

BEMBOS BURGER GRILL

«Buenas noches», saluda el vigilante de la playa de estacionamiento mientras el cliente, una vez que ha aparcado su vehículo, se dirige hacia el interior del establecimiento. Una vez que ha decidido qué pedir (después de observar los precios y las atractivas transparencias que muestran los productos) va hacia el cajero que le toma el pedido:

- «Buenas noches, bienvenido a Bembos, ¿su pedido por favor?»
- «Tres Royal medium con papas fritas e Inca Kola Diet medianas, una de las Royal sin mayonesa, dos Inca Kolas heladas y una sin helar.»

Y casi simultáneamente se escucha por el intercomunicador la réplica del pedido y el sonido de la caja registradora.

- «Son S/53.70 señor, ¿desea llevar la oferta de helado por S/1.00?»
- «Sí, está bien»
- «Son S/56.70 ¿A nombre de quién despachamos el pedido?»
- «José» –responde escuetamente el cliente.

El cajero entrega el cambio, luego agradece e informa al consumidor que en breves momentos lo estarán llamando para entregarle su orden.

En efecto, en unos cuantos minutos se escucha al empleado de Bembos llamar «Sr. José su pedido está listo» y con una copia del ticket le detalla rápidamente la orden y cuando todo está conforme invita al cliente a servirse –a su propia discreción– distintas salsas como ají, mostaza, keetchup, tártara, pepinillos encurtidos, jalapeños y otras.

Documento elaborado por Carla Campos, Directora del Programa Académico de Admisiones de Servicios, bajo la supervisión del profesor Jorge Pancorvo, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 1999, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 3 2536558, envíe un fax al 34 3 2534497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034-Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Todo el proceso se realizó en pocos minutos; sin embargo, la satisfacción del cliente al recibir su pedido no es sino el final de un cuidadoso y elaborado proceso que se inicia desde la selección y compra de las carnes y demás insumos, la preparación centralizada y distribución, así como el diseño de la cocina en el local de venta, a fin de ofrecer la «mejor hamburguesa y más».

El éxito de Bombos, la cadena líder en el segmento de las hamburguesas en el Perú, se basa fundamentalmente en su esmerado cuidado de ofrecer un producto de calidad y de dar un mayor valor agregado a sus clientes por lo que pagan y, dentro del negocio del Fast Food, tratar de «personalizar» el servicio ofreciendo las mayores opciones posibles.

El personal que atiende es bastante joven y entusiasta; en su mayoría estudiantes universitarios que encuentran en Bombos una fuente de ingresos temporal y una agradable experiencia laboral inicial.

El negocio marcha en general bien; sin embargo, el futuro resulta un gran desafío. Los directivos de Bombos atisban todas las señales del mercado y el pulso de la economía para aprovechar todas las oportunidades posibles. Una preocupación es el proyectar cómo reaccionará el público, sus clientes, frente al proceso recesivo de la economía pues ello podría afectar los volúmenes de venta. La falta de liquidez en la economía también encarecería el crédito lo cual afectaría de algún modo los planes de expansión de la cadena de comida rápida. Sin embargo, para los directivos no era desconocido el lidiar con entornos difíciles y entender que estas circunstancias implican ser innovadores y tratar de operar con una mentalidad de más por menos, maximizando el uso de los recursos disponibles. Hoy, más que nunca, el lograr un mayor valor del producto sin que ello signifique trasladar al cliente mayores costos a través del precio o peor aún disminuir la calidad.

De otro lado, la presencia bastante agresiva de otros competidores en el segmento de las hamburguesas imponía una mayor necesidad de remarcar el liderazgo de Bombos como los «especialistas peruanos» que ofrecen las mejores hamburguesas del mercado. La alta dirección consideraba que la cuasi-diversificación al ingresar a la oferta de productos de pollo –alimento más barato que la hamburguesa en el Perú– y de ofrecer otros productos no relacionados con las hamburguesas, si bien podría ser atractiva coyunturalmente, en el mediano y largo plazo posiblemente dañaría el posicionamiento de la marca Bombos como sinónimo de hamburguesas de excelente calidad.

Los directivos de «Bombos» sopesaban las inquietudes del momento. ¿Cuál sería el comportamiento futuro del segmento de las hamburguesas frente a los cambios macroeconómicos del país? ¿Cómo influirían Burger King y McDonald's en el mercado peruano? ¿Sería el momento de «Bombos» para franquiciar o asociarse? ¿Acaso el momento de buscar la internacionalización en países vecinos? Interrogantes importantes –sin desligarse del quehacer actual– dentro de un entorno competitivo que se tornaba complicado.

Haciendo un poco de historia

El primer local de Bombos fue inaugurado en Lima en junio de 1988, en la cuarta cuadra de la céntrica Avenida Benavides en el distrito de Miraflores. La decisión de abrir este local marca el inicio de una de las más interesantes aventuras empresariales en el Perú. Para tener una adecuada perspectiva de lo que significó aquel primer local habría que situarse en las condiciones que imperaban en ese entonces. En primer lugar, se vivía una economía

inestable caracterizada por la presencia de una inflación galopante que desembocó finalmente en una hiperinflación. En aquellos días no era nada raro que los precios variaran casi permanentemente en rangos del 20% ó 40% todos los meses; en tales circunstancias era muy difícil hacer planes a futuro pues las proyecciones a mediano y largo plazo resultaban muchas veces simples ejercicios metodológicos y lo común era vivir el día a día, tratando de ser sumamente sensibles a los indicios que podían ofrecer los acontecimientos cotidianos a fin de tomar las decisiones correctas. Otro factor predominante en dicho escenario era la violencia que significaba el terrorismo tanto de Sendero Luminoso como del grupo denominado MRTA (Movimiento Revolucionario Túpac Amaru). Dicha violencia se traducían en noticias cotidianas sobre secuestros de empresarios, asesinatos de políticos y autoridades públicas, coches bombas, incendios de establecimientos comerciales, etc. lo cual se sumaba a un tenso clima social.

El desarrollo de un nuevo negocio dentro de esas circunstancias demandaba esfuerzo, mucho valor y una fe absoluta que aún se podía hacer empresa en el Perú. Obviamente las cosas no fueron fáciles y como lo manifiestan los directivos y principales funcionarios de Bembos: «En realidad nos costó mucho trabajo y también tuvimos mucha suerte que todo saliera como lo planeamos». Y parafraseando al economista canadiense Stephen Leacock, éstos básicamente señalaban: «Somos unos firmes creyentes en la suerte y encontramos que cuanto más arduamente trabajamos, más suerte tenemos».

En 1988 la situación del país era sumamente delicada. En ese entonces ya habían pasado los dos primeros años del gobierno de Alan García Pérez y la bonanza económica resultante de la disponibilidad de las reservas públicas había llegado a su fin y la población comenzaba a sentir los efectos de las medidas económicas de emergencia. El Perú iniciaba un proceso que lo llevaría a ser calificado como inelegible por la comunidad económica internacional y ser vetado como sujeto de crédito. La inestabilidad social resultante impone el uso del «toque de queda» con lo cual se restringía el libre movimiento de la población a determinadas horas de la noche (ésto variaba según los acontecimientos, pudiendo iniciarse a las 7 pm ó 9 pm y finalizar en las primeras horas de la madrugada del día siguiente) o bien a la utilización de salvoconductos lo cual no estaba exento de riesgos para la vida. Asimismo, la agrupación terrorista Sendero Luminoso iniciaba una serie de atentados contra centrales hidroeléctricas y torres de transmisión de energía, con lo cual Lima se transformó en la «ciudad de los apagones». Por decir lo menos, Lima se convirtió en una urbe que no tenía casi actividad nocturna.

La detenida evaluación del mercado de comidas rápidas en Lima en ese entonces, permitió a los fundadores de Bembos darse cuenta que había posibilidades de innovar y poner en operación modernos locales de Fast Food como aquellos que existían en las principales ciudades del mundo. En la ciudad de Lima lo que predominaba eran las llamadas «sangucherías»¹, muchas de ellas de carácter artesanal sin un posicionamiento nítido ni especialización alguna que pudiese ser identificado por los clientes y mucho menos por la calidad del producto, higiene, rapidez o un buen servicio.

En aquel entonces abrir un establecimiento, que ofreciera un ambiente divertido, moderna decoración, un producto excelente y un servicio impecable, resultaba todo un reto y demandaba alta dosis de optimismo. Habría que leer los medios de comunicación planos de hace una década para valorar el esfuerzo de muchos peruanos que, a pesar de todo, procuraban que el país siguiese adelante. Para numerosos negocios los obstáculos eran

¹ Sangucherías o sandwicherías: locales de expendio de emparedados o butifarras.