



**“LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA LA
REESTRUCTURACIÓN Y CRECIMIENTO
DE MAMBRINO S.A.C.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. José Bullón Torrejón

Sr. José Picón Barrera

Sr. Ricardo Salazar Vásquez

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2015

Queremos dar gracias a nuestras esposas e hijos por su apoyo incondicional para que nosotros pudiéramos avanzar y concretar el anhelo de alcanzar nuestros objetivos profesionales.

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por permitirnos vivir y disfrutar con nuestras familias en este trascendental paso profesional, y también por haber conocido a excelentes profesionales durante el tiempo de estudios de la Maestría.

Gracias a la Universidad del Pacífico por formarnos en sus aulas; así mismo agradecemos a todas las personas y profesores que nos apoyaron para que el proceso de aprendizaje sea lo más productivo posible. Finalmente, un especial agradecimiento al profesor José Díaz Ismodes por ser nuestro profesor y guía en el desarrollo de la presente tesis.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de la presente tesis es brindar una propuesta de mejora a la gestión de Mambrino S.A.C. a través del desarrollo de políticas para la aplicación de principios de Buen Gobierno Corporativo (BGC), que les permita mejorar el sistema de dirección y control de la empresa, en donde se especifique la distribución de los derechos y responsabilidades de los participantes de la sociedad.

Mambrino S.A.C. es una compañía que actualmente opera cuatro marcas de restaurantes en la ciudad de Lima y cada una de las marcas tiene su propia personalidad y apuntan a un público objetivo específico según la propuesta de negocio, buscando diferenciarse de los demás operadores del sector mediante la calidad de la comida y del servicio, la relación calidad-precio y el valor agregado que ofrece al público por la originalidad de sus platos y su infraestructura. Mambrino S.A.C. es una compañía con una buena propuesta gastronómica, que genera empleo directo para unas 600 personas.

La aplicación de principios de buen gobierno corporativo proveerá la estructura a través de la cual Mambrino S.A.C. establecerá sus objetivos, los medios para alcanzar estos objetivos y la forma de cómo hacer seguimiento a su desempeño. De esta manera, se eliminará uno de los principales problemas de la empresa que es carecer de una adecuada estructura organizacional y la falta de personal calificado que le permita crecer de manera sostenida y acelerada, situación que hace que desaprovechen las oportunidades que hoy ofrece el mercado.

Esta tesis se desarrolla de acuerdo a las pautas de investigación de tipo descriptivo, donde la principal fuente de investigación es primaria y, en menor proporción, se utilizan fuentes de investigación secundaria. El principal mercado de Mambrino S.A.C. está dirigido a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B en la ciudad de Lima, así como turistas que visitan la capital. La propuesta de esta tesis es que si la empresa implementa los principios de buen gobierno corporativo alcanzará un crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo, penetrando en nuevos mercados.

Se espera que la aplicación de los principios de buen gobierno corporativo sirvan de soporte para alcanzar el objetivo de los indicadores financieros, como un ROE de 12% y lograr una venta neta estimada para el año 2020 de S/ 169.988.000.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Definición del problema	1
1. Problema	1
2. Objetivos de la investigación	1
3. Alcance	2
4. Limitaciones.....	2
5. Preguntas de investigación.....	3
6. Marco conceptual.....	3
Capítulo II. La empresa.....	4
1. Descripción de las marcas.....	5
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	6
1. Análisis de factores externos	6
1.1 Factores políticos	6
1.2 Factores económicos	7
1.3 Factores sociales y culturales	9
1.4 Factores tecnológicos.....	9
1.5 Factores ecológicos	9
1.6 Factores legales	10
2. Análisis del microentorno	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	10
3. Matriz de evaluación de factores externos	11
Capítulo IV. Análisis interno	12
1. Estrategia y planeamiento actual.	12
2. Análisis de áreas funcionales.....	12
3. Cadena de valor	12

4. Ventaja competitiva.....	13
Capítulo V. Investigación de mercado	14
1. Objetivos específicos.....	14
2. Fuentes.....	14
3. Etapas	14
4. Metodología.....	14
5. Diseño de la muestra y población.....	14
6. Resultados.....	14
Capítulo VI. Elaboración del plan estratégico.....	16
1. Filosofía corporativa	16
1.1 Misión actual	16
1.2 Misión propuesta	16
1.3 Visión actual	16
1.4 Visión propuesta	16
1.5 Valores	16
2. Objetivos estratégicos	17
3. Matriz FODA.....	18
4. Matriz PEYEA.....	18
5. Matriz de la gran estrategia (MGE)	20
6. Elección de las estrategias finales de Mambrino S.A.C.....	21
7. Alineamiento de las estrategias con los objetivos.....	21
8. Estrategias de negocios	22
8.1 Matriz BCG de Mambrino S.A.C.	22
Capítulo VII. Plan de buen gobierno corporativo.....	23
1. Objetivos y estrategias de buen gobierno corporativo	23
1.1 Objetivo principal	23
1.2 Objetivos secundarios	23
2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos de buen gobierno corporativo.....	24
3. Planificación y fijación de prioridades.....	24
4. Prácticas fundamentales de buen gobierno corporativo.....	25
5. Buen gobierno corporativo en empresas familiares	26
6. Implementación de los principios de buen gobierno corporativo	27

6.1 Primer pilar: órganos de gobierno de la empresa familiar	27
6.1.1 La asamblea familiar.....	27
6.1.2 Consejo de familia	28
6.1.3 El protocolo familiar.....	29
6.2 Segundo pilar: la junta general	29
6.3 Tercer pilar: el consejo de administración	30
6.4 Cuarto pilar: riesgo y cumplimiento, entorno del sistema de gestión de riesgos	31
6.5 Quinto pilar: transparencia de información, estados financieros y memoria anual	32
7. Beneficios tangibles del buen gobierno corporativo.....	33
7.1 Beneficios de la implementación de principios en el primer pilar de BGC:	
órganos de gobierno de la empresa	33
7.1.1 Lineamientos.....	33
7.1.2 Repercusiones	34
7.2 Beneficios de la implementación de los principios del segundo pilar de BGC:	
la junta general.....	34
7.2.1 Lineamientos.....	34
7.2.2 Repercusiones	34
7.3 Beneficios de la implementación de los principios del tercer pilar de BGC:	
el consejo de administración.....	35
7.3.1 Lineamientos.....	35
7.3.2 Repercusiones	35
7.4 Beneficios de la implementación de los principios del cuarto pilar de BGC:	
la gestión de riesgos.....	35
7.4.1 Lineamientos.....	35
7.4.2 Repercusiones	36
7.5 Beneficios de la implementación de los principios del quinto pilar de BGC:	
la transparencia de la información	36
7.5.1 Lineamientos.....	36
7.5.2 Repercusiones	36
Capítulo VIII. Políticas y estrategias funcionales	37
1. Políticas y estrategias de marketing.....	37
1.1 Relación entre los principios de buen gobierno corporativo y las políticas de	
marketing	37
1.2 Fundamentos de las políticas de marketing	38

1.3 Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente	38
1.4 Metas esperadas de las actividades de marketing	39
1.5 Proyecciones de ventas en nuevos locales	42
1.6 Proyecciones totales de ventas de la marca	44
2. Políticas y estrategias de operaciones	45
2.1 Focalizarse en crear activos a largo plazo.....	45
3. Políticas y estrategias de recursos humanos	46
3.1 Alineación con la cultura y valores.....	47
3.2 Planificación	48
3.3 Compensación del talento	48
3.4 Relaciones laborales.....	49
4. Desarrollar métricas y analizar el ROI (retorno de la inversión)	49
5. Conclusiones.....	50
Capítulo IX. Seguimiento y control de las políticas de buen gobierno corporativo	51
1. Indicadores de cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo.....	51
Capítulo X. Plan financiero.....	54
1. Indicadores de rentabilidad sostenible.....	55
2. Efecto de no aplicar los principios de buen gobierno corporativo	57
3. Proyección de indicadores de rentabilidad sostenible	58
Capítulo XI. Políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) como punto de partida.....	60
1. Evaluación de factibilidad de iniciativas y su impacto económico social	61
1.1 Evaluación de factibilidad de iniciativas	62
1.2 Impactos económicos y sociales de las iniciativas.....	63
1.3 Evaluación conjunta de factibilidad de iniciativas y su impacto económico y social.....	64
Conclusiones y recomendaciones	65
Bibliografía	66
Anexos	68
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Proyección de principales indicadores macro económicos 2016-2018	7
Tabla 2.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos	21
Tabla 3.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos de buen gobierno corporativo.....	24
Tabla 4.	Implementación de los principios de buen gobierno corporativo según pilares	33
Tabla 5.	Repercusiones de la implementación del primer pilar de BGC.....	34
Tabla 6.	Repercusiones de la implementación del segundo pilar de BGC	34
Tabla 7.	Repercusiones de la implementación del tercer pilar de BGC	35
Tabla 8.	Repercusiones de la implementación del cuarto pilar de BGC	36
Tabla 9.	Repercusiones de la implementación del quinto pilar de BGC	36
Tabla 10.	Estimación del crecimiento de las ventas (%) de restaurantes existentes.....	41
Tabla 11.	Facturación estimada anual (en miles de soles) para restaurantes existentes ..	42
Tabla 12.	Meses de facturación por año para futuros restaurantes	42
Tabla 13.	Estimación del crecimiento de ventas (%) versus el año anterior	43
Tabla 14.	Facturación anual (expresada en miles de soles) para futuros restaurantes.....	44
Tabla 15.	Proyecciones totales de venta de Mambrino S.A.C. (expresadas en miles de soles)	44
Tabla 16.	Restaurante prototipo – cálculo de capacidad instalada	45
Tabla 17.	Indicadores y metas del primer pilar: el órgano de gobierno de la empresa ...	52
Tabla 18.	Indicadores y metas del segundo pilar: la junta general	52
Tabla 19.	Indicadores y metas del tercer pilar: el consejo de administración	52
Tabla 20.	Indicadores y metas del cuarto pilar: la gestión de riesgos	53
Tabla 21.	Indicadores y metas del quinto pilar: la transparencia de la información	53
Tabla 22.	Cuentas financieras de Mambrino S.A.C. (expresadas en miles de soles)	54
Tabla 23.	Indicadores de rentabilidad sostenible.....	55
Tabla 24.	Ventas proyectadas (expresadas en miles de soles) sin aplicar BGC	57
Tabla 25.	Volumen de ventas proyectadas aplicando y sin aplicar los principios de BGC	58
Tabla 26.	Proyección de ventas (activos y pasivos)	59
Tabla 27.	Proyecciones de indicadores 2016-2020	59
Tabla 28.	Escala para factibilidad de iniciativas	62
Tabla 29.	Evaluación de factibilidad	62

Tabla 30.	Escalas de impacto económico y social de las iniciativas	63
Tabla 31.	Evaluación de impacto económico y social.....	63
Tabla 32.	Iniciativas de RSC de Mambrino S.A.C.....	64

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa de riesgo político en América Latina.....	6
Gráfico 2.	Consumo de alimentos	8
Gráfico 3.	Variación del PBI (en porcentaje)	8
Gráfico 4.	Motivos para estar orgulloso a nivel nacional	9
Gráfico 5.	Matriz PEYEA.....	19
Gráfico 6.	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	20
Gráfico 7.	Matriz BCG de Mambrino S.A.C.....	22
Gráfico 8.	Organigrama funcional actual de Mambrino S.A.C.	30
Gráfico 9.	Organigrama matricial propuesto para Mambrino S.A.C.....	31
Gráfico 10.	Restaurante piloto Bodega – Campaña “Bodega recomienda”	40
Gráfico 11.	Restaurante piloto Paseo Colón – Campaña “Plato del día”	41
Gráfico 12.	Grupos de interés de Mambrino S.A.C.....	60
Gráfico 13.	Pirámide de Carroll.....	61
Gráfico 14.	Factibilidad de iniciativas de RSC de Mambrino S.A.C.	64

Índice de anexos

Anexo 1.	Logos que identifican las marcas y curva de crecimiento de los restaurantes de Mambrino SAC.....	69
Anexo 2.	Curva de crecimiento de los restaurantes de Mambrino SAC.....	69
Anexo 3.	Matriz de evaluación de factores externos	70
Anexo 4.	Análisis AMOFHIT	71
Anexo 5.	Fortalezas.....	73
Anexo 6.	Debilidades.....	74
Anexo 7.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	75
Anexo 8.	Cadena de valor	76
Anexo 9.	Ventaja competitiva.....	77
Anexo 10.	Resumen de encuestas a clientes – Total compañía (enero-agosto 2015)	78
Anexo 11.	Análisis FODA	81
Anexo 12.	Matrices de calificación de los factores internos y del mercado, relevantes para la formulación de la matriz PEYEA de Mambrino S.A.C.....	82
Anexo 13.	Alineamiento de los principios de buen gobierno corporativo dentro de los objetivos estratégicos de Mambrino S.A.C.....	83
Anexo 14.	Alineamiento de las políticas de BGC y los resultados deseados: propósito final de Mambrino S.A.C.	84

Capítulo I. Definición del problema

1. Problema

En el contexto mundial el 70% de las empresas familiares desaparecen en la transición de la primera a la segunda generación. Según un estudio de John Ward (1994) de la Universidad de Harvard, se concluye que:

- El 10% fracasan por falta de una sucesión competente.
- El 20% fracasan por dificultades propias del negocio.
- El 10% fracasan por falta de inyección de capital.
- El 60% fracasan por dificultades y conflictos familiares.

Mambrino S.A.C. es una empresa familiar con 33 años en el mercado de restaurantes en la ciudad de Lima, edad en la cual se vislumbra la sucesión generacional, problemática de la cual no puede excluirse pues actualmente se encuentra en un período de expansión y aperturas, para lo cual requiere ordenar integralmente su estructura interna de manera eficiente y asegurarse de contar con personal adecuadamente calificado en todas las áreas de operaciones y administración, de modo que logre reducir los riesgos para que sus recursos y capacidades sean utilizados de forma eficiente y las inversiones tengan los retornos esperados.

2. Objetivos de la investigación

- Proponer políticas y estrategias para convertir a Mambrino S.A.C. en una empresa cuya estructura contribuya a un crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.
- Identificar los principios del buen gobierno corporativo (en adelante BGC) a ser aplicados a Mambrino S.A.C. (la empresa), desarrollando las herramientas necesarias que le den sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo.
- Mejorar el desempeño y las aportaciones del personal a la organización en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.
- Promover el desarrollo económico de los accionistas y *stakeholders*.

3. Alcance

El alcance de la investigación, según su naturaleza, es de tipo descriptivo. Describimos el entorno externo e interno de la empresa, explicando sus actuales prácticas de gestión y analizando sus diferencias con las recomendaciones de los manuales de buen gobierno corporativo. En función al objeto de la descripción, la investigación es aplicada. El propósito final es aplicar el conocimiento y prácticas de BGC, incluyendo el desarrollo de la estrategia corporativa, para definir políticas que permitan el crecimiento ordenado de la corporación a nivel de sus cuatro marcas de negocio actuales y la exploración de nuevas oportunidades de mercado que se presenten en el futuro.

Tan es así que la investigación incluye una unidad de planeamiento estratégico para la corporación, para la cual se aplicó la metodología de enfoque participativo, empleando herramientas de recojo de información y análisis tales como la revisión de documentos, entrevista a los trabajadores en todos los niveles, reuniones de trabajo, recojo de información, análisis y síntesis.

Así mismo, en la segunda sección que da cuerpo al propósito de la tesis, se plantean las estrategias sobre buen gobierno corporativo de Mambrino S.A.C., desarrolladas a solicitud de los accionistas con la finalidad de mejorar la perspectiva de éxito en el crecimiento y expansión sostenible de la empresa.

4. Limitaciones

Es importante mencionar que durante la investigación realizada para el desarrollo del presente trabajo se encontraron algunas limitaciones:

- Restricción en la disponibilidad de información primaria de la empresa. No se encuentran disponibles como información pública, los estados financieros auditados, memorias anuales, o planes corporativos. En diversos casos, la información se obtuvo a partir de solicitudes directas y entrevistas a los socios y gerentes de línea.
- Reducida disponibilidad de información secundaria sobre los segmentos de mercado objetivo y el sector gastronómico en cuanto a la gestión corporativa del negocio; esta situación nos condujo a recopilar información de manera directa mediante encuestas.

5. Preguntas de investigación

- ¿La estructura orgánica actual de Mambrino S.A.C. está preparada para soportar el crecimiento a corto, mediano y largo plazo?
- ¿En qué forma es posible perfilar y gestionar el crecimiento sostenido en una empresa familiar como Mambrino S.A.C.?
- Existe capacidad de capital humano para satisfacer el crecimiento futuro de Mambrino S.A.C.?
- ¿Es necesario desarrollar prácticas de buen gobierno corporativo para Mambrino S.A.C.?

6. Marco conceptual

En la investigación aplicamos dos metodologías que se unen en el cierre del documento. La primera de ellas es el enfoque del planeamiento estratégico, que considera desde la definición de misión, visión, valores institucionales, el análisis de factores internos y externos, hasta el análisis FODA y la definición de estrategias surgidas a partir de los cruces FODA encontrados.

El segundo enfoque empleado se basa en el modelo de análisis de prácticas de buen gobierno corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales, considerando la necesidad de adaptar los modelos y estructuras del mismo con un enfoque de vanguardia, reformando incluso la cultura corporativa actual. Se usó como guía el “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas” (Superintendencia del Mercado de Valores 2013).

La adopción de las prácticas de BGC implica demostrar ello mediante los mecanismos o documentos societarios tales como estatutos, reglamentos, políticas, o normativas internas que permitan mantener vigente la sociedad a lo largo del tiempo, así como su efectiva aplicación en línea con el principio “cumple o explica”, reconocido internacionalmente. Estos principios son una guía para todas las sociedades anónimas del país, sobre todo para aquellas con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores.

Se espera que su implementación en Mambrino S.A.C. refleje la capacidad de autodeterminación y autorregulación de la empresa, que repercuta en su competitividad y sostenibilidad. Con estos procedimientos se pretende que la organización tenga un alcance no solo local sino nacional en el mediano plazo, e internacional en el largo plazo.

Capítulo II. La empresa

Mambrino S.A.C. es una empresa creada para operar restaurantes mediante la comercialización de productos alimenticios, licores y bebidas en general. Las operaciones de su primer restaurante y marca de comida italiana se inician bajo el nombre de “La Trattoria di Mambrino”, ubicado en la calle Manuel Bonilla, en el distrito de Miraflores. Esta primera marca, que hoy es reconocida como un ícono de la comida italiana en Lima, fue el punto de partida para el crecimiento de la empresa.

En 1989 la empresa incursiona en un segundo concepto de restaurante, con una propuesta de comida y servicio casual en donde se pudiera comer a toda hora comida de calidad. Este nuevo concepto nace con el nombre de “La Bodega de la Trattoria”.

Posteriormente, el 02 de febrero de 2009, por escritura pública, se acuerda absorber por fusión a la empresa Pasquarelli SAC., asumiendo el activo y pasivo de la misma, aumentando su capital social en S/ 1.458.240 por efecto de la fusión. Así mismo, se acordó adaptar la sociedad al régimen de una Sociedad Anónima Cerrada y modificar los estatutos, cambiando de razón social. El primer artículo del nuevo estatuto señala que la sociedad se denomina Mambrino Sociedad Anonima Cerrada, pudiendo denominarse simplemente Mambrino S.A.C.

Con la experiencia adquirida de los dos conceptos anteriores, en el 2012 nace un tercer concepto de restaurante llamado “Paseo Colón”. Recientemente, en el 2014, nace un cuarto concepto llamado “Lucio Caffè”.

Mambrino S.A.C. es una compañía que actualmente opera cuatro marcas de restaurantes y busca diferenciarse de los demás operadores de restaurantes en la ciudad de Lima, a través de la calidad de la comida y el servicio, la relación calidad-precio y el valor agregado que ofrece al público por la originalidad de sus platos y su infraestructura. En resumen, Mambrino S.A.C. es una compañía con una buena propuesta gastronómica, que genera empleo directo y de calidad para unas 600 personas. Se espera a futuro que la compañía siga creciendo y expandiendo, y el reto estará en prepararse para afrontar este desarrollo.

Cada una de las marcas tiene su propia personalidad y apunta a un público objetivo específico según la propuesta de negocio. Su público está conformado por gente de todas las edades, con un poder adquisitivo medio-alto y que se caracterizan por el gusto de comer fuera de casa.

A partir del año 2010, Mambrino S.A.C. inicia una senda de expansión a un ritmo mayor. Se logra un contacto en el centro comercial Jockey Plaza, uno de los de mayor afluencia de público de los NSE A y B de Lima,

La empresa tiene como una de sus metas el lograr que sus restaurantes se encuentren entre los más reconocidos en la ciudad de Lima, generando altos niveles de beneficios y utilidades, así como fomentar una línea de carrera para todos sus colaboradores y generar oportunidades de empleo para muchas personas.

Mediante la revisión de los estados financieros del 2014 y años anteriores se puede confirmar que Mambrino S.A.C. es una empresa muy atractiva, pues la utilidad operativa consolidada de sus restaurantes bordea el 27%.

1. Descripción de las marcas

- **La Trattoria de Mambrino.** Dos restaurantes. Es un concepto de restaurante italiano, moderno y elegante, que armoniza una cocina de alto nivel con ingredientes selectos, ofreciendo opciones de antipastos, pizzas, pastas, carnes y postres, que pueden ser acompañados con vino y cocteles de la mejor calidad. Dirigido al NSE A.
- **La Bodega de la Trattoria.** Siete restaurantes. Es la marca emblema de la empresa. Cada restaurante es un lugar acogedor, cercano y cálido, con acento italiano, donde la propuesta culinaria de pastas, pizzas, carnes, hamburguesas, ensaladas y postres es acompañada por una gran variedad de vinos. Dirigido a los NSE A y B, principalmente.
- **Paseo Colón.** Dos restaurantes. Ofrece ambientes confortables, relajados y con toques coloniales. Recoge influencias de diferentes partes de América y las combina con ingredientes de primera calidad en una carta para todos los gustos, con una propuesta de platos limeños y latinoamericanos acompañados de originales aguas frescas. Dirigido a los NSE A y B.
- **Lucio Caffè.** Un restaurante. Es un lugar de reunión, cómodo e informal, donde los clientes pueden sentirse como en casa, junto a sus amigos y familia. La carta ofrece una variedad de sandwiches, ensaladas, pastas, jugos e inigualables postres para disfrutarlos en cualquier momento del día, ya sea en el restaurante o en casa. Dirigido a los NSE A, B y C.

En el anexo 1 mostramos los los logos que identifican a las marcas y en el anexo 2 esquematizamos la curva de crecimiento de los restaurantes de Mambrino S.A.C.

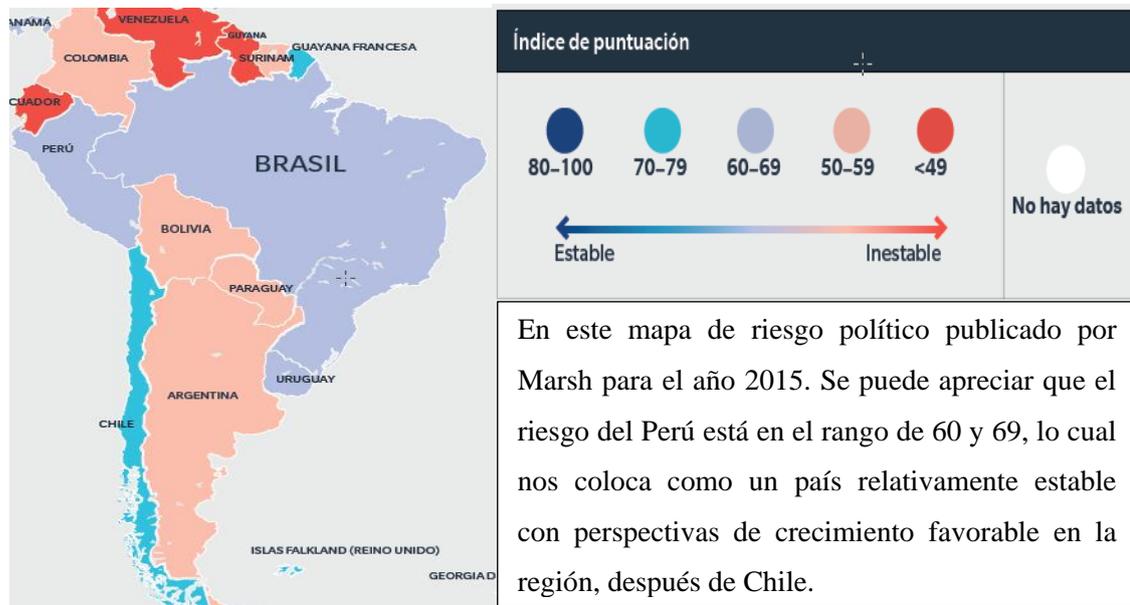
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis de factores externos

1.1 Factores políticos

«Es probable que en 2015 el riesgo político se mantenga agudizado en muchas partes del mundo. Por ello, es muy importante que las empresas estén preparadas ante posibles riesgos y cuestiones clave que afectan a los países y regiones», asegura Evan Freely, líder global de Riesgo Político y de Crédito de Marsh, consultora en corretaje, seguros y administración de riesgos (Marsh 2014).

Gráfico 1. Mapa de riesgo político en América Latina



Fuente: Marsh, 2014.

Desde el lado político, los últimos años vienen siendo favorables al impulso de la cadena de valor del sector gastronómico. Se ha convertido en política de estado la decisión de priorizar la promoción y el desarrollo de la cocina y gastronomía nacional, estableciendo los principales lineamientos de política, teniendo en consideración:

- Promover el desarrollo de la actividad gastronómica como medio propulsor del desarrollo económico, cultural y social; estableciendo como una política de apertura, desarrollo y evolución de mercados para la gastronomía.

- Preservar la integridad del patrimonio cultural gastronómico, basado en la diversidad cultural, social y étnica de nuestro país. Además de contribuir al proceso de descentralización, basado en la preservación, protección y promoción de las tradiciones.
- Fomentar la investigación científica, tecnológica y operativa de la gastronomía, así como su publicación y difusión. Reforzar el control sanitario para garantizar la calidad de los alimentos.

1.2 Factores económicos

Según las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2015), plasmadas en el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018, se prevé un crecimiento promedio del PBI de 5,5% en un contexto de dinamismo interno, pero tiene una proyección ajustada de 4,5% para el presente año 2015.

Tabla 1. Proyección de principales indicadores macro económicos 2016-2018

	Datos Históricos	MMM 2016-2018				MMMR 2016-2018			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Producto bruto interno									
Producto bruto interno (miles de millones de nuevos soles)	575	615	660	713	769	608	644	695	742
Producto bruto interno (variación porcentual real)	2,4	3,5 - 4,5	5,5	5,5	5,5	2,5 - 3,3	4,3	5,3	4,5
Demanda interna (variación porcentual real)	2,2	4,3	3,9	4,7	5,0	2,5	3,1	3,9	4,1
Consumo privado (variación porcentual real)	4,1	4,5	4,5	4,8	4,8	3,5	3,6	4,5	4,5
Consumo público (variación porcentual real)	10,1	6,2	2,9	1,4	2,1	6,5	5,3	0,8	1,5
Inversión privada (variación porcentual real)	-1,7	1,5	3,0	4,5	5,0	-4,5	2,0	4,0	4,5
Inversión pública (variación porcentual real)	-2,4	9,3	7,2	3,9	4,4	1,5	15,3	5,0	4,5
Inversión privada (porcentaje del PBI)	20,3	19,9	19,5	19,4	19,3	19,1	18,9	18,7	18,7
Inversión pública (porcentaje del PBI)	5,6	5,8	6,0	5,9	5,8	5,5	6,2	6,2	6,2

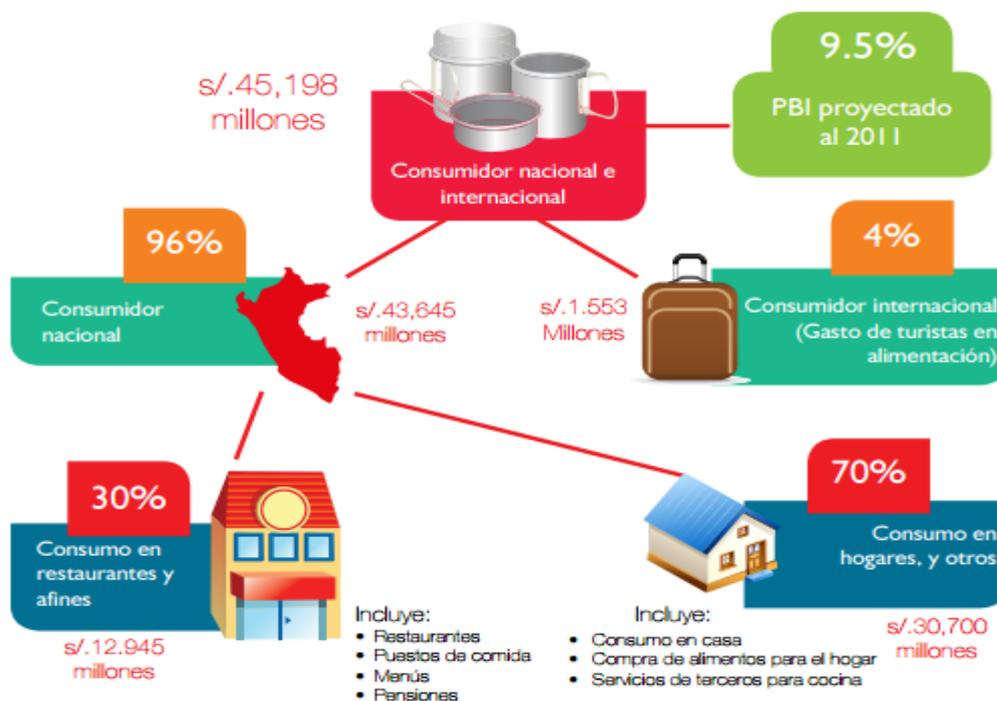
Fuente: MEF, 2015.

Debemos recordar que el sector con mayor dinamismo, después de la construcción, es el gastronómico. En el estudio “El Aporte económico y Social de la Gastronomía en el Perú” publicado por Arellano Marketing y la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA 2009) se indica que «El 90% de los limeños y chalcacos están orgullosos de ser peruanos y de su gastronomía; todos hablan del *boom* gastronómico a nivel nacional y mundial». Según este informe el sector brinda más de 320.000 empleos directos, número que se incrementa a razón de 10% al año.

A nivel sectorial, el Instituto Nacional de Estadística e Informática no considera aún al sector gastronómico como una industria particular de la cual se obtengan estadísticas de ventas o índices de producción; sin embargo, se cuenta con estudios como el realizado por APEGA,

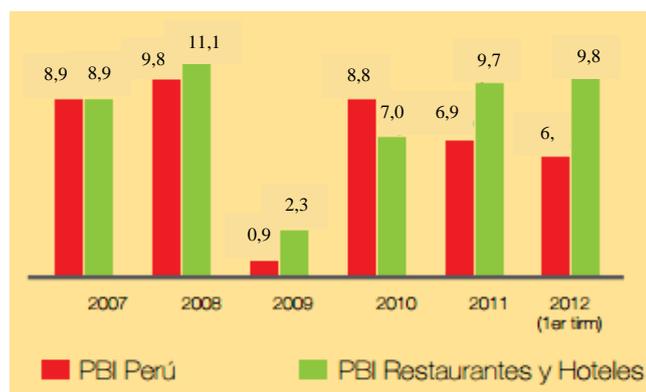
llamado El Boom Gastronómico Peruano al 2013 (APEGA 2013) en donde se indica que la gastronomía peruana mueve cerca de S/ 13.000 millones a nivel nacional. También el estudio revela que el PBI del sector restaurantes y hoteles crece a una tasa mayor al de la economía peruana.

Gráfico 2. Consumo de alimentos



Fuente: APEGA, 2013.

Gráfico 3. Variación del PBI (en porcentaje)



Fuente: APEGA, 2013.

1.3 Factores sociales y culturales

La gastronomía no solo satisface una necesidad primaria, también es una expresión cultural, por lo que podemos decir que la gastronomía no solo estudia la cocina sino también las costumbres dietéticas, alimentarias, vinícolas, etcétera. El Perú, bendecido por un mar generoso, un clima templado, y distintos pisos ecológicos, ha cultivado una cocina particular en las 24 regiones del país.

Gráfico 4. Motivos para estar orgulloso a nivel nacional

La gastronomía asciende del tercer puesto (40%) en el 2009 al segundo (45%) en el 2012



Fuente: APEGA, 2013.

1.4 Factores tecnológicos

El sector gastronómico no está ajeno al avance tecnológico y los operadores de restaurantes han implementado equipos especiales de alta cocina y sistemas informáticos que ayudan a automatizar los procesos, optimizar tiempos, recursos y capacidades. A la par del crecimiento económico y el mayor nivel de adquisición de los limeños, la capital ha vivido una explosión de restaurantes y la tecnología es uno de los principales soportes.

En la actualidad, el sector gastronómico cuenta con tecnología que le permite acercarse más al consumidor para brindar una mejor calidad de servicio y entender su comportamiento: desde pensar qué comer, adónde ir, llamar a reservar, hasta ver la carta, revisar las recomendaciones de la gente en redes sociales, tomar fotos al plato, dejar un tip y valorar el local.

1.5 Factores ecológicos

Se aprecia en el país una preocupación empresarial y organizacional por las condiciones del medio ambiente. La importancia que la sociedad daba a las cuestiones ecológicas ha cambiado

radicalmente en los últimos años, con posturas que demuestran mucha mayor concientización hacia los temas ambientales que están siendo reconocidos como un requisito esencial para el buen camino hacia el éxito empresarial. Las empresas no solo buscan generar recursos económicos sino que también aplican una obligación ética y moral de preservar el medio ambiente, buscando el bienestar de todos.

En el sector gastronómico se entiende que la gestión ambiental es un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen como en la calidad del servicio que se brinda, en el costo de la comercialización y en la competitividad. Las organizaciones están cada vez más enfocando su gestión a la satisfacción de los clientes como objetivo primordial; es por eso que en la actualidad se busca equipos con menor consumo de energía, menor consumo de agua, manejo óptimo de los residuos sólidos, entre otros.

1.6 Factores legales

La Constitución Política del Perú con sus leyes, normas y reglamentos, es la máxima autoridad que protege el derecho a la libertad de crear empresa, trabajo y a la libre contratación. Dichos preceptos forman una parte importante de la protección que obtenemos al iniciar una actividad empresarial; tan es así que estamos regulados por:

- Constitución Política del Perú.
- Ley General de Sociedades (Ley N°26887).
- Ley de promoción y empleo de pequeñas y medianas empresas (Ley N°27268).
- Ley marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (Ley N°757).
- Texto Único Ordenado (TUO) de la ley del Impuesto a la Renta aprobado por Decreto Supremo N°179-2004-EF.
- Ley del Sistema Nacional de Defensa Civil (Ley N°19338) y sus modificatorias.
- Ley para el desarrollo de la actividad turística (Ley N°26961).
- Decreto Supremo N°025-2004-MINCETUR, entre otros.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

La gastronomía puede ser analizada y puede verse como un elemento que influye en la producción y transformación del espacio regional. Este sector es uno de los más activos en el

dinamismo de la economía ya que tiene una estrecha relación con la producción agrícola, pecuaria, y de insumos industriales; además de la cadena de transporte, logística, producción, almacenamiento, y generación de valor en cada etapa hasta el consumo por los comensales que son los clientes finales.

En los últimos años la gastronomía ha experimentado un espectacular *boom* expresado en un rápido crecimiento y modernización de establecimientos en el país y en el extranjero, así como en ferias internacionales. De acuerdo a un estudio de Arellano Marketing para APEGA “El Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú” (2009), la cocina genera una cadena de valor aproximada de S/ 40.000 millones, equivalente al 11,2% del PBI en el 2009. Según el estudio, en el año 2006 existían en el Perú 45.000 restaurantes, pasando a 66.000 en el 2009 y para el 2012 serán 100.000 locales. Este estudio señala que el 2009 hubo un consumo de S/ 12.350 millones, equivalente al 4,2% del PBI, lo que involucra directa e indirectamente a más de cinco millones de personas.

La atractividad del sector es muy importante; basta mencionar que en marzo del 2015 el Perú recibió en China el galardón al “Mejor destino gastronómico” otorgado por la revista Top Travel, especializada en turismo. Esto es muy importante debido a que el 30% de los lectores de la revista Top Travel son altos ejecutivos de empresas e instituciones en China Continental, Hong Kong, Macao y Taiwan. La cantidad y calidad de restaurantes que han aparecido en Lima en los últimos años han convertido a nuestra ciudad en un destino privilegiado para los amantes de la comida, no en vano aspiramos convertirnos en la capital gastronómica de América para el año 2021.

3. Matriz de evaluación de factores externos

En función al análisis de los factores PESTEC se extraen los factores externos que aportan positivamente a la competitividad de las marcas y de la corporación en conjunto; éstas serán las oportunidades que se pueden aprovechar, como también aquellos factores externos que perjudican las ventajas de la empresa serán las amenazas. En el anexo 3 se evalúan los factores externos y los pesos de cada factor determinante de éxito que fueron otorgados por el equipo de tesis.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Estrategia y planeamiento actual

El perfil estratégico de Mambrino S.A.C. se ha construido según su crecimiento. La planificación estratégica ha ido evolucionando desde unas cuantas ideas en la mente de los accionistas para luego convertirse en un proceso más formal y tangible.

Algunas de las estrategias que se han aplicado son:

- Integración vertical hacia atrás.
- Crecimiento por inversión directa.
- Creación de nuevas marcas.
- Desarrollo de nuevos productos.

2. Análisis de áreas funcionales

Sobre la base del análisis funcional interno de la corporación Mambrino S.A.C. (anexo 4) se identifican las fortalezas (anexo 5) que dispone actualmente y que le permiten generar ventajas competitivas, así como las debilidades encontradas (anexo 6) .

Con la identificación de las fortalezas y debilidades, el grupo de tesis ha evaluado los factores internos, y se han determinado los pesos y valoraciones para cada una de las fortalezas y debilidades en función a las prácticas de buen gobierno corporativo. Con ello se ha construido la matriz de factores internos que se presenta en el anexo 7.

3. Cadena de valor

El análisis de los factores internos permite descomponer en dos grupos las actividades a nivel corporativo (anexo 8). El primer grupo son los procesos básicos, de los cuales dependen las operaciones diarias de los restaurantes de las cuatro marcas de Mambrino S.A.C. y que son la logística interna (encargada de la provisión en calidad y tiempos adecuados para la realización de las operaciones que son el día a día del negocio), la preparación de alimentos y atención a clientes en los 13 locales actuales de las cuatro marcas y, a nivel corporativo, las operaciones administrativas y de gestión interna. Las operaciones inciden en la logística externa que es el

reproceso de pedidos y el *feedback* de información para la mejora continua de los procesos internos. Finalmente dentro de éstos, las labores de marketing y comercialización realizan esfuerzos por incrementar la ocupabilidad de los locales de las marcas y mejorar el volumen de ventas, así como también el margen de utilidad.

Los procesos internos de la empresa son apoyados, a su vez, por actividades de soporte que se realizan a nivel corporativo (segundo grupo). Van desde la estructura empresarial y es aquí donde se remarca la necesidad de implementar prácticas que sigan los principios de buen gobierno corporativo (BGC), ya que desde la estructura empresarial se definen las jerarquías internas y los procesos de toma de decisiones. El BGC decide, a su vez, las prácticas de gestión de recursos humanos, la incorporación de tecnología en los procesos y la toma de decisiones, así como el abastecimiento corporativo e individual por restaurante, que se enlaza mediante la logística interna con las actividades del negocio.

Estas actividades, realizadas con estándares de calidad y eficiencia, repercuten en el valor que el cliente percibe en las marcas de Mambrino S.A.C.: productos de alta calidad, ambientes agradables y confortables, que resultan atractivos desde la primera visita, y un trato de excelencia que hace que la atraktividad se convierta en recurrencia de los clientes. La cadena de valor describe el proceso mediante el cual la empresa genera el valor que perciben los clientes que visitan los restaurantes una y otra vez, haciendo que el crecimiento y la rentabilidad sean sostenibles.

4. Ventaja competitiva

Mambrino S.A.C. es una empresa de tamaño medio que cuenta con una estructura organizativa que le ha permitido ganar una buena imagen en el mercado limeño, tener disponibilidad de la cadena de suministros, conocimiento de la competencia y velocidad de respuesta frente a los cambios del mercado. En cuanto a los factores funcionales, Mambrino S.A.C. cuenta con una alta calidad de productos y servicios, innovando en sus operaciones de manera constante y brindando un servicio personalizado y utilizando recursos tecnológicos modernos.

Todos los factores mencionados convergen en manejo de información oportuna, experiencia, agilidad y prestigio que se convierten en su ventaja competitiva. En el anexo 9 se grafica, en detalle, la generación de ventaja competitiva.

Capítulo V. Investigación de mercado

1. Objetivos específicos

- Identificar los aspectos valorados por los clientes en las cuatro marcas del negocio.
- Identificar los aspectos por mejorar según la apreciación de los clientes en las cuatro marcas del negocio.

2. Fuentes

Encuestas realizadas a los clientes, mediante formularios de autoría de Mambrino S.A.C. (ver anexo 10).

3. Etapas

Se ha considerado una sola etapa y un período determinado, realizando encuestas en forma paralela en las cuatro marcas del negocio.

4. Metodología

Investigación cuantitativa a través de encuestas a todos los clientes que estaban decididos a ser encuestados.

5. Diseño de la muestra y población

Los resultados mostrados en el anexo 10 provienen de encuestas tomadas a clientes de las cuatro marcas de Mambrino S.A.C. Al tratarse de una encuesta aplicada a una población, aproximadamente 7.500 clientes en total llenaron los formularios entregados al final de su consumo entre los meses de enero y agosto del año 2015, lo que brinda mayor robustez que una encuesta aplicada a una muestra.

6. Resultados

Los resultados más importantes obtenidos a partir de la encuesta son los siguientes:

- Recurrencia. Los clientes visitan los restaurantes de Mambrino S.A.C. y retornan; el 28% visitan los locales una vez por semana y 20% de ellos, una vez por mes.
- La atención es calificada como rápida y amable por el 80% de los clientes.
- Los aspectos individuales más valorados y calificados como excelentes por más del 50% de clientes son la calidez del ambiente de los locales, la presentación, el sabor de los platos, el servicio al cliente y la higiene de los locales.
- El 19% de los clientes visitaron alguno de los restaurantes por primera vez, lo que genera a Mambrino S.A.C. una importante oportunidad de captar y fidelizar futuros clientes.

Capítulo VI. Elaboración del plan estratégico

1. Filosofía corporativa

1.1 Misión actual

“Crear un ambiente donde se logre la lealtad de nuestros clientes, a través de la mejor calidad de productos y experiencia de servicio”.

1.2 Misión propuesta

“Somos una compañía del sector gastronómico que incentiva el desarrollo profesional de sus colaboradores para lograr un crecimiento sostenible y poder sobrepasar las expectativas de nuestros clientes, brindándoles productos y servicios de la más alta calidad a precio justo, tomando como estrategia principal el mejoramiento continuo de los estrictos estándares de higiene y excelente servicio, en un ambiente seguro, agradable y familiar”.

1.3 Visión actual

“Ser el mejor y más rentable operador de restaurantes en las ciudades en donde nos encontremos”.

1.4 Visión propuesta

“Ser reconocidos como el operador líder de las cadenas de restaurantes casuales en los mercados donde operemos, respetando los valores que nos comprometen y difundiéndonlos a nuestros colaboradores, clientes, proveedores y sociedad”.

1.5 Valores

- **Reconocimiento.** Reconocimiento interno al esfuerzo de cada persona de la organización. El lema “Tu trabajo aporta a todos” influye en mejorar el autoestima y la identificación del trabajador con la empresa.
- **Trabajo en equipo.** Fundamental para la formación de sinergias en las distintas actividades conjuntas que generan valor para el cliente y en las operaciones de la compañía.

- **Respeto.** Principio en el cual se fundamentan el reconocimiento y el trabajo en equipo.
- **Excelencia operativa.** Sustento de la eficiencia en las operaciones en cada restaurante de la marca y en la operación conjunta a nivel organizacional.
- **Familia.** Mambrino S.A.C. es una empresa familiar que busca hacer sentir a cada trabajador como parte de la familia.
- **Vocación por el servicio.** La idea fundamental del reclutamiento de personal desde el servicio al cliente como en los altos puestos de gerencia, es la vocación de servicio, a partir de la cual se fomenta la cultura corporativa.
- **Integridad moral.** El trabajador de Mambrino S.A.C., en todos los niveles, debe mostrar una integridad moral y humana compatible con los valores presentados.
- **Responsabilidad social.** Proyección de la empresa ante la sociedad por el crecimiento del recurso humano, por entregar al cliente productos de la más alta calidad y adquiriendo los mejores insumos en condiciones de respeto y equidad con sus proveedores, según los principios de APEGA.

2. Objetivos estratégicos

De acuerdo al plan estratégico de Mambrino S.A.C., los objetivos estratégicos propuestos para el período 2015-2018 están orientados a sentar las bases del crecimiento futuro mediante objetivos estratégicos de gestión, por encima de los objetivos operacionales, tal como se muestra a continuación:

- Optimización del organigrama de la empresa, para pasar del organigrama de empresa familiar de pocos restaurantes, a un organigrama de corporación operadora de varias marcas de restaurantes.
- Implementación de prácticas de buen gobierno corporativo.
- Reducción de deserción y rotación de personal, basado en la implementación de políticas de recursos humanos (RRHH).
- Definición de valores organizacionales y políticas de calidad en todas las marcas de Mambrino S.A.C. y en todos los niveles de operación y administración de la empresa.
- Definición de procesos, puestos, y capacidades.
- Definición e implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- Mejorar año a año la eficiencia operativa individual por local y a nivel agregado como empresa.

- Evaluación de mercados para todas las aperturas de restaurantes de todas las marcas.
- Posicionamiento de las marcas de Mambrino S.A.C. en el mercado de restaurantes de alto nivel.
- Expansión exitosa mediante la apertura de nuevos restaurantes con la menor incertidumbre.
- Mejorar la atractividad y recurrencia de los clientes.
- Mejorar año a año la eficiencia en costos por mejoras en la productividad de activos y recursos humanos.
- Sostenibilidad a largo plazo de la rentabilidad de Mambrino S.AC.

3. Matriz FODA

En el anexo 11, luego de analizar las principales variables internas y externas relacionadas al negocio y las políticas comerciales del país, los avances tecnológicos de la información, los procesos migratorios, la calidad de los productos, la estandarización de la demanda y la estrategia aplicada del negocio, se determinan las acciones estratégicas que permitirán llevar a cabo el negocio, con lo cual se inicia el análisis estratégico de la corporación con la finalidad de lograr una mayor rentabilidad, mejora de la productividad, control y reducción de costos.

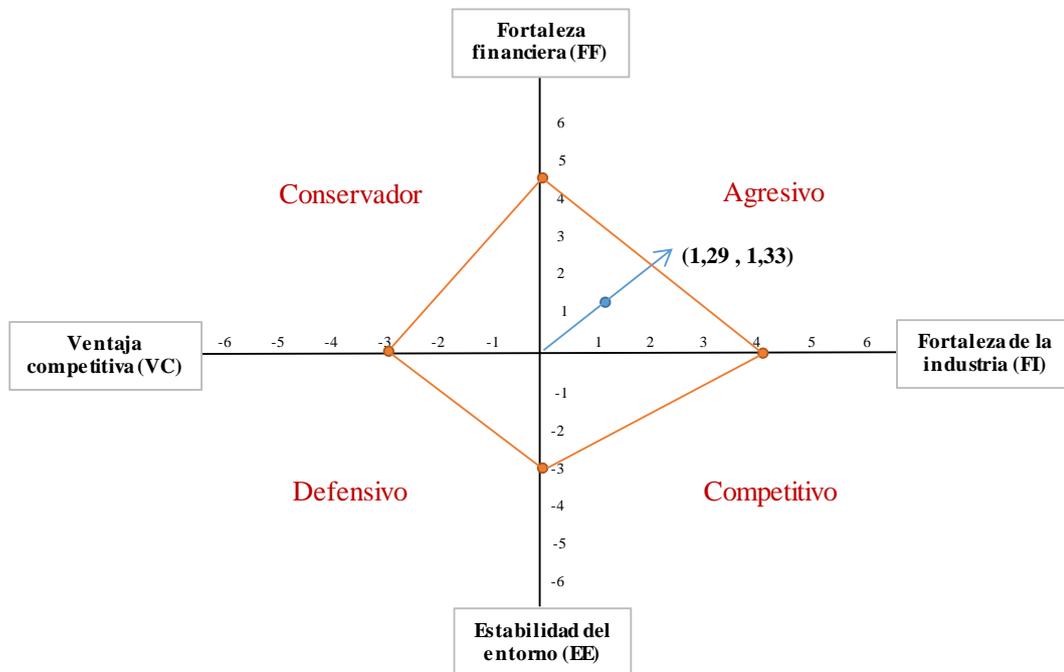
Las estrategias halladas mediante los cruces de la matriz FODA tienen dos dimensiones. Según D'Alessio (2014) existen dos tipos de estrategias: las gubernamentales y las funcionales. Mientras que las primeras se orientan a definir el cómo debe operar la empresa, las del segundo tipo se orientan a definir qué busca obtener la empresa. En función a las prácticas y objetivos de buen gobierno corporativo (BGC), empleamos la Matriz FODA, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para definir entre ellas, posteriormente, cuál de las estrategias se orienta de mejor forma con los objetivos del BGC.

4. Matriz PEYEA

La Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (PEYEA) permite identificar el tipo de estrategia más acorde a la posición de la empresa dentro del mercado de restaurantes de alto nivel, evaluando al mercado en conjunto en su fortaleza financiera y en la evaluación del entorno; su ubicación individual como fortaleza interna y la generación de ventajas competitivas dentro de su mercado. En el gráfico 5 se presentan las calificaciones de

los factores de los cuatro cuadrantes, que permiten deducir que las estrategias de tipo agresivo son las mejores para Mambrino S.A.C. (anexo 14).

Gráfico 5. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como estrategias de tipo agresivo encontramos:

- Expansión de la empresa mediante la apertura de nuevos restaurantes.
- Incorporación de promociones en los locales actuales.
- Innovación permanente de productos y platos en procura de adelantar a la competencia en aspectos que el cliente valora, según el estudio de mercado.
- Incorporar al equipo de Mambrino S.A.C. a profesionales de alto nivel de formación y experiencia exitosa comprobada en la gestión de restaurantes y cadenas de restaurantes.

Estas estrategias serán confrontadas con las estrategias resultantes de la matriz FODA y la Matriz de Gran Estrategias, para definir cuáles deben ser las directrices de Mambrino S.A.C. en los próximos años y, en el capítulo siguiente, validar estas estrategias resultantes alineándolas con las prácticas de buen gobierno corporativo que la empresa requiere para ponerlas en funcionamiento.

5. Matriz de la gran estrategia (MGE)

Mediante la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) identificamos una posición similar a la Matriz PEYEA para Mambrino S.A.C. La evaluación también consiste en el posicionamiento dentro de un marco de cuatro cuadrantes, según el crecimiento del mercado y de la posición estratégica fuerte o débil de las marcas de la empresa dentro del mercado. Ubicamos que la empresa tiene un posicionamiento ligeramente fuerte en un mercado de rápido crecimiento.

Gráfico 6. Matriz de la gran estrategia (MGE)



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La ubicación de Mambrino S.A.C. dentro del primer cuadrante antes de la MGE indica que debe orientar su estrategia corporativa a aprovechar fortalezas propias dentro del escenario de crecimiento del mercado; es decir, debe procurar la expansión de la compañía mediante la apertura de nuevos locales. Sin embargo, el posicionamiento dentro del primer cuadrante es apenas cercano al origen, por lo que la expansión sugerida debe tener sus respectivas precauciones. Identificamos como tales el realizar análisis de los riesgos que conllevan las nuevas aperturas, así como la realización de estudios de mercado exhaustivos en las nuevas ubicaciones con el propósito de reducir la incertidumbre de las inversiones.

Para la aplicación de estas estrategias se requiere de una estructura organizacional sólida, que supere la fortaleza de la estructura actual, siendo necesario prepararla de acuerdo a lo que

necesita una cadena de restaurantes, con una dotación de profesionales suficientes y competentes en gestión de cadenas.

6. Elección de las estrategias finales de Mambrino SAC.

La selección de las estrategias mencionadas se va a dividir en dos: las estrategias genéricas que se requieren a nivel de corporación, las cuales se van a derivar de las matrices precedentes; y las estrategias individuales, a nivel de marca, que se derivarán a partir de la ubicación de cada marca de Mambrino S.A.C. en la matriz del Boston Consulting Group (BCG).

7. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

Las matrices analizadas en la sección precedente permiten seleccionar estrategias funcionales, sobre las cuales se va a lograr la expansión de la empresa mediante las nuevas aperturas, el crecimiento de ventas de los locales actuales, y los resultados finales de las iniciativas que se generen tanto desde: i) la gestión organizacional (como las prácticas de buen gobierno corporativo); ii) la gestión de recursos humanos (perspectiva de aprendizaje interno); y iii) la gestión de operaciones y recursos (perspectiva de procesos internos).

Tabla 2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	GE	Total
1. Promocionar los nuevos restaurantes en nuevos centros comerciales a partir del éxito logrado en otras ubicaciones.	X	X	X	X	4
2. Aprovechamiento de la experiencia en la gestión y la disponibilidad de TI a bajo costo para mejorar y estandarizar la eficiencia en el empleo de insumos y tiempos de operación.	X			X	2
3. Crear e implementar los estándares y políticas adecuadas para ofrecer franquicias en el exterior con mayor valor para la empresa.	X	X	X	X	4
4. Profesionalizar los estudios de demanda y técnicos previos a la apertura de nuevos locales.	X	X	X	X	4
5. Identificación y posicionamiento de las mejores locaciones disponibles para anticipar el ingreso de potenciales competidores en centros comerciales.	X	X	X		3
6. Aprovechar oportunidades de crédito favorables gracias a la fortaleza financiera para realizar inversiones y soportar periodos de baja demanda.	X				1
7. No ingresar masivamente o con varias marcas a centros comerciales de conos, ingresar paulatinamente hasta hacer conocidas las marcas y ganar la confianza de los consumidores.	X	X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

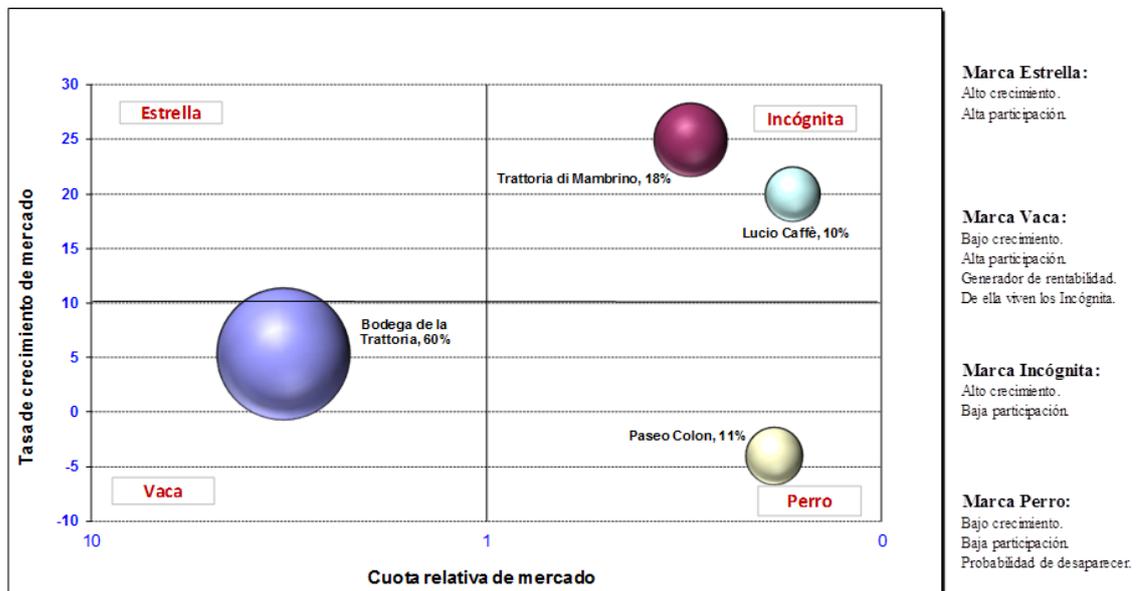
Las estrategias seleccionadas son aquellas que en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico obtengan una puntuación mayor o igual a 3.

8. Estrategias de negocios

8.1 Matriz BCG para las marcas

Para analizar con mayor precisión se aplicará la matriz de crecimiento/participación conocida como Matriz Boston Consulting Group (Matriz BCG). Esta herramienta de carácter estratégico nos dirá dónde se encuentra ubicada cada marca, la cual nos ayudará a decidir el enfoque de cada marca y la estrategia corporativa a elaborar. Es decir, nos ayudará a decidir dónde invertir, desinvertir o abandonar.

Gráfico 7. Matriz BCG de Mambrino S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se puede apreciar, la Bodega de la Trattoria tiene una significancia del 60% de las operaciones, además de tener una alta participación del mercado, la que servirá para generar efectivo. En el caso de Paseo Colón, está ubicado en el cuadrante perro. Será decisión del directorio si realiza una fuerte inyección de capital y convertirlo en estrella o se deshace de esta marca. En cuanto a la Trattoria di Mambrino y Lucio Caffè tienen un importante crecimiento; es por ello que se les debe dar soporte para lograr un mejor posicionamiento y así convertirlos en estrella.

Capítulo VII. Plan de buen gobierno corporativo

1. Objetivos y estrategias de buen gobierno corporativo

Debido al crecimiento acelerado de Mambrino S.A.C. y al alto grado de desarrollo que está alcanzando, se debe tener como objetivo la creación de una plataforma definida para facilitar la toma de decisiones estratégicas. Por esta razón, es necesario -como estrategia de crecimiento- migrar la empresa de la actual estructura de empresa familiar hacia una estructura de buen gobierno corporativo para promover el uso eficiente de sus recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de estos recursos. El propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los grupos de interés, la empresa y la sociedad.

En resumen, Mambrino S.A.C. ha llegado a un estado de desarrollo en el que se hace necesario mejorar y profesionalizar las prácticas administrativas y reforzar los derechos de los accionistas; prácticas que resultan esenciales para el crecimiento ordenado como empresa, y para la sostenibilidad de la competitividad en el largo plazo.

Los objetivos propuestos para la implementación de los principios de buen gobierno corporativo son los siguientes:

1.1 Objetivo principal

Dotar a Mambrino S.A.C. de una estructura organizacional capaz de realizar exitosamente la transición de ser una empresa familiar operadora de pocos restaurantes, a ser una corporación familiar con capacidad de gestionar exitosamente restaurantes de diversas marcas.

1.2 Objetivos secundarios

- Definir el estilo de dirección y las jerarquías internas de la organización.
- Definir la composición de los órganos de gobierno y gestión corporativa con alcances y delegación de funciones y capacidades de toma de decisiones entre los accionistas y la plana gerencial.
- Definir los canales de comunicación interna.
- Definir los mecanismos de gestión de riesgo e incertidumbre a nivel corporativo.
- Dilucidar las normas de transparencia de información en todos los niveles de la corporación.

2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos de buen gobierno corporativo

La estrategia para la creación de un buen gobierno corporativo la basaremos en el compromiso de garantizar un adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno según los principios de transparencia y responsabilidad, que permitan garantizar la toma de decisiones con integridad.

Se espera ejercer las mejores prácticas de BCG para consolidar la confianza de los grupos de interés a través del principio de transparencia e información, el cual será esencial para la construcción de un futuro sólido de Mambrino S.A.C.

Tabla 3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos de buen gobierno corporativo

		ESTRATEGIAS FUNCIONALES			
		Promocionar los nuevos restaurantes en nuevos centros comerciales a partir del éxito logrado en otras ubicaciones. E1	Crear e implementar los estándares y políticas adecuadas para ofrecer franquicias en el exterior con mayor valor para la empresa. E2	Identificación de las mejores locaciones disponibles para anticipar a los competidores y nuevos ingresantes. E3	No ingresar masivamente con varias marcas a centros comerciales de conos, ingresar paulatinamente hasta hacer conocidas las marcas y ganar la confianza de los consumidores. E4
RESULTADOS DESEADOS DE LAS DECISIONES BGC	Decisiones y responsabilidades de marketing. Publicidad, promociones, posicionamiento de las marcas de Mambrino S.A.C.	X		X	
	Decisiones y responsabilidades en operaciones. Eficiencia en costos, operaciones logísticas, procedimientos de cocina, atención rápida a los clientes, <u>excelencia en el servicio.</u>		X	X	
	Decisiones y responsabilidades en finanzas. Financiamiento de nuevos proyectos, apalancamiento global de las operaciones, manejo tributario de la corporación Mambrino S.A.C.			X	X
	Decisiones y responsabilidades en gestión. Políticas corporativas, manuales y reglamentos de organización y funciones a nivel corporativo e individual por restaurante. Gestión de RRHH, operaciones, etcétera.		X		X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Planificación y fijación de prioridades

Se materializarán a través de los siguientes principios:

- **Eficiencia.** Se procurará generar el máximo de valor con los mínimos recursos posibles.
- **Equidad.** Se tratará por igual a los que pertenezcan a un mismo grupo de trabajo.
- **Respeto de los derechos.** Prevalecerán los derechos (principalmente los de propiedad) que asistan a los participantes.
- **Cumplimiento responsable.** Se atenderán las obligaciones y compromisos adquiridos.

- **Transparencia.** Se proveerá a los participantes toda la información que sea relevante.

4. Prácticas fundamentales de buen gobierno corporativo

Con el fin de cumplir con las exigencias del mercado es que estamos tomando nuevos modelos para adaptarnos a los modelos de buen gobierno corporativo que se identifican en la actualidad a nivel global y nacional, aplicables a la realidad de nuestro mercado y a las características de nuestra región, tomando énfasis en la organización de la junta de accionistas, directorio, alta gerencia, así como también el manejo de una adecuada política de riesgos, estableciendo controles con altos estándares.

Para el análisis de nuestro caso se adaptará varias medidas que consideramos útiles y necesarias, teniendo en cuenta que existen muchas mejoras posibles; en este caso consideraremos varias pautas de mayor importancia, entre ellas tenemos:

- **Formalización de las políticas de gobierno corporativo en base a códigos y directrices.** En esta parte se consideran los principios más importantes, describiendo la estructura fundamental y los procesos del gobierno de la empresa. Entre los más importantes podemos mencionar la relación entre los accionistas (el directorio y los altos gerentes); divulgación de la información, y mantener un control adecuado de las operaciones, por lo que el primer paso es estandarizar las políticas y prácticas. Es el código de conducta de la sociedad y de la empresa, el regulador para divulgar la información, garantizar el cumplimiento de las obligaciones y prohibir el mal uso o divulgación no autorizada de la información interna.
- **Funciones del directorio y las relaciones con la gerencia ejecutiva.** El directorio es el núcleo del buen gobierno corporativo en una sociedad moderna; es el foro donde se discuten y se debaten los asuntos de mayor importancia. Es el órgano que define las estrategias de la empresa y designa a los responsables. La mejora de los directorios consta de varios elementos, entre ellos la composición multidisciplinaria, el proceso de presentar a los candidatos, independencia del directorio, responsabilidad, respuesta del directorio hacia los accionistas, fortalecimiento del derecho de los accionistas, e independencia de los accionistas. Los procedimientos del directorio deben de estar claramente definidos para tomar decisiones fundamentadas, reglas claras para los procedimientos de las reuniones que también están establecidas, y la planificación para la sucesión de altos ejecutivos para no perder el norte.

- **Fortalecimiento del derecho de los accionistas.** Fomentar siempre que los accionistas ejerzan sus derechos a cambio de su inversión, que en este caso incluye los derechos a participar de los beneficios, así como también el derecho a votar en las asambleas ordinarias y aprobar las decisiones importantes de la empresa. Por lo tanto, la empresa cuenta con ciertas normas y procesos que garantizan la toma de decisiones. Estos procesos son: requerimiento del quórum, notificación previa, entre otros. Lo que se busca es trabajar con reglas para abordar los conflictos de interés.
- **Mejora del control de riesgos.** En esta parte se integrará un sistema de buen gobierno corporativo, auditoría externa que entre sus funciones estará supervisar la integridad de los estados contables, revisar los controles financieros, hacer el seguimiento y verificar la eficacia, garantizar que la empresa cumpla con todos los requisitos legales y reglamentarios, y demás regulaciones.
- **Transparencia y divulgación de la información.** La información es difundida oportunamente entre todos los agentes de Mambrino S.A.C., práctica responsable ante todos los involucrados de la organización, permitiendo a los acreedores, proveedores, clientes y empleados evaluar su posición y responder a los cambios.
- **Política de sucesión.** Es el cambio del manejo y control de una empresa a lo largo de tiempo. Este plan está pensado en la segunda y tercera generación de dueños/socios de la empresa. Sin embargo, algunos socios familiares tienen otros intereses; es en este punto donde se deberá tomar la decisión de poner las gerencias en manos de gerentes profesionales externos a la familia.

5. Buen gobierno corporativo en empresas familiares

Para ponernos en contexto es necesario revisar la siguiente cita: «Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios a tres cuartos de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es)» (Neubauer y Lank 1988).

En una investigación realizada por John Ward (1994) de la Universidad de Harvard sobre 1.000 empresas familiares de todo el mundo, llegaron a las siguientes conclusiones: el 10% fracasó por falta de una política de sucesión; el 20% murió por dificultades propias del negocio; el 10% cerró por falta de capital y el 60%, por conflictos familiares.

Luego de esta puesta en contexto podemos decir que:

- La corporación Mambrino S.A.C. está trabajando en la distinción del gobierno corporativo; es decir, distinguir la propiedad de la empresa y su control, ya que la forma corporativa brinda un orden al proceso de toma de decisiones en la gestión de la empresa y en la forma como la van a realizar.
- El poder inmediato cae sobre el agente-gerente (teoría de la agencia); es el que está a cargo de la empresa, los recursos, trabajadores y las decisiones importantes.
- Otro de los pilares fundamentales que deberá tratarse es la política de sucesión ya que los cambios generacionales se convertirán en una barrera para el crecimiento y la longevidad de Mambrino S.A.C. En este punto tan álgido lo que buscamos es que la empresa pueda pasar a la segunda generación sin caer; dejando claro que debe de existir un maestro y un aprendiz donde se tenga una relación recíproca, y el sucesor empiece a implementar nuevas formas de gobierno, nuevas ideas y nuevas tecnologías.

6. Implementación de los principios de buen gobierno corporativo

De acuerdo a los principios y prácticas propuestas en el “Codigo de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas” elaborada por la Sociedad del Mercado de Valores de Perú (SMV, 2013). La SMV plantea organizar los principios de BGC en “pilares”; es decir, columnas donde cada uno de los aspectos principales señalados en el numeral anterior son desarrollados en extensión, planteando una secuencia de pasos que debe emprender la organización para desarrollar un plan de BGC.

6.1 Primer pilar: órganos de gobierno de la empresa familiar

6.1.1 La asamblea familiar

La asamblea familiar es la institución familiar cuya función primordial es promover la unidad de la familia empresaria, facilitando el conocimiento de la empresa por parte de la familia y las relaciones entre sus miembros. Mientras en la junta general de accionistas están representados los accionistas, pertenezcan o no a la familia, sus responsabilidades y funciones vienen marcadas por la ley y los estatutos de la sociedad, y su función se circunscribe a la empresa, la asamblea familiar se refiere a una familia, su composición dependerá de cada familia –como veremos más adelante- y su ámbito de actuaciones se refiere tanto a los temas que conciernen a la relación de la familia con la empresa como a aquellos otros exclusivos de la familia.

La asamblea familiar debe hacer frente a una variedad de cuestiones importantes:

- **Relacionados con la familia.** Historia y tradiciones de la familia; metas y valores de los fundadores que han estado en su nacimiento y desarrollo; visión actual y futura de la familia en su relación con los negocios (políticas de reparto de dividendos, liquidez de las acciones, etcétera). También el papel que debe jugar la familia en la sociedad como responsabilidades sociales, participación en la vida política, social, cultural, etcétera, así como la imagen pública de la familia.
- **Sobre los accionistas en la empresa.** Influencia de los valores familiares en la definición y desarrollo de la estrategia de empresa; papeles a jugar por los accionistas en los distintos órganos de la empresa (Consejo de Administración, Comité de Dirección, empleados, etcétera). Posibilidad de apoyo a la iniciación de nuevos negocios por parte de miembros de la familia.
- **Sobre los futuros accionistas.** Planificación de la herencia por parte de los propietarios; reglas sobre la transmisión de acciones y valoración de la empresa; la formación y el desarrollo de la siguiente generación.

6.1.2 Consejo de familia

El consejo de familia normalmente se crea cuando la asamblea familiar alcanza un tamaño que hace difícil que pueda cumplir sus funciones. De hecho, la relación entre el consejo de familia y la asamblea familiar viene a ser equivalente a la existente entre el consejo de administración y la asamblea de accionistas. Como equipo que debe trabajar con alto rendimiento, su número deberá comprender entre 5 y 10 personas, cuyos miembros serán escogidos por su capacidad y conocimientos, siendo necesario establecer un sistema de renovación que permita la máxima participación.

En su composición, deberá buscarse el mayor nivel de representación por ramas familiares, por generaciones, etcétera. En Mambrino S.A.C. el recambio generacional por parte de una de las ramas se encuentra lejano puesto que los miembros de la segunda generación de una rama han optado por carreras disímiles a la administración de restaurantes; y la segunda generación de la segunda rama familiar aún se encuentra en una temprana edad. Sin embargo, se puede comenzar a delinear el perfil de la sucesión en función a la mantención de las acciones de la empresa y a delegar las responsabilidades en el consejo de administración y la plana gerencial.

6.1.3 El protocolo familiar

En su momento, al definir las funciones asumidas por los miembros de las familias y de la plana profesional de gerentes, debe redactarse el protocolo a manera de un compromiso redactado por los miembros de la familia empresaria; en nuestro caso, de las dos familias societarias de Mambrino S.A.C. con el fin de alcanzar y asegurar en la actual y en las futuras generaciones el parámetro de éxito de la familia empresaria: rentabilidad + armonía familiar, y mantenerlo en el tiempo.

6.2 Segundo pilar: la junta general

La junta general debe ser el principal vehículo a través del cual los socios obtengan información relativa a la sociedad y puedan deliberar y decidir, sintiéndose activamente partícipes de los principales asuntos referentes al gobierno de la sociedad. Así mismo, la junta general debe garantizar que los intereses y expectativas de los accionistas, aun siendo minoritarios, sean satisfechos, además de velar por el pleno ejercicio de sus derechos.

El órgano de administración es responsable de que la junta general se utilice debidamente para comunicarse con los accionistas o socios y fomentar su participación. Para ello, en relación con la junta, se recomienda, con carácter mínimo, lo siguiente:

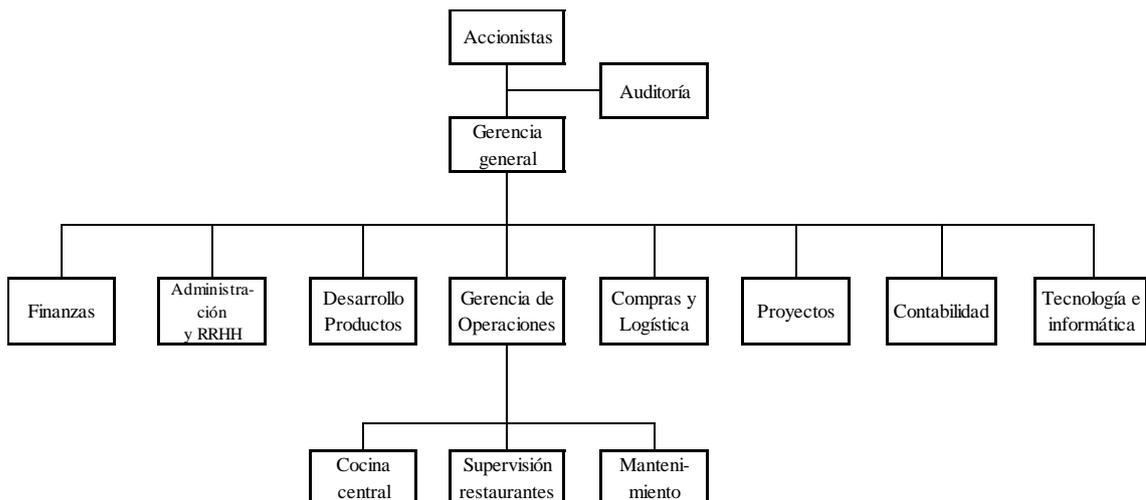
- La aprobación de su reglamento por la propia junta general, que permita la gestión y el mantenimiento del control sobre la misma.
- Convocar a la junta con antelación suficiente para que los accionistas o socios puedan tener la información con tiempo para revisarla y ejercer sus derechos previos a la reunión y decidir su participación y el sentido de su voto. En este sentido, debe concederse un plazo mínimo de 30 días.
- Informar de la fecha, lugar y orden del día y asegurar la publicidad íntegra del texto de las propuestas de acuerdos, con la antelación suficiente.
- Contactar individualmente con los accionistas o socios días antes de celebrar una junta convocada o cuando se tiene intención de celebrar una junta universal, a fin de asegurar el conocimiento acerca de la misma y de los asuntos a tratar.
- Establecer los mecanismos adecuados para el ejercicio del derecho de los accionistas con porcentaje de participación superior al 5%, para que puedan añadir temas de su interés en el orden del día, de acuerdo a la legislación vigente.

- Poner a disposición de los accionistas o socios, en el momento de la convocatoria, en las juntas convocadas, o al inicio de la sesión, en las juntas universales sin convocatoria, los informes que justifiquen cada propuesta de acuerdo.
- Votar, como punto separado del orden del día, las modificaciones de los estatutos sociales, indicando cada uno de los artículos a modificar.
- Votar, individualmente, los nombramientos y ceses de los administradores, como punto separado del orden del día, de acuerdo a la fase en la cual se encuentre la empresa.
- Aprobar las remuneraciones y las políticas de remuneración de los administradores, como punto específico del orden del día, de acuerdo a la fase en la cual se encuentre la empresa.
- Asegurar la disponibilidad, durante el desarrollo de las juntas, de aquellos profesionales de la propia empresa o incluso externos que, por su vinculación o conocimiento de alguno de los asuntos a tratar, se consideren de utilidad para que los accionistas o socios reciban información completa, puedan solicitar aclaraciones y formarse así una mejor opinión.
- Asegurar el derecho de los accionistas o socios asistentes a la junta a consignar sus intervenciones y votos en el acta de la misma.

6.3 Tercer pilar: el consejo de administración

El organigrama actual de la empresa familiar solo muestra una delegación de funciones en el gerente general y este, a su vez, en el gerente de operaciones.

Gráfico 8. Organigrama funcional actual de Mambrino S.AC.



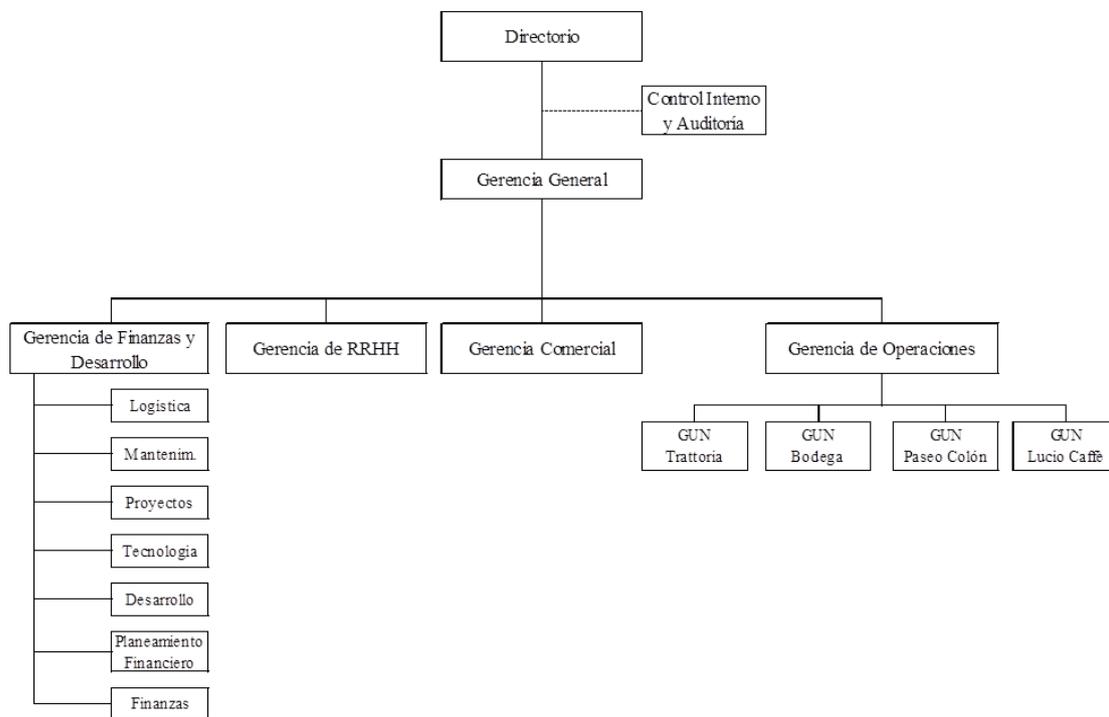
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Además existen jefes de área o encargados de la gestión financiera, administración y recursos humanos, logística, desarrollo de productos, proyectos, contabilidad, tecnología e informática.

El propósito es convertir a la organización actual, incorporando gradualmente puestos y profesionales idóneos de acuerdo al perfil deseado, de modo que la delegación de funciones sea más precisa y su cumplimiento sea más profesional; así mismo, debe hacerse el seguimiento del cumplimiento de las metas de las áreas y las gerencias mediante indicadores. En las siguientes secciones mostraremos los indicadores asociados a la implementación de las prácticas de BGC.

Una propuesta de organigrama matricial para Mambrino SAC. como operador multimarca de restaurantes es la siguiente:

Gráfico 9. Organigrama matricial propuesto para Mambrino S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Estos principios equivalen a cumplir los tres primeros pilares del código de BGC para las sociedades peruanas. A pesar de ser una empresa familiar en expansión, la expectativa de crecimiento corporativo de la empresa, requiere la incorporación en los principios de BGC.

6.4 Cuarto pilar: riesgo y cumplimiento, entorno del sistema de gestión de riesgos

¿Qué hace la empresa para identificar los riesgos a los que se ve expuesta en su operación?

- Identificación de volatilidad de la demanda.

- Identificación de volatilidad de los costos.
- Incertidumbre de nuevas inversiones.
- Ocurrencia de desastres.

¿Qué hace por mitigarlos?

- Estructura de compras flexible según nivel de ventas.
- Flexibilidad logística.
- Estudios de mercado a nivel profesional a medida que las nuevas inversiones tienen mayor incertidumbre de éxito.
- Evaluación estricta de nuevos socios en franquicias.
- Adquisición de pólizas de seguros contra accidentes personales de trabajo, incendios, otros.

¿Quiénes son los responsables?

- Gerente comercial.
- Gerente financiero.
- Gerente de operaciones.
- Administradores de cada establecimiento.

6.5 Quinto pilar: transparencia de información, estados financieros y memoria anual

- Implementación de la auditoría interna de los estados financieros hasta llegar a los estándares de la SMV.
- La auditoría externa es necesaria para certificar la validez de la información para inversionistas nacionales o extranjeros que deseen adquirir franquicias de las marcas Mambrino S.A.C. o la emisión de acciones en caso la asamblea familiar lo permita.
- Definir los mecanismos de sucesión generacional de las acciones.

Tabla 4. Implementación de los principios de buen gobierno corporativo según pilares

Implementación de prácticas de buen gobierno corporativo	Nivel de logro de implementación y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa.	Pilar I: Derechos de los accionistas
	Nivel de logro de la implementación y funcionamiento de la junta general.	Pilar II: Junta general
	Nivel de cumplimiento de la implementación y funcionamiento del consejo de administración.	Pilar III: El directorio y la alta gerencia
	Nivel de implementación de mecanismos de gestión de riesgos.	Pilar IV: Riesgo y cumplimiento
	Nivel de cumplimiento de la transparencia de información.	Pilar V: Transparencia de la información

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7. Beneficios tangibles del buen gobierno corporativo

Los principales beneficios que se lograrán con la implementación de gobierno corporativo para Mambrino S.A.C. son:

- Delegación adecuada de funciones a la plana profesional de gerentes.
- Disponer de mecanismos adecuados de información para la toma de mejores decisiones para el negocio, gracias a la existencia de información oportuna, verídica y relevante.
- Funcionalidad de los organigramas y manuales de funciones y responsabilidades en todos los niveles, de modo que la incorporación de personal y la apertura de locales esté adecuadamente ordenada.
- Existencia de una perfecta identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.
- La empresa se volverá transparente ante terceros y ante el personal interno.
- Ayudará a mejorar los procesos de sucesión por cambio generacional.
- Medirá mejor la operación y desempeño del negocio.
- Favorecerá la administración de riesgos.

7.1 Beneficios de la implementación de principios en el primer pilar de BGC: órganos de gobierno de la empresa

7.1.1 Lineamientos

- Diseñar el nuevo organigrama para adecuarlo a una estructura de delegación de decisiones y funciones gerenciales de una plana profesionalizada, con equipos capacitados y expertos.

- Planteamiento de las jerarquías y canales de comunicación internos a nivel organizacional e individual por marca y por restaurante.
- Definición de los puestos organizacionales mediante un mapa donde se identifiquen los puestos necesarios, cuyas vacantes se irán cubriendo en el transcurso de los tres años siguientes en el período 2016-2018, con sus respectivas capacidades y funciones.

7.1.2 Repercusiones

Tabla 5. Repercusiones de la implementación del primer pilar de BGC

Práctica BGC	Objetivos posteriores	Repercute favorablemente en:
Pilar I: Nivel de logro de implementación y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa	Diseño de organigrama funcional de MAMBRINO S.A.C. para pasar de ser una empresa familiar de pocos restaurantes, a una empresa capaz de manejar diversas marcas y locales.	Gestión interna
	Definición de la junta general: jerarquías, comunicaciones internas y relaciones entre el directorio y la alta gerencia.	Gestión interna
	Definición de puestos de trabajo según funciones a nivel gerencial.	Gestión interna

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7.2 Beneficios de la implementación de los principios del segundo pilar de BGC: la junta general

7.2.1 Lineamientos

- Construcción de manuales y estándares de operaciones y procesos. Flujogramas para cada marca y para la administración general.
- Formulación de indicadores viables para el seguimiento de resultados de las gerencias ante el órgano de gobierno de la empresa.

7.2.2 Repercusiones

Tabla 6. Repercusiones de la implementación del segundo pilar de BGC

Práctica BGC	Objetivos posteriores	Repercute favorablemente en:
Pilar II: Nivel de logro de la implementación y funcionamiento de la junta general	Definición de funciones por puesto y capacidades de los profesionales requeridos en la alta gerencia.	Gestión interna
	Delegación de responsabilidades, metas e indicadores de gestión por puesto y por área dentro de la organización.	Gestión interna
	Definición de los mecanismos de toma de decisiones en todos los niveles, debidamente delegados y jerarquizados.	Gestión interna

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7.3 Beneficios de la implementación de los principios del tercer pilar de BGC: el consejo de administración

7.3.1 Lineamientos

- Ampliación del mapa de puestos a nivel funcional, dentro de las estrategias y metas de operatividad de los restaurantes, identificando a cada gerente con sus metas e indicadores de medición de desempeño.
- Seguimiento a los resultados, reprocesos de toma de decisiones y asignación de responsabilidades.

7.3.2 Repercusiones

Tabla 7. Repercusiones de la implementación del tercer pilar de BGC

Práctica BGC	Objetivos posteriores	Repercute favorablemente en:
Pilar III: Nivel de cumplimiento de la implementación y funcionamiento del consejo de administración	Definición de decisiones y responsabilidades del directorio.	Gestión interna
	Definición de decisiones y responsabilidades de la gerencia comercial.	Rentabilidad coyuntural
	Definición de decisiones y responsabilidades de la gerencia de operaciones.	Eficiencia operativa
	Definición de decisiones y responsabilidades de la gerencia financiera.	Solvencia

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7.4 Beneficios de la implementación de los principios del cuarto pilar de BGC: la gestión de riesgos

7.4.1 Lineamientos

- Identificación de los riesgos gerenciales, operativos y riesgos externos en todos los niveles de gestión de la empresa.
- Asignación de los riesgos a los agentes internos con mayor capacidad de resolverlos.
- Implementación de los mecanismos de mitigación de cada riesgo y seguimiento a los resultados.
- Mecanismos de alerta eficaces ante el surgimiento de indicios de riesgos.

7.4.2 Repercusiones

Tabla 8. Repercusiones de la implementación del cuarto pilar de BGC

Práctica BGC	Objetivos posteriores	Repercute favorablemente en:
Pilar IV: Nivel de implementación de mecanismos de gestión de riesgos	Identificación, asignación y mitigación de riesgos comerciales: Demanda, nuevas aperturas.	Rentabilidad coyuntural
	Identificación, asignación y mitigación de riesgos operativos: Costos, logística, rotación de recursos humanos.	Eficiencia operativa
	Identificación, asignación y mitigación de riesgos financieros: Financiamiento de aperturas, estructura de capital.	Solvencia
	Seguimiento de los resultados esperados.	Gestión interna

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7.5 Beneficios de la implementación de los principios del quinto pilar de BGC: la transparencia de la información

7.5.1 Lineamientos

- Implementación del sistema SAP, base de datos de compartimiento de información general en todos los aspectos de la compañía, desde el abastecimiento, las operaciones, la facturación, mediante el cual se elaboran los reportes útiles para el control estadístico y la toma de decisiones.
- Elaboración de consultas y reportes de la base de datos para identificar las eficiencias, la rentabilidad y los estados financieros.
- Política de compartimiento interno y confidencialidad externa de la organización.

7.5.2 Repercusiones

Tabla 9. Repercusiones de la implementación del quinto pilar de BGC

Práctica BGC	Objetivos posteriores	Repercute favorablemente en:
Pilar V: Nivel de cumplimiento de la transparencia de información	Integración de los sistemas de información a nivel interno.	Gestión interna
	Disponibilidad de información útil para la toma de decisiones.	Gestión interna
	Seguimiento a los resultados de eficiencia en costos.	Eficiencia operativa
	Seguimiento a los resultados de gestión comercial.	Rentabilidad coyuntural
	Seguimiento a los resultados de gestión financiera.	Solvencia

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VIII. Políticas y estrategias funcionales

La implementación de los principios de buen gobierno corporativo (BGC) incide en las estrategias funcionales de la empresa mediante la delegación de funciones. Actualmente las decisiones funcionales pasan por la evaluación de los tres socios, se han dado circunstancias en que alguno de ellos ha postergado una decisión en alguna estrategia funcional propuesta por los jefes de operaciones o por la gerencia general por considerar que los resultados serían inciertos.

En el capítulo anterior, cuando describimos la implementación de los principios de BGC, en el segundo pilar de la dirección de la empresa, se indicó que el primer paso es la conformación del nuevo organigrama de Mambino S.A.C., que permita superar la etapa de gestación y crecimiento inicial para encaminarse a una nueva etapa de crecimiento corporativo. La implementación de principios del tercer pilar de BGC implica la delegación de funciones y responsabilidades operacionales, las cuales deben orientar a la empresa en el camino trazado que consiste en la expansión de las líneas de negocio mediante aperturas a realizarse en los próximos tres años, y mediante la profesionalización de la toma de decisiones operativas.

Es así que la implementación de los principios de BGC debe verse reflejada en la facilitación de las estrategias operativas que conlleven a la empresa a alcanzar los resultados deseados en términos de la sostenibilidad de la rentabilidad y eficiencia general de la empresa. Por el contrario, de no implementar los principios de BGC, podrían ocurrir retrasos en la consecución de las metas propuestas, o algún impedimento al crecimiento esperado por los accionistas.

1. Políticas y estrategias de marketing

1.1 Relación entre los principios de buen gobierno corporativo y las políticas de marketing

El primer paso es la delegación de las responsabilidades de marketing, promoción y estudios de mercado en un equipo encargado especialmente para tal fin. Actualmente en Mambrino S.A.C. dicha labor viene siendo realizada por la gerencia de operaciones en coordinación con los socios. Una delegación de funciones exclusiva a un equipo liderado por un jefe o gerente permitirá asignar funciones específicas, indicadores de desempeño y resultados orientados a mejorar las ventas y la rentabilidad de la empresa.

1.2 Fundamentos de las políticas de marketing

Dejar sentadas las bases para atraer a clientes potenciales en cada una de las unidades de negocio, contando con un equipo de marketing responsable de determinar la forma de llegar a los clientes deseados por la compañía, indicando qué tipo de táctica deberán seguir para despertar un interés para ellos y desarrollando estrategias que permitan crear una marca con una fuerte personalidad, que se convierta en una verdadera barrera para la competencia.

La actual percepción del directorio sobre las actividades de marketing no resulta muy auspiciosa. A una propuesta de la gerencia de operaciones, de activar promociones para incrementar las ventas de las marcas Paseo Colón y la Bodega de la Trattoria, se tardó dos meses en aceptar los programas “El Plato del Día” en Paseo Colón, y “La Bodega recomienda...” en la Bodega de la Trattoria. El resultado fue un incremento de 30% de las ventas mensuales en los locales de la bodega y ¡50%! de incremento en las ventas en Paseo Colón.

Tony O’Rielly, ex CEO de Heinz Foods, dice: «Se debe buscar un nicho de mercado, y luego asegúrese de que hay mercado para ese nicho» (Kotler 2004). Los locales de las marcas tienen un nicho definido, en las locaciones actuales están orientados a los NSE A-B. Se debe considerar que la información está en todas partes al mismo tiempo y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing de “conectar y colaborar”, no en vender con un monólogo o centrar el marketing en “dirigir y controlar” al consumidor. Deben ofrecer a sus clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

1.3 Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente

Teniendo claro que las marcas tienen un mercado objetivo que son los comensales que acuden a restaurantes en los NSE A (Trattoria), NSE B y C aspiracionales (Bodega, Paseo Colón y Lucio Caffè) descubrimos al analizar la propuesta de valor, cuáles son los factores valorados por los clientes.

Para poder descubrir qué cosas consideran “propuestas de valor” los clientes, Kotler (2004) aconseja lo siguiente:

- **Identificar las expectativas de los clientes o potenciales clientes.** La calidad reconocida y habitual, a menores precios.
- **Decidir por cuáles de estos valores se va a competir.** Alta calidad de comida y excelente servicio se han convertido en el estándar. Se puede explotar la recurrencia de los clientes mediante promociones.
- **Analizar la habilidad de la organización para dar esos valores a sus clientes.** Las promociones implementadas han sido bastante exitosas, lo mismo que el lanzamiento de Lucio Caffè bajo la imagen de Sandra Plevissani como especialista en repostería.
- **El mensaje que deben comunicar y vender es acerca del valor que transmiten, no a cerca de las características del producto.** Las promociones y el servicio están orientados bajo la idea de “ven y quédate con nosotros”, “vuelve muy pronto”.
- **Asegura que brindan el valor prometido y de que con el tiempo van mejorando y ampliando este modelo de valor.**

1.4 Metas esperadas de las actividades de marketing

Como se ha mencionado, las actividades de marketing se orientarán a dos metas: la promoción para el incremento de ventas en los locales de las cuatro marcas, y la realización de estudios de mercado para la proyección de demanda de las nuevas aperturas de locales.

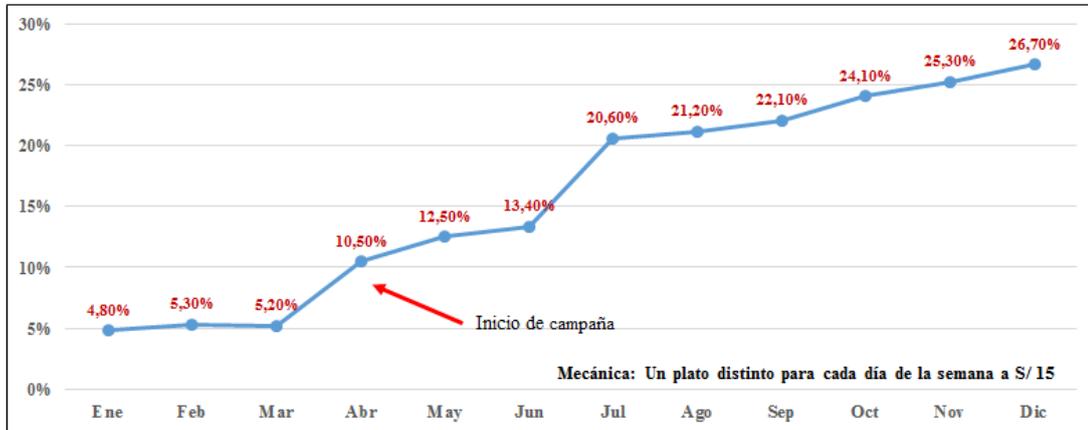
Las promociones para el incremento de ventas en los locales existentes que se han propuesto son las siguientes:

- **La Bodega Recomienda.** Es una promoción planteada para la Bodega de La Trattoria, bajo la cual el restaurante propone un paquete de platos especiales de temporada que pueden ser adquiridos desde precios módicos (S/ 15, para platos con reducido *food cost*, cuando el precio promedio de un plato oscila entre S/ 25 y S/ 40), los cuales atraen comensales por el precio del plato, que además consumen bebidas como cocteles o vinos que son vendidos a su precio normal y permite a al restaurante recuperar el margen.

Desde su implementación en el mes de abril 2015 inicialmente en el local de la Av. Dos de Mayo en San Isidro, esta promoción atrae a un gran número de oficinistas que laboran en la zona, siendo el segundo local en implementarlo el Jockey Plaza, con una situación similar de comensales. En ambos locales empleados como piloto, las ventas aceleraron su tasa de crecimiento de un promedio de 5% anual hasta marzo del 2014, a 10% en los primeros

meses de promoción hasta 26,7% de crecimiento alcanzado en el mes de diciembre del 2015, con respecto al mismo mes del año anterior.

Gráfico 10. Restaurante piloto Bodega – Campaña “Bodega recomienda”

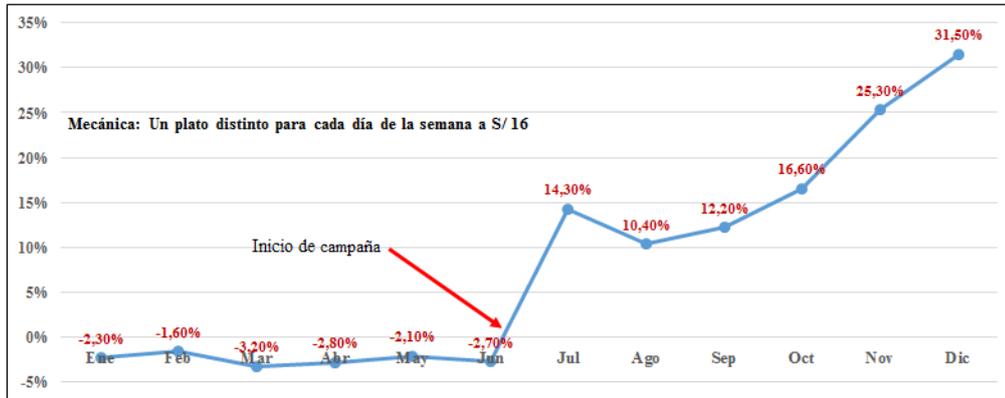


Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Paseo Colón: El plato del día.** Paseo Colón es una marca que se lanzó durante el año 2012 con expectativas de atraer con propuestas de platos limeños y latinoamericanos, servidos en un ambiente colonial, como en una Lima de principios del siglo XX. El volumen de ventas aún no lograba despegar según lo deseado, como ocurría en la Bodega de la Trattoria, teniendo en los primeros meses del 2015 inclusive tasas de crecimiento negativas de ventas con respecto a los meses del año 2014. En ambos locales, en el mes de julio 2015 se implementó la promoción “Plato del día” en el local del Jockey Plaza. La campaña consiste en que el restaurante ofrece un plato de la carta para cada día de la semana a un precio de S/ 16.00, cuando en promedio los platos bordean los S/ 30.00.

La campaña logró vencer las resistencias del público consumidor y los atrajo hacia el restaurante, logrando ambos objetivos: la atraktividad y la recurrencia de los consumidores de Paseo Colón. Las ventas que tenían un incremento anual negativo pasaron a tener tasas de crecimiento de 20% en promedio con respecto al mismo mes del año anterior.

Gráfico 11. Restaurante piloto Paseo Colón – Campaña “Plato del día”



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Promociones como las mencionadas, tienen el propósito de incrementar las ventas en los locales actuales de la marca y, a medida que aparezcan necesidades, en los nuevos locales a futuro. La tasa de crecimiento anual esperada de las ventas para los locales de Mambrino S.A.C., una vez estabilizadas las promociones, son los siguientes:

Tabla 10. Estimación del crecimiento de las ventas (%) de restaurantes existentes

Marcas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bodega 1	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Bodega 2	4,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Bodega 3	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Bodega 4	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Bodega 5	10,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Bodega 6	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Bodega 7	2,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Paseo Colón 1	6,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Paseo Colón 2	15,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Lucio Caffè 1	4,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Lucio Caffè 2	4,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
Trattoria 1	4,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El crecimiento estimado de las ventas genera las proyecciones mostradas en la tabla siguiente:

Tabla 11. Facturación estimada anual (en miles de soles) para restaurantes existentes

Marcas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bodega 1	3.303	3.435	3.607	3.823	4.091	4.377
Bodega 2	5.183	5.391	5.660	6.000	6.420	6.869
Bodega 3	4.266	4.437	4.659	4.938	5.284	5.654
Bodega 4	2.734	2.843	2.985	3.165	3.386	3.623
Bodega 5	6.239	6.488	6.812	7.221	7.727	8.268
Bodega 6	5.229	5.439	5.710	6.053	6.477	6.930
Bodega 7	1.661	1.727	1.813	1.922	2.057	2.201
Paseo Colón 1	2.431	2.528	2.655	2.814	3.011	3.222
Paseo Colón 2	3.807	3.960	4.158	4.407	4.716	5.046
Lucio Caffè 1	4.450	4.628	4.859	5.150	5.511	5.897
Lucio Caffè 2	4.073	4.236	4.448	4.715	5.045	5.398
Trattoria 1	6.376	6.631	6.963	7.381	7.897	8.450
Total restaurantes existentes	49.752	51.742	54.330	57.589	61.621	65.934

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.5 Proyecciones de ventas en nuevos locales

Además de los locales actuales, los socios estiman que la corporación debe expandirse a un ritmo de cinco nuevos locales por año en el periodo 2016-2020.

Tabla 12. Meses de facturación por año para futuros restaurantes

Nuevos locales	2016	2017	2018	2019	2020
Nuevo Local 1	6	12	12	12	12
Nuevo Local 2	6	12	12	12	12
Nuevo Local 3	6	12	12	12	12
Nuevo Local 4	6	12	12	12	12
Nuevo Local 5	6	12	12	12	12
Nuevo Local 6		8	12	12	12
Nuevo Local 7		8	12	12	12
Nuevo Local 8		8	12	12	12
Nuevo Local 9		8	12	12	12
Nuevo Local 10		8	12	12	12
Nuevo Local 11			9	12	12
Nuevo Local 12			9	12	12
Nuevo Local 13			9	12	12
Nuevo Local 14			9	12	12
Nuevo Local 15			9	12	12
Nuevo Local 16				9	12
Nuevo Local 17				9	12
Nuevo Local 18				9	12
Nuevo Local 19				9	12
Nuevo Local 20				9	12
Nuevo Local 21					9
Nuevo Local 22					9
Nuevo Local 23					9
Nuevo Local 24					9
Nuevo Local 25					9
Total meses de facturación	30	100	165	225	285

El cuadro muestra la estimación de meses de facturación y porcentaje de crecimiento de los restaurantes futuros.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 13. Estimación del crecimiento de ventas (%) versus el año anterior

Nuevos Locales	2016	2017	2018	2019	2020
Nuevo Local 1		105,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 2		105,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 3		105,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 4		105,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 5		105,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 6			55,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 7			55,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 8			55,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 9			55,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 10			55,0%	5,0%	5,0%
Nuevo Local 11				38,3%	5,0%
Nuevo Local 12				38,3%	5,0%
Nuevo Local 13				38,3%	5,0%
Nuevo Local 14				38,3%	5,0%
Nuevo Local 15				38,3%	5,0%
Nuevo Local 16					38,3%
Nuevo Local 17					38,3%
Nuevo Local 18					38,3%
Nuevo Local 19					38,3%
Nuevo Local 20					38,3%
Nuevo Local 21					
Nuevo Local 22					
Nuevo Local 23					
Nuevo Local 24					
Nuevo Local 25					

El cuadro muestra la estimación de meses de facturación y porcentaje de crecimiento de los restaurantes futuros.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

El presente plan de BGC tiene un horizonte de tres años; sin embargo, la empresa debe contar con una estructura organizacional suficiente para que la apertura y la gestión de 25 nuevos restaurantes no resulten ser un problema. Para ello resulta fundamental la implementación de los cinco pilares de BGC planteados en el capítulo anterior.

Tabla 14. Facturación anual (expresada en miles de soles) para futuros restaurantes

Nuevos locales	Proyección	2016	2017	2018	2019	2020
Nuevo Local 1 Proyectado	4.000	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 2 Proyectado	4.000	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 3 Proyectado	4.000	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 4 Proyectado	4.000	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 5 Proyectado	4.000	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 6 Proyectado	4.000		2.667	4.133	4.340	4.557
Nuevo Local 7 Proyectado	4.000		2.667	4.133	4.340	4.557
Nuevo Local 8 Proyectado	4.000		2.667	4.133	4.340	4.557
Nuevo Local 9 Proyectado	4.000		2.667	4.133	4.340	4.557
Nuevo Local 10 Proyectado	4.000		2.667	4.133	4.340	4.557
Nuevo Local 11 Proyectado	4.000			3.000	4.150	4.358
Nuevo Local 12 Proyectado	4.000			3.000	4.150	4.358
Nuevo Local 13 Proyectado	4.000			3.000	4.150	4.358
Nuevo Local 14 Proyectado	4.000			3.000	4.150	4.358
Nuevo Local 15 Proyectado	4.000			3.000	4.150	4.358
Nuevo Local 16 Proyectado	4.000				3.000	4.150
Nuevo Local 17 Proyectado	4.000				3.000	4.150
Nuevo Local 18 Proyectado	4.000				3.000	4.150
Nuevo Local 19 Proyectado	4.000				3.000	4.150
Nuevo Local 20 Proyectado	4.000				3.000	4.150
Nuevo Local 21 Proyectado	4.000					3.000
Nuevo Local 22 Proyectado	4.000					3.000
Nuevo Local 23 Proyectado	4.000					3.000
Nuevo Local 24 Proyectado	4.000					3.000
Nuevo Local 25 Proyectado	4.000					3.000
Ventas restaurantes nuevos		10.000	33.833	57.192	80.051	104.054

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.6 Proyecciones totales de ventas de la marca

Tomando en conjunto las proyecciones de ventas de los locales actuales y los 25 locales que se desea abrir, las proyecciones de ventas de Mambrino SAC. son las siguientes:

Tabla 15. Proyecciones totales de venta de Mambrino SAC. (expresadas en miles de soles)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total ventas	49.752	61.742	88.163	114.781	141.672	169.988

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Estas proyecciones de ventas requieren del complemento de las estrategias de operaciones y la estrategia financiera para que se garantice la rentabilidad a largo plazo deseada para la corporación.

2. Políticas y estrategias de operaciones

Las operaciones de la empresa, tanto a nivel corporativo como a nivel individual de cada una de las marcas, tienen como propósito mejorar la eficiencia conjunta de todas ellas, además de realizar el aprendizaje necesario para incrementar las ventas con los mismos recursos o menos (área de comedores, personal de servicio, mayor rotación de insumos, etcétera).

El éxito de los locales de las marcas sugirió la idea del crecimiento corporativo mediante la expansión y apertura de nuevos locales; inicialmente el lanzamiento de las marcas Paseo Colón y Lucio Caffè, y la apertura de nuevos locales en nuevas locaciones, principalmente en centros comerciales. Las políticas de eficiencia de la operación de restaurantes alcanzadas por la empresa están determinadas por los siguientes indicadores, los cuales son modelo para el sector de restaurantes de alto nivel.

Tabla 16. Restaurante prototipo – cálculo de capacidad instalada

Información relevante	Ratios	Cálculo
Número de mesas	46	A
Número de sillas	171	B
Sillas promedio por mesa	3,7	C = B/A
Horas de atención por día	11	D
Horas de atención por mes	330	E = D x 30
Promedio de permanencia por mesa (horas)	1,1	F
Número de mesas promedio atendidas en un mes	3.249	G
Número de clientes promedio atendidos en un mes	9.078	H
Número de clientes promedio atendidos por mesa	2,8	I = H/G
Rotación mensual del comedor (veces)	71	J = G/A
Porcentaje de ocupabilidad del comedor	75%	K = H/(J x B)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cada una de las aperturas de los años recientes ha significado un nuevo reto para la empresa al tratarse de un nuevo restaurante por gestionar, lograr la rentabilidad que se espera de éste, y si el éxito será replicable en aperturas posteriores. Esta política se refleja en la cultura de fortalecimiento de la empresa mediante la creación de activos de largo plazo (nuevas ubicaciones).

2.1 Focalizarse en crear activos a largo plazo

Seis factores clave para crear activos a largo plazo:

- **Ser honestos con la marca.** Cada nueva apertura es lanzada mediante el slogan: “La misma calidad de... (marca) ahora cerca de Ti”.
- **Ser honestos con los clientes.** Las promociones y propuestas de la marca en los nuevos locales son las mismas que atraen en los anteriores locales de la marca.
- **Ofrecer un servicio de calidad.** Ya ampliamente reconocido en los locales actuales.
- **Mantener buenas relaciones con los accionistas.** Tres socios en una estructura familiar. El flujo de información es permanente, pero aún no lo es del todo la capacidad de delegación.
- **Ser consciente de nuestro capital intelectual.** Estandarizar el conocimiento adquirido mediante el resguardo de la información (platos, recetas, procesos, etcétera).
- **Crear una reputación corporativa.** Implementación de las prácticas de BGC.

A diferencia de las estrategias de marketing orientadas al incremento de las ventas, las estrategias de operaciones y las aperturas o creación de activos de largo plazo apuntan a la mejora de la eficiencia y del perfil sostenible de la rentabilidad.

La inversión requerida para la apertura de un nuevo local en promedio es la siguiente:

Inversión promedio	US\$	T.C.	Soles
Para un nuevo restaurante	800.000	3,35	2.680.000

Las políticas de operaciones orientadas a la inversión y la eficiencia operativa de los locales de Mambrino S.A.C. necesitan, además, políticas de recursos humanos, marketing y el soporte financiero suficiente para que, en conjunto, la implementación de las políticas y principios de BGC permitan alcanzar los resultados deseados.

3. Políticas y estrategias de recursos humanos

Se trata de plantear estrategias generales para todas y cada una de las unidades de negocio, considerando una serie de componentes generales que permitan su diseño. La estrategia de recursos humanos debe concebirse a través de un plan que la empresa hace de éstos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

Para la planificación de los recursos humanos, cada unidad de negocio deberá tomar como base las siguientes consideraciones:

- Considerar que su principal ventaja competitiva reside en las personas que integran la compañía, de ahí que la gestión de los empleados y de los diferentes equipos tenga valor estratégico.
- Disponer de un sistema de gestión de personas integrado, alineado con la visión y la cultura de la compañía. Sus valores son la integridad, la responsabilidad, la transparencia, la flexibilidad y la innovación, entendidos siempre desde dos actitudes básicas: el respeto y el sentido de la anticipación. Con estos valores y actitudes se generarán relaciones de confianza.
- Basar la gestión de personas en el compromiso de los empleados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, y buscar coordinar la necesidad de capacidades de la compañía en el corto, medio y largo plazo con las oportunidades de desarrollo profesional de las personas que la integran.

3.1 Alineación con la cultura y valores

- **Garantizar la igualdad de oportunidades en todos los aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos de la compañía.** Considerando la diversidad como un elemento distintivo que le permite posicionarse frente a la competencia gracias a contar con personas de distinto origen, edad, género, capacidades, etcétera, y al estímulo del aprendizaje mutuo.
- **Impulsar la evolución de las formas de trabajar.** El objetivo es contar con un entorno de trabajo cada vez más flexible que fomente el trabajo colaborativo y contribuya a ser una empresa cada vez más competitiva, innovadora, moderna y adaptada a las nuevas necesidades y estilos de vida de las sociedades en las que opera.
- **La compañía valora, promueve y facilita el equilibrio entre la vida personal y profesional.** Para ello genera mecanismos que ayudan a desarrollar ambas facetas, adaptándolas a los distintos entornos: flexibilidad horaria, etcétera.
- **La compañía velará por la mejora de la salud, el bienestar y la seguridad de las personas.** Tanto mientras realizan su prestación laboral para la empresa como en su tiempo privado, a través de programas y acciones acordes en la prevención de riesgos laborales, en la promoción activa de la salud y en la puesta en práctica de estilos y hábitos de vida saludables, haciéndolos extensivos a otras personas interesadas de su entorno.

- **Promover el voluntariado corporativo entre los empleados y personas del entorno de la compañía.** Se busca contribuir a la mejora del entorno social, compartiendo los valores y conductas propios de la empresa y que caractericen el “sello Mambrino”.
- **Fomentar el diálogo, la escucha activa, la utilización de entornos colaborativos, así como los sistemas de sugerencias y aportación de ideas.**
- **Lograr que el personal entienda que la información se debe gestionar con responsabilidad y transparencia.** Se deben promover iniciativas tendentes a convertir el conocimiento personal de los miembros de la organización en un bien compartido, fomentando la transferencia del conocimiento de las personas expertas a las nuevas incorporaciones, y la puesta en común de experiencias ya que la gestión del conocimiento es una fuente de innovación y mejora continua de los procesos de negocio.

3.2 Planificación

- Identificar las necesidades de la compañía junto con las capacidades, potencial e intereses de los empleados, planificando sus carreras en el corto, medio y largo plazo, con el fin de dotar a la organización de los perfiles necesarios para alcanzar las metas propuestas.
- Los procesos de reclutamiento y selección deben favorecer al desarrollo de una cultura de empresa líder, abierta a la diversidad y a la multiculturalidad, empleando en cada caso las fuentes de captación y acercamiento al mercado más consistentes con los perfiles profesionales requeridos en cada momento.
- Implementar un programa de incorporación y desarrollo de nuevos profesionales que esté orientado a cubrir las necesidades futuras en términos de perfiles, conocimiento y capacidades. Apostando por el desarrollo interno y por ello, este programa permitirá incorporar a personas recién graduadas y dirigir su desarrollo profesional para acelerar su conocimiento de la compañía y de los diferentes negocios y áreas y lograr su efectiva integración con la cultura de la compañía.

3.3 Compensación del talento

- Los esquemas de retribución garantizarán la competitividad externa y la equidad interna dentro de un entorno global que deben estar alineados con las buenas prácticas de buen gobierno corporativo. Dichos esquemas deberán ser orientados a facilitar la atracción, retención, motivación y compromiso de los profesionales que aportan su talento a la organización.

- Se debe fomentar tanto el rendimiento y el reconocimiento del mérito individual como la cooperación y el esfuerzo colectivos. Los sistemas de evaluación del desempeño que se aplicarán a cada área funcional permitirán medir y reconocer dichas aportaciones y su contribución a los objetivos de la compañía, basándose en el diálogo jefe-colaborador.
- Proporcionar beneficios sociales competitivos en cada entorno, muchos de ellos orientados a completar los esquemas de prestaciones sociales (sanidad, jubilación, etcétera).

3.4 Relaciones laborales

Las relaciones laborales serán un instrumento que contribuirá a alcanzar los objetivos de la organización, potenciando la cultura y los valores de la compañía, en un clima de diálogo social y respeto a las personas.

Los principios enunciados son objeto de seguimiento, medición sistemática interna y comparación con otras compañías. Las encuestas de clima laboral que se realicen periódicamente a todos los empleados y las sugerencias recibidas a través de distintos canales son también fuentes de información muy valiosa. Todos estos elementos ayudarán a identificar acciones de mejora y a incorporar elementos que se anticipen a los cambios y expectativas de la sociedad.

Mambrino S.A.C. considera que “cumplir y hacer cumplir” esta política es responsabilidad de todas las personas que participen en sus actividades.

4. Desarrollar métricas y analizar el ROI (retorno de la inversión)

Philip Kotler (2004) remarca la importancia de disponer de un cuadro de mando que nos ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas.

A continuación se enumeran las métricas que consideramos indispensables:

- Acerca del producto
 - Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en nuestros productos.
 - Porcentajes de ventas de los nuevos productos.

- Beneficio generado por producto.
- Segmentación de clientes
 - Satisfacción del cliente.
 - Precio medio de las ventas a un cliente.
 - Número de quejas de clientes.
- Acerca de los mercados
 - Penetración de mercado.
 - Cuota de mercado.
 - Incremento en ventas.
 - Beneficios.

5. Conclusiones

Kotler (2004) destacó la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes:

- **La empresa orientada a beneficios.** Reduce los costos, sustituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes.
- **La empresa orientada a la lealtad de los clientes.** Invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

Capítulo IX. Seguimiento y control de las políticas de buen gobierno corporativo

El seguimiento y control de las políticas de BGC a aplicar en Mambrino S.A.C. deben asociarse a la interrelación entre los objetivos estratégicos propuestos en el capítulo VI del presente documento.

En el esquema del mapa estratégico ubicamos a las buenas prácticas de gobierno corporativo como uno de los objetivos de la primera dimensión de Mambrino S.A.C., la dimensión del aprendizaje interno. La implementación de los principios de BGC depende de la modificación de la cultura corporativa, de la concientización del directorio para preparar a la organización a un crecimiento ordenado que sirva como referencia de la expansión deseada, de ser una empresa familiar operadora de restaurantes a una corporación de operación multimarca en la cual se perfilen adecuadamente las posiciones profesionales de gerencia, de mandos medios y de personal operativo en cada marca.

Así mismo, la organización quedará preparada para próximos saltos cualitativos en caso se presenten las necesidades de sucesión de accionistas, apertura a mas inversionistas, franquicias, u otras oportunidades que puedan surgir a largo plazo.

La presente propuesta de seguimiento y control se aplica al horizonte temporal comprendido entre los años 2016 y 2018 donde deben incorporarse los principios de BGC.

La implementación de los principios de BGC mostrados afecta a los objetivos estratégicos de las perspectivas superiores según lo mostrado en las líneas rojas (anexo 13), hasta determinar - mediante la correlación de responsabilidades- su impacto en el objetivo superior, que es perfilar la sostenibilidad de la rentabilidad de la empresa.

1. Indicadores de cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo

El seguimiento de los resultados de la implementación de los principios se realizará mediante la verificación del cumplimiento de las metas de los indicadores propuestos para cada uno de los pilares de prácticas de BGC.

Tabla 17. Indicadores y metas del primer pilar: el órgano de gobierno de la empresa

Práctica BGC	Indicadores	Metas
Nivel de logro de implementación y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa	Transición de empresa familiar a corporativa.	2016: 50%
	Redacción y cumplimiento del protocolo familiar.	2016: 50%
	Definir la cultura corporativa.	2016: 50%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 18. Indicadores y metas del segundo pilar: la junta general

Práctica BGC	Indicadores	Metas
Nivel de logro de la implementación y funcionamiento de la junta general	Complemento del mapa de puestos con los requisitos de capacidades por puesto.	2016: 100%
	Elaboración de Manual y Reglamento de Organización y funciones (MOF y ROF).	2016: 100%
	Elaboración de mecanismos de comunicación interna: memos, comunicados, cartas, comunicaciones físicas y electrónicas.	2016: 100%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 19. Indicadores y metas del tercer pilar: el consejo de administración

Práctica BGC	Indicadores	Metas
Nivel de cumplimiento de la implementación y funcionamiento del consejo de administración	Definición de funciones de los directores.	2016: 100%
	Definición de funciones y responsabilidades de la gerencia comercial.	- Estudio de demanda para cada una de las aperturas. - Incremento de ventas por actividades de marketing y promociones por cada marca.
	Definición de funciones y responsabilidades de la gerencia de operaciones.	- Mejora de productividad en logística: ventas/activo total. - Mejora en la productividad del recurso humano: ventas/hora-hombre. - Mejora en la eficiencia de la distribución: ventas /m ² comedor.
	Definición de funciones y responsabilidades de la gerencia financiera.	- Eficiencia en la estructura de capital: B/S = 2 Multiplicador de capital = 3 - Optimización del costo del capital propio Ke, y del costo de la deuda Kd.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 20. Indicadores y metas del cuarto pilar: la gestión de riesgos

Práctica BGC	Indicadores	Metas
Nivel de implementación de mecanismos de gestión de riesgos	- Estimación de demanda para las nuevas aperturas por restaurante. - Monitoreo de la elasticidad de la demanda por local.	100% de aperturas con estudios de demanda con escenarios 100% de locales de todas las marcas con elasticidad de demanda estimada
	Productividad de las operaciones: ventas/costo de insumos Productividad del recurso humano: ventas/trabajadores	Incremento de la productividad todos los años
	- Estructura de capital de la compañía. - Costo de capital K_e - Costo de la deuda K_d	WACC óptimo para incrementar el valor de la compañía
	Seguimiento de los resultados esperados.	Alcance de los objetivos superiores del BSC, seguimiento de las iniciativas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 21. Indicadores y metas del quinto pilar: la transparencia de la información

Práctica BGC	Indicadores	Metas
Nivel de cumplimiento de la transparencia de información	Integración de los sistemas de información a nivel interno.	Integración de información 40% de información 2016
	Disponibilidad de información útil para la toma de decisiones.	70% de información 2017 100% de información 2018
	Seguimiento a los resultados de eficiencia en costos.	Incremento anual del ratio de rotación de activo
	Seguimiento a los resultados de gestión comercial.	Incremento anual del ratio de retorno sobre ventas
	Seguimiento a los resultados de gestión financiera.	Multiplicador de capital cada vez más cercano a 3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo X. Plan financiero

La información histórica de los estados financieros de Mambrino S.A.C. muestra los resultados para las principales cuentas. El propósito del análisis financiero es medir el impacto de los objetivos y del mecanismo de implementación de las políticas de BGC analizadas en el capítulo VII en indicadores financieros medibles y cuantificables según la estrategia de la empresa.

Tabla 22. Cuentas financieras de Mambrino S.A.C. (expresadas en miles de soles)

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
Activo corriente	4.185	3.050	4.702	4.189	5.912	6.717
Total activo	8.803	8.415	11.837	11.843	25.321	31.759
Total pasivo	1.547	4.040	6.422	6.846	17.784	23.661
Pasivo corriente	1.547	2.695	3.918	3.908	11.141	12.177
Pasivo no corriente	-	1.345	2.504	2.937	6.643	11.484
Total patrimonio	4.431	4.375	5.415	4.997	7.537	8.098
Ventas	11.936	16.167	20.160	22.359	29.952	46.551
Utilidad operativa	2.470	2.806	2.055	1.554	1.819	3.024
Utilidad neta	1.194	1.284	986	363	212	559

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De estos datos notamos que la empresa ha incrementado notablemente su nivel de ventas debido a las aperturas de nuevos locales, pasando de S/ 12 millones de ventas obtenidas manejando cinco restaurantes en el año 2010, con un activo valuado en S/ 8,8 millones, a S/ 46 millones en ventas en el año 2015 con 14 restaurantes, cuyo valor de activos se valorizó en S/ 31,7 millones.

El financiamiento de las inversiones se han realizado mediante arrendamientos financieros (*leasing*), la institución financiera que trabaja con Mambrino S.A.C. financia la infraestructura, maquinaria y equipamiento y las transfiere en *leasing* a la empresa para su operación. El pasivo de la empresa se incrementó de S/ 1,5 millones el año 2010 en que la empresa operaba prácticamente con capital propio, a S/ 23,6 millones en el año 2015. La organización aprovecha las oportunidades de financiamiento a bajo costo al instalar locales de alta rentabilidad y generación de efectivo. Cada restaurante abierto entre los años 2012-2015 está financiado completamente vía *leasing* y tienen períodos de cinco años de pago con seis meses de gracia, a una tasa efectiva anual de 6,0%.

El bajo costo de la deuda motiva a la dirección a emplear este mecanismo, asociado al bajo riesgo que generan los restaurantes. La empresa estima que no tendrá problemas en pagar las deudas del *leasing* puesto que los restaurantes vienen siendo muy exitosos y generan efectivo en forma eficiente, ya que las comidas son pagadas en efectivo o con una rápida recuperación por el uso de POS, por lo que la empresa no ve afectados sus ingresos de efectivo inmediatos y tiene libertad de pagos a sus proveedores, en promedio entre 45 y 60 días. La posición de liquidez resultante es buena, la empresa trabaja con capital de trabajo de los proveedores y de la deuda de corto plazo.

1. Indicadores de rentabilidad sostenible

Con la información de las cuentas del balance general y del estado de resultados podemos construir indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa. El propósito de Mambrino S.A.C. como empresa es maximizar la utilidad de la inversión realizada y la rentabilidad para los miembros de las familias accionistas; ambos propósitos se recogen directamente en los indicadores ROA (retorno sobre activos) y ROE (retorno sobre el patrimonio). A su vez, ambos indicadores se descomponen mediante el análisis Dupont para ver si la rentabilidad es sostenible en el tiempo, y evaluar el impacto de las políticas de BGC en la rentabilidad coyuntural, en la eficiencia y en la solvencia de la empresa.

Tabla 23. Indicadores de rentabilidad sostenible

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
Liquidez corriente	2,71	1,13	1,20	1,07	0,53	0,55
Endeudamiento neto	17,6%	48,0%	54,3%	57,8%	70,2%	74,5%
Magen operativo	20,7%	17,4%	10,2%	6,9%	6,1%	6,5%
Rotación de activos	1,36	1,92	1,70	1,89	1,18	1,47
ROA	28,1%	33,3%	17,4%	13,1%	7,2%	9,5%
Margen neto	10,0%	7,9%	4,9%	1,6%	0,7%	1,2%
Rotación de activos	1,36	1,92	1,70	1,89	1,18	1,47
Multiplicador de capital	1,99	1,92	2,19	2,37	3,36	3,92
ROE	26,9%	29,4%	18,2%	7,3%	2,8%	6,9%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El retorno sobre el activo ha tenido una evolución peculiar: hasta el año 2011 se observaba un crecimiento continuo de las ventas, y se decidió una política agresiva de expansión mediante las

aperturas de locales, tal como se vio en la imagen de evolución de las marcas de Mambrino S.A.C. El ROA se descompone en un elemento de rentabilidad coyuntural (el margen operativo) el cual depende de que haya años buenos o malos en ventas o en costos, a decisiones sobre incrementos de los gastos administrativos, generales, etcétera. El segundo componente es un componente de eficiencia: la rotación de activos nos indica qué tanto es capaz de vender el valor de los activos totales en el año.

$$\text{ROA: Retorno sobre activos : } \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{ROE: Retorno sobre patrimonio : } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Venta}}{\text{Activo total}} \times \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Dado que Mambrino S.A.C. ha incrementado notablemente la depreciación y los gastos financieros a partir de la expansión financiada mediante leasing, los dos componentes del ROA se ha reducido, lo que incidió en la caída del ROA desde el 33,3% alcanzado el año 2011 hasta el 9.5% en el 2015, lo que muestra una caída de la rentabilidad; sin embargo, es más bien un elemento de fortaleza que significa la capitalización de la empresa para dar un impulso mucho mayor a las ventas en los próximos años. Es distinto tener una corporación con cinco restaurantes logrando 33% de retorno sobre activos, que una de 20 o más locales logrando una rentabilidad de 15% sobre un volumen de activos cuadruplicado. Esa es la meta de la corporación para lo que requiere la delegación de funciones y responsabilidades de marketing, logística, operaciones e inversiones a gerentes adecuadamente definidos en el consejo de administración, cuyos resultados sean auditados e informados con transparencia con el apoyo del protocolo familiar.

En cuanto al retorno sobre el patrimonio que es el indicador más importante del análisis financiero, se cuenta con los componentes del ROE, al que se añade el componente de solvencia (multiplicador de capital). Actualmente Mambrino S.A.C. financia su operación mayormente por endeudamiento financiero, con un reducido componente de capital propio. La asignación de funciones a una gerencia financiera permitirá realizar los estudios y monitoreo profesional suficiente que permita a la corporación aprovechar las oportunidades de financiamiento externo.

Para analizar el retorno sobre el patrimonio puede añadirse, además, un componente de financiamiento patrimonial: el multiplicador del capital, que es el ratio que señala cuánto activo puede ser financiado por cada unidad monetaria de patrimonio de la empresa. En el año 2012 Mambrino S.A.C. podía financiar aproximadamente S/ 2,0 de activo por cada sol invertido en

patrimonio; el incremento de la proporción de endeudamiento, incrementó el multiplicador de capital hasta el nivel cercano de 4 que presenta al año 2015. Este valor indica un riesgo de sobre endeudamiento.

Los logros de las metas señaladas deben estar debidamente auditados de acuerdo a las políticas establecidas en el cuarto y quinto pilar de las prácticas de BGC que se proponen en el presente documento.

2. Efecto de no aplicar los principios de buen gobierno corporativo

En caso de no aplicar los principios de BGC, la apertura de locales nuevos no se desarrollará según el ritmo inicialmente proyectado. De no instalarse un nuevo organigrama y una gerencia profesional, será difícil concentrar en pocas manos las decisiones trascendentes de inversión y eficiencia operativa.

Bajo ese panorama, en el año 2016 solo podría realizarse la apertura de cinco nuevos restaurantes; cuatro, en el año 2017; tres, en el año 2018; dos, en el año 2019 y un restaurante en el año 2020. Por eso se recomienda la implementación de los principios de BGC lo más pronto posible.

Tabla 24. Ventas proyectadas (expresadas en miles de soles) sin aplicar BGC

Nuevos Locales	2016	2017	2018	2019	2020
Nuevo Local 1 Proyectado	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 2 Proyectado	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 3 Proyectado	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 4 Proyectado	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 5 Proyectado	2.000	4.100	4.305	4.520	4.746
Nuevo Local 6 Proyectado		2.667	3.000	4.340	4.557
Nuevo Local 7 Proyectado		2.667	3.000	4.340	4.557
Nuevo Local 8 Proyectado		2.667	3.000	4.340	4.557
Nuevo Local 9 Proyectado		2.667	3.000	4.340	4.557
Nuevo Local 10 Proyectado			3.000	4.340	4.557
Nuevo Local 11 Proyectado			3.000	4.340	4.557
Nuevo Local 12 Proyectado			3.000	4.340	4.557
Nuevo Local 13 Proyectado				4.340	4.557
Nuevo Local 14 Proyectado				4.340	4.557
Nuevo Local 15 Proyectado					4.557
Ventas restaurantes nuevos	10.000	31.167	42.525	61.661	69.301

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las nuevas aperturas seguirían siendo financiadas mediante *leasing*; esta política ha sido buena para la empresa hasta el momento actual; sin embargo, ya se cuenta con un 74.5% de

endeudamiento en el año 2015. Esto ocasiona riesgos elevados de solvencia, además que el costo de la deuda se incrementará mucho a medida que se incurra en nuevos créditos. La gerencia ha propuesto dedicar las utilidades del año 2015 a la capitalización de la empresa, incrementando el patrimonio, y teniendo en cuenta –además- que las ventas crecerán notablemente puesto que la apertura de nuevos locales en el año 2016 se realizará en el segundo trimestre.

Una política ideal de estructura de capital que permita aprovechar el bajo costo de la deuda sin incurrir en mayores riesgos financieros, es financiar las 2/3 del activo mediante deuda, ello implica llegar al año 2020 a un multiplicador de capital con valor 3. La evolución conjunta señalada anteriormente para el margen neto, la rotación de activo y del multiplicador de capital incrementará el valor del ROE mediante la mejora en rentabilidad coyuntural, eficiencia y solvencia.

La diferencia entre el volumen de ventas aplicando los principios de BGC y sin aplicar, con menores aperturas de locales son las siguientes:

Tabla 25. Volumen de ventas proyectadas aplicando y sin aplicar los principios de BGC

Ventas (expresadas en miles de soles)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas estimadas con BGC	49.752	61.742	88.163	114.781	141.672	169.988
Ventas estimadas sin BGC	49.752	61.742	85.496	100.114	123.282	135.235
Diferencia con BGC versus sin BGC	0	0	2.667	14.667	18.390	34.753

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Proyección de indicadores de rentabilidad sostenible

La proyección de ventas, activos de acuerdo a las nuevas aperturas y pasivos en función de la meta de financiamiento, se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 26. Proyección de ventas (activos y pasivos)

	Proyecciones (miles S/)								
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Activo corriente	4.702	4.189	5.912	6.717	9.812	13.077	17.025	21.013	25.213
Total activo	11.837	11.843	25.321	31.759	44.101	58.775	76.521	94.448	113.325
Total pasivo	6.422	6.846	17.784	23.661	33.076	42.318	53.564	64.225	75.475
Pasivo corriente	3.918	3.908	11.141	12.177	19.624	26.153	34.050	42.027	50.427
Pasivo no corriente	2.504	2.937	6.643	11.484	11.025	16.457	22.956	30.223	37.851
Total patrimonio	5.415	4.997	7.537	8.098	11.025	16.457	22.956	30.223	37.851
Ventas	20.160	22.359	29.952	46.551	61.742	88.163	114.781	141.672	169.988
Utilidad operativa	2.055	1.554	1.819	3.024	4.322	6.612	9.756	13.459	16.999
Utilidad neta	986	363	212	559	926	1.763	2.870	4.250	6.800

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Estas proyecciones están fundamentadas en el cumplimiento de las metas, de las políticas de marketing, de operaciones (eficiencia), de inversiones (nuevas aperturas que incrementan el valor del activo) y del financiamiento (multiplicador de capital).

Tabla 27. Proyecciones de indicadores 2016-2020

	Proyecciones								
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Liquidez corriente	1,20	1,07	0,53	0,55	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Endeudamiento neto	54,3%	57,8%	70,2%	74,5%	75,0%	72,0%	70,0%	68,0%	66,6%
Magen operativo	10,2%	6,9%	6,1%	6,5%	7,0%	7,5%	8,5%	9,5%	10,0%
Rotación de activos	1,70	1,89	1,18	1,47	1,40	1,50	1,50	1,50	1,50
ROA	17,4%	13,1%	7,2%	9,5%	9,8%	11,3%	12,8%	14,3%	15,0%
Margen neto	4,9%	1,6%	0,7%	1,2%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	4,0%
Rotación de activos	1,70	1,89	1,18	1,47	1,40	1,50	1,50	1,50	1,50
Multiplicador de capital	2,19	2,37	3,36	3,92	4,00	3,57	3,33	3,13	2,99
ROE	18,2%	7,3%	2,8%	6,9%	8,4%	10,7%	12,5%	14,1%	18,0%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo XI. Políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) como punto de partida

Para Mambrino S.A.C., la RSC renueva la concepción de la empresa y le otorga una dimensión integradora en el impacto social, económico y ambiental (triple línea básica), buscando que los distintos grupos de interés sean partícipes de prácticas transparentes basadas en valores éticos y de respeto hacia sus colaboradores, la comunidad y el medio ambiente; como también se busca la inserción de mecanismos de innovación y mejora continua que permita construir relaciones a largo plazo.

En los últimos años la responsabilidad social ha evolucionado, lo que hace que reflexionemos sobre las políticas de gestión ambiental. Es por ello que el modelo de la empresa se basa en los principales grupos de interés: accionistas, ambiente, clientes, colaboradores, proveedores y comunidad.

Gráfico 12. Grupos de interés de Mambrino S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La RSC en Mambrino S.A.C. será una herramienta de gestión cuyo gran reto será aterrizar estas definiciones en acciones y beneficios concretos, haciendo una filosofía de gestión y comprometiendo a la empresa a participar activamente en el desarrollo sostenible del país. La responsabilidad social puede ser vista como como norma ética de la sociedad pero también como una actividad voluntaria por parte de la empresa; esto se explica claramente en la pirámide de Carroll. En otras palabras, la RSC debe llevar a la empresa a obtener ganancias, a obedecer la ley y a ser ética.

Gráfico 13. Pirámide de Carroll



Fuente: Carroll, 1991.

1. Evaluación de factibilidad de iniciativas y su impacto económico social

La empresa se encuentra motivada por la RSC, tanto desde un enfoque académico como empresarial, ya que influye directa y positivamente en su credibilidad en la sociedad actual, así como la forma en que los grupos de interés interactúan con este nuevo concepto empresarial. La generación de dicho conocimiento contribuye a que las empresas puedan desarrollar estrategias de mayor éxito en el mercado.

En este sentido, de acuerdo al modelo propuesto por Del Castillo y Schwalb (2011), se han propuesto iniciativas de RSC, valorándolas de acuerdo a las escalas indicadas en el modelo, para de esta forma no solo determinar su factibilidad sino también su impacto económico social.

1.1 Evaluación de factibilidad de iniciativas

Tabla 28. Escala para factibilidad de iniciativas

Inversión		Competencias		Alianzas		Tiempo	
2	Inversión nula o muy poco significativa	2	Muy desarrolladas en la empresa	2	Alta posibilidad	2	Tiempo muy corto, casi inmediato
1	Inversión media (dentro del presupuesto)	1	Algo desarrolladas por la empresa	1	Baja posibilidad	1	Tiempo medio
0	Inversión alta (supera el presupuesto disponible)	0	La empresa no tiene las competencias	0	Ninguna posibilidad	0	Tiempo largo

Fuente: Del Castillo y Schwalb, 2011.

Tabla 29. Evaluación de factibilidad

Código	Posibles iniciativas	Criterios de Factibilidad				Total	Factibilidad	
		Inversión	Compet.	Alianzas	Tiempo		Alta	Baja
RSE con la Alta Dirección								
A1	Implementación de políticas de reemplazo botellas PET de bebidas a botellas de vidrio.	2	0	2	2	6	X	
A2	Implementación de políticas de reemplazo de maquinaria eléctrica por gas natural.	0	1	0	0	1		X
A3	Implementación de tecnología de luces LED.	1	1	0	1	3		X
RSE con los colaboradores								
C1	Fomentar la Línea de Carrera a través de formación continua.	1	2	2	1	6	X	
C2	Política de préstamos sin intereses para salud, escolaridad y estudios.	2	1	0	2	5	X	
C3	Política salarial clara y definida.	2	2	0	2	6	X	
RSE con los clientes								
L1	Comunicar de manera clara la información relativa a los platos que se ofrecen.	2	2	0	2	6	X	
L2	Auditoría interna de Calidad de Producto y limpieza.	1	2	0	2	5	X	
L3	Gestionar los residuos adecuadamente.	2	1	2	2	7	X	
RSE con la comunidad								
M1	Implementar política para que el 1% de los contratados sean personas con discapacidad.	2	0	2	2	6	X	
M2	Participar de campañas nacionales para colecta de dinero. Ej: "Ponle corazón".	2	1	2	2	7	X	
RSE con los proveedores								
P1	Pagar precios justos.	2	2	0	2	6	X	
P2	Cumplir las fechas de pago establecidas.	2	2	0	2	6	X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Impactos económicos y sociales de las iniciativas

Tabla 30. Escalas de impacto económico y social de las iniciativas

Puntaje	Impacto económico y social
0	No tiene impacto
1	Bajo impacto
2	Impacto moderado
3	Alto impacto

Fuente: Del Castillo y Schwalb, 2011.

Tabla 31. Evaluación de impacto económico y social

Código	Posibles iniciativas	Criterios		Total	Impacto global	
		Impacto social	Impacto económico		Alta	Baja
RSE con la Alta Dirección						
A1	Implementación de políticas de reemplazo botellas PET de bebidas a botellas de vidrio.	2	1	3		X
A2	Implementación de políticas de reemplazo de maquinaria eléctrica por gas natural.	3	3	6	X	
A3	Implementación de tecnología de luces LED.	3	3	6	X	
RSE con los colaboradores						
C1	Fomentar la Línea de Carrera a través de formación continua.	3	3	6	X	
C2	Política de préstamos sin intereses para salud, escolaridad y estudios.	3	3	6	X	
C3	Política salarial clara y definida.	1	2	3		X
RSE con los clientes						
L1	Comunicar de manera clara la información relativa a los platos que se ofrecen.	2	3	5	X	
L2	Auditoría interna de Calidad de Producto y limpieza.	3	3	6	X	
L3	Gestionar los residuos adecuadamente.	2	1	3		X
RSE con la comunidad						
M1	Implementar política para que el 1% de los contratados sean personas con discapacidad.	3	3	6	X	
M2	Participar de campañas nacionales para colecta de dinero. Ej: "Ponle corazón".	3	3	6	X	
RSE con los proveedores						
P1	Pagar precios justos.	3	3	6	X	
P2	Cumplir las fechas de pago establecidas.	3	3	6	X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3 Evaluación conjunta de factibilidad de iniciativas y su impacto económico y social

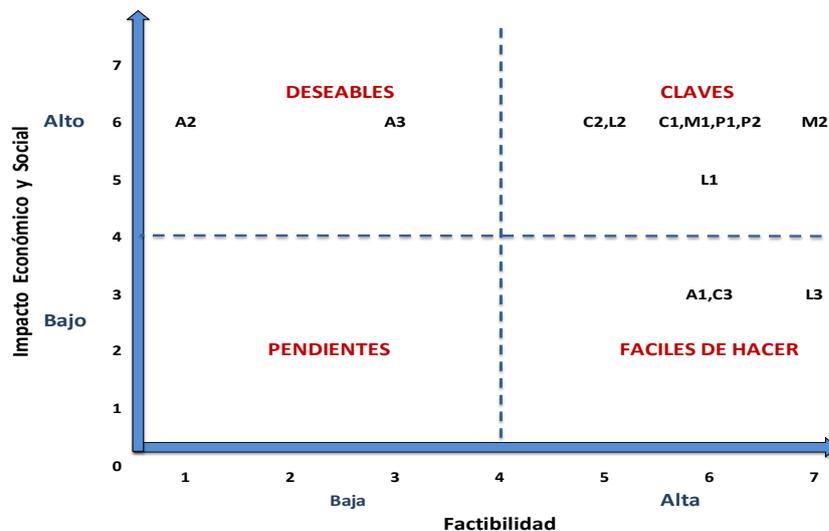
Después de analizar las 13 iniciativas propuestas para su implementación en Mambrino S.A.C. se concluye que el reemplazo de botellas PET, políticas salariales claras y la gestión de residuos sólidos son factibles de realizar. Las iniciativas que se implementarán en el mediano plazo son las de reemplazo de maquinaria eléctrica por la de gas natural e implementación de tecnologías de luces LED; mientras que las demás iniciativas propuestas son claves para el desarrollo del negocio y la generación de buena imagen así como también para establecer relaciones con los grupos de interés.

Tabla 32. Iniciativas de RSC de Mambrino S.A.C.

		Factibilidad	Impacto
Códigos	RSE con la Alta Dirección		
A1	Implementación de políticas de reemplazo botellas PET de bebidas a botellas de vidrio.	6	3
A2	Implementación de políticas de reemplazo de maquinaria eléctrica por gas natural.	1	6
A3	Implementación de tecnología de luces LED.	3	6
Códigos	RSE con los colaboradores		
C1	Fomentar la Línea de Carrera a través de formación continua.	6	6
C2	Política de préstamos sin intereses para salud, escolaridad y estudios.	5	6
C3	Política salarial clara y definida.	6	3
Códigos	RSE con los clientes		
L1	Comunicar de manera clara la información relativa a los platos que se ofrecen.	6	5
L2	Auditoría interna de Calidad de Producto y limpieza.	5	6
L3	Gestionar los residuos adecuadamente.	7	3
Códigos	RSE con la comunidad		
M1	Implementar política para que el 1% de los contratados sean personas con discapacidad.	6	6
M2	Participar de campañas nacionales para colecta de dinero. Ej: "Ponle corazón".	7	6
Códigos	RSE con los proveedores		
P1	Pagar precios justos.	6	6
P2	Cumplir las fechas de pago establecidas.	6	6

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Gráfico 14. Factibilidad de iniciativas de RSC de Mambrino S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

El crecimiento alcanzado en la actualidad y las expectativas de expansión de los accionistas de Mambrino S.A.C., hace urgente la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo mediante el sistema de principios sugeridos por la Superintendencia del Mercado de Valores para las empresas familiares peruanas. Estos principios servirán de directrices para el crecimiento ordenado de la empresa mediante definiciones de órganos de gobierno, estructura, mecanismos de comunicación y políticas integrales.

La estructura actual de Mambrino S.A.C. no está adaptada para tal fin, ha permanecido invariable desde el inicio de aperturas de nuevos restaurantes y responde a la estructura de empresa familiar operadora de pocos locales. Se necesita un perfil organizacional adecuado para el mediano y largo plazo.

Los mecanismos propuestos para la implementación de los principios de BGC según los cinco pilares, con los indicadores adecuados para el seguimiento y control permitirán alinear los principios de gobierno y la delegación de funciones al cumplimiento de las estrategias funcionales por parte de los directores y la plana gerencial incorporada según los principios planteados en el presente documento.

Se recomienda su implementación en el período 2016-2018 a partir de la convocatoria de personal capacitado y experto, proveniente de distintas empresas del sector gastronómico que encuentren una adecuada posibilidad de desarrollo profesional en el crecimiento de Mambrino S.A.C.

La no implementación de las políticas de BGC causaría que no se abrieren los locales proyectados en el período, por lo que no se alcanzarían las metas de ventas ni de eficiencia, y el financiamiento -de acuerdo a la política actual- significará una fuente de riesgo para la empresa.

Los indicadores de rentabilidad sostenible de retorno sobre activos (ROA) y retorno sobre patrimonio (ROE) crecerán basados en sus componentes de rentabilidad, eficiencia y solvencia gracias a que las políticas de marketing, inversiones y operaciones cumplen las metas establecidas y propuestas para las gerencias profesionales integradas al organigrama de la empresa.

Bibliografía

- Arellano Marketing y Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). (2009). “El Aporte económico y Social de la Gastronomía en el Perú”. [En línea]. Estudio realizado por Arellano Marketing por encargo de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). Septiembre 2009. Fecha de consulta: 10/10/2015. Disponible en: <http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte_de_la_gastronoma_en_el_per.pdf>.
- Caroll, Archie B. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. En: *Business Horizons*. 34(4), 39-48. Fecha de consulta: 10/12/2015. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders_Business_Horizons_344_39-48>.
- D’Alessio, Fernando A. (2014). *Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Del Castillo, E. y Schwalb, M. (2011) *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Kaplan, Robert y Norton, David. (1992). “Cuadro de Mando Integral”. En: *Harvard Business Review*. Febrero 1992.
- Kotler, Philip. (2004). “Conferencia realizada en el Fórum Mundial de Marketing y Ventas”. Barcelona, octubre del 2004.
- Mambrino S.A.C. (2015). “Cuentas financieras de Mambrino S.A.C.”. Documento interno.
- Marsh. (2014). “Crece el riesgo político en 2015 y para los próximos años. Mapa de riesgo político de Marsh”. [En línea]. Diciembre 2014. Fecha de consulta: 10/10/2015. Disponible en: <<http://latinamerica.marsh.com/Portals/58/Documents/Mapa%20de%20Riesgo%20Pol%C3%A9tico%20de%20Marsh%202015.pdf>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*. Lima: MEF.
- Neubauer, Fred y Lank, Alden G. (1988). *The Family Business: its Governance for Sustainability*. New York: Routledge.
- Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). (2013). *El Boom Gastronómico Peruano al 2013*. Lima: APEGA.

Superintendencia del Mercado de Valores de Perú (SMV). (2013). *Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas*. Lima: SMV. Fecha de consulta: 22/09/2015. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf>.

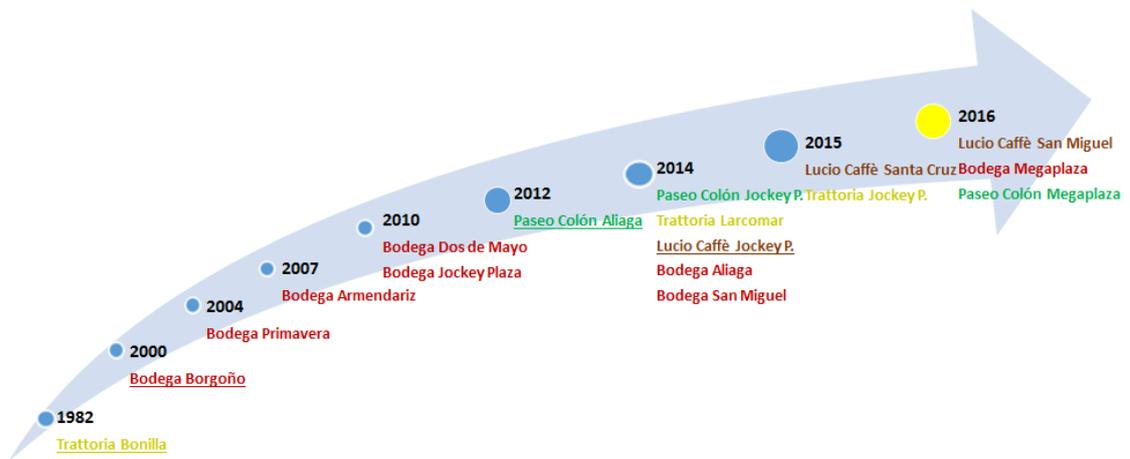
Ward, John. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.

Anexos

Anexo 1. Logos que identifican las marcas y curva de crecimiento de los restaurantes de Mambrino SAC.



Anexo 2. Curva de crecimiento de los restaurantes de Mambrino SAC.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes de éxito	Tipo de factor	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1. Mayor preferencia de familias a darse un gusto en restaurantes de calidad.	Social	0,08	4	0,32
2. Perspectiva económica estable para los precios e indicadores economicos de consumo en el Perú.	Económico	0,07	4	0,28
3. Incremento de los patrones de consumo en zonas emergentes de Lima: conos norte, sur, este.	Económico	0,07	4	0,28
4. Disponibilidad de tecnologías de logística e información par restaurantes a menores costos.	Tecnológico	0,06	3	0,18
5. Preferencias de empresas operadoras de restaurantes en distintas ciudades del mundo por adquirir franquicias de restaurantes peruanos.	Económico	0,06	3	0,18
6. Estudios de mercado favorables a la construcción de centros comerciales y <i>strip centers</i> en zonas aun atractivas en Lima y provincias.	Geográfico	0,06	3	0,18
7. Incremento del turismo gastronómico de consumidores de alto nivel adquisitivo en Lima.	Económico	0,05	3	0,15
8. Perú es uno de los países de menor riesgo para las inversiones en América Latina.	Político-legal	0,04	2	0,08
9. Incremento de las preferencias de los consumidores por restaurantes con productos eco eficientes.	Ecológico	0,03	2	0,06
Subtotal		0,52		1,71
Amenazas				
1. Amenaza de nuevos entrantes en el mercado de restaurantes orientados a los NSE A-B y C.	Económico	0,1	1	0,06
2. Competencia de las empresas actuales por posicionarse en las ubicaciones más atractivas: centros comerciales, zonas transitadas.	Económico	0,1	3	0,14
3. Tendencia al incremento de precios de los insumos de calidad para restaurantes.	Económico	0,1	2	0,16
4. Alarmante incremento de robos en restaurantes en Lima.	Político-legal	0,1	2	0,16
5. Estrategias de marketing masivos empleados por operadores de cadenas de restaurantes.	Tecnológico	0,08	2	0,16
Subtotal		0,48		0,68
Total		1,00		2,39

Nota: 4=La empresa responde muy bien ante dicho factor, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1= Responde mal

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Análisis AMOFHIT

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	Criterio
No se cuenta con un plan estratégico de mediano y largo plazo.	D
Los objetivos de corto plazo son alcanzables y debidamente comunicados a toda la compañía.	F
Algunos gerentes y jefaturas de los distintos niveles de la compañía no planifican con eficacia.	D
Algunos gerentes y jefaturas de los distintos niveles de la compañía no delegan correctamente su autoridad.	D
Empresa familiar que no posee la estructura organizacional adecuada para soportar el crecimiento.	D
Los restaurantes (<i>front office</i>) cuentan con descripción, perfil y responsabilidades de puestos.	F
En el <i>back office</i> no existe manual de organización y funciones.	D
El ánimo de los empleados es bueno pero no óptimo.	D
En los restaurantes el nivel de rotación y ausentismo de los empleados es alto.	D
En el <i>back office</i> no existen problemas de rotación y ausentismo.	F
Los mecanismos de control de la organización son efectivos en los restaurantes.	F
Solamente los gerentes de los restaurantes cuentan con mecanismos de recompensa.	D
La política salarial para los puestos de niveles bajos no es robusta y no contribuye a reducir los índices de rotación.	D
Existe línea de carrera para los empleados de los restaurantes.	F

MARKETING Y VENTAS

Está en proceso de implementación el área de marketing.	D
Existe un reducido presupuesto para el área.	D
Las marcas están bien posicionadas en el mercado.	F
Tendencia creciente en la participación de mercado a través del aumento del número de clientes en restaurantes existentes y la apertura de nuevos restaurantes.	F
Los puntos de venta son confiables y tienen costos efectivos en relación a restaurantes de similares características.	F
La fuerza de ventas es eficiente pero no eficaz.	D
La calidad de los productos es altamente reconocida por los consumidores.	F
Existe un alto porcentaje de clientes que son frecuentes a la marca.	F

OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Los proveedores de insumos son confiables y de calidad.	F
Las instalaciones y maquinarias están en buenas condiciones de uso y mantenimiento preventivo.	F
No todos los restaurantes poseen el <i>layout</i> correcto (distribución de espacios).	D
Las políticas y procedimientos son eficaces para el control de los inventarios.	F
Las normas y procedimientos son eficaces para garantizar la calidad de todos los productos que se venden a los comensales.	F
Las políticas para el control de costos son eficaces.	F
Los restaurantes están ubicados en mercados estratégicos tales como centros comerciales y avenidas de alto tránsito vehicular y peatonal.	F
La empresa cuenta con tecnología en los equipos de producción de los restaurantes y con <i>software</i> de control de última generación para sus principales procesos.	F

FINANZAS

La empresa puede reunir el capital necesario para seguir creciendo en el corto plazo.	F
La empresa cuenta con capital de trabajo necesario y suficiente para el desarrollo de sus operaciones.	F
Los procedimientos para presupuestar el capital son eficaces.	F
Las políticas para pago de dividendos son razonables.	F
La empresa tiene buenas relaciones con sus accionistas y ellos participan en las decisiones claves del negocio.	F
No se cuenta con un gerente financiero. La contabilidad está tercerizada.	D
Los estados financieros que se usan son pertinentes (corte mensual) y ayudan a la toma de decisiones financieras en el momento correcto.	F
Se manejan presupuestos detallados en todos los restaurantes.	F

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Análisis AMOFHIT (continúa de la página anterior)

RECURSOS HUMANOS	Criterio
Se tiene conocimiento del clima y cultura de la organización y se hacen mediciones anuales.	F
No se conocen todas las capacidades distintivas de todo el personal.	D
No se conocen los estilos de decisión de los gerentes que toman las decisiones.	D
No se cuenta con un área de organización y métodos.	D
Se cuenta con políticas claras de contratación y no hay políticas claras para despidos.	D
Se cuenta con políticas de capacitación y entrenamiento.	F
Se cuenta con políticas de promociones y línea de carrera.	F
Existen políticas de incentivos solamente para los equipos gerenciales de los restaurantes.	D
Se cuenta con políticas para el control de ausentismo y puntualidad.	F
Se cuenta con políticas de higiene y seguridad industrial.	F
No se cuenta con actividades consistentes de <i>coaching</i> y asesoramiento.	D

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Se cuenta con instalaciones para investigación y desarrollo de productos pero las instalaciones no son las más adecuadas.	D
El personal para investigación y desarrollo está correctamente preparado para realizar sus funciones.	F
El área cuenta con los recursos económicos adecuados para hacer correctamente su labor.	F
La comunicación es eficaz entre el área de investigación y desarrollo con las otras áreas de la empresa.	F
Los productos que genera el área son altamente competitivos y de alta calidad.	F

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se tiene el <i>software</i> y <i>hardware</i> adecuado acorde a las necesidades de la empresa.	F
La tecnología es moderna y productiva, y contribuye a la productividad total.	F
Las personas a cargo del área cuentan con la experiencia necesaria.	F
La capacitación no es frecuente para las personal del área.	D
Los principales procesos están tecnológicamente automatizados.	F
Se maneja un presupuesto acotado.	F

Nota: F = Fortaleza, D = Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Fortalezas

<p>1. Cuatro marcas posicionadas en el mercado, con buena preferencia de los consumidores y reconocimiento de calidad de comida y servicio.</p>	<p>Las cuatro marcas de Mambrino S.A.C. (Trattoria, Bodega, Paseo Colón y Lucio) son muy reconocidas por los clientes por su calidad de comida, excelencia en el servicio, ambiente acogedor y precios de acuerdo al mercado en el que actualmente se encuentran.</p> <p>El resultado de los nuevos locales que serán aperturados en nuevas locaciones es una incertidumbre, ya que los nuevos clientes pueden verse atraídos por la calidad y el ambiente, y se requieren estudios de mercado muy confiables para saber la elasticidad de la demanda en el NSE C y sus reacciones respecto al precio. El prestigio de las marcas de la empresa se convierte en la principal fortaleza que Mambrino S.A.C. explota en forma excelente para aprovechar las preferencias de ubicación preferencial en centros comerciales como Larcomar, Jockey Plaza, y en las futuras ubicaciones.</p>
<p>2. Experiencia en la administración y operaciones de restaurantes de alto nivel.</p>	<p>Mambrino S.A.C. ha requerido la incorporación de personal administrativo para la apertura de nuevos locales, la misma que viene siendo intensiva desde el año 2014. El personal que ingresó tiene experiencia en restaurantes de alto nivel.</p> <p>La experiencia es una fortaleza muy importante para la empresa puesto que le permite aprovechar el aprendizaje en la aplicación de políticas de calidad y eficiencia.</p>
<p>3. Innovación permanente de platos y cartas.</p>	<p>Mambrino S.A.C. está entre las pocas empresas que cuenta con un área de desarrollo de productos, la cual se encarga de innovar las cartas de todos los restaurantes, los nuevos platos son sometidos a pruebas de gusto y presentación. Para la expansión se hará necesario el estudio adicional de la respuesta del público.</p> <p>La innovación interna es un factor que la empresa aprovecha bien.</p>
<p>4. Adecuados indicadores de rentabilidad para el sector, fortaleza financiera para realizar nuevas inversiones.</p>	<p>Hasta el año 2012, los indicadores de rentabilidad sobre ventas (margen operativo y margen neto) estaban entre los más altos para el rubro de restaurantes. En los años 2013 y 2014, si bien los márgenes se han reducido notablemente a nivel general, esto se debe a la expansión que ha presentado la empresa por la apertura de nuevos locales, lo cual ha llevado a un gran incremento de activo fijo, por el lado del balance, y de gastos administrativos, en el estado de resultados. Sin embargo, los resultados a nivel unitario por restaurantes son más que alentadores. Al estabilizar la expansión y reducir las aperturas de locales hasta lograr el tamaño óptimo, lo cual se espera ocurra en los próximos tres años, los indicadores se recuperarán y se estima alcanzar un margen neto de 4%, un retorno sobre activos de 15% y retorno sobre patrimonio de 12%; todos por encima del promedio del sector (ROE 10%).</p> <p>La fortaleza financiera es un factor que la empresa ha aprovechado bien para su capitalización y expansión en nuevos locales mediante inversión propia.</p>
<p>5. Monitoreo permanente de precios de área en centros comerciales o zonas de afluencia de público.</p>	<p>Mambrino S.A.C. cuenta con presencia en los principales centros comerciales orientados a los NSE A y B (Larcomar, Jockey Plaza y San Miguel), y en avenidas de gran afluencia. El equipo de gerencia operativa estudia constantemente las ubicaciones potenciales, precios de área y posibilidades de aperturas. La empresa aprovecha bien la fortaleza de búsqueda de las mejores zonas en los centros comerciales o en lugares con buena afluencia.</p>
<p>6. Búsqueda de ubicaciones en centros comerciales reduce la incertidumbre de demanda.</p>	<p>Inicialmente, la gerencia negociaba con los responsables de espacios en los centros comerciales; actualmente, dado el éxito de los restaurantes de la cadena, es ésta la que recibe ofertas para ingresar como restaurante ancla, por ejemplo, en Mega Plaza o Plaza San Miguel.</p> <p>En línea con la fortaleza anterior, ésta comparte el mismo peso, y también el mismo valor asignado a su aprovechamiento para generar ventajas.</p>
<p>7. Sistema de capacitación en el servicio a todos los colaboradores.</p>	<p>Mambrino S.A.C. cuenta con un equipo propio de capacitación para los colaboradores de todas las tiendas con el propósito que, en poco tiempo, el personal ingresante adquiera todas las capacidades para realizar el trabajo o brindar servicio de atención de calidad total a los clientes. Esta capacitación genera resultados óptimos como se aprecia en los repuntes de ventas logrados en Paseo Colón o la Bodega, y en el éxito inmediato de los locales de Lucio Caffè. Es una fortaleza, que también comparten los restaurantes de alto nivel ya que todos comprenden la importancia de prestar un servicio de excelencia a su público objetivo. Tiene menor peso que las fortalezas anteriores, pero la empresa aprovecha bien esta fortaleza.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Debilidades

<p>1. Estructura organizacional de empresa familiar, aun no preparada para la expansión deseada.</p>	<p>El organigrama de la empresa se ha ampliado con la contratación de gerentes de operaciones y jefes de logística, almacenamiento, etcétera. Sin embargo, aún no se completa el cuadro de gerencia suficiente para funcionar al nivel de grandes cadenas. Esta debilidad es fuerte en la empresa, ya que condiciona la toma de grandes decisiones a opiniones aun no totalmente profesionales. Los gerentes de línea aportan su experiencia pero aun no tienen libertad de decisión en ciertos aspectos. La empresa tiene una respuesta media a esta debilidad, que es la de mayor peso en la gestión.</p>
<p>2. Políticas, estándares y procedimientos idóneos para un restaurante pero aún insuficientes para un nivel de cadena o franquicia.</p>	<p>No solo el organigrama de la empresa muestra aun huecos por llenar, también ocurre lo mismo con las políticas generales. Las existentes son muy adecuadas y tienen éxito para el manejo de restaurantes individuales, pero aún se necesitan indicadores y procesos para las áreas administrativas y financieras, las cuales deciden las nuevas inversiones y las distribuciones de costos y gastos entre unidades de negocio. Las debilidades asociadas a las gerencias también tienen una respuesta media por parte de la empresa, en este caso, los procedimientos y manuales.</p>
<p>3. Alto nivel de ausentismo y rotación del personal, principalmente de servicio y cocina.</p>	<p>Esta es una debilidad no sólo para Mambrino S.A.C. sino para todo el sector. Los colaboradores, principalmente en cocina y en atención al público, ingresan siendo jóvenes, algunos como primer empleo, son capacitados y trabajan motivados durante un tiempo pero, dadas las actuales dimensiones de la empresa, las expectativas de línea de carrera aún no superan las expectativas por lo que los colaboradores de apoyo de cocina y mozos terminan retirándose y siendo reemplazados entre los 12 y 24 meses de servicio, siendo necesarios costos laborales de liquidación y reclutamiento. Es una debilidad común en el mercado; sin embargo, las marcas de Mambrino S.A.C. resultan atractivas para el reclutamiento de personal con condiciones de servicio, la empresa tiene una respuesta mediana.</p>
<p>4. Criterio desordenado de expansión, no se realizan estimaciones de demanda.</p>	<p>En sintonía con la segunda debilidad, los criterios de expansión mediante la apertura de nuevas ubicaciones de los restaurantes aún no se encuentran adecuadamente definidos. Se requiere profesionalizar las tareas de estimación de demanda, estudios técnicos y cálculos de evaluación económica y financiera para la apertura de nuevos locales, con mayor certidumbre sobre la afluencia de público con capacidad de gasto como para convertirse en clientes recurrentes en las nuevas ubicaciones potenciales. Hasta el año 2014 se ha visto una expansión orientada a los principales centros comerciales en los NSE A-B. De cara al futuro las ubicaciones tendrán una demanda esperada con mayor incertidumbre, el no profesionalizar las evaluaciones para la apertura de locales puede ser un factor de influencia ante el cual la empresa tenga una respuesta insuficiente.</p>
<p>5. Marcas aún percibidas como caras por los consumidores del NSE C en donde se busca la expansión.</p>	<p>Este factor es el que genera incertidumbre para la apertura de restaurantes de la Bodega, Paseo Colon o Lucio en nuevas locaciones. En los centros comerciales puede funcionar, pero en ubicaciones de "calle" la incertidumbre es mucho mayor si se desea expandir. Es una debilidad con la que cuentan los restaurantes de nivel cuando desean expandirse con locales fuera de los distritos exclusivos; sin embargo, los pilotos de promociones en La Bodega y en Paseo Colón, que son las marcas más "expandibles", hacen que la respuesta de la empresa pueda ser medianamente buena.</p>
<p>6. Dificultad de delegar decisiones grandes, éstas se encuentran concentradas en pocas personas al ser aún una empresa familiar.</p>	<p>Existen ocasiones en que iniciativas de gerencia en relación a marketing, logística, promociones o innovación de platos han sido demoradas por la espera de decisión de uno o más socios hasta su total conformidad. A medida que se profesionalice el organigrama, se completen los cuadros gerenciales y se definan tareas y responsabilidades, se irán delegando responsabilidades a nivel corporativo y logrando mejores resultados medibles en términos de eficiencia operativa, financiamiento, incrementos de ventas, etcétera. Debilidad asociada a las dos primeras que cobra menor peso según se va implementando el consejo de administración de la corporación Mambrino S.A.C. y ante el cual la empresa reacciona medianamente.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Cuatro marcas posicionadas en el mercado con buena preferencia de los consumidores y reconocimiento de calidad de comida y servicio.	0,1	4	0,4
2. Experiencia en la administración y operaciones de restaurantes de alto nivel.	0,09	3	0,27
3. Innovación permanente de platos y cartas.	0,08	3	0,24
4. Adecuados indicadores de rentabilidad para el sector, fortaleza financiera para realizar nuevas inversiones.	0,08	3	0,24
5. Monitoreo permanente de precios de área en centros comerciales o zonas de afluencia de público.	0,07	3	0,21
6. Búsqueda de ubicaciones en centros comerciales: reduce incertidumbre de demanda, y minimiza la probabilidad de robos e incidencias.	0,07	3	0,21
7. Sistema de capacitación en el servicio a todos los colaboradores.	0,06	3	0,18
8. Facilidad de iniciativa al tener las decisiones grandes concentradas en pocas personas al ser aun una empresa familiar.	0,05	2	0,1
Subtotal	0,6		1,85
Debilidades			
1. Estructura organizacional de empresa familiar, aun no preparada para la expansión deseada.	0,1	2	0,2
2. Políticas, estándares y procedimientos idóneos para un restaurante pero aun insuficientes para un nivel de cadena o franquicia.	0,09	2	0,18
3. Alto nivel de ausentismo y rotación del personal, principalmente servicio y cocina.	0,08	2	0,16
4. Criterio desordenado de expansión, no se realizan estimaciones de demanda.	0,07	1	0,07
5. Marcas aun percibidas como caras por los consumidores del NSEC en donde se busca la expansión.	0,06	2	0,12
Subtotal	0,4		0,73
Total	1		2,58

Nota: 4=La empresa responde muy bien ante dicho factor, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1= Responde mal

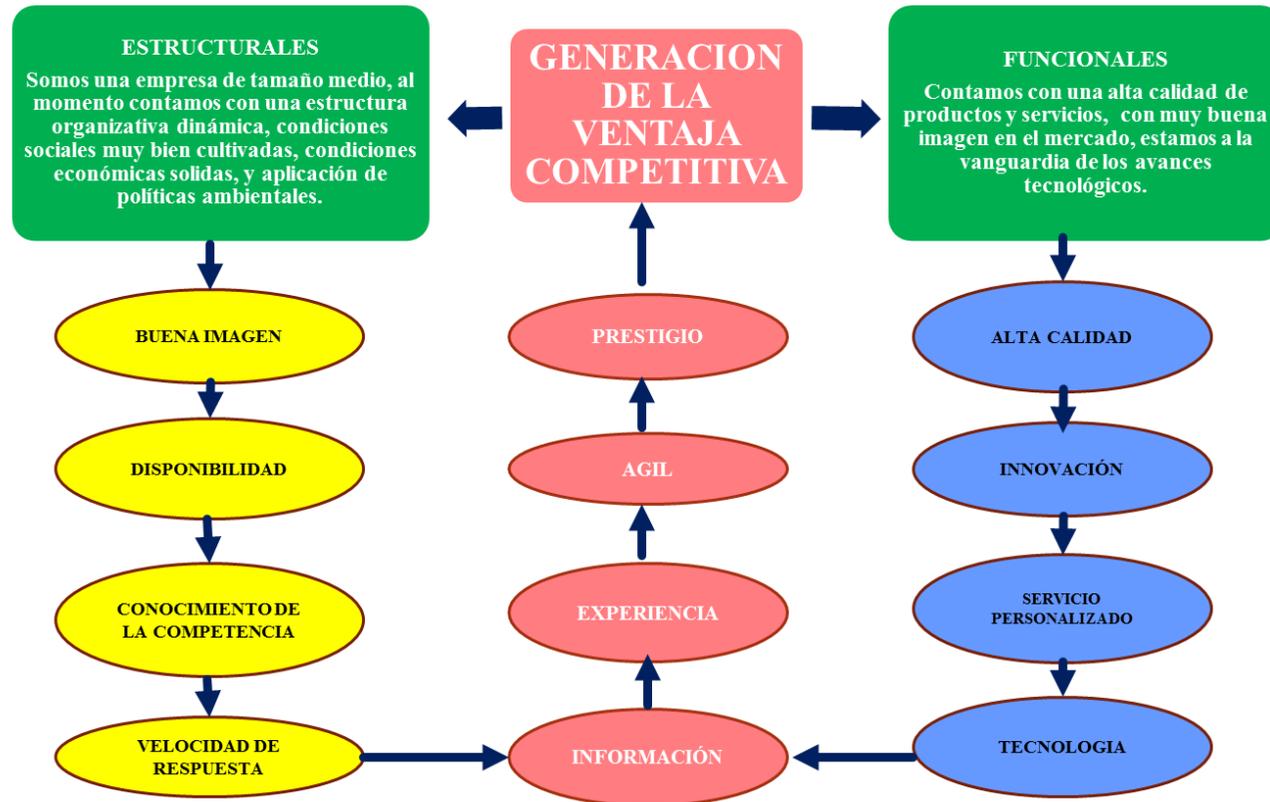
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Resumen de encuestas a clientes – Total compañía (enero-agosto 2015)

¿CON QUÉ FRECUENCIA NOS VISITA?

	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
a. Una vez a la semana.	22%	13%	10%	62%	28%
b. Una vez al mes.	28%	21%	21%	17%	20%
c. Más de una vez al mes.	20%	12%	11%	2%	9%
d. Menos de una vez al mes.	10%	33%	39%	5%	25%
e. Primera visita.	21%	21%	20%	13%	19%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	144	4.382	609	2.263	7.398

¿CUÁNTO TIEMPO ESPERÓ PARA QUE SE LE ASIGNARA SU MESA?

	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
a. De inmediato.	80%	78%	79%	86%	80%
b. Entre 1 y 3 minutos.	16%	14%	14%	11%	13%
c. Más de 3 minutos y no había lista de espera.	4%	3%	3%	1%	2%
d. Más de 5 minutos porque había lista de espera.	0%	6%	4%	2%	4%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	254	4.376	610	2.203	7.443

CUANDO LO UBICARON EN SU MESA ¿DE QUÉ MANERA LO ATENDIERON?

	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
a. Rápida y amable.	86%	87%	92%	64%	81%
b. Lenta y amable.	14%	11%	8%	35%	18%
c. Rápida e indiferente.	0%	1%	0%	1%	1%
d. Lenta e indiferente.	0%	1%	0%	0%	1%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	236	4.371	609	2.221	7.437

AMBIENTE

	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	69%	56%	60%	47%	54%
Bueno	29%	43%	40%	52%	45%
Regular	3%	1%	0%	1%	1%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	252	4.403	612	2.196	7.463

VARIEDAD DE LA COMIDA

	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	58%	36%	43%	49%	41%
Bueno	38%	56%	50%	50%	53%
Regular	4%	7%	7%	1%	5%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	227	4.378	610	2.102	7.317

SABOR DE LAS BEBIDAS

	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	51%	41%	54%	50%	44%
Bueno	47%	52%	41%	48%	50%
Regular	1%	6%	5%	2%	5%
Malo	0%	1%	0%	0%	1%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	169	4.225	600	1.724	6.718

SABOR DE LAS ENTRADAS

	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	57%	50%	56%	54%	52%
Bueno	39%	47%	39%	43%	45%
Regular	4%	3%	5%	2%	3%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	247	3.563	545	1.545	5.900

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Resumen de encuestas a clientes – Total compañía (enero-agosto 2015) (continúa de la página anterior)

SABOR DEL PLATO DE FONDO	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	63%	56%	58%	59%	57%
Bueno	34%	40%	39%	39%	39%
Regular	2%	4%	3%	2%	3%
Malo	0%	0%	0%	1%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	251	4.136	588	1.699	6.674
SABOR DE LOS POSTRES	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	55%	60%	62%	54%	58%
Bueno	39%	37%	34%	44%	39%
Regular	6%	3%	4%	2%	3%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	242	3.485	483	1.934	6.144
TEMPERATURA DE LA COMIDA	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	58%	51%	52%	55%	53%
Bueno	37%	45%	44%	43%	44%
Regular	6%	4%	3%	2%	3%
Malo	0%	0%	0%	1%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	253	4.290	598	2.008	7.149
PRESENTACIÓN DE LA COMIDA	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	59%	51%	56%	52%	52%
Bueno	36%	45%	42%	46%	45%
Regular	4%	3%	2%	2%	3%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	228	4.316	596	2.095	7.235
TIEMPO DE ENTREGA DE LA COMIDA	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	58%	41%	47%	55%	46%
Bueno	35%	48%	44%	43%	46%
Regular	4%	9%	8%	2%	7%
Malo	4%	2%	2%	0%	2%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	171	4.352	603	2.141	7.267
ATENCIÓN DE SU MESERO	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	62%	56%	65%	54%	56%
Bueno	34%	40%	34%	45%	41%
Regular	4%	4%	2%	1%	3%
Malo	0%	1%	0%	0%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	253	4.366	611	2.173	7.403
RELACIÓN CALIDAD/PRECIO	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	56%	38%	49%	55%	45%
Bueno	39%	54%	46%	43%	50%
Regular	5%	7%	6%	2%	5%
Malo	0%	1%	0%	0%	1%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	252	4.332	605	2.156	7.345

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Resumen de encuestas a clientes – Total compañía (enero-agosto 2015) (continúa de la página anterior)

LIMPIEZA DEL RESTAURANTE	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	59%	56%	66%	64%	58%
Bueno	38%	41%	34%	35%	40%
Regular	3%	3%	0%	1%	2%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	226	4.304	605	557	5.692

SERVICIO DE VALET PARKING	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente		44%		52%	48%
Bueno		51%		47%	49%
Regular		4%		0%	2%
Malo		1%		0%	1%
Número de clientes que contestaron la pregunta.		1.412		1.610	3.022

EXPERIENCIA TOTAL	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Excelente	61%	45%	52%	49%	47%
Bueno	36%	52%	45%	44%	50%
Regular	2%	2%	3%	6%	3%
Malo	0%	0%	0%	1%	0%
Número de clientes que contestaron la pregunta.	225	4.260	599	558	5.642

Tamaño de la muestra	Trattoria	Bodega	Paseo Colon	Lucio Caffè	Compañía
Número de mesas atendidas en el período:	22.550	190.463	40.168	77.459	330.640
Número de encuestas:	254	4.442	614	2.274	7.584
% de mesas encuestadas:	1,1%	2,3%	1,5%	2,9%	2,3%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Análisis FODA

<p>ANÁLISIS FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MAMBRINO S.A.C.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Cuatro marcas sólidas en el mercado, reconocimiento de calidad</p> <p>F2 Experiencia en la operación de restaurantes de alto nivel</p> <p>F3 Innovación permanente de platos y cartas</p> <p>F4 Adecuados indicadores de rentabilidad y fortaleza financiera</p> <p>F5 Monitoreo de ubicaciones y precios por área en zonas atractivas</p> <p>F6 Contactos para ubicaciones preferentes en centros comerciales</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Estructura organizacional de empresa familiar</p> <p>D2 Políticas y estándares aun no preparados a nivel de cadena</p> <p>D3 Alto nivel de rotación y ausentismo del personal</p> <p>D3 Criterio desordenado de expansión y apertura de nuevos locales sin estimación de demanda</p> <p>D5 Marcas aun percibidas como caras por los consumidores del INSEC</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Preferencia de consumidores por comer en restaurantes</p> <p>O2 Perspectiva económica estable del Perú</p> <p>O3 Incremento de consumo en zonas emergentes de Lima</p> <p>O4 Disponibilidad de TI para mejorar la productividad de restaurantes</p> <p>O5 Incremento del interés de operadores de restaurantes en el exterior por obtener franquicias peruanas</p> <p>O6 Estudios de mercado favorables a la construcción de centros comerciales en Lima y provincias</p> <p>O7 Incremento del turismo gastronómico en Lima</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O: EXPLOTAR</p> <p>FO1: Promocionar los nuevos restaurantes en nuevos centros comerciales a partir del éxito logrado en otras ubicaciones: la calidad de Larcomar, o el Jockey Plaza, ahora en Los Olivos, o en Chaclacayo, por ejemplo</p> <p>FO2: Aprovechamiento de la experiencia en la gestión y la disponibilidad de tecnologías de la información a bajo costo para mejorar y estandarizar la eficiencia en el empleo de insumos y tiempos de operación.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-O: BUSCAR / FORTALECER</p> <p>DO1: Crear e implementar los estándares y políticas adecuadas para ofrecer franquicias en el exterior con mayor valor para la empresa.</p> <p>DO2: Profesionalizar los estudios de demanda y técnicos previos a la apertura de nuevos locales. Al estar ya copadas las locaciones de menor incertidumbre, las siguientes locaciones tienen mayor incertidumbre de éxito.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Amenaza de nuevos ingresantes al mercado</p> <p>A3 Competencia de las empresas actuales por ganar las mejores ubicaciones disponibles</p> <p>A2 Incremento de precios de alimentos de calidad, insumos para restaurantes</p> <p>A4 Incremento de la delincuencia y robos a restaurantes</p> <p>A5 Estrategias de marketing masivos empleados por operadores de cadenas de restaurantes</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A: CONFRONTAR</p> <p>FA1: Identificación de las mejores locaciones disponibles para anticipar a los competidores y nuevos ingresantes potenciales en el posicionamiento en centros comerciales. Demanda más estable</p> <p>FA2: Aprovechar oportunidades de crédito favorables gracias a la fortaleza financiera para realizar inversiones y soportar periodos de baja demanda, o hasta la maduración de centros</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A: EVITAR</p> <p>DA1: No ingresar masivamente o con varias marcas a centros comerciales de conos, ingresar paulatinamente hasta hacer conocidas las marcas y ganar la confianza de los consumidores</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Matrices de calificación de los factores internos y del mercado, relevantes para la formulación de la matriz PEYEA de Mambrino SAC.

Evaluación de la estabilidad del entorno (EE)

N°	Factores	Rango de calificaciones								
		0	1	2	3	4	5	6		
1	Cambios tecnológicos	Frecuente			2					No frecuente
2	Estabilidad económica del país	Inestable						5		Estable
3	Variabilidad de la demanda (elasticidad)	Bajo				3				Alto
4	Rango de precios de la competencia	Amplio					4			Reducido
5	Rivalidad o presión competitiva	Bajo		1						Alto
6	Presión de los sustitutos	Bajo			2					Alto
Promedio		2,83								
Calificación EE		-3,17								

Evaluación de las fortalezas de la industria (FI)

N°	Factores	Rango de calificaciones								
		0	1	2	3	4	5	6		
1	Potencial de crecimiento	Bajo					5			Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo					5			Alto
3	Estabilidad financiera	Bajo				3				Alto
4	Grado de incorporación de tecnología	Bajo					5			Alto
5	Utilización de recursos	Bajo					5			Alto
6	Productividad de los restaurantes de alto nivel	Bajo					5			Alto
7	Poder de negociación de los productores	Bajo			2					Alto
Promedio		4,29								
Calificación FI		4,29								

Evaluación de la ventaja competitiva (VC)

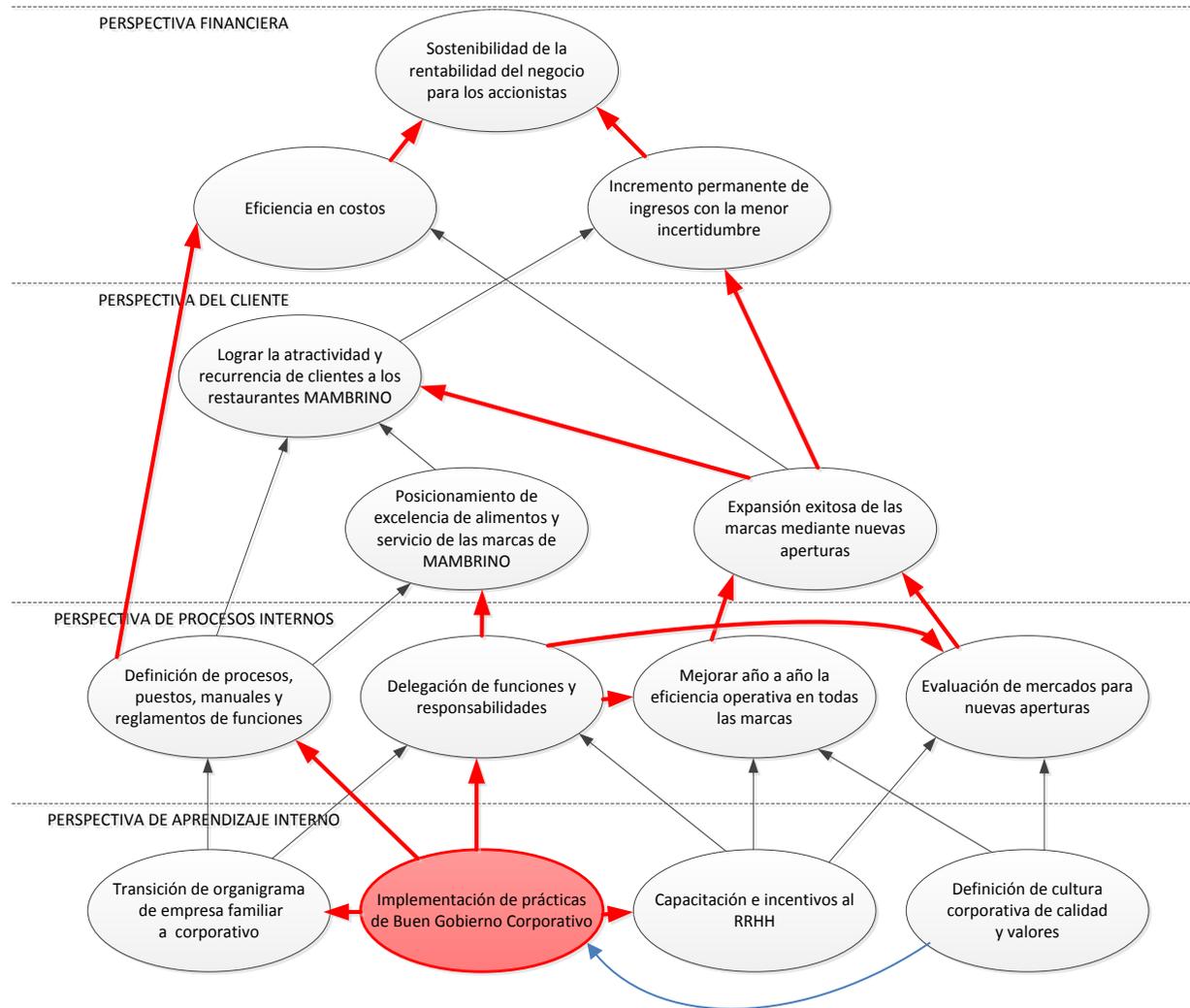
N°	Factores	Rango de calificaciones								
		0	1	2	3	4	5	6		
1	Participación en el mercado	Bajo			3					Alto
2	Calidad de los productos	Bajo					5			Alto
3	Ciclo de vida del producto	Bajo			2					Alto
4	Lealtad de los consumidores	Bajo					4			Alto
5	Utilización de capacidad de productores	Bajo			2					Alto
6	Integración vertical	Bajo				3				Alto
7	Frecuencia de ingreso de nuevos competidores	Bajo			2					Alto
Promedio		3,00								
Calificación VC		-3,00								

Evaluación de la fortaleza financiera (FF)

N°	Factores	Rango de calificaciones								
		0	1	2	3	4	5	6		
1	Retorno esperado de la inversión	Bajo					4			Alto
2	Nivel necesario de endeudamiento	Bajo						5		Alto
3	Disponibilidad de capital de trabajo	Bajo						5		Alto
4	Liquidez de los flujos de caja	Bajo						5		Alto
5	Beneficios tributarios	Pocos					4			Muchos
6	Economías de escala	Bajo					4			Alto
Promedio		4,50								
Calificación FF		4,50								

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Alineamiento de los principios de buen gobierno corporativo dentro de los objetivos estratégicos de Mambrino S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Alineamiento de las políticas de BGC y los resultados deseados: propósito final de Mambrino S.A.C.

	Primer pilar: Órganos de gobierno de la empresa familiar	Segundo pilar: Dirección y definición de responsabilidades	Tercer pilar: Políticas internas, sistema de dirección y valores	Cuarto pilar: Identificación y gestión de riesgos	Quinto pilar: Transparencia de la información
Decisiones y responsabilidades de marketing: Publicidad, promociones, posicionamiento de las marcas de Mambrino S.A.C.	Definición de la cultura corporativa	MOF y ROF de la gerencia comercial	BSC para los objetivos de la perspectiva del cliente	Identificación y mitigación de riesgos comerciales	Seguimiento y control de objetivos y metas comerciales
Decisiones y responsabilidades en operaciones: Eficiencia en costos, operaciones logísticas, procedimientos de cocina, atención rápida a los clientes, excelencia de servicio.	Definición de la cultura corporativa	MOF y ROF de la gerencia de operaciones	BSC para los objetivos de la perspectiva de operaciones	Identificación y mitigación de riesgos operativos y logísticos	Seguimiento y control de objetivos y metas operativas
Decisiones y responsabilidades en finanzas: Financiamiento de nuevos proyectos, apalancamiento global de las operaciones, manejo tributario de la corporación Mambrino S.A.C.	Definición de la cultura corporativa	MOF y ROF de la gerencia financiera	BSC para los objetivos de la perspectiva financiera	Identificación y mitigación de riesgos financieros	Seguimiento y control de objetivos y metas financieras
Decisiones y responsabilidades en gestión: Políticas corporativas, manuales y reglamentos de organización y funciones a nivel corporativo e individual por restaurante. Gestión de RRHH, operaciones, etcétera.	Transición de empresa familiar a empresa corporativa y empoderamiento de la plana gerencial	Organigrama de la empresa, mapa funcional y de dependencias	BSC para los objetivos de la perspectiva de aprendizaje interno y RRHH Mecanismos de comunicación y control interno global	Empoderamiento para la gestión integral de riesgos, definición de responsabilidades y control de metas	LOGRO DE LOS OBJETIVOS INTEGRALES DE MAMBRINO S.A.C.: SOSTENIBILIDAD DE LA RENTABILIDAD A LARGO PLAZO

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

José Carlos Bullón Torrejón

Natural del distrito de Muquiyauyo, provincia de Jauja, en la región Junín. Estudió en la Universidad Nacional del Centro del Perú, donde se graduó como Bachiller en Ingeniería Eléctrica, obteniendo el título de Ingeniero Electricista en el 2007. Cuenta con 15 años de experiencia en el sector energético y telecomunicaciones, y ha laborado en importantes empresas transnacionales como Alcatel del Perú, Tecsur, Abengoa Perú y Cia. Ericsson. Actualmente es fundador y director de Proyectos de Energía de Ingetec Consultores & Ejecutores S.R.L., cuyo objeto social es la construcción de infraestructura para el sector energético, telecomunicaciones y minería.

Jose Matías Picón Barrera

Nació en 1973, en Amazonas. Hijo de agricultores, estudió en la Universidad de San Martín de Porres, recibiendo el título de economista en 2002. Emprendedor innato, para esa época ya había fundado dos empresas que funcionaban exitosamente; y se especializó en comercio exterior, proyectos de inversión y gestión ambiental en diferentes universidades de prestigio a nivel nacional, adquiriendo amplia experiencia en el campo de la gestión pública y privada, en operaciones y gestión ambiental. Actualmente se desempeña como subgerente de Limpieza Pública de la Municipalidad de Villa María del Triunfo, está casado con Giuliana Abucci y tiene una hermosa hija llamada Francesca.

Ricardo Martín Salazar Vasquez

Nacido en Lima hace 50 años, casado, con estudios universitarios de Administración de Empresas en la Universidad Ricardo Palma y una sólida trayectoria profesional, basada en la experiencia obtenida en los diferentes puestos de jefatura y gerencia en los que se desempeñó. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector de servicios (*retail*), operando franquicias internacionales tales como Pizza Hut y KFC, en el cargo de gerente de Unidad de Negocio. Actualmente labora en Mambrino S.A.C. como gerente de Operaciones para las marcas La Trattoria, Di Mambrino, Bodega de La Trattoria, Paseo Colón y Lucio Caffè.