



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Evolución y adaptación digital de un negocio tradicional de
venta de comida: Estrategias de marketing y branding para
un Dark Kitchen**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Boris Genovés Heredia Castro

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, enero de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Boris Genovés Heredia Castro, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 72222446, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Evolución y adaptación digital de un negocio tradicional de venta de comida: Estrategias de marketing y branding para un Dark Kitchen.”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Administrador de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate, identificado con DNI: 02841979

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 21/01/2025.



.....
*Firma del autor*¹



.....
*Firma del asesor*¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A mi abuelo, por la constante motivación.

A mis padres y hermanas, por su apoyo.

A mi socio, por el compañerismo y ánimo.



Resumen

Este Trabajo de Suficiencia Profesional examina la evolución y adaptación de la pollería “Quiosko”, un negocio dedicado a la venta de comida rápida que enfrentó desafíos significativos antes y durante la pandemia de COVID-19. Inicialmente, Quiosko comenzó como una pollería con atención exclusivamente para llevar, pero luego llegó a transformarse en un modelo de *dark kitchen* digital, operando principalmente a través de *apps* de *delivery*, además de canales propios como Whatsapp y llamada telefónica.

El análisis se centra en las estrategias de marketing y branding que fueron implementadas para consolidar la presencia del negocio en un entorno digital, así como en la diversificación de oferta con distintas marcas dentro del mismo modelo de operación. Este trabajo ofrece una perspectiva detallada sobre cómo estas estrategias permitieron el crecimiento del negocio en un contexto de incertidumbre, donde la adaptación fue clave para sobrevivir y prosperar en un mercado altamente competitivo.

Asimismo, este estudio busca demostrar cómo un pequeño negocio puede optimizar su capacidad de adaptación y posicionarse con éxito en un mercado de constante cambio. Esto se logra a través de la innovación en sus canales digitales, el fortalecimiento de su identidad de marca y la adaptación a las nuevas demandas de los consumidores.

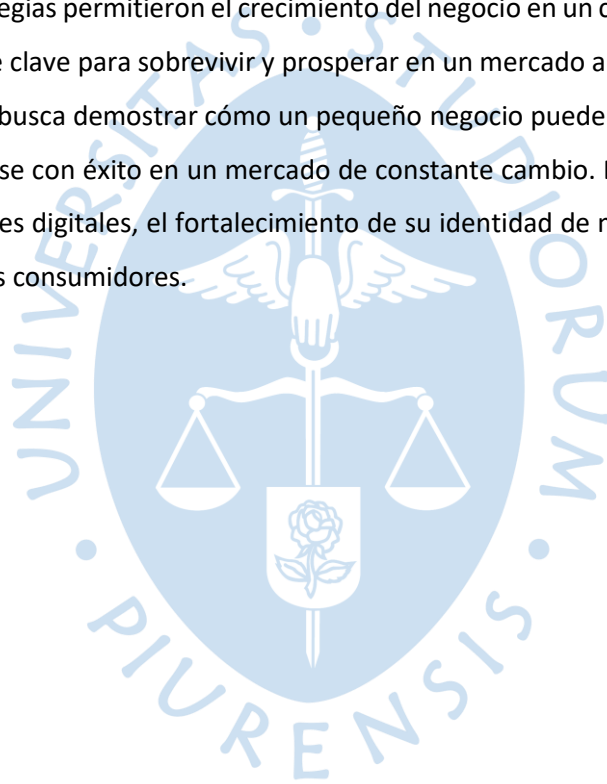


Tabla de contenido

Introducción.....	8
Capítulo 1. Contexto de la empresa	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación y expansión.....	9
1.1.2 Actividad comercial y diversificación	9
1.1.3 Misión de la empresa	10
1.1.4 Visión de la empresa	10
1.1.5 Valores de la empresa	10
1.1.6 Organigrama.....	10
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	11
1.2.1 Experiencia profesional desempeñada	11
1.2.2 Propósito del puesto	12
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	12
1.2.4 Resultados concretos logrados	12
Capítulo 2. Fundamentación	14
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	14
2.1.1 Transformación digital.....	14
2.1.2 Brand Equity	15
2.1.3 Matriz de crecimiento	17
2.1.4 Last Mile Logistics.....	19
2.1.5 Dark Kitchen	20
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	21
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia.....	23
3.1 Aportes	23
3.1.1 Estrategias de producto y precio.....	24
3.1.2 Estrategias de publicidad	24
3.1.3 Estrategias de Branding.....	26
3.1.4 Estrategias de atención al cliente.....	27
3.2 Desarrollo de la experiencia.....	28
Conclusiones.....	30
Recomendaciones	31
Referencias	33

Lista de tablas

Tabla 1 Resultados de integración de <i>apps</i>	13
Tabla 2 Aplicación de la matriz de crecimiento, según Ansoff	18



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama gerencial	11
Figura 2 Presencia y calificación de las marcas en las <i>apps de delivery</i>	15
Figura 3 Packaging de Quiosko	16
Figura 4 Bolsa de envío del <i>dark kitchen</i>	17
Figura 5 Productos de Quiosko, Tio Pio y Salchis.....	19
Figura 6 Zona de reparto de Quiosko.....	20
Figura 7 Quiosko dark kitchen: zonas de cocina, empaque y toma de pedidos.....	21
Figura 8 Volante de promoción exclusiva entregado en pedidos hechos a través de <i>apps de delivery</i>	25
Figura 9 Marcas trabajadas en <i>dark kitchen</i>	27



Introducción

La industria de comida rápida ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, impulsada por cambios en las preferencias de los consumidores y la digitalización de los servicios. La aparición de las *dark kitchen*, también conocidas como cocinas ocultas, ha sido una respuesta estratégica a esta evolución, permitiendo a los negocios operar a través de canales digitales sin necesidad de un espacio físico para la atención al cliente. Este modelo no solo reduce costos operativos, sino que también ofrece mayor flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado.

En este contexto, el presente trabajo se enfoca en el análisis de la evolución de Quiosko, una *dark kitchen* especializada en comida rápida, desde sus inicios como una pollería con atención sólo para llevar, hasta su transformación en un negocio digital. La pandemia de COVID-19 jugó un papel importante en acelerar esta transición, forzando al negocio a adoptar nuevas estrategias de marketing y optimización de canales de venta.

A lo largo del estudio, se examinarán las estrategias implementadas por Quiosko, incluyendo el uso de plataformas de *delivery* como Rappi y Pedidos Ya, así como el fortalecimiento de su identidad de marca a través de técnicas de *branding* y *packaging*. El propósito de este trabajo es ofrecer una perspectiva sobre cómo la innovación en el marketing digital y la adaptabilidad en un entorno cambiante pueden ser factores determinantes para el éxito de negocios modernos.

En el primer capítulo de este trabajo se aborda el contexto y los antecedentes del negocio, desde su origen hasta su evolución como *dark kitchen*. Aquí se describe la experiencia del autor, el objetivo del informe y algunos de los resultados logrados.

En el segundo capítulo se hace referencia a la teoría que respalda las estrategias utilizadas por el negocio que impulsaron la transformación digital, el posicionamiento de marca y la diversificación en el mercado. Finalmente, en el tercer capítulo se describen los aportes del autor del presente trabajo y su experiencia en las acciones estratégicas de marketing.

Capítulo 1. Contexto de la empresa

1.1 Descripción de la empresa

El negocio “Quiosko” surgió como una idea entre socios que, tras haber vivido fuera del Perú por motivos de estudios, buscaban emprender un negocio propio. La conversación sobre posibles oportunidades de negocio comenzó en noviembre de 2018. La inspiración principal vino de uno de los socios que residía en Madrid, donde observó el éxito de un modelo de pollería con atención exclusivamente para llevar. Este formato, ubicado en una calle principal de Madrid, capturó su atención debido a las largas filas de clientes y la alta demanda que generaba, lo que lo convirtió en un cliente frecuente. La observación de este formato, combinada con la gran demanda que tradicionalmente tiene el pollo a la brasa en Perú, motivó a los socios a decidirse por este tipo de negocio.

La elección de Magdalena del Mar como ubicación estratégica se basó en el hecho de que, a pesar de ser uno de los distritos con menor población en Lima, presentaba una de las tasas de crecimiento poblacional más alta. Esto significaba que muchas familias jóvenes estaban llegando a residir a este distrito, lo que representaba una oportunidad ideal para una marca nueva que buscaba establecer una identidad.

Las operaciones de Quiosko comenzaron en marzo de 2019, con una propuesta sencilla pero efectiva: una pollería con atención sólo para llevar, enfocada en brindar alta calidad de producto y en aprovechar el creciente mercado de *delivery*.

1.1.1 Ubicación y expansión

El local inicial de Quiosko tenía un área de 21 m² y estaba ubicado en la primera cuadra del jirón Arequipa, a pocos pasos de la avenida Sucre. Si bien era una calle poco transitada, el alquiler resultaba accesible, lo que permitió a los socios minimizar los costos operativos en la primera etapa del negocio. Este local formaba parte del primer piso de una casa, lo que proporcionaba flexibilidad para futuras expansiones.

Conforme el negocio fue creciendo y ganando visibilidad en el mercado, los socios decidieron expandir el espacio del local, alcanzando un área de 80 m². Posteriormente, con la incorporación de un nuevo accionista, se tomó la decisión de trasladar las operaciones a un local más grande y visible en jirón Libertad, también en Magdalena del Mar. Este nuevo espacio, con más de 300 m² distribuidos en tres pisos, representaba una importante expansión que acompañaba el crecimiento del negocio y su diversificación en productos y marcas.

1.1.2 Actividad comercial y diversificación

Quiosko inició sus operaciones con una oferta sencilla de pollo a la brasa en presentaciones tradicionales: Un pollo, medio pollo y un cuarto de pollo. Sin embargo, la visión del negocio fue evolucionando con el tiempo. Los socios decidieron diversificar la oferta incorporando otros

productos, como chaufa y ensaladas, para complementar el menú y captar nuevos segmentos del mercado.

Con el tiempo, el negocio se vio impulsado por el uso de aplicaciones de *delivery* como Rappi y Pedidos Ya, plataformas que estaban en proceso de expansión en el año 2018. Debido al contacto con un conocido que trabajaba en Rappi, los socios tuvieron acceso a información clave sobre las ventajas de operar con la plataforma y decidieron firmar un contrato de exclusividad. Esta decisión les permitió obtener mayor exposición de marca en el mercado, lo que incrementó la rotación de productos y, por lo tanto, las ventas.

A medida que las plataformas de *delivery* crecían, los socios vieron la necesidad de crear nuevas marcas que les permitieran operar en distintas plataformas sin afectar su contrato de exclusividad con Rappi. Así nació “Tio Pio”, una marca que ofrecía el mismo menú de pollo a la brasa de Quiosko, pero con un *packaging* diferente, operando en Pedidos Ya. Además, la marca “Salchis” se creó como una propuesta especializada en salchipapas, lo que les permitió diversificar aún más su oferta y llegar a distintos segmentos de clientes.

1.1.3 Misión de la empresa

Quiosko tiene como misión ofrecer una experiencia de comida rápida basada en productos de alta calidad, con un enfoque en la agilidad de servicio y la adaptación a las necesidades del cliente a través de plataformas digitales.

1.1.4 Visión de la empresa

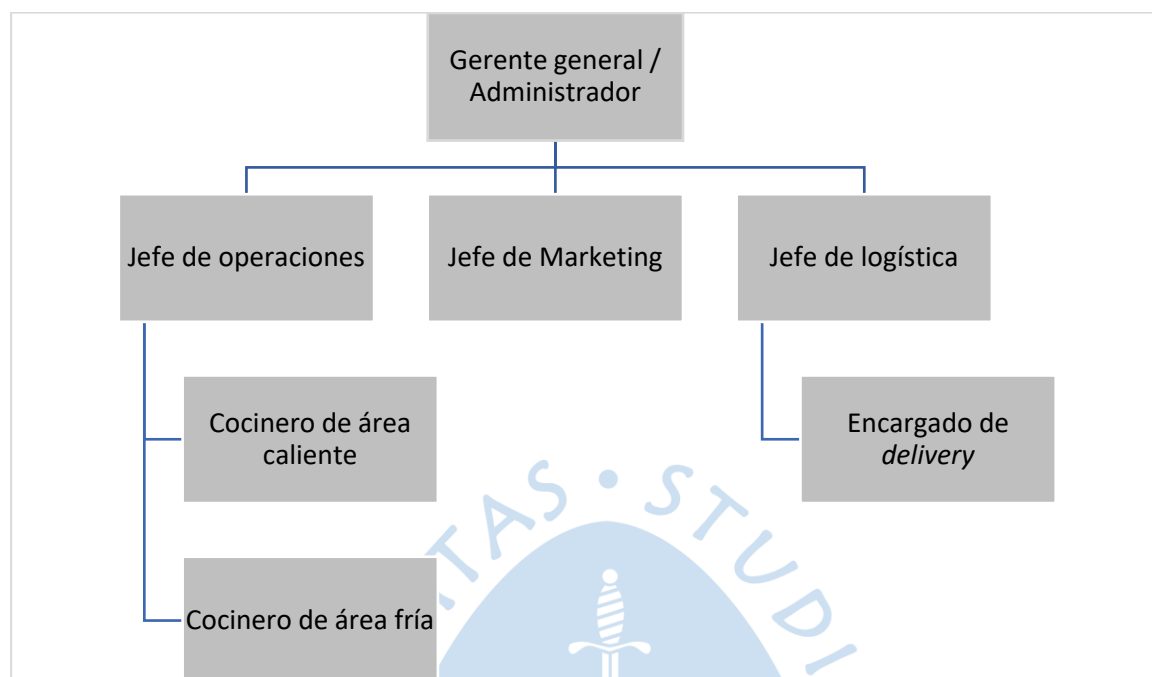
La visión del negocio es convertirse en un referente dentro del modelo de *dark kitchen* en Lima, utilizando tecnología y marketing digital para ofrecer una propuesta innovadora y eficiente que pueda expandirse a otros mercados.

1.1.5 Valores de la empresa

Los valores que guían a Quiosko incluyen la innovación, la calidad en el servicio, la adaptación al cambio y el compromiso con la satisfacción del cliente. Estos principios han sido clave para su crecimiento en un mercado altamente competitivo.

1.1.6 Organigrama

Tal como se puede observar en la Figura 1, se elaboró el organigrama de Quiosko, que muestra una estructura funcional diseñada para optimizar la operación de una *dark kitchen*. En la parte superior, el Gerente general / Administrador lidera el negocio, seguido por tres roles clave: jefe de operaciones, jefe de Marketing y jefe de logística. El jefe de operaciones supervisa la producción, con apoyo de los cocineros de área caliente y fría, mientras el jefe de logística coordina la entrega de pedidos a través del encargado de *delivery*.

Figura 1*Organigrama gerencial*

Nota. Elaboración propia.

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

El autor del presente informe fue el cofundador de Quiosko S.A.C. y desempeñó el rol de Gerente general en el período del 2019 al 2022.

1.2.1 Experiencia profesional desempeñada

El autor inició su experiencia profesional en Quiosko como cofundador y administrador en el año 2019, cuando junto a su socio desarrollaron la idea y elaboraron el plan de negocios para su implementación. En esta etapa inicial, sus responsabilidades incluyeron la planificación estratégica y la toma de decisiones clave para definir el modelo de negocio, enfocándose en el concepto de una pollería sólo para llevar.

Previo al inicio de operaciones, el autor lideró, junto a su socio, la ejecución de tareas esenciales para la apertura del negocio. Entre estas tareas se incluyeron: la adecuación y equipamiento del local, la obtención de licencia y permisos necesarios, la contratación y capacitación del personal de cocina y logística, y el desarrollo de la identidad de marca y el diseño de *packaging*.

Con el tiempo, Quiosko fue adaptando su modelo de negocio hacia un formato de *dark kitchen*, operando de manera digital a través de plataformas de *delivery*. El autor asumía, de manera compartida, la administración general del negocio, gestionando la operación diaria, la relación con las plataformas digitales y la optimización de recursos.

1.2.2 Propósito del puesto

El puesto de cofundador y administrador general en Quosko tuvo como propósito principal asegurar la correcta implementación y operación del negocio, orientado inicialmente a ofrecer pollo a la brasa en la modalidad “sólo para llevar” en un entorno competitivo y en crecimiento. El autor participó de la planificación estratégica y la ejecución de todas las actividades necesarias para poner en marcha el negocio, como se mencionó previamente.

Además, el rol del autor incluye la responsabilidad de supervisar la calidad del producto y la experiencia del cliente, estableciendo procesos y estándares operativos que garanticen la satisfacción del consumidor. Este puesto también implica el tomar decisiones clave para la optimización de los recursos y la mejora continua del servicio, adaptándose a las demandas del mercado.

A medida que Quosko fue consolidándose en el mercado, el autor ha implementado, de manera progresiva, estrategias para diversificar la oferta y fortalecer la identidad de la marca, manteniendo un enfoque en la eficiencia operativa y en el servicio al cliente.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El proyecto de transformación digital de Quosko hacia un modelo de *dark kitchen* surgió como una respuesta a la oportunidad de adaptación en un mercado que migraba hacia el *delivery* digital progresivamente. El autor y su socio observaron un cambio en la demanda hacia los servicios a domicilio, impulsado por el crecimiento de las *apps* de *delivery*. Esta situación llevó a los fundadores a explorar la posibilidad de transformar el negocio hacia un modelo digital.

Para gestionar de manera efectiva esta transición, se implementaron estrategias de diversificación y optimización de recursos, como la creación de marcas adicionales: “Tio Pio” y “Salchis”. Cada una de estas marcas fue destinada a captar distintos segmentos de mercado bajo el mismo esquema de *dark kitchen*. Esta diversificación permitió maximizar el uso de las instalaciones e incrementar la rotación de pedidos, optimizando los tiempos de producción y entrega.

El principal KPI utilizado para evaluar el desempeño en esta nueva fase de Quosko se centra en la rotación de pedidos, es decir, la cantidad de pedidos gestionados y entregados en un período de tiempo determinado. El seguimiento de este KPI se realizó de manera continua, permitiendo ajustar los procesos operativos y de personal cuando sea necesario, con el objetivo de maximizar la capacidad de respuesta y satisfacer la demanda de los clientes.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Como se mencionó previamente, a lo largo del período 2019-2020, Quosko experimentó una transformación significativa al adoptar el modelo de *dark kitchen*, lo que le permitió adaptarse al auge de las plataformas de *delivery* y diversificar su oferta con las marcas nuevas. Durante el primer semestre del 2019, Quosko operaba únicamente como una pollería con el formato “sólo para llevar”.

A partir del segundo semestre del 2019, la presencia en aplicaciones de *delivery* y la venta a través de Whatsapp impulsó el crecimiento en la rotación de productos.

Con la reapertura en junio del 2020, tras la pandemia, Quiosko relanzó sus operaciones e introdujo oficialmente las marcas “Tio Pio” y “Salchis”. En este informe, los resultados se presentan en términos de unidades vendidas, ya que ésta es una medida más precisa para evaluar el crecimiento en la rotación de productos, independientemente de las variaciones de precios. Estas fluctuaciones de precios fueron significativas debido al aumento en los costos de insumos, en particular el encarecimiento del alimento para aves, lo cual afectó los márgenes y exigió ajustes operativos.

Para “Quiosko” y “Tio Pio”, los resultados se miden en unidades de pollos vendidos, mientras que para “Salchis”, se cuantifican en unidades de salchipapas vendidas. La siguiente tabla muestra el promedio de ventas mensuales en unidades durante los períodos de transformación:

Tabla 1

Resultados de integración de apps

VENTAS MENSUALES PROMEDIO (UNID.)	1ER SEMESTRE 2019		2DO SEMESTRE 2019		2DO SEMESTRE 2020
	QUIOSKO	344		680	
SALCHIS					74
TIO PIO					76

Nota. Elaboración propia.

Estos resultados reflejan el crecimiento progresivo de Quiosko al aprovechar la presencia en plataformas de *delivery* y la diversificación de productos. Durante el segundo semestre del 2019, el negocio experimentó un incremento del 97.6% en el promedio de unidades vendidas mensualmente, pasando de 344 unidades en el primer semestre a 680 unidades en el segundo. Este crecimiento refleja la efectividad de la incorporación de plataformas digitales y la respuesta positiva del mercado a la disponibilidad del servicio de *delivery*.

Para el segundo semestre del 2020, tras el relanzamiento post-pandemia y la introducción de las marcas “Tio Pio” y “Salchis”, las ventas promedio mensuales de Quiosko alcanzaron las 928 unidades, lo que representa un incremento adicional del 36.5% con respecto al segundo semestre del 2019. Además, las nuevas marcas contribuyeron con 74 unidades mensuales en el caso de Salchis y 76 unidades para Tio Pio. Este aumento en la rotación de productos demuestra la efectividad de la estrategia de transformación y expansión hacia un modelo digital diversificado.

Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Como parte de la integración entre la teoría y la práctica, el autor del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, expondrá algunos conceptos a los que recurrió para desarrollar el proyecto presentado de manera óptima y exitosa.

2.1.1 *Transformación digital*

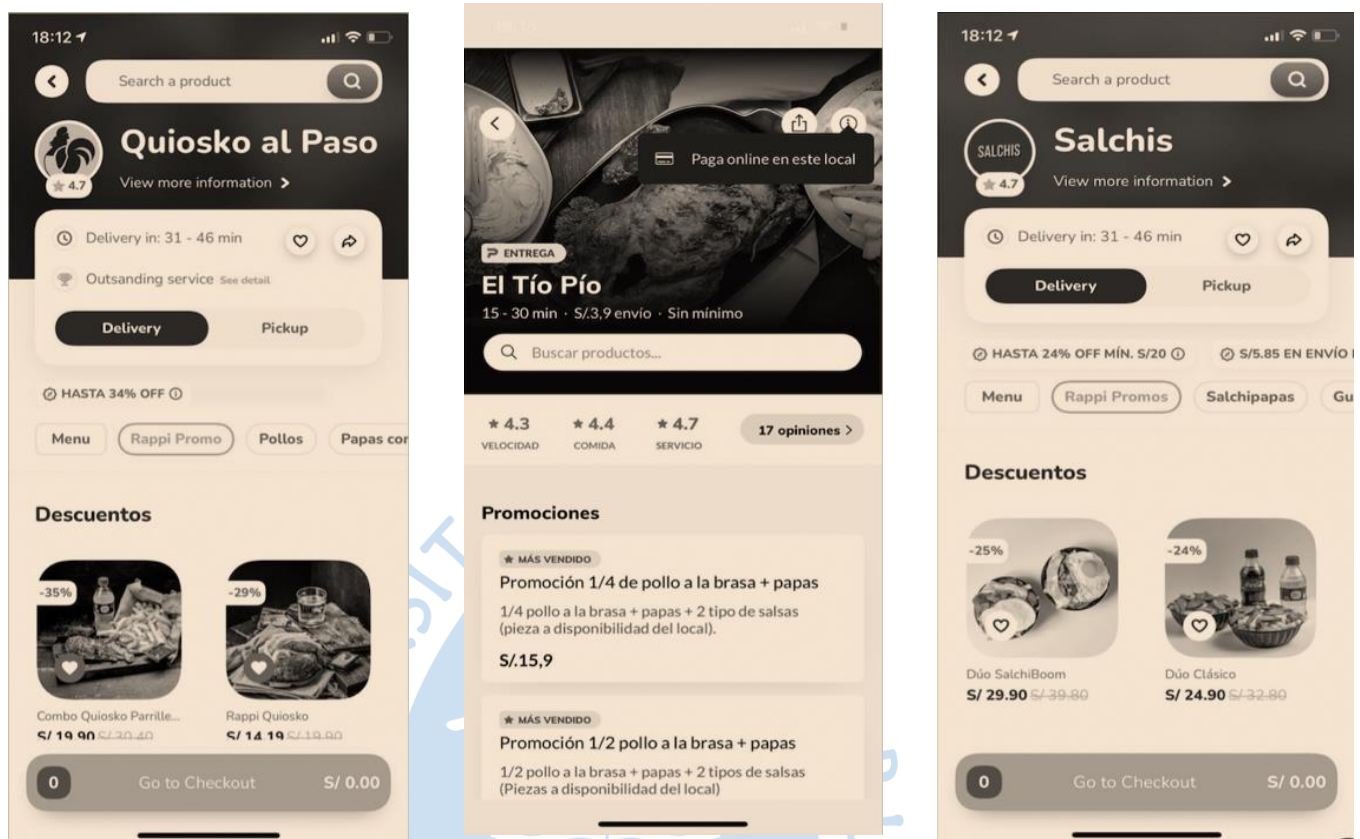
En la actualidad, la transformación digital ha modificado profundamente la forma en que las empresas se relacionan con los consumidores. Philip Kotler, en su obra “Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital”, describe esta transición como una fusión de lo tradicional con lo digital, en la que los negocios no solo buscan llegar a los consumidores a través de los medios digitales, sino también construir relaciones duraderas en un entorno donde la interacción digital complementa la experiencia offline (Kotler et al., 2019).

Para una empresa como Quiosko, que comenzó como una pollería con la modalidad “sólo para llevar” y evolucionó hacia un modelo de *dark kitchen*, la integración del marketing digital fue esencial para mantenerse competitiva y relevante en el mercado. Kotler enfatiza que el marketing digital no solo permite expandir el alcance, sino que también ofrece herramientas para personalizar y adaptar los productos a las necesidades del cliente. Esto es especialmente relevante para Quiosko, que a través de plataformas de *delivery* logró ampliar su alcance y captar un mayor número de consumidores en un mercado digitalizado (Kotler et al., 2019).

Además, Kotler señala la importancia de “la interacción directa y personalizada” en un entorno digital, ya que permite a las empresas adaptar sus estrategias de manera continua, respondiendo a las demandas cambiantes de los consumidores (Kotler et al., 2019). En el caso de Quiosko, el uso de Whatsapp como un canal de comunicación directa y personalizada con los clientes fue fundamental para fortalecer la relación y generar lealtad, logrando una conexión más cercana y adaptada a las necesidades del consumidor. Esta estrategia ha permitido a Quiosko recibir retroalimentación inmediata de sus clientes, responder consultas y gestionar pedidos de manera eficaz, manteniendo un enfoque en la experiencia del cliente que es clave en el marketing digital.

Figura 2

Presencia y calificación de las marcas en las apps de delivery



nota. Extraído de plataformas “Rappi” y “Pedidos Ya”.

2.1.2 Brand Equity

En un entorno digital y de *dark kitchens*, el branding y el posicionamiento de marca juegan un papel esencial en la construcción de una relación sólida con el cliente. David A. Aaker, en su obra “Managing Brand Equity”, introduce el concepto de Brand Equity o valor de marca, que se refiere al valor agregado que una marca aporta a un producto o servicio. Aaker argumenta que una marca fuerte, respaldada por lealtad del cliente, reconocimiento de marca y calidad percibida, permite a las empresas diferenciarse en un mercado competitivo (Aaker, 1991).

Para Quiosko, el Brand Equity se construye mediante la diferenciación y diversificación de sus marcas. La creación de Tio Pio y Salchis, ambas marcas adicionales que operaron bajo el modelo de *dark kitchen*, representó una estrategia de branding que permitió a Quiosko captar diferentes segmentos de mercado y satisfacer diversas preferencias de consumo. Al enfocar cada marca en un perfil específico de cliente, Quiosko logró no solo maximizar el uso de sus recursos, sino también fortalecer su identidad de marca y generar una asociación de calidad y consistencia en la mente del consumidor (Aaker, 1991).

Por su parte, Kevin Lane Keller, en su teoría de *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), sostiene que el valor de una marca depende de la percepción y las experiencias previas del cliente. Keller enfatiza que en entornos donde no hay interacción física con el cliente, como en los *dark kitchen*, el branding debe enfocarse en garantizar una calidad consistente y en mantener una identidad visual que resuene con los consumidores (Keller, 1993). En el caso de Quiosko, la experiencia de marca se construye a través de la calidad del empaque y la presentación del producto. Estos elementos visuales refuerzan la identidad de cada sub-marca, contribuyendo a la percepción de una experiencia de calidad y confiabilidad en cada pedido (Keller, 1993).

Figura 3

Packaging de Quiosko



nota. Extraído de registro fotográfico de Quiosko S.A.C.

Figura 4*Bolsa de envío del dark kitchen*

nota. Extraído de registro fotográfico de Quosko S.A.C.

2.1.3 Matriz de crecimiento

La diversificación es una estrategia clave para empresas que buscan expandir su mercado y captar diferentes segmentos de consumidores sin incurrir en costos elevados. Igor Ansoff, en su Matriz de Crecimiento, define la diversificación como una estrategia que permite a las empresas ofrecer nuevos productos o servicios, dirigidos a distintos mercados, optimizando así el uso de sus recursos y aumentando su competitividad (Ansoff, 1957).

Para Quosko, esta estrategia de diversificación se materializó con la creación de las marcas adicionales, diseñadas para capturar segmentos de mercado con preferencias específicas. Tio Pio se centró en los consumidores que buscan pollo a la brasa en una app distinta a Rappi, mientras que Salchis estaba orientada a quienes prefieren las salchipapas y tienen un ticket de compra más bajo. Ambos productos son populares y con alta demanda en el mercado de comida rápida. Al operar bajo un mismo esquema de *dark kitchen*, Quosko optimizó sus instalaciones de cocina y maximizó su capacidad operativa sin necesidad de abrir nuevos locales o aumentar considerablemente sus costos de infraestructura (Ansoff, 1957).

Esto permitió a Quiosko ajustar su oferta de productos en función de las variaciones de la demanda, lo que se tradujo en mayor rotación de productos. Al diversificar sus marcas dentro del mismo espacio de cocina, Quiosko no solo amplió su alcance en el mercado, sino que también se adaptó a las preferencias del cliente de manera flexible y económica, asegurando una respuesta ágil ante los cambios en el mercado de comida rápida.

Tabla 2

Aplicación de la matriz de crecimiento, según Ansoff

<i>Estrategia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Aplicación en Quiosko</i>
Penetración de mercado	Aumentar la participación de mercado de productos actuales en mercados actuales.	Incremento de ventas de pollo a la brasa en su mercado local a través de promociones en plataformas de <i>delivery</i> y mejorar el posicionamiento de la marca “Quiosko”.
Desarrollo de mercado	Introducir productos actuales en nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes.	Expansión del servicio de “Quiosko” a nuevas zonas de reparto para captar clientes en otros distritos cercanos. Además, se creó la marca “Tio Pio” para vender los mismos productos a través de otra app.
Desarrollo de producto	Crear nuevos productos para los mercados actuales para satisfacer las cambiantes necesidades.	Introducción de nuevos productos en el menú, como la “sachiquosko”, que es una fusión de ¼ de pollo con salchipapa. Luego se convirtió en el producto más vendido.
Diversificación	Introducir nuevos productos en nuevos mercados, abarcando segmentos adicionales.	Creación de “Salchis”, una nueva línea de productos centrada en salchipapas, para atraer a un segmento de mercado adicional dentro del modelo de <i>dark kitchen</i> .

Nota. Tomado de (Ansoff, 1957)

Figura 5

Productos de Quiosko, Tio Pio y Salchis



Nota. Extraído de registro fotográfico de Quiosko S.A.C.

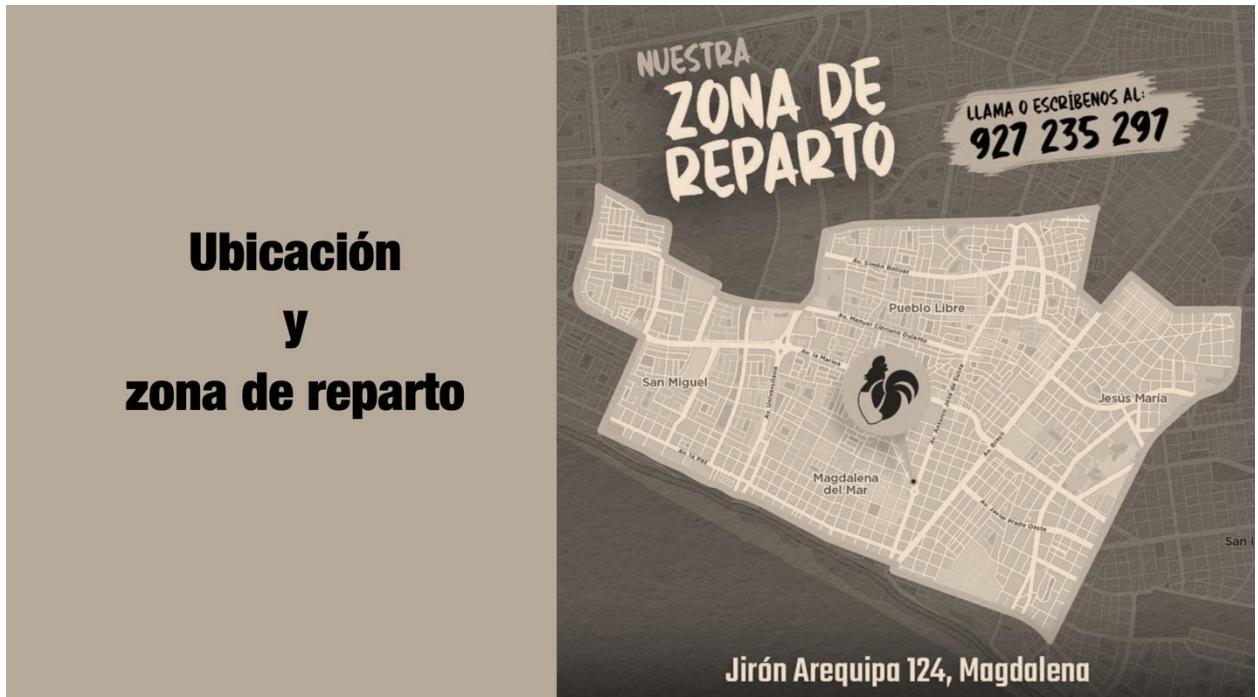
2.1.4 Last Mile Logistics

La logística de última milla o *Last Mile logistics* se refiere al último tramo en el proceso de entrega de productos al cliente final. Según el enfoque de Chopra y Meindl en su obra *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*, la logística de última milla es crucial para satisfacer las expectativas de inmediatez y conveniencia de los consumidores, las cuales se han incrementado con el desarrollo y crecimiento de las plataformas de *delivery* (Chopra & Meindl, 2013).

En el contexto de Quiosko, las aplicaciones de *delivery* como Rappi y Pedidos Ya se utilizan como herramientas necesarias de última milla para conectar el negocio directamente con sus clientes. Además, con el fin de garantizar la frescura y calidad del producto, se implementó su propio servicio de *delivery* con motos propias y limitando el radio de entrega. Esta estrategia permite realizar entregas en domicilios que no estén a más de 20 minutos, lo cual no solo asegura que el producto llegue en óptimas condiciones, sino que también maximiza la eficiencia del servicio al incrementar el número de pedidos entregados en menos tiempo. Esta combinación de estrategias de *Last Mile* ha sido fundamental para optimizar el proceso de entrega, donde la velocidad y precisión son importantes para cumplir con las expectativas del cliente y generar una ventaja competitiva.

Figura 6

Zona de reparto de Quiosko



Nota. Extraído del registro de ilustraciones de Quiosko S.A.C.

2.1.5 Dark Kitchen

El modelo de *dark kitchen*, también conocida como cocina oculta o cocina fantasma, ha generado una tendencia clave dentro del sector de alimentos preparados, específicamente en el contexto del comercio digital y la creciente demanda de *delivery*. Según Sandland y Orsbourn en su libro “Delivery the Digital Restaurant: Your Roadmap to the Future of Food (2021)”, estas operaciones permiten a los negocios optimizar su infraestructura al eliminar la necesidad de un espacio físico para atención al cliente. Las *dark kitchen* están diseñadas para la producción de alimentos destinados a la entrega a domicilio, lo cual reduce significativamente los costos fijos y permite una mayor flexibilidad en la expansión de la oferta de productos (Sandland & Orsbourn, 2021).

En Quiosko, el modelo de *dark kitchen* facilitó la adaptación del negocio a la demanda de *delivery*, maximizando el uso del espacio y los recursos operativos. Quiosko pudo concentrarse mayormente en la preparación y entrega de sus productos, mejorando tanto la capacidad de respuesta como la eficiencia en tiempos de entrega. Además, esta estructura permitió la introducción de las sub-marcas para diversificar la oferta sin incurrir en costos de infraestructura. De esta manera, Quiosko se convirtió en un modelo híbrido, combinando la estructura tradicional de venta, de canales propios y venta “para llevar”, con el formato *dark kitchen*, optimizando así sus operaciones.

Figura 7

Quiosko dark kitchen: Zonas de cocina, empaque y toma de pedidos



Nota. Extraído de registro fotográfico de Quiosko S.A.C.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Con el respaldo teórico de las metodologías previamente expuestas, el autor del presente Trabajo de Suficiencia Profesional desarrolló el proyecto de digitalización y diversificación de Quiosko como un modelo híbrido que incluye una *dark kitchen* y un negocio de comida tradicional.

El proyecto requirió de la integración de diversos agentes y recursos, enfocados en optimizar la operación del negocio y maximizar el uso del espacio de cocina compartido. Las responsabilidades de las nuevas marcas se distribuyeron entre las distintas áreas de trabajo, incluyendo logística, marketing y operaciones, con el propósito de coordinar los lanzamientos de las nuevas marcas y gestionar el flujo de pedidos de manera eficiente.

Desde el área de Operaciones, el equipo se encargó de planificar y ejecutar los procesos de producción y entrega, optimizando la gestión de inventario y el tiempo de preparación de cada producto. En paralelo, el área de marketing desarrolló las identidades visuales y estrategias promocionales específicas para cada sub-marca, logrando posicionar Tio Pio como una nueva opción

de pollo a la brasa y Salchis como una marca de salchipapas, ambas adaptadas a las preferencias del público objetivo.

El proyecto de diversificación en Quiosko comenzó con la fase de planificación, en la cual se identificó la oportunidad de apuntar a un nuevo segmento de mercado a través de una segunda app de *delivery*, complementando la presencia en Rappi. Además, se evaluó la posibilidad de crear una nueva línea de productos, aprovechando los recursos ya disponibles en la operación. Como ya se contaba con insumos de papas limpias, peladas y cortadas, la introducción de una marca de salchipapas (Salchis) requería únicamente la compra de salchichas Frankfurter, las cuales podían ser cortados y separando en porciones dentro del área fría. Este ajuste en las operaciones no implicaba una reestructuración significativa, sino que permitía optimizar los tiempos muertos en la cocina y aprovechar el acceso a mejores precios en uno de los principales insumos (la papa), debido a la posición de Quiosko como cliente frecuente de su proveedor.

Durante esta fase, también se definieron las estrategias promocionales necesarias para posicionar las nuevas marcas y captar la atención de potenciales clientes. Se implementaron, en las plataformas de *delivery*, campañas de alto impacto con promociones diseñadas para incentivar a los nuevos consumidores a probar el producto. Estas campañas se enfocaron en crear una primera experiencia memorable que incentivara la recurrencia y fidelización.

Una vez completada la fase de planificación, el autor y su socio continuaron con la fase de implementación, aterrizando las propuestas en acciones concretas y evaluando el rendimiento de las nuevas marcas y la efectividad de las campañas, lo cual se describe con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Aportes

El proyecto de diversificación implementado en Quiosko, desarrollado en el presentado Trabajo de Suficiencia Profesional, inició oficialmente con el lanzamiento de las sub-marcas “Tio Pio” y “Salchis” para atender segmentos específicos de mercado en la ciudad de Lima. Al introducir nuevas opciones para los clientes y maximizar el uso de los recursos operativos disponibles, se logró no solo una mayor rotación de productos, sino también una adaptación a las tendencias de consumo en el sector.

Uno de los principales aportes del autor fue su participación en la implementación de estrategias basadas en la teoría de la Matriz de crecimiento de Ansoff, que permitió identificar oportunidades de crecimiento en un entorno competitivo y, ahora, digital. Este enfoque facilitó la expansión de oferta de Quiosko sin necesidad de inversiones significativas, aprovechando el modelo *dark kitchen* para responder de manera ágil las demandas del mercado. Se logró sin una reestructuración operativa compleja, sino optimizando los recursos ya disponibles, como el uso de insumos regulares y espacios de preparación compartidos, permitiendo reducir tiempos de adaptación y costos asociados.

Además, el autor fue parte de la implementación de campañas promocionales con descuentos y ofertas atractivas en las plataformas de *delivery*, generando incentivos para que los consumidores probaran las nuevas opciones de productos. Estas estrategias se diseñaron para guiar a los clientes a lo largo de un embudo de conversión, desde la captación de su interés hasta la decisión de compra. El autor utilizó métricas clave para evaluar la efectividad de estas campañas, como el número de pedidos iniciales generados por las promociones, la tasa de recompra y la fidelización, con el fin de ajustar continuamente las estrategias de marketing digital y maximizar la retención de clientes.

La experiencia práctica en la gestión de Quiosko permitió al autor desarrollar habilidad en áreas clave, como la planificación estratégica, gestión de proyectos, análisis de mercado y optimización de recursos. Siguiendo la aplicación de las distintas estrategias, no solo contribuyó al crecimiento del negocio, sino que fortaleció las capacidades del autor en la toma de decisiones estratégicas bajo condiciones de recursos limitados. Asimismo, el autor adquirió conocimientos avanzados en el uso de plataformas digitales y marketing, lo que le permitió comprender mejor el comportamiento del consumidor en un entorno digital y competitivo, optimizando el “*customer journey*” y adaptando las ofertas a las preferencias del cliente.

Finalmente, este proyecto aportó al desarrollo profesional del autor en términos de liderazgo y gestión de equipos, ya que tuvo que coordinar diversas actividades dentro del nuevo modelo de negocio implementado, optimizando la colaboración entre las áreas de producción, logística y marketing. La capacidad para identificar oportunidades de mejora, ejecutar estrategias efectivas y

evaluar el impacto de forma objetiva contribuyó no solo al crecimiento de Quiosko, sino también a la preparación del autor para futuros desafíos en el ámbito de los negocios digitales y de restauración.

3.1.1 Estrategias de producto y precio

El objetivo principal de este grupo de estrategias fue incrementar la oferta de productos de Quiosko y posicionar las nuevas sub-marcas “Tio Pio” y “Salchis” en el mercado digital, captando nuevos segmentos de clientes mediante el uso de plataformas de *delivery*. Inicialmente, Quiosko tenía una oferta limitada al modelo “sólo para llevar”, lo que reducía su alcance y capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Para lograr el objetivo, se implementaron estrategias de marketing dirigidas a atraer nuevos clientes e incrementar la retención de consumidores.

En el caso de Salchis, la estrategia del producto se enfocó en aprovechar los insumos ya existentes, como papas limpias y cortadas y salsas, lo que redujo los costos de introducción de esta nueva línea de productos. Además, el producto de salchipapas tenía la ventaja de ser de rápida preparación en comparación con el pollo a la brasa, lo que permitía optimizar tiempos de atención y ofrecer una opción adicional para aquellos clientes que buscaban un producto rápido, de calidad y con un precio más accesible. El interés principal de estas estrategias no solo se centraba en la rotación de productos, sino también en lograr una exposición constante de la marca en las *apps* de *delivery*, incrementando su visibilidad.

En el caso de Tio Pio, no se implementaron cambios significantes, ya que se trataba del producto inicial y original, el pollo a la brasa. Así que el enfoque fue directamente en el *branding* y *packaging* para poder ofrecerlo en un nuevo mercado de venta a través de *apps* de *delivery*: Pedidos Ya. Solo existió una variación incremental en el precio, ya que el contrato con la nueva *app* tenía estipulado un porcentaje más elevado en comparación al de la plataforma Rappi.

3.1.2 Estrategias de publicidad

El objetivo principal de las estrategias de publicidad en Quiosko fue aumentar la visibilidad de las marcas y captar nuevos clientes mediante promociones permanentes y dirigidas a las preferencias del mercado, aprovechando tanto las plataformas de *delivery* como los canales de venta directa. Las campañas se centraron, principalmente, en posicionar las marcas como opciones accesibles y convenientes para grupos y parejas, lo que permitió a Quiosko adaptarse a las necesidades del cliente promedio en el sector de comida en formato *delivery*.

Una de las promociones permanentes más exitosas fue la oferta de “1 pollo + $\frac{1}{4}$ ”, diseñada para satisfacer a grupos de 5 o 6 personas, un perfil de pedido frecuente entre los consumidores de Quiosko. Esta promoción respondía a la estrategia de precios típica en las pollerías. Al incluir el cuarto de pollo extra como parte de la oferta, se captaba la preferencia de los clientes que buscaban una opción económica para grupos que puedan sobrepasar el número regular de personas para comer un pollo entero, que en promedio es de 4 personas.

Por otro lado, se desarrollaron promociones específicas destinadas a atraer clientes en parejas o pequeños grupos. Estas ofertas incluían combos como “2 Salchiquiskos por s/29.90” y “2 Salchipapas Clásicas por s/19.90”. La publicidad de estas promociones se mantuvo de manera continua, dado que el comportamiento del cliente promedio tendía a preferir las ofertas como primera opción. Esto permitió a Quiosko no solo incrementar la frecuencia de pedidos, sino también reforzar su propuesta de valor en el mercado de comida rápida.

Además, existían promociones exclusivas que se difundían en volantes dentro del *packaging* de cada pedido hecho a través de *app*, incentivando a los clientes a realizar futuras compras a través de canales propios (Whatsapp y llamada telefónica), lo cual reducía comisiones pagadas a las plataformas de *delivery*. Esta estrategia de publicidad efectiva facilitó la captación y retención de clientes, al mismo tiempo que fortaleció la imagen de la marca Quiosko como una opción confiable y económica.

Con estas estrategias de publicidad, el autor aplicó conocimiento en marketing digital y promoción estratégica, diseñando ofertas que respondían a las necesidades de los clientes y contribuyendo a la sostenibilidad del negocio en un entorno altamente competitivo.

Figura 8

Volante de promoción exclusiva entregado en pedidos hechos a través de apps de delivery



Nota. Extraído del registro de ilustraciones de Quiosko S.A.C.

3.1.3 Estrategias de Branding

Las estrategias de branding en Quiosko se diseñaron para construir una identidad de marca sólida que diferenciara al negocio en un mercado saturado y competitivo, además de transmitir una imagen de cercanía y accesibilidad. Desde sus inicios, Quiosko buscó proyectar una marca que evocara familiaridad y un sentido de pertenencia. Se eligió el nombre Quiosko porque es un término popular, asociado a lugares comunes que se encuentran en diversas esquinas de la ciudad. Este nombre pretende dar la sensación de algo accesible y familiar, con la visión de expandirse en un futuro y ser reconocido como una opción de calidad en diferentes zonas de la ciudad.

Asimismo, las sub-marcas “Tio Pio” y “Salchis” fueron creadas con nombres que se relacionen con términos populares y fáciles de recordar, que evocan el estilo casual y cercano que caracteriza al negocio. Esta elección de nombres refuerza la intención de posicionar a Quiosko como una marca confiable, accesible y reconocible, adaptada a las preferencias y lenguaje de su público objetivo.

Uno de los elementos fundamentales fue el diseño de un *packaging* único y distintivo, tanto para la marca principal como para las sub-marcas. Cada empaque incluía los colores y logotipos específicos de cada marca, facilitando el reconocimiento y fortaleciendo la identidad visual de cada una en el mercado. Esta estrategia ayudó a establecer una experiencia de marca consistente y memorable, diferenciando los productos dentro del entorno de las *dark kitchen* o negocios tradicionales con estos productos.

Además, el branding se centró en transmitir una imagen de calidad y confianza a través de los materiales de entrega. El empaque no solo tenía un diseño visual atractivo, sino que también incluía mensajes y promociones, motivando a los clientes a realizar futuras compras. Esta estrategia reforzó la percepción de la marca como una opción confiable y de calidad, logrando que los consumidores asociaran la marca con una experiencia positiva.

Para consolidar la presencia de marca y sub-marcas, se desarrollaron perfiles en redes sociales. Las publicaciones incluían contenido visual atractivo, como fotografías de los productos y recomendaciones de combos y promociones, lo cual ayudaba a crear una conexión más cercana con los clientes y a potenciar la recordación de marca en el entorno digital.

En conclusión, las estrategias de branding permitieron construir una identidad fuerte, que respaldó el crecimiento del negocio. La implementación de un branding consistente mejoró la experiencia del cliente, incrementó la fidelización y contribuyó al posicionamiento de Quiosko como una opción confiable y accesible en el mercado.

Figura 9*Marcas trabajadas en dark kitchen*

Nota. Extraído del registro de ilustraciones de Qeiosko S.A.C.

3.1.4 Estrategias de atención al cliente

La atención al cliente fue una prioridad fundamental, orientada a asegurar que cada experiencia de compra resultara positiva y memorable. Se implementaron diversas estrategias para responder de manera rápida y eficiente a cualquier duda, reclamo o inconveniente, brindando soluciones que no solo eliminaran el problema en el momento, sino que también incentivaran la recurrencia del cliente.

Para cada consulta o inconveniente reportado, el equipo de atención ofrecía soluciones inmediatas, priorizando una comunicación clara y amigable que permitiera resolver la situación de manera rápida. Además, se introdujo una política de compensación, mediante la cual se otorgaban complementos gratuitos o descuentos en la siguiente compra como una forma de agradecer al cliente por su paciencia y reforzar la relación con la marca. Estas compensaciones no solo respondían a los reclamos, sino que también se aplicaban como un gesto de buena voluntad en situaciones especiales. Al otorgar un beneficio adicional, como un acompañamiento sin costo o un descuento para el próximo

pedido, Quosko incentivaba la lealtad del cliente y transformaba una experiencia inicialmente negativa en una oportunidad para fortalecer el vínculo con el consumidor.

El enfoque en la atención al cliente no solo contribuyó a mantener una base de clientes satisfecha y leal, sino que también fue clave para proyectar una imagen de marca comprometida con la calidad y el servicio. Esta proyección forma parte de la personalidad de marca de Quosko, que se caracteriza por ser accesible, confiable y orientada a las necesidades del cliente. La consistencia en esta personalidad de marca fortalece la conexión emocional con los clientes y refuerza el posicionamiento de Quosko en el mercado.

Asimismo, el seguimiento a cada caso fue una práctica fundamental para garantizar la satisfacción del cliente. El equipo registraba cada consulta o reclamo en una base de datos, lo cual permitía analizar los patrones de problemas recurrentes y realizar ajustes en los procesos de producción y entrega para minimizar futuros inconvenientes. Esta retroalimentación constante contribuyó a mejorar la operación en su conjunto, reduciendo el margen de error y optimizando la experiencia del cliente en cada pedido.

Para hacer seguimiento del desempeño de las marcas, se aplicó una metodología de análisis de comentarios y puntuaciones en las plataformas de *delivery*. Además, se pudo obtener y complementar con el *feedback* obtenido a través de la venta directa por Whatsapp. Este enfoque permitió comprender mejor las preferencias y expectativas de los consumidores, optimizando las campañas de marketing y mejorando la experiencia del cliente a través de ajustes continuos en el servicio y la oferta.

A través de estas estrategias, Quosko fortificó su operación e integró su enfoque de servicio al cliente como punto esencial en la estrategia de marketing. La atención personalizada y la resolución rápida de problemas permitieron que se consolidara como una opción confiable y orientada al cliente en el mercado, promoviendo una imagen de marca coherente y comprometida.

3.2 Desarrollo de la experiencia

A lo largo del desarrollo del negocio, el autor, su socio y el equipo responsable, atravesaron diversas fases para identificar oportunidades de crecimiento, estructurar estrategias de diversificación y evaluar los resultados obtenidos. Todo el proceso estuvo enfocado en maximizar el uso de los recursos existentes y aprovechar la demanda del mercado digital y tradicional.

Se inició con la fase de planificación, donde el autor y su socio, mediante un análisis de mercado y una observación detallada de los patrones de consumo en plataformas de *delivery* y canales propios, identificaron las oportunidades de diversificación. Esta fase permitió definir las líneas de productos adicionales que se integraría a la oferta y establecer las estrategias de marketing y branding que se implementarían para captar la atención de nuevos segmentos de clientes.

Una vez concluida la fase de planificación y con los objetivos establecidos, el autor inició la fase de implementación, en la cual se aplicaron las estrategias previamente definidas. Esta etapa involucró el lanzamiento de las sub-marcas en las plataformas de *delivery*, así como la ejecución de campañas promocionales y la optimización de los procesos operativos en cocina. Durante esta fase, también se implementaron políticas de atención al cliente y estrategias de compensación para asegurar una experiencia positiva en cada pedido.

Finalmente, el autor implementó la fase de control, en la cual se realizó un seguimiento de los resultados. Esta fase permitió analizar la efectividad de cada estrategia, evaluar la respuesta del cliente y realizar los ajustes continuos para optimizar operaciones y estrategias de marketing.



Conclusiones

Este trabajo ha evidenciado cómo Quiosko pudo adaptarse a las tendencias de consumo actuales y responder a las demandas del mercado mediante la implementación de un modelo de *dark kitchen*, aprovechando las oportunidades del mercado de pedidos por *apps* de *delivery*. A través de la evolución de una pollería “sólo para llevar” a un modelo híbrido, que incluye el modelo tradicional y el modelo de cocina oculta, Quiosko logró expandir su alcance, optimizando sus recursos y diversificar su oferta de productos.

La creación de sub-marcas fue un paso estratégico que permitió captar nuevos segmentos de mercado sin necesidad de una inversión en infraestructura o cambios complejos en los procesos y distribución de responsabilidades. Este proceso amplió la gama de opciones para los consumidores, incrementó la rotación de productos y mejoró la eficiencia operativa, adaptando la producción y el uso de recursos a los patrones de demanda observados en los canales digitales y propios.

La aplicación de estrategias de marketing enfocadas en lograr la diferenciación del negocio permitió el crecimiento y la competitividad dentro de un mercado tan saturado como el del producto más vendido a nivel nacional, el pollo a la brasa.

La creación de nuevos productos, haciendo uso de los insumos y recursos con los que ya se contaba, permitió un fácil ingreso de marcas nuevas al mercado a través de la cocina oculta de Quiosko. De esta manera, se da la posibilidad de crear y eliminar marcas de acuerdo a lo que el mercado demande, para seguir las nuevas tendencias o para intentar dar propuestas novedosas. Esta flexibilidad es factible debido a que no existen barreras significativas para su desarrollo.

El enfoque en el desarrollo del branding generó una visibilidad y exposición que se tradujo en la positiva percepción de marca que tenían los clientes. Debido a que Quiosko no contaba con un salón como un restaurante convencional, su único contacto físico con el cliente era el empaque, motivo por el cual se generó la personalización de éste, con el objetivo de lograr transmitir familiaridad con el producto y la marca.

Por otro lado, el servicio al cliente, usando estrategias de compensación, rápida solución de problemas y constante comunicación, permitió un alto índice de repetición de compra y, por lo tanto, se obtenía un alto nivel de fidelización.

Finalmente, el desarrollo de Quiosko ha proporcionado al autor una experiencia enriquecedora en gestión y adaptación de negocios en el mundo digital, destacando la importancia de la innovación y la flexibilidad en un mercado altamente competitivo. Las lecciones aprendidas y las habilidades adquiridas en planificación estratégica, optimización de recursos, branding, campañas publicitarias y atención al cliente serán fundamentales para futuros proyectos. Este trabajo demuestra que, en un entorno de alta competencia, la capacidad de adaptarse rápidamente al mercado y de ofrecer un servicio de alta calidad son claves para lograr un crecimiento sostenible.

Recomendaciones

Con el desarrollo del presente trabajo, el autor ha podido identificar oportunidades para implementar y, así, poder asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

Primera. La diversificación del portafolio de marcas virtuales representa una oportunidad estratégica para optimizar aún más la operación actual de la *dark kitchen*. Mientras que las dos marcas de pollo a la brasa y la de salchipapas han establecido una base operativa sólida, expandir hacia nuevos conceptos gastronómicos permitiría maximizar la utilización de la infraestructura instalada y el personal existente, particularmente durante los períodos de menor demanda. La implementación de marcas adicionales que aprovechen los insumos y procesos actuales (como líneas de *wraps* que capitalicen el abastecimiento de pollo) podrían generar un incremento significativo en los ingresos sin incrementar significativamente los costos. Este nacimiento de nuevas marcas robustecería la estrategia de penetración en nuevos segmentos de mercado y reduciría la vulnerabilidad ante los cambios en la demanda de distintos productos.

Segunda. La expansión geográfica de la *dark kitchen* hacia nuevos puntos estratégicos representa una oportunidad para ampliar el alcance de mercado y capitalizar el modelo operativo ya validado. La apertura de sedes adicionales en zonas densamente pobladas y con alto potencial de demanda permitiría incrementar el volumen de ventas y optimizar la cobertura de *delivery*. Las nuevas unidades operativas replicando los procesos estandarizados y el portafolio de marcas virtuales existente, facilitarían la creación de economías de escala en términos de negociación con proveedores, sistemas de gestión y estrategias de marketing digital.

Tercera. El desarrollo de una campaña que incluya videos cortos y dinámicos mostrando la preparación de los platos, historias del equipo de cocina y el control de calidad de ingredientes, humanizaría las marcas y generaría mayor confianza en los consumidores. La creación de colaboraciones estratégicas con *micro influencers* gastronómicos locales y *food bloggers* permitiría amplificar el alcance y la credibilidad de las marcas.

Cuarta. La implementación de una estrategia de Branding corporativo unificado para Quiosko Group fortalecería la identidad matriz y potenciaría el valor conjunto de sus marcas virtuales: Quiosko, Tio Pio y Salchis. El desarrollo de una narrativa de marca paraguas que comunique la experiencia del grupo en la comida rápida y su compromiso con la calidad, establecería una conexión más sólida entre las diferentes marcas y generaría mayor confianza a los consumidores.

Por ejemplo, se podría crear una página web corporativa de Quiosko Group, que presente la historia del grupo, sus valores, el control de calidad de sus procesos y el portafolio completo de marcas, fortalecería la percepción de respaldo institucional. El enfoque de establecer estrategias de branding corporativo potenciaría la credibilidad de cada marca individual y facilitarían el lanzamiento futuro de

nuevas marcas de comida con el respaldo de un grupo empresarial reconocido y confiable en el mercado de *dark kitchen*.

Para el autor, estas recomendaciones buscan la sostenibilidad, crecimiento y adaptación constante al mercado de venta de comida preparada en Perú, manteniendo una alta calidad y excelente servicio.



Referencias

Aaker, D. a. (1991). Managing Brand Equity. *Journal of Marketing*.

Ansoff, H. I. (1957). Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review. *Harvard Business Review*.

Chopra, S., & Meindl, P. (2013). Supply Chain Management Planning, Strategy and Operation. In *Economic Annals*.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing BE_Keller,1993.pdf. *Journal of Marketing*.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Hooi, D. H. (2019). MARKETING 4.0: MOVING FROM TRADITIONAL TO DIGITAL. In *Asian Competitors*. https://doi.org/10.1142/9789813275478_0004

Sandland, M., & Orsbourn, C. (2021). *Delivering the Digital Restaurant: Your Roadmap to the Future of Food*.

