

DAYFOOD ALIMENTACIÓN INTELIGENTE
PLAN ESTRATÉGICO

Andrea Carvajal Parra y Oliver Cardona López

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración MBA

Director de trabajo de Grado:
Silvio Borrero

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, diciembre de 2.015

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
1. Introducción	6
2. Reseña de la organización	6
3. Diagnóstico del modelo de negocio	7
4. Análisis y revisión de la misión, visión y valores corporativos	8
5. Análisis externo	10
5.1 Oportunidades del entorno	12
5.2 Amenazas del entorno	13
6. Perfil competitivo.....	15
7. Análisis competitivo	17
8. Objetivos estratégicos	18
9. Estrategia corporativa.....	19
10. Plan táctico	20
11. Conclusiones	21
12. Recomendaciones	22
13. Bibliografía.....	24
Anexo 1. Pestal y Cinco Fuerzas.....	25
Anexo 2. Matriz EFE Oportunidades	26
Anexo 3. Matriz EFE Amenazas.....	27
Anexo 4. Matriz EFI	28
Anexo 5. Matriz DOFA ampliada.....	29
Anexo 6. Cuadro de plan táctico.....	30
Anexo 7. Balance Scorecard.....	31
Anexo 8. Cadena de valor.....	32
Anexo 9. Diagrama de Canvas.....	34
Anexo 10. Análisis financiero.....	36

Tabla de Figuras

Figura 1. Síntesis del análisis externo.....	11
Figura 2. Priorización de oportunidades del entorno.	12
Figura 3. Priorización de amenazas del entorno	14
Figura 4. Perfil competitivo.	15
Figura 5. Síntesis de análisis interno.....	16

Resumen

El presente proyecto de grado llevado a cabo en la Maestría de Administración de la Universidad ICESI, consiste en el análisis de las condiciones actuales en la planeación estratégica de la empresa Dayfood S.A.S. Bajo este marco de revisión sobre lo ejecutado desde sus inicios en el año de 1.995, se pretende la realización de una propuesta basada en pilares que la identifiquen y que permitan a la compañía pasar de una visión empírica a un comportamiento estratégico más maduro, tomando conciencia desde la gerencia hasta sus colaboradores.

La empresa valora como una acción importante la relación con sus clientes priorizando su orden de respuesta, escucha y satisfacción. En la base se encuentran los estudiantes de los colegios, quienes son los primeros en tener contacto a diario con los servicios. En una segunda instancia está el personal administrativo y finalmente los padres de familia.

Mediante este análisis la empresa puede obtener un panorama detallado sobre los aspectos que le permitan ser más integral y sólida ante los avances de la competencia. De esta manera, se puede lograr una mayor efectividad y dar pasos más seguros y coherentes con unas direcciones estratégicas que permitan construir identidad y diferenciación. Se espera un horizonte que planifique acciones correctivas o de mejora ante las amenazas no atendidas como son las representadas por: desarrollos tecnológicos, economía, fuerza de los competidores, comportamiento de los compradores y la rivalidad de la industria. Asimismo, en la mirada se contemplan las oportunidades que no están siendo valoradas y podrían afianzarse con una mayor atención y seguimiento. A resaltar en la labor de la organización, el estricto control y negociación con los proveedores, el cuidado al medio ambiente y el ámbito legal.

Abstract

This graduation project carried out in the Master of Business Administration ICESI University, is the analysis of current conditions in the strategic planning of the company Dayfood S.A.S. Under this framework review of what has been done since its begins in the year 1.995, it pretends achieve a proposal based on pillars that identify and allow the company to move from an empirical view to a more mature strategic behavior becoming aware it seeks from management to its employees.

The company values as an important action the relationship with its customer's priority order of response, listen and satisfaction. As the base are students who are the first to have daily contact with services. In a second instance the administrative staff and parents finally.

By this analysis the company can gets a detailed report on the aspects that allows being more comprehensive and robust to face of the competition. In this way, you can achieve greater effectiveness and provide more secure and consistent with strategic directions that build identity and differentiation. It expects a horizon that planning corrective actions in the face of not attended threats as: technological developments, economy, and strength of competitors, buyer behavior and competition in the industry. In the same way emerge the opportunities that are not being valued and could be enhanced with greater attention and monitoring. To highlight in the work of the organization, strict control and negotiation with suppliers, care for the environment and the legal field.

Palabras Claves: Autosuministro, tecnología, saludable. Self-supply, technology, healthy.

1. Introducción

Dayfood Alimentación Inteligente S.A.S. es una empresa consolidada hace más de 17 años en el mercado caleño. El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar la planeación estratégica de la empresa gracias a un análisis interno y externo de los factores generadores de oportunidades y amenazas para la empresa. En retrospectiva, la organización ha basado su desarrollo y planificación a través de procesos de ensayo y error, fundamentados en experiencias vivenciales con sus clientes.

2. Reseña de la organización

Dayfood prestadora de servicios de alimentación, debe en gran medida su trayectoria a la perseverancia, dedicación y al alto nivel de exigencia y disciplina de su fundadora, Nuncia Pico. Lo anterior le ha permitido consolidarse en un segmento de colegios prestigiosos de la ciudad de Cali. Su primer cliente fue el Colegio Alemán, donde permaneció durante 17 años y fue su plataforma para darse a conocer en el sector educativo de la ciudad.

En la actualidad es conocida en las instituciones educativas de Cali y cuenta con dos clientes importantes: Liceo Francés Paul Valery y Berchmans, donde lleva 3 y 2 años respectivamente. Al poco tiempo de comenzar a prestar sus servicios de alimentación en el Liceo Francés, terminó su contrato con el Colegio Alemán.

Dayfood empezó bajo el nombre *De Sal y Dulce* y hace 2 años cambió su razón social y marca comercial, como parte de una estrategia de renovación y relanzamiento de imagen. Además, en el año 2.010 ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación), otorgó a la empresa el certificado de calidad Norma Técnica Colombiana NTC

6001¹ “Modelo de Gestión para Micro Empresas y Pequeñas Empresas Mypes” como reconocimiento al Sistema de Gestión de Calidad implementado en sus procesos. Por esta razón, se comenzó a evidenciar la creciente necesidad de una planeación estratégica sólida con el fin de posicionar la empresa en el segmento educativo y hacer frente a las exigencias de su público.

El carácter familiar de la empresa ha hecho que su consolidación sea muy empírica, a partir de conocimientos, vivencias y experiencias obtenidas en el camino. Un recorrido a un ritmo lento. Sin embargo, con el transcurrir de los años es necesaria una proyección de crecimiento y adquisición de nuevos clientes. Enfocar sus esfuerzos y establecer todo su potencial con un solo cliente puede ser riesgoso en este modelo de negocio, donde el contrato es a término definido, la inversión inicial es alta y las instalaciones no son propias.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

A partir del análisis Canvas² de la empresa se puede evidenciar en el modelo de negocio de Dayfood una actividad clave de gran importancia, el autosuministro³ de productos. Dado el segmento al que atiende, la empresa potencializa y controla su producción en el sitio para asegurar el cumplimiento de su oferta de valor:

Proveer productos frescos y nutritivos, procurando una amplia variedad de opciones deliciosas para los gustos más exigentes.

¹ Norma NTC 6001: esta norma establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en micro empresas y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual.

² Canvas: busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirve como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de innovación estratégica.

³ Autosuministro: elaboración propia de productos vendidos a los clientes, en respuesta a una demanda o comportamientos del mercado.

Los clientes de Dayfood vistos como los inspiradores de la organización, pertenecen a una comunidad o familia educativa que construye relaciones significativas basadas en la lealtad. Un vínculo afianzado en la atención respetuosa, cálida y personalizada, disciplina en el cuidado de los procesos y supervisión a la calidad.

Por otro lado, el desarrollo e implementación tecnológica como la creación de la página web y plataforma de pago, han marcado una pauta en la atención al cliente, proporcionando un servicio más ágil, cercano y facilitando la vida de sus usuarios. Sin embargo, al no existir una alimentación constante del contenido web, el tráfico y visitas disminuyen perdiendo visibilidad y contacto con los clientes actuales y potenciales.

En el plano financiero, la empresa tiene un comportamiento conservador y averso al riesgo. Lo anterior ha causado un crecimiento lento y dirigido hacia un mismo segmento del mercado. Su panorama es replicable en otros escenarios, fuera de los colegios e inclusive de la ciudad, pero acompañado de una inversión con un nivel de deuda moderado.

4. Análisis y revisión de la misión, visión y valores corporativos

Actualmente la misión y visión de Dayfood son:

MISIÓN

Servir el mejor combustible para mentes en formación.

VISIÓN

En el 2.020 ser reconocidos en el sector educativo de la ciudad de Cali, por fabricar y ofrecer productos inocuos, garantizando el balance nutricional, variedad e innovación, respaldados con procesos estandarizados de calidad.

Basados en estas declaraciones misionales, para cumplir con el propósito esencial de la empresa y teniendo en cuenta el público para quien existe, la misión que se propone para

Dayfood se basa en tres pilares fundamentales para la organización: servicio, clientes y alimentación saludable.

Misión: Elaborar y servir productos alimenticios saludables a las comunidades educativas a través de un servicio cálido y personalizado.

Asimismo, se sitúa a la empresa en un futuro acorde con su capacidad de crecimiento y bajo una mirada de compromiso y realización a largo plazo para la construcción de su visión. Una compañía debe tener claro que su visión no es un fluctuante de tendencias o modas, ni debe ser sensible a modificaciones debido a las condiciones del mercado.

Visión: En el 2.025 estar posicionados en los colegios más reconocidos de la ciudad de Cali como un aliado de confianza en la alimentación de sus estudiantes, proveyendo productos fabricados con altos estándares de calidad.

En paralelo, la alineación que existe entre la misión y visión propuestas para la organización, es que en ambas se resalta la propuesta de valor que para Dayfood es de vital importancia: producción de alimentos en el sitio, garantizando productos saludables. El autosuministro es clave para la empresa ya que su competencia no lleva a cabo esta actividad dentro de su cadena de valor.

Por otro lado, se consideró importante incluir el servicio personalizado dada la cercanía y relaciones creadas con los clientes de las instituciones. Además, se buscó generar declaraciones más emocionales, que creen una conexión e identificación con la empresa.

Dayfood no cuenta hoy en día con valores identificados, para ello se proponen los siguientes, con el fin de generar cimientos, creencias y patrones que regirán a la empresa y sus colaboradores hacia un mismo horizonte estratégico.

Valores corporativos:

- Servicio personalizado

- Calidad
- Inocuidad y limpieza
- Honestidad
- Procesos estandarizados
- Cumplimiento
- Lealtad

5. Análisis externo

Por medio del método PESTAL⁴ se pudieron identificar los factores del entorno general que afectan la empresa, desde la mirada Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental y Legal. A partir de las 5 Fuerzas de Porter⁵ (5Fs) se determinan la intensidad y rivalidad, presentes en el entorno inmediato de la organización. Tanto PESTAL como las 5Fs nos sitúan en el marco de la planificación estratégica.

⁴ PESTAL: Metodología empleada para revisar el entorno general, examina el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar su futuro. La sigla PESTAL significa: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

⁵ 5Fs: es el análisis de la empresa por medio del estudio de la industria en su momento, representadas por: amenaza de nuevos competidores, compradores, proveedores, productos sustitutos y rivalidad de la industria.

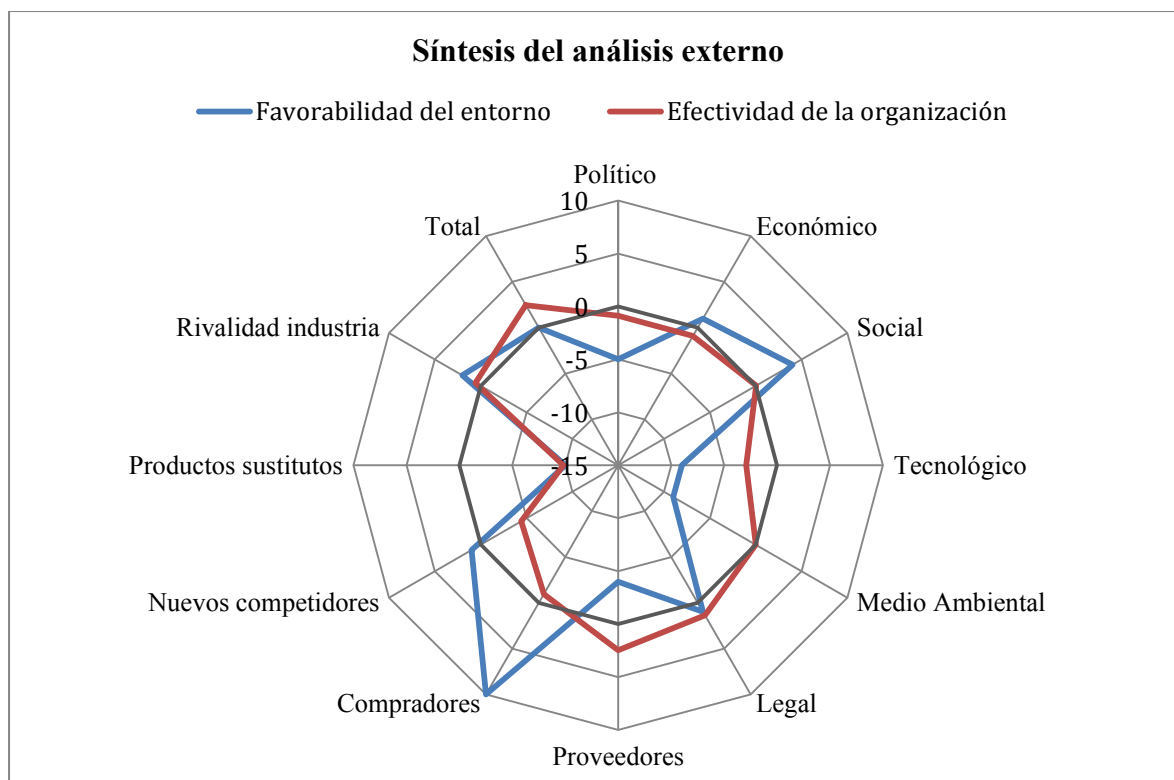


Figura 1. Síntesis del análisis externo

Fuente: Dayfood S.A.S., Andrea Carvajal y Oliver Cardona.

La Figura 1 evidencia un ambiente favorable para reducir el poder de negociación de los compradores y una escasa efectividad de parte de la empresa para aprovechar este ambiente favorable. Este indicador se encuentra fuertemente motivado por el poder que tienen los compradores para exigir a la compañía diferentes certificaciones de tipo sanitario. Lo anterior sucede por la dinámica que tienen las empresas proveedoras de alimentos en el contexto de regulación local. Por otra parte, en el entorno social se presentan una favorabilidad del entorno alta y una efectividad baja, lo que sugiere una oportunidad para que la empresa desarrolle la efectividad necesaria y pueda aprovechar más el componente social. Los eventos sociales y extracurriculares podrían ser una alternativa para utilizar los excedentes de capacidad que tiene la empresa.

No se puede afirmar que existe una correlación entre los entornos favorables y la efectividad de la organización. En algunos entornos, como el tecnológico y ambiental, se observa que la efectividad es muy alta para un ambiente no muy favorable.

En el resultado total se observa una alta efectividad con respecto a la favorabilidad, así se podría concluir que la empresa debería reorientar sus esfuerzos para aprovechar más los ambientes favorables.

5.1 Oportunidades del entorno

Priorizando por medio de un análisis de Pareto⁶ se pueden determinar de manera organizada y por orden de importancia las principales oportunidades presentes en el entorno de Dayfood, evidenciando las más relevantes para ser aprovechadas y ganar ventajas competitivas en su medio.

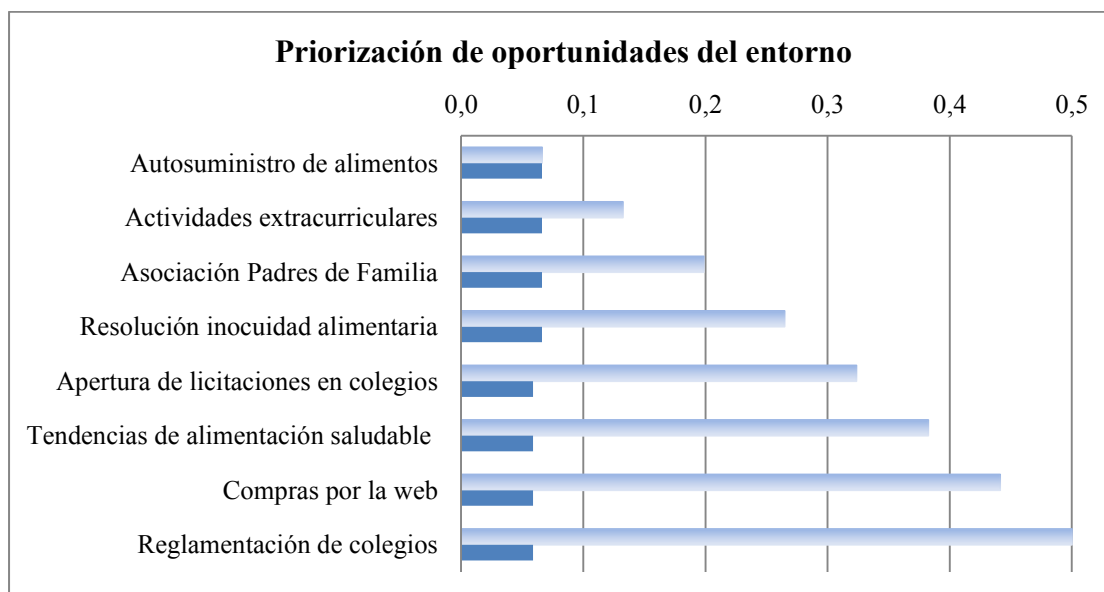


Figura 2. Priorización de oportunidades del entorno.

Fuente: Dayfood S.A.S., Andrea Carvajal y Oliver Cardona.

⁶ Diagrama de Pareto: Permite organizar datos de forma descendente separados por barras para asignar un orden de prioridades.

En la Figura 2 que reúne los aspectos más relevantes en los diferentes factores del entorno, se muestra el 50% de la ponderación acumulada. Los resultados exponen la importancia que tiene para la organización la autonomía en el autosuministro de alimentos, lograr una independencia de los proveedores en este sentido le ha permitido a la organización mayor flexibilidad y poder de negociación. Se observa además una coherencia entre la importancia que tiene este aspecto puntual que evidencia la acumulación de Pareto y la efectividad que se muestra en la Figura 1 del análisis externo.

Al analizar los aspectos puntuales que se evidencian en el tipo de análisis Pareto, llaman la atención las actividades extracurriculares y la asociación de padres de familia ya que se resalta la importancia que representan en entornos distintos. Además porque el ambiente escolar en el que se desarrollan las actividades de la empresa no hace evidente que las actividades extracurriculares sean un factor externo relevante para ser tenido en cuenta. La empresa en el factor social no presenta una alta efectividad para aprovechar este tipo de actividades que se convierten en una clara oportunidad.

La inocuidad alimentaria junto con el autosuministro de alimentos fortalecen la idea de la autonomía en el abastecimiento de las materias prima. La importancia que se destaca en las licitaciones de colegios es una oportunidad inmediata de crecimiento que la empresa debería buscar.

5.2 Amenazas del entorno

Ordenando por importancia las principales amenazas presentes en el entorno de Dayfood, nuevamente, el diagrama hace evidente las más relevantes para ser atendidas y previendo estados cambiantes de su entorno.

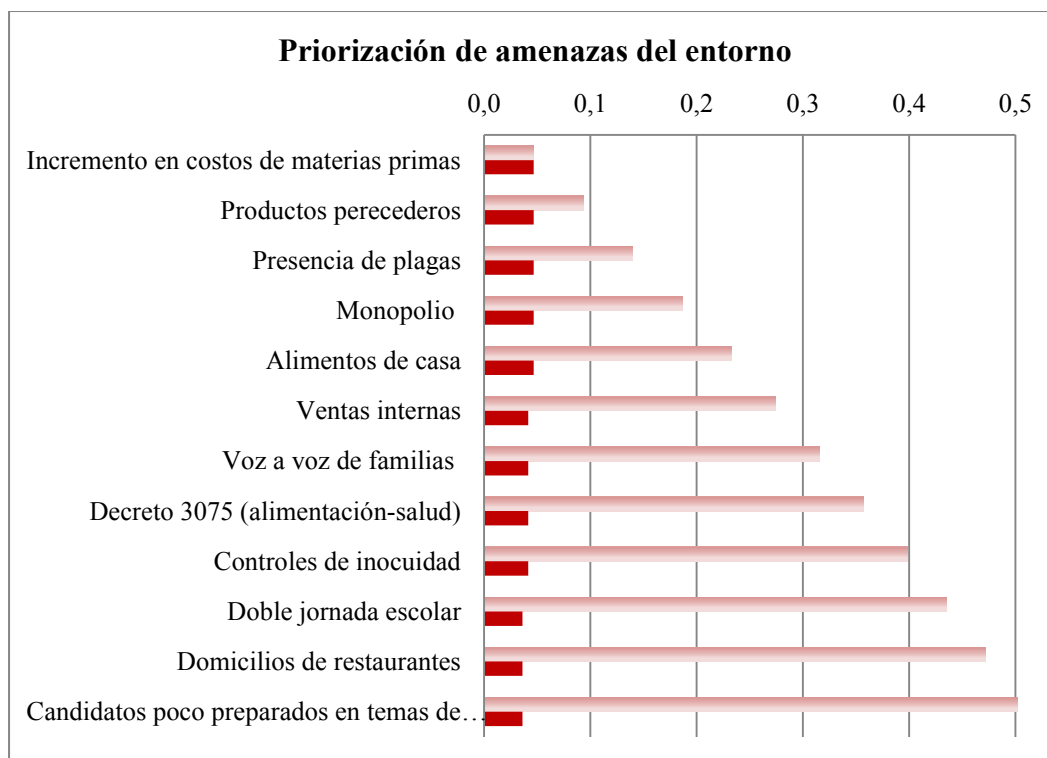


Figura 3. Priorización de amenazas del entorno

Fuente: Dayfood S.A.S., Andrea Carvajal y Oliver Cardona.

En la Figura 3 se observa una distribución más dispersa. Nuevamente se revela la importancia en las materias prima y factores relacionados, como son los productos perecederos, el decreto 539⁷ (Alcaldía Bogotá, 2015) de alimentación y salud y los factores de inocuidad. Los anteriores aspectos, hacen parte importante dentro de la cadena de abastecimiento y le sugieren a la organización mayor autonomía. Adicional a esto, se muestra el impacto que podría tener un proveedor monopólico en la cadena de abastecimiento y la importancia que la organización le debe dar a la regulación de las empresas proveedoras de alimentos.

⁷ Decreto 539: por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior.

La doble jornada escolar es una amenaza importante para tener presente en el desarrollo de la organización y mejorar la adaptabilidad ante posibles escenarios que se puedan presentar. Esto último aplica para el riesgo potencial que se presenta con el desarrollo de proveedores de alimentación con servicio a domicilio, siendo autorizados para ingresar en las instituciones educativas.

6. Perfil competitivo

En las siguientes figuras se podrá observar un análisis de la compañía a partir de la dispersión principalmente de sus fortalezas y debilidades claves desde una mirada interna. En la Figura 4 se contará con un análisis interno visto desde los diferentes agentes que permiten la conexión con el mercado, socios y público objetivo.

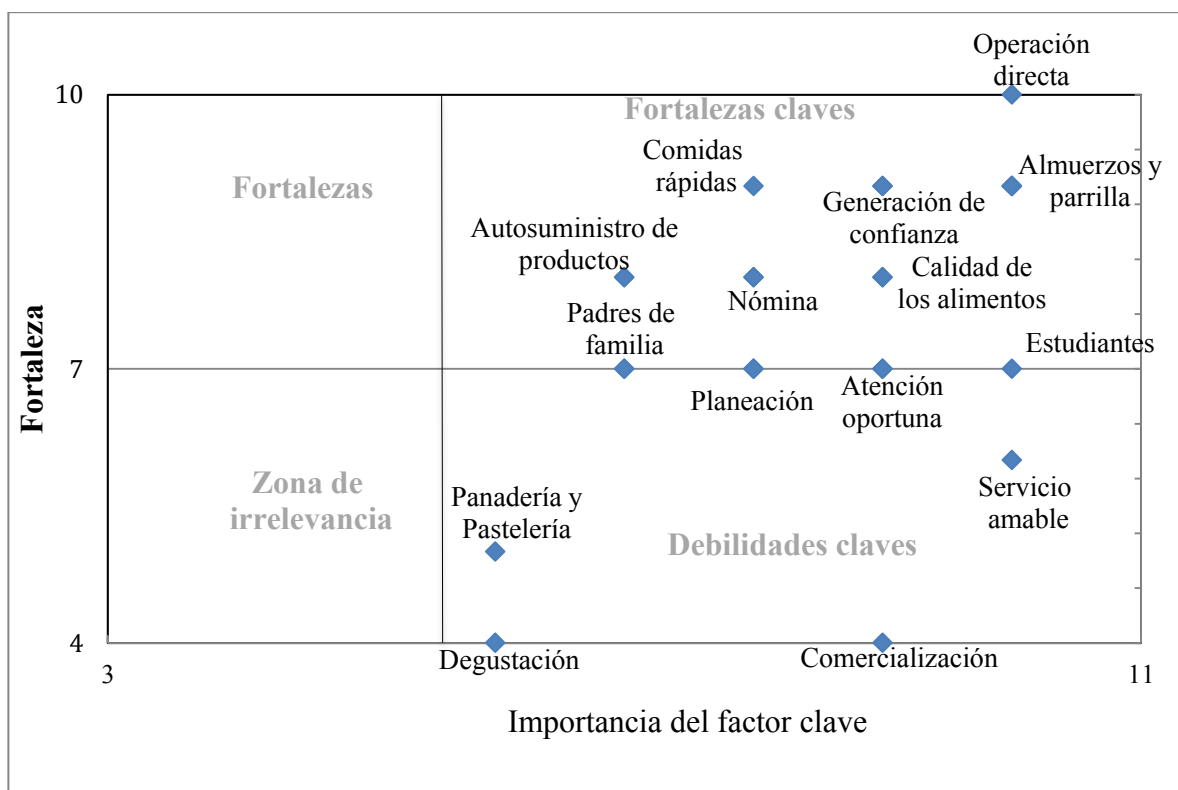


Figura 4. Perfil competitivo.

Fuente: Dayfood S.A.S., Andrea Carvajal y Oliver Cardona.

En la Figura 4 se puede observar que la organización cuenta con una gran mayoría de fortalezas claves situadas de manera muy evidente hacia la parte superior. Existe un aspecto que sobresale alcanzando el punto máximo dentro de la gráfica que es la operación directa, lo que indica que no es recomendable explorar esquemas de franquicias para la empresa. Sin embargo, existen algunos aspectos que se encuentran en el límite entre las fortalezas y las debilidades claves y que deberían ser un foco importante de atención para mejorar antes de generar un malestar en cierto momento, específicamente la comercialización y la degustación. En la empresa se pueden observar fortalezas muy relacionadas con la producción pero se debe tener presente la comercialización como un aspecto a tener presente como oportunidad de mejora. Otros dos aspectos en la parte inferior para los cuales se deben lanzar planes de acción y estrategias de mejoramiento que permitan convertirlas en oportunidades y competencias para la compañía son panadería y pastelería, y en menor medida, el servicio amable.

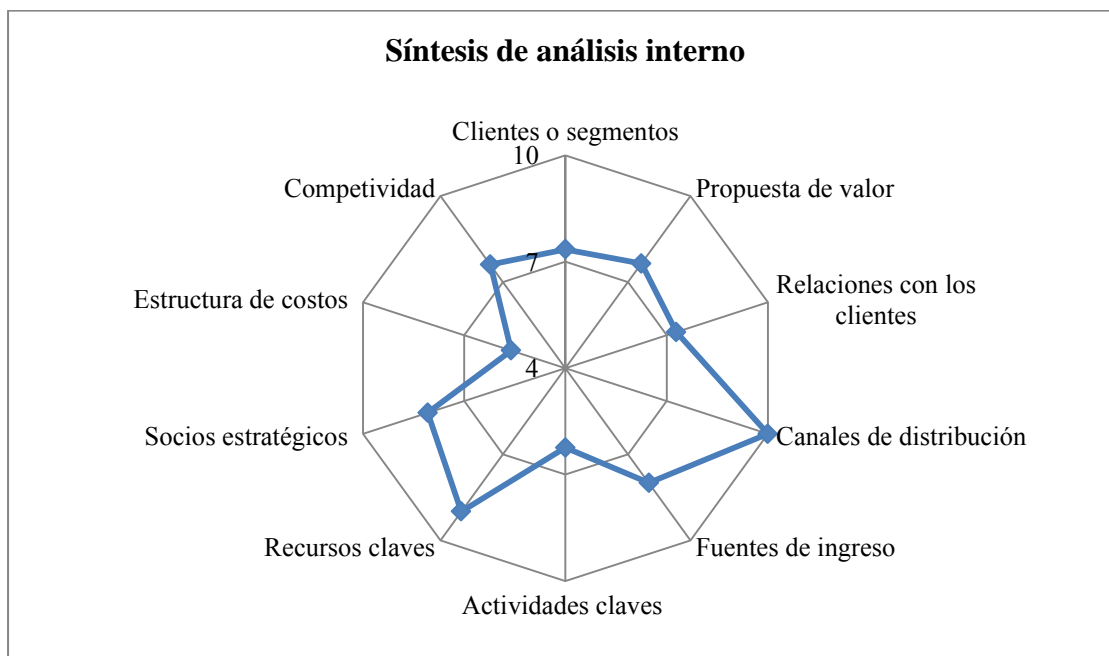


Figura 5. Síntesis de análisis interno.

Fuente: Dayfood S.A.S., Andrea Carvajal y Oliver Cardona.

En la Figura 5 se puede apreciar que existen dos puntos en estado crítico o que se evidenciaron con la menor calificación dentro de la síntesis del análisis interno de la compañía. Son aspectos importantes, que hacen parte de la estabilidad de Dayfood y su visibilidad o posicionamiento con sus clientes. Una de ellas es la estructura de costos, la cual está conformada por elementos primordiales como los empleados, la recolección de residuos y el arriendo. Lo anterior es importante para el funcionamiento y la base para la prestación de un servicio basado en la calidad y efectividad. En las licitaciones es importante negociar los costos asociados a la renta de la infraestructura y procurar reducir los costos relacionados con la recolección de residuos que permitan hacer más rentable la operación. Por otro lado, se encuentran las actividades claves que permiten lograr acercamientos y afianzar mejor los lazos de confianza y cercanía con los clientes, nuevamente adquieren importancia las actividades de comercialización y degustación identificadas anteriormente.

Se puede observar también, que los tres mejores lugares dentro de la gráfica fueron por orden de importancia los canales de distribución, recursos clave y socios estratégicos. Tres aspectos que privilegian la planificación, dirección y relaciones a largo plazo.

7. Análisis competitivo

Dayfood cuenta con un fuerte competidor en el sector de alimentación en colegios de la ciudad de Cali. Se trata de In Café, cafetería que presta sus servicios únicamente al Colegio Bolívar desde el año 1.990. A nivel de organización y experiencia en el sector estas dos empresas familiares y caleñas son competencia directa, porque han guiado su negocio hacia la construcción de sólidas compañías sostenibles en el tiempo.

In Café ha enfocado la venta y prestación de servicios durante estos años en un solo cliente, lo cual le genera poco reconocimiento por parte de los demás colegios. Sin embargo,

abre la oportunidad a Dayfood para seguir ganando participación de mercado, con presencia en dos colegios hasta la actualidad, y con planes de crecimiento a un colegio por año.

Las dos compañías comparten la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura, lo cual les ha permitido a ambas, obtener altos niveles de satisfacción y reconocimiento por parte de sus clientes. Por otro lado, In Café realiza una fuerte labor en la educación sobre los buenos hábitos alimenticios por medio de jornadas especiales, lo que ha contribuido a tener una buena percepción por parte de los padres de familia.

En contraste, Dayfood ha logrado mantener un equilibrio entre la producción del 70% de sus alimentos y la creación de una conciencia de alimentación saludable. Esta actividad de fabricación en sitio le permite, por un lado tener casi por completo el control de sus operaciones y cadena de abastecimiento, y por otro lado asegurar la entrega de productos inocuos y nutritivos. Una fórmula que obtiene como resultado el equilibrio entre brindar calidad y bienestar para sus clientes.

8. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que responderán y brindarán guía a la estrategia se plantearán de la siguiente manera:

- Fortalecer en un 8% para el 2.016 el control y seguimiento de los proveedores.
- Mejorar para el año 2.016 la respuesta y atención en los medios digitales disponibles para cada uno de los colegios.
- Fortalecer el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos.

De acuerdo al análisis de la situación interna y externa de la empresa se identificaron los ejes principales sobre los que se trabajará el plan estratégico. Los objetivos se plantean de acuerdo con estos pilares: proveedores, tecnológico e innovación.

Los objetivos estratégicos se acoplarán bajo tres perspectivas enfocadas en los clientes, procesos internos y desarrollo. Una forma de obtener una noción de medición y cumplimiento en el tiempo proyectado, de acuerdo a la visión propuesta para la empresa, se fijará de acuerdo a los indicadores. La empresa podrá medir el alcance y logro de estos, a través de la tabulación de encuestas de satisfacción al cliente, evaluando las opiniones, percepciones y otorgando calificaciones a cada una de ellas. También, existe el indicador que permitirá, por medio de un seguimiento mensual, la contabilización de los productos conformes y no conformes, ya sean preparados o no, durante los tiempos de producción. Finalmente, los grupos focales por cada año escolar, permitirán recibir de primera mano una investigación cualitativa por medio de una recolección de información todas las actitudes de los clientes clasificados por grupos de consumidores claves (estudiantes, administrativos y padres).

De esta forma Dayfood se basará en la implementación de una estrategia de diferenciación enfocada principalmente a la atención de servicios alimentarios en los colegios de estratos 5 y 6 de la ciudad de Cali. Los consumidores de estas comunidades educativas, actualmente Berchmans y Liceo Francés, se caracterizan por la disposición a pagar un poco más por acceder a productos y servicios de alta calidad.

9. Estrategia corporativa

La esencia de la estrategia de Dayfood debe basarse en elegir las actividades de desempeño diferentes que los rivales. Identificar lo que el cliente desea o valora más, dentro del amplio portafolio de la compañía, y en ese punto ser fuertes, respondiendo con constancia.

En la actualidad la sociedad ha comenzado a valorar los productos saludables, bajos en calorías y con aporte nutricional; son consumidores cada vez más exigentes que investigan

y revisan el contenido de todos los alimentos que ingieren. Así mismo, cuando de su familia o seres queridos se trata, el cuidado es aún mayor y la evaluación de consumo se convierte en un factor primordial en el momento de la compra.

El canadiense Matthew Corrin (El Tiempo, 2.015), es el creador de Freshii, una de las cadenas de restaurantes que más rápido ha crecido en la historia y con una propuesta de marca que vincula el acceso fácil a la comida saludable. Este empresario considera que Colombia se encuentra hoy en día viviendo una época de valoración al mercado saludable. De esta manera, se pueden evidenciar hábitos nuevos en los jóvenes y adultos, como son la práctica de diferentes deportes, una alimentación balanceada, actividades al aire libre y búsqueda de comidas sanas.

Es importante implementar una estrategia basada en hábitos saludables, que nazca desde la preparación de alimentos balanceados y nutricionales; hasta generar una educación de hábitos saludables en estos jóvenes consumidores. Los estudiantes que hacen parte del público objetivo de la empresa, siendo personas activas, deben tener conciencia sobre este tema con responsabilidad y no como una moda pasajera. Es un estilo de vida.

10. Plan táctico

A partir de los objetivos estratégicos se plantearán proyectos con el fin de cumplir por medio de iniciativas que permitirán alcanzar cada uno de ellos y teniendo en cuenta a los grupos objetivos susceptibles.

La innovación en productos y tecnología son variables altamente valoradas por los clientes de Dayfood, por esta razón, el plan táctico responderá desde la búsqueda y alianza con proveedores calificados en términos de calidad y certificaciones. Un cumplimiento de lo anterior, se reflejará en productos excelentes, tiempos de entrega y condiciones óptimas para el procesamiento. No solo se parte de los proveedores, se encaminará bajo capacitaciones

periódicas al personal de Dayfood, con el fin de abarcar completamente la cadena de suministro.

Por otro lado, la inversión en desarrollos tecnológicos y actualizaciones de softwares internos, es importante para disminuir en tiempos de producción y atención más rápida al cliente. Por medio de los medios digitales, Dayfood puede integrar una comunicación que vincule sus productos con temas saludables y consejos de hábitos de alimentación balanceada para toda la familia. Para generar una mayor credibilidad y fortalecer las relaciones con los clientes, Dayfood puede respaldarse con un profesional en nutrición que responda inquietudes y que mensualmente comparta artículos relacionados, así como también la creación de una comunidad para compartir temas, recetas y talleres de alimentación.

Una táctica importante es sorprender a los clientes con acciones inesperadas y de alta valoración por parte de ellos. Ser capaces de aportar un valor agregado no solo a partir del servicio y los productos ofrecidos, sino también por medio de la creación e invitación a alternativas diferentes que complementen la alimentación y el aprendizaje en este ámbito. Se puede otorgar mayor relevancia al manejo de información y conocimiento de los clientes, análisis de las demandas históricas y generando lealtad a través de la implementación de herramientas CRM (Customer Relationship Management).

11. Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado sobre la planeación estratégica de Dayfood, se identificó a una empresa familiar, principalmente regida a partir de principios de servicio al cliente y desarrollo de productos en sus propias plantas de producción. Una organización en crecimiento lento a través de los años, cuidando el bienestar de sus clientes a través de proporcionar una alimentación adecuada para los más jóvenes.

El empirismo en la ejecución de sus gestiones ha sido el protagonista desde su creación. Sin embargo, con los análisis de PESTAL y las 5F's de Porter se evidenciaron aspectos importantes en las debilidades y las oportunidades latentes que no han sido exploradas. Si bien, el cliente es el punto de llegada y partida en su cadena de abastecimiento, en tal proceso, se demuestra que existe una transversalidad desde la producción hasta el servicio. Así pues, el cuidado y atención al entorno permite agudizar mejor los sentidos y dar respuesta oportuna a las necesidades que presenten los usuarios. Soluciones afines con sus características y resultados esperados.

En el ámbito general, los compradores tienen un alto poder y favorabilidad del entorno, con un resultado bajo por parte de Dayfood en cuanto a su respuesta y efectividad. Estratégicamente se comprobó que para la organización el cuidado a cada detalle tanto en la producción basada en altos estándares de calidad como en la atención al cliente, permite el éxito de relaciones perdurables en el tiempo.

12. Recomendaciones

Se recomienda manejar un nivel de endeudamiento moderado que permita aprovechar mejor el esquema tributario colombiano y crecer de manera menos conservadora.

Además, es sugerido manejar mayores tiempos contractuales y negociar mejor las condiciones de infraestructura requeridas para la operación de Dayfood. De tal manera que se pueda disminuir el poder de negociación que tienen los compradores y mejorar la efectividad que requiere la compañía como se hace evidente en la Figura 1.

La propuesta de valor dentro de sus iniciativas encaminadas al autosuministro, deberían estar basadas en las preferencias del mercado o clientes de las instituciones educativas. Cada colegio posee una identidad diferente, así mismo dentro de sus costumbres alimenticias, influenciadas en ocasiones, por su diferentes proveniencias. Es el caso, por

ejemplo, del Liceo Francés que cuenta con hábitos de alimentación enfocados en las verduras y frutas, evitando más de una harina, y consumiendo bebidas como agua o en el caso de los adultos el vino. Son raciones más pequeñas que en el caso estadounidense o incluso colombiano, aunque existe un poco más de ingesta de grasas pero menos calorías (Raciones pequeñas: la clave de la salud francesa, 2003).

Dado que en estos colegios bilingües existe presencia tanto de estudiantes como de personal administrativo extranjero, se recomienda adoptar días de la semana dedicados a las especialidades de estos países. Una manera de generar afiliación y lealtad con los clientes.

13. Bibliografía

Alcaldía Bogotá. (12 de 03 de 2015). Recuperado el 08 de 10 de 2015, de Alcaldía

Bogotá:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57016#21>

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *HBR*.

El Mundo. (03 de 08 de 2003). Recuperado el 30 de 10 de 2015, de El Mundo:

<http://www.elmundo.es/elmundosalud/2003/08/25/dieta/1061836252.html>

El Tiempo. (16 de 03 de 2.015). *El Tiempo*. Recuperado el 8 de 10 de 2015, de El

Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/freshii-amplia-meta-de-restaurantes-en-colombia/15470919>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (09 de Abril de

2.008). *ICONTEC Internacional*. Obtenido de

<http://tienda.icontec.org/brief/NTC6001.pdf>

Osterwalder, A. (09 de 10 de 2015). *The Business Model Canvas*. Obtenido de The

Business Model Canvas:

http://businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

Pedrós, D. M., & Milla, A. (2.012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral*.

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *HBR*.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *HBR*.

Anexo 1. Pestal y Cinco Fuerzas

Tipo de entorno	Oportunidades	Importancia o valor potencial del factor	Efectividad para explotar el factor	Amenazas	Importancia o gravedad del factor	Efectividad para enfrentar el factor	Favorabilidad	Efectividad
Político	Privatización de colegios	2	1	Cambios en calendario escolar	5	8	-5	-0.87
	Sector público	1	2	Doble jornada escolar	7	3		
	Políticas de alimentación y nutrición colombiana	6	4	Paros escolares (maestros)	2	8		
Económico	Autosuministro de alimentos	9	8	Incremento en costos de materias primas	9	7	1	-0.90
	Presencia en colegios reconocidos	7	4	Otros costos de educación	6	2		
	Innovación de productos	7	3	Precios de la competencia	4	6		
	Apertura de licitaciones en colegios	8	6	Domicilios de restaurantes	7	2		
	Tasa de desempleo	4	2	Ventas internas	8	3		
Social	Actividades extracurriculares	9	6	Alimentos preparados en casa	6	2	4	0.03
	Celebración fechas especiales	6	3	Voz a voz de familias	8	6		
	Asociación Padres de Familia	9	8	Candidatos poco preparados en temas de alimentación	7	4		
	Tendencias de alimentación saludable	8	6	Quejas y reclamos de clientes	7	3		
Tecnológico	Puntos itinerantes en colegios	2	1	Autonomía en los recursos (energía/acueducto/gas)	6	3	-9	-2.92
	Redes sociales	1	0	Procesos especializados	6	4		
	Compras por la web	8	6	Costo de equipos	7	4		
	Desarrollo de tecnologías para automatización de procesos	3	1	Automatización de los competidores	4	2		
Ambiente Natural	Comida orgánica	2	1	Productos perecederos	9	8	-9	0.00
	Utilización de insumos ecológicos	4	2	Cambios climáticos	4	3		
	Tendencia vegetariana	7	3	Pestes naturales	6	7		
	Fumigación	6	4	Presencia de plagas	9	6		
Legal	Normas del Ministerio de Educación	2	2	Regulación del gobierno	3	2	1	1.36
	Reglamentación de colegios	8	7	Decreto 3075 (alimentación-salud)	8	2		
	Resolución inocuidad alimentaria	9	7	Visita antes de control	7	4		
	Documentación para manipuladores de alimentos	8	8	Controles de inocuidad	8	8		
1 Poder de negociación de los proveedores	Diversidad de proveedores con bajos costos	7	7	Monopolio	9	3	-4	2.09
	Desplazamiento/domicilios	7	9	Certificación de proveedores	9	1		
2 Poder de negociación de los compradores	Control entes sanitarios	9	6	Alta demanda de competidores	4	2	11	-0.95
	Opciones alternativas	6	4					
3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	Poca experiencia	4	2	Autonomía en los recursos (energía/acueducto/gas)	6	3	1	-4.42
	Masivo/poco personalizado	6	4	Precios de introducción	3	1		
4 Amenaza de introducción de productos sustitutos				Informalidad	3	1	-12	-9.83
				Alimentos de casa	9	6		
5 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencias	Pocos competidores	8	4	Competidores Multinacionales	6	7	2	0.57
							-19	-15.8

Anexo 2. Matriz EFE Oportunidades

Oportunidades	Importancia o valor potencial del factor	Ponderación importancia (0-1)	Efectividad para explotar el factor	Mi efectividad ponderada (0-10)
Autosuministro de alimentos	9	0,027	8	0,219
Actividades extracurriculares	9	0,027	6	0,164
Asociación Padres de Familia	9	0,027	8	0,219
Resolución inocuidad alimentaria	9	0,027	7	0,191
Apertura de licitaciones en colegios	8	0,024	6	0,146
Tendencias de alimentación saludable	8	0,024	6	0,146
Compras por la web	8	0,024	6	0,146
Reglamentación de colegios	8	0,024	7	0,170
Documentación para manipuladores de alimentos	8	0,024	8	0,195
Presencia en colegios reconocidos	7	0,021	4	0,085
Innovación de productos	7	0,021	3	0,064
Tendencia vegetariana	7	0,021	3	0,064
Políticas de alimentación y nutrición colombiana	6	0,018	4	0,073
Celebración fechas especiales	6	0,018	3	0,055
Fumigación	6	0,018	4	0,073
Tasa de desempleo	4	0,012	2	0,024
Utilización de insumos ecológicos	4	0,012	2	0,024
Desarrollo de tecnologías para automatización de procesos	3	0,009	1	0,009
Privatización de colegios	2	0,006	1	0,006
Puntos itinerantes en colegios	2	0,006	1	0,006
Comida orgánica	2	0,006	1	0,006
Normas del Ministerio de Educación	2	0,006	2	0,012
Sector público	1	0,003	2	0,006
Redes sociales	1	0,003	0	0,000

Anexo 3. Matriz EFE Amenazas

Amenazas	Importancia e gravedad del factor	Ponderación importancia (0-1)	Efectividad para enfrentar el factor	Mi efectividad ponderada (0-10)
Incremento en costos de materias primas	9	0.0274	7	0.191
Productos perecederos	9	0.0274	8	0.219
Presencia de plagas	9	0.0274	6	0.164
Monopolio	9	0.0274	3	0.082
Alimentos de casa	9	0.0274	6	0.164
Ventas internas	8	0.0243	3	0.073
Voz a voz de familias	8	0.0243	6	0.146
Decreto 3075 (alimentación-salud)	8	0.0243	2	0.049
Controles de inocuidad	8	0.0243	8	0.195
Doble jornada escolar	7	0.0213	3	0.064
Domicilios de restaurantes	7	0.0213	2	0.043
Candidatos poco preparados en temas de alimentación	7	0.0213	4	0.085
Quejas y reclamos de clientes	7	0.0213	3	0.064
Costo de equipos	7	0.0213	4	0.085
Visitas de control	7	0.0213	4	0.085
Otros costos de educación	6	0.0182	2	0.036
Alimentos preparados en	6	0.0182	2	0.036
Autonomía en los recursos	6	0.0182	3	0.055
Procesos especializados	6	0.0182	4	0.073
Pestes naturales	6	0.0182	7	0.128
Autonomía en los recursos	6	0.0182	3	0.055
Competidores Multinacionales	6	0.0182	7	0.128
Cambios en calendario	5	0.0152	8	0.122
Precios de la competencia	4	0.0122	6	0.073
Automatización de los	4	0.0122	2	0.024
Cambios climáticos	4	0.0122	3	0.036
Alta demanda de competidores	4	0.0122	2	0.024
Regulación del gobierno	3	0.0091	2	0.018
Precios de introducción	3	0.0091	1	0.009
Informalidad	3	0.0091	1	0.009
Paros escolares (maestros)	2	0.0061	8	0.049
	329	1.00		4.69

Anexo 4. Matriz EFI

Categorías	FACTORES INTERNOS CLAVES			
Categoría Canvas	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia o relevancia del factor (0 - 10)	Mi organización (0 - 10)	Organización
Clientes o segmentos	Estudiantes	10	7	7,3
	Profesores	9	8	
	Padres de familia	7	7	
Propuesta de valor	Alimentación saludable	9	7	7,6
	Autosuministro de productos	7	8	
	Calidad de los alimentos	9	8	
Relaciones con los clientes	Atención oportuna	9	7	7,3
	Generación de confianza	9	9	
	Servicio amable	10	6	
Canales de distribución	Operación directa	10	10	10,0
Fuentes de ingreso	Almuerzos y parrilla	10	9	8,0
	Comidas rápidas	8	9	
	Panadería y pastelería	6	5	
Actividades claves	Planeación	8	7	6,2
	Comercialización	9	4	
	Dirección	10	9	
	Degustación	6	4	
Recursos claves	Maquinaria y equipos	9	9	9,0
Socios estratégicos	Colegios	10	9	8,1
	Asociación de padres de familia	8	7	
	Proveedores	7	8	
Estructura de costos	Arriendo	8	6	5,6
	Recolección de residuos	9	3	
	Nómina	8	8	

Anexo 5. Matriz DOFA ampliada

		Oportunidades	Amenzas
		Autosuministro de alimentos Actividades extracurriculares Asociación Padres de Familia Resolución inocuidad alimentaria Apertura de licitaciones en colegios Tendencias de alimentación saludable Compras por la web	Incremento en costos de materias primas Productos perecederos Presencia de plagas Monopolio Alimentos de casa Ventas internas Voz a voz de familias Decreto 3075 (alimentación-salud) Controles de inocuidad Doble jornada escolar Domicilios de restaurantes
Fortalezas	Operación directa	Gestión de procesos para realizar control y seguimiento de los proveedores	Gestión de procesos para control de gastos en materias primas
	Almuerzos y parrilla		Gestión de procesos para control de calidad en productos perecederos
	Dirección (Gestión de procesos)	Aprovechar la confianza de los clientes para explotar más los canales web	Operación directa para el desarrollo e innovación en nuevos productos
	Colegios reconocidos	Explorar mecanismos de pago anticipado por internet	Aprovechamiento del reconocimiento de los colegios para la utilización de su plataforma web
Generación de confianza	Información de la alimentación de estudiantes On-Line	Desarrollar menús de almuerzos y parrilla variados para disminuir la necesidad de traer alimentos de la casa	
Maquinaria y equipos	Información de alimentación saludable		
Comidas rápidas			
Debilidades	Servicio amable	Desarrollar mecanismos de visibilidad para aumentar participación en el sector	Desarrollar nuevos productos con mayor vigencia
	Panadería y pastelería	Implementar la degustación de nuevos productos con aporte saludable para el consumidor	Desarrollar procesos para aumentar la vigencia de algunos alimentos
	Comercialización	Motivar las compras web a ciertas horas del día, como el caso de la panadería	Implementar jornadas de degustación para desestimular traer alimentos de casa
Degustación			

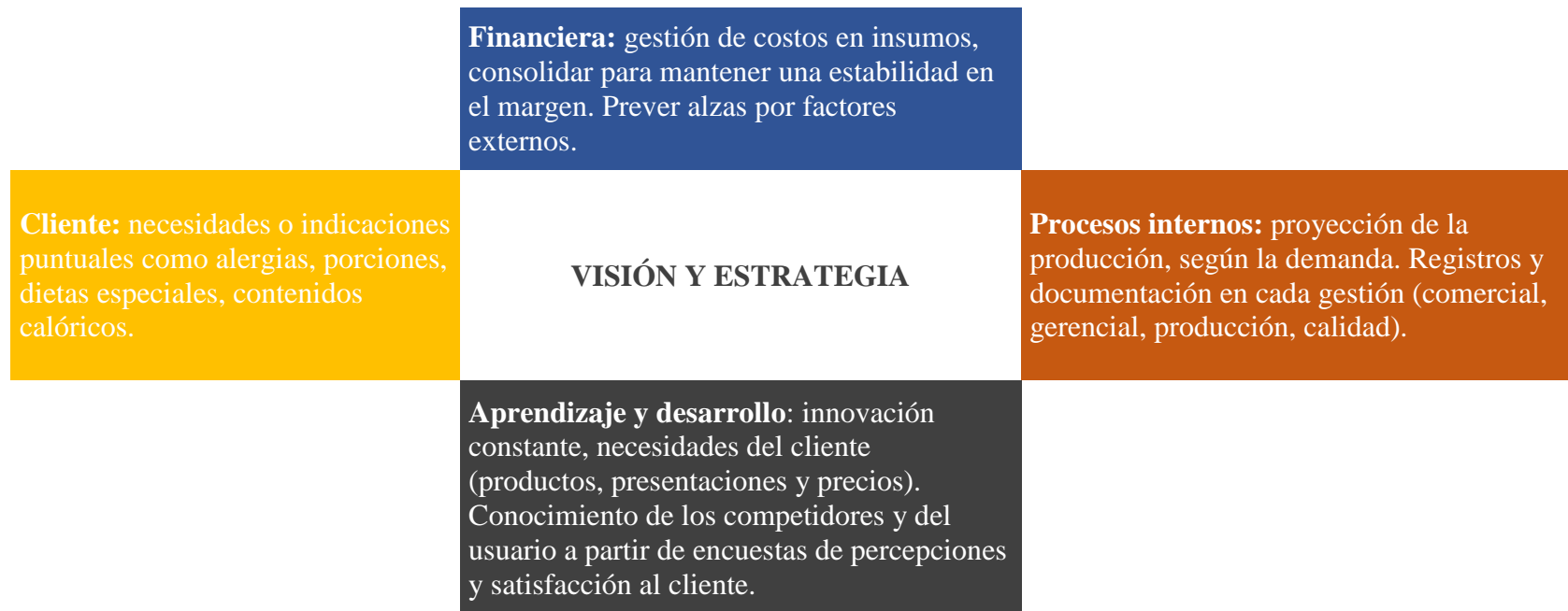
Anexo 6. Cuadro de plan táctico

PLAN TÁCTICO							
Perspectiva	Plan estratégico		Meta		Proyecto estratégico o programa de mantenimiento		Iniciativas
	Objetivos estratégicos	Indicador	2.016	2.020	Descripción	Tipo	
Procesos	Fortalecer en un 8% para el 2.016 el control y seguimiento a los proveedores.	1. Registros de producto conforme vs. producto inconforme y devoluciones 2. Encuestas de satisfacción al cliente	10	40	1. Cuidados en la recepción de productos e insumos. 2. Exámenes de laboratorio. 3. Alianza con laboratorios. 4. Nuevos proveedores. 5. Capacitaciones al personal y proveedores.	Proyecto	1. Controles de calidad. 2. Certificados de calidad (ICONTEC). 3. Registros reglamentarios para manejo de alimentos (Invima ⁸).
Cliente	Mejorar para el año 2.016 la respuesta y atención en los medios digitales disponibles para cada uno de los colegios.	1. Encuestas de satisfacción al cliente. 2. Formato de PQRS ⁹ 3. Tiempos de respuesta.	30	60	1. Nuevos proveedores. 2. Desarrollos y actualizaciones web. 3. Respaldo en profesionales de la salud.	Proyecto	1. Artículos saludables y consejos de salud, alimentación. 2. Diseños y plataformas web.
Procesos	Fortalecer el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos.	1. Calificación de nuevos productos. 2. Grupos focales.	5	10	1. Nuevos desarrollos segmentados por cliente. 2. Extensiones de línea.	Proyecto	1. Investigación del mercado y competencia. 2. Lanzamientos en fechas o épocas especiales del año.

⁸ Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

⁹ Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias.

Anexo 7. Balance Scorecard

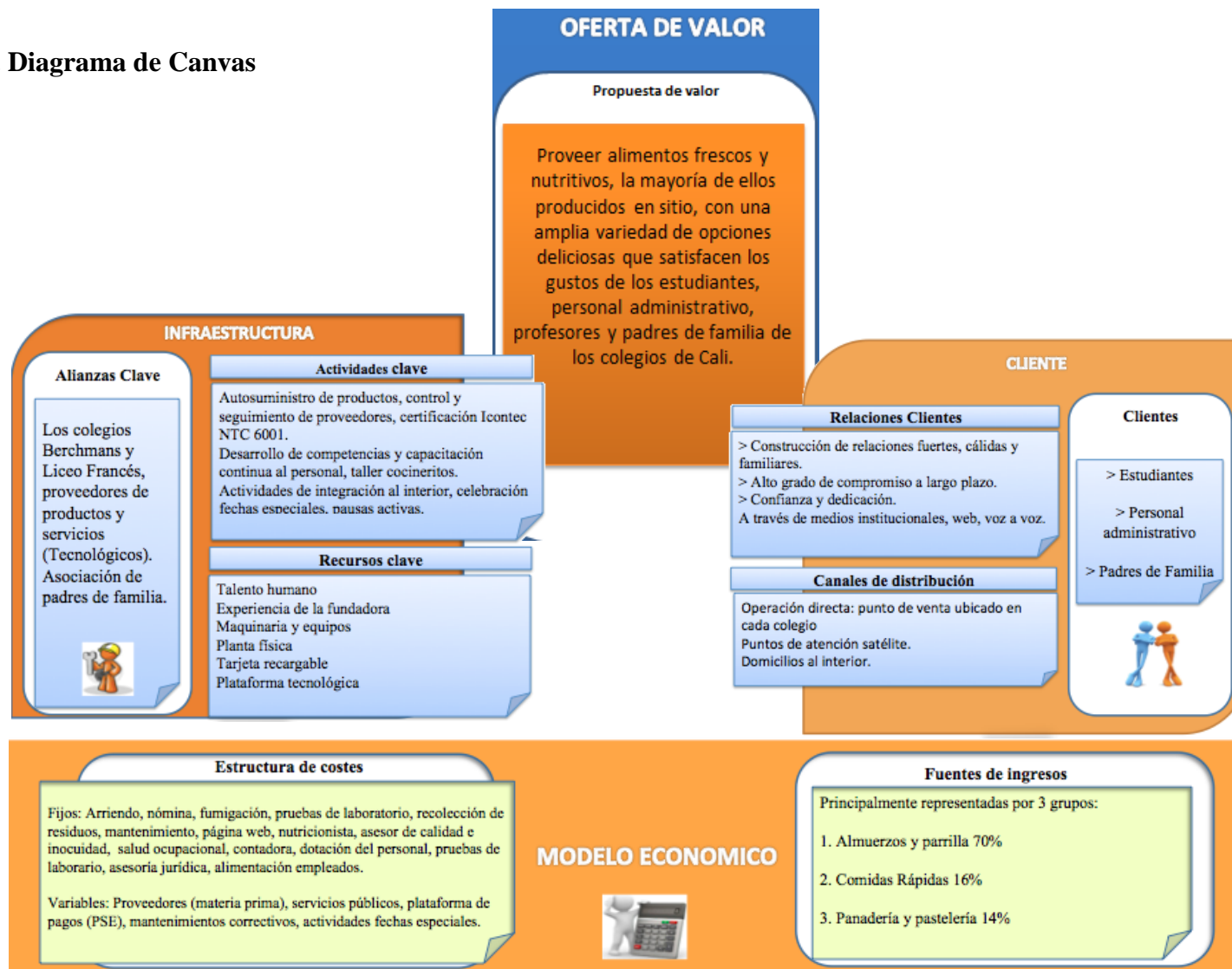


Anexo 8. Cadena de valor

Actividades, costos y utilidades de proveedores	Gestión de la cadena de suministro	Producción y operaciones	Logística distribución
<p>Programación por día, cantidad, demanda, etc. Aliados (precios, cumplimientos).</p>		<p>Autosuministro por sucursal. Certificaciones de calidad y procesos. Recepción materia prima (control a proveedor). Demanda histórica, planeación de la producción.</p>	<p>Control de inventarios. Horarios de los colegios. Directamente en cada colegio. Almacenamiento propio. Manejo de suministros y materia prima. Pedidos.</p>
		<p>I&D de productos y procesos, tecnología y sistemas de información Software y manejo de información. Nuevos productos hechos en sitio: diferentes alternativas. Tarjetas recargables. Cuentas online.</p>	

Mercadeo y ventas	Servicio al cliente	Margen utilidad	Activos, costos y utilidades de aliados en canales de distribución	Cadenas de valor de clientes y usuarios finales
Promociones. Fechas o días especiales. Combos. Diferentes puntos de atención. Puntos itinerantes en los colegios.	Página web. Respuestas a quejas. No existe un CRM. Generar lealtad.	Producción propia.		Comunidades educativas. Potenciales: universidades y empresas.
Gestión de RRHH				
Capacitaciones. Evaluaciones en el lugar de trabajo. Comprobaciones de conocimientos.				

Anexo 9. Diagrama de Canvas



Se evidencia una integración importante en los últimos 3 años a herramientas tecnológicas como la página web, por medio de la cual se han implementado los pagos en línea (PSE). Por otro lado, se identifica que la empresa no cuenta con una actividad enfocada hacia la innovación encaminada al desarrollo de nuevos productos y/o servicios que fortalezcan sus competencias y le permitan responder a las necesidades cambiantes de sus clientes (por ejemplo: productos vegetarianos).

Se podría contemplar la apertura de otros segmentos de mercado, fuera de los colegios, esto acompañado de una inversión manejando un nivel de deuda moderado. En la actualidad su crecimiento ha sido lento con temor a la deuda.

Finalmente, se considera que es un modelo de negocio replicable gracias a su estructura organizada, la producción en sitio y a la gestión rigurosa de los procesos.

Anexo 10. Análisis financiero

Marge Bruto	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	35%
Margen Operacional	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	11%
Margen Neto	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	10%
ROA(Retorno Sobre Activos)	=	$\frac{\text{Utilidad Neta} + \text{intereses}}{\text{Activos Totales}}$	=	18%
ROE(Retorno Sobre el patrimonio)	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	=	17%
ROIC (Retorno sobre capital invertido)=	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Deuda de largo plazo} + \text{patrimonio}}$	=	17%
Liquidez	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	137,31
Prueba ácida	=	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	=	28,21
Marge Neto	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	10%
Capital de trabajo	=	Activo corriente - Pasivo corriente	=	259.122.033
Deuda	=	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$	=	3%
Cobertura	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Gasto financiero}}$	=	14,20