



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# CASO BEMBOS: TIEMPO DE CAMBIOS

Liz Cochachi-Rivera y Aurora Ponce de  
León-Coloma

Lima, agosto de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Cochachi, L. y Ponce de León, A. (2017). *Caso Bembos: tiempo de cambios* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CASO BEMBOS: TIEMPO DE CAMBIOS**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**LIZ COCHACHI RIVERA**  
**AURORA PONCE DE LEÓN COLOMA**

Asesor: José Guillermo Solano Carranza

Lima, agosto de 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias al equipo de operaciones de Bombos, por su disposición y coraje para seguir brindando el mejor producto y el mejor servicio.

## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	ii
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Figuras .....	vii
Resumen Ejecutivo.....	viii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso Bambos: tiempo de cambios .....	3
1.1. Nacimiento del conglomerado NGR .....	3
1.2. Historia de Bambos .....	6
1.3. Información del sector.....	8
1.3.1. Competencia .....	10
1.3.1.1. McDonald's .....	10
1.3.1.2. Burger King .....	11
1.3.1.3. Kentucky Fried Chicken (KFC) .....	11
1.3.1.4. <i>Casual dining</i> .....	11
1.3.1.5. Futuros ingresos.....	12
1.3.2. Consumidores .....	12
1.4. Acciones post adquisición (2012 – enero 2016).....	15
1.4.1. Cadena de suministros .....	15
1.4.1.1. Planta de producción .....	16
1.4.1.2. Centro de distribución (CD) .....	16
1.4.1.3. Compras.....	17
1.4.1.4. Transporte y distribución.....	17
1.4.1.5. Operaciones .....	18
1.4.1.6. Producto.....	19
1.4.1.7. Servicio.....	19
1.4.1.8. Gente.....	20
1.4.2. Marketing .....	21

1.4.2.1. Posicionamiento .....	21
1.4.2.2. Atención al cliente .....	22
1.4.2.3. Mix de ventas / Surtido de productos .....	23
1.4.2.4. Política de precios y menú <i>board</i> .....	23
1.4.2.5. Promoción.....	24
1.4.2.6. Publicidad .....	26
1.4.2.7. Locales.....	26
1.5. Resultados.....	27
Anexos del Caso .....	29
Anexo 1. Fotos de primer local de Bombos.....	29
Anexo 2. Premios obtenidos por Bombos .....	30
Anexo 3. Cuadro de crecimiento de la clase media peruana, y su descomposición por tipo de NSE.....	31
Anexo 4. EATendencias by AZTI-Tecnalia.....	32
Anexo 5. Cambios en el centro de distribución de Bombos .....	33
Anexo 6. Muestra de las quejas de los clientes en la fanpage de Bombos en Facebook .....	35
Anexo 7. Evolución de la cantidad de locales de comida rápida, por marcas entre 1996 y 2012 .....	36
Anexo 8. Estado de resultados de Bombos 2012 – 2016 <sup>Py</sup> .....	37
Anexo 9. Resumen de Balance de Bombos 2012 – 2014 .....	38
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	39
2.1. Objetivo del caso .....	39
2.1.1. Preguntas de preparación.....	39
2.2. Solución del caso .....	39
2.2.1. Análisis del sector.....	39
2.2.2. Principales problemas.....	42
2.2.3. Impactos alcanzados .....	42
2.2.3.1. Producto.....	42
2.2.3.2. Colaboradores.....	43

2.2.3.3. Imagen .....	43
2.2.4. Plan de acción.....	45
2.2.4.1. Mejora del producto.....	45
2.2.4.2. Mejora de la experiencia del consumidor.....	46
2.2.4.3. Renovación de imagen.....	46
Conclusiones.....	49
Bibliografía.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados estudio del consumidor de Bembos .....	14
Tabla 2. Comparativo de precios entre Bembos, Burger King y McDonald's 2016.....	24
Tabla 3. Evolución de la participación de las ventas en promoción, 2012 – 2016Py ....	26
Tabla 4. Cantidad de locales de Bembos, 2016.....	27
Tabla 5. Variación de los gastos operativos entre el 2012 y 2016Py .....	42
Tabla 6. Ratios financieros .....	45



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ruta de adquisiciones de NGR .....	5
Figura 2. Línea de sucesión de NGR (2012 – 2016) .....	6
Figura 3. Línea de mando del Gerente de Marca para Bombos (2012 – 2016).....	8
Figura 4. Evolución de las marcas de fast food que ingresaron a Perú, 1980 - 2012.....	9
Figura 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	40
Figura 6. Posicionamiento de los competidores directos de Bombos.....	41
Figura 7. Relación entre causas y efectos de los cambios .....	44

## RESUMEN EJECUTIVO

*El caso nos muestra a la empresa Bambos, una empresa del sector fast food que fue adquirida en el año 2012 por un fondo de inversión relacionado a uno de los grupos empresariales más importantes del país. Los hechos acontecidos después de la adquisición presentaban a Bambos como una empresa querida por sus miles de fans peruanos, una marca reconocida como lovemark por su innovación y desfachatez al encarar la relación con su público, una marca que se atribuyó en tener a la mejor hamburguesa peruana y al mejor manejo de red social. Esta misma marca generó un período de amor y odio con su público.*

*El caso hace referencia al período 2012 – 2015, donde se presenta una problemática jamás vista en la gestión de la marca, con un impacto mediático muy fuerte y generando cuestionamientos de su adquisición. Se podrán revisar las principales decisiones estratégicas y tácticas desplegadas para enfrentar esta situación. La gran pregunta a resolver será: ¿cuál es el problema?*

**Palabras clave:** *Bambos; planificación estratégica; toma de decisiones*

## ABSTRACT

*The case shows us the company Bambos, a fast food company that was acquired in 2012 by an investment fund related to one of the most important business groups in the country. The events that took place after the acquisition presented Bambos as a company loved by its thousands of Peruvian fans, a brand known as lovemark for its innovation and brazenness when facing the relationship with its public, a brand that was attributed to having the best hamburger Peruvian and the best management of social network. This same brand generated a period of love and hate with its audience. The case refers to the period 2012 - 2015, where there is a problem never seen in the management of the brand, with a very strong media impact and generating questions about its acquisition. The main strategic and tactical decisions deployed to face this situation can be reviewed. The big question to be answered will be: what is the problem?*

**Keywords:** *Bambos; strategic planning; decision making*

## INTRODUCCIÓN

A través del estudio de la maestría en el PAD, nos llamó la atención la forma en que las empresas toman las decisiones en los momentos difíciles, siempre generando alternativas y criterios para decidir por la mejor opción, sin embargo, al final el peso recae en el directivo que toma la decisión, quién es el que puede llevar al éxito o fracaso de la empresa.

Este proceso de decisión lo apreciamos en Bambos, una de las integrantes de este trabajo de investigación participó en la empresa en el período descrito del presente caso, las decisiones que se tomaron resultaron en grandes aprendizajes para los Directivos de la empresa, nos atrajo escribir el caso bajo el lente de Dirección General y así reforzar la correcta toma de decisiones incluso en los momentos más críticos e inestables de una empresa, en pro de siempre velar por la sostenibilidad del negocio.

Con la lectura del caso se podrá revisar cuál es la prioridad en la búsqueda de eficiencias con relación a una excelente experiencia del cliente, veremos que el punto de partida no siempre será la toma de decisiones en base a criterios financieros, hay que tener en cuenta el impacto que se tendrá en el largo plazo, en la propuesta de valor entregada versus la propuesta de valor prometida, la imagen de la marca, la motivación de los colaboradores y, en definitiva, la sostenibilidad del negocio.



## **CAPÍTULO 1. CASO BEMBOS: TIEMPO DE CAMBIOS**

Una cálida noche de fines de enero del 2016, William Mosado, el recientemente nombrado Gerente de marca para Bembos, manejaba rumbo a casa bastante preocupado por la presentación de los resultados que había recibido esa tarde por parte del equipo de Finanzas. No terminaba de entender cómo una empresa premiada como “mejor emprendimiento”, reconocido caso de éxito de modelo de negocio y altamente preferida por los consumidores del país ahora se encontrará en esa situación, recién comprendía el inmenso trabajo que se tenía que realizar, pero ¿por dónde empezar?

Recordó las palabras de su CEO en el momento que lo contrató 2 semanas atrás:

William, me preocupa la tendencia de los resultados de NGR, de hecho, me preocupa más como se viene desarrollando Bembos, en los últimos años no ha mejorado, por el contrario, cada vez se deteriora más y necesitamos realizar algunos cambios estratégicos que funcionen, necesitamos de alguien capaz de ver las cosas desde otro ángulo con la cabeza fría aun cuando las “papas quemen”. ¿Crees que puedas ayudarnos con esta tarea? Hay un tema importante a tomar en cuenta: el presupuesto es ajustado y tenemos que demostrar que podemos ser rentables lo antes posible para contar con el apoyo del fondo. (comunicación personal, enero de 2016).

### **1.1. Nacimiento del conglomerado NGR**

Nexus Group Restaurants, NGR en adelante, se formó bajo la idea principal de ser un operador gastronómico del fondo de inversión Nexus Group, del grupo Intercorp. NGR, “se formó en 1998 como la incubadora de inversiones del grupo, a cargo de analizar los principales proyectos de apuesta por el país. Fueron tres ejecutivos que se unieron para crear Nexus, eran recién graduados de MBA en el exterior” (Gamarra, 30 de enero de 2013, párr. 9), que luego pasaron a las gerencias de empresas del mismo Intercorp.

Nexus “empezó su incursión en el rubro de comidas con la compra de la cadena de comida rápida Bembos, la adquisición se realizó en el 2011 por casi US \$40 millones” (Salazar, 3 de febrero de 2013). Con esta adquisición se inició la idea de competir en el mercado de operación de restaurantes, trabajando en dos proyectos paralelos: incursión de una nueva franquicia de pollo frito y creación de una nueva marca de restaurante de pollos a la brasa, el interés por captar clientes a través de la oferta del pollo se sustentó en las preferencias del consumidor peruano y en la escasa oferta que existía en el país.

Bembos trajo consigo toda su plataforma de soporte existente: Planta de producción, logística y distribución, proveedores y una estructura de servicios compartidos; esta plataforma ayudó a dar soporte al crecimiento de NGR.

En el 2012, toman la decisión de ampliar la cartera de marcas que debían de ser gestionadas por NGR, por ello, en enero se crea oficialmente una nueva razón social llamada Servicios Compartidos, para que legalmente otorgue los servicios de administración y staff a las marcas que formaban parte del grupo operador (Bembos y demás adquisiciones) con el mismo staff, tanto en dimensión y ubicación, que otorgaba soporte a Bembos antes de la compra.

Para marzo del mismo año, se realiza el lanzamiento oficial de la nueva marca de Pollos a la Brasa “Don Belisario”, una marca creada para ofrecer la mejor experiencia a través de un excelente producto, un excelente servicio y un ambiente cómodo, el primer local se abrió en el CC Plaza Lima Norte, marcando una pauta de innovación en este rubro. Poco después, en abril, se adquirió la representación de la franquicia “China Wok”, con más de 10 años el mercado peruano brindado un generoso sabor a través de los productos y recetas originales de la fusión en sabores peruanos-orientales. Estas adquisiciones venían con duplicidad de funciones en el área de staff, con lo cual se adicionaron decisiones en la gestión y organización de las áreas.

Contando ya con 3 marcas en el grupo, NGR continuó en el camino de consolidarse como un operador gastronómico y para junio del mismo año ya tenía la negociación cerrada, la operación lista y el primer local abierto de la nueva franquicia de pollo frito que incursionaba en el Perú con el nombre de “Popeyes”. En noviembre se cerró la representación de “Dunkin Donuts” y en diciembre se finalizó el año de adquisiciones con la incorporación de “Papa John’s” al grupo. Se puede apreciar en la figura 1 el orden de adquisiciones a través del tiempo.

**Figura 1. Ruta de adquisiciones de NGR**



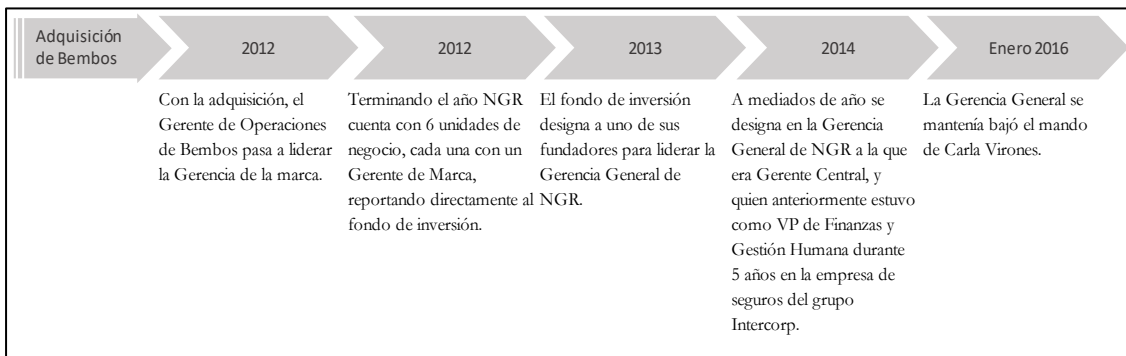
Fuente: NGR (2017)  
Elaboración propia

Hacia finales del 2012, NGR ya tenía una oferta diversa que “le permitía consolidarse en el rubro y competir con el grupo operador de franquicias más grande del país, Delosi” (Quiroga, 2016, p. 93). El grupo inició una expansión en nuevos locales para consolidarse en el mercado peruano con una oferta conveniente. La situación que quedaba por organizar era el funcionamiento de las áreas de staff, la operación de los restaurantes y la consolidación de la cultura en tiempos de cambio.

Esta expansión le permitió al grupo, por un lado, aprovechar mayores eficiencias y sinergias, por ejemplo, ahorros al realizar compras con los mismos proveedores o unificar gastos de mantenimiento, y por otro lado reforzar su posicionamiento en los centros comerciales para ofrecer ofertas cruzadas con otras empresas del grupo Intercorp como supermercados, cines y farmacias. (Quiroga, 2016, p. 93).

NGR desde su formación pasó por cambios estructurales tratando de responder a la necesidad de liderar 6 marcas, generar eficiencias operativas y cumplir los resultados según lo requerido por el Fondo de Inversión. Para ello, los perfiles de los responsables de dirigir la empresa fueron cambiando de acuerdo a esas necesidades. En la figura 2 se muestra la línea de sucesión hasta inicios del 2016.

**Figura 2. Línea de sucesión de NGR (2012 – 2016)**



Fuente: elaboración propia

## 1.2. Historia de Bombos

Según Bombos (2015a)

en 1988 un par de jóvenes empresarios peruanos decidieron incursionar en el poco difundido mercado de las hamburguesas en el Perú, [...] para ese momento no se había desarrollado el hábito de consumo de hamburguesa en el público peruano ni habían llegado al país las grandes cadenas internacionales. (párr. 1-2).

A pesar del desconocimiento del negocio, se embarcaron en la aventura llamada Bombos. Es así que

el 11 de junio de 1988 abren el primer local en el corazón de Miraflores y comenzaron a trabajar con el firme objetivo de preparar la mejor hamburguesa del Perú. El éxito fue inmediato, pues además de un excelente producto Bombos contaba con un ambiente divertido, moderna decoración y excelente servicio (ver Anexo 1). Debido a esta gran acogida, en 1990 se inaugura también con éxito sin precedentes el segundo local de Bombos en San Isidro, de allí en adelante el crecimiento sería constante. (Bombos, 2015a, párr. 3-4).

Gran parte del éxito del negocio se encontraba en el sabor de las hamburguesas, y para ello “después de muchísimas pruebas y degustaciones descubrieron las tres cualidades que debía tener la “perfecta” hamburguesa: fina carne de novillo (ganado vacuno de hasta 3 años), sazón agradable al exigente paladar peruano y que sea cocida al carbón.” (Bombos, 2015b, párr. 1).

El punto de partida del crecimiento de Bombos fue la inauguración de la planta de procesamiento, que les permitió la estandarización del producto, así como el aprovechamiento de las economías de escala.

“Cuando las grandes cadenas internacionales de hamburguesas llegaron al Perú Bombos ya estaba posicionada en el mercado y la competencia los motivó a ser más innovadores y eficientes, logrando mantener el liderazgo en el mercado” (Bombos, 2015a, párr. 5).



“BEMBOS termina de consolidarse alcanzando el liderazgo en el mercado de hamburguesas frente a las cadenas internacionales” (Bembos, 2015b, párr. 3)., que, de acuerdo a cálculos de la propia empresa, los harían dueños de aproximadamente el 50% de participación del mercado en el 2013<sup>1</sup>.

En los más de 25 años de trayectoria de la empresa, el reconocimiento de la marca se fue reforzando con los diversos galardones que le fueron otorgados (ver Anexo 2), lo que la hizo aún más conocida y reforzó su posición como Lovemark en la mente de los consumidores peruanos.

Como parte del plan de expansión decidieron incursionar en ciudades del interior del país, siendo la ciudad elegida como piloto, Piura en el año 2004. Los resultados no fueron los esperados porque el producto nunca terminó de gustar a los lugareños y parte de la propuesta de valor de la empresa se diluía, que consistía en entregar productos adaptados a los sabores preferidos.

En el 2005, la empresa decide internacionalizarse bajo el modelo de Franquicia<sup>2</sup> abriendo el primer establecimiento en la lejana India. En un inicio los resultados parecieron favorecerlos, los grandes tamaños de las hamburguesas servidas, la adición a la carta de platos “de la zona”, a modo de testing de los productos de la Marca, parecieron gustar a los hindúes, pero a pesar del apoyo de los clientes, los resultados no los acompañaron, por lo que decidieron cerrar sus puertas al año siguiente.

Hacia el año 2010, la marca ya contaba con 39 locales en la ciudad de Lima y planeaba abrir 2 locales más en la misma ciudad, y 3 en el interior del país, pero ya no como pilotos. Inician con la ciudad de Cusco, en la que tienen un rotundo éxito, por ello le siguieron Trujillo, Chiclayo y Arequipa, ciudad que inicialmente no estaba dentro de los planes. Se ubicaban principalmente en centros comerciales, la aceptación de los consumidores locales fue más que satisfactoria, la gente “amaba la marca”.

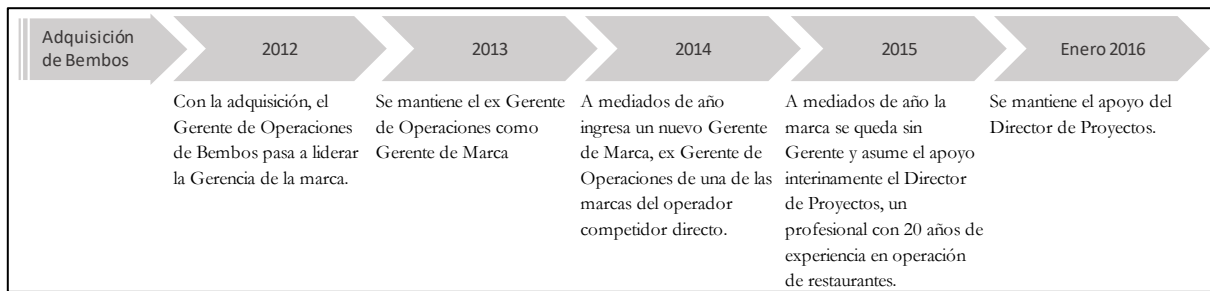
Pero mientras el éxito los acompañaba en el interior del país, no sucedía lo mismo con la Franquicia de Guatemala, que decidía cerrar sus puertas dada la baja aceptación en el mercado, esta última aventura de franquicia otorgó una conclusión clara: solo los operadores expertos en manejo de restaurantes pueden ser franquiciados, para que lleven el correcto manejo de la operación y la especialización de la elaboración del producto.

---

<sup>1</sup> Participación de mercado considerando como competidores sólo a las principales cadenas de hamburguesas.

<sup>2</sup> Mediante este sistema un empresario puede alquilar una marca y abrir un local similar al original, bajo los estándares solicitados y acuerdos económicos-comerciales negociados con los dueños de la marca.

**Figura 3. Línea de mando del Gerente de Marca para Bombos (2012 – 2016)**



Fuente: elaboración propia

### 1.3. Información del sector

El sector gastronómico en el Perú siempre ha estado marcado por el disfrute de los platos típicos y de preferencia preparados en las cocinas de los hogares, reuniendo a familias enteras en torno al buen comer. En la década de los 80's, se detona un cambio en el comportamiento del consumo de alimentos preparados fuera del hogar, justo cuando el país pasaba por una delicada situación de terrorismo, ingresaron en el mercado dos marcas de franquicias: KFC y Pizza Hut, operadas por Delosi SA como operador gastronómico, quien apostó por abrir mercado en la restaurantería en el rubro de fast food, de igual manera Bombos ingresó al mercado para experimentar un nuevo servicio de fast food al estilo peruano, desde ese momento el sector de comida rápida en el Perú solo ha mostrado crecimiento, dando espacio a nuevas marcas, desarrollando nuevos gustos y afinando las exigencias en los consumidores.

En la década de los 90's se produjo el crecimiento del sector, apalancado en el nuevo contexto del país, en el que acababan de darse reformas al interno que favorecían a la inversión local y extranjera y teniendo como resultado una oferta al consumidor de casi 70 locales en Lima hacia finales de la década, oferta distribuida de preferencia en hamburguesa, pollo y pizza.

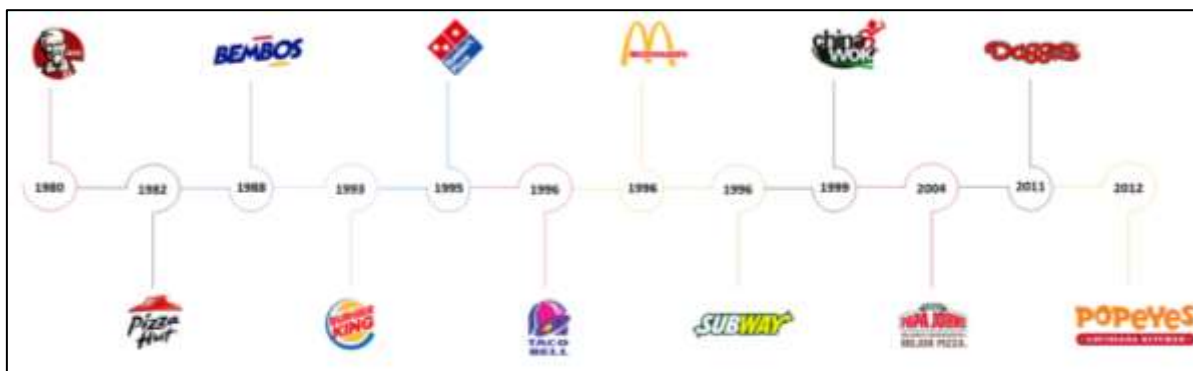
Las franquicias ingresaban al país aportando experiencia y conocimiento de operaciones en el rubro, así mismo abriendo puestos de trabajo que en su mayoría eran para jóvenes estudiantes, otorgando desarrollo, capacitación y especialización en este creciente sector.

Los primeros 20 años del sector han sido marcados por expansión de locales en los principales distritos de Lima Metropolitana, ya que se consideraba a la comida rápida como una alternativa a la comida de casa por otorgar agilidad y buen gusto. El enfoque de crecimiento se mantuvo en Lima, donde se realizaba el 65% del consumo del país.

Para el año 2012, el sector contaba con 274 locales, entre marcas nuevas y otras que asumieron una expansión sostenida. La oferta se mantenía con hamburguesas, pollo frito

y pizzas, pero también se adicionaron a la oferta comida oriental, donuts, café, entre otros. En la figura 4, se muestra la evolución de las diferentes marcas que ingresaron al país y que se atribuyen el apogeo del sector desde 1980.

**Figura 4. Evolución de las marcas de fast food que ingresaron a Perú, 1980 - 2012**



Fuente: “Análisis del sector comida rápida en Lima” (24 de junio de 2015)

Elaboración propia

Un estudio de Mapcity.com, empresa especializada en *geobusiness intelligence* para América Latina, identificó 557 locales de comida rápida en el Perú para el 2016, de los cuales la consultora concluyó que el rubro de los *fast food* era uno de los negocios más competitivos a la fecha en el país. Por número de locales el sector estaba encabezado por KFC, seguido de Pizza Hut y en tercer lugar Bembo's. (“Análisis del sector comida rápida en Lima”, 24 de junio de 2015, párr. 6-8).

Bembo's cerró el 2015 con 72 locales y 35 módulos de helados a lo largo del país. “El estudio también demuestra que el distrito con mayor presencia de estos negocios es Miraflores, donde se encuentran hasta 50 locales de este tipo” (“Análisis del sector comida rápida en Lima”, 24 de junio de 2015, párr. 8).

Se estima que en el Perú se seguirá teniendo un manejo económico responsable, por lo que la clase media continuará creciendo, así, la demanda de los productos ofrecidos aumentaría con gran rapidez coincidiendo con experiencias de otros países que ya han desarrollado el sector de fast food, los resultados obtenidos apuntan a que este sector aún tiene mucho camino por recorrer, el mercado está en vías de desarrollo y cuenta con el ambiente apropiado para hacerlo. (“Análisis del sector comida rápida en Lima”, 24 de junio de 2015, párr. 8).

En el 2015 los principales operadores de locales de comida rápida en el país competían entre ellos de forma directa, teniendo a Delosi S.A. y NGR como principales operadores gastronómicos compartiendo el mercado de US\$ 316 millones al cierre del año, con la representación de 12 cadenas reconocidas en el país y una rentabilidad aproximada del

20%, según Front Consulting Perú. (“Ventas de los fast food en el Perú incrementan con “\$700 millones este año”, 1 de marzo de 2017).

De acuerdo con la proyección para el 2021, el 52% de hogares peruanos urbanos pertenecería a la clase media, lo que generaría un impacto en el sector retail” (Taipe, 16 de abril de 2015, párr. 1), como progresivo incremento en el consumo, comparado con una representatividad del 29% en el 2004 (ver Anexo 3). Esta proyección se relaciona directamente al crecimiento del sector fast food.

### **1.3.1. Competencia**

A inicios del 2016, 6 de las 8 principales cadenas de *fast food* en el mundo se encontraban operando en el país McDonald’s, Burger King, Subway, Pizza Hut, Domino’s Pizza y Kentucky Fried Chicken (KFC), los únicos que faltaban ya habían anunciado su interés por ingresar<sup>3</sup> al país, Wendy’s y Taco Bell. Las marcas que se encontraban ya instaladas en el mercado peruano, estaban en su mayoría, fuertemente posicionadas en la mente de los consumidores y como franquicias internacionales, vinieron con un conocimiento de la operación en el negocio de la comida rápida bastante superior al que tenía la única marca local, Bambos, que competía en las ligas mayores.

#### **1.3.1.1. McDonald’s**

Es la mayor cadena de comida rápida del mundo y aunque no inventó la hamburguesa, la mayoría de personas identifica a la marca como la emblemática de la categoría. La marca se caracteriza por conocer muy bien a sus clientes, así como diseñar sus productos según los gustos y preferencias en concordancia con la cultura de cada país. Su oferta está diseñada básicamente para niños entre los siete y catorce años, y la complementa para los adultos que los acompañen.

En octubre de 1996, McDonald's abrió su primer local en el Perú, en la ciudad de Lima. La marca llegó al país bajo el modelo de franquicia operada por Arcos Dorados S.A., la más grande franquicia de McDonald's en el mundo, que también administra la marca en 19 países de América latina. (McDonald’s, 2017, párr. 1-2).

El modelo operativo de McDonald’s es por excelencia el modelo que marca la pauta en lo referente a la gestión de *fast food* en el mundo.

---

<sup>3</sup> Reingresar en el caso de Taco Bell.

### **1.3.1.2. Burger King**

En 1993, llega al Perú la segunda cadena más grande del mundo de comida rápida, Burger King, bajo el modelo de franquicia. Hasta ese momento, la empresa operaba en 76 países alrededor del mundo. El objetivo declarado por la empresa era alcanzar al cabo de 5 años el 50% de participación en el sector de comidas rápidas, al ingresar al Perú. (“Estas son las 10 cadenas de comida rápida más valiosas del mundo”, 4 de julio de 2017).

La marca era operada por Delosi, un holding peruano con 35 años de experiencia en el manejo de marcas globales, que tenía en portafolio en el 2016 a 8 marcas de restaurantes, KFC, Pizza Hut, Burger King, Chili’s, Starbucks, Pinkberry, Olive Garden y Madame Tusan. Dentro de los planes a futuro del operador estaba el cerrar 2016 con 360 locales y mantener incremento de 28 nuevos locales en promedio para los siguientes años, así como aprovechar el desarrollo del *e-commerce*<sup>4</sup>.

La empresa apalancaba el crecimiento de la marca Burger King en la apertura de nuevos centros comerciales, tanto en la capital como en el interior del país.

### **1.3.1.3. Kentucky Fried Chicken (KFC)**

Franquicia de restaurantes de comida rápida pertenecientes al grupo Yum Brands, filial de PepsiCo. Esta franquicia es la única de las marcas del mundo en ser conocida por la venta de pollo frito crujiente y cuenta con 18.000 restaurantes en 120 países. (“Historias de éxito de KFC”, s. f.).

KFC abrió su primer restaurante en el Perú en 1981, en Miraflores. Al 2016 estaba presente en 30 ciudades del país y estaba por abrir el local número 100. (“KFC abre su local número 100 en el Perú”, 14 de julio de 2014).

Entre los fast food era la marca que mayor participación de mercado tenía, dado que el consumidor peruano tiene preferencia por el pollo antes que otro tipo de carne.

### **1.3.1.4. Casual dining**

Es un concepto de restaurante en el que la base es ofrecer una cocina rápida, pero de calidad, en el que los platos son elaborados con buenos y frescos ingredientes. Esta tendencia gastronómica evolucionó acorde con el estilo de vida del trabajador con familia que no tiene tiempo para pensar demasiado en lo que comerá hoy o mañana. En el caso del Perú, la nacida clase media a inicios de la década de los noventa, que contaba con mayor poder adquisitivo y predisposición a pagar pero que demandaba mejores servicios,

---

<sup>4</sup>Declaraciones realizadas Johanna Inti, Gerente General de Delosi al diario Gestión enero 2016.

animó a los empresarios a crear marcas con ofertas innovadoras dispuestas a cubrir las exigencias de ese público. Es así como nacen los *casual dining*, cuyas principales diferencias con los fast food son:

- La inversión en infraestructura de los *casual dining* puede ascender al millón de dólares, que es 4 a 1 comparada con la inversión necesaria para implementar el local de un *fast food*.
- El espacio requerido es entre 250 a 300 metros cuadrados, a diferencia de los fast food cuya área oscila entre los 40 y 50 metros cuadrados.
- El ticket promedio de los *casual dining*, a mediados del 2014, oscilaba entre los 25 a 30 soles, mientras que en la categoría de fast food el promedio bordeaba los 18 soles. Para el caso de Bambos el promedio era 22.5 soles.
- El modelo de atención cambia de autoservicio a servicio a mesa.

Sobre este último punto podemos resumir, que en general la oferta de los *casual dining* está orientada a brindar una mejor experiencia al cliente, brindándoles un ambiente agradable en el que el público puede pasar el tiempo en buena compañía, disfrutar de buena comida que puede elegir de una amplia gama de platos presentados en las cada vez más innovadoras cartas, mientras son atendidos de la mejor manera por mozos prestos a cubrir las necesidades de sus clientes.

Las primeras marcas en llegar bajo este modelo al Perú fueron Chilis y Fridays hacia finales de los 90's. Pero es recién a partir del año 2014 donde empieza el boom de los *casual dining* con el ingreso al mercado de NY Burger y Papachos.

#### **1.3.1.5. Futuros ingresos**

Hacia el 2014, las cadenas Taco Bell y Johnny Rockets declaraban su interés de ingresar a operar en el país lo antes posible, lo mismo hacían las empresas Denny's, Wich Wich, Arby's y Dairy Queen, cada una de ellas en su rubro.

- Dairy Queen, Denny's y Johnny Rockets en los casual dining
- Arby's está en el fast crafted (énfasis en los procesos de preparación)
- Taco Bell, Wich Wich, en fast food

A inicios del 2016, la única empresa que había concretado su ingreso y tenía previsto su ingreso para el segundo semestre del año era Johnny Rockets.

#### **1.3.2. Consumidores**

El concepto de comida rápida es alimentación *self service*, donde el alimento se prepara en el momento y en el menor tiempo posible, se consume sin el empleo de cubiertos, no hay servicio a la mesa y se debe hacer una fila para pedir y pagar la comida, se trata de

ser eficiente con el tiempo e invitar a disfrutar el momento. Estas características no son aceptadas por todo cliente que desee alimentarse, sino por un tipo de consumidor que busca satisfacer su necesidad básica.

De acuerdo con el estudio del consumidor realizado por la empresa Infinito en el año 2013, por encargo de Bambos, se observó que el consumidor principal del sector de comida rápida presentaba el siguiente perfil:

- NSE A, B y C pertenecientes al rango de edad entre 15 a 25 años.
- El 46% de los consumidores realizan su consumo en hora de almuerzo versus 43% lo realizan en la hora de la cena.
- Presentan nuevas preocupaciones por su alimentación, y coinciden con múltiples tendencias presentadas a nivel global, que se podrán revisar en el Anexo 4.

Arbaiza, Cánepa, Cortez y Lévano (2014) señalan que

en una prospectiva al año 2021, elaborada por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, se propone que el panorama de consumo de los hogares peruanos cambiará debido a las transformaciones demográficas, de actitud, ingresos y percepción. Hacia el Bicentenario de la Independencia nacional, a celebrarse en 2021, se reduce el número de miembros en el hogar con predominio de aquellos con un solo integrante. Según ese estudio, existen cinco características que destacan en el perfil de este nuevo consumidor:

- Estará más informado: manejará gran cantidad de información de fácil acceso mediante Internet, se tratará de nativos digitales.
- Será más exigente: como consecuencia de su mejor información el consumidor exigirá mayor calidad a menor precio.
- Estará más protegido: existe una ola global de protección al consumidor, gracias a ella, las empresas se esfuerzan por mejorar su actitud frente a sus clientes.
- Tendrá más poder de influencia: al manejar gran cantidad de información y estar más organizado, tendrá mayor capacidad de comunicación e influencia.
- Tendrá mejores estilos de vida: además de realizar más actividad física, buscará una alimentación saludable. Y esta tendencia es la más relevante para el sector fast food, el desafío será lograr enlazar la alimentación saludable con la comida chatarra como coloquialmente se le conoce. (p. 26).

Un estudio actual de la OMS determina que el Perú ha tenido un crecimiento del 260% en el consumo de comida rápida en los últimos 10 años, indica también que es el caso de más crecimiento en América Latina y la preocupación debiera radicar en la enseñanza sobre una alimentación saludable. Esta información mantiene activo el crecimiento del consumo, pero las tendencias determinan una amenaza latente para que las empresas del sector se encuentren preparadas ante cualquier cambio en el comportamiento del

consumidor. (“OMS: Consumo de comida chatarra creció en Perú en 260% en últimos diez años”, 28 de octubre de 2015).

El estudio de Infinito también identificaba características específicas de los consumidores que visitaban Bembos, tal como se muestran en la siguiente figura.

**Tabla 1. Resultados estudio del consumidor de Bembos**

<b>Consultas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Distribución</b>	<b>Comentario</b>
¿Quién consume?	Jóvenes	35%	18 a 24 años
	Adultos	28%	25 a 34 años
	Familias	20%	35 a 44 años
	Senior	14%	45 a 54 años
	Senior+	3%	55 a más
¿Qué valoran?	Sabor	31%	El consumidor lo relaciona al sabor peruano, Bembos destaca en este punto
	Producto	16%	Que sea igual a la promesa
	Servicio	15%	Incluye rapidez como atributo obtenido
	Contundencia	8%	Tamaño
	Ambiente	7%	Un local que invite a pasarla bien
	Promociones	7%	Que sean variadas
	Variedad	6%	Un menú para todos los gustos
	Otros	10%	Incluye precio, cercanía, limpieza, horario
¿Con quién disfrutan el momento?	Amigos	32%	
	Familia	28%	
	Solo	21%	
	Pareja	19%	
<b>Cientes de Bembos:</b>			
	1	48%	



¿Cuántas veces al mes consume Bombos?	2 a 3	27%	
	4 a más veces	25%	
¿Qué otras marcas de fast food visita?	KFC	42%	La preferencia por el pollo es indudable El consumo es para tener un producto rápido, pero no lo hacen por disfrute Es buen precio versus producto recibido
	Mc Donald's	17%	
	Burger King	13%	
	NA	28%	

Fuente: Bombos (2014b)

Elaboración propia

Contando con el 48% de clientes que visitan Bombos una sola vez, se enmarcó el potencial para incrementar al menos a 2 visitas por mes, para incrementar consumo y frecuencia de visita. Se tiene oportunidad de crecimiento, dado que el consumidor joven entre 18 y 24 años está creciendo con el hábito del consumo en *fast food*, muy por el contrario, no hay que dejar de lado que desde el año 2006 se puso en vigencia el Modelo de abordaje de Promoción de la Salud, que contiene las acciones a desarrollar en el eje temático de Alimentación y Nutrición saludable, de acuerdo a la Dirección General de Promoción de la Salud en Perú. Este modelo instruye a los padres de familia a tener una alimentación saludable basada en alimentos ricos en vitaminas y proteínas; los centros educativos acompañan la tarea a través de campañas y educación desde el nivel pre escolar, esto significa una amenaza para el sector ya que los hábitos pueden cambiar y será cada vez más difícil captar a nuevos clientes en el futuro.

#### **1.4. Acciones post adquisición (2012 – enero 2016)**

##### **1.4.1. Cadena de suministros**

La cadena de suministro que tenía Bombos pasó a ser la cadena de suministro para todo NGR, incrementando la demanda de insumos, modificando los planes de producción y la proyección de los pedidos a proveedores. En esta nueva etapa los 59 locales que se tenían al cierre del 2012 sufrieron el impacto en su operación por los siguientes hechos:

#### **1.4.1.1. Planta de producción**

Planta creada para el tratamiento especial de las hamburguesas y salsas de Bembos; tras la adquisición se revisaron los costos de producción y se determinó que deberían de reducir en 10%, la decisión para lograr la cifra se enfocó en la búsqueda de proveedores precio/calidad dado que se necesitaba realizar nuevos contratos como grupo y ya no como marca.

Se realizaron cambios de proveedores de carne y de insumos para las salsas, dado que se tenía un componente de grasa distinto al que se estaba trabajando. Entre el 2012 y el 2013 el producto no fue el mismo, teniendo un impacto negativo en la propuesta de valor, generando disgusto en las redes sociales y dejando un sin sabor en la operación de las tiendas de Bembos.

En el 2015 se inicia un plan denominado “Tu Bembos de siempre”, buscando recuperar la esencia de la marca, tanto en sabor y calidad, se generaron manuales operativos para respetar la receta en la planta de producción y respetar la calidad de los insumos antes de que sean distribuidos a las tiendas, con ello se realizó el cambio de proveedor y se volvió a la calidad de la hamburguesa que Bembos siempre había tenido.

#### **1.4.1.2. Centro de distribución (CD)**

Después de los años complicados 2012 y 2013, donde los locales no tuvieron insumos para producir dado que no se realizó la previsión de pedidos en masa comparado con lo que se almacenaba solo para Bembos, pasar de 7,000 SKUs a 32,000 SKUs de un año para otro originó la falta de espacio, falta de organización y falta de sistemas de información para alinear un adecuado método de distribución, se llegó a tener fill rate<sup>5</sup> de 35%, para las tiendas de Bembos fue un momento de impotencia al no saber que hacer frente al cliente.

Para el 2014 ya se había cumplido un año después de haberse tomado la decisión de contar con un CD para NGR y dar servicio de calidad a todas las marcas del grupo, así se hace realidad la apertura del CD, espacio que incluye 70% adicional de pallets, incluidas 2 cámaras de refrigeración para más de 550 posiciones para productos perecibles y el uso de sistemas de información automáticos para el ordenamiento de pedidos y distribución en tiempo. Hacia finales del 2015 recién se pudo estabilizar el sistema y las nuevas

---

<sup>5</sup>De acuerdo a Torres (octubre de 2011),

el Fill-Rate (FR) es un ratio que mide la cantidad productos entregados a los clientes en relación a los solicitados. El FR se refiere a la satisfacción de los pedidos con el inventario. Ejemplo: un cliente hace tres pedidos durante el mes de cierto SKU: 100, 80 y 120 unidades. Le entregamos, respectivamente, 80, 80 y 80 unidades. El FR es  $(80 + 80 + 80) / (100 + 80 + 120) = 80\%$ . (párr. 3).

prácticas de información, dado que se tenía que capacitar en el punto de venta la nueva forma de realizar pedidos y contar con la práctica necesaria para alinear oferta y demanda de cada tienda. En Bambos se priorizaron las tiendas de mayor venta para que no le falten productos, pero aún se buscaba la consistencia para todos los locales a nivel nacional. En el Anexo N° 05 se puede visualizar el cambio dado en el CD.

#### **1.4.1.3. Compras**

Un buen reto enfrentó el equipo de Compras en el año de adquisiciones, dado que el equipo no creció en número de personas, dejando el aprovechamiento de relaciones para un momento posterior y generando únicamente sinergias en las compras transversales para las marcas. Bambos tenía proveedores especiales como el que proveía la Inca Kola, en el 2013 después de varias negociaciones NGR finalmente dejó el acuerdo con ellos para cerrar negociación con Pepsi y así convertirse en el nuevo proveedor oficial de gaseosas para todas las marcas del grupo, finalizando la combinación perfecta de lovemark peruana. Esta decisión causó malestar e impactó en los clientes, quienes dejaban comentarios negativos como: “Desde que Bambos está en manos de Intercorp todo está mal” o “Se nota que los financieros no saben de restaurantes”.

Para el equipo de compras se le agregó una complejidad adicional y era el tratamiento de deudas con los proveedores, para Bambos era vital la relación de compras con sus proveedores de carne y pan, con los cuales se mantuvieron en conversaciones constantes para seguir generando relación a largo plazo y evitar el quiebre de stock.

#### **1.4.1.4. Transporte y distribución**

Bambos contaba con una ruta de distribución especial, se organizaba de acuerdo a un cronograma de entrega por cada tipo de tienda (mall, in line, etc.), esta forma de distribución cambió porque se comenzaron a usar los mismos camiones y rutas para el resto de marcas, generando eficiencia en los costos de transporte, lamentablemente la demora en la hora de abastecimiento versus el crecimiento de las tiendas y el poco entrenamiento del personal hizo que los pedidos se perdieran, no llegaran a tiempo y en algunos casos se generaran mermas innecesarias.

Con la creación del CD, se tomó una decisión adicional de tercerizar el transporte y distribución a los locales, después de inconsistencias en pedidos y distribución a destiempo, hacia finales del 2015 se realizó la tercerización de esta función, generando

una eficiencia en costos de hasta un 15% pero sobre todo con un ANS (acuerdo de nivel de servicio) controlado y eficiente<sup>6</sup>.

#### **1.4.1.5. Operaciones**

Bembos se centraba en la calidad de su producto ofreciendo sabor, variedad y contundencia, los 3 principales atributos que marcaron la pauta publicitaria desde los inicios de la marca. “La operación es el punto crítico para brindar la propuesta de valor de la empresa”, así lo indicó el primer Gerente General de Bembos después de la adquisición, mencionando que los controles sobre la calidad de la carne y del pan son los elementos fundamentales para dar el sabor característico de Bembos en cada entrega de producto al cliente. Este mismo mensaje lo encontramos incluso en operadores extranjeros reconocidos, como menciona Fabián Gosselin – director de Aleana, conocido grupo operador de restaurantes de origen mexicano – en el artículo “La operación perfecta” (7 de noviembre de 2011):

El operar se traduce en cumplir procesos establecidos por las marcas, en la elaboración de productos y en el servicio al cliente, por ejemplo. Su experiencia de 20 años dice, los ha llevado a realizar esos procesos a la perfección todos los días, en más de 1,200 tiendas y en cuatro países. Además, le han dado a esa ejecución un valor agregado con herramientas como tener un área de Servicios Compartidos, que une procesos comunes entre sus marcas, y la cadena interna de suministro llamada DIA. (párr. 7).

Los expertos como Aleana se centran en la operación perfecta (supply chain, servicio y calidad) para la generación de eficiencias operativas y brindar una propuesta de valor estándar en cada local. Gosselin tiene claridad que la gestión de restaurantes se encuentra en la estandarización.

A finales del 2012, Bembos contaba con 59 locales y enfrentaba el reto de expandir su cobertura para acercarse al cliente en nuevas zonas geográficas, incrementar a razón de 10 nuevas tiendas por año fue una decisión estratégica que servía para competir con el líder del sector. Se inició así activamente la búsqueda de locales y de personal calificado para asumir el reto de crecimiento.

La gestión de locales se enmarcó en tres aspectos: producto, servicio y gente, que desde el 2012 pasaron por consecutivos cambios para acomodar la gestión a los requerimientos del negocio.

---

<sup>6</sup> Al cierre de este caso aún se tenían pedidos entregados a destiempo, no se había calculado el impacto en costos de estas demoras.

#### **1.4.1.6. Producto**

La elaboración del producto en Bombos se enfocaba en una carne preparada a la parrilla, con complementos originales y con un pan esponjoso que en conjunto brindaban un sabor inigualable. Cada producto estaba orientado a mantener un sabor y contundencia estándar como parte de la propuesta de valor de un menú board innovador, se realizaban lanzamientos constantes de hamburguesas que llamaban la atención por el nombre y por los insumos. Durante el 2012 se mantuvo el lanzamiento de 6 innovaciones al año, con lo cual se activaba de inmediato la actualización del Manual de Operaciones para que fuera desplegado a través de clínicas de ventas para los colaboradores, el objetivo consistía en enseñar rápidamente los nuevos productos que se debían de ofrecer a los clientes. Para el 2013 el equipo de entrenamiento, a cargo de los procesos de capacitación, fue derivado a laborar en los principales locales como apoyo a la operación y cubrir el crecimiento de tiendas que exigía especialistas en los locales para enseñar a los nuevos ingresos. La innovación de productos se mantuvo constante, sin embargo, el despliegue de conocimiento de nuevas recetas, actualización del manual de operaciones y el traslado de información no se hacía en paralelo, llegando a lanzar hamburguesas sin tener incluso capacitado a los equipos de los locales, generando entrega de productos sin presentación adecuada ni un mínimo de atención al detalle. Hacia finales del 2014 se incorporó un nuevo Jefe de Entrenamiento con el encargo principal de buscar rápidamente la estandarización en los locales y formar un equipo de entrenadores que vayan a enseñar local por local la elaboración de los productos de acuerdo a un manual debidamente actualizado.

A inicios del 2015 se recibían mensajes negativos de los clientes como se muestra en el Anexo N°06, con lo cual se inició una medición de clientes en locales, para recibir su calificación sobre la satisfacción con el producto, teniendo como primeros resultados un 88% de satisfacción buena, 11% de satisfacción regular y 1% de mala satisfacción, indicadores que evolucionaron un año después a 96% de satisfacción buena, 4% de satisfacción regular y 0% de mala satisfacción, quedando camino por trabajar aún.

#### **1.4.1.7. Servicio**

El ofrecimiento del servicio en Bombos se destacaba en el 2012 por ofrecer una pronta entrega del producto y por una estandarización en el speech de atención, recuerda la Gerente de Servicio al Cliente: Samanta Boto <<Todo consumidor sabía que Bombos siempre te iba a ofrecer en caja un “agrandado” o “más 1 sol llévate papas y gaseosa a tamaño grande”, un reto que se mantenía vigente en cada capacitación al colaborador>> Comenta que el servicio puede estandarizarse pero en este sector depende 100% del ánimo de los colaboradores, por ello se tenían que mantener vigentes programas de

calidad de servicio que activen constantemente el valor de la atención en los locales, los cuales para los siguientes años no se pudieron desplegar con la misma frecuencia.

El flujo de servicio se cumplía a través de un pedido en caja, una espera en counter y una correcta entrega del producto. En el 2013 el flujo fue afectado por el tiempo de espera en counter y por un producto no estándar entregado al cliente, ocasionando los reclamos y mensajes del momento. Esta problemática se hizo más evidente con el canal delivery, el cual comenzó a incumplir tiempos de atención y entrega de productos con mala presentación y demoras de 1 hora en la mayoría de casos. El cliente exigía tiempo de entrega porque es el principal atributo de la comida rápida, y lo segundo que exigía era servicio, enfocado en el sentido de respuesta y demostración de preocupación por el cliente en pro de resolver sus problemas. Los colaboradores de primera línea<sup>7</sup> atendían los reclamos sin embargo no era esfuerzo suficiente para controlar la viral de descontento contra Bombos que se ocasionaba en redes y que perduraba incluso hasta inicios del 2016.

#### 1.4.1.8. Gente

En el 2012 la estructura del equipo de Bombos respondía a la siguiente organización:

<b>Cargo</b>	<b>Colaboradores</b>
Gerente de Marca	1
Gerente de Operaciones	1
Supervisor de Zona	6
Gerente de Tienda	59
Asistente de Tienda	128
Colaboradores	1180

Fuente: elaboración propia

Cada Supervisor de Zona tenía a su cargo 9 tiendas, las cuales se ubicaban tanto en Lima como en provincias, el rol de esta posición se definió para ser el facilitador de los resultados de sus equipos, en el 2013 cada supervisor lideraba poco menos de 200 colaboradores en promedio, los cuales se iban incrementando con la apertura de locales. Cada local corría 3 turnos por día, y la gestión del personal se realizaba en conjunto con el equipo de entrenamiento para generar los ascensos que ayuden a completar la organización gerencial de cada local, con la disolución del equipo de entrenamiento en el 2013 esta función pasó a manos de cada supervisor para que ellos mismos puedan completar sus equipos y hacer más ágil la línea de carrera, de la cual el 100% de

---

<sup>7</sup>Los colaboradores de primera línea son aquellos que se encuentran trabajando de cara al cliente, normalmente en posiciones como counter, caja y cocina, quienes cumplían roles part time y full time según sean los casos.

supervisores fueron beneficiados dado que todos venían de haber comenzado sus labores en tiendas, incluso terminando estudios universitarios con el apoyo de la marca. El Gerente de la Unidad de Negocio Bombos en el año 2013, nos comenta que la línea de carrera era indispensable para hacer crecer a un cajero, cocinero o colaborador de limpieza, era el sentido de superación de esta labor, por ello se realizó la apuesta por supervisores formados en la misma marca.

En el 2013 y 2014 las decisiones de ascensos se intensificaron por la apertura de locales, ascendiendo por cualidades y por urgencia para completar el *staffing* gerencial. Martín Trujillo, Supervisor de zona comentó «Teníamos que completar los equipos, sabíamos que los chicos no estaban preparados para ver el abastecimiento, generar pedidos, controlar costos y gestionar personal, así que íbamos enseñando en el camino, teníamos que abrir». (Comunicación personal).

Los Gerentes de Tienda mientras aprendían a tomar decisiones para ser más eficientes en la gestión de la tienda, los locales comenzaron a tener quiebre de insumos generando malestar en el cliente y en los mismos colaboradores. Miriam Palomo, Gerente de Local, recuerda su sentir:

Con más de 4 años en la marca, nunca estuve preparada para decirle al cliente que no tenía producto, y enfocar mi tiempo primero en aprender nuevos sistemas y segundo en enseñar a los nuevos chicos que llegaban al local que nunca habían preparado parrilla en su vida, fue difícil y sentí que Bombos me defraudó, lo que más me dolió fue que los clientes nos dejaban. (Miriam Palomo, comunicación personal).

Hacia finales del 2015, la marca contaba con 72 tiendas y la estructura de supervisores se mantuvo en la misma cantidad, el equipo gerencial en tiendas incrementó a 234 personas, entre ellos se encontraban los Gerentes de Tienda y Asistentes de Tienda, junto a colaboradores de primera línea y del corporativo alcanzaron un total de 1890 personas, 37% de crecimiento sobre el año 2012. La gestión de la fuerza laboral se volvió intensa con la alta rotación alcanzada en la marca, porcentaje que llegó a su pico más alto como en un 22% de rotación mensual. Los supervisores se preguntaban si la línea de carrera tenía que cambiar, o qué hacer para que un joven pueda quedarse a trabajar al menos tres meses.

## **1.4.2. Marketing**

### **1.4.2.1. Posicionamiento**

Luego de la compra, el fondo decidió relanzar la marca con la finalidad de modernizar la propuesta de valor para posicionarse con una personalidad única y diferenciada apalancada en las características de sus hamburguesas, el uso de ingredientes peruanos de

calidad y la originalidad de sus locales, a diferencia de sus competidores cercanos McDonald's y Burger King, que eran marcas más parametradas y rígidas en sus productos como en su modelo de atención, típicamente operación de franquicias extranjeras.

Para ello contrataron a la empresa Infinito, y juntamente con ellos trabajaron en los años 2013 y 2014 en el proyecto que denominaron Bembos 2.0. El punto de partida del proyecto fue la redefinición del público objetivo, siguiéndole el desarrollo de una nueva idea de marca y la renovación de toda la línea gráfica que mantenían desde hacía ya 10 años. El objetivo de esos cambios era mantener vigente la voz joven de la marca y alinearse a los gustos de su nuevo público objetivo, los tan mencionados millennials.

El proyecto, además englobó el cambio del look and feel que debían de seguir las tiendas, que implicaba la renovación de la arquitectura, pasando por el rediseño de locales, y hasta el vestuario de los colaboradores para cada posición sea en cocina o en servicio. El primer local en implementarse bajo todos los nuevos parámetros fue abierto al público en mayo del 2014, alcanzando ser el local número uno en ventas a nivel nacional, el cual estaba ubicado en el distrito de San Miguel<sup>8</sup>.

El cambio fue positivo, lograron refrescar la marca, acercarse más a los gustos de su público, pero más importante lograron devolverle a Bembos algo que en los últimos años estaba perdiendo, el sentido de renovación constante, ese que hacía que se les viera como una marca fresca, dinámica y de espíritu siempre joven.

#### **1.4.2.2. Atención al cliente**

Bajo la firme idea de mantenerse siempre cercano a sus clientes, en el año 2010 abrieron su fanpage, con el objetivo de crear una relación duradera con la comunidad, la comunidad Bembona. Fue de las primeras empresas del sector en hacerlo, al inicio hubo mucho temor porque era un medio de comunicación con el cliente bastante innovador que exponía a la marca a comentarios tan buenos como poco amistosos, por ello la correcta gestión de ese canal era imprescindible.

La empresa contratada para la gestión de la red social, bajo los lineamientos estratégicos de la Gerencia de la empresa hicieron del fanpage de Bembos uno de los mejores del país por los años 2010 – 2015, se convirtió en un referente de las buenas prácticas en el manejo de situaciones críticas. El público denominó al community manager de Bembos como el “introleable”, y es que siempre encontraba las salidas más espontáneas y precisas de tal manera que la marca ganaba en todos los escenarios, hasta en los que parecía que estaba

---

<sup>8</sup>Hasta el momento del cierre del caso, Bembos no había realizado ningún lanzamiento oficial de los cambios llevado a cabo en la marca en los últimos años



perdiendo, y lo hacía siempre manteniendo los rasgos de la personalidad de la marca: Líder, divertida, auténtica, innovadora, audaz y *cool & flow*.

Como parte de Bombos 2.0 se definió que la estrategia de atención debía estar basada en el disfrute para despertar emociones y satisfacer los cinco sentidos, esto a su vez exigía seguir sorprendiendo al cliente con novedosos productos. Se emprendieron acciones alineadas al nuevo proyecto: lanzamiento de nuevas hamburguesas, promociones tácticas con las empresas del grupo y comunicación constante en redes, logrando que el cliente respondiera a la primera encuesta de recomendación para obtener el indicador de NPS<sup>9</sup>, se realizó el ejercicio a mediados del año 2015, dando como resultado un 13% de indicador NPS, cuando en un benchmarking con países como Chile y Argentina, debía de estar cercano al 22%. El marco de lo que se quería hacer estaba dado, para el 2015 el Gerente de Bombos interino tenía el reto de seguir remodelando locales y lanzando nuevos productos o invertir en mantenimiento y completar el personal, él pensaba que ya serían decisiones que tenía que tomar el nuevo Gerente de Marca ni bien llegase al grupo.

#### **1.4.2.3. Mix de ventas / Surtido de productos**

Entre los años 2012 y mediados del 2015, la variación en el mix de ventas no obedecía a ningún cambio en los gustos y preferencias de los clientes sino a las continuas roturas de stock que sufrían los locales y que les hacía casi imposible surtir los productos solicitados por los clientes. Hacia finales del año 2015, lograron alcanzar la estabilidad en el abastecimiento de insumos que hacía posible la entrega de los productos solicitados por los clientes.

#### **1.4.2.4. Política de precios y menú *board***

Por política, la empresa mantenía paridad de precios de las hamburguesas con su competencia directa. Sin embargo, Bombos siempre había tenido claro que a los peruanos les encantaban los platos “bien taypa”, por ello en su menú *board* contaba con hamburguesas contundentes con toques peruanos que hacían que los consumidores las prefieran, aun cuando los precios que manejaban estaban por encima de la competencia, tal es así, que en el 2016 ese tipo de hamburguesas eran 20% más caras en relación con las hamburguesas de sus competidores más cercanos, Burger King y McDonald’s. Ver detalle en la tabla 2, comparativo de precios.

---

<sup>9</sup>NPS son las siglas de Net Promoter Score, que es una herramienta que mide la calidad del servicio de las empresas al restar el % de detractores del % de promotores que resultan de la pregunta: Si recomendarían una marca determinada o no.

**Tabla 2. Comparativo de precios entre Bombos, Burger King y McDonald's 2016**

<b>Sin Combo</b>	<b>Básicas</b>	<b>Precio</b>	<b>Top</b>	<b>Precio</b>
Bombos	Clásica	S/. 10.9	Contundente	S/. 18.9
Burger King	Wooper Clásica.	S/. 11.9	Megastacker	S/. 18.0
McDonald's	Hamburguesa con queso	S/. 5.9	Doble cuarto de libra con queso	S/. 13.9
<b>Adicional por el combo</b>		<b>Regular</b>	<b>Agrandado</b>	
Bombos		S/. 6.0	+1	
Burger King		S/. 4.0	+1	
McDonald's		S/. 3.0	+2	

Fuente: elaboración propia

Para enero del 2016, Bombos mantenía en su menú *board* 25 productos en dos presentaciones, tamaño mediano y grande, mientras que la competencia contaba con una presentación adicional más pequeña que les servía como *entry level*. La oferta estaba dividida en 14 tipos de hamburguesas (2 Contundentes, 3 De colección, 2 peruanas, 5 Clasiqueras, 2 Chicken grill) y 11 hamburguesas al plato.

#### **1.4.2.5. Promoción**

Las acciones de promoción trabajadas por la empresa estaban dirigidas a la captación de clientes y a generar recurrencia. En el primer caso invertían en proyectos como el Rock In Bombos y el Concurso Crea Tu Bombos que convocaba a miles de personas ajenas a la marca y los invitaba a integrarse a la familia Bombos de una forma ingeniosa y divertida.

- Rock in Bombos, concurso inter escolar de bandas de música organizado por Bombos desde 1996. El evento sin fines de lucro cuenta con el auspicio de varias empresas privadas que se han unido con el objetivo de descubrir nuevos talentos, generar cercanía con su público y promoción de sus marcas. Cada año el concurso convocaba a más de 200 bandas participantes, las cuales, luego de varias etapas, sólo 8 pasaban a la presentación final. Las bandas finalistas eran evaluadas por un jurado de reconocidas figuras públicas de medio artístico, al evento asistían más de 2,000 jóvenes de los principales colegios del país.
- Concurso “Crea Tu Bombos”, vigente desde el 2009. Según el artículo “Premian innovación, sabor y peruanidad” (13 de diciembre del 2011):

La idea del concurso era muy atractiva porque aprovechaba el “boom gastronómico” y la fuerza mediática que sensibilizaba el imaginario colectivo peruano con los temas alrededor de lo culinario. La mecánica del concurso fue totalmente original, se desarrollaba sobre una plataforma de tecnología interactiva on-line, en la cual los clientes se convertían en desarrolladores y jueces hasta el proceso final. (párr. 3).

Durante la campaña más 450 mil internautas interactuaron con la marca a través del concurso de diversas formas; inscribiendo su receta, participando de los comentarios, juegos o votando por sus candidatos favoritos. Durante las semanas que duraba el concurso, la cantidad de fans que seguían al fanpage llegó a crecer entre 10 a 15 mil asiduos semanales. (párr. 4).

En el 2011 el concurso “Crea tu Bombos” ganó el Premio Creatividad Empresarial en la categoría Servicio al Cliente (en el Anexo 2, se puede ver un listado de premios ganados por la empresa). El concurso tuvo tal aceptación entre el público peruano que se volvió una tradición para la marca lanzar cada año una convocatoria abierta para que envíen sus creativas recetas. Las más votadas, se quedaban a formar parte del menú y los premios incluían vales de consumo en Bombos.

Este concurso ayudaba a la empresa a renovar la carta y servía a la vez como programa de captación/fidelización de clientes, pues dotaba a los consumidores del poder de elegir un plato de su preferencia para que sea considerado en la carta.

Para generar recurrencia, Bombos realizaba acuerdos comerciales con diferentes empresas para poder entregar chequeras de descuentos a sus colaboradores, y para sus clientes regulares tenían precios promocionales en determinados productos publicados en los mismos locales o entregados en volantes. Tales tácticas hicieron que el ticket promedio cayera en 3.6% el 2014, respecto del 2013, así como, que creciera la participación de las ventas en promoción en 3pp entre los años 2014 y 2016. Para más detalle, ver tabla 3.

**Tabla 3. Evolución de la participación de las ventas en promoción, 2012 – 2016Py**

<b>Precios</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016<sup>Py</sup></b>
En promoción	23%	25%	26%
Normal	77%	75%	74%

Nota: <sup>Py</sup>: Resultados 2016 proyectados

Fuente: Bambos (2016d)

Elaboración propia

#### **1.4.2.6. Publicidad**

Bambos reforzaba el mensaje de hamburguesas contundentes con sabores peruanos en cada una de las campañas publicitarias que se trabajaron en los años antes de la compra, sus ingeniosos “comerciales televisivos” eran de los más recordados por el público. Luego de la compra, el fondo, amparado en el peso que tenía la marca en la mente de los consumidores, creyó que no era relevante mantener el mismo nivel de gasto y decidió reducirlo hasta representar el 2.7% de los ingresos en el 2015, eso represento una reducción de 2.3pp respecto al presupuesto mantenido hasta antes del 2012.

La publicidad se orientó a ser más táctica con promociones, y se disminuyó la presencia televisiva como medio masivo para aprovechar la vía digital como principal motor de publicidad.

#### **1.4.2.7. Locales**

En el sector de comida rápida se manejan tres tipos de locales de atención al público: los Free standing o tiendas independientes, los Food court, locales colocados en el patio de comidas de un centro comercial y los In line, ubicados en el primer nivel de un edificio con puerta a calle. Las diferencias de estos tipos de locales, más allá de la ubicación, responden a tipos de necesidades distintas a satisfacer, además hay una fuerte diferencia en la inversión requerida para la implementación y el volumen de las ventas esperado por cada uno de ellos.

- Algunos inversionistas, calculan que en promedio la apertura de cada restaurante en el Food court, “tiene un costo de US\$250 mil y, si el restaurante no forma parte de un centro comercial, la inversión puede oscilar entre US\$400 mil y US\$500 mil”. (“KFC abrirá diez nuevos restaurantes en el Perú”, 24 de mayo de 2011, párr. 4).
- Según el director ejecutivo de la consultora Inversiones y Asesorías Araval, Ernesto Aramburú, en un “free standing” la venta puede fluctuar entre S/. 600 y S/.1, 000 soles por metro cuadrado, mientras que en los “food court”, la venta por metro cuadrado podría estar entre los S/. 1, 000 y S/. 1, 500.

En el 2016 Bombos contaba con 72 tiendas y 35 módulos de venta exclusiva de postres y helados, distribuidos en 16 ciudades del interior del país y Lima, tal como se señala en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Cantidad de locales de Bombos, 2016**

	<b>Food court</b>	<b>Free standing</b>	<b>In line</b>	<b>Módulo</b>
Lima	9	28	14	17
Provincias	13	6	2	18

Fuente: Bombos (2016b)

Elaboración propia

Los tipos de tiendas responden a la cobertura de la zona y a la implementación de canales como son Delivery y Fiestas Infantiles, rentabilizar el espacio es parte del negocio, por ello desde el 2008 que decidieron innovar en el mercado lanzando su tienda On line de hamburguesas con el canal delivery, los clientes lo aceptaron como un “golazo”, convirtiéndose en los pioneros en realizar comercio electrónico en el Perú, en incluso ganar el premio *eCommerce Awards* en el 2010.

El crecimiento en locales que experimentó Bombos en los años venideros a la compra fue relacionado a buscar esta ansiada cobertura para llegar a todos los clientes en el menor tiempo, esfuerzo de hacer crecer la red de 39 locales a nivel nacional mientras que sus competidores más cercanos con 20 locales, para dar el salto a 72 locales hacia fines del 2015, una hazaña en tiempos de cambio. Ver Anexo N° 07: Evolución de la cantidad de locales de comida rápida, por marcas entre 1996 y 2012.

## **1.5. Resultados**

En el año 2012, la empresa generó los resultados esperados, todo parecía indicar que sería tan rentable como se había previsto a la hora de realizar la compra, sin embargo, en el año 2013, sufrieron una fuerte baja en el EBITDA a nivel compañía en 8pp, como porcentaje de las ventas.

El fondo de inversión, en vista que las acciones encaminadas no estaban dando los resultados esperados, decidió enviar a analistas, a un CFO y a un Director de Producción y Logística para que ayudaran a identificar los problemas reales que estaban trayendo consigo los resultados que parecía ponerlos en una espiral en caída poniendo en tela de juicio la viabilidad del negocio, y la capacidad del equipo de gestionar correctamente el negocio de restauración.

En enero del 2016, se trabajaba en análisis de costos, precios de proveedores, gasto de mantenimiento, gasto de marketing y gasto de personal, las principales fuentes de salida de dinero de la marca. El fondo deseaba darle pronta solución al problema que ya vivían con los resultados al cierre del 2015 (Ver Anexo N° 08 y N°09 para más detalle de los estados financieros de Bambos) pero la pregunta que seguía sin respuesta era: ¿cuál es el problema de Bambos?

## ANEXOS DEL CASO

### Anexo 1. Fotos de primer local de Bembos



Fuente: Bembos (18 de abril de 2018)

## **Anexo 2. Premios obtenidos por Bombos**

2001 - Ganó el premio Effie<sup>10</sup> a la mejor marca moderna peruana, éste premio es otorgado a las empresas que han logrado llevar a cabo con éxito grandes ideas que se tangibilizaron en estrategias con grandes resultados en la práctica. (Young, 3 junio de 2013, “En la actualidad”, párr. 1).

2010 - En el 2008 revolucionó el mercado de comida rápida al ser la primera empresa en abrir el canal de ventas online. Fue tal el éxito de este lanzamiento que en el 2010 ganó el premio eCommerce Awards<sup>11</sup>. (ECommerce Institute, 2017a).

2011 - En marzo del 2009 nace el Concurso “Crea Tu Bombos”; en el 2011 ganó el

Premio Creatividad Empresarial en la categoría Servicio al Cliente por acercarse a los gustos de sus consumidores a través de las redes sociales. Bombos marcó un hito en la historia del país logrando que en el 2011 casi medio millón de peruanos estén atentos del nacimiento de una nueva hamburguesa a través de las redes sociales. (“Premian innovación, sabor y peruanidad”, 13 de diciembre de 2011, párr. 1 y 5).

Cuando a un ejecutivo de la empresa le consultaron por el premio, sus comentarios fueron: “Creatividad Empresarial 2011 es un premio a la innovación y al esfuerzo por integrar a nuestros clientes con la empresa, e identificarlos con nuestros valores, que son parte crucial de la familia Bombos”. (“Premian innovación, sabor y peruanidad”, 13 de diciembre de 2011, párr. 6).

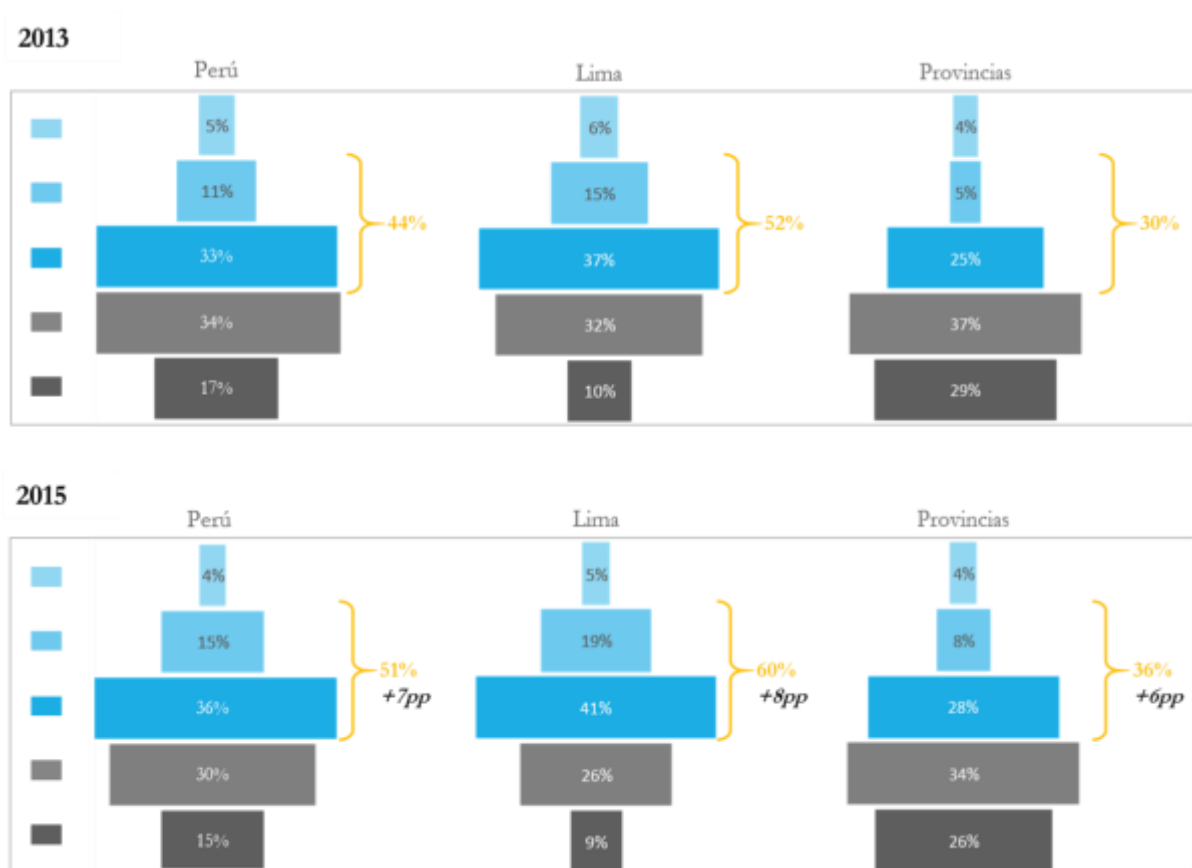
---

<sup>10</sup>“Effie Awards Perú, constituye la única instancia profesional de evaluación en nuestro medio, que centra su preocupación en la efectividad de las comunicaciones de marketing.” (Effie Awards Perú, 2018, párr. 2).

<sup>11</sup>La premiación es organizada por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico ILCE, la Cámara de Comercio de Lima CCL y la Cámara Peruana de Comercio Electrónico CAPECE, y “tiene como objetivo principal promover el desarrollo del Comercio Electrónico y los Negocios por Internet en los países de la región.” (ECommerce Institute, 2017b, párr. 2).



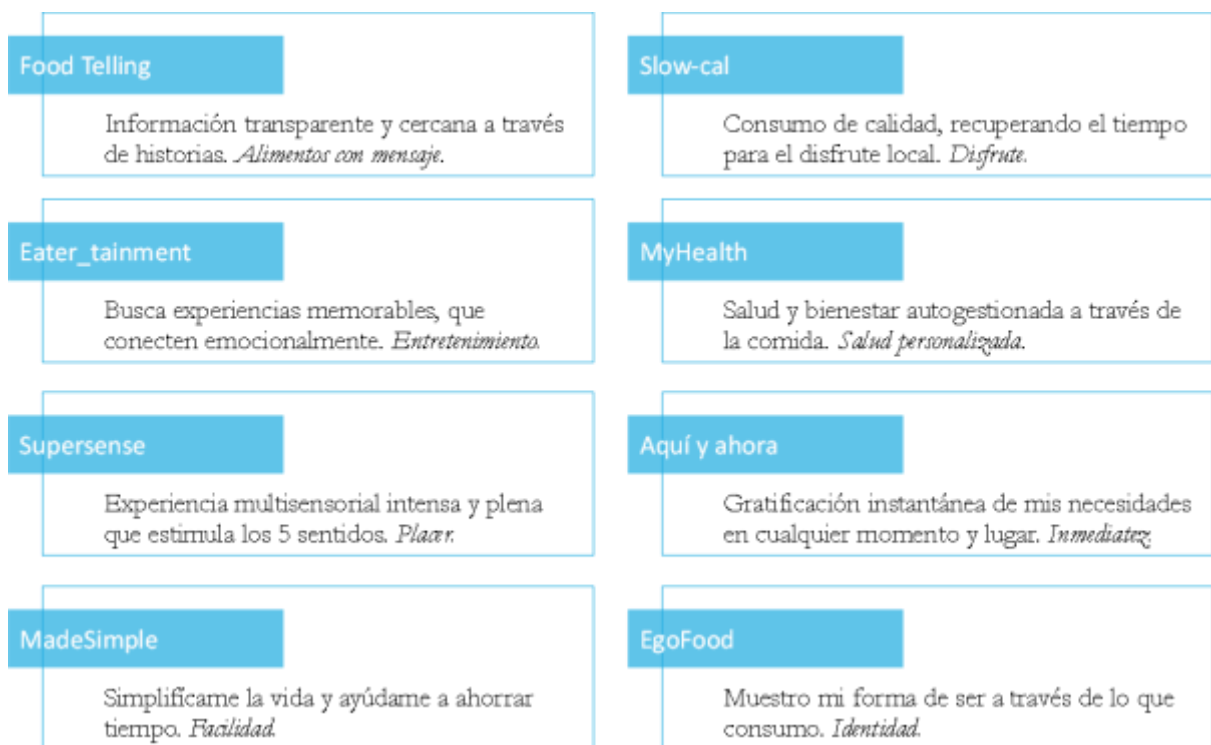
### Anexo 3. Cuadro de crecimiento de la clase media peruana, y su descomposición por tipo de NSE



Fuente: “Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase media creció” (26 de agosto de 2015)  
 Elaboración propia

#### Anexo 4. EATendencias by AZTI-Tecnalia

Tal y como muestra Picaza (2012), el consumo en Europa horizonte 2020, está dividido en 8 tendencias que pueden tener un mayor impacto en el ámbito alimentario ahora y en el futuro. El grado de implantación de cada tendencia es diferente. Estas tendencias no son estáticas, van evolucionando y pueden consolidarse y llegar a ser masivas o quedar en un nicho. No son individuales, interactúan unas con otras por lo que no se pueden concebir por separado totalmente. Están basadas en las necesidades y motivaciones de los consumidores. Según los autores, estas tendencias están validadas, soportadas en datos y ejemplos que las refuerzan. Sin embargo, no hay que olvidar que una parte inherente a las tendencias viene de la mano de la intuición y la subjetividad.



Fuente: Picaza (2012)

Elaboración propia

## Anexo 5. Cambios en el centro de distribución de Bembo





Fuente: Bembos (2014a)

## Anexo 6. Muestra de las quejas de los clientes en la fanpage de Bembos en Facebook

 **Oscar Morales** ▶ BEMBOS  
December 20, 2014 · 🌐

Hoy fui a la rambla pedi un combo y cuando me lo dieron las papas estaban recalentadas. La administradora dijo que así están sirviendo las papas ahora, y sin embargo ella misma dijo que muchos clientes se quejan. Según dijo, su proceso de fritura es el mismo pero el proveedor es otro...  
Están cada vez peor. Desde que Interbank compro bembos todo es un desastre..

Like · Comment · Share · 🍷 1 🗨️ 2

 **De Flores Dávila** ▶ BEMBOS  
December 23, 2014 · 🌐

Bembos Garzón , la peor experiencia . Cero limpieza, comida súper grasosa sin control de calidad . Péssimo.

Like · Comment · Share · 🍷 4 🗨️ 7

 **Ramon Melendez** ▶ BEMBOS  
January 23 · 🌐

que paso con bembos, en que momento cambio... no es el mismo,

Like · Comment · Share · 🗨️ 1

 **William Sánchez Rodríguez** ▶ BEMBOS  
January 5 · 🌐

Mala experiencia. 😞

Like · Comment · Share

 **Carlos Ruez**  
Es una pena ver como bembos esta cayendo en calidad. Laa veces que he ido siempre le falta algo. Mayonesa. Mostaza. El delivery no llega a tiempo. Hasta en una oportunidad no me dieron papa y en otra ni gaseosa por que en 1 se le habia malogrado la freidora y la otra es que simplemente no tenian y peor que el baño de el bembos rotonda para hecho un asco y sin aire acondicionado que es lo peor. Ojala puedan mejorar el servicio y ser el bembos de antes.  
El 2 de abril a las 9:28 a.m. · Me gusta · 🍷 4 · Responder

 **BEMBOS** 🌐  
Hola Carlos, ¿cómo estás?  
Lamentamos mucho lo que nos comentas. Nos gustaría conversar contigo de una forma más personalizada, ¿podrías brindarnos tus datos completos (nombre, dni y teléfono) vía inbox? Esperamos tu respuesta. :)

 **Mónica Custodio** ▶ BEMBOS  
January 25 · 🌐

Hola, el personal nuevo que contratan tiene que ser mejor capacitado tanto en el trabajo que realiza, así como las medidas de salubridad que brindan. Hoy compré dos helados pedi un adicional de maní y al otro grajeas, aparte que se formó cola porque uno de los que servía era nuevo y se demoraba fue peor observar que el paño con el que se limpian las manos habia caido al taper de maní que se encontraba abierto, el sólo aino a sacudirlo; obviamente ya no quería nada que pusiera al helado luego de ver eso. — al Plaza Norte- Perú.

Like · Comment · Share · 🗨️ 1

 **Marta Luna Vda.de Coña** ▶ BEMBOS  
January 20 · 🌐

Anoche mi hijo pidió dos hamburguesas, se demoraron mas de una hora y luego hoy amanecieron con intoxicación. Que pena que su servicio este tan mal.

Like · Comment · Share · 🗨️ 1

 **Diana González Quintero** ▶ BEMBOS  
December 28, 2014 · 🌐

Bembos Av Primavera cdra 17, entramos al baño de niños y estaba tan sucio que no se podía usar. Ojalá tuvieran controles de limpieza periódicos para evitar esta mala imagen.

Like · Comment · Share · 🗨️ 1

Fuente: (<https://www.facebook.com/bembos/>)

**Anexo 7. Evolución de la cantidad de locales de comida rápida, por marcas entre 1996 y 2012**

<b>Marcas</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
KFC	14	18	18	19	58	64	75
Popeyes							4
Bembos	10	16	18	19	39	49	59
Burger King	8	11	11	9	20	20	24
McDonald's	2	5	6	7	24	26	29
Chifast	5	8	9				
China Wok				2	29	30	36
Domino's Pizza	5	9	12	12	23	25	28
Pizza Hut					48	53	63
Papa John's					16	16	19
Telepizza						6	16
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>67</b>	<b>74</b>	<b>68</b>	<b>257</b>	<b>289</b>	<b>353</b>

Fuente: Arbaiza, Cánepa, Cortez y Lévano (2014)

**Anexo 8. Estado de resultados de Bembos 2012 – 2016<sup>Py</sup>**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016<sup>Py</sup></b>
Ventas	120,767	136,887	138,382	130,136	131,477
CMV	30.0%	32.0%	33.4%	39.1%	41.0%
Margen bruto	70.0%	68.0%	66.6%	60.9%	59.0%
Cargas de Personal	18.0%	16.8%	15.5%	14.2%	14.7%
Gastos de Tienda	11.6%	11.4%	11.4%	12.1%	12.9%
Energía	4.7%	4.8%	4.8%	4.8%	5.2%
Mantenimiento	3.0%	2.2%	1.5%	1.5%	1.3%
Útiles varios	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.6%
Mermas	0.5%	0.5%	0.4%	0.6%	0.5%
Servicios Públicos (sin energía)	0.5%	0.6%	0.4%	0.8%	0.7%
Otros Gastos de Tienda	1.5%	2.0%	2.8%	3.0%	3.6%
Marketing y Publicidad	4.5%	3.8%	2.8%	2.7%	3.0%
Alquileres	12.3%	12.5%	12.0%	13.0%	13.3%
Ingresos Diversos	-0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	-0.3%
Gastos operativos	45.8%	44.6%	41.7%	41.9%	43.7%
EBITDA a nivel Tienda	24.2%	23.4%	25.0%	19.0%	15.3%
Gasto corporativo	5.6%	12.9%	9.9%	11.8%	11.9%
EBITDA nivel Compañía	18.6%	10.6%	15.0%	7.2%	3.4%

Fuente: Bembos (g) (2016)  
Elaboración propia

## Anexo 9. Resumen de Balance de Bembos 2012 – 2014

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Activo Corriente	14,458	40,751	45,321
Activo No Corriente	134,934	142,336	143,713
<b>Total Activo</b>	<b>149,392</b>	<b>183,087</b>	<b>189,034</b>
Pasivo	88,852	117,970	119,323
Pasivo Corriente	30,967	40,493	44,409
Pasivo No Corriente	57,885	77,477	74,914
Patrimonio	60,540	65,117	69,711
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>149,392</b>	<b>183,087</b>	<b>189,034</b>

Nota: (Py) Datos de cierre del 2016 proyectados

Fuente: Bembos (2016a)

Elaboración propia



## **CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE**

### **2.1. Objetivo del caso**

Este caso ha sido escrito para ilustrar una situación de carácter estratégico, donde se tiene que analizar la problemática a detalle para decidir por la mejor alternativa de solución, contrarrestando las diferentes consecuencias que se ocasionan con las decisiones elegidas, que están relacionadas entre la experiencia del cliente, la gestión de personas y el manejo de la imagen con casos mediáticos.

El alumno podrá resolver el caso con conocimiento previo de los cursos de Finanzas I, DCI y DGI.

#### **2.1.1. Preguntas de preparación**

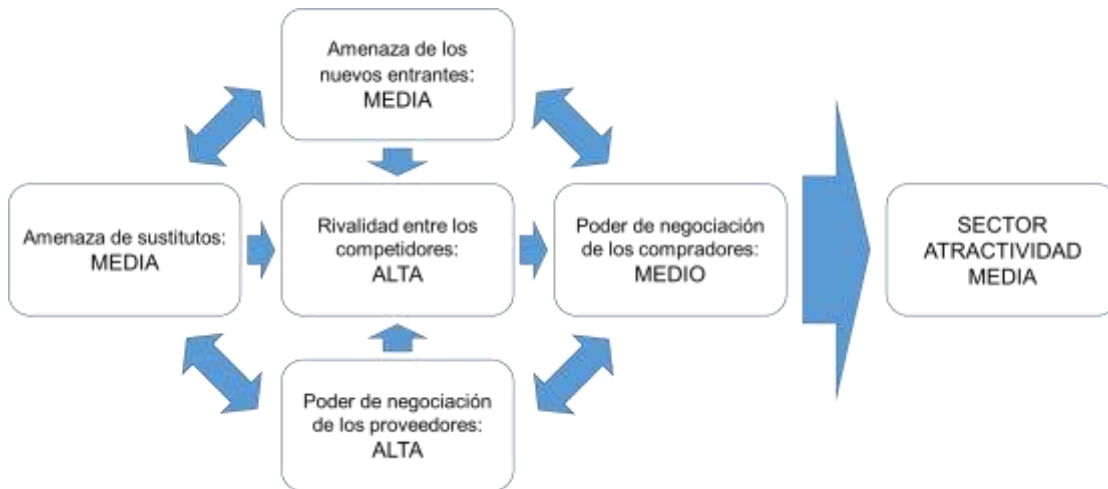
- ¿Son estas decisiones acertadas para el momento en el que se encuentra la Marca?  
¿Serán las correctas?
- ¿Qué otra alternativa tenía la empresa como acciones de igual o mejor resultado?
- ¿Estas acciones serán suficientes para repuntar en el mercado?
- ¿Cuál fue el problema real de la empresa? ¿Se soluciona con estas acciones?
- ¿Cuál debe de ser el plan de acción que debe de seguir la empresa a partir de enero 2016?

### **2.2. Solución del caso**

#### **2.2.1. Análisis del sector**

El sector de comida rápida tenía al cierre del 2015, un tamaño de mercado de US\$ 316 millones, además el consumo, en ese sector, creció en 260% en los últimos 20 años, lo que lo hace un sector dinámico, rentable y con espacio para nuevos jugadores, que son las características de un sector sumamente atractivo, pero debido a que no ha logrado alcanzar una alta fidelidad de los consumidores, que existen amenazas de cambios en la alimentación de las personas por el incremento de la preocupación por su salud y el ingreso de más jugadores al mercado, la atractividad del sector es en realidad media. Ver figura 5.

**Figura 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**



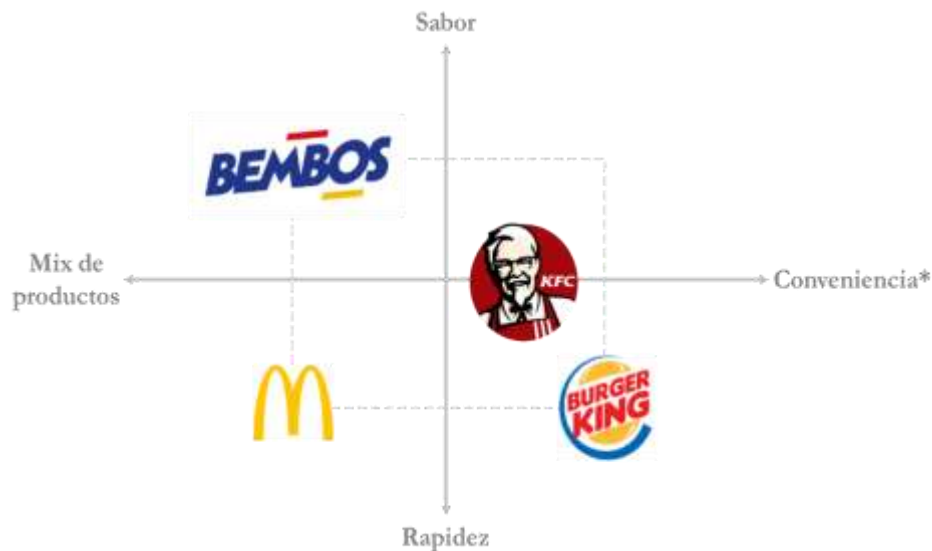
Fuente:  
Elaboración propia

(enero 2008)

Para explicar con más detalle nuestras conclusiones del sector, utilizaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

- Amenaza de los nuevos entrantes: Media
  - Alto nivel de inversión en infraestructura y en construcción de marca.
  - Alta disposición de Cadenas de comida rápida por ingresar al país, dado los buenos niveles de crecimiento del mercado presentados en los últimos años.
- Rivalidad entre los competidores: Alta
  - Por excelencia, existen tres factores que hacen que los negocios de fast food puedan ofrecer precios bajos y ser altamente rentables, y son la rapidez en la elaboración, proceso productivo ágil y sencillo, y eficiencia en el servicio; los principales competidores de Bembos son expertos en el manejo de al menos uno de los tres factores antes mencionados.
  - Además:
    - El crecimiento acumulado del consumo de comida rápida en los últimos 10 años ha sido de 260%, según la OMS.
    - La identidad de marca está en declive, los clientes cada vez son menos “fieles” a las marcas, sobre todo los millennials, a los que les gusta la innovación constante.
    - Existen muchos competidores, y dentro de ellos se encuentran seis de las ocho principales cadenas de fast food a nivel mundial, pero el pareto se concentra en sólo 3 competidores.
    - El EBITDA promedio del sector, 20%, es atractivo para cualquier inversionista, siempre y cuando se maneje una eficiencia operativa controlada.

**Figura 6. Posicionamiento de los competidores directos de Bembo**



(\*) Conveniencia, entiéndase como la relación que hay entre el precio y el producto  
Fuente: elaboración propia

- Amenaza de los sustitutos: media
  - En incremento, debido al creciente interés de la población en la salud y por ende en los niveles nutricionales de los alimentos que ingieren.
  - Investigaciones e información constante de la “Fundación Mundial contra el Cáncer indica procurar no consumir las carnes procesadas y solo las carnes rojas, generando una preocupación por el cuidado de la salud.” (“OMS: Consumo de comida chatarra creció en Perú en 260% en últimos diez años”, 28 de octubre de 2015, párr. 8).
- Poder de negociación de los proveedores: alta
  - Las empresas del sector no cuentan con poder de negociación con los proveedores en los insumos esenciales como carne, papas, ají, pan; aún a pesar de que realicen compras por volumen, dado que como vimos en el caso, los cambios que se den en esos insumos afectan de forma directa el sabor y por ende propuesta de valor del producto entregado.
  - Costo de cambiar de proveedor es casi impagable.
- Poder de negociación de los consumidores: medio
  - A pesar de que existen muchos compradores, éstos están poco fidelizados, aun cuando la marca cuenta con gran aceptación e historia.
  - Producto poco diferenciado.
  - Incremento de la preocupación por la comida más saludable.

### 2.2.2. Principales problemas

Cambio de gestión: pasar de ser gestionado como empresa amical a un corporativo debajo de un accionariado que siempre exige más ganancias, con un enfoque claramente financiero sin medir los impactos de las decisiones en el cliente.

Enfoque sólo en resultados de corto plazo: realizaron acciones para aumentar ingresos totales y reducir gastos a discreción.

- Las acciones para lograr mayores ingresos se enfocaron en incrementar la cantidad de locales (tasa de crecimiento acumulada de la cantidad de locales entre el 2012 y 2016 fue de 22%, mientras que la de los ingresos entre el 2013 y 2016Py fue de -4%) y si bien lograban el objetivo de incrementar ingresos, en el fondo estaban mermando la rentabilidad debido a que el ingreso incremental era menor al que mantenían a inicios del 2012 en cada uno de los locales.
- Las acciones para reducir gastos se enfocaron entre producto, servicio y mantenimiento, justo los tres rubros que definen el éxito de este sector. Ver la tabla 5.

**Tabla 5. Variación de los gastos operativos entre el 2012 y 2016Py**

Variaciones 2016 <sup>Py</sup> - 2012	
Cargas de personal	-3.3%
Mantenimiento	-1.7%
Marketing y Publicidad	-1.5%

Fuente: elaboración propia

Otros problemas

- El equipo de operaciones se mantuvo en cantidad de colaboradores, asumiendo el incremento de locales nuevos y la selección del nuevo personal.
- La falta de medición del NPS en los locales de forma recurrente, y así como los debidos reconocimientos periódicos a los mejores locales, con el afán de generar la sana competencia.
- Carencia de una línea de sucesión para la Gerencia de la marca definida que le diera continuidad a los planes desarrollados.

### 2.2.3. Impactos alcanzados

#### 2.2.3.1. Producto

Cambio de insumos que afectaron el sabor de la receta original, y el cambio de un complemento importante, la Inca Kola, trajo un deterioro de la propuesta de valor de la

marca pues gran parte del posicionamiento se encontraba en la preferencia del cliente por un producto de “excelente sabor”, contundencia y peruanidad.

### **2.2.3.2. Colaboradores**

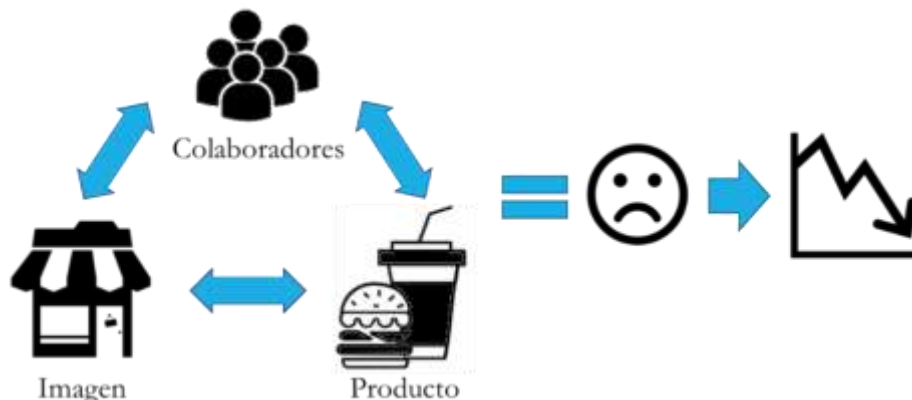
En los negocios de fast food, se cree que el servicio no es relevante, sin embargo, en el mercado peruano la situación es distinta, por idiosincrasia el peruano demanda servicio en todos los sectores, por lo que la capacitación y motivación del personal que esta frente al consumidor son de suma importancia para las empresas. Bambos, al reducir el gasto en capacitación al personal, y eliminar las líneas de carrera, afectó la motivación de sus colaboradores, disminuyendo más que en la proporción que lo hiciera el presupuesto que se destinaba para esta categoría, dando como resultado un personal mal entrenado, desanimado y que rotaba 22% mensual, en su momento más crítico , lo que hacía que tuviera que invertir más en capacitación de personal nuevo y por tanto el gasto por colaborador debía de reducirse aún más para no afectar el presupuesto total, sumergiéndose en una espiral.

### **2.2.3.3. Imagen**

Disminución de los gastos operativos de publicidad y de mantenimiento, que, al ser gastos discrecionales, los directivos deciden que deben de ser de los primeros en afectarse en situaciones en las que se busca reducir el gasto, sin embargo, en el extremo, pueden tener un impacto en los resultados futuros de la compañía.

Con todas estas acciones, lo que se obtuvo fue un evidente deterioro de la calidad del producto, del servicio prestado por el personal en punto de venta y del *look and feel* de los locales, que se veían viejos, deslucidos y se notaba la falta de mantenimiento. Y todo eso no hizo más que mermar los resultados futuros, pues creaba muchos gastos en exceso por ineficiencias en el proceso de producción, por falta de capacitación, por reposición de mobiliario por falta de mantenimiento es su momento, pero, sobre todo, el no alcanzar los presupuestos de ventas, golpearon los resultados de la empresa, y eso debido a que los clientes dejaron de creer en la marca, los *bemboslovers* fueron disminuyendo presa del mal producto, y mal servicio. Porque en la mayoría de las veces, los clientes están dispuestos aceptar un error siempre y cuando venga acompañado de una disculpa o de una intención por parte de la empresa de enmendar el error.

**Figura 7. Relación entre causas y efectos de los cambios**



Fuente: elaboración propia

El impacto fue tal que se puede visualizar en los resultados de la cadena, el análisis financiero nos muestra una reducción inmediata del EBITDA, que es el principal indicador de salud del negocio.

Consideraciones para realizar el análisis financiero:

- Podríamos estar sobreestimando los resultados dado que la empresa mantuvo el 40% del total de activos en pasivo no corriente, en promedio entre los años 2012 y 2014, por ende, los gastos financieros podrían ser significativos.
- No contamos con datos financieros de otras empresas para poder realizar las comparaciones que un análisis financiero completo amerita, sin embargo, eso no nos limita a que podamos emitir opinión sobre la mejora o deterioro de los resultados en la empresa a lo largo del periodo analizado.

Del análisis de los estados financieros, observamos que el deterioro de los resultados no sólo se dio en el EBITDA nivel compañía, sino que los activos de la empresa perdieron capacidad para generar ingresos casi a la mitad en el 2013, pues el ROA pasó de 15% en el 2012 a 8% en el 2013. Asimismo, el rendimiento del capital también se vio mermado, alcanzando su punto más álgido en el 2013 con un 22%, frente al 37% que tenía en el 2012, y aunque mejoro con las acciones mencionadas en el caso, para el 2014 llegó a ser 30%, pero aun con esa mejora, no alcanza para satisfacer las expectativas de rendimiento del Fondo Inversionista, dado que ellos por lo regular esperan obtener retornos por encima del 40%.

Con todos estos deterioros en los resultados, la atractividad del negocio disminuyo, desde el punto de vista financiero (Véase cuadro N°06 para más detalle).

**Tabla 6. Ratios financieros**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ROA	15%	8%	11%
ROE	37%	22%	30%
ROS	19%	11%	15%
Rotación de activos*	0.8	0.7	0.7
Apalancamiento**	2.5	2.8	2.7

(\*) Rotación de activos = Ventas / Activo total

(\*\*) Apalancamiento = Activo / Patrimonio

Fuente: Bembo (2016c, 2016a)

Elaboración propia

#### **2.2.4. Plan de acción**

Dada la definición de los problemas, el plan lo enfocaremos en tres frentes:

##### **2.2.4.1. Mejora del producto**

La empresa debe de trabajar en retornar a la receta original, pero hacerlo bajo procesos estandarizados que estandaricen el sabor de los productos en todos los locales, para ello se debe:

- Actualización del manual de Calidad de insumos, para el control de proveedores y productos, con enfoque en la carne, papas y pan. El objetivo sería lograr el 100% de calidad controlada por los insumos que dejen en planta.
- Generar un equipo de lanzamiento de productos, equipo multifuncional para que se organice la salida de una nueva hamburguesa desde el inicio a fin: receta, compras, almacenamiento, costos, manual de operaciones, entrenamiento, promoción y servicio.
- Actualización del Manual de Operaciones, con el 100% de recetas para el menú *board* vigente.
- Despliegue de capacitación intensiva en dos frentes: Cocina, para explicar la receta, preparación y look final. Y por el lado de Servicio, explicar insumos, promociones y speech de servicio estándar.
- Controlar el cumplimiento de las normas de salubridad en locales, que son la base para la entrega de un producto de calidad al cliente.
- Modificar el BSC de los gerentes de tienda, incluyendo panel de medición del cliente sobre la satisfacción del producto en tienda.

#### **2.2.4.2. Mejora de la experiencia del consumidor**

Para alinear la propuesta de valor prometida versus la propuesta de valor entregada, deben de realmente brindar una atención personalizada a cada cliente, para lograr durante su permanencia una excelente experiencia. Para ello, se debe de:

- Generar un Modelo de Servicio estándar para el 100% de locales de la marca, que sea medible y gestionable por el Gerente de Tienda.
- Medición de resultados en ventas y otros KPI's como el NPS en los locales de forma recurrente, para generar reconocimientos periódicos a los mejores locales, con el afán de generar la sana competencia.
- Implementar la remuneración variable como parte del componente salarial del equipo gerencial de los locales, alineado a un BSC que alinee indicadores de operación, servicio y gente.
- Implementar programas de formación enfocados en el modelo de servicio estándar, que sean continuos y con sostenimiento del Gerente de Tienda.
- Relanzar la Línea de Carrera para los colaboradores, con certificaciones para los ascensos y diferenciación de beneficios por nivel alcanzado.
- Implementación de un programa de formación que logre la Especialización en Gerencia de Restaurantes, para los equipos gerenciales de los locales.
- Formación del equipo del Call Center para que el canal Delivery se encuentre en línea con el servicio que se desea ofrecer.
- Monitoreo de reclamos, quejas y pedidos de clientes en línea, sosteniendo esta ejecución con el equipo de Servicio al Cliente.
- Controlar el abastecimiento de insumos, para lograr un ofrecimiento del 100% del menú *board* en locales.

#### **2.2.4.3. Renovación de imagen**

Si bien el plan Bambos 2.0 ya había iniciado, el reto era que el cliente experimente el cambio en cada local, para dar un mensaje único de relanzamiento y credibilidad de la marca. La renovación de imagen tiene que ser integral: desde el colaborador hacia el cliente, y desde el local para el disfrute de la experiencia. Se realizaría:

- Enfoque en remodelaciones y *face-lifting* de las tiendas, iniciando por las que tengan mayor afluencia y nivel de ventas a nivel nacional.
- Rentabilizar locales de bajo rendimiento, mediante revisión de operación en costos y gastos de personal; para evaluar continuidad o activar canales dependiendo del tamaño del local.
- Incrementar los niveles del gasto de publicidad a un 5% como mínimo, una vez se hayan ejecutado las mejoras descritas anteriormente se debe de armar una



campaña creativa y de impacto para comunicar la personalidad renovada de la marca.

- Incrementar el gasto de mantenimiento a un nivel del 3% mínimo, para mantener la imagen y el cuidado de los locales que el cliente desea encontrar.

Creemos firmemente que, si los directivos de la empresa trabajan en un plan que considere los tres frentes señalados que tienen un mayor impacto en el cliente, podrán revertir los resultados negativos que se han venido dando, y devolverle a la marca el brillo de antaño, ese que hizo que se convirtiera en una marca bandera para el Perú.



## CONCLUSIONES

La labor del directivo debe ser la de gestionar los cambios siempre velando por la continuidad del negocio, teniendo en cuenta siempre el impacto que tendrán sus acciones sobre el mismo.

En tiempos de adquisición, la empresa debe de cuidar la integración cultural y la gestión del cambio, dos factores que afectan la operatividad del negocio.

El modelo de negocio para el sector de restauración integra producción, logística y experiencia del cliente; por ello es necesario profesionalizar en *supply chain* a los líderes de la operación, en búsqueda de una mirada eficiente para la gestión del negocio.

Mantener presente la importancia de la gestión de personas, dado que este negocio depende del personal en tienda para lograr la entrega del producto “ideal” al cliente.

Controlar la eficiencia de la operación es vital para este negocio, contar con plataformas de soporte que sirvan de elementos de ayuda para los equipos gerenciales y de supervisión es un tema en el que no se debe escatimar la inversión.

En la gestión financiera, es necesario tener corridas de impacto a corto, mediano y largo plazo, para ayudar a la toma de decisiones y contar con la proyección de acciones que minimicen el riesgo de impactos negativos a futuro.

Para finalizar, este negocio se mueve en tres frentes: personal, servicio (incluye locales) y producto, los tres frentes son relacionados entre sí, por ello, es de vital importancia medir el impacto de las acciones de un frente con relación a los otros dos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Análisis del sector de comida rápida en Lima. (24 de junio de 2015). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/analisis-sector-comida-rapida-lima/>
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó y Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf>
- Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase media creció. (26 de agosto de 2015). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/arellano-marketing-adquisitivo-clase-media-crecio-193838>
- Bembos. (2014a). Nuevo centro de distribución (CD) [archivo MP4]
- Bembos. (2014b). Resumen del Proyecto Bembos 2.0 [archivo PDF]
- Bembos. (2015a). ¿Cómo nació Bembos? Recuperado de <https://www.bembos.com.pe/como-nacio-bembos/#>
- Bembos. (2015b). Cómo se creó la hamburguesa Bembos. Recuperado de <https://www.bembos.com.pe/creacion-hamburguesa-bembos/>
- Bembos. (2015c). En la actualidad. Recuperado de <https://www.bembos.com.pe/en-la-actualidad/>
- Bembos. (2016a). Balance y cambios en el Patrimonio [archivo Excel]
- Bembos. (2016b). Cantidad de locales de Bembos por tipo [archivo PowerPoint]
- Bembos. (2016c). Estado de Ganancias y Pérdidas [archivo Excel]
- Bembos. (2016d). Evolutivo del Mix de ventas [archivo Excel]
- Bembos. (18 de abril de 2018). ¿Sabías que estamos desde 1988? Ojalá desde entonces tengas grandes recuerdos con nosotros. Cuéntanos sobre la primera vez que recuerdas haber venido a Bembos [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de [https://www.facebook.com/bembos/posts/10156406900528987?comment\\_id=10156407043543987&reply\\_comment\\_id=10156407301758987&comment\\_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R9%22%7D](https://www.facebook.com/bembos/posts/10156406900528987?comment_id=10156407043543987&reply_comment_id=10156407301758987&comment_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R9%22%7D)
- Cuestión de estrategia: Delosi saca ventaja a Intercorp en los fast food. (19 de octubre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cuestion-estrategia-delosi-saca-ventaja-intercorp-fast-food-102748>

- ECommerce Institute. (2017a). *ECommerce Award 2010. Bambos*. Recuperado de <https://ecommerceaward.org/bambos/>
- ECommerce Institute. (2017b). *ECommerce Day*. Recuperado de <http://www.ecommerceday.pe/2018/el-evento/>
- Effie Awards Perú. (2018). *Premios Effie Perú*. Recuperado de <http://www.effie-peru.com/EffiePeru?cv=1>
- El fast food es uno de los negocios más competitivos en el Perú. (10 de noviembre de 2015). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-food-negocios-competitivos-peru/>
- Estas son las 10 cadenas de comida rápida más valiosas del mundo. (4 de julio de 2017). *Contrucción Ruag Perú*. Recuperado de <http://www.ruag.pe/estos-son-las-10-cadenas-de-comida-rapida-mas-valiosas-en-el-mundo/>
- Franquicias de Taco Bell, Denny's y Johnny Rockets llegan al Perú. (11 de mayo de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/franquicias-taco-bell-denny-s-johnny-rockets-llegan-peru-89515>
- Gamarra, L. (30 de enero de 2013). La apuesta del Grupo Interbank por la educación [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://ejerciciosdelamemoria.blogspot.com/2013/01/la-apuesta-del-grupo-interbank-por-la.html>
- Historias de éxito de KFC. (s. f.). *GestionYFinanzas.com*. Recuperado de <https://www.gestionyfinanzas.com/historias-de-exito-de-kfc/>
- Huanachín, W. (21 de febrero de 2014). Expansión de locales de “casual dining” enfrenta falta de espacios. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/expansion-locales-casual-dining-enfrenta-falta-espacios-4699>
- Johanna Inti de Delosi: “En este segundo semestre vamos a abrir tres locales por cada mes”. (27 de junio de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/johanna-inti-delosi-segundo-semestre-abrir-tres-locales-mes-125276>
- Kentucky Fried Chicken. (2017). *Historia*. Recuperado de <https://www.kfc.com.pe/Online/EstaticasKFC/Historia>
- KFC abre su local número 100 en el Perú. (14 de julio de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/kfc-abre-local-numero-100-peru-341506>

- KFC abrirá diez nuevos restaurantes en el Perú. (24 de mayo de 2011). *América economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/kfc-abrira-diez-nuevos-restaurantes-en-el-peru?cv=1>
- La operación perfecta. (7 de noviembre de 2011). *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/expansion/2012/01/26/la-operacion-perfecta>
- McDonald's. (2017). *Quiénes somos/McDonald's Perú*. Recuperado de <http://www.mcdonalds.com.pe/compania/sobre-mcdonalds>
- Navarro, C. (22 de mayo de 2009). Bembos incrementa sus ventas y afianza su internacionalización. *El Comercio*. Recuperado de <http://e.elcomercio.pe/101/impres/pdf/2009/05/22/ECEQ220509b5.pdf>
- NGR. (2017). *Conoce NGR*. Recuperado de <http://www.trabajaenngr.com.pe/nosotros>
- OMS: Consumo de comida chatarra creció en Perú en 260% en últimos diez años. (28 de octubre de 2015). *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/lima/actualidad/oms-consumo-de-comida-chatarra-crecio-en-peru-en-260-en-ultimos-diez-anos-noticia-908754>
- Panorama del mercado fast food en el Perú. (3 de diciembre de 2015). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/panorama-del-mercado-fast-food-en-el-peru/>
- Picaza, N. (2012). EATendencias. El consumo alimentario en Europa Horizonte 2020, en 8 tendencias. En *VII Congreso Español de Ingeniería de Alimentos (CESIA 2012), Ciudad Real*. Recuperado de <https://previa.uclm.es/area/cta/cesia2012/programa/CESIA2012-AZTI-EATendencias.pdf>
- Porter, M. (enero 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Premian innovación, sabor y peruanidad. (13 de diciembre de 2011). *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/lima/actualidad/premian-innovacion-sabor-y-peruanidad-noticia-431193?cv=1>
- Quiroga, G. (2016). *Identificación de patrones de innovación estratégica a través de nuevos modelos de negocio en una economía en desarrollo Casos de Business Innovation en Perú con impacto global* (Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España). Recuperada de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/98129/TGTQP1de1.pdf?cv=1&isAllowed=y&sequence=1>
- Salazar, R. (3 de febrero de 2013). Lo que cocina Intercorp. *Semanaeconómica.com*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/36335-lo-que-cocina-intercorp/>

Taípe, A. (16 de abril de 2015). El 52% de los hogares peruanos serían de clase media en el 2021. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/52-hogares-peruanos-serian-clase-media-2021-188663>

Torres, R. (octubre de 2011). Midiendo desde los zapatos del cliente: El Fill-Rate y el OTIF. *Negocios Globales*. Recuperado de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=308>

Ventas de los fast food en el Perú incrementan con \$700 millones este año. (1 de marzo de 2017). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/852786-ventas-de-los-fast-food-en-el-peru-incrementan-con-700-millones-este-ano>

Yong, M. (3 de junio de 2013). *Bembos* [presentación Prezi]. Recuperado de <https://prezi.com/r78s4njmhvnr/bembos/?cv=1>