

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ESTUDIO DE CASO SÚPER BETO EL ORIGINAL

TRABAJO DE GRADO

FRANCISCO JAVIER GALINDO FERNÁNDEZ

BOGOTÁ, D.C.

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ESTUDIO DE CASO SÚPER BETO EL ORIGINAL

Trabajo de grado para optar al título de Administrador en Logística y Producción

FRANCISCO JAVIER GALINDO FERNÁNDEZ

DIRECTOR: JAIME ANDRÉS CASTAÑEDA, PH.D.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ, D.C.

2019

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Dios, por su infinita bondad y amor y por guiarme siempre por los caminos correctos.

Universidad del Rosario, por haberme brindado una educación de calidad.

Profesor Jaime Andrés Castañeda, por transmitirme sus conocimientos y orientarme con
paciencia y dedicación en la realización de este trabajo.

Empresa Súper Beto El Original, por su disposición y la información brindada para la realización
de este trabajo.

DEDICATORIA

A mis padres por apoyarme en mi carrera y creer en mis capacidades, por enseñarme que la responsabilidad y la perseverancia son los pilares fundamentales para lograr cualquier meta.

A mis compañeros de estudio, por haberme permitido formar parte de un equipo de trabajo íntegro y ayudarme a sortear tantas dificultades en mi camino de formación como profesional.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	9
Palabras clave	9
Abstract	10
Keywords.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1. General	14
3.2. Específicos.....	14
4. MARCO CONTEXTUAL	15
4.1. Reseña histórica.....	15
4.2. Identificación Súper Beto.....	16
4.2.1. Misión.....	16
4.2.2. Visión	16
4.2.3. Objetivos	17
4.2.4. Esquema general de la organización	18
4.2.5. Descripción de proceso	18
4.2.6. Propuesta de valor	19
4.2.7. Modelo de negocio	19
4.2.8. Orientación estratégica	19
4.2.9. Análisis del mercado	20

5. MARCO CONCEPTUAL.....	22
6. METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	27
7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	30
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Departamentos existentes en Súper Beto.....	18
Figura 2: Imagen corporativa de Súper Beto.....	20
Figura 3: Encuesta sobre preferencias en la comida	21
Figura 4: Etapas de la planeación estratégica.....	23
Figura 5: Pasos de una planeación estratégica	24
Figura 6: Herramientas del marketing.....	26
Figura 7: Elementos de la matriz DOFA.....	29
Figura 8: Diagrama de espina de pescado para Súper Beto.	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DOFA para Súper Beto.	30
Tabla 2: Plan de acción para enfrentar los problemas de Súper Beto	35

RESUMEN

Este trabajo hace un estudio exhaustivo de la situación actual de la empresa Súper Beto El Original (Súper Beto de aquí en adelante). A través de la observación directa y entrevistas hechas a los actuales y únicos propietarios de la empresa Súper Beto, este trabajo muestra que la empresa no ha logrado tener un éxito significativo porque su crecimiento no ha sido importante y esto se traduce en poca diversificación en el mercado.

Con base en los resultados obtenidos, se observó que su poca diversificación se produjo a causa de la ineficiencia en el trabajo de los empleados, la disminución del número de clientes, la poca rotación de productos y una toma de decisiones de forma improvisada.

Para un futuro se recomienda una permanente capacitación de los empleados e incentivar el trabajo en equipo, fortalecer las capacidades gerenciales de los propietarios de la empresa, incluir la voz del cliente en las estrategias de mejora e introducir mejoras tecnológicas en los procesos productivos de la empresa.

Palabras clave: administración, estrategia, organización.

ABSTRACT

This work studies the current situation of the company Súper Beto El Original. Through direct observation and interviews with the current and only owners of the company Súper Beto, this work shows that the company has not achieved significant success because its growth has not been important, which translates into little diversification in the market.

Based on the obtained results, it was observed that the company's little diversification was due to inefficiencies in the work of employees, a decrease in the number of customers, a low product turnover and an improvised decision-making process.

For the future it is recommended a permanent training of employees and encouraging teamwork, strengthen the managerial skills of the company's owners, include the voice of the customer in improvement strategies and introduce technological improvements in the company's production processes.

Keywords: administration, strategy, organization.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el desempeño de la empresa colombiana Súper Beto no ha sido el mejor. A pesar de que ha adquirido reconocimiento como resultado del empuje y la persistencia de sus dueños, una continua improvisación en la toma de decisiones en diferentes áreas de la organización ha generado efectos negativos en la organización que se traducen en un éxito por debajo del potencial que esperan los propietarios.

Súper Beto es una empresa familiar fundada hace más de 20 años que se dedica a la producción y venta de comidas rápidas en la ciudad de Bogotá, ofreciendo a sus clientes productos de alta calidad. Los productos ofrecidos por la empresa incluyen: pinchos, mazorcadas, hamburguesas y perros calientes.

Actualmente, Súper Beto se enfrenta a grandes desafíos porque a pesar de que durante años ha logrado una estabilidad en el mercado, los problemas no dejan de existir. Para abordar el estudio de dichos problemas este trabajo se basa en conceptos de planeación estratégica, marketing y operaciones. Este estudio se realiza con el fin de plantear alternativas de solución a los dueños de Súper Beto, haciendo un llamado de atención a futuros emprendedores con el fin de no caer en los mismos errores cuando se piense en tener un negocio propio.

Para estudiar la situación actual de la empresa se utilizaron varias herramientas como entrevistas de tipo abierto, matriz DOFA y diagrama de espina de pescado, entre otras.

Gracias a lo anterior se encontró que la empresa tiene conflictos a nivel organizacional, hay una alta rotación de personal debido a que no se contrata gente capacitada y ha disminuido el número de clientes.

El resto del documento está estructurado de la siguiente manera: el capítulo 2 muestra el planteamiento del problema y la motivación, el capítulo 3 contiene los objetivos, el capítulo 4 expone el marco contextual, el capítulo 5 presenta el marco teórico, el capítulo 6 contiene la metodología del proyecto, el capítulo 7 comprende el análisis de resultados del proyecto y por último, el capítulo 8 está conformado por las conclusiones del trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de una organización. Esta se compone de 6 etapas que abarcan: 1. Identificación de la misión, los objetivos y las metas actuales de la organización. 2. Análisis externo. 3. Análisis interno. 4. Formulación de estrategias. 5. Puesta en marcha de las estrategias y 6. Evaluación de los resultados (Coulter & Robbins, 2005).

Toda organización en algún momento presenta inconvenientes; Súper Beto no es la excepción. Una razón fundamental para esto es la falta de planificación estratégica, en especial durante la fase de crecimiento de la organización.

Este trabajo busca identificar los efectos que produjo una deficiente planificación estratégica en la empresa Súper Beto, lo cual servirá como base para que la empresa comience a replantear sus objetivos en pro de mejorar su imagen en el mercado y recuperar los clientes que ha perdido.

3. OBJETIVOS

3.1. General

Describir la situación actual de Súper Beto identificando problemas y posibles recomendaciones.

3.2. Específicos

- Conocer los planes a corto, mediano y largo plazo de Súper Beto.
- Evaluar la situación actual de Súper Beto.
- Proporcionar un informe de los problemas internos de la organización para fomentar una actitud favorable hacia el cambio.

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1. Reseña histórica

Súper Beto es una empresa familiar, fundada el 31 de julio de 1988 por el señor Alberto Serrano y la señora Nohora López. Esta pareja decide crear la empresa debido a la pasión que tienen por las comidas rápidas.

La empresa Súper Beto se estableció en un local de Suba. Fue tal su éxito que llegó a tener 14 locales en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, en el año 2009 surgió una situación ajena al funcionamiento normal de una organización que afectó las operaciones de Súper Beto. La aparición de extorsiones por parte de grupos al margen de la ley obligó a los dueños a vender establecimientos a precios por debajo de su valor real y a rematar muchos de sus activos personales. El número de sucursales disminuyó, quedando solo cuatro puntos de venta ubicados en Suba, Toberín, Chapinero y Villa del Prado.

Cuando se creó la empresa, esta contaba con dos empleados. Gracias a su diversificación, hoy cuenta con una nómina de 40 empleados entre los que se incluyen domiciliarios, chefs, gerentes de punto de venta y ‘toderos’¹.

¹Un ‘todero’ es una persona que se dedica a oficios varios.

La empresa inicialmente vendía solo hamburguesas. En el año 1990 empieza con una nueva línea de comidas: perros calientes y pinchos, aumentando el número de clientes. En el año 2011 se amplió nuevamente la gama de sus servicios, ofreciendo otras comidas (chorizos, mazorca desgranada, costilla de cerdo, entre otras) y aumentando nuevamente el número de consumidores.

4.2. Identificación Súper Beto

4.2.1. Misión

La misión de la organización SERRANO LOPEZ E HIJOS LTDA. SUPER BETO EL ORIGINAL es darle la excelencia a sus productos de comidas rápidas con alta calidad, nutritivos sanos y frescos, en función de satisfacer las necesidades del consumo, proporcionando en forma permanente bienestar y calidad de vida. Entrega a sus consumidores los productos que ellos prefieren y eligen por su calidad y presentación.

4.2.2. Visión

La visión de SERRANO LOPEZ E HIJOS LTDA. SUPER BETO EL ORIGINAL consiste en consolidarse como la mejor empresa a nivel local, en cuanto a la producción y venta de comidas rápidas, apoyándose en instalaciones con la más alta tecnología para el manejo de los

productos y contar con personal altamente calificado manteniendo un riguroso y estricto control de calidad.

4.2.3. Objetivos

4.2.3.1. General

Hacer que Súper Beto vuelva a ser una empresa sólida, reconocida en Bogotá como una de las más importantes comercializadoras de comidas rápidas.

4.2.3.1. Específicos

- Lograr que Súper Beto sea una marca exclusiva y líder en el mercado de las comidas rápidas.
- Diversificar la empresa para que exista mayor cobertura a nivel nacional.
- Contar con plataformas informáticas y redes de distribución para ampliar el porcentaje de ventas.
- Diseñar productos innovadores que atraigan nuevos clientes.
- Brindar un servicio oportuno y de calidad.
- Realizar capacitaciones continuas al personal de la empresa.

4.2.4. Esquema general de la organización

Súper Beto cuenta con cuatro departamentos principales; su estructura se puede visualizar en la Figura 1.

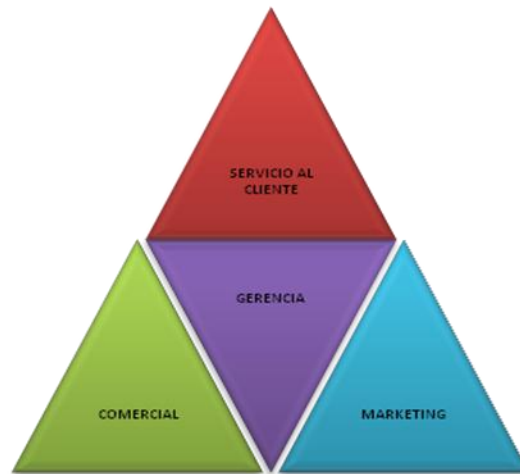


Figura 1: Departamentos existentes en Súper Beto.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Descripción de proceso

- El cliente cuenta con un canal de atención telefónica para hacer pedidos. Una vez hecho el pedido, el tiempo de entrega es aproximadamente 45 minutos.
- Para las personas que se acercan a los puntos de venta, se les ofrece un menú y después de que formulan su pedido el tiempo de espera es aproximadamente 20 minutos.

4.2.6. Propuesta de valor

Súper Beto es una organización especializada en la producción y comercialización de comidas rápidas, productos que son vendidos a través de puntos de venta y canales virtuales que atienden los segmentos de población en las localidades Chapinero, Niza, Unicentro, Suba, Villa del Prado y Orquídeas.

4.2.7. Modelo de negocio

Partiendo de la recolección de información, Súper Beto se orienta hacia tres aspectos: liderazgo en costos, la eficiencia operacional y la concentración de mercados. Estos aspectos le permiten participar en un mercado caracterizado por abundancia de competidores indirectos que basan su argumento de ventas en precios bajos, dejando de lado la calidad del producto y que presentan una movilidad permanente.

La compañía cuenta con una red de distribución propia conformada por 30 domiciliarios que se movilizan en motos y que están disponibles a partir del mediodía. Se cuenta con el apoyo de Uber Eats, Rappi y Domicilios.com, lo que permite garantizar entregas oportunas.

4.2.8. Orientación estratégica

4.2.8.1. Propósito

Producir y comercializar comida rápida de buena calidad, promoviendo el uso de ingredientes saludables y haciendo entrega oportuna de los domicilios.

4.2.8.2. Meta

Lograr un reconocimiento local en los barrios de mayor influencia y posteriormente llegar a otros sectores, conjuntos y centros comerciales garantizando la expansión y el crecimiento del negocio.

4.2.8.3. Imagen

El sello por el cual Súper Beto es identificado y distinguido por sus clientes se muestra en la Figura 2.



Figura 2: Imagen corporativa de Súper Beto

Fuente: (Serrano, 1988).

4.2.9. Análisis del mercado

A lo largo del tiempo, el sector de las comidas rápidas en Colombia ha tenido un crecimiento notorio. Esto se puede evidenciar en la Figura 3. Por cuestiones de tiempo, muchas personas se ven obligadas a comer comida rápida y ligera.

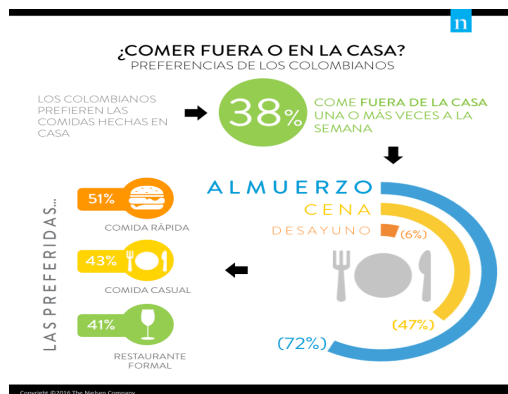


Figura 3: Encuesta sobre preferencias en la comida

Fuente: (Nielsen, 2016).

5. MARCO CONCEPTUAL

En el presente trabajo los temas centrales a estudiar para la empresa Súper Beto se orientan a la administración, la gerencia y el marketing.

Administración

El primer tema hace referencia a la administración. Según algunos autores, de la administración se puede decir:

- *Brech*: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (Hurtado Cuartas, 2008, p. 39).
- *Peterson y Plowman*: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular” (Guerra Espinel & Aguilar Valdés, 1994, p. 23).
- *Fayol*: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Sánchez Delgado, 2015, p. 47).

Existen múltiples definiciones para el concepto de administración, pero en resumidas cuentas se puede decir que es el acto de dirigir y coordinar eficientemente los recursos de una organización (Reyes Ponce, 2004).

Una de las herramientas más usadas por cualquier administrador es la de la planeación estratégica. Mediante esta se identifican áreas problemáticas en un negocio, se elaboran alternativas y, de esta forma, se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que estos se hagan críticos. Con la planeación dotamos a la organización de instrumentos y mecanismos claros y precisos que orientan su desarrollo y contribuyen a alcanzar mayores niveles de coordinación (Zabala Salazar, 2005).

Elaborar un plan estratégico equivale a prever lo que se va a hacer en los próximos meses, visualizar escenarios futuros, preparar alternativas para conducir el negocio y fijar objetivos agresivos pero realistas (Álvarez Torres, 2006). La planeación estratégica consta de tres etapas, las cuales se visualizan en la Figura 4; el hecho de implementarlas da la posibilidad de que las actividades y recursos de una organización se conviertan en utilidades para la organización.

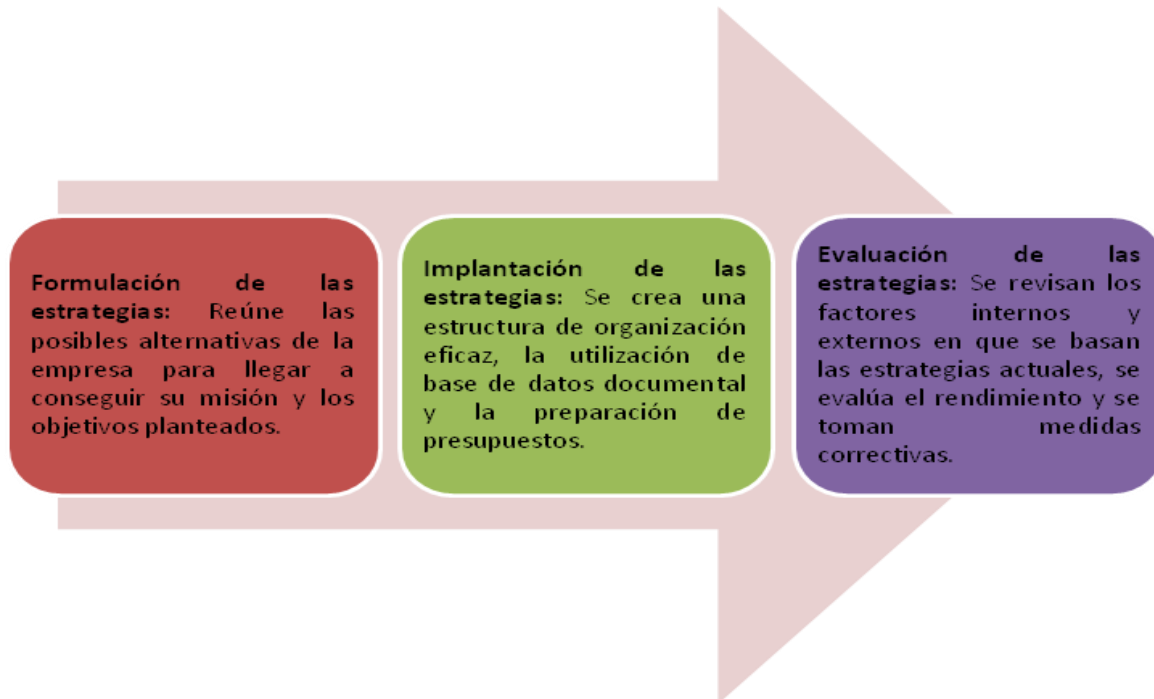


Figura 4: Etapas de la planeación estratégica

Fuente: (David, 2003).

Mediante la Figura 5 se muestran los pasos que se tienen que seguir para una adecuada planeación estratégica en una compañía; mediante estos se pueden establecer los objetivos generales de la empresa. La planeación estratégica tiende a realizarse a corto plazo debido a los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del medio ambiente de la organización (Corrales Castro, 1997).



Figura 5: Pasos de una planeación estratégica

Fuente: (Corrales Castro, 1997).

Gerencia

El segundo tema es la gerencia. Las actividades que llevan a cabo los gerentes pueden agruparse en cuatro funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar. Una organización pequeña como Súper Beto, por lo general, solo cuenta con un nivel jerárquico: el propietario es el mismo gerente.

Si lo que se quiere es hacer crecer el negocio, se deben establecer no solo uno sino varios niveles jerárquicos para que los gerentes de cada nivel tengan responsabilidades distintas en pro de aprovechar al máximo todos los recursos de la organización (Fernández Sánchez, 2010).

Marketing

A continuación se abordan los términos y generalidades relacionadas con el mercadeo, mercadotecnia o marketing de una empresa. Esta palabra hace referencia al proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean, mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o el servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo (Philip & Keller, 2002).

El marketing ha contado tradicionalmente con cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos. Estas herramientas son conocidas como “las cuatro p”, las cuales pueden observarse en la Figura 6.

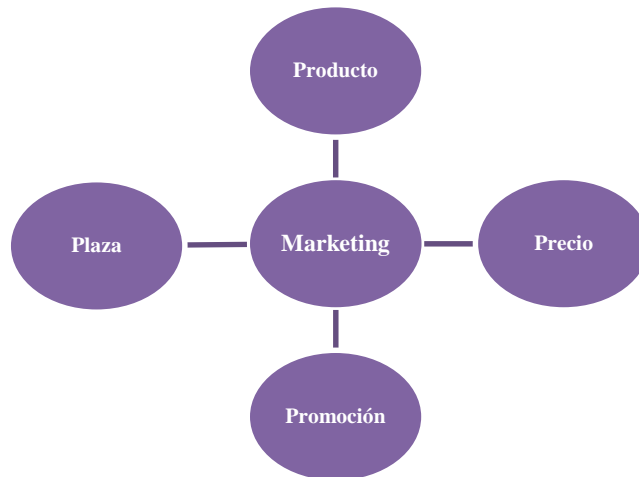


Figura 6: Herramientas del marketing

Fuente: (Dvoskin, 2004).

El producto es un bien o servicio que satisface una necesidad. El precio es el valor de intercambio del producto. Promoción es la forma en cómo se va a dar a conocer el producto o servicio. Plaza se centra en cómo hacemos llegar nuestros productos y servicios al cliente, canales y lugares donde se vende.

El marketing es lo que posiciona un producto. Define las expectativas y lo hace de forma que nos permita cumplir con creces esas expectativas y satisfacer a los clientes para que sigan volviendo. El marketing debe estar orientado hacia los resultados, de lo contrario, la empresa no conseguirá clientes nuevos y, en poco tiempo, empezará a perder los que ya tiene (Zyman, 1999).

6. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Este proyecto se basa en una investigación aplicada, en el cual se pretenden emplear conocimientos adquiridos a lo largo del programa en Administración en Logística y Producción para resolver problemas de cuya solución dependen el beneficio y estabilidad de las personas que hacen parte de Súper Beto.

En este capítulo se presentan las herramientas que se usaron para la recolección y el análisis de la información suministrada por el gerente de Súper Beto.

El método usado para estudiar el caso de Súper Beto se basó en la observación directa. Se visitó varias veces las instalaciones de la empresa y gracias a la colaboración del gerente, se tuvo acceso a varios documentos propios del área administrativa de esta organización.

La empresa objeto de estudio ha ganado reconocimiento a lo largo de los años, sin embargo, hay muy pocas fuentes de información sobre ella. Debido a esto fue necesario contactar a los dueños de la empresa y organizar reuniones periódicas con ellos, en las cuales manifestaron y relataron las problemáticas que han afrontado durante sus 20 años en el mercado de las comidas rápidas.

Durante las conversaciones sostenidas con el gerente de Súper Beto, se utilizó la forma de entrevista abierta. La comunicación que se estableció permitió que el entrevistado hablara libremente sobre las problemáticas que ha afrontado la empresa y las lecciones aprendidas.

Adicionalmente, se hizo uso de la matriz DOFA, la cual es una herramienta usada para el análisis y diagnóstico de la situación de una empresa en un momento determinado. Para crearla se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Conocimiento de los factores internos que afectan el desempeño de la empresa. Entre ellos se pueden mencionar: misión, visión, los recursos humanos, el factor calidad y la estructura de la organización. Lo anterior permite establecer dos elementos importantes dentro de la matriz: las fortalezas y debilidades de la empresa.

- Se deben establecer los factores externos que repercuten en el funcionamiento de la empresa, tales como: los clientes, los canales de distribución y la influencia social, económica y política. Los aspectos descritos permiten ver con claridad las amenazas y las oportunidades de una empresa a nivel local, regional, nacional e internacional.

Mediante la Figura 7 se hace un análisis de los componentes de la matriz DOFA. Para construirla es necesario definir los factores externos e internos que afectan a una empresa.



Figura 7: Elementos de la matriz DOFA

Fuente: (López Trujillo & Correa Ospina, 2007).

Otra herramienta usada durante esta investigación fue el diagrama de espina de pescado, que es una forma gráfica de representar las causas de los distintos problemas que atraviesa la empresa Súper Beto. El problema principal se ubica siempre en la cabeza del pescado, las causas potenciales que originan tal problema constituyen las espinas estructurales y las sub-causas son las espinas menores. El uso de este diagrama permite analizar, identificar y clasificar las distintas causas que provocan conflictos en una organización.

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de hacer un análisis de la situación actual de la empresa se hizo una matriz DOFA, la cual se visualiza en la Tabla 1.

Tabla 1:

Matriz DOFA para Súper Beto.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos novedosos • Permanencia en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización interna • Falta de reinversión de capital en el negocio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación del negocio • Adquisición de nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia que se ubica en zonas estratégicas • Precios bajos por parte de la competencia

Fuente: Elaboración propia.

Haciendo un análisis de la anterior tabla, se deduce que:

Fortalezas

- Gracias a que Súper Beto fabrica sus propias salsas y aderezos, los productos son innovadores y tienen un sabor único.
- Pese a los continuos problemas que ha presentado la empresa, se ha logrado sostener en el mercado.

Debilidades

- Debido a la falta de asignación de funciones y de liderazgo por parte del gerente, los procesos son ineficientes y esto se traduce en baja calidad en el servicio al cliente.
- Los dueños de Súper Beto deben invertir más en nuevas tecnologías que les permitan agilizar sus procesos y adicionalmente contratar servicios de capacitación para sus empleados.

Oportunidades

- Gracias al reconocimiento de su marca en el mercado de las comidas rápidas, la empresa debería establecer nuevas sucursales en los centros comerciales ya que tienen afluencia de gente.
- La empresa tiene la capacidad económica de adquirir nuevas máquinas: formadora de carnes de hamburguesa, prensas para carne en acero inoxidable, una embudidora de chorizos de más capacidad, desgranadores de mazorca eléctricos, entre otras.

Amenazas

- Es urgente que la empresa realice un estudio de costos para racionalizar el precio de sus productos y facilitar la competencia frente a negocios donde prevalece el precio y no la calidad de lo que ofrecen.
- Es de suma importancia realizar un estudio de mercadeo que permita evaluar los clientes potenciales de la empresa. Una sugerencia es establecerse cerca de universidades puesto que los jóvenes por cuestiones de tiempo y dinero buscan siempre como primera opción las comidas rápidas.

A pesar de que Súper Beto lleva casi 30 años de funcionamiento, su crecimiento no ha sido notable; debería tener sucursales a nivel nacional y no solo en Bogotá. Durante una época, esta empresa logró consolidarse en el mercado bogotano logrando tener 14 puntos de venta; sin embargo, la inversión en rubros que no aportaban al mejoramiento de la empresa causó que esta perdiera su solidez.

Surgieron diversos problemas. La escasa delegación de funciones y la poca organización, dirección y control interno de la empresa hicieron que muchos de los activos que poseían fueran rematados o vendidos.

Para complementar el análisis DOFA y ahondar en el poco crecimiento empresarial que ha tenido Súper Beto a pesar de su larga duración en el mercado, se planteó un diagrama de espina de pescado con el fin de identificarlas causas de dicha problemática; este se puede observar mediante la Figura 8.

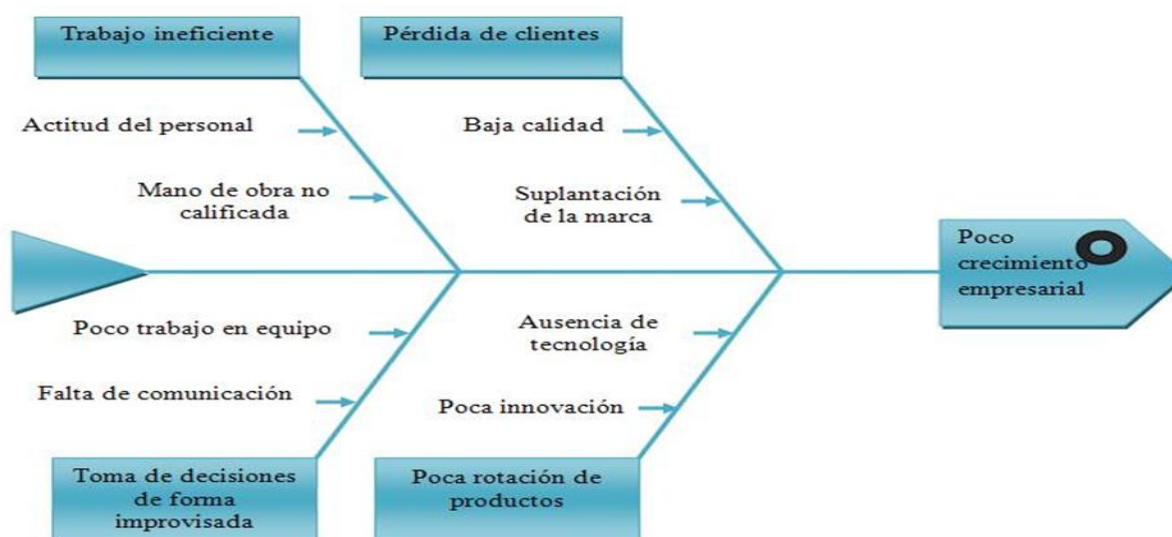


Figura 8: Diagrama de espina de pescado para Súper Beto.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se hace un análisis detallado del diagrama:

Toma de decisiones de forma improvisada

- La empresa ignora el origen de muchos de sus problemas por falta de comunicación.

Por esto, la improvisación en la toma de decisiones es una constante diaria. El gerente no tiene la capacidad para liderar y como resultado los empleados no se comprometen con la empresa.

- La falta de una buena organización interna, poca coordinación y cooperación de las áreas de la compañía deterioraron el buen funcionamiento de la organización. No hay trabajo en equipo, por lo tanto, no se persigue el bien común sino el bien individual. El hecho de que no se asignen funciones claras a cada dependencia de la empresa hace que nadie asuma responsabilidades.

Pérdida de clientes

- Debido a la falta de evaluaciones periódicas a nivel corporativo y de mercadeo Súper Beto tuvo que afrontar un problema de suplantación. Su imagen corporativa fue usada por terceros y estaban aprovechando su buen nombre para engañar a personas y organizaciones. Lo anterior produjo que su credibilidad en el mercado se perdiera y por ende, el número de clientes disminuyó sustancialmente.

- La forma de preparación de los productos no es óptima puesto que todo se realiza de forma manual y el personal no es apto para manipular alimentos. Para ello se debe contratar un ingeniero de calidad.

Poca rotación de productos

- Al ofrecer los mismos productos de la competencia, a la gente no le llama la atención adquirirlos; las personas buscan nuevos sabores y sensaciones.
- Adicionalmente, debería usarse nueva tecnología para producir más, pero con menos desperdicio de materia prima y de tiempo.

Trabajo ineficiente

- El personal no cuenta con sentido de pertenencia, trabajan más por obligación que por motivación propia; esto se refleja en el producto ofrecido.
- Se debe contratar personal que cuente con cursos en manipulación de alimentos y que esté dispuesto a capacitarse continuamente.

A partir del análisis anterior, la Tabla 2 muestra una metodología sencilla que identifica unos problemas e involucra estrategias corporativas, competitivas y funcionales que redundan en la consecución de objetivos y encaminan a la organización a buscar permanentemente mejoras de calidad, servicio al cliente y relaciones con los proveedores. En el mediano plazo, estas situaciones favorecerán el ingreso a nuevos mercados, posibilitarán alianzas con nuevas organizaciones y permitirán hacer frente a competidores de mayor nivel.

Tabla 2:

Plan de acción para enfrentar los problemas de Súper Beto

PROBLEMA	ACCIÓN PRIMARIA	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
Pérdida de clientes	Conocer al cliente y desarrollar productos que respondan a sus necesidades.	Emplear un único nombre, logo y estilo para todos los productos que se van a ofrecer. Contratar un Ingeniero de calidad.	Rediseñar el logo usando colores más llamativos y agradables al ojo humano. Realizar encuestas continuas a los clientes con el fin de analizar la calidad de lo que se ofrece.	Optimizar el posicionamiento de la empresa en la web. Retribuir la fidelidad de los clientes ofreciéndoles bonos o premios.
Poca rotación de productos	Establecer presupuesto de ventas en locales y domicilios.	Fabricar salsas y aderezos naturales sin conservantes o colorantes.	Incrementar la demanda en el mercado para ofrecer precios inferiores a los de la competencia.	Hacer alianzas con casas de banquetes y ofrecer variedad de menú para fiestas infantiles. Utilizar nuevas tecnologías en el proceso de producción.
Trabajo ineficiente	Contratar personal con mejor preparación académica.	Ofrecer cursos de preparación para el personal.	Tener un enfoque único para la administración de los recursos humanos.	Incentivar a los buenos empleados con bonos, paseos o días compensatorios.
Toma de decisiones en forma inapropiada	Liderazgo por parte del gerente y dueño de la empresa.	Establecer canales de comunicación para crear un clima laboral adecuado.	Rediseñar el organigrama de la empresa.	Formar equipos de trabajo para adoptar una cultura de colaboración.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la toma de decisiones de forma improvisada se recomienda:

- Una de las fallas más notorias de Súper Beto es una comunicación pobre entre el gerente y sus empleados, esto como resultado de una mala estructura organizacional. La empresa debería tener al menos departamentos para las áreas funcionales básicas (producción, marketing, financiera y recursos humanos).
- El gerente debe programar reuniones con sus empleados mensualmente con el fin de que se trabaje en equipo y que todos busquen un objetivo común.

Para la pérdida de clientes se plantea:

- Es indispensable crear estrategias de marketing digital y estrategias para preservar la reputación de la marca online.
- Se deben establecer promociones con cierta periodicidad pues no solo se trata de lograr utilidades constantemente sino de atraer clientes

Con el fin de resolver la poca rotación de productos se recomienda:

- Se debe evaluar continuamente la competencia, no subestimarla y hacer una comparación de esta con lo que ofrece Súper Beto para ayudar a mejorar los productos y servicios ofrecidos.

- Se puede implementar un sistema de inventarios con el fin de controlar la entrada y salida de productos. Los suministros relacionados con los productos de menor demanda deben abastecerse con menor frecuencia y/o en cantidades menores.

Con el fin de tratar el tema de trabajo ineficiente se propone:

- Los clientes siempre buscan consumir alimentos con el máximo nivel de calidad. Para ello la empresa debe contar con personal calificado. Con respecto a esto, en lugar de despedir a los empleados existentes sería recomendable organizar capacitaciones para ellos. Los mercados evolucionan, por lo que se requiere de capacitación permanente.

- La empresa debe motivar a sus empleados. Para esto podría hacer una evaluación mensual de la eficiencia de cada empleado y aquel que obtenga el mayor desempeño podría ser premiado.

- Si el propietario del establecimiento quiere ser el gerente es recomendable que se capacite en algunas áreas indispensables como gerencia de proyectos y administración estratégica de negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México D.F., México: Panorama Editorial S.A.
- Corrales Castro, C. (1997). *Mercadotecnia*. San Luis Potosí, México: Universitaria Potosina.
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México D.F., México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo S.A.
- Guerra Espinel, G., & Aguilar Valdés, A. (1994). *Manual práctico para la administración de agronegocios*. México D.F., México: Limusa S.A.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín, Colombia: Editorial ITM.
- López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. I. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales, Colombia: Universidad de Caldas.
- Muñoz, M. A. (2004). *Merchandising*. Madrid, España: Esic.

- Nielsen. (26 de Diciembre de 2016). *38% de los colombianos come por fuera de su hogar una o más veces a la semana*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <http://www.nielsen.com/co>
- Philip, K., & Keller, K. L. (2002). *Dirección de marketing*. Naulcapan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México D.F., México: Limusa S.A.
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración I*. México D.F., México: Patria S.A.
- Serrano, A. (31 de Julio de 1988). *Donde Beto*. [Imagen online] Recuperado el 10 de Julio de 2018, de <https://www.dondebeto.com/>
- Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Zyman, S. (1999). *El final del marketing que conocemos*. Barcelona, España: Granica S.A.