

de nuevo, pero con tiendas corporativas. A veces es mejor retroceder que avanzar. Tenemos la experiencia de estar allí durante un año y dos meses, y eso fue lo que nos animó a hacer Miami más rápido todavía. Chile, EE.UU. Colombia y México son países que nos dan más confianza para desarrollarnos como marca, los que tienen mayor potencial. Ahora viene la tercera etapa, que ya la tenemos planeada: cómo empezamos a crecer realmente en estos países con más unidades, tal como lo hemos hecho en el Perú.

¿Se refiere a buscar socios locales que los ayuden con esa expansión?

En el caso de México, tenemos un socio local idóneo que maneja ya franquicias, y tenemos un contrato para todo México. Por eso estamos abriendo dos locales allí en un lapso de seis meses. En el caso de Miami es una tienda corporativa, que es nuestra. En el caso de Chile es un socio chileno y estamos buscando con él poder asociarnos a un grupo que opere toda la marca en el país del sur. Y en el caso de Colombia, hemos otorgado la franquicia a un franquiciado peruano que quiere desarrollar este mercado. En los próximos años, del 2009 al 2015, pretendemos ganar profundidad en los mercados que vamos a buscar; poder ir a un lugar de México y encontrar 30 locales de Pardo's; ir a Miami y hallar 15 locales. A eso nos vamos a dedicar en estos cinco años como estrategia.

¿Cuándo este crecimiento llegará a Europa?
Somos realistas. En América podemos abrir una o dos locaciones en lugares estratégicos para después decidir un avance rápido. En Europa, sería difícil ir a España, sería un esfuerzo muy grande. Creo que esta etapa de los próximos años es de América, en definitiva.

También está Centroamérica, donde hay una fran-



"WELCOME TO MIAMI". SU ÚLTIMO LOCAL EN CORAL GABLES.



LA CLAVE. "UNA FRANQUICIA ES UN NEGOCIO DE OPERACIONES".

¿Cuál es su mayor reto en el mundo de las franquicias?

Quiero ser muy potente: el Pollo Campero...
Correcto. Centroamérica es un mercado interesantísimo realmente. Creo que ese mercado lo vamos a empezar a consolidar luego de nuestro ingreso a México y Miami, porque de ahí todo rebota a Centroamérica. Entonces, estamos esperando que nuestras operaciones se afiancen y crezcan. Finalmente, estamos haciendo con el mundo y con América, que lo que hicimos con el Perú. Si nosotros queremos operar todos los países en América nos vamos a demorar 25 años. Si queremos llegar a Europa, tenemos que recorrer esta cancha en cinco o siete años rápidamente.

¿El trabajo más difícil estuvo en la primera etapa, de desarrollar el 'know-how', de los manuales, de pro-

bar las ideas?

Creo que todas las etapas traen un nuevo reto. El del comienzo era: tenemos una buena marca, hay que desarrollarla, y comenzaban todos los peros, comenzando porque en el Perú no existían las cadenas de pollos.

Fue lo primero que tuvieron que enfrentar...

Y que ya había marcas clásicas allí, que ya estaba topado el segmento A/B... Finalmente, nos concentramos en hacer nuestro trabajo bien y mejor que los demás, esa fue la consigna. Ahora, hay que tener bien claro que este negocio, en sus inicios, siempre es un negocio de operaciones. Tú puedes preparar el pollo más rico en tu casa y te sale bien, pero trata de hacer eso con 20.000 pollos al día. Ahí está el reto de todo, en hacer las cosas en volumen y que el sistema



EL ENTREVISTADO

[EDAD] 38 años.
[ESTADO CIVIL] Casado.
[AFICIONES] Deportes y comer.
[ESTUDIOS] Administración de Empresas y una maestría en Negocios Internacionales en Lynn University, en Boca Ratón (Florida, EE.UU.).
[UNA ANÉCDOTA] Cuando comenzó con Pardo's Chicken en 1998, con el apoyo de su padre, sus amigos más cercanos le decían "el pollero". Hoy, comenta, es el "empresario gastronómico".

afinado para salir al exterior. Es como venir a Silicon Valley a hacer un negocio de Internet, sientes que sabes... No hay forma de que nosotros podamos avanzar en el exterior sin que tengamos marcas fuertes. Y eso incluye sabores, infraestructura e imagen de marca.

Se tiene que profesionalizar la parte comercial y de imagen, las operaciones... ¿Se requiere de un equipo diverso y más profesional?

Sí, nosotros fuimos una de las primeras empresas peruanas que comenzó con el tema de franquicias. Nadie había validado en el Perú que las franquicias locales funcionaban. Nosotros tuvimos que armar el sistema y convencer a los operadores de que este era el camino, siempre partiendo de que la gente que elegías era la ideal, como nuestros socios. Y en el camino la cosa se va profesionalizando. Nosotros tuvimos un departamento de Recursos Humanos desde nuestros inicios, siendo una empresa pequeña. Tenemos chefs que nos asisten cada vez que queremos hacer cosas y así nos vamos nutriendo de lo que creemos que nos falta para poder ser una empresa exitosa.

¿Cómo encaja el proyecto de Pardo's con las marcas que está desarrollando usted con Gastón Acurio?

Ellos salieron a Chile en el 2002 o 2003 con Astrid & Gastón. Primero, hemos tenido una relación profesional más que de amistad, de mutuo respeto y compartimos muchas cosas: todo lo que hacemos es exportable, le damos un peso importante a la calidad y pensamos en el largo plazo. El tema gastronómico es muy diferente a otras industrias, no existe celo. Nuestras primeras ayudas en Chile fueron del grupo de Gastón.

¿Qué planes hay para Pasquale Hnos.? ¿Van a afinar más el concepto?

Tenemos siete locales y una planta de producción en San

Pedrito (Surco). Lo hemos hecho en un año y medio y en el camino hemos sentido que tenemos aún mucho por descubrir. Son productos que hacemos para una venta masiva, pero son productos vivos, como una pierna de jamón. Ahí es que luego de la primera etapa, decidimos consolidarnos porque si queremos saltar de siete locales a un número de dos dígitos, necesitamos hallar la mejor forma de hacer estos procesos. Creemos que esto va a demorar de seis meses a un año y luego nos enfrentaremos al crecimiento que queremos.

Un nuevo trabajo de operaciones...

Es un trabajo de operaciones. Tenemos ya el plan de cómo vamos a crecer, simplemente se trata de retroceder unos meses para poder crecer. Tenemos un gerente general que se ha incorporado hace dos semanas. El tema viene por armar un equipo de trabajo más sólido.

¿Y qué pasa con las otras marcas?

Prefiero que Gastón hable de ellas.

Uno de los conceptos que había era uno de pollerías.

¿Esperan abrir algo en un nicho diferente a Pardo's?
Sí, tenemos un planteamiento claro. Estamos esperando generar los dos conceptos que este año se abren (la juguería La Pepa y la anticuchería Panchita) y luego vendrá algún otro nicho.

¿Cuánto crecerán?

Pardo's Chicken, con la misma cantidad de tiendas, va a crecer en 20% respecto al 2007. Y con las nuevas aperturas, 35%. Con el Perú y el extranjero, debemos crecer entre 30% y 50% durante los próximos cinco años. Al 2012 debemos facturar US\$55 millones frente a los US\$25 millones de hoy. Creemos que en seis o siete años debemos estar en US\$100 millones solo con Pardo's.