

CATERING ALHAMBRA¹

*“Si buscas resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo”
Albert Einstein*

Alfredo Comas leía esta frase una y otra vez, tratando de buscar inspiración. Era la frase del día que una aplicación le mostraba en su móvil cada mañana. Sabía que algo tenía que cambiar en Catering Alhambra, pero ¿qué?

Aunque había crecido y lo seguía haciendo, la rentabilidad del negocio estaba cayendo y ya asomaban pérdidas en la cuenta de resultados, había tensiones de tesorería y las quejas de los clientes eran cada vez más frecuentes. Alfredo sabía que, de continuar con esa tendencia, el futuro se presentaba muy complicado.

Alfredo tenía un producto magnífico y un equipo de trabajadores jóvenes y comprometidos, pero algo no funcionaba, así que contactó con uno de sus profesores de la escuela de negocios donde había cursado un programa intensivo en dirección de empresas enfocado a las pymes. Aquella tarde tenía una reunión de trabajo con su profesor y esperaba elaborar un plan de acción que le hiciese revertir la espiral de resultados negativos que estaba acumulando.

ANTECEDENTES

El origen de la empresa estaba en el restaurante que los padres de Alfredo abrieron en los años 70, antes de que él naciera. Gracias al buen hacer de María en la cocina y de Juan en la sala, el restaurante era muy apreciado por sus clientes y prosperó año tras año.

Su buen nombre en la zona hizo que recibiese peticiones de algunas guarderías y colegios cercanos para que les preparase las comidas de los niños. Poco a poco esa línea de negocio

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

fue creciendo y el matrimonio decidió abrir unas nuevas instalaciones en el polígono industrial del pueblo. El volumen fue incrementando, pero el matrimonio nunca perdió la sensibilidad por la calidad de su comida, era una cuestión de orgullo personal.

Alfredo, hijo único, prácticamente se crio en el restaurante y fue viviendo el negocio desde abajo. A los 18 años, al acabar el instituto, aparcó sus estudios y fue pasando por todos los puestos posibles dentro de la empresa.

EL RELEVO EN LA DIRECCIÓN

Cinco años atrás, Alfredo se tuvo que hacer cargo de la gerencia de forma repentina. Su padre cayó enfermo, demandando toda la atención de María. Afortunadamente, tras un año de lucha, Juan se recuperó. Pero habiendo cumplido ambos ya los 65 años, decidieron jubilarse y dedicarse a viajar y a conocer los lugares que su dedicada vida al negocio no les había permitido visitar.

Alfredo conocía muy bien a todos los empleados, que le querían y respetaban. Sus padres tenían un estilo de dirección basado en estar muy encima del detalle de las cosas y sacar la producción a base de mucho coraje. Alfredo tenía otro talento: pese a no haber estudiado una carrera superior, era una persona más reflexiva. Decidió formarse en dirección de empresas para mejorar su capacidad de gestión.

Cuando Alfredo tomó las riendas, Catering Alhambra se había posicionado como una empresa solvente y de confianza para los colegios y guarderías de la zona. Tras el año en el que Alfredo se volcó en su programa de formación, elaboró un plan de empresa que se materializaba en tres líneas de actuación: el crecimiento, la modernización de las instalaciones y lograr la certificación de calidad.

Alfredo se concentró en la tarea de conseguir algún contrato con la Administración. Tras dos años de intentos infructuosos, por fin Catering Alhambra ganó su primer concurso público para dos lotes de 10 colegios cada uno (cada colegio suponía unas 80 comidas diarias de lunes a viernes). Para lograr el contrato había tenido que bajar el escalón de precios que ofrecía a los clientes privados, pero Alfredo consideraba que ese volumen (un 30% de lo que estaba produciendo) casi garantizado por cuatro años, le permitiría tener tranquilidad y afianzar el crecimiento.

Con el incremento del volumen que le proporcionaban los contratos de los colegios, Alfredo decidió afrontar la modernización de sus instalaciones y realizó una importante inversión en equipos más capaces, amplió un 50% las cámaras de producto terminado y compró una nueva envasadora en atmósfera modificada, que incrementaba la seguridad alimentaria. Finalmente, renovó la flota de vehículos de reparto.

Las inversiones habían supuesto una fuerte presión sobre el balance de la empresa y afloraron algunas tensiones de tesorería. Alfredo iba capeando la falta de liquidez gracias a dos pólizas de crédito (avaladas con el patrimonio familiar), a negociaciones con la Seguridad Social para posponer pagos y retrasando el pago a proveedores más allá de los 30 días que tenía acordado con ellos.

Por otro lado, el incremento de la competencia en el sector del *catering* de colectividades generó mucha presión en los precios. Alfredo, pese a que su oferta era superior en calidad a la competencia, no tuvo más remedio que ajustarse para no ir perdiendo colegios y guarderías privadas. Los contratos de los colegios públicos tampoco ayudaban a mantener la rentabilidad. Pese a manejar más volumen que nunca en la historia del *catering*, el año anterior se había saldado con ligeras pérdidas.

UNA NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO

La falta de rentabilidad agobiaba a Alfredo, que empezó a dudar de la continuidad del negocio. Pensó que debía encontrar una línea de negocio más rentable. Descartó el *catering* de eventos (comidas de empresa, bodas, bautizos, comuniones, etc.) porque se necesitarían muchas capacidades con las que en ese momento no contaba.

Finalmente, se decantó por intentar abrir mercado en la hostelería. La restauración organizada estaba tomando cada vez más fuerza y Alfredo pensaba que, precisamente para competir contra ella, los propietarios de bares y restaurantes buscarían la forma de optimizar o, en ocasiones, eliminar su cocina.

Alfredo decidió ofrecer la misma comida que ya elaboraba para los colegios y guarderías, con el mismo menú mensual y en el mismo formato (barquetas de 10 raciones). De esta forma, la producción solo se vería afectada por un incremento del volumen. Gracias al envasado en atmósfera modificada, podía ofrecer una caducidad de 10 días con seguridad.

Las acciones comerciales se enfocarían en las zonas donde ya tenía desarrollada la logística para optimizar sus rutas de reparto. La responsabilidad comercial recayó sobre Raúl, uno de los chóferes. Raúl era una persona muy diligente, con buena presencia y don de gentes. Sus padres tuvieron un restaurante durante 10 años, por lo que Raúl conocía bien los entresijos de ese negocio.

La iniciativa tuvo muy buena acogida entre un perfil determinado de baristas. Sobre todo, los propietarios de bares pequeños de menús, que tenían casi toda su venta de comida a medio día. Estos no necesitaban un cocinero a tiempo completo y encontraban dificultades