

BEMBOS

UNA MARCA QUE BUSCA RECUPERAR SU BRILLO

**LAS PRINCIPALES DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN
DEL FAST FOOD PERUANO DE HAMBURGUESAS
MÁS POPULAR QUE, LUEGO DE SER ADQUIRIDO POR UN
FONDO DE INVERSIÓN, HABRÍAN APAGADO SU INNOVACIÓN,
SEGÚN UNA TESIS DEL PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN.**



El primer local de Bombos abrió en Lima en 1988. Sus fundadores, Carlos Camino y Mirko Cermak, se ocuparon de todos los detalles para controlar costos, aprender el manejo del negocio y convertir la marca en líder del segmento. Pusieron el foco en “diseñar una hamburguesa que fuese tributo a nuestros gustos”, según Incae. Por eso, le dieron gran importancia a la calidad de las materias primas, como la carne importada de Argentina cocida al carbón.

A partir de 1990 inició un crecimiento sostenido, con una planta procesadora para estandarizar sus productos y aprovechar las economías de escala. A mediados de esa década hizo frente a la competencia con productos de bajo costo y alto valor percibido, la apertura de locales, el rediseño de cocinas para reducir los tiempos de entrega, y una oferta de juegos y menús para niños. En diciembre del 2001, Maximixe reveló que un 59% calificaba a la marca como el mejor fast food de hamburguesas.

LA FÓRMULA DEL ÉXITO

“Los directivos de Bombos coincidían en que la clave del éxito de la cadena radicaba en un trabajo permanente e intenso de capacitación y motivación con los colaboradores de la empresa para brindar un servicio de hospitalidad y excelencia, así como la continua creación de productos innovadores de alto valor percibido”, destaca Incae.

A eso se sumó ser el primer restaurante de comida rápida en incluir a Inca Kola en el menú, ofrecer variedad de salsas, contar con promociones efectivas (como la tarjeta bembona) y un muy buen manejo de marca en redes sociales.

“La rentabilidad del negocio se empieza a dar de manera sostenida a partir del 2000 y en forma creciente a medida que se iban abriendo más puntos de venta. En el 2011 el ebitda store llegaba al 27% sobre las ventas”, cuenta Andrés García, ex CEO adjunto de Bombos y cofundador de Food Services Consulting.

Varios factores sostuvieron el resultado durante los primeros años. Por ejemplo, nunca sacrificar la calidad del producto y tener precios promedio de

venta con un buen mix de margen de contribución variable. También la modernización de la plataforma de tecnología de información, el mantenimiento de tiendas, la modernización del logo, la buena atención al cliente, una estructura plana del back office y un organigrama simple.

Pero, entre 1998 y 1999, Bombos atravesó problemas económicos a consecuencia de la crisis asiática. Se sortearon con el recorte de puestos, así como con la renegociación del precio de la carne y la eliminación de ciertas salsas. Pero los problemas regresaron hacia el 2012. ¿Qué pasó? Una tesis del 2017, del PAD-Escuela de Dirección, revela los detalles.

PIERDE BRILLO

Nexus Group Restaurants (NGR), del Grupo Intercorp, compró Bombos en el 2011 por US\$ 40 millones. Un año después amplió su cartera a seis marcas. La cadena de suministro de Bombos pasó a ser la de todo NGR, lo que le permitió aprovechar mayores eficiencias y sinergias.

Sin embargo, según la tesis de Liz Cochachi Rivera y Aurora Ponce de León Coloma, hubo acciones entre el 2012 y el 2016 que afectaron a la marca. Por ejemplo, se realizaron cambios de proveedores de carne y de insumos para salsas, hubo problemas en el centro de distribución, se terminó el acuerdo con Inca Kola y se pasó a trabajar con Pepsi, disminuyeron los gastos de

mantenimiento y surgieron dificultades con el transporte y la distribución que generaron pérdidas y retrasos de pedidos, además de mermas. Esto resultó en personal no capacitado que entregaba “productos sin presentación adecuada ni un mínimo de atención al detalle”, y un mayor tiempo de espera en counter y delivery. La rotación alcanzó, en su pico más alto, 22% mensual.

Las tesis identifican el cambio de gestión como el principal problema: “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”.

Bombos no quiso participar en esta nota, pero la tesis es concluyente: “Con todas estas acciones, lo que se obtuvo fue un evidente deterioro de la calidad del producto, del servicio prestado y del look and feel de los locales [...] Y todo eso no hizo más que mermar los resultados futuros [...] Los clientes dejaron de creer en la marca”.

“Posiblemente no van a recuperar la marca porque la competencia ha crecido”, prevé Eduardo Roncagliolo, director del Área de Dirección General y Gobierno Corporativo del PAD. Además, las tendencias de consumo han cambiado. “Bombos está en su ciclo de vida de negocio de etapa de madurez”, enfatiza García, en que ya no representa a una hamburguesa de carne premium, sino que se ha convertido en un producto de mayor alcance popular. □



“LO QUE SE OBTUVO FUE UN EVIDENTE DETERIORO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO, DEL SERVICIO PRESTADO Y DEL LOOK AND FEEL DE LOS LOCALES [...] LOS CLIENTES DEJARON DE CREER EN LA MARCA”.

