

# El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla

## The strategic directional in a food company for the industrial zone of Barranquilla

Ingrid López O.<sup>1</sup>, Manuel Alfonso Garzón Castrillón<sup>2</sup>

1. Arquitecta Universidad de los Andes, Especialista en Mercadeo Universidad del Norte, Magister en Administración Universidad del Norte, monitora de la asignatura Gerencia estratégica en el programa de Administración de empresas de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte.

2. BA,D, MSc, PhD, Post PhD ( c ) Profesor Asociado de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, castrillonm@uninorte.edu.co

Recibido: Septiembre 10 de 2010.

Aceptado: Octubre 12 de 2010

### RESUMEN

Este artículo, resultado de un proceso de investigación realizado para una empresa de alimentos ubicada en la zona industrial de Barranquilla, la cual ha tratado de comprender la relación entre los precios, el cliente, la estructura de costos de la compañía y ha manipulado estas variables para conseguir rentabilidad, pero no con un valor y sostenibilidad en el tiempo. Requiriendo la aplicación de un direccionamiento estratégico, por lo cual se inició el diagnóstico externo utilizando herramientas como el estudio de competitividad sectorial, levantamiento del panorama competitivo, ciclo de vida de la industria y la demanda potencial de la misma; el macro-ambiente, con el análisis de las cinco fuerzas de mercado propuesto por Porter (1985) más los complementarios, (Ghemawat (2006) generando una matriz de factor externo que refleja las oportunidades y amenazas. El diagnóstico interno, está basado en la cadena de valor de Porter (1985) y la evaluación se realizó a través de una encuesta aplicada a todos los grupos de clientes, tanto internos como externos y en la que se evalúan las actividades primarias como las actividades de apoyo desde el punto de vista del cliente externo, interno y el de los socios de la organización. Se han evaluados los principales índices financieros, los recursos y las capacidades, detectando fortalezas y debilidades en cuanto a competencias y conocimientos medulares. Los resultados se presentan en una Matriz de Factor Interno y una de factor externo, las cuales son cruzadas y consolidadas, obteniendo un mapa de las posibles estrategias a seguir.

**Palabras clave:** Direccionamiento estratégico, panorama competitivo, cadena de valor, recursos y capacidades, competitividad sectorial.

### ABSTRACT

This article is the result of a research process developed for a food company located in the industrial area of Barranquilla, It there is not value and sustainability in time, that is to say the lowest strategy level. But strategy is the result of a formal planning process, chosen through a strategic management process, where abilities and analytical techniques are deliberately developed. The external diagnose of the company was developed using different tools such as the sector competitiveness study, the determination of the competitive panorama, the industry life cycle and its potential demand, the macro-environment whit the analysis of the five market forces proposed by Porter (1985) plus the complementary, Ghemawat (2006), generating a matrix of external factor reflecting opportunities and threats. The internal diagnosis of the company is based on Porter's chain of value (1985) and the evaluation was developed through a survey applied to all the groups of internal and external clients where the primary activities are evaluated as the support activities from the external and internal clients' point of view as well as that of partners of the organization. In the same way the main financial indexes and theirs capacities are also evaluated Results are shown on an Internal Factor matrix where strengths and weaknesses become evident. At the same time the Internal Factor Matrix along with the External Factor Matrix are crossed and consolidated obtaining a map of the possible strategies to be followed.

**Key works:** Strategic Direction, competitive panorama, chain of value, resources and capacities, sector competitiveness.

## Antecedentes

Esta empresa de alimentos para el sector industrial, nace como una respuesta a las necesidades de satisfacer de una forma industrializada la demanda del servicio de alimentación del Parque Industrial Atlántico. En marzo del 2006, la compañía finaliza un estudio de mercado de la zona en el que se determina de manera cualitativa y cuantitativa el perfil del usuario y sus necesidades, para junio del mismo año, la compañía inicia sus labores. Durante su primer año de funcionamiento la compañía se dedica a establecer y mejorar sus procesos internos, trabajando como una organización cerrada a su entorno. Durante el siguiente año de labores, la compañía se abrió al mercado y creó unidades de negocio que se adaptan a sus necesidades lo cual le permitió crecer en ventas en un 100%.

El entorno de la organización, es creciente y está enmarcado por cuatro variables 1) el crecimiento de Parque Industrial Atlántico. 2) el desarrollo del corredor occidental, como nuevo polo de desarrollo del Atlántico. El plan de ordenamiento territorial (POT) de la zona el cual define 1400 hectáreas para el desarrollo de nuevas industrias; al igual que una anillo vial marcado por la ruta Caribe, que unirá las zonas industriales de Santa Marta, Barranquilla y Cartagena. 3) la construcción de un puente nuevo sobre el Río Magdalena con 40 metros de galibo, que permitirá el paso de buques de mayor calado e incentivara la navegación río arriba sobre el Magdalena. 4) el constante crecimiento de la industria, en la que se encuentra ubicada la compañía, ya que, cada día más compañías conscientes de mejorar la calidad de vida de sus empleados y de concentrarse en lo que es el corazón de su negocio y buscan tercerizar <sup>3</sup> sus servicios.

Durante este tiempo, la compañía se ha dedicado a comprender la relación entre “los precios, el cliente, la estructura de costos de la compañía y ha manipulado estas variables para conseguir rentabilidad”. Pero, esto no es necesario para lograr que la compañía frente a este panorama logre generar valor y desarrollo; es por esta razón, que se hace necesario realizar un alto en el tiempo, analizar todas las variables que influyen directa e indirectamente en este crecimiento y definir de forma clara y coherente las estrategias de la empresa para los próximos años, que la lleven a generar desarrollo sostenible y a cumplir con los principales deseos de sus fundadores.

## Planteamiento del problema

Toda organización debe tener establecido un direccionamiento estratégico, el cual, permite conocer dónde está y hacia dónde va, es decir, como lo plantea Hellriegel et al (2004) “un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro” pero no se trata solo de anticiparse a ese futuro, si no, de planearlo

y cambiarlo, maniobrar con la empresa para obtener un mejor futuro que perdure en el tiempo, es decir, que sea sostenible.

## Pregunta problema

Dadas las condiciones del entorno y el desarrollo alcanzado por la empresa durante estos dos años de funcionamiento, la pregunta problema es: ¿Cuál debe ser el direccionamiento estratégico a seguir por esta empresa de alimentos para el sector industrial, que le permita generar sostenibilidad y rentabilidad?

## Justificación

Los constantes cambios y crecimientos del entorno general de la empresa y la disposición de la misma, en pasar de ser una organización cerrada, a una organización orgánica abierta a su entorno; y por un crecimiento ordenado y sostenido, para la empresa se hace necesario evaluar cuales son las orientaciones y las acciones estratégicas de la misma.

Al respecto, el profesor CK Prahalad señala: “Necesitamos un anteproyecto para poder crear nuevos negocios. Se necesita una arquitectura estratégica, que una, el presente y el futuro”. La orientación que inferimos es qué, debemos hacer en el presente, qué aptitudes debemos construir, qué nuevos grupos de clientes debemos dedicarnos a atender, qué nuevos canales de distribución debiéramos explorar, para crear una posición de ventaja competitiva para nosotros mismos en una lista de oportunidades.

## Objetivo General

Desarrollar y poner en marcha un modelo de direccionamiento estratégico, que permita a la empresa obtener un desempeño superior.

## Objetivos Específicos

- Analizar la plataforma estratégica; misión y visión corporativa y de las principales metas corporativas.
- Analizar el ambiente competitivo externo, para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el ambiente operativo interno, para identificar fuerzas y debilidades.
- Seleccionar estrategias, que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades, para aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
- Establecer estrategias
- Recomendar acciones para poner en marcha la estrategia.

## Tipo de Estudio o Investigación

**Estudio descriptivo**, el cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986), seleccionando una serie de cuestiones, midiendo cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

<sup>3</sup> El outsourcing o la tercerización es una herramienta que le permite a las empresas enfocarse en hacer lo que realmente hacen bien

## Método de Investigación

El método de investigación, es una combinación entre el método descriptivo y analíticos ya que se busca identificar uno a uno los factores internos y externos de la organización y correlacionarlos, con el fin de obtener una evaluación completa y poder elaborar un diagnóstico con el mayor número de variables, acertado para la organización que le de un direccionamiento estratégico.

## Recolección de Información

La información recolectada procede de diversas fuentes tanto primarias como secundarias:

- Encuesta realizada a clientes externos, clientes internos.
- Entrevistas con los miembros de junta directiva de la empresa.
- Investigación de campo con base en talleres.
- Investigación en la Web y de campo sobre el sector y la industria.
- Textos y conferencias.
- Experiencia en la empresa.

## Fuente primaria

Como fuente primaria primordialmente se utilizó una entrevista semi-estructurada aplicada a los principales clientes (internos y externos) y miembros de junta directiva de la organización.

## Fuentes secundarias

Para complementar la información, se consultaron libros de texto, artículos de revistas y periódicos, artículos sobre el sector,

trabajos realizados en la empresa, el conocimiento del gerente y la información de la Cámara de Comercio de Barranquilla.

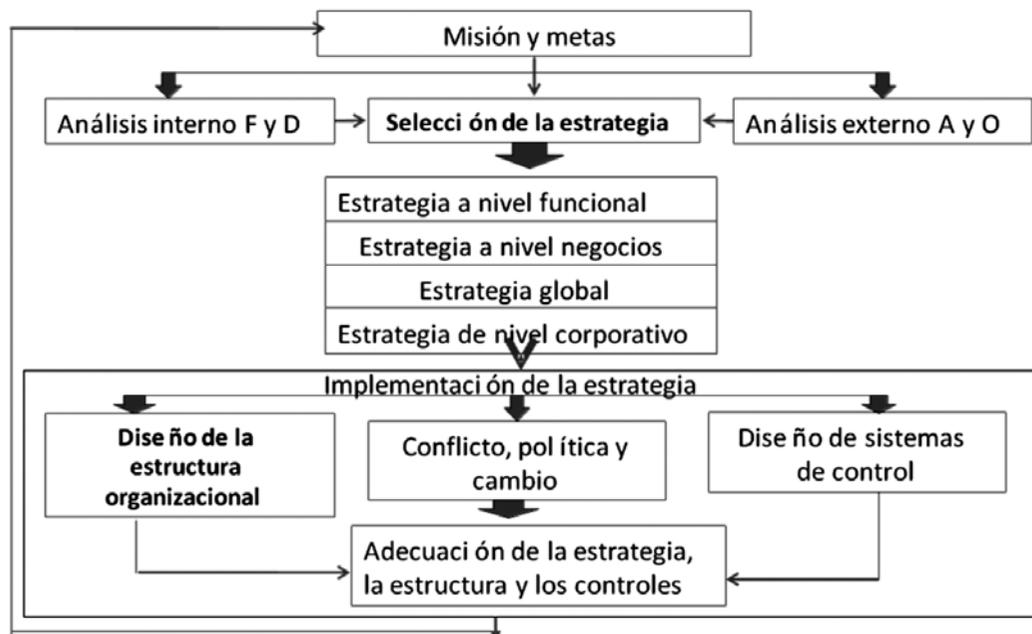
## El Modelo

La formulación estratégica, es la tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y luego seleccionar una estrategia adecuada.

El primer componente en la propuesta de Hill & Jones (2005), del proceso de administración estrategia es llegar a la declaración de misión de la organización. Es una declaración formal de lo que la empresa intenta ser en el mediano o largo plazo. Y su objetivo es formar una plataforma para pensar de forma estratégica.

La misión para Hill & Jones (2005), define el negocio en el que está la organización y responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será?, ¿Cuál debe ser?. Y la visión para Ernesto & Turralde, “es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones”. Una vez se ha establecido la misión y visión de la compañía, se debe establecer las metas y objetivos más importantes para la organización.

En el modelo asumido para el desarrollo de este trabajo, Hill & Jones (2005:40), propone que el punto de partida para el análisis externo, es identificar la industria en la que compite una compañía. Para la cual, se debe realizar un análisis de las necesidades básicas del grupo de clientes que se atienden. Las necesidades básicas del consumidor que se satisfacen en un mercado definen los límites de la industria. Al igual, se debe hacer distinción entre una industria y el sector, esto es, el grupo de industrias cercanamente relacionadas del cual forma parte.



Fuente: Hill & Jones (2005)

Para completar el análisis externo de la compañía se analizan: 1) cinco fuerzas de Porter (1985), 2) ciclo de vida de la industria, 3) macro ambiente, 4) panorama competitivo, así:

**1. Fuerzas de mercado.** La principal técnica que se utiliza para canalizar la competencia en el ambiente industrial es el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la nueva fuerza de los complementadores. Estas son: Hill & Jones (2005:74).

- **El riesgo del nuevo ingreso de competidores potenciales:** está en función de las barreras para la entrada, mientras más elevadas sean estas, menor es el riesgo de entrada y mayores las ganancias que se pueden obtener en la industria.
- **El punto hasta el cual hay rivalidad entre las compañías establecidas:** Las fuertes condiciones de la demanda, moderan la competencia entre las compañías establecidas y abren oportunidades para la expansión. Cuando la demanda es débil, es posible desarrollar una competencia intensa, en especial en las industrias consolidadas donde las barreras para la salida son grandes.
- **El poder negociador de los compradores:** se encuentran en una posición de mayor fuerza, cuando una empresa depende de ellos para hacer negocio, pero ellos mismos, no dependen de esta.
- **El poder negociador de los proveedores:** se encuentran en una posición de mayor fuerza, cuando la compañía depende de ellos para hacer negocio, pero ellos no de ella. En tales circunstancias, los proveedores son una amenaza.
- **La amenaza de los productos sustitutos:** son aquellos que elaboran las empresas que atienden necesidades de los clientes semejantes a las necesidades que atiende la industria bajo análisis. Mientras más semejantes sean los productos sustitutos entre si, menor es el precio que las compañías pueden pedir sin perder clientes porque estos opten por los sustitutos.

**2. Los complementadores.** Las industrias atraviesan ciclos de vida bien definidos: de una etapa embrionaria, pasan al crecimiento, madurez y finalmente, a la declinación. Cada etapa tiene diferentes implicaciones para la estructura competitiva de la industria y cada una, da lugar a su propio conjunto de oportunidades y amenazas.

**3. El macro ambiente.** Afecta la intensidad de la rivalidad dentro de una industria. Dentro del macro ambiente, se encuentra el ambiente tecnológico demográfico y social y el ambiente político y legal. El ambiente global, se ha modificado rápidamente en los últimos años. Un cambio fundamental se ha dado en la economía mundial: la globalización de la producción y de los mercados, las consecuencias de estos cambios incluyen una rivalidad más intensa, innovaciones más rápidas y ciclos más cortos del ciclo de vida del producto.

**4. El panorama competitivo.** En la propuesta de Rivera (2005), requiere de la elaboración del mapa sectorial, que es una he-

rramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, se construye con la idea de identificar el panorama sectorial. El mapa tiene forma de una matriz "T" y contiene tres (3) vectores: variedad de productos o servicios, necesidades y canales de distribución. La herramienta debe ser utilizada en sectores estratégicos, entendidos como grupo de empresas que rivalizan de forma directa, y ésta rivalidad se encuentra limitada y afectada por las condiciones de su entorno sectorial (fuerzas del mercado), son empresas que realizan actividades de forma similar. Con el panorama competitivo se identifican manchas blancas que según el profesor Gary Hamel (2006), son espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, con base en las cuales, las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos, con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/ mercado / tecnología / uso, únicas o difícilmente imitables y nos pueden dar la introducción de nuevas variedades, nuevas necesidades o nuevos canales de distribución.

Una vez realizado los anteriores análisis, se procede a crear una matriz de factor externo en donde se reúnen en resumen las principales amenazas y oportunidades de la compañía.

El análisis interno para Hill & Jones (2005: 74). nos permite conocer las debilidades y fortalezas con las que cuenta la compañía. Para lo cual, se utiliza el análisis de recursos y capacidades que permite identificar las habilidades distintivas o fuerzas específicas de una compañía. También es necesario, realizar la cadena de valor propuesta por Porter (1985) y que según Martínez et al (2005) para cada actividad de valor agregado, han de ser identificados los generadores de costos y valor. Con los resultados se efectúa una matriz de factor interno, siguiendo la misma metodología trazada para la matriz de factor externo.

Una vez elaboradas la matriz de factor externo y la de factor interno, es necesario cruzar las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas, se originan estrategias alternativas factibles. El concepto de comparación se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.

Con base en los anteriores análisis, se procede a reconocer las diferentes estrategias o la estrategia única que la compañía debe seguir, para ello, encontramos un portafolio de ella entre las que se destacan:

**Estrategia funcional o eficacia operativa:** "son las que se dirigen a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa, y por lo tanto, su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente" Hill & Jones (2005: 118).

**Modelo de negocio:** Se refiere a un plan de acción para utilizar los recursos y las capacidades distintivas de una empresa, para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores en un

mercado o industria". En el corazón de una estrategia genérica a nivel de negocio están las elecciones relativas a diferenciación del producto, segmentación del mercado y capacidad distintiva. La combinación de las tres, resulta en la forma específica de la estrategia genérica a nivel de negocio que utiliza una compañía" el liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo en costos y diferenciación,, el enfoque con costos bajos y el enfoque con diferenciación constituyen estrategias competitivas genéricas. Cada una tiene ventajas y desventajas. Una empresa constantemente debe administrar sus estrategia de lo contrario se arriesga a quedarse atrapada en el medio." Hill & Jones (2005-198).

**Estrategia competitiva y el ambiente industrial:** "Si se tiene éxito en el desarrollo de una estrategia genérica exitosa a nivel de negocio, todavía se enfrenta a otro problema crucial: posicionar a su empresa para que mantenga su ventaja competitiva con el transcurso del tiempo en distintos tipos de ambientes industriales. Hill & Jones (2005-2004).

**Estrategia a nivel corporativo:** Las principales preocupaciones de las estrategias a nivel corporativo son identificar los negocios en los que una empresa debe participar, las actividades de creación de valor que debe realizar en esos negocios y las mejores maneras de ampliarse o de hacer contratos en los diferentes negocios, los que incluye fusiones, adquisiciones e incursión en nuevos negocios, con el fin de maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Para lo cual, se centra en tres estrategias a nivel corporativo: integración horizontal, integración vertical, outsourcing estratégico, diversificación, fusión y adquisiciones. Una estrategia corporativa le debe permitir a una compañía, o a una o más de sus unidades de negocio, desempeñar una o más de las funciones de creación de valor a menor costo, o en forma tal que permita la diferenciación y un precio superior. Hill & Jones (2005-320).

### La estrategia

La estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación el cual consta de cinco pasos principales: Hill & Jones (2005:10).

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las amenazas y oportunidades.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización, para identificar fuerzas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades, para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica.

## 3. Resultados

### 3.1. Descripción de la empresa

Las empresas según la ley 590<sup>4</sup>, es una pequeña empresa (Pyme), que cuenta en la actualidad con 23 personas en nomina directa. Y aunque es una empresa de alimentos, se encuentra dentro de la industria de Servicios, ya que los clientes no escogen su restaurante solo por la comida, sino también, por su ambiente, talento humano, decoración y ubicación entre otros, compran un producto global y reciben un servicio, convierto esto a la empresa en una prestadora de servicios alimentarios a nivel industrial.

El sector alimentario se encuentra dividido en tres niveles; en el primer nivel, los intermediarios de la distribución y productores comprende los canales de distribución para los grandes clientes y colectividades. En el segundo nivel, los grandes consumidores en los cuales encontramos la gastronomía organizada, no organizada y gastronomía para colectividades, en el que se ubica la empresa, como una empresa de catering. En el tercer nivel, los clientes, el cual esta compuesto por todos los consumidores del producto global.

La decisión que toma una empresa de tercerizar su servicio de alimentación, obedece a esa necesidad de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores; tal entorno ha permitido que los expertos en manipular alimentos se especialicen de acuerdo al tipo de servicio alimenticio a prestar, delimitando diferentes sectores en los que encontramos la alimentación en situ, la alimentación transportada, la alimentación a la carta y la alimentación ejecutiva; la empresa objeto de estudio participa en los sectores de catering industrial ( alimentación en situ y transportada), catering de domicilio ( alimentación transportada), catering de gama alta, catering de restaurantes, catering de cafeterías ( alimentación ejecutiva y a la carta).

### 3.2. Análisis de la plataforma estratégica

El análisis de la plataforma estratégica de la compañía, de la visión y misión, se realizó con base en Garzón (2008; 2000) y David (2005), en el que se evaluó el alcance y las limitación que ellas permitían a la compañía, encontrando algunas deficiencia por lo cual se realizo un nuevo planteamiento general y se propuso una misión por unidad de negocio. La propuesta reza así:

#### Misión

"Ser una empresa Prestadora de Servicios, que genere respuestas creativas e innovadoras a las necesidades de la industria. Entregando productos de excelencia, calidad, servicio. Con talento, compromiso y calidez humana. Generando bienestar y trabajo a los habitantes de los pueblos circunscritos en la zona; y valor a sus accionistas y al sector."

<sup>4</sup> Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 10 de Julio de 2000.



Grafica 2. Estructura del sector alimentario

FUENTE: Adaptado al mercado nacional, con base Riobo Sara, (2006) La distribución agroalimentaria en el canal horeca y para colectividades en Alemania, oficina económica y comercial de España en Dusseldorf.

### Visión

“En el 2012, ser la empresa de servicios industriales más reconocida en Barranquilla, por el manejo de altos estándares de calidad, basados en la legislación existente.”

Los principios y valores de la organización, se dejaron intactos por considerar que ellos siguen los deseos de sus fundadores.

### 3.3. Análisis externo

#### Análisis de competitividad sectorial

En cuanto a la competitividad sectorial, la empresa objeto de estudio se encuentra dentro de una industria en crecimiento y agitación, debido a que la contratación de los servicios de alimentación se da básicamente por la combinación de dos aspectos: 1) la sustitución, ya que la empresa responde a los gustos de un grupo de personas y porque; 2) en el campo empresarial, el bienestar de las personas de la organización cada día toma mayor importancia.

De acuerdo a la matriz de Boston Consulting Group<sup>5</sup>, la empresa ocupa el sitio del niño problema por encontrarse en una industria con una alta tasa de crecimiento y poseer poca participación.

Gustavo Adolfo Toro, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), señala “En general el

sector tiene una dinámica interesante, pero en el horizonte hay dos nubarrones que nos pueden complicar la vida”.

El sector se ve afectado por la escasez de alimentos. Se trata de una crisis mundial que ya está, la estamos sintiendo en Colombia. En el país ha subido el precio de los insumos básico, y la inflación de los alimentos alcanza un 12%. Al año (2009), lo amenazan el alto precio de los insumos y la reducción de la capacidad adquisitiva de los clientes reflejada en una caída del PIB, el cual se desaceleró luego de cuatro años de crecimiento alto, en el primer semestre creció 4.1%, frente al 8.4% del año pasado. Esto sumado a que el peso total en los ingresos de las personas que ocupan los alimentos es del 35.8% en la ciudad de Barranquilla repartida así: en el estrato bajo equivale al 48.8%, en el medio 36.1% y en el alto 16.8%.

Fernando Calderón gerente comercial de Compass Group<sup>6</sup> en Colombia, comenta que el mercado en nuestro país aún es joven, está en etapa de crecimiento, y cada día se demandan más y mejores servicios. Cada vez es mayor el número de compañías que desea incursionar en el negocio. Tal es el caso de la multinacional de servicios de alimentos Aramark.

La demanda de la industria es creciente, de acuerdo al Dane el crecimiento fue del 7.6% en el 2007, frente al 2006 y según cifras de Raddar<sup>7</sup>, los consumidores gastaron en promedio el 7.8% más

<sup>5</sup> Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como “análisis de Portafolio”; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación. Que es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detenida.

<sup>6</sup> En Colombia No.1 en facturación por servicios de alimentación y desarrollamos alrededor de 160 operaciones en 15 departamentos.

<sup>7</sup> La información de Raddar Consumo Colombia se da en 6 indicadores básicos: Indicador de dinámicas (correlación): indica cómo es la similitud del comportamiento de la compra de los productos. Elasticidad: muestra el comportamiento de la compra de un bien frente al cambio de factores internos (precio) y externos (ingreso del consumidor y precios de productos sustitutos y/o complementarios). Es decir, muestra cómo cambia la compra del producto cuando algo cambia. Se expone en tres variables: Precio del producto o servicio: indica cuánto cambia la compra del producto o servicio ante un cambio en su precio; Ingreso del consumidor: indica cuánto cambia la compra del producto o servicio ante un

**Cuadro 1.** Tasa de crecimiento de la industria

DIVISIÓN	INGRESOS		PORCENTAJE DE INGRESOS	
	2005	2006	2005	2006
Jorge Chef's e Hijos	960,892	1.018.489	1.05	0.97
Vianda	7,630,156	11,940,352	8.32	11.41
Proveemos	83,122,669	911,453,459	90.63	87.36
Alimentos	-	272,010	-	-.26
Total	91,713,717	104,684,301	100.00	100.0-0

en el 2007 en comidas fuera del hogar, frente al año anterior y ésta cifra viene creciendo a una tasa anual en promedio del 5%. Por otro lado, la necesidad de las empresas de tercerizar sus servicios de alimentación obedece a esa necesidad de ofrecer mejor calidad de vida y condiciones laborales a sus trabajadores; según Advantis<sup>8</sup>, en Colombia existen más de 120.000 clientes en el canal institucional, en el que el segmento de colectividades sigue representando la mayor parte del mercado de catering (77.2%).

Adicionalmente, en Barranquilla entre el año 2005 y el primer semestre del 2007 Barranquilla ha registrado inversiones por 500 millones de dólares, como resultado de la llegada de nuevas empresas, el ensanchamiento de las ya establecidas. Según Tatyana Orozco de la fundación Pro Barranquilla, un indicador que ilustra el fenómeno de afluencia masiva de inversión en esta ciudad, es la ocupación del Parque Industrial Malambo, que pasó de 25.000 metros cuadrados de construcción a 52.000 en los dos años últimos. Esta ampliación se hizo para permitir la llegada de compañías y la expansión de las existentes. Incluso, hay proyectos para construir nuevas zonas francas y parques industriales.

El entorno empresarial fue evaluado tomando como base el análisis de las cinco fuerzas de Porter, para lo cual, el riesgo de entrada de competidores potenciales está dividido en dos variables, la opción outsourcing, la cual es cuando se decide entregar la administración del servicio de alimentación a terceros y la opción in House, la cual es cuando la institución decide administrar con sus propios medios el servicio de alimentación para su comunidad, dándole un manejo autónomo a sus cafeterías.

La proliferación de este tipo de servicios, puede amenazar con el crecimiento de la industria. Adicionalmente, existen empresas que están ubicadas en un sector específico de catering y aun no han incursionado en el catering de colectividades, pero que

cuentan con la infraestructura para hacerlo, lo cual, se convierte en una amenaza latente. Las barreras de entrada a la industria están enmarcadas en la adopción de certificados y estándares de calidad internacionales como lo son las buenas prácticas de manufactura, HACCP<sup>9</sup>, HSEQ-C<sup>10</sup> entre otros avales del Invima<sup>11</sup>, los cuales permiten mantener cierto rigor sanitario, evitando la proliferación de negocios de garaje. La preocupación permanente por proporcionar dietas balanceadas que suplan las necesidades alimentarias de los trabajadores; obligando a la industria a tener en su fila personal altamente calificado.

La ventaja en costos absoluta y economías de escala, están dadas por una necesidad del sector de manejar en una eficiencia en costos obligando cada día a tener procesos más tecnificados y estándares de producción más altos; la cooperación entre suministradores y compradores es cada día más intensa. Las barreras de salida, están ligadas a la prestación de un servicio óptimo que llevan a las empresas a incurrir en altos gastos de personal que no se pueden remplazar con la terminación de los contratos y en algunas ocasiones estos están amarrados a la prestación del servicio en diferentes partes del país. El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que depende en un 100% de productos con una fluctuación alta, pues están influenciados por el medio ambiente, las exportaciones y el contrabando entre otros; a lo anterior, se le debe agregar el nivel de intermediación tan alto que se maneja, encareciendo los costo de los productos básicos.

Las necesidades de los clientes, dan como resultado los motivos de consumos los cuales son las causas principales de que los clientes adquieran los productos; esto sumado a la situación económica enmarcada en la necesidad de comer fuera de casa cada día por motivos laborales ocasionan la proliferación de productos sustitutos, bien sea porque se trae de casa, o se recurre a menor calidad, solo por precio refugiándose en la informalidad.

cambio en los ingresos del consumidor.; Mixtas: indica cómo cambia la compra del producto o servicio ante un cambio en la compra o en el precio de otro.

<sup>8</sup> Tomado de los resultados del estudio efectuado por la firma Advantis (2007) realizado para la Compañía Nacional de Chocolates y Alpina

<sup>9</sup> ISO 22.000 Food Safety Management Standard

<sup>10</sup> Estándares internacionales de higiene y seguridad

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos.

## Panorama competitivo

El análisis del panorama competitivo se dividió en dos, uno realizado a la estructura competitiva de la industria de los servicios alimentación para colectividades, identificando las oportunidades de la empresa dentro de la industria y el segundo, se realizó a la estructura competitiva de la empresa por unidad de negocio, para analizar las perspectivas de su entorno inmediato.

En cuanto a la industria, se encontró que es muy fragmentada con un registro de más de 16 empresas en La Cámara de Comercio de Barranquilla, con actividad económica según código CIIU<sup>12</sup> No. 5521,5523 y 5529, de lo cuales existen tres grupos claramente identificados así: 1. grandes multinacionales. 2. competidores regionales. 3. pequeños competidores locales. De las cuales, para el estudio se tomó un grupo de 11 empresas con el fin de analizar los productos y servicios que estas ofrecen, entre ellas se encuentran: Internacional de Negocios, Aéreo Servicios de la Costa, Banco Arquidiocesano de Alimentos, Caves, Proveemos, Delicchef, Estrada Navarro, Sodexho, Compass Group.

Las empresas del sector, disponen sus servicios de acuerdo al segmento del mercado al que están atendiendo, es decir, encontramos segmento de catering<sup>13</sup>, industrial, domicilio, gama alta,

restaurantes, cafeterías, servicios de soporte, alimentos, aéreo, hospitalario y educativo.

Siendo el más atomizado, el catering industrial, también es el segmento que mayor crecimiento y el que cada día demanda más y mejores servicios. El segmento se caracteriza porque el 72% de las empresas poseen un sistema de calidad implementado y porque utiliza el marketing relacional para promover sus servicios.

El segmento de catering a domicilio, es muy específico ya que se refiere básicamente al servicio de alimentación manejada de forma industrializada, transportada y entregada directamente al consumidor final, es un servicio uno a uno, sólo el 9% de las empresas ejercen presencia en este segmento, es un segmento que viene creciendo por la cantidad de personas que hoy en día consumen alimentos fuera del hogar.

En el segmento de catering de gama alta, existe presencia del 90% de las empresas, es uno de los más atomizados, ya que, los resultados solo reflejan la presencia de las empresas de servicios de alimentación y no incluye las casas de banquetes y hoteles, que también compiten en este segmento. A nivel industrializado (en industrias y campamentos), solo el 54% de las empresas tienen presencia, el segmento de catering de restaurantes. El

**Cuadro 2.** Matriz de variedad de productos y servicios del sector de servicios de alimentación en Barranquilla

EMPRESA	PRODUCTO	DESCRIPCION	VARIEDAD
AEREO SERVICIOS DE LA COSTA	CATERING AEREO	Alimentacion transportada	H
	CATERING INDUSTRIAL	Administracion de casinos empresariales.	A
BANCO ARQUIDIOCESANO DE ALIMENTOS	CATERING INDUSTRIAL	Administracion de casinos empresariales.	A
	CATERING DOMICILIO	Servicio de alimentacion transportada hasta el cliente final	B
	SUMINISTRO DE ALIMENTOS	suministro de viveres	G
CAVES S.A -EMA	CATERING INDUSTRIAL	Administracion de casinos empresariales.	A
	CATERING DOMICILIO	Servicio de alimentacion transportada hasta el cliente final	B
	SERVICIOS DE SOPORTE	Servicio de aseo, mantenimiento, lavanderias pequeñas obras civiles, mantenimiento a fachadas.	F
PROVEEMOS SA	CATERING INDUSTRIAL	Administracion de casinos empresariales.	A
	CATERING DE CAFETERIAS	Servicio de montaje, manejo de cafeterias empresariales	E
DELICHEF	CATERIGN DE RESTAURANTES	Servicio de restauración y autoservicios	D
	CATERING DOMICILIO	Servicio de alimentacion transportada hasta el cliente final	B
ESTRADA NAVARRO & CÍA.	CATERING DE CAFETERIAS	Servicio de montaje, manejo de cafeterias empresariales	E
	CATERING INDUSTRIAL	Administracion de casinos empresariales.	A
	CATERING DE GAMA ALTA	Suministro de alimentos, montaje, servicio y menaje a eventos especiales.	C
	CATERIGN HOSPITALARIO	Atencion estandarizada y con alto grado de inocuidad para hospitales y centros de salud	I
	CATERIGN EDUCATIVO	Atencion estandarizada para los colegios y universidades	J
RESTAURANTE LA VIANDA LTDA	CATERING INDUSTRIAL	Administracion de casinos empresariales.	A
	CATERING DOMICILIO	Servicio de alimentacion transportada hasta el cliente final	B
	CATERING DE GAMA ALTA	Suministro de alimentos, montaje, servicio y menaje a eventos especiales.	C
	CATERING DE CAFETERIAS	Servicio de montaje, manejo de cafeterias empresariales	E
	CATERIGN EDUCATIVO	Atencion estandarizada para los colegios y universidades	J

Fuente: La autora con base en Garzón Manuel A. Taller de Panoramán Competititvo, Uninorte (2008) con base en Rivera Roríguez Hugo y Restrepo Puerta Luis Fernando (2006) Mapas sectoriales, herramientas de posicionamiento sectorial, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, Working Papaer.

<sup>12</sup> CÓDIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.

<sup>13</sup> Servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole. En algunos casos los salones de fiestas u hoteles y empresas del rubro proveen este servicio junto al alquiler de sus instalaciones; en otros casos hay empresas especializadas para elaborar y trasladar los alimentos al sitio que disponga el cliente. En el servicio se puede incluir desde la propia comida, la bebida, la mantelería y los cubiertos, hasta el servicio de cocineros, camareros y personal de limpieza posterior al evento.



necesidades del negocio; permitiendo esto, realizar una lista de uno a uno los puntos a evaluar desde el punto de vista del cliente (interno o externo), dado el caso y desde el punto de vista de la empresa siguiendo las necesidades de sus fundadores.

Posteriormente, se desarrollaron cuatro encuestas para ser aplicadas por unidad de negocio (autoservicio, salón, VIP, domicilio y cliente interno), con el fin de no sesgar la muestra se desarrollo una combinación de preguntas abiertas (72%) y cerradas (28%). Se practicaron 50 encuestas de una población de 450, bajo el método de entrevista personal y para los usuarios del domicilio se practicaron entrevistas telefónicas. Los resultados fueron tabulados de acuerdo a la unidad de negocio y a las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor según cada uno de los tipos de cliente, para la evaluación de los resultados, se tomó como primera medida los criterios de evaluación del cliente y se compararon contra las respuestas dadas por ellos sobre la empresa; para lo cual, se elabora una tabla de evaluación de criterios con unos rangos que permitieran evaluar el resultado de forma pareja durante toda la tabulación.

### Resultados del análisis de la cadena de valor

Los resultados de la tabulación permitieron elaborar la cadena de valor de la empresa y Los resultados obtenidos demuestran las perspectivas del cliente externo, interno y la evaluación interna de la empresa desde la perspectiva de ella misma así: 1) a nivel de infraestructura: desde el punto de vista interno de los socios de la compañía, la infraestructura se convierte en uno de los elementos más importantes en la medición del rendimiento,

debido a que los costos son relativamente elevados en comparación con los costos variables, ya que, estamos hablando que tenemos unos recursos fijos, los recursos de venta son perecederos y los diferentes clientes están dispuestos a pagar un recurso por ese producto, en un instante del tiempo estamos hablando de Revenue pash<sup>15</sup>, siendo la conclusión de lo anterior que: en un restaurante, lo que realmente se vende, es la ocupación en un espacio corto de tiempo a nivel de infraestructura. Por lo anterior se encontró que, tanto a nivel del autoservicio como del salón VIP, la rotación por silla durante el tiempo de servicio es del 32% y que cada uno tiene una ocupación del 33 y 15% respectivamente. A nivel del domicilio la utilización es del 71% al igual que los bicitrailers<sup>16</sup>, que tienen la mejor respuesta con un revenue pash del 75%.

Desde el punto de vista del cliente externo, la infraestructura es evaluada como uno de los factores relevantes para la escogencia de un lugar para almorzar, por lo que, la empresa objeto de estudio fue categorizada como excelente por el 85% de las personas encuestadas, ya que, las condiciones de ambiente, temperatura, iluminación e higiene están de acuerdo con sus expectativas. El 71% cliente interno, considera que las condiciones ergonómicas y de ambientación de sus puestos de trabajo, lugar de aseo y almuerzo son buenas. 2) En lo que hace referencia a la administración del talento humano, se encontró que la empresa cuenta con manuales de responsabilidad y el proceso de selección, lo efectúa por competencias y aunque el 100% dicen sentirse a gusto trabajando allí, el 42% considera suficiente el nivel de comunicación de la compañía. La rotación del personal es de 8%. 3) El desarrollo tecnológico, fue evaluado desde el punto de vista del cliente externo en cuanto a variedad, balanceo, puntualidad,

Cuadro 4. Análisis de la cadena de valor

ACTIVIDADES DE APOYO	CADENA DE VALOR				
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA DIRECCION DEL RESTAURANTE, OCUPACION DE LA INFRAESTRUCTURA/PERIODO DE TIEMPO (REVENUE MANAGEMENT)				
	PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE PLANTA FISICA, CRITERIOS DE VALOR PARA EL CLIENTE				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	SELECCION, CONTRATACION, FORMACION, DESARROLLO Y COMPENSACION DISTRIBUCION DEL PERSONAL POR CENTRO DE COSTO				
	CRITERIOS DEL CLIENTE DETERMINA LAS HABILIDADES Y MOTIVACIONES DE LOS EMPLEADOS CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL				
<b>TECNOLOGIA</b>	MEJORA EN PRODUCTOS Y PROCESOS, INVERSIONES EN COCINA Y CAPACIDAD INSTALADA, CONOCIMIENTOS PROCEDIMIENTOS, INVERSIONES EN SISTEMAS DE CONTROL				
	CRITERIOS DEL CLIENTE CRITERIO DE IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE, EN CUANTO A VARIEDAD BALANCEO, RESTRICCIONES MEDICAS DEL CONSUMO				
<b>ABASTECIMIENTO</b>	SE REFIERE A LA FUNCION DE COMPRA DE LOS INSUMOS USADOS POLITICA DE COMPRA, RELACION CON LOS PROVEEDORES, SISTEMA DE INFORMACION ROTACION STOCK				
	CRITERIO DE LA EMPRESA	CRITERIO DE LA EMPRESA	CRITERIO DE LA EMPRESA	CRITERIO DE LA EMPRESA	CRITERIO DE LA EMPRESA
	RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	TRANSFORMACION DE LOS MATERIALES EN PRODUCTO FINAL	RECURSOS PARA ENTREGAR EL PRODUCTO AL CLIENTE	MEDIOS PARA VENDER EL RESTAURANTE	MEDIO PARA MANTENER EL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	MANIPULACION	PREPARACION	CAPACIDAD/OCUPACION	CANALES	PROMOCION
	CONTROL	LIMPIEZA		FUERZA DE VENTAS	
	INVENTARIO				
	DEVOLUCIONES				
	CRITERIOS DEL CLIENTE	CRITERIOS DEL CLIENTE	CRITERIOS DEL CLIENTE	CRITERIOS DEL CLIENTE	CRITERIOS DEL CLIENTE
	CALIDAD-SABOR	SERVICIO DEL PRODUCTO	PRECIO	POST. VENTA	
	PRESENTACION	FINAL AL CLIENTE	DIFUSION PRODUCTO		
	TEMPERATURA	PROCESO DE PEDIDO	DIFUSION EMPRESA		
	TAMAÑO	NIVEL DE SERVICIO	MEDIOS DE COMUNICACION		
		GRADO DE ATENCION			
	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO

Fuente: Elaborado con base en Vallsmadella Josep Maria ( 2002) adaptado por la autora para el diagnostico de la cadena de valor. Agosto 2008

<sup>15</sup> Ingreso por asiento disponible por hora

<sup>16</sup> Bicitrailer: Bicicleta a la cual se le adapta un remolque.

presentación entre otras, dependiendo de la unidad de negocio y desde el punto de vista de la compañía en cuanto al Revenue Management <sup>17</sup> de los equipos de cocina, encontrando que existe una capacidad subutilizada y aunque la producción posee cuellos de botella en algunos sitios, podría la empresa producir un 36% más. 4) La empresa cuenta con tres bloques de análisis en el sistema de abastecimiento, los cuales fluyen entre si; esos son: primero, los sistemas de información, segundo, los proveedores y tercero, la rotación de inventario. 5) Logística interna, controla el manejo de los materiales desde su recepción y almacenamiento, hasta su producción y distribución. Pasando por todas las actividades asociadas ha ello y buscando la eficiencia.

Para lo cual, basados en la utilización del espacio de almacenaje de Don Benson <sup>18</sup>, se pudo determinar que: las cavas están sobresaturadas con un porcentaje de almacenamiento del 55% de su capacidad, demostrando ineficiencia. 6) Las operaciones son las actividades asociadas con la transformación del insumo en producto final, la preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de calidad; desde el punto de vista del cliente externo la calidad en cuanto sabor, temperatura, presentación es calificada por excelente por el 87.5%

Desde la perspectiva de la empresa, se evaluó el cumplimiento de la misma en cuanto al decreto 3075 para el aseguramiento de la calidad de acuerdo a las Auditorías prestadas por algunos clientes. 7) La logística externa esta medida desde la perspectiva del servicio del producto final al cliente, todas las actividades asociadas con la recopilación almacenamiento y distribución física del producto, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

En términos generales se puede decir que uno de los principales criterios de selección de un cliente es la rapidez, agilidad en el servicio y tiempo de respuesta por su pedido es calificada como aceptable (43%). 8) El mercadeo y las ventas, están evaluados desde la perspectiva de los medios para vender el servicio de restauración en términos de precio, promoción y publicidad.

Desde el punto de vista del cliente externo, el 73% opinan que el principal medio de comunicación ha sido la recomendación, que el 43% usan el fax como medio de comunicación del menú diario.

### **Análisis financiero**

Los índices financieros en comparación con la industria, demostraron que se encuentra en una industria donde los niveles de endeudamiento son altos.

<sup>17</sup> Optimizar el ingreso devengado a partir de un fijo con recurso percedero.

<sup>18</sup> Diseño de nuevos centros de distribución, sistemas de manejo de materiales, sistemas de gestión de almacén, el apoyo a los gestores en su trabajo para mejorar el rendimiento de las operaciones existentes y, más recientemente, a participar en el desarrollo de LEED tipo de criterios para orientar el diseño y la modificación de las operaciones de almacenes y centros de distribución. [www.warehousecoach.com](http://www.warehousecoach.com).

Con la anterior información, se procedió a desarrollar la Matriz de Factor Interno de la cual se puede concluir una calificación ponderada del 2.36, e indica que la organización tiene debilidades latentes sobre la organización y debe trabajar en algunas áreas fuertemente, como lo es mercadeo y ventas, servicio, debe mejorar su rendimiento por silla, ya que su ponderación sobre infraestructura dio por encima del 2.5.

En la actualidad, la compañía cuenta con recursos tangibles fácilmente identificables que le permiten tener una ventaja competitiva como lo son la ubicación geográfica y la infraestructura. Durante este corto tiempo, se ha concentrado en consolidar sus recursos intangibles y en consolidar el capital humano, buscando una nueva forma de competir basada en la diferenciación, que le permita generar ventajas sostenibles; pero a pesar de lo anterior, la organización no cuenta con programas identificables que le permitan convertir los gustos y deseos de los clientes en productos.

### **3.5. Cruce y consolidación de las matrices de factor externo e interno**

Por el carácter de la organización, se hizo necesario presentar el consolidado tanto a nivel de industria como por unidades de negocio.

En términos generales la industria del servicio de alimentación, es una industria en crecimiento en el que la compañía no ha incursionado de forma tajante, para lograr mejores resultados y tener mayor oportunidad, la compañía debe incursionar en los segmentos que se encuentren menos atomizados, seguirse fortaleciendo con sus buenas prácticas de manufactura y creciendo por la recomendación empresarial y aprovechar al máximo su Revenue Pash en el ámbito individual. Por unidad de negocio se reflejan grandes oportunidades al igual que fortalezas.

### **3.6. Estrategias**

Con base en el cruce y consolidación de las matrices de factor externo e interno de la empresa, desde la perspectiva de la empresa en el ámbito industrial, como de unidades de negocio se proponen cuatro estrategias, las cuales son:

#### **3.6.1. Estrategia funcional**

Teniendo en cuenta la propuesta de Hill & Jones (2005:120), las estrategias funcionales son las que se dirigen a mejorar la eficiencia (la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía, y en el mínimo de tiempo posible) de las operaciones de la empresa, y por lo tanto, su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia calidad innovación y respuesta al cliente. Para lo cual, con base en el cruce y consolidación de las matrices de factor externo e interno de la empresa y por unidad de negocio, se propone el direccionamiento de la empresa a nivel general (con respecto

al sector) y la aplicación de la estrategia por unidad de negocio, dando las recomendaciones respectivas.

**A nivel de industria la empresa lograría economías de escala importantes si:**

- 1. Eficiencia manufactura:** flexible y adaptación a las masas, la producción estandarizada es central al concepto de las economías de escala, para lo cual la empresa deberá hacerla extensiva a través de toda la cadena interna, realizando cambios en los procesos que permitan: a) mejorar el Revenue Management de los equipos de cocina en un 20%, que contribuyan a mejorar la eficiencia en costos. B) implementar tecnologías, que le permitan mejorar la eficiencia en el almacenamiento de fruver (en un 27%), despacho, merma, contaminación cruzada de productos; este procedimiento también permitirá que exista la especialización de los procesos y optimizara el rendimiento en cada área, llegando a disminuir las horas extras devengadas por ejecución de procesos adicionales. Para lo cual, se debe recorrer la curva del aprendizaje lo más pronto posible, con el fin de reducir los costos, esto a su vez, permitirá reducir los precios por adoptar una tecnología de mayor eficiencia.
- 2. Administrar los insumos justo a tiempo,** con el fin de minimizar la conservación de inventarios y maximizar la rotación de los mismos, la empresa podrá: a) desarrollar alianzas estratégicas, con proveedores que le permitan mejorar la eficiencia en el sistema de almacenamiento en cuartos fríos como mínimo en un 27%. b) desarrollar una estrategia de consumos y pagos con los proveedores, que le permitan disminuir los niveles de intermediación del sector. c) alianzas estratégicas con proveedores, para obtener mejores precios, productos de cosecha, anuncios de alzas y productos sustitutos. d) mejorar y/o ampliar el sistema de almacenamiento, para disminuir la cadena de intermediación y mejorar los costos.
- 3. Estrategias de investigación y desarrollo la empresa:** a) desarrollar productos de fácil fabricación en conjunto con los proveedores, podrá desarrollar productos, aprovechando las diferentes calidades y costos para producir platos que se adapten a todos los requerimientos de las diferentes unidades de negocio. b) mejorar la forma de distribución de la proteína y la distribución de actividades. La innovación en el proceso, es una forma nueva de operar los procesos de producción que mejoran eficiencia. d) desarrollar menús más adecuados a las tendencias del consumidor.
- 4. Para lograr una calidad superior** tanto a nivel de producto como a nivel de servicio, la empresa debe realizar el proceso de certificación en BPM <sup>19</sup> en el menor tiempo posible, para atender las demandas y las exigencias de los mercados jóvenes y debe desarrollar un programa de mejora continua en cuanto al cumplimiento del decreto 3075 para

obtener las certificaciones de calidad necesarias (ISO<sup>20</sup>, HACCP<sup>21</sup>).

- 5. Estrategia de talento humano** la empresa debe: a) aprovechar el desarrollo de contratación por competencias para reevaluar el organigrama de la empresa y contratar personal altamente calificado que ayude a la consecución de las certificaciones de calidad, b) desarrollar un plan de comunicación y motivación interno, que le permita generar un excelente clima organización y que le ayude a retener y atraer personal altamente calificado, c) establecer un plan y cronograma de capacitación en todos los aspectos del personal, no solo a nivel empresarial, sino familiar. e) La gerencia debe comunicar de forma eficiente la misión, visión, principios y valores empresariales, con el fin de construir equipos auto-dirigidos. f) la empresa debe diseñar un programa de incentivos por reducción de merma y aumento de venta.
- 6. Comercialización eficiente la empresa** debe: a) desarrollar un plan de promoción y de fuerza de ventas, que le permitan darse a conocer en el mercado con propuestas que se adapten a las demandas de mejores servicios, b) diseñar un programa de mejora continua, que le permita a la empresa a través de su sistema de información medir la satisfacción de los consumidores con el servicio, al igual que sus gustos y preferencias, c) desarrollar un programa de mercadeo relacional, donde se implemente conscientemente la difusión empresarial a través de la recomendación, llegando a más segmentos de mercado y se aproveche el crecimiento del entorno inmediato y de la ciudad. d) desarrollar un programa de promoción y comunicación agresivo.
- 7. Respuesta superior al cliente** se realizaran las recomendaciones de forma individual por unidades de negocio así:  
**UNIDAD DE NEGOCIO AUTOSERVICIO:** a) mejorar el Revenue Pash del autoservicio, para lo cual la empresa deberá: 1) aprovechar su condición de único autoservicio de la zona, inicialmente en los tiempos principales de comida y posteriormente en los momentos intermedios consolidándose como cafetería, 2) crear mayor variedad en el menú corriente, desarrollando combinaciones con precios variados 3) incrementar y publicitar las opciones Light o comida sana del menú. 4) utilizar las instalaciones como gancho, 5) ofrecer mayor variedad en el menú de asadas corriente, en un precio diferente y establecer una diferencia marcada contra las especiales, 6) mejorar la organización de la taquilla, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta de la línea, que con lleve a aumentar la cobertura dentro de las empresas que

<sup>20</sup> La Organización Internacional de Normalización (ISO).

<sup>21</sup> El Certificado HACCP, aval del programa realizado para asegurar la Inocuidad de Alimentos y Bebidas, beneficiando la Salud de los Huéspedes y Clientes. El CERTIFICADO HACCP se originó en los años 50, inspirado en las teorías sugeridas por el Dr. W. Edward Deming, las mismas que comenzaron a transformar la calidad en las líneas de producción de vehículos, logrando que sucedieran menos errores y se asegurara un producto final de óptima calidad. Surgió como consecuencia de la capacidad limitada que poseían las tradicionales operaciones de control de calidad, en la reducción de las enfermedades transmitidas por alimentos con orígenes microbiológicos, químicos y físicos. El sistema HACCP se diseñó para minimizar el riesgo de peligros relacionados con la seguridad en el consumo de alimentos.

<sup>19</sup> Buenas prácticas de manufactura.

se encuentran cerca, 7) desarrollar nuevas formas para dar a conocer el producto que se encuentra en el autoservicio, diferentes a las utilizadas actualmente, 8) desarrollar un servicio pos venta que satisfaga las demandas de los consumidores.

**UNIDAD DE NEGOCIO SALÓN VIP:** a) mejorar el Revenue Pash del salón VIP y el reservado (ingreso por asiento disponible por hora) para lo cual la empresa deberá: 1) desarrollar una labor de promoción y ventas en las industrias, con el fin de ofrecer los servicios del VIP a nivel del reservado y la comida gourmet, 2) desarrollar técnicas, para minimizar la pérdida por merma y descongelación, para garantizar las características organolépticas del producto y aumentar el grado de respuesta al cliente, 4) evaluar los días de mayor volumen, con el fin de mejorar la atención y prestar un mejor servicio, 5) desarrollar un sistema de comunicación de productos y servicios del casino a través de las mesas, 6) mejorar el sistema de comunicación de productos y servicios a los clientes de este salón, 7) desarrollar una labor de mercadeo en las industrias de la zona para ofrecer el salón VIP<sup>22</sup>, reservado como opción para un almuerzo especial o una reunión de negocios a través de las secretarías de gerencia, aprovechando la cercanía a las industrias de la zona.

**UNIDAD DE NEGOCIO DOMICILIO:** para mejorar el ingreso a nivel del domicilio la empresa debe: 1) buscar la mejora y consolidación del mercado a nivel de domicilio en la zona, buscando oportunidades no solo en industria ubicada dentro del parque industrial sino en toda la zona del corredor oriental. 2) mejorar la rapidez y el tiempo de entrega de los productos, estableciendo un tiempo máximo de entrega y desarrollando un programa que lo ayude a cumplir esta meta, 3) mejorar la presentación de los alimentos, a través de nuevos empaques y cubiertos, 4) garantizar la inocuidad de los alimentos en el transporte, manteniendo las temperaturas, diseñando una adaptación al carro que ayude a mantener esto y utilizarlo como herramienta de venta, 5) promocionar en las industrias de la zona todas las opciones con las que se cuenta en el casino, tanto a nivel de autoservicio como a nivel salón VIP y comida gourmet, a través de la atención telefónica estableciendo una sección de telemercadeo, 6) aprovechar, que es, el servicio con condiciones de industria más cercano a las industrias para promocionar sus servicios, 7) desarrollar un programa de servicio post venta acorde con un restaurante de servicio domicilio.

<sup>22</sup> Siglas que significan "Very Important Person" (Persona muy importante), procedentes del inglés. La expresión que empezó a usarse entre 1940 y 1945, se emplea en diversos ámbitos para designar a personajes -políticos destacados, famosos, empresarios...- asistentes a un evento que requieren una atención o protección especial; la persona con consideración VIP en determinada situación, tiene acceso a zonas reservadas como la sala VIP de algunos aeropuertos (o en otros lugares públicos y privados) donde el VIP aguarda la llegada de su avión. Está extendido el uso de los "pases o entradas VIP" de carácter gratuito y con frecuencia utilizados en discotecas, conciertos y otras actividades (por ejemplo presentaciones de productos o inauguración de nuevos.

### 3.6.2. Estrategia de modelo de negocio

En la actualidad, la empresa no cuenta con un modelo de negocio claramente establecido, ni por unidad de negocio, ni a nivel general; viene trabajando de acuerdo con las demandas del mercado y con el instinto del gerente; por lo cual y a través de una estrategia de enfoque; la empresa trabajara concentrada en los segmentos de mercado que en la actualidad atiende a través de sus unidades de negocio, generando diferenciación a través de un modelo de negocio que le permita a la compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores a nivel de mercado y de industria; respondiendo con productos y servicios con mejores características y atributos a las necesidades de cada uno de los clientes.

### Necesidades y Grupos de Clientes

De acuerdo con el análisis realizado en el panorama competitivo, se considera que la empresa debe afianzarse en su entorno inmediato mientras desarrolla las habilidades necesarias para ingresar como un competidor fuerte en la industria del catering, por lo cual, se darán las recomendaciones para las necesidades de los segmentos que comprenden este entorno, así como los recursos, capacidades y competencias de la empresa frente a ellos, como se observa en el cuadro 5.

### 4. Modelo de Negocio Propuesto

Se hace necesario plantear tres modelos de negocio que guíen la empresa en cada una de sus unidades de negocio, y las potencien para que de esta forma la empresa se afiance en su entorno inmediato y pueda generar crecimiento como lo ha venido registrando. Para lo cual, se plantea a continuación el modelo de negocio para el autoservicio, salón VIP y domicilio (ver Cuadro 6).

### Recomendaciones

Después del presente análisis, el gerente debe darle prioridad a dos objetivos:

- 1. Primer objetivo:** poner en conocimiento a la junta directiva de la empresa de los resultados obtenidos en este trabajo y de los lineamientos de la empresa para que ellos definan cuales serán las metas principales y toda la organización trabaje bajo el mismo fin; para lo cual se deberá: 1) presentar el proyecto ante la junta directiva para la aprobación. 2) Definir en conjunto con la junta directiva, cuales son las actividades a las que se les va a dar prioridad en su ejecución. 3) Definir cronograma de actividades. 4) Definir presentación de presupuesto y asignación de recursos con la junta directiva. 5) Definir indicadores y fechas de auditoría a cumplimiento de cronograma, 6) Puesta en marcha.

**Cuadro 5.** Necesidades y grupos de clientes

NECESIDADES A SATISFACER	GRUPO DE CLIENTES
Rapidez en el servicio Puntualidad Excelentes características Organolépticas(calidad-sabor-temperatura) Excelente presentación Cantidad-tamaño Almuerzo corriente Variedad	DOMICILIO
Variedad Agilidad en el servicio Buena atención Excelentes características Organolépticas(calidad-sabor-temperatura) Almuerzo corriente Sitio aseado e higiénico Cantidad-tamaño	AUTOSERVICIO
Exclusividad Buena atención Agilidad en el servicio Excelentes características Organolépticas(calidad-sabor-temperatura) Presentación Variedad Ambientación	SALÓN VIP

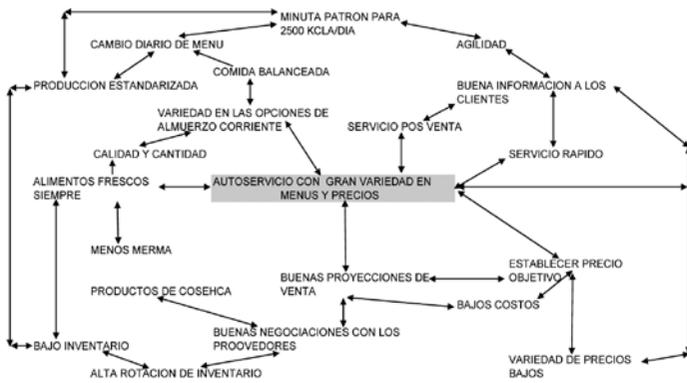
Fuente: resultados obtenidos por la encuesta practicada por al autora a los grupos de clientes atendidos el 16 de agosto del 2008.

**Cuadro 6.** Recursos capacidades y competencias

RECURSOS	CAPACIDADES	COMPETENCIAS
Infraestructura física y de transporte adecuada para el funcionamiento de establecimientos de alimentos industrializados.	Manejo de software a la medida de las necesidades de la empresa en cuanto a inventario y proyecciones.	Proyecciones acertadas que reflejan mejores costes.
Inversión en software de control integral.	Contratación por competencias que reflejan menores rotaciones del personal.	Aprovechamiento de las tecnologías para desarrollar eficiencia en los procesos.
Ubicación privilegiada con respecto a la industria.	perfeccionamiento y mantenimiento de los cocineros y sus equipos de trabajo.	Desarrollo de productos en conjunto entre nutrición y producción.
Excelente reputación de la empresa en la zona industrial del Atlántico.	variedad en productos y servicios que la empresa puede ofrecer a sus clientes a nivel de autoservicio salón VIP y empresarial.	
Tecnología desarrollada para los productos industriales.		

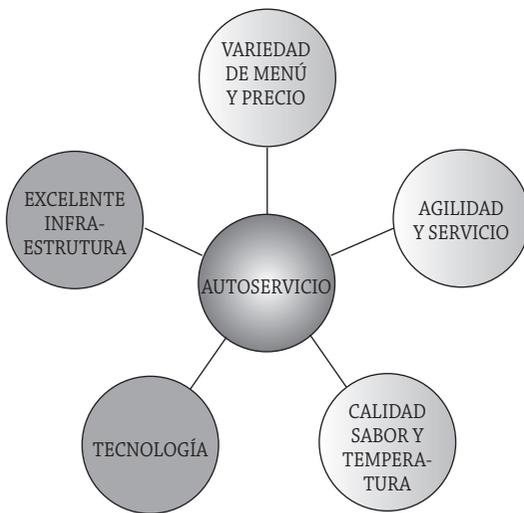
Fuente: Elaborado con base en taller de modelo de negocios, Garzón (2008).

**Gráfico 2.** Modelo de negocio propuesto para auto servicio



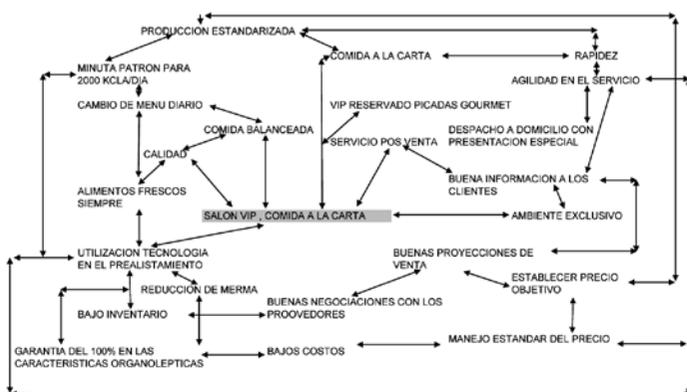
Fuente: elaborado por los autores (2009)

**Gráfico 3.** Propuesta de Valor para Autoservicio



Fuente: elaborado por los autores (2009)

**Gráfico 4.** Modelo de negocio propuesto para el salón VIP



Fuente: Elaborado por los autores (2009)

**Gráfico 5.** Propuesta de valor para el salón VIP



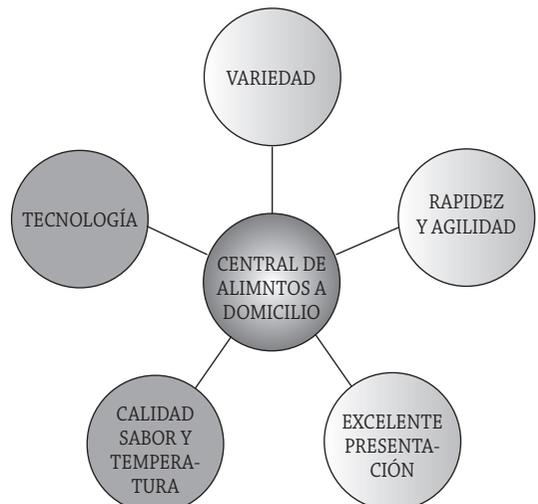
Fuente: Elaborado por los autores (2009)

**Gráfico 6.** Modelo de negocio propuesto para el Domicilio



Fuente: Elaborado por los autores (2009)

**Gráfico 7.** Propuesta de valor para el domicilio



Fuente: Elaborado por los autores (2009)

**2. El segundo objetivo** coordinar los esfuerzos de los empleados a todos los niveles (corporativo, de negocio y funcional) a través de las unidades de negocio y las funciones de la empresa, para que trabajen juntos en busca de un fin común, objetivo este que tiene que ver con la estructura organizacional. Para lo cual se deben implementar sistemas de control estratégico, en los cuales se creen incentivos que motiven al personal a trabajar sobre los problemas importantes de la organización y se evalúe.

**Cuál es el nivel de eficiencia de la empresa en cuanto a:**

**Costo de venta a nivel de producción y despacho de mercancía,** en cuanto al manejo de la merma, la concientización del costo de la mercancía y el costo diario y establecer una meta clara en el manejo del costo, para que todas las personas involucradas en el tema puedan trabajar con base en ese costo con claridad y los puedan manejar.

**Calidad:** en cuanto al cumplimiento de las bpm<sup>23</sup>, las certificaciones de calidad y la meta de la compañía en cuanto al trabajo diario, con respecto del 95% con transparencia. Se debe crear un programa por grupo de personas que desempeñen diferentes labores, para que aprendan uno de los otros de sus diferentes roles y entre ellos mismos puedan supervisarse su trabajo y el de las demás áreas de la compañía.

**Innovación:** Se deben proponer cambios en la minuta y ofrecimiento de productos nuevos a los clientes, con el fin de refrescar el consumo, se deben establecer metas mensuales de innovación, tanto en producto como en servicio.

**Nivel de respuesta al cliente:** Se debe establecer el tiempo de respuesta a las necesidades de los diferentes clientes de acuerdo a la unidad de negocio a la que pertenecen y el nivel de quejas y reclamaciones de ellos mismos para mejorar el servicio, esto se debe trabajar directamente con el personal de servicio directo como lo es la taquilla y los meseros al igual se debe desarrollar una concientización del personal de producción para que trabajen en coordinación. Todo el personal debe tener claro cuál es la estructura de mercado de la compañía, cuáles son los grupos de clientes que se atienden y los deseos de los mismos para que exista una mayor retroalimentación y se puedan producir los cambios con rapidez.

**Hacer énfasis en la estandarización:** En cuanto al talento humano, se debe hacer una descripción clara de las competencias genéricas necesarias para contratar a los empleados y de las competencias del cargo. En los cargos ya establecidos, se debe someter a una evaluación al personal existente y se le debe comunicar cuales son las debilidades en las que debe trabajar para definir su permanencia en el cargo. En cuanto a los productos, que tipos de productos se deben adquirir para que la empresa

cumpla con la garantía de calidad de producto y la tolerancia permitida por la organización; se debe inculcar el manual del recibo de mercancía establecido por la compañía y exigir el debido uso. Igualmente, establecer sistemas de comunicación claros, donde se le transmita a todo el personal las metas con claridad y los criterios de evaluación de las mismas, para otorgarles mayor empoderamiento y se requiera de menor supervisión.

## Conclusiones

Se utilizó el direccionamiento estratégico, para reconocer el futuro más cierto mediante la evaluación de acciones estrategias y llegar a las metas propuestas, permitiendo utilizar de forma acertada, las fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades de la organización, reduciendo el impacto de los competidores. La gerencia estratégica evalúa desde todos los puntos de vista la organización, no se limita a generar reacciones hacia fuera, sino que, genera movimientos y estructuraciones internas. Conocer el norte y más aun, saber cuál es ese norte y como puede conseguirlo con una razón de peso, es el gran resultado del presente trabajo que cualquier compañía desearía tener.

Uno a uno de los objetivos planteados fue mostrar un mapa completo del estado actual de la organización frente a la industria, el sector e internamente. El resultado del análisis de la plataforma estratégica (misión y visiones corporativas y principales metas) de la compañía; permitió la evaluación de los alcances y las limitaciones de la empresa frente a su industria y su entorno inmediato; igualmente evidencio una plataforma que limita la empresa en sus acciones y crecimiento, lo cual fue pauta suficiente para replantearla. Al analizar el ambiente competitivo externo de la organización, se demuestro la posición de la compañía bajo tres variables:

1. la industria y sus tasas de crecimiento,
2. las principales amenazas y fortalezas de la empresa frente a la industria y el sector,
3. el panorama competitivo, el cual identificó los principales servicios de las compañías a nivel de industria y sector visualizando claramente las manchas blancas donde la compañía puede ser competitiva.

Este análisis, generó consciencia del ¿Cómo? la organización está compitiendo en el mercado y ¿Del que? debe hacer, para generar valor y crear una habilidad superior, que la lleve a perdurar en el tiempo. De la misma forma, el análisis a través de la cadena de valor del ambiente operativo interno de la organización identificó las fuerzas y debilidades de la organización.

Las encuestas aplicadas a cada uno de los stakeholders, permitieron reconocer los intereses y expectativas del servicio recibido; de igual forma, las actividades primarias desde el punto de vista de la compañía (a nivel de los socios y sus expectativas) permitieron descubrir ventajas y desventajas y generar soluciones a

<sup>23</sup> Buenas prácticas de manufactura.

corto, mediano y largo plazo, según los intereses planteados en las estrategias de la compañía.

El estudio de los principales índices (liquidez, endeudamiento, y rentabilidad) frente a la industria; mostraron claramente cómo es el comportamiento de la industria y reflejaron la posición de la empresa, frente a la misma. Estos dos análisis, tanto externo como interno, permitieron concientizar al personal de la junta, de visualizar la organización como un todo y como un ente que funciona por unidades de negocio, las cuales son respuesta a su entorno inmediato. Al conjugar los dos análisis en una sola matriz, se obtuvieron resultados estratégicos, los cuales se reflejaron tanto a nivel industrial y por unidad de negocio; visualizando la posición de la empresa y construyendo posibles estrategias para la misma.

El resultado de estos análisis, condujo a la generación de cuatro estrategias que no son más, sino, la posición de la compañía para ser altamente competitiva. El desarrollo de una estrategia funcional, que esta dirigida a mejorar la eficiencia (la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía, y en el mínimo de tiempo posible) de las operaciones.

Proponer una estrategia a nivel de negocio, permitió enfocar el negocio en desarrollar habilidades que lo lleven a diferenciarse de sus competidores, dando la oportunidad de desarrollar a través de un recurso capacidades y competencias que le permitan perdurar en el tiempo.

Desarrollar una estrategia competitiva y de ambiente en una industria altamente fragmentada, con necesidades diferentes y con una competencia informal muy alta, generando esto desarrollos estratégicos diferentes, tanto a nivel de mercado, como a nivel de productos y servicios. Y el Desarrollo de una estrategia corporativa, la cual identificó los negocios en los que la empresa debe participar, las actividades de creación de valor que debe realizar en esos negocios y las mejores maneras de ampliarse.

Finalmente, las principales recomendaciones para poner en marcha la estrategia partieron de dos aspectos: la junta y el direccionamiento de la empresa desde el punto de vista de la estructura organizacional. Se hace indispensable el poder implementar sistemas de control estratégicos que motiven al personal a trabajar en función de los principales problemas de la empresa.

## Bibliografía

- Alimentos y Servicios Industriales informe (2006). Investigación Psico-Demográfica de producto para la unidad estratégica de negocio "servicio de alimentación Pimsa" Barranquilla.
- Clasificación – Actividad Económica DIAN (2008). Disponible en: [http://www.dian.gov.co/content/ayuda/guia\\_rut1/content/main/manual/paginas/a1.htm](http://www.dian.gov.co/content/ayuda/guia_rut1/content/main/manual/paginas/a1.htm). Consultada el 1 de Octubre >
- Advantis (2007). Resultados del estudio efectuado por la firma realizado para la Compañía Nacional de Chocolates y Alpina.
- David Fred (2005) Strategic management concepts and Cases, Pearson prentice Hall, Japan Chap 2. USA.
- Dueñas Bernal Pedro (2007). Lecturas Parte II, estrategia y competitividad, Universidad del Norte Maestría en Administración de empresas.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2000). Gerencia estratégica, Editorial Unad, Bogotá DC.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Evaluación Misión y Visión, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Macroambiente, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Análisis del Entorno, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Análisis Interno., Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Cadena de Valor, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Competitividad, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Estrategia Funcional o Eficacia Operativa, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Modelo de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller de Recursos y Capacidades, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2008). Taller Panorama Competitivo, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Ghemawat Pankaj (2006). Redefining Global Strategy, Industrial and Corporate Change 15 (August 2006): 595-623.
- Hellriegel Don; Jackson Susan E; Slocum John W. Jr., (2004) Administración: un enfoque basado en competencias Editorial Thomson Learning, México D.F.
- Hill W Charles, Jones R Gareth, (2005). Administración estratégica un enfoque integrado, sexta edición.
- Ibañez Alvaro, (2008). Conferencia aumente su rentabilidad, Bogotá 24 de julio.
- Muñoz Cruz Karen P,y Vega López Georgina M (2008). La Gestión por competencias <http://revistaespacios.com> consultado en octubre.
- Martínez Eloisa-Rivera M; Rosa-Vásquez Carlos Martínez Carlos (2005). Universidad autónoma del noreste, campus piedras negras, noviembre [http://www.mamtc.com/lean/building\\_vsm.asp](http://www.mamtc.com/lean/building_vsm.asp)
- Periódico el Herald, Barranquilla, con base en el Dane, domingo 3 de Agosto del 2008.
- Periódico el heraldo, marzo 23 del 2008.
- Porter Michael Eugene (1985). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Compañía Editorial Continental, Madrid.
- Pope Jeffrey, (1997). Investigación de Mercados, Editorial norma, segunda edición, Bogotá DC.

- Rivera Hugo et al (2006). Panorama competitivo Cladea Montpellier Francia.
- Revista Dinero, Cinco mil empresas Edición 303 (2008).
- Revista Dinero, Quince Años, edición Especial 310 (2008).
- Revista la barra Edición No.17 (2008).
- Revista la barra, El toque de Midas, Edición No. 25 (2008). consultado en Agosto (2008).
- Revista la barra, Inocuidad y Bpm, Edición No.21 del 2008, consultado en Agosto 2008.
- Riobo Sara, (2006). La distribución agroalimentaria en el canal horeca y para colectividades en Alemania, oficina económica y comercial de España en Dusseldorf.
- Stanton William, Etzel j Michael, Walker J Bruce, Fundamentos de Marketing, décima edición.
- Vallsmadella, María Josep (2002). Técnicas de Marketing y Estrategias para Restaurantes, editorial Prentice Hall y Universidad de Barcelona, España.
- [www.gerencie.com/codigos-ciiu.html](http://www.gerencie.com/codigos-ciiu.html), Agosto del 2008.
- [www.gerencie.com/codigos-ciiu.html](http://www.gerencie.com/codigos-ciiu.html), Agosto del 2008.
- [www.warehousecoach.com](http://www.warehousecoach.com), Don Benson- Storage Space Utilization September 2008.