

Universidad del Rosario



Análisis del sector del Food Service a partir del Modelo de competitividad de Michael Porter para determinar la viabilidad de incursión de la empresa Bakery Service Foods.

Proyecto de aplicación práctica
Trabajo de grado

Michelle Silva Vásquez
Paula Andrea Varón Munevar

Bogotá, D.C
2016

Universidad del Rosario



Análisis del sector del Food Service a partir del Modelo de competitividad de Michael Porter para determinar la viabilidad de incursión de la empresa Bakery Service Foods.

Proyecto de aplicación práctica

Trabajo de grado

Michelle Silva Vásquez

Paula Andrea Varón Munevar

Gloria Isabel Arias Lewing

Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2016

Agradecimientos

En primer lugar a nuestra familia por acompañarnos en esta etapa y por su apoyo incondicional, confianza y amor.

A nuestra universidad por permitirnos crecer personal y profesionalmente.

A la empresa Bakery Service Food SAS, por abrirnos sus puertas y darnos la confianza para trabajar con ellos.

Dedicatoria

A Dios, a nuestra familia y nuestros más cercanos amigos por su compañía y apoyo.

Tabla de contenido

Glosario.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	11
1 Introducción.....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 General.....	15
1.3.2 Específicos.....	15
2 Fundamentación teórica y conceptual.....	15
2.1 Conceptualización general.....	15
2.2 Michael Porter.....	17
2.3 Modelo de competitividad.....	18
3 Marco Metodológico.....	19
4 Situación actual empresa Bakery Service Foods (BSF).....	20
4.1 Descripción por áreas claves de la empresa.....	21
4.1.1 Logística, distribución y canales.....	21
4.1.2 Administración.....	22
4.1.3 Mercadeo.....	23
4.1.4 Finanzas.....	24
4.1.5 Ventas, productos y competencia.....	24
4.1.6 Recursos humanos.....	25
4.1.7 Relaciones Externas.....	27
4.2 Análisis DOFA.....	28

5 Viabilidad de una diversificación de portafolio	29
6 Investigación y selección de producto para la incursión al mercado Food Service.....	29
6.1 Método para el cálculo de la muestra.....	29
6.2 Análisis de datos representativos	30
6.2.1 Productos potencialmente atractivos.....	39
7 Estudio del sector con el modelo de competitividad de Michael Porter	41
7.1 Producto Seleccionado: Postres terminados	42
7.1.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores	42
7.1.2 Poder de negociación de los proveedores	43
7.1.3 Amenaza por productos sustitutos	45
7.1.4 Rivalidad entre competidores.....	46
7.1.5 Poder de negociación de los clientes.....	47
8 Presentación y análisis de resultados	48
8.1 P&L producto Cheesecake.....	49
9 Conclusiones y recomendaciones	52
10 Referencias Bibliográficas	56

Índice de gráficas

Ilustración 1: Visualización página web	23
Ilustración 2: Indicadores de gestión área comercial	25
Ilustración 3: Bases congelada.....	39
Ilustración 4: Gama de postres terminados	40
Ilustración 5: Modelo de competitividad de Michael Porter	41
Ilustración 6: Postres terminados	42
Ilustración 7: Descripción de cargo vendedor Food Service	55

Índice de tablas

Ilustración 1: Visualización página web	23
Ilustración 2: Indicadores de gestión área comercial	25
Ilustración 3: Bases congelada.....	39
Ilustración 4: Gama de postres terminados.....	40
Ilustración 5: Modelo de competitividad de Michael Porter	41
Ilustración 6: Postres terminados	42
Ilustración 7: Descripción de cargo vendedor Food Service	55

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Visualización página web	23
Ilustración 2: Indicadores de gestión área comercial	25
Ilustración 3: Bases congelada.....	39
Ilustración 4: Gama de postres terminados.....	40
Ilustración 5: Modelo de competitividad de Michael Porter	41
Ilustración 6: Postres terminados	42
Ilustración 7: Descripción de cargo vendedor Food Service	55

Glosario

Análisis del entorno

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno (Martínez y Milla, 2012).

Perdurabilidad

La perdurabilidad definida como “aquella competencia connatural, también desarrollada por el sistema, para permanecer en el tiempo, construyendo y satisfaciendo de manera significativa las demandas que le formula su medio ambiente” (Restrepo, 2009, pág. 4) implica un conocimiento profundo del entorno en que se desenvuelven las organizaciones, a través de una investigación de mercado que vincule al consumidor, cliente y grupos de interés; con el fin de obtener información que permita determinar las oportunidades de negocio contenidas en el mercado, a partir de las necesidades de la sociedad (Churchill, Gilbert, 2003, pág.7).

Ventaja competitiva

Para Porter (2010, pág. 30) “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello”, lo anterior, requiere la integración de manera exitosa, del modelo estratégico, a la cadena de valor de la organización.

Resumen

Las Mipymes son un componente fundamental para el desarrollo económico y social de cualquier país, en especial de un país como Colombia en donde representan el 99,9% de las empresas actualmente constituidas, concentrando el 81% de los empleados a nivel nacional (Fedesarrollo, 2013). Aunque juegan un papel protagónico en la economía colombiana, las Mipymes aún deben recorrer un camino extenso para poder explotar todo el potencial con el que cuentan, puesto que presentan un alto índice de mortandad empresarial en los primeros años de funcionamiento, esto evidenciado en los resultados del estudio GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2009) en donde se encontró que sólo el 12,61% de los negocios lograron superar los 42 meses de permanencia en el mercado (El País, 2010) principalmente a causa de la ausencia de una planeación estratégica de largo plazo que les permita a los negocios emprendedores del país alcanzar la competitividad.

Si bien es cierto que crear empresa es relativamente sencillo, son múltiples los retos tanto internos como externos que deben enfrentar las organizaciones para poder alcanzar una etapa de madurez empresarial, sobre todo en los primeros años de funcionamiento que son los más críticos y decisivos para el futuro de cualquier empresa, es por esto que se hace indispensable emplear estrategias que les permitan ser sostenibles a largo plazo, en un entorno altamente competitivo por empresas tanto nacionales como internacionales, siendo este uno de los propósitos fundamentales al que deberían apostar los empresarios colombianos para crear un impacto positivo en la sociedad y aportar a la competitividad nacional.

Bakery Service Foods, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de insumos de panadería con sede en el barrio Carvajal en la ciudad de Bogotá. Desde su constitución, el 29 de diciembre de 2008, la empresa ha buscado posicionarse en un mercado en donde tanto empresas grandes como Grasco, Grupo Team, Sigra, Duquesa, Conaceites, Alvarado, Aceites Finos; así como microempresas sin infraestructura ni solidez económica, componen un entorno altamente competitivo y hacinado que representa un desafío para una pequeña empresa familiar que no cuenta con un músculo financiero significativo. Por otra parte, Bakery Service Foods a traviesa por un período de alta incertidumbre debido a que el proveedor

que representa el 85% de las ventas de los productos a los cuales representan, FANAGRA S.A, atraviesa por una completa reestructuración debido a la venta de dicha empresa a una multinacional suiza. Esta situación representa un alto riesgo para la compañía y exige que se emprendan acciones oportunas que les permitan reducir la alta dependencia en un único proveedor.

Teniendo en cuenta que una de las ambiciones desde la fundación de la compañía ha sido incursionar y ser una empresa competitiva en el mercado de Food Service, que perdure en el tiempo, ¿Qué tan viable es diversificar el portafolio de la empresa Bakery Service Foods (BSF) en el mercado Food Service?

Con este proyecto se busca diseñar una propuesta de diversificación de portafolio para la empresa Bakery Service Foods (BSF) analizando el mercado Food Service, por medio del modelo de Ventaja Competitiva de Michael Porter; lo anterior, con el propósito de que la empresa se consolide en este mercado como un aliado estratégico para sus clientes y representados, y con un modelo de negocio sostenible a largo plazo.

Finalmente, se espera que a través de la propuesta de mejora para Bakery Service Foods, se afiancen los conocimientos administrativos obtenidos durante el pregrado en Administración de Empresas, aplicando satisfactoriamente las herramientas, metodologías y bases conceptuales adquiridas, para enriquecer el proceso de aprendizaje profesional y aportar valor a una empresa colombiana desde el mercado de Food Service.

Palabras clave:

Competitividad, perdurabilidad, mipymes, estrategia, crecimiento, investigación de mercados, posicionamiento, nuevo mercado, valor agregado, entorno, grupos de interés, diversificación, viabilidad, Food Service.

Abstract

The Mipymes are a fundamental component for the economic and social development of any country, especially in Colombia, a country where those companies represent 99,9% of the enterprises currently founded, gathering the 81% of employees in the country (Fedesarrollo, 2013). Although, those companies have a leading role in the Colombian economy, the MiPymes still have to go over a long way to be able to make use of all their potential, as they present a high index of business mortality on the first years of operation, this was showed in the results of the GEM study (Global Entrepreneurship Monitor, 2009) where was found that only 12,61% of the business could overtake 42 months of permanence in the market (El País, 2010) mainly as consequence of the absence of a long-term strategic planning that allows country's entrepreneurs business to achieve competitiveness.

While it is true that build up a company is relatively simple, there are many internal and external challenges faced by organizations in order to achieve a stage of business maturity, especially in the first years of operation, which are the most critical and decisive for the future of any company, this is why it is essential to employ strategies that allow them to be sustainable in the long term in a highly competitive environment for both, nationally and internationally companies, being one of the fundamental purposes Colombian businessmen should move towards to generate a positive impact in the society and contribute to increase national competitiveness.

Bakery Service Foods, is a company dedicated to the commercialization and distribution of bakery supplies located in Carvajal zone in the city of Bogotá. Since its constitution, December 29 of 2008, the company have being looking for position in a market where large companies as Grasco Grupo Team, Sigra, Duquesa, Conaceites, Alvarado, Aceites finos; as well as micro-enterprises without infrastructure or economic strength, make up a highly competitive and crowded environment that represents a challenge for a small family business that does not have a significant financial muscle. On the other hand, Bakery Service Foods is going through a period of high uncertainty since the provider that represents 85% of the sales of the products which they represent, FANAGRA S.A, is going through a restructuring due to the sale of the

company to a Swiss multinational. This situation poses a high risk to the company and requires taking appropriate actions that allow them to reduce high dependence on a single supplier.

Taking into account that one of the ambitions since the foundation of the company has been venture and being a competitive company into the Food Service market, which endure in time, how viable is diversifying the portfolio of the company Bakery Service Foods (BSF) in the Food Service market?

This project seeks to design a proposal for a diversification of portfolio for the company Bakery Service Foods (BSF) analysing the Food Service market, using the model of Michael Porter's competitive advantage; the above, in order that the company be consolidated in this market as a strategic partner for its clients and represented, and with a long-term sustainable business model.

Finally, it is expected that through the proposal of improvement for Bakery Service Foods, our administrative knowledge obtained during the Bachelor's degree in business administration had been boosted, applying successfully tools, methodologies, and conceptual bases acquired, to enrich the professional learning process and add value to a Colombian company from the Food Service market.

Key Words:

Competitiveness, perpetuation, mipymes, strategy, growth, market research, positioning, new market, value added, environment, stakeholders, diversification, viability, food service.

1 Introducción

El proyecto de investigación pretende suplir la necesidad identificada en la compañía Bakery Service Foods (BSF) referente a la falta de competitividad dentro de la industria alimentaria, especialmente debido a los siguientes factores:

- Proveedores: existe una dependencia clara a un solo proveedor, siendo FANAGRA el proveedor número uno con el 85% (margarinas y aliñados) de los productos que BSF comercializa y distribuye.
- Competencia: el mercado de margarinas se encuentra hacinado, BSF actualmente compite con grandes empresas del sector como Grasco, Grupo Team, Sigra, Duquesa y Aceites finos, los cuales llevan años en el mercado y son mucho más competitivos especialmente por tener un músculo financiero mayor.
- Conocimiento del Sector: las herramientas que actualmente se tienen para conocer el sector no son lo suficientemente informativas para identificar las necesidades del mismo y las oportunidades de negocio.

Teniendo en cuenta que la empresa Bakery Service Foods se ha especializado desde su creación en el mercado de comercialización y distribución de insumos de panadería, actualmente cuenta con una participación dentro de este mercado poco significativa, debido al entorno altamente competitivo y hacinado en el que se encuentra. Según el gerente general de la compañía, Jaime Varon, factores como la dependencia a un solo proveedor en los productos actuales que comercializa, implica un alto riesgo, pues cualquier situación mínima que afecte la relación con su proveedor más importante FANAGRA, no solo podría generar fuertes retrasos en el ciclo comercial, sino incluso el paro de actividades debido a la alta dependencia con el mismo.

Con respecto a la competencia, Bakery Service Foods, actualmente debe competir con empresas que cuentan con grandes recursos de capital y reconocimiento de marca. Bajo este escenario, se podrían generar presiones en los precios de los productos que actualmente

maneja, provocando deterioros en los márgenes, no muy significativos actualmente, de la compañía.

Por otro lado, la incursión en el Food Service ha hecho parte, desde su creación, de la ambición de esta empresa, esto debido principalmente a la amplitud del mercado en Colombia y sus diversas oportunidades de negocio. Bajo la definición de Food Service podemos incluir otros modelos de negocios que entran bajo el concepto de alimentos fuera del hogar como son por ejemplo los negocios orientados a máquinas dispensadoras de alimentos y bebidas, catering para eventos en particular, coffee shop, etc. Así pues, Bakery Service Foods, parte de una necesidad y es la de ampliar sus ventas y oportunidades en un mismo sector, entrando a competir en diferentes tipos de negocio y aprovechando mercados que se muestren fuertes dentro de la industria alimenticia.

Por consiguiente, se espera que la diversificación del portafolio de esta compañía, sea vista como una oportunidad de fortalecimiento de la misma, siendo clave en términos de crecimiento, pues no solo contribuirá a la ampliación de sus ventas si no también mejorará su posicionamiento como empresa perteneciente a la industria alimentaria. Llegar al mercado de Food Service, representa la oportunidad de poder satisfacer otro tipo de necesidades y de ampliar el margen de maniobra en las negociaciones comerciales, de producción y compra, necesidad evidenciada en los problemas, anteriormente expuestos, que afronta la compañía al mismo tiempo que eliminar cualquier dependencia a un solo segmento de negocio.

1.1 Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta que una de las ambiciones desde la fundación de la compañía ha sido incursionar y ser una empresa competitiva en el mercado de Food Service, que perdure en el tiempo, ¿Qué tan viable es diversificar el portafolio de la empresa Bakery Service Foods (BSF) en el mercado Food Service?

1.2 Justificación

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos del modelo de competitividad de Porter, analizar la viabilidad del mercado del Food Service a la hora de implementar una diversificación de portafolio en la empresa Bakery Service Foods. Lo anterior permitirá hacer uso de los fundamentos desarrollados por el modelo mencionado para estudiar cada uno de los protagonistas del mercado, sus interrelaciones y los factores que determinan su fuerza o debilidad.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite determinar una propuesta de diversificación de portafolio, que incidirá significativamente en la toma de decisiones de Bakery Service Foods respecto a la incursión en nuevos mercados que permitan la ampliación de ventas de la empresa y su participación dentro de la industria alimenticia.

Considerando lo anteriormente expuesto, el proyecto busca apoyarse en la línea de estrategia de la Universidad del Rosario, debido a que este eje temático cuenta con el objetivo de explicar las formas de interacción entre determinada organización y su entorno, aportando al mejoramiento del desempeño de la misma.

El análisis estructural del Food Service como sector estratégico, así como el diagnóstico de la empresa para la respectiva identificación de necesidades y oportunidades; hacen parte del proceso de construcción a partir de esta línea, la cual se ha centrado fundamentalmente en estudiar de qué manera las empresas pueden ser más competitivas, lograr la consecución de desempeños superiores y alcanzar la perdurabilidad empresarial.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar la viabilidad de una diversificación del portafolio de productos de la empresa Bakery Service Foods (BSF) dentro del mercado Food Service, por medio del modelo de Ventaja Competitiva de Michael Porter.

1.3.2 Específicos

- a) Determinar la situación actual de la empresa Bakery Service Foods.
- b) Identificar los factores que determinan la viabilidad de una diversificación de portafolio.
- c) Establecer el producto para realizar la incursión al mercado del Food Service.
- d) Realizar un estudio de las cinco fuerzas que componen el sector de acuerdo al producto elegido.
- e) Recomendar pautas y acciones que orienten a la empresa a incursionar en este mercado.

2 Fundamentación teórica y conceptual

2.1 Conceptualización general

La empresa como sistema social que integra personas y medios para la consecución de objetivos (Rodríguez, 2005, pág. 7) tradicionalmente ha sido creada para cumplir con dos fines específicos: un objetivo económico, que corresponde a la obtención del máximo beneficio o lucro; y un objetivo social, relacionado con el cubrimiento de las necesidades de la sociedad (Rodríguez, 2005, pág. 10). Sin embargo, estos objetivos deberán ir acompañados de estrategias que garanticen no solo rentabilidad o impacto positivo en los

grupos de interés, sino también sostenibilidad que le permita a la organización ser perdurable en el tiempo, teniendo como sustento la adaptación constante al entorno la cual se ha convertido, no solo en un fin empresarial, sino también, en todo un desafío para la administración moderna.

La perdurabilidad definida como “aquella competencia connatural, también desarrollada por el sistema, para permanecer en el tiempo, construyendo y satisfaciendo de manera significativa las demandas que le formula su medio ambiente” (Restrepo, 2009, pág. 4) implica un conocimiento profundo del entorno en que se desenvuelven las organizaciones, a través de una investigación de mercado que vincule al consumidor, cliente y grupos de interés; con el fin de obtener información que permita determinar las oportunidades de negocio contenidas en el mercado, a partir de las necesidades de la sociedad (Churchill, Gilbert, 2003, pág.7). Esta información obtenida se hace aún más relevante en el entorno actual de globalización, caracterizado por una alta turbulencia, incertidumbre y dinamismo, y con mercados en donde se enfrentan competidores tanto locales como globales. Es por esto que las empresas de hoy, deben diseñar estrategias oportunas que les permitan crear una ventaja competitiva lo suficientemente fuerte para que sea sostenible y difícilmente imitable por los competidores.

Cuando se quiere incursionar en un nuevo mercado, un primer paso fundamental es analizar el atractivo de dicha industria y para ello Michael Porter propone un análisis estructural a partir de las “cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales” que es primordial para elaborar la estrategia competitiva, puesto que dichas fuerzas influyen en aspectos vitales para cualquier organización como lo son el precio, los costos y la inversión a realizar (Porter, 2010, pág. 32).

El conocimiento del entorno, como se menciona anteriormente, también permite detectar las necesidades de los clientes para la creación de valor en los bienes y servicios que se ofrecen, ya que para Porter (2010, pág. 30) “la ventaja competitiva nace

fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello”, lo anterior, requiere la integración de manera exitosa, del modelo estratégico, a la cadena de valor de la organización.

Una de las estrategias que propone Porter para crear valor es la estrategia horizontal, en la cual se analizan las interrelaciones tangibles entre las unidades de negocio existentes en el mercado de tal manera que se coordinen los objetivos y estrategias que sean afines (2010, pág. 340). La estrategia horizontal implica la diversificación de portafolio, entendida como la determinación de cuales unidades estratégicas de negocio deben formar parte de la corporación. Define cuales de las que posee debe mantener o desarrollar y cuales debe eliminar. Además define cuales nuevas debe incorporar. (Francés, Antonio, 2006)

Contextualizando la problemática al entorno colombiano, la ausencia de un modelo estratégico que favorezca la creación de una ventaja competitiva perdurable, está ocasionando que cerca del 52,5% de las empresas de baja escala (Mipymes) sean liquidadas en los primeros cinco años de presencia en el mercado (Fedesarrollo, 2013) es por esto que se hace imperativo que las empresas conozcan teorías y herramientas existentes que complementen el conocimiento empírico del mercado para que puedan blindarse ante las amenazas externas a las que están constantemente expuestas.

Así pues, el presente proyecto busca realizar un análisis del entorno bajo el modelo de Ventaja Competitiva de Porter, para definir la viabilidad y atractividad del sector Food Service, y para diseñar posteriores estrategias que le permitan incursionar de manera exitosa, y alcanzar la perdurabilidad empresarial de la empresa Bakery Service Foods, enfocándose en la diversificación de su portafolio.

2.2 Michael Porter

Michael E. Porter es titular de la cátedra C. Roland Christensen de Administración de Empresas en Harvard Business School y una destacada autoridad en estrategia

competitiva y competitividad internacional. Se incorporó al cuerpo docente de Harvard Business School en 1973 y se convirtió en uno de los catedráticos más jóvenes de la historia de la facultad. (Hodgetts, 2006) Porter, es el autor contemporáneo que más ha incidido en los pensadores estratégicos de finales del siglo XX y principios del XXI, se caracteriza por la densidad de su obra y la prolija interpretación de los fenómenos de la competencia y la rentabilidad empresarial. Con el paso del tiempo, Porter derivó en la competitividad nacional y en las propuestas sociales que, a través de la estrategia, pretenden desmarginalizar zonas socialmente comprometidas. (Puerta, 2004)

Es autor de quince libros y más de cincuenta artículos. Su obra *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980) es reconocida por todos como el trabajo más importante en este campo. En 1985 publicó un manual, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, y en 1990 *The Competitive Advantage of Nations* desarrolló una nueva teoría de cómo compiten las naciones, estados y regiones. (Hodgetts, 2006)

2.3 Modelo de competitividad

La primera de las fuerzas competitivas es la existencia o entrada de productos sustitutivos. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto, diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutivos.

La segunda de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.

Otra de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La cuarta fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector. Por último, la quinta y última fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva (Restrepo, Puerta, 2004)

3 Marco Metodológico

El punto de inicio de la investigación será el diagnóstico de la situación actual de la empresa Bakery Service Foods (BSF) para proceder con el análisis del Food Service como sector estratégico. Inicialmente se seleccionaran las variables claves que nos permitan definir la situación por la que atraviesa BSF hoy en día, seguido de la recolección puntual de dicha información por medio de la fuente primaria (directivos de la empresa) para terminar con el desarrollo de un análisis DOFA. En segundo lugar, se identificarán los factores que determinan la viabilidad de una diversificación de portafolio. Por otro lado, será necesario establecer el producto para realizar la incursión al mercado del Food Service a partir de una investigación con fuentes primarias y secundarias. Así pues, para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo del modelo de Ventaja Competitiva, herramienta estratégica elaborada por uno de los grandes de la administración, Michael Porter, que permite calcular la rentabilidad de un sector, especialmente útil para

analizar el mercado del proyecto empresarial y definir una estrategia adecuada para poder abordarlo.

Partiendo de la necesidad de la empresa de encontrar nuevas oportunidades de mercado, es preciso elaborar una propuesta de diversificación de portafolio, basado en la definición de las cinco fuerzas competitivas dentro del sector estratégico del Food Service.

Este modelo irá acompañado en primer lugar de un método de observación, el cual será utilizado principalmente en la etapa inicial del proyecto, con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa, definiendo fortalezas y debilidades que afectarán en la toma de decisiones a la hora de implementar un plan de diversificación de portafolio. En segundo lugar, se adoptara un método de análisis que permita conocer la realidad del sector del Food Service, iniciando por la identificación de cada una de las partes que lo caracterizan; seguido de método de síntesis en donde se establecerán relaciones de los elementos componentes del problema y crearan explicaciones a partir de lo estudiado.

4 Situación actual empresa Bakery Service Foods (BSF)

Bakery Service Foods, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de insumos de panadería con sede en el barrio Carvajal en la ciudad de Bogotá. Desde su constitución, el 29 de diciembre de 2008, la empresa ha buscado posicionarse en un mercado en donde tanto empresas grandes como Grasco, Grupo Team, Sigrá, Duquesa, Conaceites, Alvarado, Aceites Finos; así como microempresas sin infraestructura ni solidez económica, componen un entorno altamente competitivo y hacinado que representa un desafío para una pequeña empresa familiar que no cuenta con un músculo financiero significativo.

4.1 Descripción por áreas claves de la empresa

4.1.1 Logística, distribución y canales

Continuamente se busca realizar reestructuración en el área comercial que permita optimizar procesos y costos en logística. La idea es que tanto vendedor como logístico se encuentren en un mismo sector determinado para ahorrar costos de flete.

Con sede en el barrio Carvajal en Bogotá, esta empresa atiende toda la ciudad. Se vende la materia prima para que ellos la procesen y saquen el producto final. Empresa especializada solamente en productos de panadería. Se atiende Boyacá, Bogotá, sabana de Bogotá sur (Funza, Fusa) y norte (Chía, Zipaquirá).

La comercialización del producto margarina que representa el 85% de las ventas está dirigido a todos los target (en el caso del pan) obviamente hay productos de pastelería que se pueden ubicar según estrato. En el tema de mercado, el negocio gira en torno a la panadería, pastelería, salsamentarías y se trabajan los siguientes canales:

- Panadería (tradicional): Se realiza con 7 vendedores en Bogotá.
- Mayorista/Distribuidor (clientes medianos, grandes): Es el canal de los clientes de volumen y se realiza con 2 vendedores en Bogotá. Los mayoristas son las salsamentarías grandes, que exhiben todos los productos especializados en panadería en su punto de venta. Estos mayoristas ofrecen y venden los productos a sus clientes vía telefónica y realizan domicilios para entregar lo que estos demandan.
- Viajeros: Se define como canal mixto y se atiende con 2 vendedores (Cundinamarca y Boyacá) Este tipo de distribuidor hace parte del canal mayorista, sin embargo este se caracteriza por contar con una fuerza de ventas (4 o 5 vendedores) que ofrecen y entregan insumos de panadería de distintas marcas, entre ellas Bakery Service Foods.

- **Industria** (de pan de reparto tipo Guadalupe o Santa Clara): Son clientes que procesan la margarina y otros insumos para elaboración de pan, tortas y hojaldres para ser comercializada en tiendas. Este tipo de clientes están a cargo del Gerente de Ventas.

La empresa cuenta con dos vehículos para la distribución de los productos, sin embargo en ocasiones es necesario alquilar vehículos extra, debido a un mayor volumen de producto. Los pedidos se toman en el transcurso del día y la entrega de los insumos de panadería se realiza cada dos días. Estos pedidos pueden ser recibidos por el jefe logístico de forma virtual (correo) o por medio de una herramienta en físico que se llena para facturar los productos que van a pedirse al otro día, con su respectiva fecha de entrega.

4.1.2 Administración

El área administrativa lo compone el gerente general el cual cuenta con la asesoría de la Junta Directiva. Esta área no está formalizada ni reglamentada y por lo mismo no cuenta con indicadores de gestión que evalúen el desempeño organizacional. En cada reunión que organiza el Gerente general con los colaboradores, al inicio de la misma, se recuerdan y se interiorizan los valores y la misión de la compañía con el propósito de fortalecer y mejorar la cultura organizacional. Los objetivos en el corto y medio plazo se comparten y comunican con los trabajadores, así mismo se les involucra en cierta medida en la toma de decisiones. Los incentivos en forma de bonificaciones son tanto personales (vendedores) como grupales. Por otra parte, se realizan reuniones diarias con los vendedores para darles las indicaciones pertinentes y evaluar su desempeño.

4.1.3 Mercadeo

En Bakery Service Foods no existe un área de mercado establecida y formalizada por lo cual las estrategias implementadas no son lo suficientemente robustas puesto que son en su mayoría realizadas de forma empírica por el Gerente General y algunas de ellas son aprobadas por la Junta Directiva. En cuanto al conocimiento del sector, las herramientas que actualmente se tienen para conocerlo no son lo suficientemente informativas para identificar las necesidades del mismo y las oportunidades de negocio. La fuente de información para el conocimiento sectorial son en su mayoría los mismos vendedores quienes son los que tiene contacto real con los clientes o a la vez, información adquirida por el Gerente General de manera personal. Con dicha información se establece la política de precios, promociones y demás decisiones propias del área.

Esta empresa cuenta con una página web donde se encuentra información acerca de la compañía, los productos que ofrecen, recetas y datos de contacto telefónico y electrónico además de contar con un portal de acceso para sus clientes. Bakery no cuenta con redes sociales dentro de su estructura de promoción pero si realiza folletos y otro tipos de material físico para ofrecer sus productos.

Ilustración 1: Visualización página web



Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Finanzas

Tabla 1: Indicadores financieros comparativos Bakery Service Food SAS

INDICADOR	INDICADORES FINANCIEROS COMPARATIVOS									
	A AGOSTO 2015						2014			
	AGOSTO	MAYO	ABRIL	MARZO	FEBRERO	ENERO	DICIEMBRE	NOVIEMBRE	OCTUBRE	SEPTIEMBRE
Capital de Trabajo	263.702.906,00	35.390.627,00	(55.138.445,00)	(63.355.954,00)	(49.471.655,00)	(51.052.890,00)	49.292.450,00	13.855.794,00	29.138.782,00	(6.241.333,00)
Razón Corriente	1,25	-1,04	-0,94	-0,93	-0,95	-0,94	-0,99	-1	-1,01	-0,97
Prueba Ácida	-0,37	-0,92	-0,81	-0,83	-0,89	-0,85	0,83	0,85	0,82	0,75
% EBITDA	-0,06%	0,00%	0,01%	0,00%	0,04%	-0,05%	0,00%	-1,00%	0,04%	-0,01%
Rotación Cartera	43	46	44	48	47	59	42	50	40	45
Rotación de Proveedores	62	64	62	65	61	78	60	71	59	67
Rotación de Inventario	12	11	12	11	9	15	13	12	12	16
Ciclo de Negocio	7	7	6	7	5	5	5	9	7	6

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Ventas, productos y competencia

El mercado de margarinas se encuentra hacinado, BSF actualmente compite con grandes empresas del sector como Grasco, Grupo Team, Sigra, Duquesa y Aceites finos, los cuales llevan años en el mercado y son mucho más competitivos especialmente por tener un mayor musculo financiero.

Teniendo en cuenta que la empresa Bakery Service Foods se ha especializado desde su creación en el mercado de comercialización y distribución de insumos de panadería, actualmente cuenta con una participación dentro de este mercado poco significativa, debido al entorno altamente competitivo y hacinado en el que se encuentra. Según el gerente general de la compañía, Jaime Varon, factores como la dependencia a un solo proveedor en los productos actuales que comercializa, implica un alto riesgo, pues cualquier situación mínima que afecte la relación con su proveedor más importante FANAGRA, no solo podría generar fuertes retrasos en el ciclo comercial, sino incluso el paro de actividades debido a la alta dependencia con el mismo.

Con respecto a la competencia, Bakery Service Foods, actualmente debe competir con empresas que cuentan con grandes recursos de capital y

reconocimiento de marca. Bajo este escenario, se podrían generar presiones en los precios de los productos que actualmente maneja, provocando deterioros en los márgenes, no muy significativos actualmente, de la compañía.

En el área comercial se manejan 4 indicadores de gestión mensualmente: total de ingresos, número total de cajas de producto vendidas, cobro de cartera y número de clientes nuevos. Estos se ven reflejados en el salario de cada vendedor así:

Ilustración 2: Indicadores de gestión área comercial

SISTEMA DE REMUNERACION ZONA 06 CARLOS LATORRE							
Vendedor							
Total Salario		1.528.350	ZONA 06				
Salario Basico	42%	644.350					
Total Comisión	58%	884.000					
	Cuota	Venta	Cumpl obj	% Remun	Peso	Comis 100%	Comis real
INGRESOS	52900,0	44619,0	84,0%		38,0%	335.920	-
CAJAS	850,0	761,0	90,0%	80,0%	22,0%	194.480	155.584
CARTERA	71794,0	72690,0	101,0%	106,5%	32,0%	282.880	301.267
C.NUEVOS	3,0	2,0	67,0%		8,0%	70.720	-
TOTAL COMISION					100,0%	884.000	456.851
TOTAL BASICO + COMISION						1.528.350	1.101.201

Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Recursos humanos

Actualmente, la compañía cuenta con 21 trabajadores, cada uno de ellos conoce tanto su cliente interno como su externo. Sin embargo, adquieren este conocimiento de forma verbal, pues no cuentan con un manual de funciones establecido ni estandarizado. Tampoco se cuenta con un plan carrera dentro de la compañía. El personal cuenta con autonomía para solucionar problemas y aportar con soluciones. No se cuenta con medidores, sistemas de seguimiento, ni índices de rotación de personal, aunque la rotación no es significativa.

El proceso de selección y contratación está a cargo del gerente general y del jefe administrativo quienes realizan una entrevista definida, se hace una revisión de la trayectoria laboral y de la hoja de vida, mas no son usadas herramientas como assesment o pruebas psicotécnicas, ni tampoco capacitación o desarrollo del personal por parte de terceros. Todo lo anterior debido a que la compañía no cuenta con el musculo financiero para invertir en este tipo de cosas. La compañía cuenta con tres opciones para una preselección de personal:

- Temporal: envían perfiles ya filtrados. Sin embargo tienen muchas falencias a la hora de la selección.
- Referidos o recomendados.
- Temporal virtual: computrabajo. Gratis.

En las áreas de logística y comercial, el personal contratado ha ingresado a causa de las recomendaciones y referidos de los trabajadores de la empresa. Este método de selección ha sido el preferido por la compañía, debido a temas de confianza en el manejo de dineros y a las fallas de las temporales en cuanto a la preselección de perfiles. Ahora bien, los perfiles requieren como mínimo lo siguiente:

- Área administrativa: tecnólogo o preferiblemente profesional.
- Área comercial: tecnólogo, experiencia en ventas. (salarios vendedores: \$1'100.000 - \$1'500.000)

Sin embargo, los perfiles de cargos no se encuentran definidos.

En cuanto al proceso de inducción, se cuenta con dos etapas. En primer lugar, se realiza una inducción general a todos los trabajadores en donde básicamente se describe la compañía, la razón de ser y lo que quieren lograr. En segunda lugar, cada jefe de área desarrolla una inducción más específica, correspondiente al cargo de la persona. La inducción dentro del área comercial es teórico-práctica y tiene una duración promedio de 15 días, en donde se capacita respecto al producto (1 semana) y se realiza una práctica de lo aprendido durante la

siguiente semana. En cuanto al área administrativa, la inducción es de 2 a 3 días aproximadamente y se capacita en temas como manejo de cartera, manejo de pedidos e impuestos. Finalmente, la inducción para el área de logística puede terminarse en 1 día.

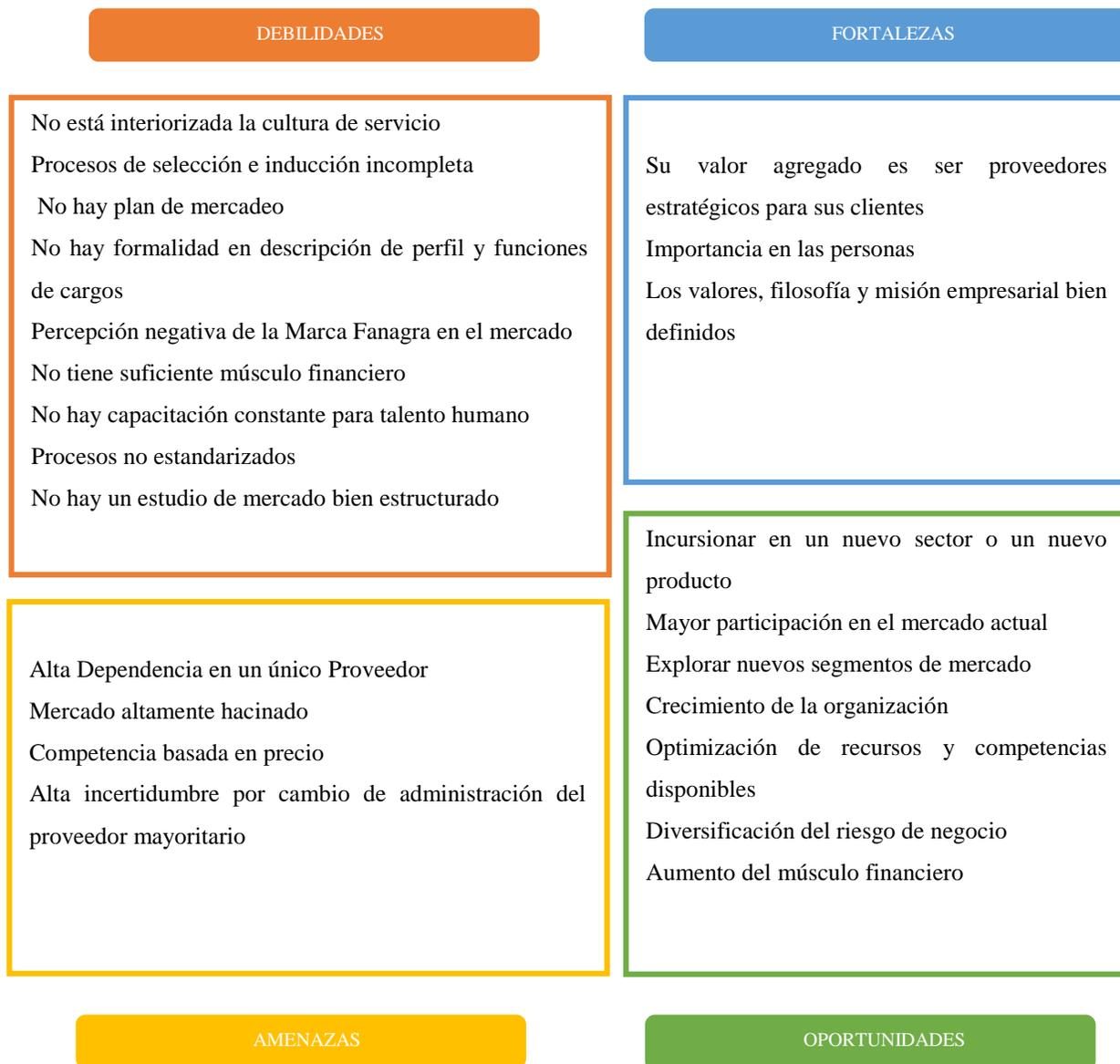
4.1.7 Relaciones Externas

Por otra parte, Bakery Service Foods atraviesa por un período de alta incertidumbre debido a que el proveedor que representa el 85% de las ventas de los productos a los cuales representan, FANAGRA S.A, atraviesa por una completa reestructuración debido a la venta de dicha empresa a una multinacional suiza. Esta situación representa un alto riesgo para la compañía y exige que se emprendan acciones oportunas que les permitan reducir la alta dependencia en un único proveedor.

Proveedores: existe una dependencia clara a un solo proveedor, siendo FANAGRA el proveedor número uno con el 85% (margarinas y aliñados) de los productos que BSF comercializa y distribuye.

4.2 Análisis DOFA

Gráfica 1: Análisis DOFA Bakery Service Foods



Fuente: Elaboración propia

5 Viabilidad de una diversificación de portafolio

El presente proyecto tiene como finalidad ofrecer los elementos de juicio necesarios que le permitan a la empresa Bakery Service Foods determinar la viabilidad de la estrategia de diversificación de portafolio incursionando con un producto en el sector de Food Service con enfoque en panadería.

La viabilidad del proyecto será entendida como la opción que represente menos riesgo para BSF teniendo en cuenta cinco variables que independientes que permitirán diseñar un completo marco informativo para la toma de decisiones (Sapag Chain, 2008, pág. 19). Viabilidad Financiera o Económica medirá la rentabilidad que retorna la inversión; la Viabilidad Organizacional definirá si BSF cuenta con las condiciones internas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional; Viabilidad de Mercado el cual contendrá en análisis del producto y precios, análisis comercial y análisis de la oferta y la demanda en el sector de Food Service enfocado a la panadería; Viabilidad Logística, el cual tendrá como propósito analizar las variables de funcionamiento estratégico de corto o de largo plazo que exigirá el proyecto y finalmente; la Viabilidad Legal describirá las condiciones, restricciones o requerimientos legales del producto seleccionado que se deberán tener en cuenta en la etapa de implementación.

6 Investigación y selección de producto para la incursión al mercado Food Service

6.1 Método para el cálculo de la muestra

Como método inicial para desarrollar el estudio de mercado de Food Service en la ciudad de Bogotá se eligió la entrevista personal, ya que de esta forma se lograría conocer

los requerimientos y necesidades tanto de los clientes potenciales de Bakery Service Foods como de los consumidores finales, y como consecuencia, se realizaría la primer selección de los posibles productos para incursionar en dicho mercado.

Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó la fórmula para el cálculo de tamaño de muestra en una población finita, la cual fue acotada a panaderías ubicadas en las base de datos de la página web Bogotacompra.

De esta manera se estableció que, con un tamaño de la población de 32 panaderías inscritas, con una constante de 1,65 correspondiente a un nivel de confianza del 90%, un grado de error del 10%, y una desviación estándar de 0,5; el tamaño de la muestra sería de 22, es decir, para poder tener un 90% de certeza en los datos obtenidos se deberían entrevistar al azar a 22 panaderías que cumplieran con los requisitos anteriormente expuestos. (Ver anexo 1 y 2)

6.2 Análisis de datos representativos

A partir de las encuestas realizadas a panaderías en las localidades Usaquén y Suba en la ciudad de Bogotá se logró obtener información relevante acerca de la situación actual del sector panadero especialmente en la categoría de Food Service, información que servirá como soporte para seleccionar el producto que será evaluado para determinar la viabilidad de que la empresa Bakery Service Foods amplíe su portafolio de negocio y llegue a nuevos segmentos de mercado.

Gráfica 2: Productos de panadería y pastelería más demandados



Entre los productos más demandados por los habitantes de estas localidades se encuentran el tradicional pan rollo, el pan hojaldrado, el pan francés, los postres como muffins, merengues, milhojas, mantecada y cheese cake, y se muestra un significativo 15% que representa a otros productos, la mayoría panes, como el aliñado, de queso y artesanal.

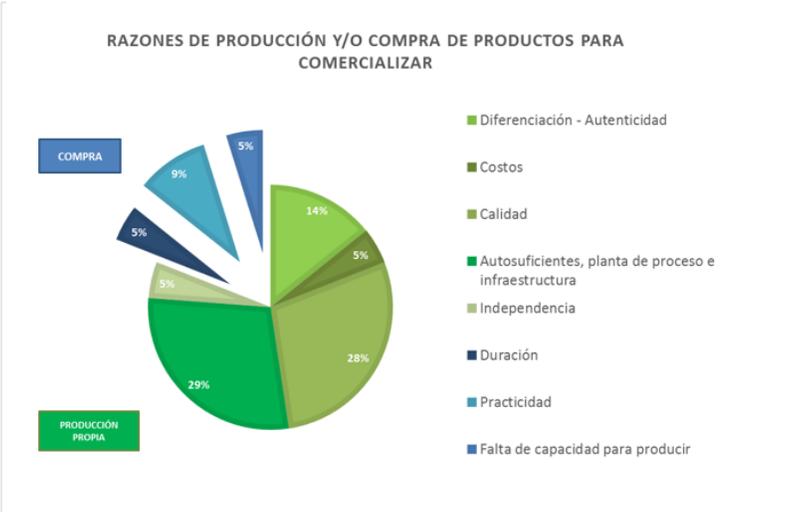
Gráfica 3: Productos listos para comercializar y de elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los hallazgos más relevantes está que el 91% de las panaderías encuestadas no utilizan actualmente proveedores para compra de productos listos para consumo. En el negocio de panadería y pastelería de estas localidades de Bogotá aún prevalece la tradición de elaborar todos los productos artesanalmente, aunque no todos cuentan con la maquinaria propia para su elaboración, en este caso se prefiere no vender dichos productos así esto represente menos venta.

Gráfica 4: Razones de producción y/o compra de productos para comercializar



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las razones del porqué únicamente producen ellos mismos lo que venden, el sentirse autosuficientes al contar con una planta de proceso e infraestructura adecuada para su producción, así como garantizar la calidad de los productos son las que más se destacan con un 29% y 28% respectivamente. La desconfianza por parte del dueño de panadería por comprar productos elaborados por terceros radica en que se piensa que la calidad de sus productos estaría en juego y que el costo relativo a dicho producto sería superior que de realizarlos ellos mismos.

Se notó una preocupación por garantizar el producto desde el comienzo hasta el final y de brindar seguridad al cliente, además de ofrecer un producto auténtico y fresco, preparado con insumos de calidad. Entre otras de las razones por las que producen todo lo que venden se encuentra la de ser autosuficientes y contar con plantas de proceso y la infraestructura adecuada, lo que hace que no necesiten comprar más producto a un proveedor.

Por otro lado, se encontró que algunas de las razones por las que venden productos que no son elaborados por ellos son la practicidad, la falta de capacidad para producir y/o la duración de los productos. Algunas panaderías manifestaron que es dispendioso mantener toda la producción fresca y por esta razón compran algunos productos ya listos que duran más y no tienen necesidad de prepararlos. Algunos de ellos son:

Tabla 2: Productos listos que compran para comercializar

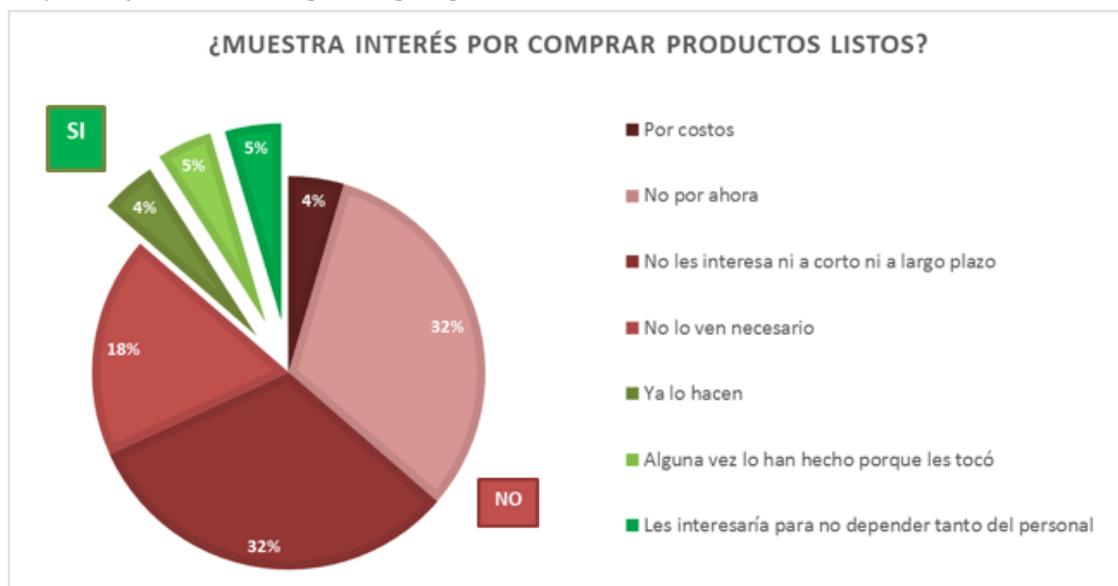
Producto	Requerimientos	¿Cada cuánto lo compran?
Hojaldre	Ninguno	Temporada alta
Biscotti italiano	Nada en especial, verificar que el empaque este bien y las fechas de vencimiento	Cada 2 o 3 meses
Donas	Ninguno	Por encargo Diario

Fuente: Elaboración propia

Se notó un interés bastante bajo por comprar productos listos, el 32% de los entrevistados respondieron que no les interesa por ahora y otro 32% no les interesa ni a corto ni a largo plazo, un 22% tampoco mostraron interés ya sea por costos o porque no lo

ven necesario. Únicamente un 14% respondió si, sea porque ya lo hacen o lo han hecho alguna vez por algún percance o falta de capacidad productiva para atender la demanda que tenían y un 5% respondió que estaría interesado debido a que si comprara más productos ya listos no tendría que depender tanto del personal, en este caso de los panaderos, quienes pueden ser un factor de riesgo por falta de responsabilidad con el trabajo.

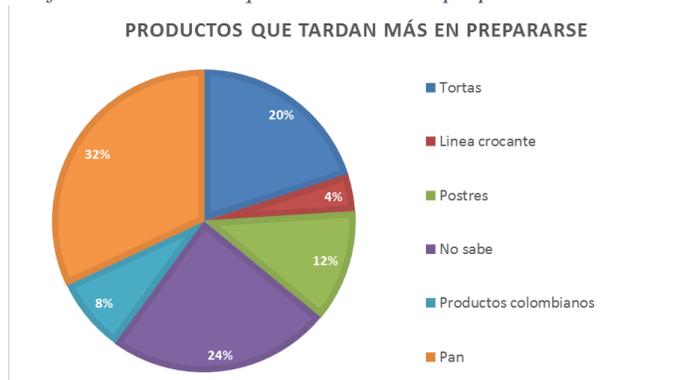
Gráfica 5: ¿Muestra interés por comprar productos listos?



Fuente: Elaboración propia

Los productos que más demandan tiempo de preparación son las tortas con un 20% en las que se requieren más insumos, los panes en general con un 32% debido también a los insumos y al reposo de la masa y un 24% de los entrevistados no tenía mayor conocimiento sobre cual o cuales eran los productos que más tardan en estar listos.

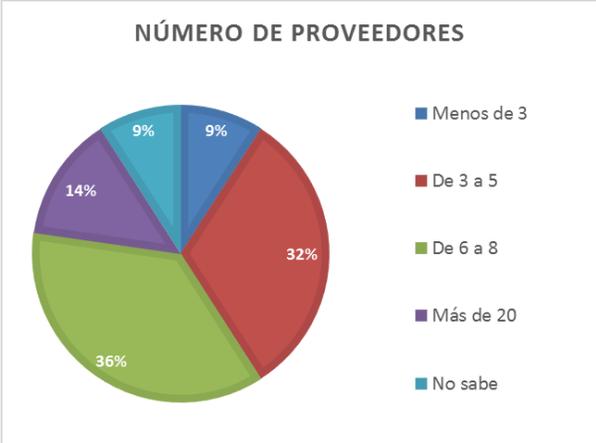
Gráfica 6: Productos que tardan más en prepararse



Fuente: Elaboración propia

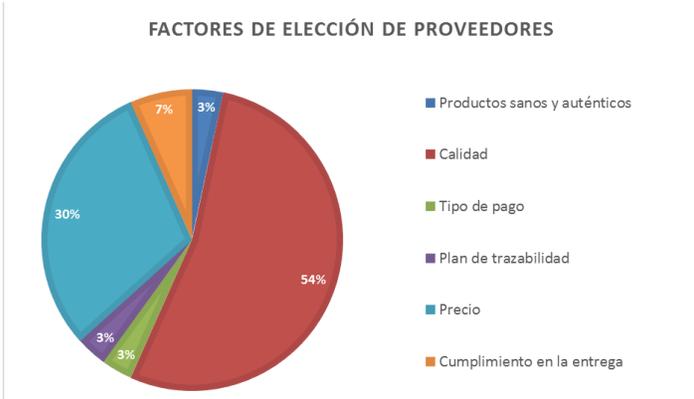
Se encontró que un 36% cuenta con entre 6 a 8 proveedores para los productos de panadería y pastelería y un 32% de los entrevistados cuentan con entre 3 a 5. Un 14% cuenta con más de 20 proveedores, algunos de ellos, para productos importados.

Gráfica 7: Número de proveedores



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8: Factores de elección de proveedores

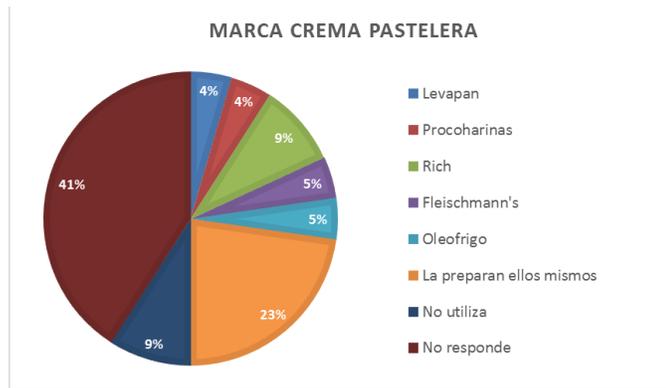


Fuente: Elaboración propia

A la hora de seleccionar los proveedores, los dueños de panaderías y pastelerías, toman en cuenta varios factores como el plan de trazabilidad, el cumplimiento en la entrega, el tipo de pago y que ofrezcan productos sanos y auténticos. Sin embargo un 54% de ellos toma la calidad de los insumos que ofrecen como el factor primordial de elección frente a un 30% que toma el precio como principal factor de decisión.

Las marcas más usadas en las panaderías y pastelerías para la elaboración de los productos son las siguientes:

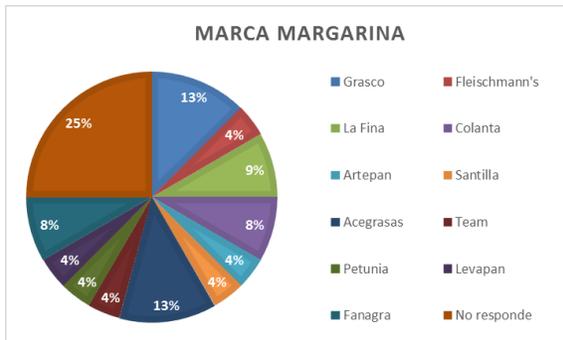
Gráfica 9: Marcas crema pastelera



Fuente: Elaboración propia

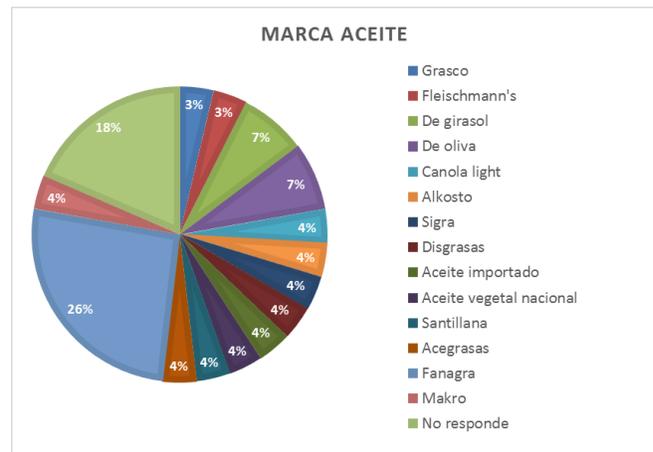
En primer lugar, un 23% prepara su propia crema pastelera y la marca más usada es Rich con un 9%, luego Fleischmann's y Oleofrigo con un 5%. Solo respondió un 59% de los entrevistados esta pregunta.

Gráfica 10: Marcas de margarina y aceite



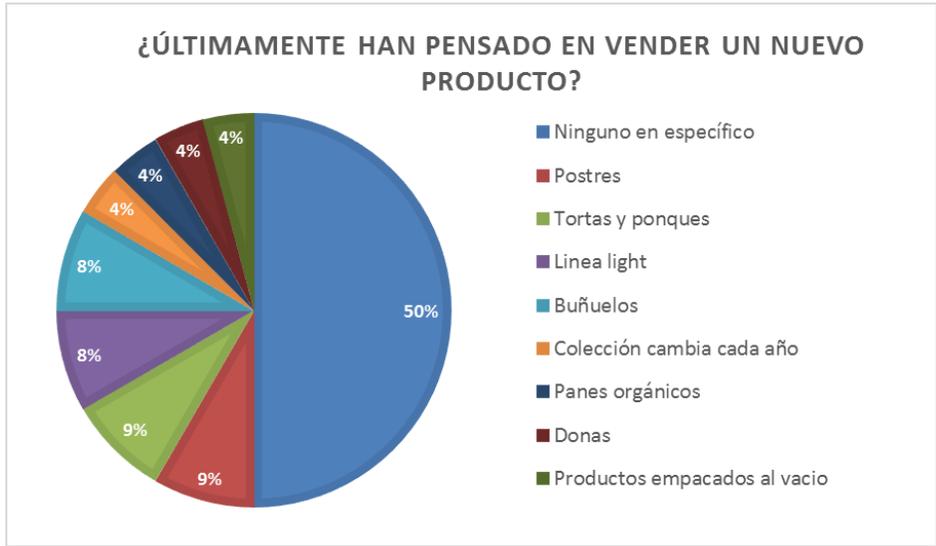
Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, la marca de margarina más usada es Grasco y Acegrasas con un 13% cada una, luego La Fina con un 9% y Colanta y Fanagra con un 8% en tercer lugar.



En tercer lugar, la marca Fanagra es la más usada para el aceite con un 4%, seguida del aceite de girasol y de oliva con un 7%.

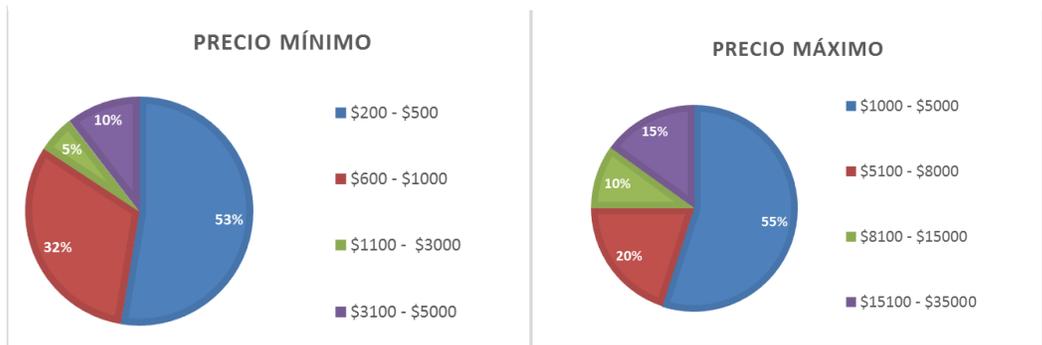
Gráfica 11: ¿Últimamente han pensado en vender un nuevo producto?



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta sobre si han pensado en vender últimamente un nuevo producto, un 50% de los entrevistados respondió que no han pensado en ninguno en específico, ya sea porque prefieren lo tradicional o se piense que a los clientes no les gusta variar y casi siempre les gusta pedir los mismos productos. Los postres, las tortas y/o ponqués, la línea light y los buñuelos son los productos que aún no ofrecen y más han pensado en sacar a la venta con un 9% cada uno.

Gráfica 12: Precio mínimo y máximo de productos

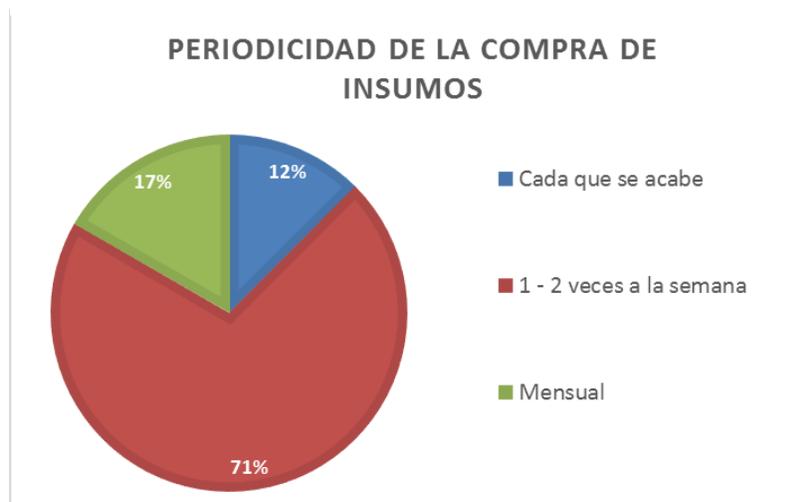


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al rango de precios en que oscilan los productos tanto de panadería como de pastelería, se encontró que un 53% de estos se encuentran en un rango de precios

mínimo de \$200 y \$500 pesos la unidad, y un 55% de estos entre un rango de precios máximo de \$1000 y \$5000 pesos la unidad.

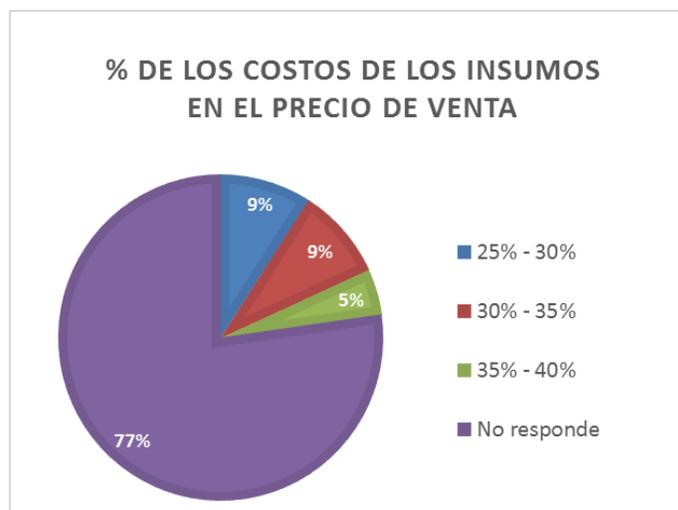
Gráfica 13: Periodicidad de la compra de insumos



Fuente: Elaboración propia

La periodicidad de compra de los insumos en la mayoría de panaderías y pastelerías es de 1 a 2 veces por semana con un 71% del total de los entrevistados.

Gráfica 14: % de los costos de los insumos en el precio de venta

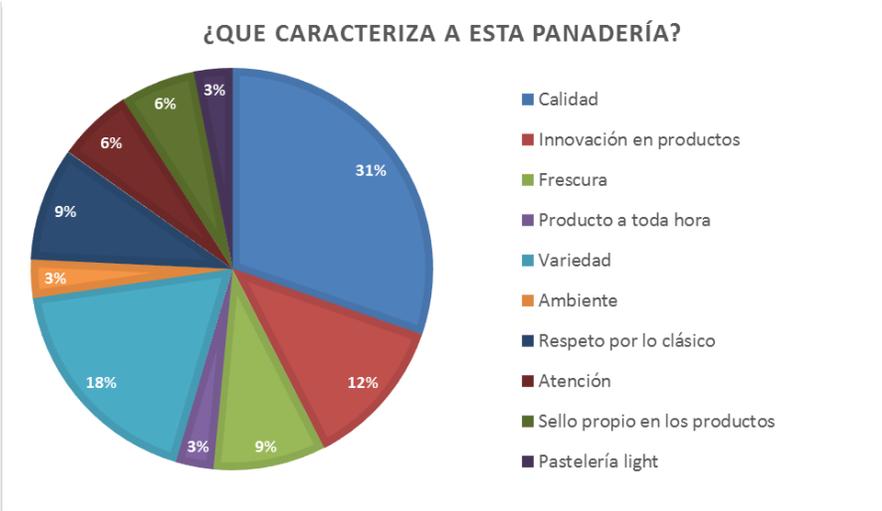


Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta respecto al porcentaje de los costos de los insumos reflejado en el precio de venta, solo el 23% respondió la pregunta, en donde se encontraron rangos de entre el 25% al 40% del total del precio de venta.

Finalizando con la pregunta ¿Qué diferencia a esta panadería de las demás? El 31% de los entrevistados respondió que la alta calidad de sus productos y procesos, un 18% resaltó a la variedad como uno de los factores primordiales que los identifica y un 12% cree que la innovación en sus productos y la constante experimentación hacen que su panadería y pastelería resalte frente a las demás. Dados estos resultados notamos un enfoque significativo hacia la calidad y la innovación como características principales para atraer y fidelizar a sus clientes, más que por ofrecer únicamente precios bajos.

Gráfica 15: ¿Que caracteriza a esta panadería?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que hay varios tipos de productos del mercado Food Service que podrían ofrecerse de acuerdo a las características y necesidades de cada panadería. Por ejemplo la masa de pan lista para su preparación podría ser una opción interesante para panaderías de tamaño pequeño que no se enfocan tanto en la calidad de sus productos. Las bases de postres terminados también pueden ser un producto atractivo por los beneficios de ahorro de tiempo y mayor practicidad pues se requieren menos procesos para la elaboración de los mismos y hubo un notable interés por este producto en particular por parte de los entrevistados. Así mismo, las bases de tortas podrían ofrecerse a

pastelerías medianas interesadas en vender este producto, que se enfocan en calidad pero que no cuentan con todo el tiempo y recursos necesarios para elaborarlas.

6.2.1 Productos potencialmente atractivos

De acuerdo a la investigación de mercado realizada a través de encuestas aplicadas a panaderías y pastelerías ubicadas en las localidades de Suba y Usaquén de la ciudad de Bogotá, se obtuvo información suficiente para seleccionar dos productos potencialmente atractivos para que la empresa Bakery Service Foods incursione en un sector con gran potencial de crecimiento como lo es el sector de Food Service, para su selección, se tuvo en cuenta en la muestra tomada diversas variables como: duración en la elaboración, acceso a maquinaria y materia prima, y tamaño de demanda; las cuáles consideramos esenciales para identificar una oportunidad de negocio en el mercado.

El primer producto seleccionado son las bases congeladas para la preparación de tortas de la empresa Productos Rich de Estados Unidos®.

Ilustración 3: Bases congelada



Fuente: página web Rich's

Este producto debido a sus características contiene el nivel de humedad y suavidad necesario para elaborar tortas de cualquier tipo absorbiendo jarabes lácteos, cremas pasteleras, sabores frutales y cualquier otra combinación de sabores; y con la estandarización que los clientes potenciales exigen. Este producto viene en congelación (-14°C a -22°C), y una vez que se descongela toma la apariencia y aroma de un pan

tradicional recién horneado. Su presentación es en pan tipo americano y esponja de tamaño de 4, 8 y 10 pulgadas en sabores de vainilla y chocolate. Este es un producto relativamente innovador en el mercado colombiano ya que aún existe preferencia por la pastelería tradicional quitándole oportunidad a pequeños negocios que no cuentan con los hornos, batidoras y herramientas necesarias para su venta, una oportunidad de ofrecer este producto y aumentar sus ganancias. Por estas razones éste producto se convierte en una gran oportunidad para Bakery Service Foods, y de convertirse en distribuidor de éste producto no solo incursionaría en el sector de Food Service, sino también incursionaría en un mercado de un potencial de crecimiento grande y aún no explorado.

Es importante mencionar que con este producto existe a su vez unas oportunidades futuras de expansión del portafolio en el segmento estudiado ya que la empresa ofrece también bases congeladas para Cupcakes.

Finalmente, el segundo producto igualmente atractivo para el sector son la gama de postres terminados de Productos Rich de Estados Unidos®.

Ilustración 4: Gama de postres terminados



Fuente: página web Rich's

Estos productos proporcionan practicidad y eficiencia a los clientes potenciales del sector de Food Service tales como panaderías, cafeterías, restaurantes, universidades y colegios; ya que al ser congelados vienen listos para su consumo, aseguran la estandarización de los productos, reducen el desperdicio propio del proceso de producción, tienen una vida útil de 270 días en promedio si se mantiene en congelación de -14°C o más

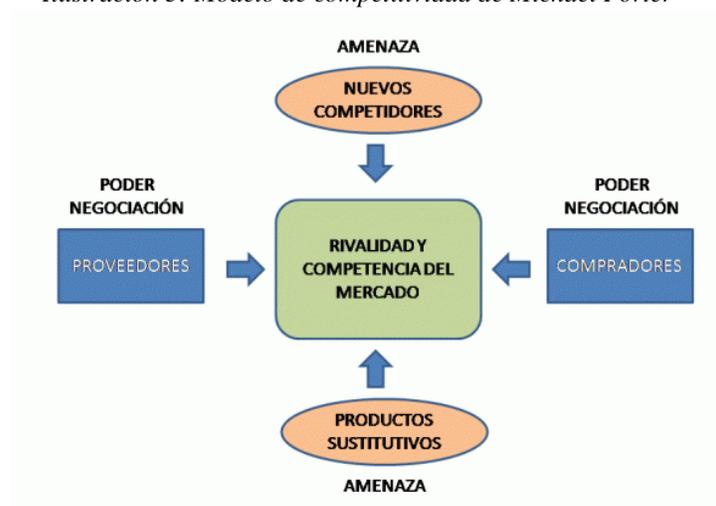
frio, y ofrecen gran versatilidad al ofrecer una amplia gama de postres como: pastel de chocolate, pay de limón, y cheesecake estilo NY, entre otros.

Este es un producto altamente innovador y actualmente existen pocos competidores en el mercado lo cual representa una gran oportunidad de negocio para Bakery Service Foods. Uno de los competidores más fuertes que actualmente se encuentran en los supermercados es Popsy con su línea de postres congelados, sin embargo dichos postres se encuentran en formato pequeño tipo familiar y no es muy apropiado para venta B2B puesto que no ofrece mucha rentabilidad.

Adicionalmente, este producto está a la vanguardia de las tendencias que se perciben en el sector, puesto que se percibe que los consumidores están ahora enfocados en comprar con sus bebidas postres mini o en porción personal, lo cual es beneficioso de igual manera para los clientes potenciales.

7 Estudio del sector con el modelo de competitividad de Michael Porter

Ilustración 5: Modelo de competitividad de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

7.1 Producto Seleccionado: Postres terminados

Ilustración 6: Postres terminados



Fuente: página web Rich's

A pesar de que se seleccionaron dos productos potencialmente atractivos para que la empresa Bakery Service Foods incursione en nuevo un sector con gran potencial de crecimiento como lo es el sector de Food Service, elegidos debido a que están alineados con lo enunciado en la misión de la empresa al querer participar en sector industriales de pastelería, panadería y Food Service, realizaremos el estudio del sector con el modelo de competitividad para la gama de postres terminados de Productos Rich de Estados Unidos®. Lo anterior, porque es un producto que se prevé tiene un mayor potencial de crecimiento y que podría darle la oportunidad a Bakery de llegar a un segmento altamente atractivo como lo es el HORECA.

7.1.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Una de las barreras de entrada más determinantes para incursionar en el mercado de Food Service es el requerimiento de capital, es decir, poder tener un músculo financiero suficiente para realizar inversiones determinantes para el éxito del proyecto tales como la adquisición o arrendamiento de un vehículo refrigerado para el transporte de los postres terminados, una nevera con mayor capacidad o el establecimiento de un cuarto frío en la bodega para no romper con la cadena de frío que requiere el producto, y finalmente, para entrar en nuevos canales de

distribución a los cuáles la empresa aún no tiene acceso como lo son cafeterías, universidades y colegios, hoteles pequeños, supermercados pequeños, restaurantes, entre otros.

Con relación a los canales de distribución también es importante aclarar que muchos de los canales mencionados tienen una exigente lista de requerimientos a proveedores los cuáles podrían representar un importante punto a consideración de acuerdo con la infraestructura actual de Bakery Service Foods; así como los requerimientos propios de la autoridad colombiana encargada de vigilar la importación de productos DIAN y del INVIMA como la responsable de la inspección y vigilancia de los productos de acuerdo a las normas sanitarias establecidas por la ley.

La tasa de cambio en la que se pacte el contrato comercial podría ser una barrera de entrada importante de acuerdo a la fluctuación que ésta tenga sobre todo en los primeros años en los que se comercialice el producto teniendo en cuenta que esta etapa es crítica para cualquier negocio hasta su maduración.

Finalmente, y aunque actualmente no existe en el mercado un proveedor de Postres con las mismas características de los postres terminados de Productos Rich, existirá el riesgo de que la tecnología de congelación sea desarrollada en Colombia por alguna empresa y que llegue a igualar la calidad de éste producto, o que por el contrario, grandes cadenas como Pospy o Juan Valdez que actualmente ya ofertan postres congelados para consumo final, desarrollen también una oferta en un formato industrializado para mercado mayorista.

7.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Productos Rich's es una empresa multinacional fundada en 1945 en Buffalo Estados Unidos productora de insumos para pastelería y repostería con su producto estrella las cremas para cobertura y relleno de pasteles. En los años 90's la empresa inicia su expansión internacional abriendo más de 20 oficinas en Asia, Europa y Latino América. Actualmente la organización global de Rich's® se compone de cinco operaciones geográficas: Estados Unidos y

Canadá, Latinoamérica, Asia/Pacífico, Europa/Medio Oriente y Sudáfrica; que con 11 plantas de producción venden sus productos en más de 80 países alrededor del mundo.

Esta empresa tiene la particularidad que su sistema de distribución no lo tienen propio, sino que se realiza a través de distribuidores autorizados, por lo que a largo plazo puede representar una oportunidad de negocio para Bakery Service Foods para distribuir los demás productos de su portafolio que van desde las cremas para cobertura y relleno de pasteles, los jarabes, Fondant para repostería, alimentos congelados, entre otros.

A pesar de que ésta empresa tiene operaciones en Colombia a través de una Sucursal, la producción de los postres terminados se realiza en la planta ubicada en Estados Unidos, por lo que inicialmente habría que evaluar si la negociación de dicho producto se realizaría directamente con Estados Unidos o por medio de la sucursal colombiana. Sin embargo, en un plazo inferior a dos años se tiene presupuestado crear una planta de fabricación en Colombia por lo que éstas condiciones comerciales cambiarían en cuanto se cree dicha planta. Aunque las dos opciones son por igual viables, se recomienda hacer la negociación directamente con Estados Unidos para gozar del arancel 0% en los productos de Panadería y Pastelería gracias al tratado de Libre comercio firmado con Estados Unidos¹, y tener un precio más competitivo evitando que la cadena de negociación tenga una mayor cantidad de intermediarios.

Para materializar estas oportunidades, la empresa Bakery Service Foods tendría que realizar una inversión en un cuarto frío para cumplir con las condiciones de almacenamiento y distribución que exige el producto, así como de alquilar un camión con congelación interna para no romper la cadena de frío.

Como proveedor, la empresa tiene una filosofía similar a la de Bakery Service Foods en su declaración de convertirse en un aliado estratégico para sus clientes. Productos Rich cuenta con una plantilla de técnicos expertos que proveen capacitación y demostraciones de todos los productos para sus clientes directos y finales, así como todo el acompañamiento necesario para que sus clientes crezcan su negocio de la mano de su volumen de compra.

¹ Ver en: https://www.bancoldex.com/documentos/3758_TLC_eltiempo_03.pdf

7.1.3 Amenaza por productos sustitutos

El producto sustituto más representativo que tienen los postres terminados son precisamente los postres que se hacen de manera tradicional. Teniendo en cuenta que la industria de panadería y pastelería en el mercado colombiano es en su mayoría elaborada artesanalmente aún en la actualidad, romper el estereotipo de que lo artesanal es mejor o más saludable que los productos congelados es imperativo. Otros productos sustitutos ofertados actualmente por los canales a los cuáles se quiere dirigir este proyecto y que fueron encontrados en las pastelerías a las cuáles se les realizó las encuestas para el desarrollo de este documento son los panes de hojaldre dulce, milhojas, donas, roscones, galletas, muffins, entre otros.

Sin embargo, se evidencia una tendencia entre los consumidores latinoamericanos por el consumo de postres y dulces en pequeñas porciones y es por esto que cafeterías, restaurantes, y pastelerías, entre otros; están optando por ofrecer dentro de su menú postres llamativos, con muchas frutas y jarabes de sabores ya sean porcionados o en tamaño personal, para que se atrevan a probarlos sin tener la imagen que es una gran cantidad lo que se está consumiendo. Por ejemplo pastelerías reconocidas y tradicionales en Colombia como lo son Los Hornitos², Toledo³ y Dulcinea⁴ se evidencia dentro de su menú postres en porciones o mini postres ideales para pequeñas indulgencias.

Por otra parte se está observando en el mercado que empresas como Popsi, Cream helado, Juan Valdez, entre otros; están migrando a formatos de postres congelados en tamaño personal o familiar, lo que representa una gran amenaza teniendo en cuenta que son marcas tradicionalmente consumidas por los colombianos y que cuentan con un gran posicionamiento de marca. Aunque se debe entender que estos productos en su presentación actual no podrían competir de forma directa con los postres terminados evaluados en éste documento ya que pertenecen a segmentos de mercado diferentes, puesto que los productos que elabora Productos Rich son diseñados para usarse en formatos B2B otorgando competitividad en costo y tamaño.

² Ver en: <http://www.hornitos.co/L%C3%ADnea/15/Postres/6/Milhojas-y-brazos-de-reina>

³ Ver en: <http://www.toledopasteleria.com/catalogo-la-toledo-pasteleria/ponques-y-tortas/cheesecakes/cheesecake-de-mora#.Vw58jvnhDIV>

⁴ Ver en: <http://www.dulcinea.com.co/postres.html>

7.1.4 Rivalidad entre competidores

BoyPan: Es una empresa distribuidora de productos para panadería similar a Bakery Service Foods con un amplio portafolio de marcas reconocidas y con un amplio sistema de distribución con el cuál cubre la mayor parte de la capital y sabana de Bogotá. Su sede se encuentra en la calle 156 # 7D – 17. Su portafolio de productos va desde la venta de levaduras, margarinas, hojaldres, aliñados, premezclas, cremas, chocolates, esencias, polvo para hornear, colorantes, brillo, entre otros el cual le permite tener un amplio conocimiento del mercado. Cuenta además con cursos y seminarios que ofrece a sus clientes para el manejo efectivo de los productos que comercializa por parte de sus proveedores internos.

Santillana: Productos Alimenticios Santillana S.A. es una compañía Colombiana fundada en 1.992 dedicada a la elaboración y comercialización de productos para panadería y pastelería. A partir del año 2.003 decidieron ampliar su portafolio de productos a toda la industria de la panadería y pastelería con productos como bases para pan, premezclas y crema para pastelería, aceite, levadura instantánea, manjar de leche, margarinas. Además cuentan con una línea saludable y una de consumo masivo. Esta compañía cuenta con un departamento técnico con el objetivo de apoyar a los clientes en la elaboración de productos para la industria de panadería y pastelería, pueden contribuir al desarrollo de la panificación, a la creación de productos llamativos, de alta calidad y fácil elaboración; para fidelizar sus clientes y hacer crecer su negocio.

Una empresa como Santillana cuenta con la trayectoria, el conocimiento del sector y los recursos financieros, tecnológicos, humanos y de red de distribución suficientes para, bien sea elaborar internamente o buscar la importación de productos congelados que sean afín a su portafolio, lo cual puede llegar a representar un escenario de riesgo potencial para una empresa como Bakery Service Foods, en el caso de que Santillana decidiera tener un postre terminado dentro de su portafolio. Aunque no se tiene ningún registro de que esto pueda suceder a corto o mediano plazo, es importante tener en el radar de la compañía a este posible competidor.

7.1.5 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes con un producto como postres terminados es alto teniendo en cuenta que se está ofreciendo un producto que en teoría pueden producir ellos mismos, de hecho, muchos de ellos ya lo han venido produciendo por mucho tiempo y tienen el know how del mismo, o que puede ser fácilmente elaborados u ofertados en el mercado actualmente por productores independientes que entregan diariamente los postres o contra pedido.

Los postres son productos comunes y fácilmente adquiridos por los consumidores en el mercado colombiano, ya que hacen parte del menú en la mayoría de establecimientos del segmento HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías), y demás pastelerías y panaderías que están ampliando su portafolio para satisfacer la creciente demanda de los consumidores por productos dulces de la más alta calidad, sabor agradable, ingredientes frescos y en porciones pequeñas o individuales.

Sin embargo, estos mismos establecimientos no pueden producir en su mayoría las cantidades demandadas de postres ya que retos como la infraestructura, la estandarización de los productos, el costo de la mano de obra especializada, el manejo de insumos y productos terminados hacen insostenible la operación y los lleva a tercerizar la producción. Una solución de postre terminado como la que ofrece de la trayectoria y tamaño de Productos Rich de México, asegura la calidad, ofrece un amplio portafolio de productos y permite que los postres estén siempre estandarizados asegurando siempre el mismo producto a los ojos del consumidor final.

Para una empresa como Bakery Service Foods, incursionar en un mercado con tantos clientes potenciales en el segmento HORECA hace que sea altamente atractivo, puesto que la venta de los postres terminados no quedaría concentrado en un único cliente, sino que por el contrario, estaría disperso en varios.

8 Presentación y análisis de resultados

Con el proyecto se buscó analizar el sector del Food Service por medio del modelo de ventaja competitividad de Porter, que permitió, en términos prácticos, brindar un panorama a la empresa Bakery Service Foods, respecto al mercado, fundamentado en el estudio de los factores claves que lo determinan y las fuerzas competitivas que lo componen.

Se espera que la diversificación del portafolio de esta compañía, sea vista como una oportunidad de fortalecimiento de la misma, siendo clave en términos de crecimiento, pues no solo contribuirá a la ampliación de sus ventas si no también mejorará su posicionamiento como empresa perteneciente a la industria alimentaria. Llegar al mercado de Food Service, representa la oportunidad de poder satisfacer otro tipo de necesidades y de ampliar el margen de maniobra en las negociaciones comerciales, de producción y compra, necesidad evidenciada en los problemas, anteriormente expuestos, que afronta la compañía al mismo tiempo que eliminar cualquier dependencia a un solo segmento de negocio.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada a través de encuestas aplicadas a panaderías y pastelerías ubicadas en las localidades de Suba y Usaquén de la ciudad de Bogotá, se obtuvo información suficiente para seleccionar los postres terminados de Productos Rich de Estados Unidos® un producto potencialmente atractivo para que la empresa Bakery Service Foods incursione en un sector con gran potencial de crecimiento como lo es el sector de Food Service.

Estos productos proporcionan practicidad y eficiencia a los clientes potenciales del sector de Food Service tales como panaderías, cafeterías, restaurantes, universidades y colegios; ya que al ser congelados vienen listos para su consumo, aseguran la estandarización de los productos, reducen el desperdicio propio del proceso de producción, tienen una vida útil de 270 días en promedio si se mantiene en congelación de -14°C o más frío, y ofrecen gran versatilidad al ofrecer una amplia gama de postres como: pastel de chocolate, pay de limón, y cheesecake estilo NY, entre otros. Este es un producto altamente innovador y actualmente existen pocos

competidores en el mercado lo cual representa una gran oportunidad de negocio para Bakery Service Foods.

8.1 P&L producto Cheesecake

Para poder identificar la viabilidad del proyecto de importación desde Estados Unidos de un producto como Postre Terminado de Cheesecake para incursionar en el sector de Food Service se debe analizar primero los costos implícitos de importación y nacionalización, y posteriormente aplicarle el margen deseado para de ésta manera proponer un precio estimado a los clientes de la empresa Bakery Service Foods.

Para el ejercicio se estimó una negociación precio FOB y se propone la recepción del embarque en el puerto de Barranquilla. Por otra parte, y gracias al tratado de libre comercio que se mantiene con Estados Unidos, los productos de panadería y pastelería cuentan con arancel **0**, por lo tanto no se calcula ningún tipo de impuesto en el ejercicio. Como se muestra en la siguiente tabla, el costo de importación total del postre sería de **49.88** dólares por caja y con un margen propuesto del **20%** para Bakery Service Foods, con el propósito de cubrir los costos relacionados con el proceso de importación y dejando un margen de ganancia competitivo para un distribuidor, se obtiene un precio de venta en dólares de **62.35**, y dejando un margen para Bakery por caja de **12,47** dólares.

Tabla 3: Costo de importación

COSTO DE IMPORTACIÓN	
Postre Terminado - Cheesecake	
Costo	Valor en USD
Precio FOB E.U	\$ 36.75
Flete Maritimo	5.73
Gastos de Nacion	2.50
CIF Bquilla	\$ 44.98
Flete Primario	3.39
Almacenamiento	1.52
Almac/Distrib	4.91
Total Costo de Importación	\$ 49.88
Margen del Distribuidor	20%
Precio de Venta al Mercado	\$ 62.35
Margen en Absoluto	\$ 12.47

Fuente: Elaboración propia

Para los cálculos en pesos se estima un TRM de **3,300** pesos, precio promedio que se calcula teniendo en cuenta las fluctuaciones que ha presentado la moneda desde el año pasado. El precio que estaría manejando Bakery para venta a sus clientes sería de **\$205,770** por una caja que contiene seis unidades (pieza) de Cheesecake lo que dejaría un precio unitario de **\$34,295**.

Se tuvieron en cuenta para la asignación de gastos administrativos, de ventas y logísticos porcentajes de **2.5%**, **7%** y **4%** respectivamente que se asignó directamente al ingreso que percibiría por la venta de una caja de Postre Terminado.

Dejando así un margen de ganancia en pesos por caja de \$13,375.

Tabla 4: Margen operacional estimado en USD.

MARGEN OPERACIONAL ESTIMADO EN USD		
Postre Terminado - Cheesecake		
	USD	USD
	P&L Caja x 6 Uni	P&L Caja x Uni
Ingreso	\$ 62.35	\$ 10.39
Costo de Producto	\$ 49.88	\$ 8.31
Margen Bruto	\$ 12.47	\$ 2.08
Gastos de Admon	\$ 1.56	\$ 0.26
Gastos de Ventas	\$ 4.36	\$ 0.73
Gastos de Logística	\$ 2.49	\$ 0.42
Margen Operacional	\$ 4.05	\$ 0.68

Tabla 5: Margen operacional estimado en pesos

MARGEN OPERACIONAL ESTIMADO EN PESOS (TRM: 3,300)		
Postre Terminado - Cheesecake		
	PESOS	PESOS
	P&L Caja x 6 Uni	P&L Caja x Uni
Ingreso	\$ 205,770	\$ 34,295
Costo de Producto	\$ 164,616	\$ 27,436
Margen Bruto	\$ 41,154	\$ 6,859
Gastos de Admon	\$ 5,144	\$ 857
Gastos de Ventas	\$ 14,404	\$ 2,401
Gastos de Logística	\$ 8,231	\$ 1,372
Margen Operacional	\$ 13,375	\$ 2,229

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, partiendo del precio de **34,295** pesos por unidad de Cheesecake y con un margen del **20%** que se estima obtenga el cliente de Bakery Service Foods como ganancia por cada unidad de Postre, se calcula un precio de venta al consumidor final de **42,869** por unidad y **2,679.30** pesos por porción, precio que es bastante competitivo teniendo en cuenta la oferta de postres que actualmente se encuentran en el mercado. Dentro del rango de precios que

encontramos en el mercado similar al postre terminado cheesecake que evaluamos en el presente documento, encontramos un postre para 12 personas tiene un valor comercial de \$52,000 pesos aproximadamente⁵. En cuanto a las rebanadas encontramos gran variedad de precios: una porción de brazo de reina, porción de milhojas y leche asada personal, tres de los postres favoritos de los colombianos y que hacen parte de la cultura gastronómica, se pueden encontrar a un precio de \$2,600 pesos cada uno⁶. Un cheesecake en porción personal puede alcanzar precios de \$6,000 pesos aproximadamente⁷.

9 Conclusiones y recomendaciones

Bakery Service Foods, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de insumos de panadería con sede en el barrio Carvajal en la ciudad de Bogotá. Desde su constitución, el 29 de diciembre de 2008, la empresa ha buscado posicionarse en un mercado altamente competitivo y hacinado que representa un desafío para una pequeña empresa familiar que no cuenta con un músculo financiero significativo. Llegar al mercado de Food Service, representa la oportunidad de poder satisfacer otro tipo de necesidades y de ampliar el margen de maniobra en las negociaciones comerciales, de producción y compra, necesidad evidenciada en los problemas, anteriormente expuestos, que afronta la compañía al mismo tiempo que eliminar cualquier dependencia a un solo segmento de negocio.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada a través de encuestas aplicadas a panaderías y pastelerías ubicadas en las localidades de Suba y Usaquén de la ciudad de Bogotá, se obtuvo información suficiente para seleccionar 2 productos potencialmente atractivos. Para su selección, se tuvo en cuenta en la muestra tomada diversas variables como: duración en la elaboración, acceso a maquinaria y materia prima, y tamaño de demanda; las cuáles consideramos esenciales para identificar una oportunidad de negocio en el mercado.

⁵ Ver en: <http://www.toledopasteleria.com/catalogo-la-toledo-pasteleria/ponques-y-tortas/cheesecakes/cheesecake-de-mora#.Vw58mvnhDIU>

⁶ Ver en: <http://www.hornitos.co/L%C3%ADnea/15/Postres/6/Milhojas-y-brazos-de-reina>

⁷ Ver en: http://www.toledopasteleria.com/catalogo-la-toledo-pasteleria/postres-por-porcion/cheesecakes/cheesecake-de-mora#.Vw5-P_nhDIU

El anterior análisis se realizó para la empresa Bakery Service Foods estableciendo el escenario de investigación industrial un producto nuevo en el cual se propone incursionar para poder acceder a nuevos clientes en el sector de Food Service como lo es Postres Terminados. Para poder determinar el grado de atractivo de éste sector para la empresa se deben tener en cuenta los hallazgos identificados en cada fuerza del modelo de Porter.

Aunque las barreras de entrada son altas y por lo tanto atractivas, para una empresa como Bakery Service Foods con un acceso reducido a un músculo financiero suficiente para cumplir con todos los requerimientos que exige el producto para su distribución, podría convertirse en un impedimento para que éste proyecto se desarrolle efectivamente.

Por otra parte, tener relaciones comerciales con un proveedor del tamaño y poder de negociación como Productos Rich puede generar un alto riesgo para Bakery Service Foods, puesto que hasta que no se consiga la distribución de una cantidad importante de postre terminado o de cualquier otro producto de su portafolio en Colombia, Bakery estará sujeto a las condiciones comerciales que le proponga su proveedor. Cabe resaltar que la distribución de productos de pastelería o panadería congelados en un país como Colombia, en donde el sector aún maneja técnicas de producción artesanales, y en dónde la cultura de alimentos congelados no está del todo explorada, supone un gran reto para su fuerza de ventas, en especial en los primeros años de negocio.

Sin embargo, la tendencia global a migrar a un mercado en donde la practicidad, reducción en costos y la calidad son atributos altamente apreciados por las empresas, y debido a la cantidad atractiva de clientes potenciales en donde Bakery Service podría incursionar con un producto como postres terminados, así como la amplia gama de productos que podría llegar a ofrecer si establece una relación comercial con una empresa como Productos Rich supone un escenario lleno de oportunidades que se podría explorar para proyectar a futuro a Bakery y posicionarlo en el mercado como un distribuidor fuerte de productos de panadería, pastelería y de productos terminados.

A partir del modelo del diamante de Michael Porter se realizó un análisis a profundidad de la realidad de la industria en el que se desarrollaría la empresa Bakery Service Foods a través de los agentes que intervienen en el entorno empresarial (nuevos competidores, proveedores, clientes, compradores, productos sustitutos y competidores actuales) para detectar nuevas amenazas o encontrar oportunidades potenciales como insumos para la generación de estrategias que permitan que una empresa pueda ser altamente competitiva, rentable a largo plazo y difícilmente imitable.

El proyecto de inversión evaluado si es viable de acuerdo a los resultados arrojados en las proyecciones financieras (ver anexo 3). Esto, nos permite realizar las siguientes recomendaciones sobre diferentes aspectos a la empresa Bakery Service Foods:

Evaluar la posibilidad de incursionar en el sector de Food Service a través de los postres terminados, ya que aunque a pesar de que éste proyecto requiere de una inversión que probablemente no este contemplada en el corto plazo, existen grandes posibilidades de crecimiento en corto y mediano plazo al distribuir productos congelados terminados en el segmento HORECA. Adicionalmente, al diversificar su portafolio de productos incluyendo a un nuevo proveedor fuerte para su distribución, podrían dejar la dependencia a la que actualmente están sujetos, ganando mayor poder de negociación con sus proveedores y consiguiendo la competitividad suficiente para ser sostenibles a largo plazo.

Ofrecer el producto seleccionado descrito desde la sección 7.1, como una alternativa a panaderías y pastelerías del sector, así como establecimientos del canal HORECA de tamaño mediano, que por falta de tiempo y/o de recursos e infraestructura no puedan realizar estos productos pero si estén interesados en ofrecer a sus clientes los postres.

Así mismo, también es importante que la empresa realice la contratación de un equipo de nuevos vendedores que estén enfocados en el segmento de Food Service, y que los mismos cuenten con un salario promedio de \$1'800.000 más comisiones pues se deben seleccionar perfiles más específicos y mayores habilidades a la hora de vender este producto. Para recuperar la inversión y poder cumplir con todas las obligaciones, incluyendo nomina, se debe vender en el

año un contenedor (960 cajas de producto), de ahí en adelante es preciso aumentar las ventas en un contenedor más por año para obtener utilidad, esto de acuerdo a las proyecciones financieras que se realizaron (Ver anexo 3)

Dado que los perfiles de cargos no se encuentran definidos a continuación proponemos el siguiente para los vendedores del nuevo segmento del área comercial:

Ilustración 7: Descripción de cargo vendedor Food Service

Descripción del cargo			
Cargo	Vendedor segmento Food Service	Área	Gerencia de Ventas
Misión	Desarrollar y aplicar las estrategias que garanticen el crecimiento, rentabilidad y permanencia del cliente, la marca y la compañía, en un territorio específico, mediante una ejecución integral, logístico y financiera.		
Procesos/Responsabilidades		Educación	
1. Conocimiento del cliente 2. Negociación con el cliente que genere valor agregado y sea durable y perdurable en el tiempo. 3. Alinear la estrategia del cliente con la de la compañía. 4. Propender la permanencia de los clientes asimilando los cambios con una permanente evolución 5. Acompañar al cliente en su operación y desarrollo 6. Desarrollo de los clientes del segmento Food Service 7. Acompañar y realizar el seguimiento permanente a la ejecución de las estrategias de mercadeo. 8. Responder por la distribución en un territorio específico. 9. Mantener atendido un territorio específico. 10. Garantizar la presencia del portafolio adecuado para cada cliente.		Profesional y/o tecnólogo con énfasis en Mercadeo	
		Experiencia previa	
		2 años en ventas	
		Autonomía y autoridad	
		1. Administración del tiempo y horario de trabajo 2. Implementación de actividades 3. Definición del plan de trabajo (rutas) 4. Manejo y distribución en asignación de mercancías	

Fuente: Elaboración propia

Según la situación actual de la empresa, adicionalmente se recomiendan las siguientes acciones con el fin de facilitar la incursión al mercado Food Service y mejorar de manera continua los procesos internos de BSF:

- Estandarizar la toma de pedidos de los productos por medio de una sola herramienta virtual con el fin de optimizar este proceso.
- Formalizar el área administrativa, con el fin de obtener indicadores de gestión claros que permitan evaluar de una forma más adecuada el desempeño organizacional.
- Contratar a un profesional o tecnólogo enfocado en mercadeo con el fin de estructurar estrategias de mercadeo más robustas y enfocadas a posicionar cada segmento de producto.

10 Referencias Bibliográficas

Churchill, Gilbert Jr. (2003). *Investigación de Mercados (4ª ed.)*. México. Ed. Thomson

Diario el País. *Colombia crea pocas empresas Sostenibles (2010)*. Recuperado el 1 de noviembre de 2014 de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-crea-pocas-empresas-sostenibles>

Fedesarrollo. Coyuntura TIC, *El papel de las TIC en el desarrollo de la pequeña empresa: reflexiones de política a la luz del caso colombiano (2013)*. Recuperado el 22 de octubre de 2014 de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/12/TIC_diciembre_2013.pdf

Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa*. México. (2006). Editorial Pearson.

Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. España. Ed. Pirámide.

Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos (2a ed.). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Restrepo Puerta, L. F. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Rodríguez Martínez, Gabriel (2005). *Organización del Servicio y trabajos de Secretariado*. España. Ed. McGraw – Hill.