

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
CADENA DE POLLERÍAS ESPECIALIZADA EN EL SERVICIO DE
DELIVERY Y RECOJO EN TIENDA EN LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

Leonardo José Silva Silva

ASESORA:

Aguedita del Carmen Quiroz Fernández

Lima, Febrero, 2022

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un estudio estratégico que sirva de base para la implementación de una cadena de pollerías especializada en el servicio de delivery y recojo en tienda en Lima Metropolitana.

En el primer capítulo se realizó el análisis del macroentorno. Se consideraron los factores políticos, demográficos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales. Aquí se determinó que las empresas se encuentran expuestas a la incertidumbre generada por la crisis política peruana, pero protegidas por el responsable manejo macroeconómico que hay en Perú. También se determinó que el pollo a la brasa es exitoso en Perú debido a factores socioculturales.

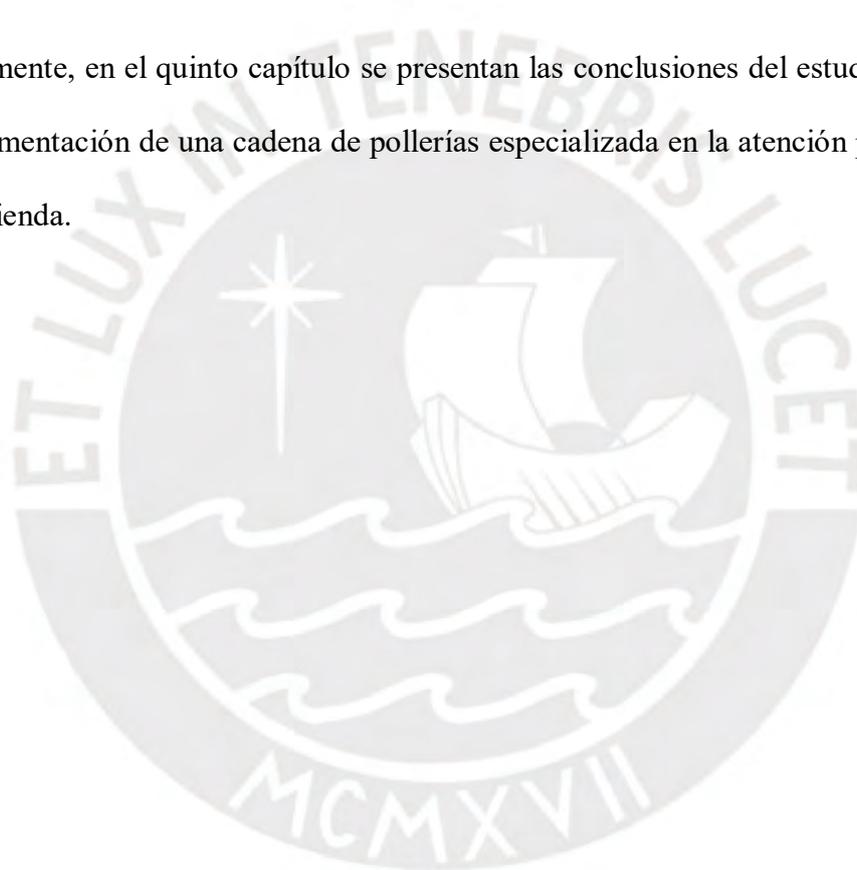
En el segundo capítulo se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para realizar el análisis del microentorno. Por lo tanto, se evaluaron el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores existentes. Con ello se determinó que el poder de negociación de los consumidores es bajo, pero el de los proveedores es alto. También se determinó que la amenaza de los productos sustitutos es alta debido a su alta participación de mercado. Del mismo modo, se consideró que, entre las grandes cadenas, la amenaza de nuevos entrantes es baja, pero la rivalidad entre competidores existentes es intensa.

En el tercer capítulo se procedió con el estudio del sector de los pollos a la brasa. Se evaluó el perfil del consumidor, determinando así sus hábitos de consumo y razones por las que deciden consumir pollo a la brasa. También se determinaron los productos sustitutos y la evolución del mercado creciente del pollo a la brasa. Del mismo modo se analizaron los

insumos requeridos y los proveedores de estos, las tecnologías de producción empleadas, los canales de distribución y las principales participantes en el mercado.

En el cuarto capítulo se definieron la visión y la misión de la empresa, principalmente enfocadas en la producción de un producto económico, pero de calidad garantizada. Del mismo modo, se realizó el análisis interno y externo del entorno de la empresa mediante el análisis FODA. Finalmente, se establecieron estrategias a partir de estas, optando por el liderazgo en costos y a ampliar su número de sedes aprovechando los bajos costos fijos del modelo creado.

Finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones del estudio estratégico para la implementación de una cadena de pollerías especializada en la atención por delivery y el recojo en tienda.



Índice General

Índice de Tablas	iv
Índice de Figuras.....	v
Introducción.....	1
1. Análisis del Macroentorno	2
1.1. Factor Político.....	2
1.2. Factor Demográfico	4
1.3. Factor Económico	8
1.4. Factor Sociocultural	12
1.5. Factor Tecnológico	13
1.6. Factor Legal.....	14
2. Análisis del Microentorno	17
2.1 Poder de negociación de los clientes.....	17
2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	18
2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	19
2.4 Amenaza de nuevos competidores.....	20
2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	21
3. Análisis del sector productivo de pollos a la brasa en el Perú.....	24
3.1 Perfil del comprador.....	24
3.2 Productos Sustitutos.....	25
3.3 Evolución del mercado de los pollos a la brasa	26
3.4 Insumos y Proveedores.....	27
3.5 Tecnologías de producción utilizadas	28
3.6 Canales de distribución utilizados	28
3.7 Principales participantes en el mercado	29
4. Planeamiento estratégico	30
4.1 Visión	30
4.2 Misión	30
4.3 Análisis FODA	30
4.4 Definición de estrategias	30
4.5 Objetivos estratégicos	33
5. Conclusiones.....	34
Bibliografía.....	36

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución de las personas en Lima Norte de acuerdo con estratificación por ingreso per cápita del hogar</i>	7
Tabla 2. <i>Variación porcentual real anual del PBI por sectores</i>	10
Tabla 3. <i>Volumen comercializado y precio promedio del pollo</i>	11
Tabla 4. Matriz FODA.	31



Índice de Figuras

Figura 1. Población y tasa de crecimiento peruana.....	5
Figura 2. Población de Lima Centro	5
Figura 3. Población de Lima Este.....	6
Figura 4. Población de Lima Moderna.....	6
Figura 5. Población de Lima Norte.....	7
Figura 6. Población de Lima Sur	7
Figura 7. Variación porcentual del PBI.....	9
Figura 8. Variación porcentual de la inflación	11
Figura 9. Matriz Estrategia genérica competitiva.....	32



Introducción

De acuerdo con la consultora Flanqueo, el 30% de los consumidores de pollo a la brasa solicitan este producto por delivery (Trigoso 2020). Eso implica que, en un periodo de 6 años, su consumo vía delivery en el Perú se duplicó. Sin embargo, durante el periodo de mayor control pandémico, el consumo vía delivery llegó al 80% de los consumidores. Por otro lado, la Asociación Peruana de Avicultura (APA) afirma que este platillo es el preferido de los peruanos, ya que más de la mitad de la población lo prefiere por encima de otros platos. El crecimiento general del consumo de pollo a la brasa y, en particular, el crecimiento de las ventas por delivery están generando la aparición de modelos de negocio especializados en la producción y venta del pollo a la brasa sin venta y atención en salón. Este modelo sustenta su rentabilidad en la reducción de costos fijos al no contar con locales amplios y una gran cantidad de personal. Por lo tanto, en esta investigación, se realizará el análisis del macroentorno, del microentorno y del sector productivo del rubro del pollo a la brasa. El análisis del macroentorno se realizará a través del análisis PEST, y el análisis del microentorno considerando las 5 fuerzas de Porter. De esta manera se logrará entender el contexto en el cual las pollerías operan. Por otro lado, se desarrollará el plan estratégico de una empresa del rubro para establecer estrategias que permitan el aumento de la rentabilidad considerando los análisis previos realizados en este estudio. Finalmente, se incluyen las conclusiones del estudio estratégico para la implementación de una cadenas de pollerías especializada en el servicio de delivery y recojo en tienda.

1. Análisis del Macroentorno

Se desarrollará el análisis de los factores externos, o del macroentorno, para determinar los efectos de estos en la implementación de una cadena de pollerías especializada en el recojo en tienda y en el delivery. Se utilizará la herramienta PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Legal) para analizar factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales (Parada 2013). Sin embargo, se añadirá el factor demográfico ya que es un factor importante para el análisis.

1.1. Factor Político

Con el Índice de Competitividad del Talento Global 2019 elaborado por The Adecco Group se puede conocer la realidad del Perú en comparación con otros países respecto a puntos importantes como el panorama del mercado, la facilidad para hacer negocios y la competitividad del mercado. Esta organización ubica al Perú en la categoría panorama del mercado en el puesto 72 a nivel mundial y en el puesto 11 a nivel latinoamericano, ubicándolo en menor posición que países fronterizos como Chile, Brasil y Colombia; sin embargo, el Perú subió 14 puestos. En la categoría facilidad para hacer negocios, el Perú fue ubicado en el puesto 63 en el mundo y en el puesto 5 a nivel latinoamericano, pero anteriormente se ubicaba en el puesto 53. En esta categoría se considera la facilidad para gestionar la creación de una empresa y cumplir con los registros y obligaciones requeridas como el pago de impuestos o los permisos de construcción (Gestión 2020). Finalmente, en la categoría competitividad del mercado, el Perú fue ubicado en el puesto 41 a nivel mundial y en el puesto 5 en Latinoamérica. Esto significó una gran mejora ya que ascendió 22 puestos (Gestión 2020).

En el ranking elaborado por el Banco Mundial, Doing Business 2020, el Perú descendió ocho posiciones, de la posición número 68 a la 76. Este ranking intenta determinar cuál es el país con mejor clima y mayor facilidad para hacer negocios y está basado en el estudio de las normas regulatorias empresariales. De acuerdo con el estudio, el país mejoró en las categorías

comercio transfronterizo, manejo de permisos de construcción, registro de propiedades y resolución de la insolvencia, ubicándose, respectivamente en los puestos 102, 65, 55 y 90. Por otro lado, mantuvo su ubicación en las categorías pago de impuestos(121), adquisición del servicio eléctrico(88), acceso al crédito(37), protección de los accionistas minoritarios (45) y cumplimiento de contratos (83). Sin embargo, descendió al puesto 133 en la categoría apertura de un negocio. Con estos resultados, el Perú descendió por sexto año consecutivo en el ranking Doing Business, pero sigue ubicándose como tercer país más atractivo para hacer negocios en América Latina siendo superado solo por Chile y Colombia. Además, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) aclaró que con la ejecución del Plan Nacional de Competitividad y Productividad ascenderían en el ranking (Radio Programas del Perú 2019).

La constante incertidumbre política vivida en el Perú durante este último periodo presidencial (2011-2016) ha generado temor en la inversión privada. El golpe de Estado de Manuel Merino es el mejor ejemplo de ello. Estos cambios repentinos en el manejo del poder generan en los inversionistas incertidumbre respecto a la dirección y las decisiones del Poder Ejecutivo. Juan Jugo afirma que, tras el golpe de Estado, los bonos peruanos y el tipo de cambio reaccionaron negativamente (2020). El economista Juan Guillén mencionó que para dar mayor tranquilidad a los inversionistas se debe evitar la volatilidad de las entidades financieras a través de la integración de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP(SBS) y el Banco Central de Reserva (BCR). También señala que tiene que mejorar la gestión del gasto público, ya que es ideal para crecer temporalmente en tiempos de crisis (Jugo 2020).

Durante el periodo del último congreso electo se han generado leyes populistas que, paradójicamente, debido al alto costo de estas nuevas leyes que son aprobadas sin sustento técnico ni razonablemente, terminan perjudicando a la población al corto plazo y al largo plazo, ya que los contribuyentes son los que pagan estos costos. El Congreso de la República no está

respetando la separación de los poderes establecida en la Constitución al intentar atribuirse capacidad de gasto (Gestión 2021).

1.2. Factor Demográfico

El Perú se encuentra en el séptimo puesto del ranking poblacional de América con, aproximadamente, 32 625 948 habitantes hasta el 2020, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), de los que 16 190 895 la conforman hombres y 16 435 053 la conforman mujeres, por lo que existen 99 hombres por cada 100 mujeres (2020:5). El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas afirma que el Perú se encuentra en el octavo lugar de países con mayor densidad poblacional en el mundo, ya que cuenta con 25 habitantes por km² (citado en INEI 2020: 4).

El INEI estima que la ciudadanía peruana habitante empezará a decrecer recién en la década de los sesenta. Sin embargo, en la actualidad, debido a al nivel de fecundidad de una relevante proporción de la población joven y a la migración venezolana, la tasa de crecimiento poblacional sigue aumentando (INEI 2020:6). En la figura 1 se representa la población y la tasa de aumento poblacional peruana.

El INEI estimó que la cantidad de habitantes de Lima en el año 2020 fue de 10 628 470 habitantes. Sin embargo, a diferencia del país en general, la población limeña llegaría a su punto máximo en el año 2030 con 12 214 119 habitantes (2020: 7). Lima Metropolitana concentra el 91% de la población limeña con 9 674 755 habitantes (INEI 2020).

En las figuras 2, 3, 4, 5 y 6 se encuentran representada la población de Lima Metropolitana de acuerdo con la segmentación de Lima Metropolitana en Lima Centro, Lima Este, Lima Moderna, Lima Norte y Lima Sur.

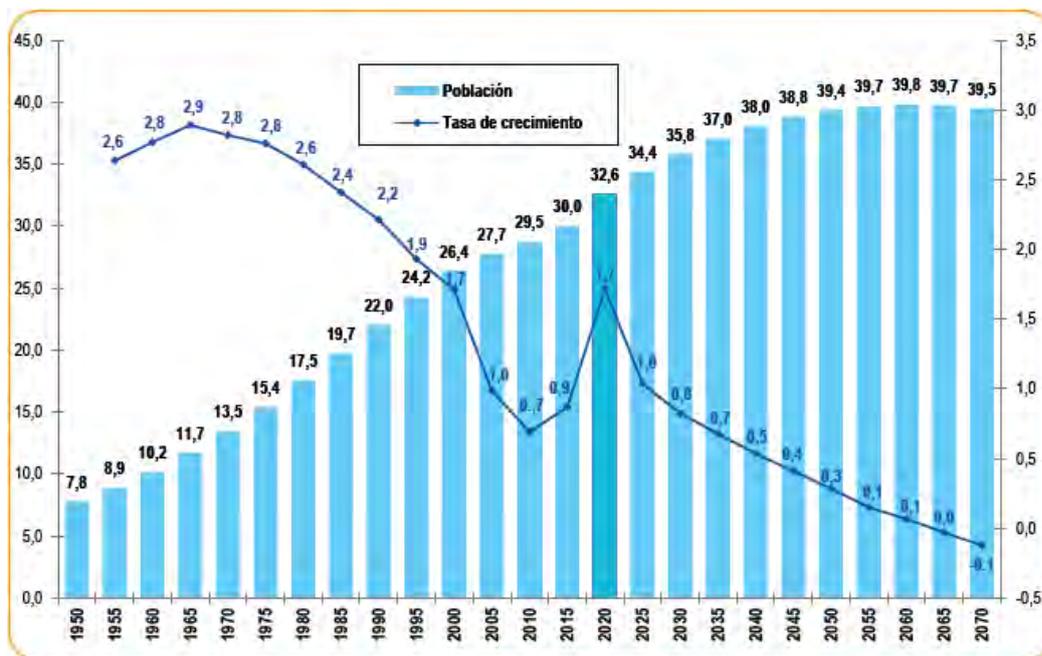


Figura 1. Población y tasa de crecimiento peruana

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

De acuerdo con la estratificación realizada por el INEI, en función del ingreso per cápita del hogar, esta es la distribución de las personas que habitan los distritos de Lima Norte (INEI 2020). En la tabla 1 se encuentra el reparto de las personas de Lima Norte de acuerdo con el nivel de ingresos per cápita.



Figura 2. Población de Lima Centro

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)



Figura 3. Población de Lima Este

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Sin embargo, un dato importante para el sector de los restaurantes es el nivel de consumo en Lima Norte. De acuerdo con la consultora Flanqueo, en esta zona de Lima se tiene un nivel de ventas de, aproximadamente, 750 millones de soles (Gestión 2018).

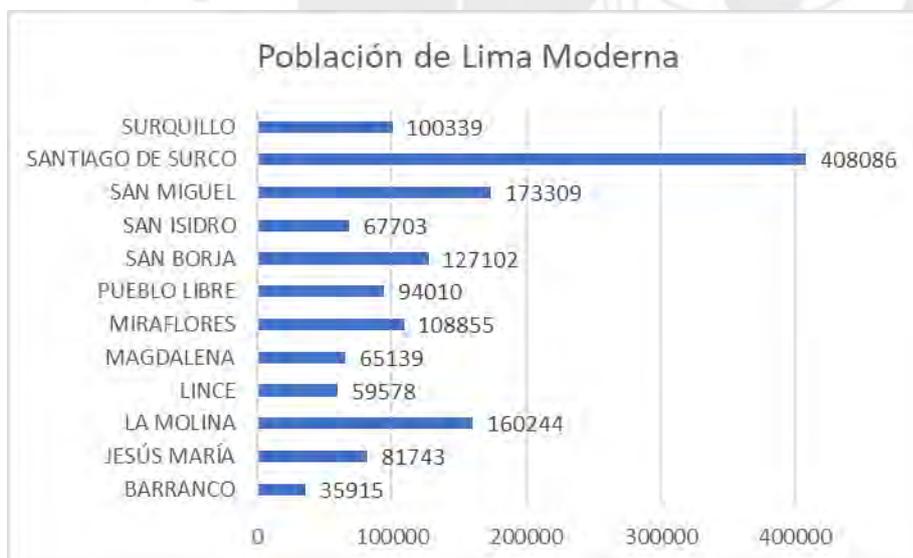


Figura 4. Población de Lima Moderna

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)



Figura 5. Población de Lima Norte

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)



Figura 6. Población de Lima Sur

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Tabla 1. Distribución de las personas en Lima Norte de acuerdo con estratificación por ingreso per cápita del hogar.

Distrito/Estrato	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo
Ancón	0.0%	0.2%	16.9%	48.8%	34.1%
Carabayllo	0.0%	16.6%	16.4%	39.6%	27.4%
Comas	0.0%	2.3%	53.3%	40.8%	3.7%
Independencia	0.0%	0.0%	41.0%	27.6%	31.4%
Los Olivos	0.0%	51.2%	30.1%	18.3%	0.3%
Puente Piedra	0.0%	1.2%	26.0%	43.2%	29.5%
San Martín de Porres	0.0%	16.7%	69.4%	11.5%	2.3%
Santa Rosa	0.0%	13.3%	13.5%	31.8%	41.4%

Nota. Se elaboró la siguiente tabla basado en "Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas 2020", por Instituto Nacional de Estadística, 2020.

1.3. Factor Económico

De acuerdo con el análisis del marco macroeconómico multianual realizado por el MEF para el periodo 2021-2024, la actividad económica se contraería en un 12% en 2020. Las restricciones requeridas para el control del coronavirus en el Perú afectaron tanto a la oferta como a la demanda y terminó en la contracción económica señalada (2020: 6). El MEF estima que, durante el periodo 2022-2024, Perú, Chile y Colombia serán los únicos países de la región latinoamericana cuyo Producto Bruto Interno (PBI) retorne a los niveles previos al brote del coronavirus en 2022. La actividad económica crecerá en promedio 4,5%. Para la obtención de estos resultados optimistas considera indispensable impulsar la acumulación de capital que, con el aumento de la inversión privada, que presentará un crecimiento de 7,8%, aproximadamente, en el periodo señalado. Este crecimiento será sostenido por el crecimiento en el rubro minero y la dinámica generada por la inversión no minera en el contexto de la aplicación del Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (MEF 2020:7).

El Perú es considerado un país macroeconómicamente responsable y los niveles de crecimiento del PBI son un buen indicador de ellos. La variación del PBI siempre fue positiva hasta el brote del coronavirus. En la figura 7 se presenta la diferencia en porcentaje del PBI.

A nivel sectorial, la variación del PBI fue negativa en, prácticamente, todos los sectores salvo el agropecuario y el pesquero. A partir del año 2021, todos los sectores económicos crecerán. El sector agropecuario crecerá 4.5%, el sector comercio crecerá 12% y el sector servicios crecerá 7.2%. En la tabla 2 se presenta la diferencia porcentual real anual del PBI por sectores.

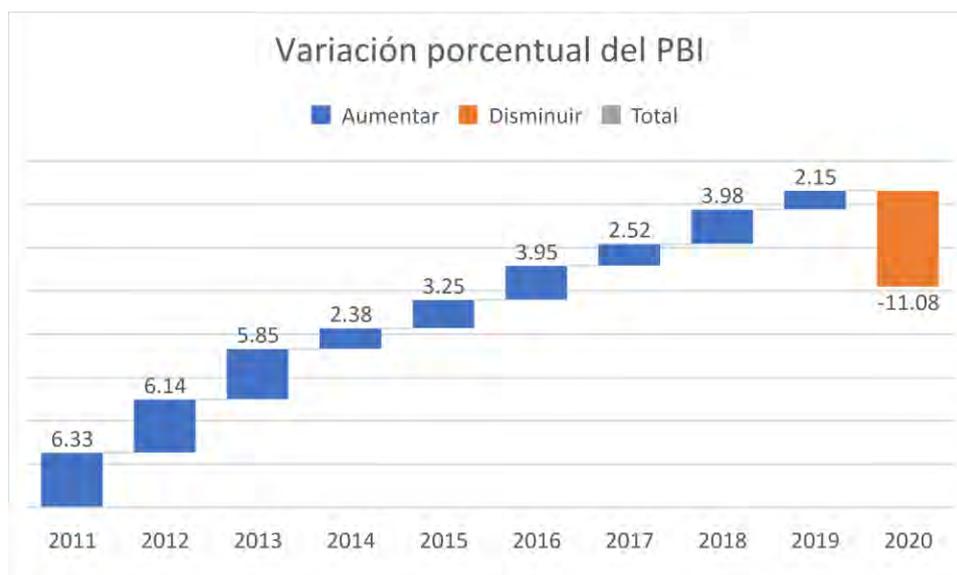


Figura 7. Variación porcentual del PBI

Basado en Banco Central de Reserva (2021)

De acuerdo con el Reporte de Inflación- marzo 2021 elaborado por el BCR, la inflación aumentó de 2,14% a 2,40% entre noviembre y febrero. Esto se debe a factores de oferta de algunos alimentos, al aumento del tipo de cambio, y al aumento del precio de los combustibles. Por ello, las proyecciones inflacionarias a un año aumentaron a 2,11%. Sin embargo, los actuadores indicadores de la tendencia de la inflación señalan que se la inflación se mantendrá debajo de esas expectativas. El BCR proyecta que la inflación será de 2% en 2021 para luego ubicarse por debajo de la expectativa de inflación durante 2022 (Banco Central de Reserva 2021:9). Los niveles de inflación en el Perú son bajos, pese a la crisis sanitaria y el comportamiento de la inflación será menor al de las expectativas de inflación. En la figura 8 se presentación la variación porcentual de la inflación peruana.

El Perú logró ser por tercer año consecutivo el país con mayor consumo per cápita de pollo en Latinoamérica con un consumo promedio de 51 kilogramos por persona (Radio Programas del Perú 2020). Durante los primeros cuatro meses del año 2021 se comercializaron 57 461 toneladas, 55 035 toneladas, 61 586 y 63 301 toneladas. Durante el año 2021, el precio del pollo ha experimentado crecimientos importantes como 46% en enero respecto al año

anterior que derivaron en una disminución del volumen comercializado del 20,2% (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego 2021). El precio del pollo es un factor clave que influye en el volumen comercializado del pollo. En la tabla 3 se presenta el volumen comercializado y el precio promedio del pollo en Perú hasta mayo de 2021.

Tabla 2. *Variación porcentual real anual del PBI por sectores.*

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES								
(Var. % real anual)								
	Peso Año Base 2007	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Prom. 2021-2024
Agropecuario	6,0	3,4	2,2	4,5	4,0	4,0	4,0	4,1
Agrícola	3,8	2,6	3,0	4,9	4,1	4,1	4,1	4,3
Pecuaria	2,2	4,1	1,2	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Pesca	0,7	-25,9	4,6	10,4	2,0	2,2	3,2	4,4
Minería e hidrocarburos	14,4	0,0	-10,8	14,4	1,3	4,3	4,3	6,1
Minería metálica	12,1	-0,8	-10,9	15,1	1,5	5,0	5,0	6,7
Hidrocarburos	2,2	4,6	-10,2	10,0	0,0	0,0	0,0	2,5
Manufactura	16,5	-1,7	-13,3	13,3	6,9	4,9	4,4	7,4
Primaria	4,1	-8,8	0,4	13,4	5,1	4,5	4,5	6,9
No primaria	12,4	1,2	-18,2	13,2	7,6	5,0	4,4	7,6
Electricidad y agua	1,7	3,9	-7,2	6,2	4,8	4,5	4,2	4,9
Construcción	5,1	1,5	-23,2	22,0	9,4	5,0	4,8	10,3
Comercio	10,2	3,0	-20,7	12,0	4,8	4,3	4,0	6,3
Servicios	37,1	4,2	-9,9	7,2	4,8	4,4	4,2	5,2
PBI	100,0	2,2	-12,0	10,0	4,8	4,5	4,2	5,9
PBI primario	25,2	-1,2	-5,6	11,4	2,6	4,2	4,2	5,6
PBI no primario¹	66,5	3,3	-13,7	9,7	5,6	4,6	4,2	6,0

Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

El precio del pollo está subordinado al precio del maíz, producto básico en la alimentación del pollo, y este podría aumentar debido a factores internos y externos. El principal proveedor de maíz es Estados Unidos. Una parte significativa del maíz que consumen los pollos es traída del exterior, principalmente de los Estados Unidos. Actualmente, de acuerdo con el economista Jorge Gonzáles Izquierdo, el precio del maíz ha subido debido a una mala cosecha en Estados Unidos (Rosales 2021). Por ello, el precio del maíz depende de la oferta disponible en el país norteamericano. Sin embargo, Rafael Zacnich, gerente de Estudios Económicos de Comex, considera que el precio del maíz aumentó también porque China reservó gran cantidad de la producción de trigo de Estados Unidos (Rosales 2021). Por lo tanto,

si un país con gran capacidad adquisitiva concentra gran cantidad de la producción, el precio del maíz aumentará y, con ello, el del pollo en Perú. Finalmente, para Rafael Zacnich, el aumento del precio del dólar terminará afectando el precio del pollo debido al encarecimiento del maíz y al ajuste de los precios. Sin embargo, según Jorge Gonzáles Izquierdo, esto solo debería ocurrir si la tendencia de aumento del tipo de cambio se mantiene por semanas, de lo contrario, el aumento de los precios del pollo sería especulación (Rosales 2021).

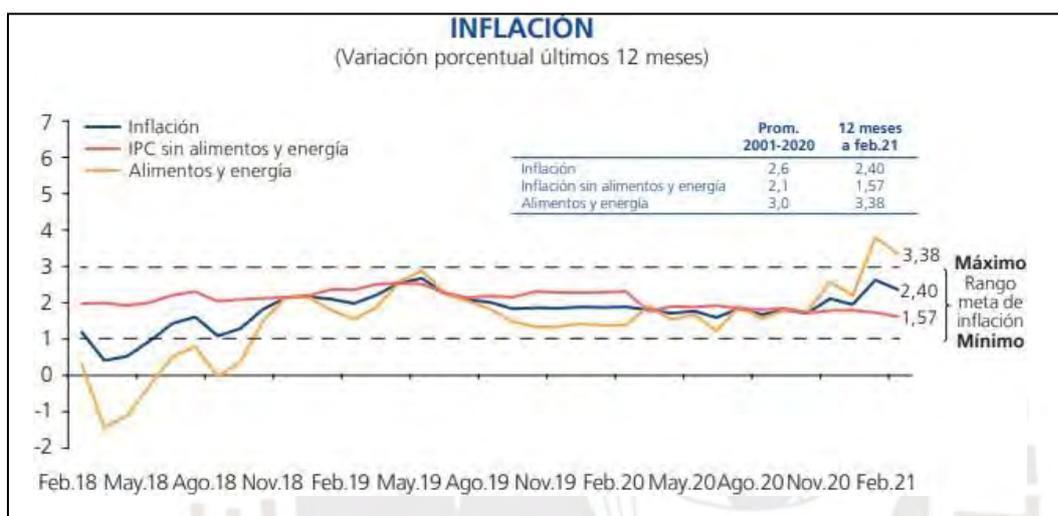


Figura 8. Variación porcentual de la inflación

Tomado de Banco Central de Reserva (2021)

Tabla 3. *Volumen comercializado y precio promedio del pollo.*

	VOLUMEN COMERCIALIZADO (t)			PRECIOS PROMEDIO (S/ x kg)		
	2020	2021	Var.	2020	2021	Var.
Enero	71,972	57,461	-20.2%	4.25	6.20	46.0%
Febrero	71,651	55,035	-23.2%	4.76	4.90	3.0%
Marzo	63,172	61,586	-2.5%	4.68	6.01	28.5%
Abril	59,400	63,301	6.6%	2.78	4.79	72.4%
Mayo ¹	11,801	11,358	-3.8%	3.05	5.93	94.1%
Junio	62,317			3.74		
Julio	54,772			5.92		
Agosto	57,041			5.63		
Septiembre	57,135			5.82		
Octubre	58,655			5.66		
Noviembre	53,333			5.90		
Diciembre	65,030			5.41		

En el 2020 y 2021 la información está actualizada al 06 de mayo

Nota. Tomado de “Boletín de comercialización y precios de AVES – mayo 2021”, por Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2021.

1.4. Factor Sociocultural

De acuerdo con la APA, el pollo a la brasa ya es el plato preferido en Perú. Esto se debe a que más del 50% de los peruanos lo prefiere cuando come fuera de casa, incluso por encima del ceviche, que es considerado el plato emblemático de la gastronomía nacional (Gestión 2019). También afirma que los peruanos aman el pollo y sus diversos platos que tienen a este como producto principal, como el pollo a la brasa o las polladas (Radio Programas del Perú 2020). El Perú logró ser por tercer año consecutivo el país con mayor consumo per cápita de pollo en Latinoamérica con un consumo promedio de 51 kilogramos por persona. Esto se debe también a su apreciado aporte alimenticio (Radio Programas del Perú 2020). A nivel nacional es la carne más consumida ya que supera al pescado (20 kilogramos), cerdo (8 kilogramos) y carne roja (8 kilogramos). A nivel regional existe una diferencia considerable entre el consumo de pollo en Lima y en las demás regiones. En Lima se consume 70 kilogramos de pollo por habitante, mientras que el consumo en las otras regiones es de 35 kilogramos (Gestión 2019).

Para el reconocido chef Israel Laura, los peruanos aman el pollo a la brasa por su aroma y sabor, pese a no ser un plato excesivamente complejo de elaborar. Al contrario, el método de preparación del pollo a la brasa se originó en la época medieval. Sin embargo, el componente peruano en la sazón del pollo a la brasa lo convirtió en un platillo popular (Gestión 2018). Además de generar satisfacción emocional con su sabor, de acuerdo con el antropólogo Alex Huerta-Mercado, también se apoya en el precio del producto, pero también en las relaciones que los peruanos construyen a través de la comida. (Villar 2020).

Finalmente, el pollo a la brasa ha logrado instaurarse en el mercado peruano sin importar el nivel de ingresos. Alex Huerta señala que se puede encontrar pollerías en distintos lugares de Lima, y si bien la decoración y la estructura estética cambia, lo que no va a variar diferencialmente es el sabor (Villar 2020). Por su parte, Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing, indicó que este plato se adapta a las diversas necesidades de las personas.

Para las familias con ingresos monetarios menores, consumir pollo a la brasa es un acto de celebración y alegría, mientras que, para las familias con más recursos económicos, consumir pollo a la brasa es comer un plato rico que ahorra tiempo de trabajo en la preparación de la comida (Gestión 2018).

1.5. Factor Tecnológico

En la actualidad, los hornos tradicionales están siendo reemplazados por los conocidos como hornos ecológicos. Hornos que permiten tener las condiciones de temperatura ideales para la cocción del pollo a la brasa. También permite la producción en cualquier tipo de edificio ya que no requiere una campana extractora ni chimenea al no generar humo. Del mismo modo, ahora en el consumo de combustible. Tampoco permite la acumulación de grasas que genera gastos de mantenimiento y son la potencial fuente de riesgo de incendio (Diario Correo 2010). En el Perú, se generó una propuesta de implementación de sistema mecatrónico que permita el adecuado ingreso de las barras, que realice un control permanente de la cocción y también el corte del producto final (Blanco 2015).

A través del desarrollo de la genética se logró mejorar la capacidad reproductiva y disminuir la tasa de mortalidad de los pollos. Del mismo modo, los sistemas de crianza de pollos de las avícolas han incorporado los almacenes de acopio y las plantas de molienda de insumos. Por otro lado, la oferta de equipos de alta calidad aumentó. El aumento de la fabricación de alimentos balanceados también ha beneficiado a este sector. Estas mejoras en los procesos han permitido que el proceso de crianza de un pollo de 2.2 kg dure 48 días (Solís y Almonacid 2013: 5).

Actualmente, se consume alrededor de 250 000 toneladas de papas en tiras por año. La demanda requerida se satisface con 33 000 toneladas de papa importada que llega anualmente desde, principalmente, Países Bajos. Celfia Obregón, directora ejecutiva del CITE Papa y Otros

Cultivos Andinos, afirmó que existe interés de grupos de inversionistas extranjeros y naciones por industrializar la producción de la papa frita frente al aumento de la demanda de las pollerías por la papa procesada industrialmente, debido a su capacidad de conservación y al menor tiempo de preparación (Rosales 2020). También señaló que la oferta actual no cumple con los requisitos necesarios y que se requiere incentivar la industrialización en la producción de papa en tiras (Agencia Agraria de Noticias 2020). El Perú, actualmente, carece de oferta de papa procesada nacional que permita obtener mejores precios para las pollerías. Sin embargo, el escenario está próximo a cambiar debido a la gran producción de papa que hay en el país y la demanda de estos productos procesados.

1.6. Factor Legal

El marco legal que afecta al desarrollo de las pollerías está conformado por las siguientes leyes, normas con rango de ley, reglamentos, decretos y resoluciones: Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR, Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA, Norma Técnica A.070 Comercio, Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM, Ley N° 29571, Ley N° 27314, Ley N° 29783 y, actualmente, el Decreto Supremo N° 083-2021-PCM.

El Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR aprueba el Reglamento de Restaurantes. Este reglamento establece el estándar del desarrollo de las actividades de los restaurantes y la forma en la que deben ser supervisados, así como los organismos encargados de esto último (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2004: 2).

La Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA aprueba la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines. Esta resolución ministerial tiene como objetivos asegurar la inocuidad de los alimentos que son consumidas por los clientes, establecer las buenas prácticas en los restaurantes y establecer los requisitos mínimos de higiene en estos (Ministerio de Salud 2005:3).

El objetivo de la Norma Técnica A.070 Comercio establece la normativa para la construcción y diseño de edificios comerciales (Soria 2021).

La Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM determinó que los restaurantes deben contar con una carta de precios de los platillos que incluyan IGV y otros recargos (Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales 1994).

La Ley N° 29571, o Código de protección y defensa del consumidor, establece los mecanismos de defensa de los derechos del consumidor de acceder a productos idóneos (Congreso de la República 2010).

La Ley N° 27314, o Ley general de Residuos Sólidos, que señala cómo deben ser gestionados los residuos sólidos para proteger la salud y el medio ambiente (Congreso de la República 2000).

La Ley N° 29783, o Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, establece el deber de las empresas de proteger a sus miembros, y los mecanismos que permitirán el cumplimiento de este (Congreso de la República 2017: 10).

El Decreto Supremo N° 083-2021-PCM, es el actual documento emitido por el Poder Ejecutivo para establecer las restricciones requeridas para el control de los contagios por coronavirus. Este decreto determina el nivel de aforo que pueden atender las empresas que realizan actividades económicas como la venta de productos en restaurantes. Estos niveles son determinados por el nivel de alerta de contagio y por el lugar donde se realizan estas actividades -espacios abiertos y espacios cerrados- (Presidencia del Consejo de Ministros 2021).

Como conclusión preliminar tras el análisis del macroentorno, se indica que en el Perú las empresas, en general, se encuentran expuestas en los últimos años a diversas crisis políticas, lo que ha generado incertidumbre en los inversionistas; sin embargo, sigue siendo un país atractivo para las inversiones si se compara al Perú con otros países de la región

latinoamericana. Las empresas dedicadas al rubro se encuentran expuestas a los efectos del tipo de cambio y a la inflación nacional, pero el Perú cuenta con un manejo macroeconómico responsable. Por otro lado, el factor sociocultural es beneficioso para estas empresas, ya que el peruano es el mayor consumidor de pollo de la región, el pollo a la brasa es considerado su plato preferido y tiene alta participación en todos los niveles socioeconómicos.



2. Análisis del Microentorno

Se analizará el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes al sector y la rivalidad entre los competidores existentes. Estas son las fuerzas que dan forma a la competencia y la comprensión de estas permite determinar la estructura del sector y elaborar una estrategia que permita obtener mayor rentabilidad. (Porter 2007).

2.1 Poder de negociación de los clientes

Debido al modelo de negocio de las pollerías y de los restaurantes, en general, los clientes de estos son individuos, parejas, familias o grupos de amigos. Además, un cliente no tiene una importante participación en las compras de las pollerías, ya que, en promedio, una cliente compra 37 veces al año (Gestión 2019) con un valor aproximado de 66 soles en un mercado que supera los 4 500 millones de soles en ventas (Lock 2018: 19). Además, no se ha detectado que se tercerice la producción del pollo a la brasa y, por lo tanto, las ventas de las pollerías se realizan entre negocios y consumidores. Por lo mismo no existe el peligro de que un comprador se incorpore al sector para producir este platillo. Incluso no puede ser preparado de forma casera y consumido en el mismo hogar con los mismos resultados por los consumidores porque el método de preparación al espiedo no es replicable, pese a no tener un proceso complejo (Gestión 2018).

El concepto de producto ofrecido por las pollerías es el mismo, pero se diferencian en calidad, sabor y presentación. De acuerdo con Solís y Almonacid, el factor más importante para la selección de una pollería es el sabor de las partes principales: pollo y papas fritas en tiras (2013: 33). Por lo que se puede concluir que los clientes pueden tener costos como la pérdida de calidad en el servicio, pero no tiene costos monetarios por cambiar de centro de atención.

Finalmente, se colige que el poder de negociación de los consumidores es bajo ya que son muchos compradores y ninguno tiene gran participación en las ventas de las pollerías, no existe el peligro de integración al sector de parte de los compradores, salvo por emprendimientos pequeños, y tampoco se puede preparar de la mejor manera un pollo a la brasa de forma casera para poder satisfacer la necesidad de su consumo.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

En el grupo de empresas proveedoras de pollo para las pollerías sí existe una empresa que concentra una gran cantidad del volumen de ventas. Al año 2015, San Fernando contaba con el 32% de la participación del mercado limeño de pollos (Memoria Anual 2015). Y para el año 2020, San Fernando concentra el 40% de la participación total del mercado nacional de pollos, así como el 85% de los pollos abastecidos a las cadenas de pollerías más importantes (Perú Retail 2020). Su liderazgo en el sector es indiscutible, y su alta participación en las cadenas de pollerías así lo demuestra. Sin embargo, las empresas proveedoras de pollos sí dependen fuertemente del sector de los pollos a la brasa en lo que respecta a sus ingresos, ya que, de acuerdo con la APA, de la producción anual de pollos en el Perú, el 20% se encuentra destinado a la producción de pollos a la brasa (Radio Programas del Perú 2020).

Por otro lado, Alicorp es un importante proveedor del aceite empleado para la preparación de papas fritas. En el rubro de aceite para restaurantes es el líder del mercado y aumentó en 2% su participación durante el año 2020 (Memoria Anual Alicorp 2020). Esto se debe a que cuenta con un amplio portafolio de aceites destinado a cubrir los distintos niveles de restaurantes que existen. Este portafolio lo conforman las marcas Primor, Cocinero, Norcheff, Cil, Friol, Crisol y Único. A diferencia de las proveedoras de pollos, Alicorp no depende de las ventas a restaurantes. De acuerdo con la calificadora crediticia Fitch Ratings, la venta de productos a empresas que se dedican al servicio de alimentos y panadería solo representa el 7% del EBITDA (Miñán 2021). Tampoco existe sustituto para los productos que

ofrecen los proveedores. Ni el pollo, las papas o el aceite vegetal son productos que puedan ser reemplazados sin afectar el concepto del pollo a la brasa. Un grupo proveedor que puede amenazar con incorporarse al sector es el Grupo Romero (Alicorp). Actualmente, este grupo no participa en el mercado de los pollos a la brasa y cuenta con el poderío económico suficiente para competir en este sector con las cadenas.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto ya que concentran gran cantidad de la producción requerida por las pollerías.

2.3 Amenaza de productos sustitutos

El pollo a la brasa, pese a que las pollerías trabajan con el formato de restaurante, es considerado por los peruanos como *fast food* (Ochoa 2019). Por lo tanto, los productos sustitutos del pollo a la brasa son los productos más famosos del rubro de la comida rápida en Perú: las diversas variantes del pollo frito, las hamburguesas y la pizza.

Hasta el 2017, el segundo grupo con mayor participación en el rubro de la comida rápida era la empresa Delosi S.A. que opera 3 marcas de alto reconocimiento internacional, Kentucky Fried Chicken (KFC), Burger King (a través de Saidel S.A.C) y Pizza Hut (a través de Telepizza Andina S.A.C), que abarcan los tres productos sustitutos mencionados previamente y poseía solo con las pizzas y el pollo frito el 11,13% de las ventas en este rubro. NG Restaurants S.A. contaba con el 7,20% de la participación y gestiona las marcas Bambos, Papa John's Pizza y Popeyes Louisiana Kitchen. Esta empresa, además, cuenta con el soporte financiero del grupo Intercorp. También está la empresa Arcos Dorados S.A. con McDonald's y en 2017 contaba con el 1,64% de la participación (Lock 2018: 18). Por otro lado, compete con el pollo rostizado de las cadenas de supermercados con precios mucho menores, entre los 17 y los 25 soles. Además, no hay costo monetario por consumir otros productos del rubro de la comida rápida y no pollo a la brasa.

Por ello, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta debido a que el pollo a la brasa compite en el rubro de la comida rápida y estos tienen una alta participación en el mercado y están respaldados por marcas reconocidas en todo el mundo.

2.4 Amenaza de nuevos competidores

Cuando se analizan las barreras de entrada en el sector de las pollerías se debe distinguir entre las cadenas y los pequeños emprendimientos. Estos últimos no requieren grandes niveles de inversión y el monto se encuentra cercano a los 15 000 dólares (Red Emprendedores 2019). Mientras que las cadenas de pollerías sí requieren de alto nivel de inversión debido a la cantidad de locales requeridos, sus puntos de localización, decoración e instrumentos requeridos para la atención. Muchas de estas cadenas están sostenidas por grupos económicos con participación en el sector de los restaurantes como la Corporación Wu, o incluso por entidades financieras como es el caso de Don Belisario con Intercorp.

Desde el lado de la oferta, sí existen las economías de escala en este sector y hay cadenas que las aprovechan debido al alto nivel de ventas que poseen. La cadena de pollerías Norky's generó más de 800 millones de soles en ventas en el año 2016. Del mismo modo, la cadena Roky's, más de 500 millones de soles. La franquicia Pardo's Chicken generó más de 200 millones de soles, Las Canastas más de 100 millones de soles y Villa Chicken junto con Caravana más de 40 millones de soles cada una (Lock 2018: 18). Las cadenas también cuentan con la experiencia y el reconocimiento obtenido tras muchos años en el sector. La pollería Norky's fue fundada en el año 1976, Roky's en el año 1985, Pardo's Chicken en el año 1986 y Las Canastas en el año 1987 (Calderón 2019:33-35). Por lo tanto, se considera que las cadenas con mayor participación en el mercado son organizaciones que existen aproximadamente hace 40 años y que han evolucionado junto con el pollo a la brasa como tal.

Por otro lado, no existen beneficios de escala desde la demanda porque, como se mencionó previamente, los consumidores de pollo a la brasa no cuentan con la capacidad ni desean adquirir pollo a la brasa en volúmenes altos. Igualmente, tampoco existe un costo monetario por cambiar de proveedor de este servicio.

En conclusión, la amenaza de nuevos entrantes es baja para las grandes cadenas. Sin embargo, es válido mencionar que la amenaza de nuevos entrantes es alta para cualquier pollería que sea producto del emprendimiento con un bajo nivel de inversión.

2.5 Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con la APA, en el Perú, hasta el año 2019, existían 13 000 pollerías, de las cuales, aproximadamente, 8 000 se localizaban en Lima (El Comercio 2019). Como ya se describió previamente, existen dos tipos de pollerías: las cadenas y los pequeños emprendimientos. El primer tipo cuenta con mayor alcance y recursos económicos, mientras que el segundo cuenta con mayor arraigo local o barrial. En ese sentido, las cadenas compiten entre sí por obtener mayor participación de mercado a nivel regional o nacional, mientras que las pequeñas pollerías compiten solo con las que se encuentren cercanas a ellas.

Las cinco cadenas más importantes del Perú -Norky's, Roky's, Pardo's Chicken, Las Canastas y Don Belisario, de acuerdo con la información indicada en el punto dedicado a las amenazas de nuevos entrantes- cuentan con una gran cantidad de locales en Lima Metropolitana. Norky's cuenta con 80 locales en Lima Metropolitana (Calderón 2019:33), Roky's con 41 locales (Roky's 2021), Pardo's Chicken con 26 locales (Pardo's Chicken 2021), Las Canastas con 12 locales (Las Canastas 2021) y Don Belisario con 8 locales (Don Belisario 2021). Sin embargo, se puede especificar que su participación en sectores populares como Lima Norte se encuentra limitada a centros comerciales excepto en los casos de Norky's y Roky's que cuentan con locales en distritos en los que las otras tres cadenas no participan como Comas

o Puente Piedra. A partir de ello, se especifica aún más las características de la competencia entre cadenas, ya que Norky's y Roky's compiten también por obtener mayor participación en sectores populares y se acercan a estos.

Por otro lado, el sector crece consistentemente. Según Euromonitor, el nivel de ventas en este segmento ha ido creciendo de 994,9 millones de dólares en 2014 a 1 229,1 millones en 2018 y 1 298,3 millones en 2019 (citado en Gestión 2019). Las ventas por delivery también crecieron de forma satisfactoria. De acuerdo con Javier Quiñones, gerente general de la consultora Flanqueo, hasta 2014 el 15% de las ventas de pollo a la brasa eran “para llevar” (Gestión 2014); sin embargo, hasta marzo de 2020, mes en el que comenzó el brote del coronavirus en el Perú, contaba con el 30% de las ventas (Trigoso 2020).

Se infiere que la rivalidad entre competidores en el sector de los pollos a la brasa es intensa. Las cadenas de pollerías compiten entre sí para obtener la mayor participación posible en el mercado y lo intentan con diversas estrategias. Por un lado, Pardo's Chicken, Don Belisario y Las Canastas optaron por atender a sectores con mayor poder adquisitivo o a sectores populares como Lima Norte en centros comerciales. Mientras que Norky's y Roky's, pese a competir con las otras cadenas en los sectores mencionados, también compiten entre sí para obtener mayor participación en los distritos populares acercándose más a sus habitantes.

De acuerdo con lo revisado en el análisis del microentorno, se concluye que el poder de negociación de los compradores es bajo, ya que ninguno de los consumidores tiene una participación significativa en las ventas de las pollerías. Por otro lado, los proveedores sí cuentan con un gran poder de negociación, ya que concentran gran cantidad de la producción de los insumos requeridos en una pollería. La mayor amenaza de productos sustitutos es la de los diversos productos considerados como comida rápida, es decir, pizzas, hamburguesas y pollo frito. La amenaza de los productos sustitutos es alta ya que son productos con alta

participación en el mercado y compiten franquicias muy famosas a nivel mundial. Respecto a la amenaza de nuevos entrantes, esta es alta para las pequeñas pollerías; mientras que para las grandes cadenas de pollerías es baja ya que requiere un alto nivel de inversión. Finalmente, la competencia entre rivales es intensa ya que todas intentan conseguir mayor participación de mercado empleando distintas estrategias.



3. Análisis del sector productivo de pollos a la brasa en el Perú

Se realizará el análisis del sector productivo de los pollos a la brasa en el Perú, para ello desarrollará el perfil del consumidor de pollo a la brasa. Luego, se indicarán los productos sustitutos del pollo a la brasa. Posteriormente, se estudiará la evolución del mercado. Por otro lado, se indicarán los insumos y proveedores requeridos para su preparación, así como la tecnología empleada en la producción. Después se detallarán los canales de distribución utilizados en este rubro. Finalmente, se culminará el análisis del sector producto al analizar a los principales participantes del mercado.

3.1 Perfil del comprador

De acuerdo con Euromonitor International, en el Perú se consume, en promedio, 37 veces al año en una pollería (Citado en Gestión 2019). Hasta el año 2014, el 15% de los peruanos solicitaron este producto para llevar o vía delivery, según la consultora Flanqueo (Gestión 2014). Sin embargo, la misma consultora afirmó que previo al brote del coronavirus en el Perú, ya el 30% de los consumidores solicitaban este producto mediante estas vías sin atención en salón. Actualmente, con las restricciones sanitarias y el temor al contagio, este porcentaje aumentó hasta el 80% de los consumidores (Trigoso 2020). Sin embargo, no solo ha aumentado el número de consumidores que prefieren estos medios alternativos para la compra de pollo a la brasa, también aumentó el costo promedio del consumo. Javier Quiñones, gerente general de Flanqueo, indicó que “lo que también se ha visto incrementado es el gasto promedio de compra en las pollerías por este canal, el cual ha aumentado en 52%, pasando de S/46 el 2019 a S/70 este año” (Trigoso 2020). Las razones más importantes para comprar el pollo a la brasa en estas modalidades son antojo (38%), practicidad (32%) y no querer cocinar (30%). Y entre los principales problemas que se encuentran en este servicio son el tiempo de entrega (problema principal), que las papas no son crocantes, la poca cantidad de cremas, demora en la atención del pedido y mal servicio al atender el pedido (Gestión 2014).

Entre los consumidores de pollo a la brasa, el 20% consume pollo a la brasa semanalmente; el 40%, quincenalmente; el 32%, mensualmente y el 8%, bimestralmente. Del mismo modo, el 20% gasta menos de 35 soles en el consumo, el 24% gasta entre 35 y 45 soles, el 28% gasta entre 46 y 55 soles, el 16% gasta entre 56 y 65 soles y finalmente el 12% gasta más de 65 soles. Tras el brote del coronavirus, sí ha cambiado el consumo de ensalada, que es un clásico acompañante del pollo a la brasa. Actualmente el 68% de hogares prefiere no consumir ensalada ahora debido a que quieren evitar un contagio de la covid-19 (Trigoso 2020). Los consumidores, normalmente, también prefieren realizar la compra de combos u ofertas, como puede ser una gaseosa o porción de papas adicionales (Gestión 2014).

En Lima Norte, los niveles de ventas en restaurantes superan los 750 millones de soles. Lima Norte es una plaza atractiva para los restaurantes, ya que el ticket de consumo promedio de personas mayores a los 18 años es similar al de otras zonas de Lima moderna, como Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel o Pueblo Libre. Una persona en promedio gasta 29 soles en platos a la carta, 39 soles en bufets, y en restaurantes con espectáculo alrededor de 55 soles. La comida preferida en Lima Norte cuando se come fuera de casa es el pollo a la brasa, ya que el 66% lo prefiere. Y las pollerías más populares en este sector de Lima son Norky's y Roky's (Gestión 2018). Como se mencionó previamente, estas son las dos cadenas de pollerías que optaron por tener mayor participación en los sectores populares.

3.2 Productos Sustitutos

Debido a que el pollo a la brasa es considerado por los peruanos como *fast food* (Ochoa 2019), sus productos sustitutos son los productos más populares del rubro de la comida rápida en Perú: las diversas variantes del pollo frito, las hamburguesas y la pizza.

La empresa Delosi S.A. es el segundo grupo con mayor participación en el rubro de la comida rápida al contar con la gestión de 3 marcas de alto reconocimiento internacional:

Kentucky Fried Chicken (KFC), Burger King (a través de Saidel S.A.C) y Pizza Hut (a través de Telepizza Andina S.A.C). KFC en Perú proyectaba culminar el año 2016 con 108 locales. De acuerdo con IPSOS Perú, KFC es la marca de comida rápida mejor posicionada en Lima por personas de 21 a 35 años de todos los niveles socioeconómicos (Semana Económica 2016). Según Alejandro Flores, profesor principal de la Universidad del Pacífico, KFC requiere una presencia masiva en el mercado para poder obtener beneficios de economías de escala. Para ello, KFC pretende consolidarse en los NSE C y D mediante la apertura de locales donde predominan las personas que conforman estos sectores (Semana Económica 2016).

NG Restaurants S.A. gestiona las marcas Bombos, Papa John's Pizza y Popeyes Louisiana Kitchen. Bombos fue creada en Perú en el año 1988 para incursionar en el mercado de la hamburguesa, un producto que aún no era una comida cotidiana de los peruanos. Su éxito se debió a la calidad de su producto, un ambiente divertido, su decoración vanguardista y a un nivel de servicio muy alto. Cuando llegaron las grandes cadenas de hamburguesas Bombos ya estaba posicionada en el mercado y lograron mantener su importancia en el mercado (Bombos 2021).

McDonald's atiende a más de 69 millones de personas a diario en el mundo (BBC 2018) y es, lógicamente, una marca reconocida y popular en el Perú. Sus principales productos son las hamburguesas, las papas fritas y el pollo frito. Sin embargo, tras la muerte de dos jóvenes trabajadores en su frecuentado local de San Miguel porque la empresa Arcos Dorados (dueña de la franquicia en el país) había cometido seis infracciones muy graves en seguridad y salud en el trabajo (Ojo Público 2020), la imagen de la empresa se ha deteriorado.

3.3 Evolución del mercado de los pollos a la brasa

Según la agencia Flanqueo, el 20% de los consumidores consume pollo a la brasa semanalmente; el 40% de los consumidores, quincenalmente; el 32% de los consumidores,

mensualmente y el 8% de los consumidores, bimestralmente. Esto se debe al carácter transversal del producto, ya que es preferido por los niveles socioeconómicos altos y bajos. El pollo a la brasa se adaptó perfectamente a las diversas necesidades de los clientes y si para los niveles socioeconómicos significa celebración, para los niveles socioeconómicos altos significa no cocinar y comer rico. Del mismo modo, el crecimiento del sector se debe a que las pollerías cuentan con locales más agradables y se transformaron en restaurantes. Finalmente, ha sido su adaptación al servicio de delivery lo que le ha permitido aumentar su participación y ser considerado como el plato favorito de los peruanos, por encima del ceviche, que no cuenta con las mismas facilidades para ser vendido por vías alternativas a la atención en salón.

3.4 Insumos y Proveedores

Los principales insumos del pollo a la brasa son el pollo crudo y las papas fritas en tiras. La empresa San Fernando, que se dedica a la crianza de pollos desde el año 1963, es el principal proveedor de pollos crudos para la producción de pollos a la brasa. Al año 2020, San Fernando vendía el 40% de los pollos a nivel nacional y también el 85% de los pollos empleados en las grandes cadenas de pollos a la brasa (Perú Retail 2020). Sin embargo, también participan empresas importantes como Avinka de la corporación Santa Elena, con participación en el mercado desde 1992. Del mismo modo, también existe la avícola Redondos, cuya aparición en el mercado data de 1973. Las 3 empresas cuentan con certificaciones como ISO 9001, es decir, cuentan con un certificado de Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que son empresas más confiables que alternativas informales. También cuentan con las alternativas conocidas como “pollo brasa”, es decir, con pollos marinados, aderezados y listos para ser cocidos en el horno.

En el Perú pese a la alta producción de papas, las importaciones de papa siguen aumentando. Al año 2020, se importaban 33 000 toneladas de papas precocidas, todas estas dirigidas a las empresas de comida rápida. Estas papas importadas, principalmente de Holanda, están reemplazando a la papa Canchán en las pollerías, y hay cadenas que solo venden estas

papas importadas. Pese a la producción mencionada, se prefiere la papa precocida e importada debido a la falta de industrialización del procesado de la papa. De acuerdo con Celfia Obregón de CITEpapa, solo existen cinco empresas que producen formalmente la papa frita en tiras y gran cantidad de papas fritas consumidas en pollerías son procesadas en la informalidad y con bajo nivel de salubridad (Agencia agraria de noticias 2020). En conclusión, en el Perú se produce una gran cantidad de papas anualmente; sin embargo, la demanda de las pollerías y cadenas de comida rápida están exigiendo cada vez más papas fritas precocidas e importadas, ya que existen muy pocas empresas formales capaces producirlas en el Perú.

3.5 Tecnologías de producción utilizadas

La principal innovación en la producción de los pollos la brasa es el uso de los conocidos como hornos ecológicos. Estos hornos permiten obtener mejores condiciones de temperatura, reducir el riesgo de incendio ya que no necesitan ni campá ni chimenea, reducir los costos de mantenimiento, reducir el costo del combustible.

Sin embargo, en el Perú ya surgen ideas para automatizar el proceso de cocción del pollo a la brasa. Este producto permitiría mantener el nivel de temperatura, realizar el corte de los cuartos de pollo y facilitar el ingreso de las barras (Blanco 2015).

Respecto a la preparación de papas fritas, el segundo insumo más importante del pollo a la brasa no cuenta con innovaciones tecnológicas para la preparación en el restaurante. Sin embargo, existe ahora mayor demanda de papas precocidas congeladas, debido a que el tiempo de preparación de estas son menores, y permite aumentar el nivel de producción por lo mismo.

3.6 Canales de distribución utilizados

Usualmente, las pollerías contaban para la distribución de sus productos solo con su propia flota de motocicletas. Esto permitía que exista mayor interés en aumentar el tamaño de la flota para poder cubrir con la gran cantidad de pedidos en un tiempo prudente. Sin embargo,

actualmente, las pollerías están optando por alianzas comerciales con aplicaciones de delivery, que facilitan el transporte a las empresas y el pedido a los consumidores debido a su velocidad, disponibilidad y métodos de pago. Se considera que esta alianza entre pollerías y aplicaciones de delivery ha funcionado debido a las características propias del servicio brindado por las pollerías. Debido al gran volumen de ventas de las pollerías, las empresas de aplicaciones reciben un menor porcentaje de comisión, según Blanca Chávez, presidenta de Ahora Perú (Jugo 2021). Por otro lado, Jorge Penny, presidente del sector gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima, aclaró que los restaurantes con comida menos elaborada venden mucho más fácil por delivery (Jugo 2021).

3.7 Principales participantes en el mercado

Existen dos tipos de pollerías: las cadenas y los pequeños emprendimientos. La diferencia entre un tipo y otro se encuentra en el nivel de inversión y su alcance. Lógicamente, las principales participantes del mercado están categorizadas como cadenas. Las principales participantes en el mercado, de acuerdo con el nivel ventas, antigüedad y la cantidad de locales en Lima Metropolitana son Norky's, Roky's, Pardo's Chicken, Las Canastas y Don Belisario como se señaló en el estudio del microentorno. Las tres últimas pollerías limitan su participación a zonas muy comerciales o a centros comerciales, por lo que su presencia en Lima Norte es menor, especialmente en la zona conformada por Carabayllo, Comas y Puente Piedra. Sin embargo, Norky's y Roky's cuentan con 80 y 41 locales, respectivamente, y su participación en todo Lima Norte es mayor. En conclusión, si bien las pollerías más importantes son las cinco mencionadas previamente, el alcance de Norky's y Roky's es mucho mayor en cantidad de locales, pero también en diversidad de clientes.

4. Planeamiento estratégico

En este capítulo se desarrollarán la visión y misión de la empresa Doraditos Express, así como el análisis interno de la organización con el uso de la matriz FODA. A partir de ello, se realizará la propuesta de la estrategia genérica competitiva de Porter y, finalmente, el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización Doraditos Express.

4.1 Visión

Ser la cadena líder en ventas de pollo a la brasa por delivery en el Perú y ser reconocidos por nuestra alta calidad y buenos precios.

4.2 Misión

Hacer más felices a nuestros clientes mediante una experiencia de servicio insuperable y pollos a la brasa de gran calidad y sabor.

4.3 Análisis FODA

De acuerdo con Stephen Paul Robbins, el análisis FODA es el análisis es un examen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con este análisis los gerentes pueden formular estrategias apropiadas a partir del conocimiento del entorno interno con las fortalezas y debilidades, y el entorno externo con las oportunidades y amenazas (2014:243). En la tabla 4 se encuentra la Matriz FODA.

4.4 Definición de estrategias

De acuerdo con Michael Porter en Ventaja Competitiva, existen tres estrategias genéricas competitivas: liderazgo en costos, diferenciación y el enfoque. Están clasificadas según su panorama competitivo y la ventaja competitiva (1991). En la figura 9 se muestra la matriz de la estrategia genérica competitiva.

Debido a que la pollería cuenta con un formato austero en lo que respecta a infraestructura, su principal ventaja competitiva es el bajo costo del pollo a la brasa sin que el

Tabla 4. Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio especializado en atención vía delivery o recojo en tienda 2. Presencia en todos los distritos de Lima Norte 3. Menores costos fijos 4. Producto a menor precio sin resignar calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca desconocida 2. Falta de atención en mesa 3. La producción se encuentra reducida a pollo a la brasa 4. Formato poco atractivo para los niños
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran crecimiento del pollo a la brasa 2. Crecimiento del consumo general en Lima Norte 3. Familias consumen en pollerías locales 4. La pandemia aumentó el interés por consumir en casa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicitar el nuevo concepto más económico de venta de pollos a la brasa en un mercado creciente y grande (F1,F4,O1) 2. Aumentar el número de locales y presencia en Lima Norte aprovechando los bajos costos fijos (F2,F3,O2) 3. Ofrecer a las familias un servicio especializado y económico cercano a su hogar (F1,F4,O3) 4. Incentivar la continuidad de esta tendencia con un servicio óptimo y más económico (F1,F4,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar que las familias prefieren consumir a pollerías locales mientras la marca se posiciona (D1, O3) 2. Incorporar barras para consumo express (D2,O2) 3. Aprovechar el crecimiento del pollo a la brasa para promocionar la especialización como positiva(D3,O1) 4. Ofrecer formato de cajita feliz para niños y niñas para incentivar a las familias a consumir en Doraditos Express (D4,O3)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de las cadenas grandes en Lima Norte 2. Incertidumbre económica 3. Alta participación de productos sustitutos 4. Aumento del costo de los insumos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionarse como opción de calidad a menor precio frente a las cadenas grandes con precios altos (F4, A1) 2. Publicitar la identificación de Doraditos Express con Lima Norte (F2, A1) 3. Promocionar la importancia de los precios bajos pese a la crisis económica actual (F4,A2) 4. Aumentar número de ventas para mantener el precio del producto aprovechando los bajos costos fijos y un punto de equilibrio menor (F3,F4,A2,A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar a Doraditos Express como una alternativa económica de pollo a la brasa de calidad incluso con circunstancias económicas adversas (D1,A2,A4) 2. Ampliar la carta de Doraditos con productos como hamburguesas o pollo broaster (D3,A3)

consumidor renuncie a la calidad. Por ello, se determinó que la estrategia genérica competitiva será la de liderazgo en costos.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Figura 9. Matriz Estrategia genérica competitiva

Fuente: Estrategia Competitiva (1991)

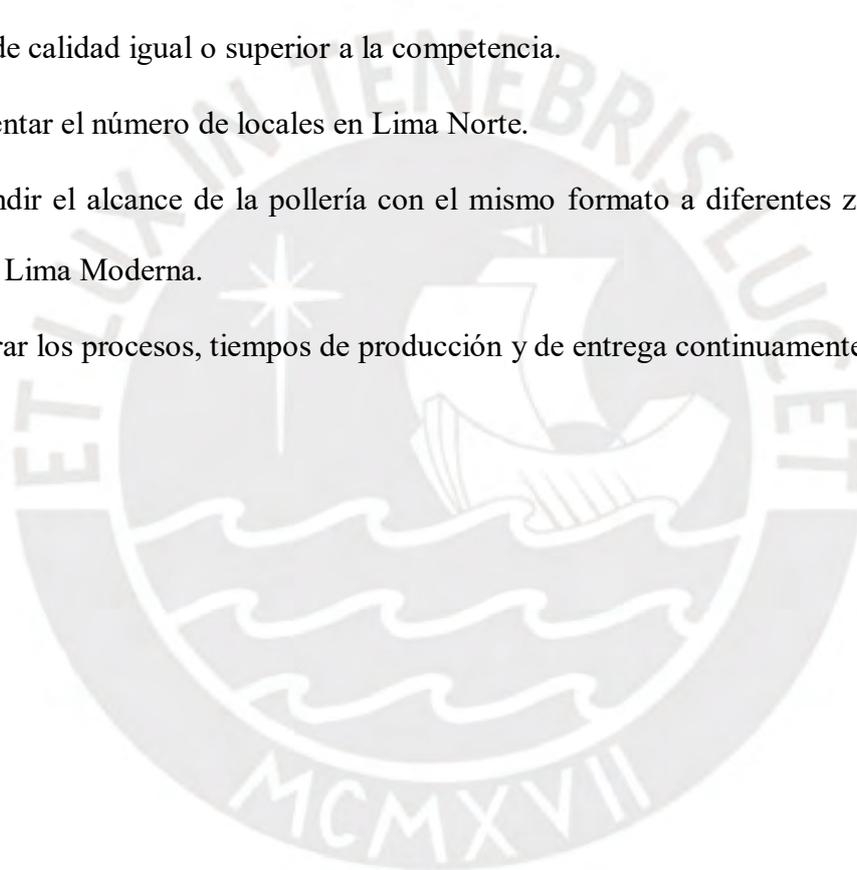
En la Matriz FODA presentada en la sección 4.3, se especificaron algunas estrategias a seguir por la pollería. A continuación, se presentan las más importantes.

- Publicitar el nuevo concepto más económico de venta de pollos a la brasa en un mercado creciente y grande.
- Aumentar el número de locales y presencia en Lima Norte aprovechando los bajos costos fijos.
- Aprovechar que las familias prefieren consumir a pollerías locales mientras la marca se posiciona.
- Ofrecer formato de cajita feliz para niños y así incentivar a las familias a consumir en la pollería.
- Posicionarse como una opción de calidad a menor precio frente a las cadenas grandes con precios altos.

- Aumentar número de ventas para mantener el precio del producto aprovechando los bajos costos fijos y un punto de equilibrio menor.
- Ampliar la carta de la pollería con productos como hamburguesas o pollo broaster.

4.5 Objetivos estratégicos

- Ser la pollería con mayor participación en Lima Metropolitana en las ventas por delivery y recojo en tienda.
- Posicionar al pollo a la brasa ofrecido por la pollería como un producto económico, pero de calidad igual o superior a la competencia.
- Aumentar el número de locales en Lima Norte.
- Expandir el alcance de la pollería con el mismo formato a diferentes zonas de Lima como Lima Moderna.
- Mejorar los procesos, tiempos de producción y de entrega continuamente.



5. Conclusiones

En el Perú las empresas y sus inversiones están expuestas en los últimos años a diversas crisis políticas y el nivel de incertidumbre es alto, pero es aún un país atractivo para las inversiones si es comparado con otros países de la región. Además, el Perú cuenta con un manejo macroeconómico responsable.

Por otro lado, debido a su componente sociocultural, el peruano es el mayor consumidor de pollo de la región, el pollo a la brasa es considerado su plato favorito y tiene alta participación en todos los niveles socioeconómicos. Esto es beneficioso para las empresas que se dedican a este rubro y ven aumentar su número de ventas.

El poder de negociación de los compradores es bajo, ya que ninguno de los consumidores tiene una participación significativa en las ventas de las pollerías.

Los proveedores sí cuentan con un gran poder de negociación, ya que concentran gran cantidad de la producción de los insumos requeridos en una pollería.

La principal amenaza de productos sustitutos es la de los diversos productos calificados como comida rápida. La amenaza de los productos sustitutos es alta ya que la comida rápida cuenta con un alto número de ventas y participación en el mercado.

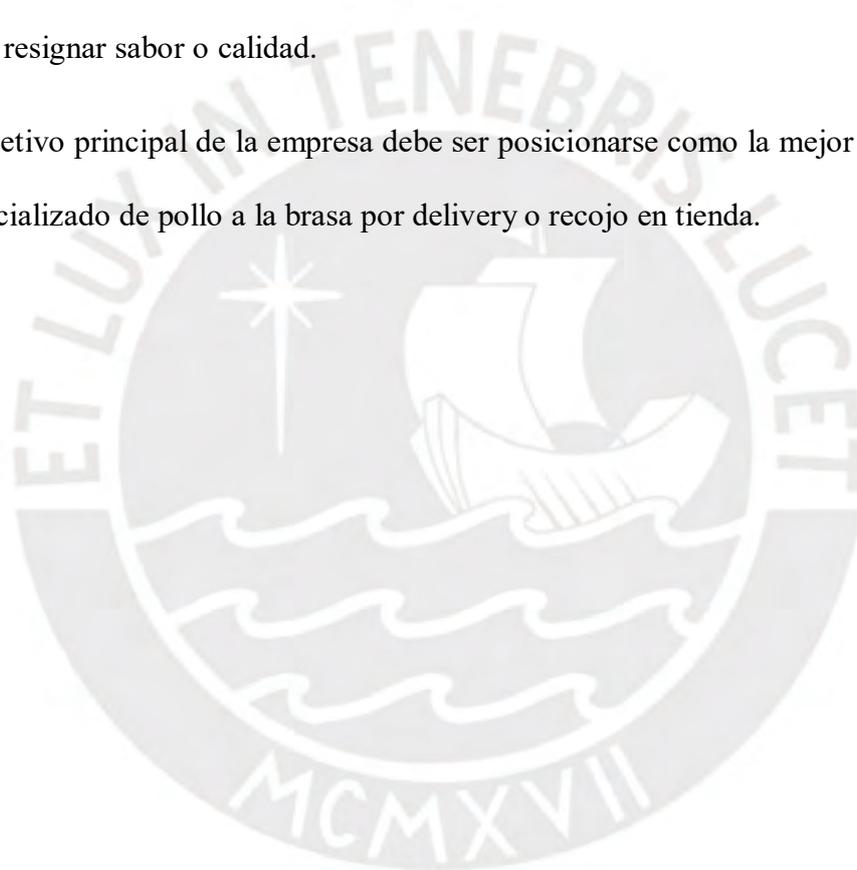
La amenaza de nuevos entrantes es alta para las pequeñas pollerías ya que no requiere alto nivel de inversión; sin embargo, para las grandes cadenas la amenaza de nuevos entrantes es menor por el alto nivel de inversión necesario.

Finalmente, la competencia entre rivales es intensa ya que todas intentan conseguir mayor participación de mercado empleando distintas estrategias como Norky's y Roky's, al ampliar el alcance de su cobertura en Lima Norte.

El éxito del pollo a la brasa en el Perú se debe a que el peruano es un asiduo consumidor de pollo y a que el pollo a la brasa se adaptó a las necesidades diversas de las distintas necesidades de la población peruana, por lo tanto, es un plato que superó cualquier distinción social y es consumido a todos los niveles.

La empresa debe optar por la estrategia genérica competitiva de liderazgo en costos. Del mismo modo, debe aprovechar sus bajos costos fijos para poder ampliar su alcance con más sedes. Así como debe posicionar su producto como un producto económico, pero por el que no debes resignar sabor o calidad.

El objetivo principal de la empresa debe ser posicionarse como la mejor alternativa de servicio especializado de pollo a la brasa por delivery o recojo en tienda.



Bibliografía

AGENCIA AGRARIA DE NOTICIAS

2020 “Perú podría ser un gran productor de papas fritas en el mundo”. Agencia Agraria de Noticias. Lima, 30 de enero. Consulta: 14 de mayo de 2021.

<https://agraria.pe/noticias/peru-podria-ser-un-gran-productor-de-papas-fritas-en-el-mund-20747>

ALICORP

2020 Memoria Anual 2020. Consulta: 12 de mayo de 2021.

https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Memoria_Anual_2020.pdf

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCR)

2021a Reporte de inflación marzo 2021: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022. Lima.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>

2021b PBI: Variación porcentual. Lima.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>

BBC NEWS

2018 “El Big Mac de McDonald's cumple 50 años: los retos de la popular cadena de comida rápida para reinventarse en plena "crisis de la mediana edad"”. BBC News. 31 de octubre. Consulta: 12 de mayo de 2021.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-46039699>

BEMBOS

Bembos. Consulta: 15 de mayo de 2021.

<https://www.bembos.com.pe/>

BLANCO, Frank

2015 Máquina para hacer pollos a la brasa. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Mecatrónica. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5945>

CALDERÓN, Juan

2018 Calidad de servicio y fidelidad del cliente en restaurantes del sector pollerías de Lima Metropolitana. Tesis de licenciatura en Administración y Gerencia. Lima: Universidad Ricardo Palma, Facultad de Ciencias económicas y empresariales.

<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2336>

CHAVEZ, Rosa

2020 “Muerte en McDonald’s: la trágica historia de Alexandra y Gabriel”. Ojo Público. Lima, 13 de marzo. Consulta: 15 de mayo de 2021.

<https://ojo-publico.com/1655/muerte-en-mcdonalds-la-historia-de-alexandra-y-gabriel>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2016 Ley N° 27314. Ley general de Residuos Sólidos. Lima, 23 de diciembre. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-general-residuos-solidos>

2011 Ley N° 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Lima, 20 de agosto. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/Ley%2029783%20SEGURIDAD%20SALUD%20EN%20EL%20TRABAJO.pdf>

2010 Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor. Lima, 2 de setiembre. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351847/LEY%2029571.pdf.pdf>

DIARIO CORREO

2010 Heriberto Ruiz y sus hornos ecológicos [videograbación]. Lima: Diario Correo. Consulta: 14 de mayo de 2021.

<https://www.youtube.com/watch?v=4WILlkvw-D4>

EL COMERCIO

2019 “Día del Pollo a la Brasa: ¿Cuántas pollerías hay en todo el Perú?”. El Comercio. Lima, 21 de julio. Consulta: 13 de mayo de 2021.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/dia-pollo-brasa-pollerias-peru-domingo-21-julio-peru-noticia-656775-noticia/>

GESTIÓN

2021 “De mal en peor”. Gestión. Lima, 14 de mayo. Consulta: 14 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-de-gestion-de-mal-en-peor-congreso-mef-fonavi-tribunal-constitucional-noticia/>

2020 “Perú escaló 14 posiciones como país atractivo para los negocios”. Gestión. Lima, 7 de febrero. Consulta: 13 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/economia/peru-escalo-14-posiciones-como-pais-atractivo-para-los-negocios-nndc-noticia/>

2019 “Pollo a la Brasa es el plato favorito de peruanos: más 50% lo elige por encima de las cevicherías”. Gestión. Lima, 21 de julio. Consulta: 8 de abril de 2021.

<https://gestion.pe/economia/pollo-brasa-plato-favorito-peruanos-50-elige-cevicherias-273760-noticia/>

2018 “Pollo a la brasa: ¿el plato más demandado alzará vuelo afuera?”. Gestión. Lima, 13 de julio. Consulta: 14 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/tendencias/pollo-brasa-plato-demandado-alzara-vuelo-afuera-238364-noticia/>

2014 “El 15% del mercado de pollos a la brasa se consume por delivery”. Gestión. Lima, 16 de junio. Consulta: 9 de abril de 2021.

<https://gestion.pe/tendencias/15-mercado-pollos-brasa-consume-delivery-63086-noticia/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020a Estado de la población peruana 2020 [informe]. Lima. Consulta: 10 de mayo de 2021.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

2020b PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020 [boletín]. Lima. Consulta: 11 de mayo de 2021.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/

2020c Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas 2020. Lima. Consulta: 11 de mayo de 2021.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/Libro.pdf

JUGO, Juan

2021 “Los tipos de restaurantes que aprovechan las aplicaciones de delivery”. Gestión. Lima, 8 de abril. Consulta: 30 de septiembre de 2021.

<https://gestion.pe/economia/los-tipos-de-restaurantes-que-aprovechan-las-aplicaciones-de-delivery-noticia/>

2020 “Incertidumbre política y el impacto que tendrá en la inversión privada”. Gestión. Lima, 12 de noviembre. Consulta: 14 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/economia/incertidumbre-politica-y-el-impacto-que-tendra-en-la-inversion-privada-noticia/>

LOCK, Karen

2017 Factores que influyen en la lealtad de los clientes en el sector de restaurantes de comida rápida de Lima Metropolitana. Tesis de licenciatura en Marketing. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias empresariales.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3544/1/2017_Lock-Chavez.pdf

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)

2004 Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Lima. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/414665-025-2004-mincetur>

MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO Y RIEGO (MIDAGRI)

2021 Boletín de comercialización y precios de AVES – mayo 2021. Lima, 6 de mayo. Consulta: 11 de mayo de 2021.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1895055/Bolet%C3%ADn%20de%20abastecimiento%20y%20precios%20de%20AVES%20-%202006/05/21.pdf>

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF)

2020 Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024. Lima, 26 de agosto . Consulta: 14 de mayo de 2021.

https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO, INTEGRACIÓN Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES (MITINCI)

1994 Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM. Lima, 12 de agosto. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/turismo/normas/RM81.94.html>

MINISTERIO DE SALUD (MINSA)

2005 Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA. Lima, 13 de mayo. Consulta: 10 de mayo de 2021.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/281043/252444_RM363-2005.pdf20190110-18386-1e4jnt4.pdf

MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO (MVCS)

2011 Norma Técnica A.070 Comercio. Lima, 16 de julio. Consulta: 10 de mayo de 2021.

http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/NORMA_A.070_COMERCIO.pdf

MIÑÁN, Whitney

2021 “Las dos líneas de Alicorp en las que base su crecimiento en los próximos dos años”. Gestión. Lima, 5 de abril. Consulta: 12 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/economia/empresas/alicorp-fitch-ratings-crecimiento-moderado-de-ingresos-de-alicorp-por-recuperacion-de-negocios-b2b-y-aquafeed-noticia/>

OCHOA, Vanessa

2019 “Pollerías mantienen su liderazgo en mercado de fast food en el país”. Gestión. Lima, 19 de marzo. Consulta: 13 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/economia/empresas/pollerias-mantienen-liderazgo-mercado-fast-food-pais-261806-noticia/>

PARADA, Pascual

2013 “Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno”. En Pascual Parada. Consulta: 15 de mayo de 2021.

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

PERÚ-RETAIL

2020 “San Fernando: Peruanos consumen pollo a la brasa en promedio dos veces al mes”. Perú-Retail. Lima, 17 de julio. Consulta: 12 de mayo de 2021.

<https://www.peru-retail.com/san-fernando-peruanos-consumen-pollo-a-la-brasa-en-promedio-dos-veces-al-mes/>

PORTER, Michael

2008 “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. Harvard Business Review Latino América. Año 2008, volumen 86, pp. 58-77. Consulta: 5 de mayo de 2021.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

1991 *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Primera edición. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina. Consulta: 28 de septiembre de 2021.

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM)

2021 Decreto Supremo N° 083-2021-PCM. Lima, 11 de marzo. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-modifica-el-numeral-84-del-articulo-8-decreto-supremo-n-083-2021-pcm-1947038-1>

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ (RPP)

2020 “Pollo a la brasa: ¿Cuántas veces al mes el peruano consume este plato?”. Radio Programas del Perú. Lima, 17 de julio. Consulta: 9 de abril de 2021.

<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>

2019 “Doing Business 2020: Perú cayó ocho puestos en ránking mundial de mejores países para hacer negocios”. Radio Programas del Perú. Lima, 24 de octubre. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://rpp.pe/economia/economia/doing-business-2020-peru-cayo-ocho-puestos-en-ranking-mundial-de-mejores-paises-para-hacer-negocios-banco-mundial-noticia-1226316>

RED EMPRENDEDORES

2019 “Negocio: ¿Cómo emprender una pollería?”. Red Emprendedores. Lima, 17 de julio. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://emprendedoresv.pe/negocio-como-emprender-una-polleria/>

PORTER, Michael y Mary COULTER

2014 *Administración*. Decimosegunda edición. Ciudad de México: Pearson. Consulta: 20 de septiembre de 2021.

<https://sites.google.com/site/fcpystajuarz/home/libro-robins-10a-edicion>

ROSALES, Selene

2021 “Alza del precio del pollo en las próximas semanas dependerá de estos dos factores”. Gestión. Lima, 30 de abril. Consulta: 12 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/economia/alza-del-precio-del-pollo-en-las-proximas-semanas-dependeria-de-estos-dos-factores-noticia/>

2020 “En el 2021 se reavivaría el interés por industrializar papa para atender demanda de pollerías”. Gestión. Lima, 2 de diciembre. Consulta: 8 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/economia/en-el-2021-se-reavivaria-el-interes-por-industrializar-papa-para-atender-demanda-de-pollerias-noticia/>

SAN FERNANDO

2015 Memoria Anual 2015. Consulta: 12 de mayo de 2021.

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MemoriaSMV2015.pdf>

SEMANA ECONÓMICA

2016 “KFC: la estrategia para crecer de una de las fast food más grandes del país”. Semana Económica. Lima, 4 de octubre. Consulta: 15 de mayo de 2021.

<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/201410-kfc-la-estrategia-para-crecer-de-una-de-las-fast-food-mas-grandes-del-pais>

SOLÍS, Grecia y Oswaldo ALMONACID

2013 Estudio de prefactibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1737/SOLIS_GRECIA_Y_ALMONACID_OSWALDO_RESTAURANTES_POLLO_BRASA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SORIA, Franco

2021 “Modificación de la Norma Técnica A.070 “Comercio” del Reglamento Nacional de Edificaciones”. En Rubio Leguía Normand. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://rubio.pe/publicacionescont/alertainmobiliaria-modificacion-de-la-norma-tecnica-a-070-comercio-del-reglamento-nacional-de-edificaciones/>

TRIGOSO, Mirtha

2020 “Venta de pollerías por delivery crecerá 60% este año”. Gestión. Lima, 20 de noviembre. Consulta: 10 de abril de 2021.

<https://gestion.pe/economia/empresas/venta-de-pollerias-por-delivery-crecera-60-este-ano-noticia/>

2018 “Restaurantes en Lima Norte moverán más de S/ 750 millones este año”. Gestión. Lima, 26 de junio. Consulta: 8 de mayo de 2021.

<https://gestion.pe/economia/restaurantes-lima-norte-moveran-s-750-millones-ano-236878-noticia/>

VILLAR, Paola

2020 “La nostalgia que nos generó el pollo a la brasa tras más casi dos meses de cuarentena: ¿Por qué nos gusta tanto?”. El Comercio. Lima, 14 de mayo. Consulta: 10 de mayo de 2021.

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/pollo-a-la-brasa-la-nostalgia-que-nos-genero-tras-mas-casi-dos-meses-de-cuarentena-por-que-nos-gusta-tanto-coronavirus-peru-covid-19-noticia/>

