú es el mayor consumidor de pollos en América Latina, con un promedio anual de 51 kg por persona.

3.1.2. COMPETIDORES

Según MIDAGRI (2021), existen alrededor de 13,000 pollerías a nivel nacional. El alto nivel de consumo y las ventas que genera dan cuenta que el mercado de pollos a la brasa es un negocio rentable, siendo en su mayoría pollerías pequeñas.

Como nos comenta el especialista de la Dirección General de Desarrollo Agrícola y Agroecología (DGDA, 2021), del MIDAGRI, Juan Miguel Quevedo, hay tres tamaños de pollerías: pequeñas, medianas y grandes.

En nuestro caso, Pardos se encuentra en la categoría de pollerías grandes por lo que consideramos que nuestros principales competidores son: Villa Chicken, Norky's y Roky's.

A continuación, detallamos características y un cuadro comparativo de nuestros competidores:

Tabla 5: Cuadro comparativo con los competidores de Pardos Chicken

Variable / Competidor				
Participación de Mercado 2021	5.9%	5.9%	21,0%	1,2%
Restaurantes Lima	29	46	32	17
Restaurantes Provincia	4	13	12	2
Total Restaurantes	33	59	44	19
Precio 1/4 de pollo	S/.28,90	S/.26,90	S/.24,20	S/.24,90
Variedad de Platos	SI	SI	SI	SI
Presencia Digital	SI	SI	SI	SI

Fuente: Euromonitor (2021) y páginas Web

Revisando el cuadro, en la primera columna nos encontramos con la variable Participación de Mercado 2021, esta información la obtuvimos de Passport Euromonitor. Por otro lado, podemos concluir que la estrategia que tienen nuestros competidores es la de tener presencia tanto en Lima como en provincia. A nivel de precios, tomamos como referencia el cuarto de pollo a la brasa (personal) y podemos observar que Roky's es la tarifa más cercana a Pardos, por lo contrario, Villa Chicken y Norky's tienen los precios más bajos. En variedad de platos encontramos que todos ofrecen productos adicionales al pollo a la brasa, tales como: parrillas, hamburguesas y carnes. Por último, encontramos que todos tienen presencia en redes sociales: Instagram y Facebook y cuentan con una página web donde se puede revisar la carta y realizar pedidos online mediante su servicio de delivery.

3.1.3. PROVEEDORES

Los proveedores principales de un restaurante de pollos a la brasa son las empresas avícolas y las empresas procesadoras de papa. Del sector avícola, los proveedores de las grandes cadenas de restaurantes los encontramos asociados a la Asociación Peruana de Avicultores (APA) la cual tiene como función principal representar al sector, promoviendo la reputación de sus asociados, el desarrollo sostenible y la competitividad para exceder las exigencias del consumidor. En esta asociación, encontramos a proveedores tales como: San Fernando, Redondos, Aviagen, entre otros. En el caso de la papa, de acuerdo a un informe de la agencia CITEPAPA - Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (2020), las cadenas de pollerías están adquiriendo papas importadas precocidas y congeladas reemplazando a las papas nativas como la papa Canchán y Única.

3.2. ENTORNO INTERNO

3.2.1. MISIÓN

La misión de Pardos es la de “Ser y hacer felices a sus anfitriones, invitados y comunidad a través de la “Experiencia Pardos”: productos de alta calidad, servidos con una gran vocación de servicio y un ambiente acogedor. (Web oficial Pardos Chicken,

2020).

La declaración de misión tiene como objetivo comunicar y buscar que todos los miembros de Pardos lleven esta filosofía de trabajo a todas las áreas y actividades laborales para mejorar el clima y desempeño organizacional con sus invitados.

Esta experiencia comienza con el compromiso de brindar a sus anfitriones un entorno de trabajo seguro, saludable y bien organizado; donde ellos puedan ejercer las buenas prácticas aprendidas al momento de elaborar los alimentos para entregar un mejor producto y servicio al consumidor final, ofreciendo mejor experiencia de consumidor y a la vez estimulando la recompra.

En esta misma línea, podemos observar que la empresa si desarrolla constantemente su misión. Esto se ve reflejado en el poder de la cultura que se maneja internamente en Pardos Chicken donde todos los colaboradores independientemente de su nivel jerárquicos imparten una cultura empresarial sólida basado en principios y mejores prácticas, que mejora el ambiente laboral.

Pardos busca entregar a sus consumidores, productos de alta calidad servido con una gran vocación de servicios, este punto se ve desarrollado en las acciones específicas de la empresa, que comprometidos con la integridad física de sus comensales; comparten en su salón y, espacios digitales; información relevante sobre 7 alimentos alérgenos (lácteos, huevos, nueces, gluten, soya, sulfitos y mostaza) que se encuentran en determinados platos de su carta. Por consecuencia, han creado una cartilla informativa para comunicar lo anterior al consumidor. Es importante recalcar que son uno de los primeros restaurantes en adoptar esta medida de manera voluntaria.

Por estas y otras acciones; Pardos Chicken logró ser nombrada “Great Place to Work Perú” en el 2018 por segundo año consecutivo, ubicándose entre las 15 mejores empresas para trabajar en Perú. El reconocimiento que han logrado refleja la eficiencia de su propuesta de valor y el cumplimiento de la misión de llevar “Experiencia Pardos” de manera integral.

3.2.2. VISIÓN

La organización cuenta con la visión de “Ser la cadena de restaurantes líder que difunda la gastronomía peruana, generando orgullo, identidad y compromiso.” (Web oficial Pardos Chicken, 2020).

Es por ello por lo que la organización, en todas sus redes sociales, crean publicaciones de interacción, mensajes e historias relacionadas con el orgullo por la peruanidad y por nuestros platos bandera.

3.2.3. VALORES

En Pardos Chicken trabajan día a día para ser y hacer felices a sus anfitriones, comensales y público. Ellos indican que esto no sería posible sin la práctica constante de seis valores fundamentales que practican en la empresa los cuales son la verdad, la lealtad, la responsabilidad, el respeto, la cooperación y la comunicación (Web oficial Pardos Chicken, 2020).

Estos puntos son desarrollados en la organización de la siguiente manera, practicando la constancia y la disciplina, métodos que los ayudan a mantener felices a sus anfitriones en el trabajo, esto logra dar valor a sus invitados y comunidad, ya que reciben un mejor servicio dado la práctica de estos valores y de esta manera refuerzan aún más los principios que les permite tener bienestar y buena organización y desempeño organizacional en el trabajo.

Además, para reforzar este mensaje de impartir valores dentro de la empresa, cuentan con un campo muy activo de “Talento y Felicidad”, que los apoya con los diferentes programas para integrar e implementar los valores de la cultura Pardos y el trabajo en equipo. Cuentan con “Murales que Inspiran”, “Ejemplos de Valor”, “Proyectos Wow”, Libro de Cultura, “Box de la Felicidad”, entre otros, son algunas iniciativas que los

ayudan a inspirar y valorar a los anfitriones de la familia Pardos, que incrementa su valor y satisfacción laboral de cada uno de sus anfitriones y gerentes.

3.2.4. MODELOS DE GESTIÓN

En la página web de Pardos indican que su modelo de gestión se enfoca primordialmente en marketing y en fortalecer cada vez más su cultura organizacional y valores que manejan internamente en la empresa, gracias a tomar esta óptica de gestión han logrado ser la marca preferida de los ejecutivos limeños, esto fue visto dado que en 2018 volvieron a ganar el reconocimiento en la Encuesta Anual de Ejecutivos de la Cámara de Comercio Lima (CCL) en su revisión XVIII., los ejecutivos volvieron a elegir a Pardos Chicken como su marca de pollería favorita en 2018, al igual que en los años 2010, 2015 y 2017 respectivamente.

Cabe acotar que, La Encuesta Anual de Ejecutivos revela qué marcas, productos y servicios son los preferidos por los empresarios peruanos.

Por otra parte, la empresa trabaja bajo estándares de calidad en seguridad, producto y desempeño en todas sus cadenas de restaurantes, hechos por lo que se han hecho acreedores de varios premios de diferentes organizaciones en 2018 y han aumentado su prestigio.

La empresa ha pasado por pruebas de auditoría sanitarias, análisis microbiológicos, físicas y químicas, así como el monitoreo de alimentos y utensilios, Estos estándares de salud y calidad aseguran que el producto final sea saludable y exquisito, generándose constantemente a sí misma pruebas y retos de calidad, de esta manera exigen a sus colaboradores que estén constantemente en preparación para cumplir con las expectativas de calidad de servicio y mejorar así la satisfacción de sus clientes de la mano de sus acreditación por haber cumplido con los requisitos de la auditorias pasadas con éxito.

Por otro lado, el desarrollo de BI en la organización se da de manera que cuentan con la disponibilidad de datos e ingresos constante de los mismos dado que tienen una infraestructura tecnológica estructurada en la cual ellos manejan y obtienen datos de su mapa central, además de contar con un CRM, ERP de logística, además de también tener sus puntos de venta como fuente de información que le permite a la empresa un más ágil procesamiento de datos para poder realizar planeación y proyecciones de número de ventas, ingresos, costos y frecuencias de compra en corto, mediano y largo plazo. (esto iba en valores).

4. PLANEAMIENTO DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN

El objetivo general de Pardos Chicken es la incrementar la presencia de la marca en Perú. Para poder lograr esto, se implementaría una estrategia de Desarrollo de Mercado. Esto último se va a conseguir aperturando dos nuevos locales, en la ciudad de Arequipa y Cusco.

A continuación, se presenta este cuadro comparativo de la cobertura de atención, solo siendo considerado el Perú Urbano, pre y post aplicación de la estrategia. En primer lugar, se consideró que, actualmente, se está atendiendo al 100% de la población Lima Metropolitana puesto que se cuenta con diversos locales en esta zona a los cuales los consumidores pueden acceder. Por otro lado, únicamente se está atendiendo al 18% del Perú Urbano Provincias (en este punto solo se han incluido las ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo) ya que son las únicas ciudades en las que, en este momento, Pardos Chicken tiene presencia. Entre ambos, se tiene que la población atendida actual es del 51.4%.

Luego de implementar la estrategia la cobertura pasaría a ser del 57.6% en la que el Perú Urbano. Se debe mencionar que la población del Perú Urbano Provincias aumentaría del 18.0% al 28.5%, lo que representa un incremento en 10.5%.

Tabla 6: Cobertura de Atención en Perú Urbano pre y post estrategia

Perú Urbano / Población atendida	Población Total	Población Atendida por la Operación Actual	%	Población Atendida Incluyendo Nuevos Locales	%
Lima Metropolitana	11,200	11,200	100.0	11,200	100.0
Perú Urbano Provincias	16,300	2,940	18.0	4,650	28.5
Total Perú Urbano	27,500	14,140	51.4	15,850	57.6

Fuente: APEIM (2021); CPI (2022).

4.1. CRITERIOS PARA MEDIR EL ATRACTIVO DE LOS MERCADOS

Antes de seleccionar el objetivo de mercado es necesario un proceso de evaluación de este. Es por ello que a continuación se presentará un análisis tanto de la ciudad de Arequipa como de la ciudad de Cusco. Se tomará en cuenta las siguientes variables para realizar la evaluación del atractivo del mercado: Atractivo Económico, Atractivo Estructural y Objetivos y Recursos de la empresa.

4.1.1. ATRACTIVO ECONÓMICO

4.1.1.1. ATRACTIVO ECONÓMICO DE AREQUIPA

Inicialmente, se debe mencionar que el mercado de pollos a la brasa en Perú cuenta con un crecimiento anual del 7% de acuerdo con el APA (Agraria, 2021).

Como se mencionó anteriormente, cada persona consume 4 pollos a la brasa al año. Adicional a ello, en el contexto actual, el gasto del ticket promedio por cada compra de pollo a la brasa se ha incrementado de estar entre S/ 50 y S/ 55 a estar entre S/ 65 a S/ 70 (Ybáñez, 2022). Sin embargo, otras fuentes mencionan que el gasto promedio por cada pollo a la brasa es de S/. 60 (Gestión, 2022; Perú Retail, 2020). Es importante mencionar que de acuerdo con el CPI Research, Arequipa cuenta con aproximadamente 1,581,200 pobladores. (CPI, 2022).

Es así como, teniendo en cuenta los datos mencionados en el párrafo anterior, se puede determinar que el consumo de pollo a la brasa; es decir, el tamaño del mercado, en el departamento de Arequipa es alrededor de 379,488,000 de soles de manera anual.

Por otro lado, si se toma en cuenta únicamente la cantidad de habitantes de la ciudad de Arequipa, este sería igual a 1,238,500 pobladores (CPI, 2022). Tomando este último dato se obtiene como resultado un consumo de pollo a la brasa en la ciudad de Arequipa de alrededor de S/. 297,240,000.00 (doscientos noventa y siete millones, doscientos cuarenta mil soles) de manera anual.

Adicional a lo anterior, hay que tener en cuenta que, en cuanto a los ingresos de la población, durante el 2020, los residentes del departamento de Arequipa registraron un ingreso promedio por trabajo de S/. 1530.3 (mil quinientos treinta con 30 centavos de sol) (INEI, 2020).

Asimismo, teniendo en cuenta la participación de Arequipa en el PBI del sector de “Alojamiento y Restaurantes”, en el año 2021, Arequipa fue el tercer departamento en presentar el mayor valor en la actividad económica “Alojamiento y Restaurantes” en el producto bruto interno (INEI, 2021). Representó el 2.4% del total del PBI de la actividad total, siendo 1,057,657,000 de soles. Lo cual es un indicador de que el mercado está desarrollándose de manera positiva.

Por otro lado, de acuerdo con el dashboard de la APEIM (2021), basada en información de la ENAHO 2020, la distribución de los niveles socioeconómicos (NSE) en Arequipa se dio de la siguiente manera:

Tabla 7: Distribución porcentual del NSE en Arequipa

Departamento	Nivel AB	Nivel C	Nivel D	Nivel E
Arequipa	15.1%	37.7%	29.3%	17.9%

Fuente: APEIM (2021)

Como se puede apreciar en la tabla, en Arequipa el 52.8% pertenecen al NSE, A, B y C. Mientras que el 29.3% pertenecen al NSE D y el 17.9% se encuentra dentro del NSE E.

Es importante mencionar que Arequipa es una de las 5 ciudades más turísticas del Perú. De acuerdo con el MINCETUR en el año 2018 se tuvieron 3.1 millones de viajes por turismo interno a Arequipa, sin contar con los turistas extranjeros. Sin embargo, debido a la pandemia, esta cifra ha disminuido en 59.6% aproximadamente al 2021 (MINCETUR, 2019). Adicional a ello, durante el año 2021 se dieron 1.2 millones de arribos en hospedajes. En el cual 5.5% fueron extranjero y el 94.5% se dio por turismo nacional (MINCETUR, 2022).

Finalmente, acorde con la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX) (2022), durante el primer trimestre del año 2022, se registró un incremento del 100.4% con respecto al mismo trimestre del año 2021, lo cual representa indica que, hasta el momento, mayores oportunidades.

4.1.1.2. ATRACTIVO ECONÓMICO DE CUSCO

Se espera que para que un mercado sea grande o viable, ha de tener un volumen de consumidores suficientes para que resulte rentable poder atenderlos (Schiffman & Kanuk, 2010; Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011).

Teniendo en cuenta la información mencionada en el análisis de la ciudad de Cusco (consumo per cápita de pollo a la brasa y ticket promedio de compra de pollo a brasa de peruanos), y adicionando que Cusco cuenta con 1,358,300 pobladores (CPI, 2022). Se puede determinar que el consumo de pollos a la brasa en el departamento de Cusco es aproximadamente de 325,992,000 de soles anualmente.

Adicional a ello, tomando en consideración que en la ciudad de Cusco habitan 510,500 pobladores. El consumo de pollos a la brasa de la ciudad antes mencionada sería de S/. 122,520,000.00 (ciento veintidós millones, quinientos veinte mil soles) de manera anual. Lo que le hace una ciudad muy atractiva para poder invertir.

En el caso de los residentes de Cusco, de acuerdo con la INEI (2020), el ingreso promedio proveniente del trabajo es de S/. 963.1 (novecientos sesenta y tres con 10 centavos de sol). Adicionalmente a ello, también identificaron que este monto disminuyó con respecto al año anterior en 22% (INEI, 2020), esto debido a los trabajos informales que abundan en la ciudad.

Durante el 2021, Cusco presentó 1,195,226,000 de soles en la actividad económica de “Alojamiento y Restaurante”, en valores a precios corrientes, representando el 2.71% del total de la actividad económica en el Perú y siendo el segundo departamento en presentar el mayor valor, luego de Lima (INEI, 2021).

Al igual que con el departamento de Arequipa, el turismo en Cusco se vio afectado por la pandemia. Durante el año 2018 se estima que Cusco recibió alrededor de 2.8 millones de viajes por turismo interno y 1.7 millones de turistas extranjeros. Sin embargo,

durante el año 2021 se tuvo una disminución de aproximadamente 65% (MINCETUR, 2019).

Por otro lado, de acuerdo con el reporte regional de turismo, durante el año 2021, Cusco recibió un total de 1.5 millones de arribos a hospedajes. Dentro de estos últimos, el 28% fue representado por turistas extranjeros, mientras que el 72% restante fueron turistas nacionales (MINCETUR, 2022).

Cabe mencionar que durante el primer trimestre del presente año 2022 se registró un incremento del 185.6% de movilizaciones por turismo de lo registrado en el mismo trimestre en el año 2021 (COMEX, 2022).

4.1.2. ATRACTIVO ESTRUCTURAL

4.1.2.1. ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE AREQUIPA

En Arequipa la apertura de una empresa es más ventajoso que en Lima, a pesar de que los procedimientos sean similares, la cantidad de tiempo que demora la apertura de una empresa en esta ciudad es menor, así como el costo requerido (Gonzales et. Al, 2017).

Por otro lado, en el 2013, un periódico local, identificó que en Arequipa existían 320 pollerías y que esta cantidad crecía 5% anualmente (El Búho, 2013). Si se toma en cuenta la información anterior, sin tener en cuenta la recesión económica que se sufrió a raíz de la pandemia, se podría considerar que actualmente la cantidad de pollerías existentes en Arequipa serían alrededor de 500 locales. Dentro de ellas, las pollerías más populares son las siguientes:

- Cadenas: Norkys, Rockys
- Locales: Pio Pio, Pollo Real, El Tablón

A pesar de que en el mercado existan diferentes competidores, ya sea las marcas mencionadas anteriormente, así como los productos sustitos que se encuentran en el

mercado (comida rápida – salchipapa, pollo broaster, chifa, entre otros), se cuenta con una demanda insatisfecha. Esto último debido a que en un estudio el año 2015 el 89% de los encuestados afirmaban que les gustaría que existan pollerías con mayor prestigio en Arequipa. Así como el 52% de la población que encuestaron indicaron que se encontraban insatisfechos con las pollerías existentes (Cadenas J. & Ferrucci A., 2015).

Es necesario mencionar que el pollo a la brasa es la primera opción de comida fuera de casa en Arequipa. De igual manera, para los arequipeños, los factores relevantes al momento de escoger una pollería son el sabor del pollo, que el servicio en el restaurante sea excelente y el prestigio de la marca (Cadenas J. & Ferrucci A., 2015).

De acuerdo con Perú Retail (2018), Arequipa es una de las ciudades que cuenta con mayor cantidad de centros comerciales que se han posicionado a lo largo de los años en este departamento. Dentro de ellos se tienen las siguientes cadenas de centros comerciales: MallPlaza – Cayma, Real Plaza Arequipa, Mall Aventura Porongoche y Arequipa Center.

Finalmente, Arequipa es tercer departamento productor de pollos en el Perú, este último es la materia prima principal del producto estrella de Pardos Chicken. Lo que facilitaría la obtención de proveedores para el abastecimiento del mismo para el negocio.

4.1.2.2. ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE CUSCO

De acuerdo con este factor, es importante considerar la accesibilidad del local a los clientes potenciales. Es por ello que en dos distritos de Cusco se muestran mayor concurrencia de potenciales clientes, uno de ellos es el cercado de Cusco por albergar el centro histórico, la plaza de armas y otros sitios importantes de la ciudad. El otro distrito es el distrito de Wanchaq que alberga las zonas residenciales más importantes de la ciudad, los dos hospitales más grandes de la ciudad y una zona comercial muy importante que colinda con el único centro comercial de la ciudad que es el Real Plaza.

Actualmente, la única cadena de centros comerciales que cuenta con presencia en Cusco es Real Plaza. En ella se pueden encontrar más de 90 tiendas que pertenecen al rubro de restaurantes, tiendas por departamento, supermercados, entre otros (Comercio, 2014).

Otro punto importante para considerar es la competencia que existe en la ciudad y dentro de las pollerías más populares de Cusco se encuentran las siguientes:

- Cadenas:
 - Don Belisario, que se encuentra dentro del centro comercial Real Plaza en el mercado de Cusco.
- Locales
 - Sumaq, que cuenta con 2 locales, 1 en Wanchaq y el otro en San Sebastián.
 - La Granja, cuenta con tres locales, dos en San Jerónimo y uno en el Mercado de Cusco.
 - Etapoy, que cuenta con dos locales, uno en el mercado de Cusco y otro en Wanchaq.
 - El Tablón, que cuenta con dos locales, uno en el mercado de Cusco y otro en el distrito de Wanchaq.
 - Los Toldos, que cuenta con dos locales, uno en el mercado de Cusco y otro en Wanchaq.

Según las pollerías más populares en Cusco podemos precisar que un gran diferenciador de las pollerías locales es que ofrecen pollos “más grandes”, esto logra que el paladar de los comensales lo prefiera ante las pollerías de cadenas, más aún cuando esta cadena no se ha posicionado muy bien en la mente de los consumidores, lo que le da una oportunidad a Pardos Chicken de ingresar al mercado, ya que su único competidor grande sería Don Belisario.

De acuerdo al Sr. Martín Florez, ex gerente de la empresa Rico Pollo en Cusco (Alves, 2016) una pollería con una ubicación cerca al centro comercial Real Plaza puede vender en un día bajo 150 pollos, y un fin de semana puede vender 350 pollos, esto es 600 platos de pollo en un día bajo y 1400 platos de pollo en un día alto lo que 107 representa ventas diarias de entre S/ 8,400 soles y S/ 19,600 soles, considerando las ventas en los días bajos, estamos hablando de ventas anuales de al menos S/ 3,024,000 soles (a un valor de S/ 14.00 soles, ya descontado el I.G.V.)

Además, otro punto importante es el segmento al cual nos vamos a dirigir, siendo Pardos Chicken una marca ya consolidada y con una gran reputación, podemos decir que nuestros segmentos al cual nos dirigiremos es al NSE A, B y C, dado que son personas con un ingreso mayor al promedio y un estilo de vida moderno y sofisticado. De acuerdo con el dashboard de la APEIM (2021), basada en información de la ENAHO 2020, en Cusco, la distribución de los niveles socioeconómicos se dio de la siguiente manera:

Tabla 8: Distribución porcentual del NSE en Cusco

Departamento	Nivel AB	Nivel C	Nivel D	Nivel E
Cusco	2.8%	13.4%	17.7%	66.1%

Fuente: APEIM (2021)

Como se puede visualizar en la tabla anterior, el 16.2% de la población pertenece a los NSE A, B y C. Esto último significa que alrededor de 195 mil habitantes integran esos niveles socioeconómicos al cual pretendemos dirigirnos.

4.1.3. OBJETIVOS Y RECURSOS DISPONIBLES DE PARDOS CHICKEN

Recursos Financieros

Respecto a la capacidad económica y monetaria de la empresa. Es decir, la aglutinación del dinero en efectivo o no que posee la organización proveniente de los inversores, las

ventas y los acuerdos con entidades financieras, tenemos que en cuanto a los recursos financieros propios de la empresa respecto al punto de ingresos por ventas se tienen los siguientes datos, según Euromonitor International Norky's, Roky's y Pardos Chicken concentraron el 40% de este mercado, el cual superaría los US\$1.327 mlls. este año y se esperaría crecimientos con tasas anuales de crecimiento de 3,1% y 4,4%, respectivamente para los siguientes años es por esto que se estima una cifra de US\$1.544 mlls en el 2023, de lo cual correspondería este año para Pardos Chicken un monto de US\$79.62 mlls. este año y US\$92,63 mll.s el siguiente año dado que el 6% de participación de mercado con el que cuenta actualmente la cadena de restaurantes Pardos Chicken en el rubro de pollerías.

Además de esto mencionar que según entrevista a Arnold Wu, indica que respecto a su plan de crecimiento con la creación de más locales en el interior del país cuenta el con números que lo avalan para seguir creciendo en locales en provincia, por último mencionó que también plantea la opción de en los próximos años estar en ciudades de 7 o 8 provincias del Perú con 1 o dos locales.

Recursos Materiales

La organización cuenta con bienes tangibles para el desarrollo de la producción entre los cuales se encuentran instalaciones y oficinas, maquinaria de producción, herramientas, materias primas los cuales se dividen en

- Pardos Chicken cuenta con 32 Locales a nivel nacional ubicadas en 29 en lima, 2 en provincia y una a nivel internacional en Chile, según gerente de marketing de Pardos Chicken, Alejandra Cáceres sugería que el costo promedio por aperturar un nuevo local como el que se encuentra en San Juan de Miraflores dentro del Mall del Sur que posee 400mt² indica que se encuentra entre los US\$400.000 de inversión.

- Por la parte de maquinaria propia y herramientas con las que cuenta la empresa para el desarrollo de producción de sus productos equivalen a los siguientes montos

aproximadamente y son los siguientes, estos por cada uno de sus 32 locales aperturados.

Tabla 9: Presupuesto de implementación de local

Producto	Precio
Horno	2 entre S/.3,500 y S/.7,000
Freidoras de papas fritas	Entre S/.1,400 y S/.3,400
Ducto y campana	Entre S/.1,500 y S/.1,8500
Cocina industrial	Entre S/.1,000 y S/.1,350
Ollas industriales acero inoxidable	4 entre S/.250 y S/.1,000
Vitrina exhibidora	Entre S/.1,800 y S/.2,000
Refrigeradora	Entre S/.569 y S/.4000
Caja registradora	Entre S/.400 y S/.600
Mesas	S/.4,000 (40 meses en promedio)
Sillas	S/.3,500 (80 sillas en promedio)
Accesorios de limpieza	S/.800 (por un mes aproximadamente)
Uniformes	S/ 0.45
Envases de plástico /otros	Entre S/.800 (mensual aproximadamente)
Set de vajillas para restaurante	Entre S/.1,600 y S/.3,500
Cubiertos	160 entre S/.2,100 y S/.2,400
Machetes para cortar pollo	4 entre S/.40.00 y S/.80.00
Laptop	Entre S/.1,300 y S/.2,000.00
Anaqueles metálicos 30*90*180cm	2 entre S/.550 y S/.800
Bolsa de papel Kraft con logo 40 cm	Entre S/.450 y S/.800

Fuente: Elaboración Propia

- Materias primas y montos invertidos que se tienen por local para para la producción de pollo a la brasa al año son:

Tabla 10: Presupuesto de materia prima

Producto	Precio al año
Pollo	S/.214,182
Cerveza	S/.1,487
Orégano en polvo	S/.7,437
Pimienta negra	S/.1,487
Ajo molido	S/.1,487
Vinagre rojo	S/.2,231
Ají panca	S/.1,487
Comino	S/.2,975
Tornillo fresco	S/ 0.74
Sal	S/ 0.74
Agua	S/.1,487
Carbón	S/.2,975
Aceite	S/ 0.80
Papa blanca	S/.11,155

Fuente: Elaboración Propia

Estos son los elementos necesarios mínimo para la implementación, apertura e inicio de operaciones de sedes nuevas que se deseen inaugurar en cualquier región o ciudad del país.

Recursos Tecnológicos

En la web de Pardos indican que la empresa cuenta con los procesos y sistemas necesarios para realizar y mejorar el desempeño profesional de sus colaboradores dentro de la empresa los cuales son se subdividen en sistemas de gestión, fórmulas y desarrollo de tecnologías tales como:

- En primer lugar, la empresa tiene las redes sociales de Facebook, Instagram y Tik tok donde publican y presentan todos su productos, promociones y eventos a toda su comunidad de seguidores.

- En segundo lugar la organización cuenta con la implementación de un chatbot Pardos que es básicamente un software que permite tener conversaciones automática en Facebook lo que agiliza su proceso de respuesta, atención a su público y ayuda a realizar pedidos de manera más rápida por ese medio, por Facebook piden a sus clientes registrarse lo que les permitirá ingresar mayor y nueva cantidad de información para su base de datos lo que le servirá analizar y hacer el lanzamiento de nuevas promociones y manejo de estrategias según el comportamiento estudiado de sus consumidores por parte de la empresa.
- La empresa también cuenta con una app Pardos Delivery disponible para IOS y Android creada el 2018 con la finalidad de darle a sus clientes la posibilidad de realizar sus pedidos en simples pasos, además en la página web de Pardos indican a sus “Followers”, el cual es el nombre que recibe la comunidad de seguidores de Pardos Chicken, que no dejen de revisar sus redes sociales que es donde constantemente lanzan promociones especiales y novedades para los que ya se hayan descargado la app.
- Pardos Chicken cuenta con una página web lo que también agiliza su proceso de venta online haciendo más sencilla la venta hacia cualquier zona de reparto de sus restaurantes en Lima, a su vez en la web señalan que en el 2019 la empresa decidió transformar su página web para seguir sorprendiendo a sus consumidores que desean realizar sus compras de manera e-commerce, dando la opción a sus usuarios de elegir el plato que más les gusta de su carta, también pudiendo optar por sus promociones y finalmente, adhiriendo alternativas de métodos de pago con tarjeta débito o crédito online, contra entrega o en efectivo optimizando así el proceso de compra de sus clientes por este medio.

Recursos Humano

En la organización de Pardos Chicken disponen de personal altamente calificado en todas las distintas áreas que poseen dentro de la empresa por lo que observa que poseen

el talento humano que los ayudará a seguir creciendo en los diferentes ámbitos y retos que enfrenta la empresa diariamente.

Todo el personal de la compañía representa el factor más importante dentro de la empresa para Pardos, esto se ve dentro de su filosofía de negocio que es la de ser y hacer felices a todos sus invitados y anfitriones con la Experiencia Pardos, la cual comienza con la constante capacitación a sus colaboradores en atención al cliente y elaboración de productos con el fin de que ellos entreguen el mejor servicio al cliente y productos a sus consumidores, generando así una buena cultura organizacional y clima laboral, manteniendo orgullosos y motivados a sus empleados y a su vez dando una satisfacción mayor a sus clientes e incrementando la posibilidad de recompra de sus usuarios.

Además, mencionar que la pollería Pardos Chicken ha ganado el premio Great Place to Work en el año 2018, siendo la única empresa del rubro a entrar en este ranking. Por esto se puede considerar que todo el personal de la organización, desde los altos mandos hasta los operarios de primera línea, trabajan con alto nivel de profesionalismo, los mismos que los trabajadores encargados de gestionar el resto de recursos de forma tal que, con la información obtenida, se pueden comprender que ellos ayudarán de manera más eficiente y eficaz a alcanzar las metas fijadas por la organización. También indican que la organización está enorgullecida del trabajo que hacen sus operarios, dado esto, ya que desde el 2010 la Cámara de Comercio de Lima los viene eligiendo como su marca preferida de pollos a la brasa, esto gracias a que para los ejecutivos limeños son el restaurante número 1 en este rubro.

Por último, se tiene que para atraer personal capacitado en Pardos tienen una estrategia muy efectiva que les ayuda a atraer trabajadores de alto valor para la empresa, así mismo, bajo esta misma estrategia, indican en la organización que logran mantener el nivel de profesionalismo y entrega en la empresa, la acción que la empresa ha tomado para que, desde este punto, es la de entregar tarjetas de invitación para sus colaboradores, el cual tiene la finalidad de que sus colaboradores entreguen estas tarjetas a personas que ellos reconozcan que tienen los valores, entrega y profesionalismo que la empresa

necesita en los operarios de la organización, con la finalidad de que sea más fácil la adaptación y la posibilidad de replicar la Experiencia Pardos que es el eje central de su negocio para el trato con sus consumidores y anfitriones, la cual sigue teniendo como objetivo brindar el mayor valor de vocación en servicio y calidad de productos.

4.2.EVALUACIÓN ENTRE REGIONES

Comparados con la región Lima, Arequipa y Cusco están muy por debajo en términos de números en el consumo de pollo a la brasa en soles, PBI de restaurantes y alojamientos, cantidad de centros comerciales y afluencia turística. Esto se debe a que Lima es la ciudad más poblada del Perú. Sin embargo, esto no significa que Arequipa y Cusco sean ciudades poco atractivas para ingresar. Por el contrario, acorde con la INEI (2022), Arequipa y Cusco fueron el segundo y tercer departamento, respectivamente, en aportar al PBI del sector de Restaurantes y Alojamientos. Conjuntamente con el hecho de que se encuentran dentro de las ciudades más pobladas y visitadas. Es por esto que ambas regiones son consideradas como mercados atractivos.

Adicional a ello, tanto Cusco como Arequipa se encuentran entre las 8 regiones más pobladas del Perú y de igual manera se encuentran dentro de los departamentos más turísticos del país (Andina, 2019). Considerando la información mencionada anteriormente del COMEX en la que se evidencia que ambas ciudades están recibiendo mayor cantidad de turistas comparado con los últimos dos años, lo que significa una mayor cantidad de ingresos y posibles clientes a quienes llegar.

Por último, ninguna de las pollerías actualmente existentes en ambas ciudades ha monopolizado todo el mercado, puesto que esto último es, ciertamente, algo difícil de lograr, teniendo en cuenta el sector en el que se compite. Es por ello y sumado al hecho de que, como se mencionó inicialmente en la historia, Pardos Chicken este año ha sido considerado uno de los mejores restaurantes en la categoría “Pollos a La Brasa” del Perú, Pardos será un fuerte competidor frente a las actuales pollerías que se encuentran tanto en

Arequipa como en Cusco. Cabe mencionar que ninguna de estas últimas se encuentra en el ranking de SUMMUM.

A continuación, detallaremos una tabla comparativa entre las regiones que han sido evaluadas para ser las nuevas sedes de los nuevos locales versus Lima.

Tabla 11: Comparación entre regiones Lima, Arequipa, Cusco

Ítems	Lima	Arequipa	Cusco	Perú
Consumo de Pollo a la Brasa Región (en millones de soles)	2,892	379	325	8,015
Consumo de Pollo a la Brasa Ciudad (en millones de soles)	2,643	297	122	8,015
Ingreso Promedio por Trabajo	S/ 1,414.60	S/ 1,530.30	S/ 963.10	S/ 1,268.80
PBI Restaurante y Alojamiento (en millones de soles)	17,603	1,057	1,195	26,535
PBI Restaurante y Alojamiento %	66%	4%	5%	100%
Número de Centros Comerciales	37	4	1	84
Afluencia Turística (arribos a hospedajes en millones de personas)	31.4	1.2	.5	47.8
Pollerías más Populares	Cadenas: Pardos Chicken, Mediterráneo, Villa Chicken Locales: La Granja Azul, Primos, Tori	Cadenas: Norkys, Rockys Locales: Pio Pio, Pollo Real, El Tablón	Cadenas: Don Belisario Locales: Sumac, La Granja	Cadenas: Pardos Chicken, Mediterráneo, Villa Chicken Locales: La Granja Azul, Primos, Tori

Fuente: CPI (2022); MINCETUR (2022); SUMMUM (2022)

5. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE TRABAJO

Para realizar el proyecto se adoptó la metodología de Objetivos y Resultados Principales (OKR por sus siglas en inglés). Esta metodología nos permitirá mantener el foco en nuestros objetivos y analizar con claridad los resultados. Pero antes de entrar a detalle en nuestro plan de acción, vamos a indagar un poco más de la metodología OKR:

Objectives and Key Results o más conocido por sus siglas en inglés OKR es una metodología para definir y gestionar metas cuya finalidad principal es la de simplificar la definición de los objetivos y la medición de su desempeño a través de resultados.

Fue creado y desarrollado por Andy Grove, exdirector ejecutivo de Intel a mediados de 1983; sin embargo, se popularizó con Jhon Doer ex empleado de Intel, cuando en 1999 trasladó esa metodología a Google. Fue tan efectiva y exitosa en Google que hasta la actualidad se sigue usando en esta compañía y actualmente lo usa compañías exitosas tales com: Spotify, Airbnb, Twitter, LinkedIn, Amazon, entre otros.

Una vez definido el OKR, detallaremos a continuación las razones por las que hemos implementado esta metodología en nuestro proyecto:

- Nos ayudará a incrementar la productividad de las personas involucradas: Esto gracias a las metas trazadas y designadas a cada uno de los involucrados.
- Se dará un seguimiento regular del desarrollo de las metas: Los supervisores o líderes del proyecto podrán revisar el avance de las metas gracias los indicadores que arroja el cuadro de mandos.
- Tomaremos elecciones más efectivas e informadas: El cuadro de mandos se alimenta constantemente de data, por consiguiente, brinda información constante sobre el performance de las acciones realizadas para llegar a las metas.
- Tendremos mayor transparencia sobre los resultados: Los indicadores están disponibles para todo el equipo, esto permite identificar cualquier punto débil,

favoreciendo su resolución con agilidad y manteniendo a los equipos en un papel más participativo.

6. ROL Y OBJETIVO DE MARKETING

Según lo revisado, el objetivo general de Pardos Chicken es incrementar su presencia en el País. En ese sentido, cómo Estrategia General, el equipo de trabajo propone el desarrollo de nuevos mercados a través de la apertura de dos nuevos locales en Arequipa y Cusco. No se escoge la estrategia de penetración de mercados dado que Pardos Chicken no es una compañía que compite a través del precio, sino que a través de la diferenciación. En adición, cómo lo revisado en el punto de comparación de ciudades. Ya coberturamos la capital por lo que lo óptimo es la apertura en otras ciudades del Perú.

El presente trabajo se centra en el plan de acción dentro del Área de Marketing. En ese sentido, nuestros objetivos son:

- Generar conocimiento de nuestros nuevos locales en Arequipa y Cusco (70% en ambas ciudades).
- Replicar la experiencia Pardos en nuestros nuevos locales (+85% de Satisfacción del Cliente)

6.1. ESTRATEGIAS, ACCIONES E INDICADORES

6.1.1. DETALLES DE PLAN ESTRATÉGICO

Nuestro plan de marketing se basa en dos pilares claves, en atraer público y en retenerlo a través de la experiencia y el buen servicio al cliente característico de Pardos Chicken. Ambas estrategias fueron determinadas con la intención de conquistar los dos nuevos mercados ya habiendo entendido al consumidor y sus preferencias gastronómicas reflejadas en: combinación de platos, tamaño de porciones, precios, entre otros. La inversión aproximada para las acciones y operación que se propone en los siguientes capítulos es de 100,000.00 USD por local incluyendo el primer mes de operación donde

no tendremos ingresos. De este monto, aproximadamente 15,000 USD serán destinados a alquiler, 25,000 USD de trabajo civil e implementación de cambios para licencia de funcionamiento; 10,000 USD referente a las maquinarias de cocina; 5,000 USD en mobiliario; 15,000 USD en señalética y letreros; 20,000 USD en campañas publicitarias online y offline; 20,000 USD en compras de insumos y contratos de proveedores y 10,000 USD de planillas. Etc.

Respecto al primer pilar, atraer público; lo dividimos en dos estrategias: 1) Comunicación y publicidad y, 2) Eventos y promociones. Esto en base a qué entendemos que si bien, somos una marca nacional y bandera; puede que nuestro conocimiento de marca no llegue a los lugares donde no tenemos presencia; o tal vez; no tengamos el posicionamiento correcto. Por otro lado, consideramos importante, ser proactivos en invitar al consumidor a visitarnos y no esperar (estrategia push) a que el consumidor nos visite; esto por la misma razón descrita anteriormente: “Somos nuevos y tenemos la obligación de hacernos conocer”.

6.1.1.1. Comunicación y publicidad

Las acciones para darnos a conocer comienzan previo a la inauguración con publicidad en paneles en las avenidas más transitadas y centros comerciales. Estos paneles primero buscarían causar curiosidad en el público y luego ya anunciarían la llegada de Pardos a la ciudad. En paralelo, se realizará publicidad en redes sociales segmentada para las ciudades de Cusco y Arequipa y la ciudad de Lima. Se incluye a Lima en el foco de redes sociales dado que los turistas parten mayormente desde la capital y también los viajes de negocios/trabajo. Recordemos que Pardos es un restaurante que roza el all-purpose, es decir, da experiencia familiar, amical, turística y de negocios.

En adición, se realizarán activaciones en los locales de lanzamiento, con volantes u otros artículos de merchandising. De igual forma en los aeropuertos y terminales de buses principales de ambas ciudades.

Es muy importante controlar el hacernos conocidos, pero también la percepción del cliente. Es igual de importante para Pardos, transmitir los valores percibidos y duplicarlos en la mente del consumidor. Para esto nos vamos a apoyar de agencias de marketing locales y de Arellano Marketing para la medición de recordación y posicionamiento.

En general, el foco de las acciones referentes al awareness se divide en hacer conocida la marca Pardos y los valores que representa y hacer conocidos a los nuevos locales anunciando nuestra presencia.

Esbozando piezas digitales a comunicar en redes, tenemos los siguientes ejemplos de posts usados en el pasado para la apertura de otras tiendas. Estos posts tendría la temática local. Por ejemplo, de fondo al Misti o a la plaza de Cusco.

Imagen 1: Posts pasados de Pardos Chicken:



6.1.1.2. Eventos y promociones

El motivo por el cuál buscamos tener una actitud proactiva y empujar la demanda (estrategia push) es principalmente, porque queremos demostrar interés genuino en el consumidor a través de una actitud de invitación, en otras palabras; queremos decir “Estamos aquí y quiero que me visites”. Por otro lado, necesitamos generar ese primer contacto en la visita para mostrar nuestra ventaja

competitiva en nuestra sazón y experiencia. Al ser nuevos en los mercados es vital incentivar la demanda.

El aspecto táctico de esta estrategia se centra en eventos y promociones. Respecto a lo primero, organizaremos eventos de inauguración con música criolla en vivo, cortesías; premios a los primeros 100 comensales; entre otras actividades. Estos eventos serán publicitados en las campañas descritas en la estrategia 1. Para nosotros es importante empezar con el pie derecho, en adición, la inauguración es un espacio para promover programas de lealtad.

Por otro lado, tras la inauguración; daremos promociones “por apertura” en las que, en las redes sociales o paneles, ofrezcamos códigos de descuento válidos sólo para salón; así incentivamos al cliente a ir al local y tener una relación más cercana con él que la que se podría tener mediante el delivery o venta por apps.

Por último, pero no menos importante, el tráfico en nuestros locales promueve un efecto bola de nieve dado que se empieza a promover recomendación boca a boca.

6.1.1.3. Programa de Lealtad y Satisfacción del Cliente

El objetivo de generar Engagement con el programa de lealtad es retener al cliente y aumentar su CLV (Customer Lifetime Value). La teoría administrativa sostiene que es 4 veces más barato retener a un cliente que obtener nuevos. Además, Pardos Chicken no se caracteriza por tener un enfoque transaccional sino, por el contrario, busca establecer relaciones con ellos.

Toda nuestra generación de Engagement recae en la experiencia y satisfacción del cliente; por lo tanto, comenzamos entendiendo de manera integral el viaje del comensal y el blueprint de nuestro servicio, incluyendo los puntos de contacto y demás aspectos de la Teoría del Servicio al Cliente.

De manera más específica, buscaremos, primero, asegurar calidad en nuestros insumos y en el proceso de preparación de los platos para poder entregar la mayor calidad posible de producto final.

Para esto no solo replicaremos las estructuras y procesos de los restaurantes más exitosos de Pardos, sino que también implementaremos un proceso de evaluación de proveedores locales. No solo tendremos nuevos clientes, sino también nuevos proveedores.

Lo siguiente que cuidaremos será el servicio. Este incluye desde el mantenimiento y correcta higiene del local hasta capacitación y entrenamiento del personal. Apostaremos por la especialización del personal, por ejemplo, el mesero solo se encargará de la toma de pedidos mientras que el deliver, será un personal exclusivo para llevar la comida de la cocina a la mesa. Esto no solo nos permite reducir el tiempo de espera, sino que también reduce la contaminación, dado que la persona en contacto con la comida se expone a menos ambientes y manipula menos objetos. Además, tendremos personal administrativo capacitado y empoderado para resolver quejas. Las quejas siempre van a suceder por lo que es importante saber cómo manejarlas y solucionarlas.

En adición al cuidado del servicio, es importante no quebrar stock en nuestros productos del menú. Esto le genera más estrés al cliente al tener que repensar su pedido después que ya lo había escogido. Para esto, replicaremos el manejo de inventarios para tener inicialmente los insumos siempre disponibles. De igual manera, implementaremos una central de reservas ágil.

Por otro lado, implementaremos un programa de lealtad con inscripción gratuita en el cual se podrán acceder a beneficios como prioridad en la reserva y promociones. El propósito de este programa es conseguir información clave del cliente como datos demográficos, datos de contacto y trackear sus visitas y consumos. Toda esta data

servirá para realizar campañas de CRM e incrementar el ticket por cliente y el CLV de manera más eficiente.

6.2.PLAN DE ACCIÓN:

Tabla 12: Plan de acción

Estrategia	Acciones	Indicadores	Metas	Responsables
E1: Comunicación y publicidad	A1: Uso de publicidad en paneles (BTL)	Conocimiento de marca	Awareness de marca: 70% Awareness locales: 70%	Luis Cáceres
	A2: Uso de anuncios en redes sociales	Recordación y Alcance de publicidad	RP: 50% Alcance: 100'000 personas	Luis Cáceres

Tabla 13: Plan de Acción

Estrategia	Acciones	Indicadores	Metas	Responsables
E2: Eventos y promociones	A1: Desarrollo de eventos de Inauguración	Número de comensales por semana	Comensales por semana: 2,500 en Cusco 4,500 en Arequipa	Barbara Ramírez
	A2: Publicación de Promociones exclusivas para salón	Ticket Promedio	Ticket Prom: S/ 70.0	Miguel Mucha
	A3: Uso de publicidad offline y online	Ventas Semanales	Ventas: + S/ 47,000 en Cusco + S/ 45,000 en	Miguel Mucha

			Arequipa	
E3: Programa de Lealtad y Satisfacción del Cliente	A1 Cuidado de estándares de calidad de insumos	Satisfacción integral	Comida: +85% Atención: +85%	Nahún Castro
	A2: Gestión de protocolos de mantenimiento de local	Tiempo de espera	En cola: - 15 minutos En mesa: - 15 minutos	Nahún Castro
	A3: Aplicación de protocolos de atención al cliente	Quejas	# de quejas: máx. 10 x semana % pedidos: menos de 5%	Nahún Castro

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Plan de Acción

Estrategia	Acciones	Indicadores	Metas	Responsables
E1: Comunicación y publicidad	A4: Gestión de Programa de Lealtad para ambas ciudades	Miembros del programa de lealtad	# miembros nuevos: 150 por semana	Karin Poma
	A5: Uso de Sistema de reservas e inventarios	Compra de ofertas del programa de lealtad	% de miembros que compraron la oferta: 50%	Karin Poma

Fuente: Elaboración propia

7. CONTROL DE MARKETING

7.1.JUSTIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE MÉTRICAS

7.1.1. CUADRO RESUMEN

Tabla 15: Resumen de Indicadores

INDICADOR	DEFINICIÓN	RECOJO/PERIODICIDAD
Conocimiento de Marca	Cantidad (o porcentaje) de personas que reconocen la marca dentro de un contexto determinado.	A través de encuestas a cargo de Arellano Marketing en dos oportunidades. Antes de inicio de campaña y un mes tras la inauguración.
Recordación de Publicidad	Cantidad (o porcentaje) de personas que recuerdan haber visto o escuchado alguna publicidad de la marca dentro de un contexto determinado.	A través de encuestas a cargo de Arellano Marketing en dos oportunidades. Al final de campañas pre-inauguración y a un mes de inaugurado.
Alcance de Publicidad	El alcance mide cuántas personas estuvieron expuestas a nuestro mensaje durante una campaña publicitaria.	De igual forma que la recordación. Lo medirá Arellano Marketing a través de encuestas al final de la campaña pre-inauguración y un mes post inauguración.
Número de Comensales	Número de comensales adultos que visitan nuestros nuevos locales.	Medición a cargo de nuestro personal host. Ellos llevarán el registro en tablets.
Ticket Promedio	Promedio de Soles por transacción de manera semanal.	Se obtiene de nuestros sistemas de venta.

Tabla 16: Resumen de Indicadores

INDICADOR	DEFINICIÓN	RECOJO/PERIODICIDAD
Ventas Semanales	Ventas semanales por local.	Se obtiene de nuestros sistemas de venta.
Satisfacción Integral	Nivel de Satisfacción del Cliente expresado en porcentaje aplicado a la comida, la atención y el local.	Se aplicará encuesta (Detallada en el Anexo) tras el consumo a la hora que el cliente espera por la cuenta.
Tiempo de Espera	Tiempo promedio de espera para conseguir mesa y para recibir el pedido.	Medición a cargo del personal Host y del Mesero a la hora que apertura comanda electrónica.
Número de Quejas	Número de Quejas expresadas por el cliente y el porcentaje de los pedidos con quejas contra el total	Registro a cargo de los meseros, incluido el tipo/motivo de queja. A corte semanal.
Número de miembros del Programa de Lealtad	Número de miembros inscritos en el Programa de Lealtad	Se obtiene de la base de datos de miembros registrados en el programa y su corte es semanal
Compras de Ofertas del Programa de Lealtad	Número de veces que un miembro del programa de lealtad compra una oferta	Se obtiene de la base de datos del Programa de Lealtad y su corte es semanal

Fuente: Elaboración Propia

7.1.2. DETALLE DE MÉTRICAS

Awareness / Conocimiento de Marca

Qualtrics, empresa líder mundial en data analytics de marketing define el conocimiento de marca cómo la cantidad (o porcentaje) de personas que reconocen la marca dentro de un contexto determinado. Incluso, se puede obtener el conocido *Top of Mind* que es la primera marca que viene a la mente del consumidor.

Por otro lado, nuestro enfoque con la variable se dará a medir si conocen nuestra marca en el momento pre a la apertura y ver cómo este nivel de awareness cambia post apertura tras las campañas publicitarias. Además, también se medirá si el encuestado conoce de nuestra presencia en la ciudad y la ubicación de nuestro local.

Recordación y alcance de publicidad

El alcance mide cuántas personas estuvieron expuestas a nuestro mensaje durante una campaña publicitaria. En cuanto a la recordación de publicidad, se aplica el mismo criterio que el brand awareness con la diferencia que el encuestado tiene que dar detalles de la publicidad para entender el grado de recordación de la misma. Ambas variables serán medidas por Arellano Marketing días antes de la inauguración y un mes tras la misma para medir la efectividad de ambas campañas.

Número de comensales

Esta métrica es el principal KPI con el cuál mediremos el éxito de nuestra estrategia de generar tráfico en el local. La medición estará a cargo de nuestro personal Host, quien recibe a los comensales y a quien los clientes le comunican el número de comensales que asistirán para así encontrar mesa acorde.

Ticket promedio

Calcularemos la cantidad de soles por transacción/mesa en un periodo de tiempo que en nuestro caso es semanas. Este indicador nos ayuda a identificar el nivel de desembolso que se da en nuestros restaurantes y en los momentos en los que se da. Lo mediremos con ayuda de nuestro sistema de ventas dado que registra todas las transacciones y operaciones.

Ventas semanales

Ventas totales semanales por local. Si bien nuestra misión es llevar la experiencia Pardos a más personas, tenemos objetivos financieros que cumplir. Obtendremos las ventas también de nuestro sistema de ventas

Satisfacción Integral

Esta métrica es otra métrica core para nosotros dado que, a mayor satisfacción, mayores oportunidades de retorno, de venta y de incremento de ticket. La llamamos Satisfacción “Integral” porque agrupa las diferentes mediciones de satisfacción que podríamos realizar en el servicio. Con la ayuda de la aplicación de una encuesta post consumo al cliente, mediremos, usando una escala del 1 al 5 la satisfacción con la comida, la atención y el local.

Tiempo de espera

Promedio de tiempo que el cliente espera 1) para conseguir una mesa y 2) para recibir su pedido. Entendemos que en las horas bajas es innecesario medir el tiempo en cola dado que será cero y en el global nos llevaría el promedio hacia abajo. Es por eso que buscamos medirlo en las horas punta ya identificadas para así, poder accionar con el layout de mesas, expansiones u otras actividades. Su medición estará a cargo del personal host quien colocará en lista a los clientes de la cola.

En cuanto al tiempo en mesa, nos apoyaremos de los meseros y de su uso de los gadgets para abrir el cronómetro de la mesa a la hora que toma el pedido y que el deliver lo cierre cuando entrega la comida. Este tiempo se medirá durante todo el día pero se buscará hacer la segmentación entre horas puntas y horas bajas para entender que corregir en la cocina.

Quejas

Número de quejas expresadas por el cliente y el porcentaje de los pedidos con quejas contra el total. Registraremos las quejas junto con el pedido o tickets tenemos así cómo con la hora y día en el que ocurren. De igual manera, registraremos motivo de la queja: saber si es por la comida, bebidas, atención, tiempos, etc. El registro estará a cargo del mesero.

Número de miembros del Programa de Lealtad

Con ayuda de nuestra base de datos, registraremos y monitoreamos la cantidad de personas inscritas en el programa de lealtad. Este registro estará a cargo de personal específico para esta función.

Compras / Adopción de ofertas del programa de lealtad

Número de veces que un miembro del programa de lealtad compra una oferta exclusiva. Se obtendrá la información de nuestra base de datos de cliente y el sistema de ventas.

7.2.CUADRO DE MANDOS

Se debe tener en cuenta que los datos en el cuadro de mandos son referenciales y estimados por el grupo según lo revisado.

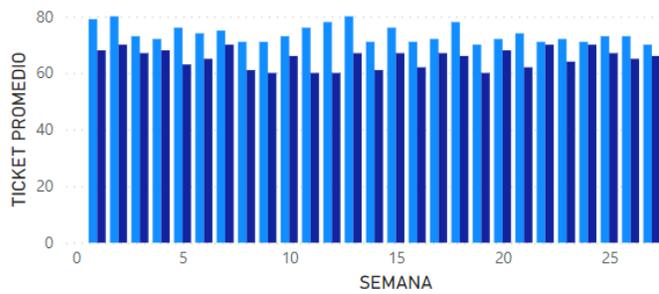
Adicional a ello, se puede acceder al cuadro de mandos dando click en el siguiente enlace:
<https://bit.ly/PardosChickenPOWERBI>

REGION	Indicador	Pre Inauguración	Post Inauguración
Arequipa	Alcance de Publicidad	200.000,00	300.000,00
Arequipa	Conocimiento de Locales		0,75
Arequipa	Recordación de marca	0,60	0,80
Arequipa	Recordación de publicidad	0,45	0,55
Cusco	Alcance de Publicidad	75.000,00	100.000,00

VENTAS por REGION

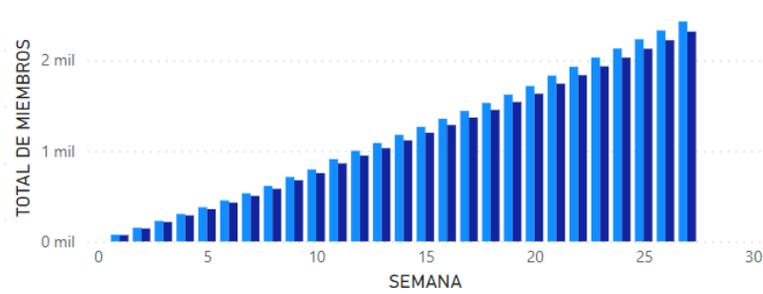


REGION ● AREQUIPA ● CUSCO



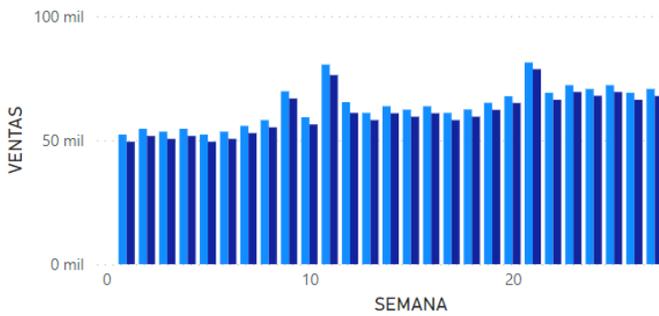
TOTAL DE MIEMBROS por SEMANA y REGION

REGION ● AREQUIPA ● CUSCO



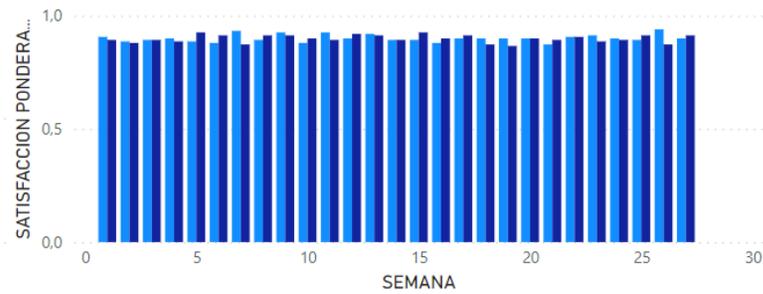
VENTAS por SEMANA y REGION

REGION ● AREQUIPA ● CUSCO



SATISFACCION PONDERADA por SEMANA y REGION

REGION ● AREQUIPA ● CUSCO



REGION
 AREQUIPA
 CUSCO

SEMANA

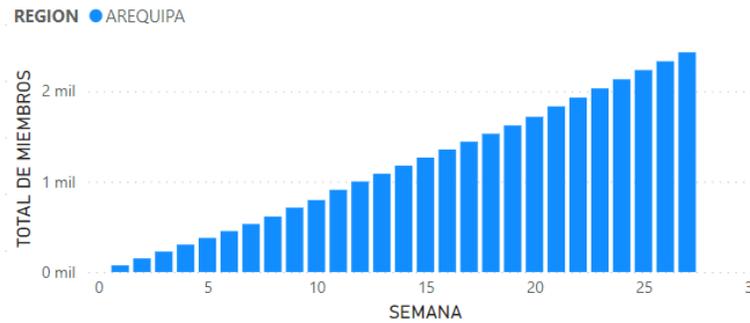


REGION	Indicador	Pre Inauguración	Post Inauguración
Arequipa	Alcance de Publicidad	200.000,00	300.000,00
Arequipa	Conocimiento de Locales		0,75
Arequipa	Recordación de marca	0,60	0,80
Arequipa	Recordación de publicidad	0,45	0,55

VENTAS por REGION



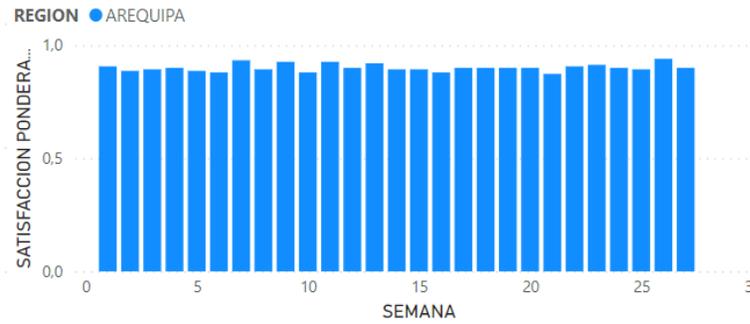
TOTAL DE MIEMBROS por SEMANA y REGION



VENTAS por SEMANA y REGION



SATISFACCION PONDERADA por SEMANA y REGION



REGION

- AREQUIPA
- CUSCO

SEMANA

1

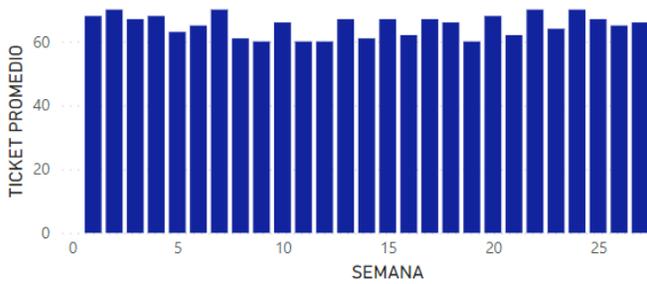
27

REGION	Indicador	Pre Inauguración	Post Inauguración
Cusco	Alcance de Publicidad	75.000,00	100.000,00
Cusco	Conocimiento de Locales		0,55
Cusco	Recordación de marca	0,50	0,60
Cusco	Recordación de publicidad	0,35	0,50

VENTAS por REGION

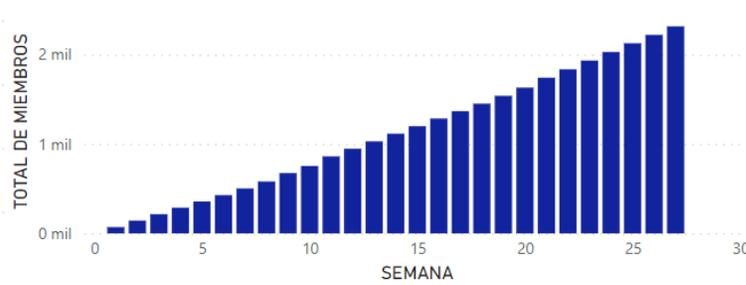


REGION ● CUSCO



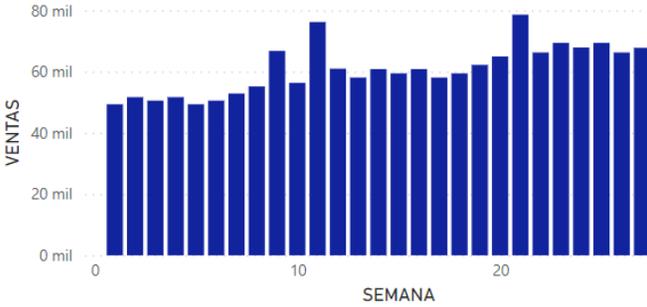
TOTAL DE MIEMBROS por SEMANA y REGION

REGION ● CUSCO



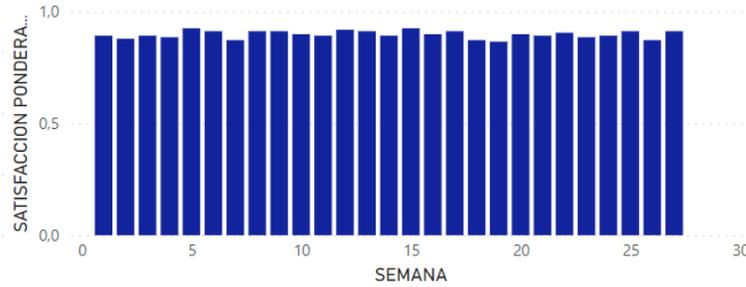
VENTAS por SEMANA y REGION

REGION ● CUSCO



SATISFACCION PONDERADA por SEMANA y REGION

REGION ● CUSCO



REGION

- AREQUIPA
- CUSCO

SEMANA

1

27

8. CONCLUSIONES

Las estrategias y acciones tomadas tuvieron gran éxito al inicio de las operaciones, en ese sentido, concluimos que:

- El uso del modelo OKR aportó eficiencia y agilidad a la hora de elaborar el plan de acción.
- Las estrategias y acciones tomadas tuvieron gran éxito al inicio de las operaciones
- Ticket promedio de Arequipa por encima del de Cusco en parte por la diferencia de ingresos de ambas ciudades
- Picos y estabilidad de ventas por encima de lo propuesto.
- La satisfacción del cliente se mantiene por encima del 85%.
- Mejoras en el conocimiento de Marca
- Resultados por encima de lo esperado de nuestras campañas publicitarias gran éxito al aumentar tanto las recordaciones cómo el alcance de la publicidad en ambas ciudades

RECOMENDACIONES

- Evaluar cambio de estrategias de diversificación para continuar con el crecimiento de ventas y desarrollo de nuestra marca. Posibles opciones: Apertura de otros canales de venta cómo el canal online, alianzas estratégicas con empresas de reparto cómo Rappi, PedidosYa, etc. Apertura de otros locales y/o formatos como fast dining.
- Medir el éxito de nuestras campañas publicitarias periódicamente o en campañas importantes cómo Fiestas Patrias, Día del Pollo a la Brasa, entre otras.
- Mantener ágil el flujo de información al cuadro de mandos para contar con la data más actualizada posible y favorecer la toma de decisiones.
- Continuar con el buen trabajo desarrollado replicando a la Experiencia Pardos.
- Considerar el uso del Modelo OKR en otros proyectos y áreas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Actualidad Gubernamental (19 de Julio del 2021). Perú tiene unas 13 mil pollerías que demandan al día más de 2.9 toneladas de papa. Recuperado de <https://actualidadgubernamental.pe/noticia/peru-tiene-unas-13-mil-pollerias-que-demandan-al-dia-mas-de-29-toneladas-de-papa/572608ba-aa2a-4a6c-99df-fb7d4cd61dd4/1>

Agraria (19 de Julio del 2021). En Perú se destinaban 150 millones de pollos al año a la preparación de pollo a la brasa, pero este año serán 145 millones. Recuperado de: <https://www.agraria.pe/noticias/en-peru-se-destinaban-150-millones-de-pollos-al-ano-a-la-pre-24913>

Andina (14 de Julio del 2012). Más del 50% de peruanos que come fuera de casa, elige pollo a la brasa. Recuperado de [https://andina.pe/ingles/noticia-mas-del-50-peruanos-come-fuera-casa-elige-pollo-a-brasa420332.aspx#:~:text=M%C3%A1s%20de%20la%20mitad%20de,\(APA\)%2C%20Jos%C3%A9%20Vera](https://andina.pe/ingles/noticia-mas-del-50-peruanos-come-fuera-casa-elige-pollo-a-brasa420332.aspx#:~:text=M%C3%A1s%20de%20la%20mitad%20de,(APA)%2C%20Jos%C3%A9%20Vera)

Andina (2021). Perú tiene 13,000 pollerías que consumen al día más de 2.9 toneladas de papa. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-13000-pollerias-consumen-al-dia-mas-29-toneladas-papa-853778.aspx>

BCRP (26 de Enero del 2022). Caracterización de Arequipa . Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>

Caretas (31 de Julio del 2022). El 40% del gasto de los hogares peruanos se destina a alimentos. Recuperado de: <https://caretas.pe/economia/el-40-del-gasto-de-los-hogares-peruanos-se-destina-a-alimentos/>

El Buho (20 de Julio del 2013). 75 millones de soles mueve el pollo a la brasa en Arequipa . Recuperado de: <https://elbuho.pe/2013/07/pollo-a-la-brasa-mueve-75-millones-de-soles-en-arequipa/>

El Comercio (05 de Junio del 2014). Real Plaza inaugura oficialmente su centro comercial en Cusco. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/real-plaza-inaugura-oficialmente-centro-comercial-cusco-326959-noticia/>

El Comercio (15 de Agosto del 2021). Aniversario de Arequipa: ¿Cómo le va a su economía y por qué el empleo formal sigue rezagado en la región?. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/aniversario-de-arequipa-como-le-va-a-su-economia-y-por-que-el-empleo-formal-sigue-rezagado-en-la-region-tia-maria-mineria-noticia/>

El Comercio (11 de Julio del 2022). Día del Pollo a la Brasa en Perú: secretos de este sabroso plato bandera. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/vamos/noticias/dia-del-pollo-a-la-brasa-secretos-de-este-sabroso-plato-bandera-receta-aderezo-delivery-rmmn-emcc-noticia/>

El tiempo (04 de Mayo del 2018). Los 3 platos que más consumen los peruanos cuando están fuera de casa. Recuperado de: <https://eltiempo.pe/los-3-platos-mas-consumen-los-peruanos-cuando-estan-fuera-casa-mp/>

INEI (2021). Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento, 2007-2020. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1820/libro.pdf

Infobae (17 de Julio del 2022). ¿Cómo impacta la inflación al precio del pollo a la brasa?. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/17/dia-del-pollo-a-la-brasa-como-impacta-la-inflacion-al-precio-de-este-plato-bandera/>

La República (30 de Enero del 2020). Papa peruana es desplazada en restaurantes y pollerías de Lima. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2020/01/30/papa-peruana-agoniza-en-casi-el-100-de-restaurantes-y-pollerias-de-lima-metropolitana-importaciones-pollo-a-la-brasa-mdga/>

Mercado Negro (15 de Julio del 2022). Las marcas de pollo a la brasa que más destacan en el mercado peruano. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/marketing/las-marcas-de-pollo-a-la-brasa-que-mas-destacan-en-el-mercado-peruano/>

ONU (28 de Abril del 2017). 20 Datos para entender la crisis ecológica de la tierra , vía onu medio ambiente. Recuperado de:

<https://imco.org.mx/20-datos-para-entender-la-crisis-ecologica-de-la-tierra-via-onu-medio-ambiente/>

Pardos (02 de Marzo del 2020). Las 3 claves para lograr la felicidad en el trabajo. Recuperado de: <https://www.pardoschicken.pe/2020/3/las-3-claves-para-lograr-la-felicidad-en-el-trabajo>

Pardos (03 de Octubre del 2019). Si cumple con las normas de seguridad. Recuperado de: <https://www.pardoschicken.pe/2019/10/pardos-si-cumple-con-las-normas-de-seguridad>

Pardos (27 de Junio del 2019). Comprometidos con la salud y la alimentación de nuestros invitados. Recuperado de: <https://www.pardoschicken.pe/2019/6/comprometidos-con-la-salud-y-la-alimentacion-de-nuestros-invitados>

Pardos (07 de abril del 2011). La estrategia de Pardo's Chicken. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=_3boGhmg6_Q

Passport (2022). Consumer Foodservice In Peru. Recuperado de: [file:///C:/Users/OMLADM/Downloads/Consumer_Foodservice_in_Peru%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/OMLADM/Downloads/Consumer_Foodservice_in_Peru%20(1).pdf)

PerúRetail (05 de Abril del 2012). Arnold Wu, de Pardo's Chicken: "Las franquicias peruanas sí funcionan." Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/arnold-wu-de-pardos-chicken-las-franquicias-peruanas-si-funcionan/>

PerúRetail (16 de Octubre del 2018). ¿Cuáles son los centros comerciales que se encuentran en Arequipa?. Recuperado de [https://www.peru-retail.com/centros-comerciales-arequipa/Parque Lambramani](https://www.peru-retail.com/centros-comerciales-arequipa/Parque-Lambramani)

PerúRetail (13 de Julio del 2022). Día del Pollo a la Brasa: restaurantes duplicarían sus ventas este domingo. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/dia-del-pollo-a-la-brasa-restaurantes-cuadruplicarian-sus-ventas-este-domingo/>

Qualtrics (2022): Your ultimate guide to brand awareness and how to increase it. Recuperado de <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/what-is-brand-awareness/>

RedNew (05 de Mayo del 2022).OKR: ¿en qué consiste y cómo implementar esta metodología?.Recuperado de <https://rednew.es/okr-en-que-consiste-como-implementar-metodologia/>

RPP (17 de Julio del 2012).Pollo a la brasa: ¿Cuántas veces al mes el peruano consume este plato?.Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/pollo-a-la-brasa-cuantas-veces-al-mes-el-peruano-consume-este-plato-delivery-apa-covid-19-san-fernando-noticia-1280957>

Sydle (29 de Noviembre del 2021).OKR: ¿Qué es y cómo implementar esta metodología en tu negocio?.Recuperado de <https://www.sydle.com/es/blog/okr-619e8b84076d971ce2ceb1d7/>

ANEXO

1. Encuesta de Satisfacción:
2. Nombre:
3. DNI:
4. Socio Pardos: Si () No ()
5. Estimado Cliente, de antemano agradecemos su preferencia. Con la finalidad de seguir mejorando y brindarle una excelente experiencia, por favor completar la siguiente encuesta que no le tomará más de 3 minutos de su tiempo. De 1 al 5, donde 1 es Nada satisfecho y 5 Muy satisfecho, por favor indicar
 - ❖ ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención del mesero?
 - ❖ ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad del plato?
 - ❖ ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el ambiente del salón?
 - ❖ De tener alguna mala experiencia o oportunidad de mejora por favor hacémoslo saber:
 - _____
 - _____
 - _____
 - _____

Gracias por el tiempo tomado en realizar la encuesta. Estamos para servirle.

Familia Pardos