

ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO Y DE COMPETITIVIDAD FRAYCO 1

ANÁLISIS DE ENTORNO ECONOMICO Y DE COMPETITIVIDAD FRAYCO S.A.

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

OMER ESTEBAN ORDOÑEZ

LUIS FELIPE GALEANO

PABLO ANDRÉS GARCÍA FAJARDO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

PROGRAMA NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES

BOGOTÁ

2012

ANÁLISIS DE ENTORNO ECONOMICO Y DE COMPETITIVIDAD FRAYCO S.A.

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

OMER ESTEBAN ORDOÑEZ

LUIS FELIPE GALEANO

PABLO ANDRÉS GARCÍA FAJARDO

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Negocios y Finanzas Internacionales

* JAIRO GUTIERREZ CARMONA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

PROGRAMA NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES

BOGOTÁ

2012

*Director Trabajo de Grado. Docente Universidad EAN.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.	
1.	INTRODUCCIÓN	11
2.	HISTORIA Y CONTEXTUALIZACIÓN	12
2.1.	La Empresa	12
	2.1.1. Misión	13
	2.1.2. Visión	13
2.2.	Historia	14
2.3.	Productos	16
2.4.	Servicios	18
3.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	19
3.1.	Tipo de empresa	19
3.2.	Ingresos operacionales	20
3.3.	Promedio del sector	22
3.4.	Posición por tamaño	23
3.5.	Utilidad bruta	25
3.6.	Análisis de mapas estratégicos	29
	3.6.1. Mapa 1	29
	3.6.2. Mapa 2	29
4.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	31
4.1.	Fuerzas de Porter	37
	4.1.1. Barreras de entrada	37
	4.1.2. Rivalidad en el sector	37
	4.1.3. Productos sustitutos	38
	4.1.4. Proveedores	38
	4.1.5. Clientes	38
	4.1.6. Barreras de salida	38
5.	ANÁLISIS DEL MESOENTORNO Y DEL METAENTORNO	40
5.1.	Mesoentorno	40
5.2.	Metaentorno	42
	5.2.1. Características	42
	5.2.2. Análisis oportunidades y amenazas	42
6.	ANÁLISIS COMPARATIVO Y ANÁLISIS DOFA FRAYCO S.A.	43
6.1.	Análisis comparativo	43
6.2.	Análisis DOFA	43
7.	PROPUESTA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	44
7.1.	Situación actual	44
7.2.	Conclusiones factores externos	51
7.3.	Conclusiones factores internos	53
7.4.	Definición estrategia	56
7.5.	Cadena de valor	58
	7.5.1. Producción	59
	7.5.2. Venta	59
	7.5.3. Servicio	59
8.	CONCLUSIONES	62
9.	BIBLIOGRAFIA	63

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Figura 1. Activos a Diciembre de 2011	19
Figura 2. Ingresos operacionales a Diciembre de 2011	20
Figura 3. Crecimiento porcentual ingresos operacionales 2010 a 2011	21
Figura 4. Crecimiento utilidad operacional 2009 a 2010	22
Figura 5. Nivel activos empresas bebidas y alimentos 2011	25
Figura 6. Porcentaje de participación según ventas cadenas de comidas rápidas	36
Figura 7. Ventas domicilio comparadas Julio-Diciembre FRAYCO	44
Figura 8. Porcentaje participación comparada ventas domicilio Bogotá-País Julio-Diciembre FRAYCO	45
Figura 9. Porcentaje crecimiento ventas domicilio País- Bogotá Julio-Diciembre 2009-2010	45
Figura 10. Pedidos domicilio comparado País-Bogotá Julio-Diciembre FRAYCO	46
Figura 11. Participación domicilios País-Bogotá Julio-Diciembre FRAYCO	46
Figura 12. Porcentaje crecimiento pedidos domicilio Julio-Diciembre FRAYCO	47
Figura 13. Información llamadas domicilios total Julio-Diciembre 2010 FRAYCO	48
Figura 14. Porcentaje llamadas domicilios contestadas y perdidas Total Julio-Diciembre FRAYCO	48
Figura 15. Porcentaje pedidos atendidos y ventas no realizadas Total Julio-Diciembre FRAYCO	49
Figura 16. Cantidad y porcentaje inconformidades pedidos atendidos Total Julio-Diciembre FRAYCO	49
Figura. 17. Porcentaje causas inconformidad	50

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Datos básicos de la empresa	13
Cuadro 2. Productos	16
Cuadro 3. Servicios	18
Cuadro 4. Total activos por empresa año 2011	24
Cuadro 5. Fuerzas de Porter	39
Cuadro 6. Análisis DOFA	43
Cuadro 7. Resumen de análisis de factores externos EFAS	50
Cuadro 8. Resumen de análisis de factores internos IFAS	51
Cuadro 9. Decisión y área de intervención 1	57
Cuadro 10. Decisión y área de intervención 2	57
Cuadro 11. Balanced Scored Card FRAYCO S.A.	61

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Crecimiento y utilidad operacional 2009 a 2010	21
Tabla 2. Comparativo empresas a Diciembre de 2011	23
Tabla 3. Comparativo empresas grandes expendios bebidas y comidas	26
Tabla 4. Comparativo empresas grandes expendios bebidas y comidas detallado	32
Tabla 5. Comparativo empresas grandes expendios bebidas y comidas general	33
Tabla 6. Ventas y participación porcentual cadenas comidas rápidas Colombia	36
Tabla 7. Comparativo empresas Factores Críticos de Éxito	43
Tabla 8. Modelo de planeamiento estratégico cuantitativo	55

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Identidad corporativa FRAYCO S.A.	12
Figura 2. Logo marca registrada PRESTO	12
Figura 3. Análisis del Microentorno 1	27
Figura 4. Análisis del Microentorno 2	28
Figura 5. Mapa de Bogotá por zonas	57
Figura 6. Cadena de valor FRAYCO S.A.	58

Resumen

En 2002, FRAYCO recibió una marca deteriorada y una compañía que venía de caer 18% sus ventas, con respecto al año anterior; pero también adquirió la organización con mayor cantidad de restaurantes en el país y la segunda marca de hamburguesas preferida en Colombia por los consumidores de comidas rápidas.

Si bien los resultados desde 2002 son positivos, el punto de partida fue muy bajo. Actualmente los crecimientos reales se ven más complejos que antes, pues el sector enfrenta competencia informal, bajos márgenes, mayores costos y crecimiento acelerado de la oferta de restaurantes. Sumado a lo anterior a nivel interno FRAYCO presenta bajo nivel de servicio al cliente, en particular de su servicio a domicilio, mala gestión de su talento humano y problemas organizacionales.

Las diferentes cadenas tienen sus nichos de mercado específicos y manejan diversas estrategias combinadas de precio/calidad y diferenciación para posicionarse en el mercado. En ese escenario Presto dirige sus esfuerzos a clientes desde el estrato 3 hasta el 5, en términos de presencia geográfica, marketing y publicidad.

Durante el 2011, la revista especializada LA BARRA preparó y publicó un completo informe denominado “Top 100: las empresas más exitosas del sector”, sobre las empresas más exitosas del sector restaurador y hotelero del país, el cual trae significativos cambios. De acuerdo al mencionado informe, cada día que pasa, la industria colombiana restauradora toma más fuerza; pues a la hora de elegir los consumidores se deciden principalmente por las marcas nacionales.

A partir de los diferentes análisis se decide explorar con mayor detalle el servicio a domicilio que presta FRAYCO con miras a proyectar una estrategia de negocio que permita a la empresa

mejorar su eficiencia y aumentar su reconocimiento y posicionamiento en el mercado. De acuerdo a lo anterior, se refleja que en la cadena Bogotá tiene la mayor participación de pedidos a domicilio en comparación del resto del país, que alcanzó para el año 2009 una cifra de 82.563 pedidos y para el año 2010 una cifra de 87.960, sin embargo se presentan quejas de los clientes, dado su bajo nivel de atención derivado de la demora en la entrega que está directamente relacionada con la carencia de la infraestructura necesaria para dar respuesta

Teniendo en cuentas la investigación y análisis se determina como estrategia de negocio viable para FRAYCO: **Aumentar las ventas totales de FRAYCO en Bogotá a partir de la penetración del mercado actual mediante la especialización del servicio a domicilio.**

Los objetivos específicos que se buscan alcanzar con esta estrategia son:

- ✓ Montaje e implementación de 4 puntos especializados de atención de servicios de domicilios.
- ✓ Mejorar los tiempos de entrega de los pedidos.
- ✓ Reducir las quejas e inconformidades por parte de los clientes.
- ✓ Aumentar el número de pedidos de domicilios.

Las ventajas competitivas que FRAYCO generará serán:

- ✓ FRAYCO S.A. será la primera cadena de comidas rápidas especializadas en elaboración y venta de Hamburguesas que contará con puntos especializados de servicios de domicilios en Bogotá.
- ✓ El alto estándar de servicio de FRAYCO garantizará rapidez, calidez y personalización, que le permitirá ser el líder en el mercado de comidas rápidas en atención a domicilio.
- ✓ Cubrimiento del 70% de la zona urbana de la ciudad mediante la ubicación estratégica de los puntos especializados.

Abstract

In 2002, FRAYCO received a deteriorated brand and a company with sales -18%, from a year earlier, but also acquired the organization with the largest number of restaurants in the country and the second mark favorite burgers in Colombia by fast food consumers. While the results are positive since 2002, the starting point was very low. Currently the real growth are more complex than before, as the sector faces informal competition, low margins, higher costs and accelerated growth of restaurants. Added to this internally FRAYCO presents low level of customer service, particularly its home service, poor management of its human and organizational problems.

Different brands have their niche markets and manage various strategies combined price / quality and differentiation to position itself in the market. At that stage Presto customers from layer 3 to 5, in terms of geographic presence, marketing and advertising. During 2011, the BAR magazine produced and published a comprehensive report entitled "Top 100: the most successful companies in the sector," about the sector most successful restaurateur and hotel sector of the country, which brings significant changes. According to that report, each passing day, the Colombian industry restorer takes more strength because when consumers decide to choose mainly by domestic brands. From the various analyzes is decided explore in more detail the delivery service of FRAYCO order to project a business strategy that enables the company to improve its efficiency and increase its recognition and market positioning. Taking into account the research and analysis is determined as viable business strategy FRAYCO: Increase total sales in Bogota FRAYCO from current market penetration through specialization of delivery service.

1. Introducción

El presente Informe Final de Investigación IFI, más allá de su objetivo académico, pretende utilizar las herramientas de análisis empresarial aplicadas a una coyuntura particular de la empresa FRAYCO S.A., que permitan definir una estrategia de negocio pertinente, viable y aplicable en el corto o mediano plazo y de esta manera coadyuvar en el crecimiento y la sostenibilidad de la misma.

En un mercado altamente competitivo y en el cual hacen una gran presencia compañías extranjeras multinacionales de amplio reconocimiento y alto posicionamiento, en el cual las estrategias comerciales y de publicidad sumadas a la calidad en el servicio y la atención son fundamentales para el éxito, es de sumo interés y relevancia analizar en detalle y en comparación con la competencia el estado y desempeño interno de la empresa.

Es así como en desarrollo de este trabajo inicialmente se hace un breve recuento de la historia de la empresa y su condición actual en el marco de las cadenas de comidas rápidas en Colombia. Seguido de lo anterior y con base en datos, cifras y hechos se muestra y analiza internamente y externamente a la empresa con el conjunto del sector, para luego contrastar los resultados con las oportunidades del contexto y con las proyecciones empresariales.

A continuación se realiza un comparativo entre las empresas competidoras directas en función de sus factores críticos de éxito y un análisis DOFA de la empresa que oriente el último aspecto abordado, es decir la mencionada definición de una estrategia de negocios para FRAYCO S.A.

2. Historia y Contextualización

2.1. La empresa



Figura 1. *Identidad corporativa FRAYCO S.A. Fuente: FRAYCO S.A.*



Figura 2. *Logo Marca Registrada Presto. Fuente: FRAYCO S.A.*

Cuadro 1. *Datos básicos de la empresa.*

RAZÓN SOCIAL:	FRANQUICIAS Y CONCESIONES FRAYCO S.A.
NIT:	830101778-6
DIRECCIÓN:	AVENIDA 68 13 – 41
Ciudad:	Bogotá
Departamento:	Cundinamarca
País:	Colombia
Forma Jurídica:	Sociedad Anónima
TELÉFONO:	571.7482020
PAGINA WEB:	www.presto.com.co
SECTOR:	ALIMENTOS
DESCRIPCIÓN:	Cadenas de comidas rápidas en Colombia especializada en la elaboración y venta de hamburguesas. Presta servicio a domicilio.
MARCAS:	PRESTO, BURGER STATION, WIMPY, BBQ, TACOS Y BBQ
Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en FRAYCO S.A.	

2.1.1. Misión. Producir alimentos de primera calidad, prestar un servicio cálido personalizado y rápido en un ambiente acogedor, haciendo sentir el cliente único y especial, creciendo de la mano de nuestros colaboradores.

2.1.2. Visión. FRAYCO S.A. Empresa reconocida a nivel nacional y con más de 100 restaurantes en el país y con la amplia experiencia que la caracteriza en el sector de la comidas, para el año 2011 debe ser líder en el mercado bajo sus diferentes líneas de negocio (Wimpy, Tacos & BBQ, BBQ, Burger Station, Presto) brindando a sus clientes productos de buena calidad.

2.2. Historia

Durante muchos años Presto dominó la categoría de comidas rápidas en Colombia. Conservó por un tiempo el liderazgo en hamburguesas incluso cuando llegó el gigante McDonald's al país (1995). Durante el año 1997, con la crisis económica del país, que golpeó la rentabilidad del negocio, la empresa sufrió una grave crisis interna que terminó por hacer perder con sus competidores el 30% que aún conservaba la marca en el mercado. Luego de esta crisis los antiguos franquiciados -hoy propietarios- se lanzaron a recuperar el mercado perdido.

Dueños y franquiciados acostumbrados a utilidades generosas, comenzaron una lucha por cuidar sus ganancias: mientras los dueños exigían a sus filiales la misma rentabilidad de los buenos tiempos, estas reclamaban a su casa matriz más inversiones para reactivar la marca. El resultado, división de objetivos y total descuido del negocio.

Presto dejó de ser una actividad estratégica para Valores BAVARIA y sus restaurantes sufrieron una acelerada decadencia, que se intensificó desde finales de 1999 y solo empezó a detenerse con su venta en mayo de 2002 a FRAYCO, una sociedad de franquiciados que le apostó a la cadena.

Pero ya habían pasado más de dos años de descuido mutuo, con drásticas reducciones de costos de los operadores, que dejaron locales atendidos por muy pocas personas, mal presentados y con un servicio que llevó a los consumidores a buscar nuevas opciones. De hecho, en ese lapso, McDonald's, Charlie's Roastbeef y Hamburguesas El Corral aprovecharon el vacío.

En 2002, FRAYCO recibió una marca deteriorada y una compañía que venía de caer 18% sus ventas, con respecto al año anterior; pero también adquirió la organización con mayor cantidad de restaurantes en el país y la segunda marca de hamburguesas preferida en Colombia por los consumidores de comidas rápidas.

Con semejante activo entre manos, los nuevos dueños se concentraron en poner 'la casa en orden'. A pesar de la fuerte competencia, las directivas de FRAYCO prefirieron enfocar esfuerzos en sus propios asuntos administrativos durante el primer año y medio, y solo después de sacar conclusiones emprender realmente la lucha por recuperar mercado.

La reestructuración comenzó por reducir el número de restaurantes, que pasó de 105 a 80 en 14 ciudades -más los 5 Burger Station incluidos en la negociación-, aprovechar su red con economías de escala frente a los proveedores y unificar sus actividades administrativas.





En esta primera etapa, las nuevas eficiencias le permitieron a Presto mejorar sus estándares de servicio y, con muchas campañas promocionales, detener la caída de sus ventas. De hecho, en 2002 sus ingresos decrecieron apenas 2% y el año 2003 aumentaron 5%.




Con esa nueva tendencia, en 2003 FRAYCO salió en busca del mercado perdido y lo hizo con nueva imagen; modalidades alternas de franquicias; locales más modernos; un portafolio de productos con opciones más diversas y saludables, y la mezcla entre autoservicio y atención a la mesa, que esperaban satisficiera las preferencias del consumidor colombiano. Su idea fue atacar pequeños mercados, más segmentados, y para ello estudiaron al consumidor, pues querían darle o que quiere.

Si bien los resultados desde 2002 son positivos, el punto de partida fue muy bajo. Actualmente los crecimientos reales se ven más complejos que antes, pues el sector enfrenta competencia informal, bajos márgenes, mayores costos y crecimiento acelerado de la oferta de restaurantes. Sumado a lo anterior a nivel interno FRAYCO presenta bajo nivel de servicio al cliente, en particular de su servicio a domicilio, mala gestión de su talento humano y problemas organizacionales.

2.3. Productos

Cuadro 2. *Productos*

PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN	PRESENTACION
HAMBURGUESAS CARBÓN	<p>AL Se constituye en 3 tipos de hamburguesa que son las mini la súper y la mega en sus tamaños</p> <p>90 gramos 125 gramos y 250 gramos. Estas son llamadas al carbón porque su característica principal es asada al carbón.</p>	
FUNDIDOS	<p>Son fundidos tipo sándwich su característica principal son productos que llevan queso fundido y se clasifica en 3 líneas de producto.</p>	
OTRAS ALTERNATIVAS	<p>Las alternativas en presto se constituyen a productos que son diferentes a hamburguesa entre los que se encuentra los perros calientes, las alitas de pollo y las ensaladas.</p>	
TARDEAR	<p>Es una estrategia que utiliza productos económicos para ganar participación en las horas muertas.</p>	
POSTRES	<p>En esta línea encontramos todos los tipos de postres como son pie Brownies, helado de Popsy Tipo Gourmet.</p>	

<p>BEBIDAS Y ACOMPANAMIENTOS</p>	<p>Esta línea se forma por tres tipos de productos como lo son gaseosas malteadas y papas a la francesa.</p>	 <p>Bebidas y Acompañamientos</p> 
<p>PRESTO KIDS</p>	<p>Exclusivamente el menú para los niños hay tres categorías: perros calientes, nuggets de pollo y hamburguesa.</p>	 <p>Presto Kids y Combo Web</p>
<p>PROMOCIONES</p>	<p>Van de acuerdo a la necesidad de cada punto de acuerdo al sector o ha la necesidad para la cual fue creada.</p>	 <p>Promociones</p> 
<p>PRODUCTOS DE TEMPORADA</p>	<p>Estos producto salen una vez al año y van de acuerdo a la campaña que quiera lazar la compañía.</p>	 <p>Producto Temporada</p>

Fuente: elaboración propia a partir de información de FRAYCO S.A.

2.4. Servicios

Cuadro 3. *Servicios*

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
CORPORATIVOS - PRESTO EMPRESARIAL	Cubrimiento de todo tipo de eventos con carpas y el Presto Móvil
	Realización de fiestas de cumpleaños y eventos infantiles
FIESTAS INFANTILES	
Fuente: elaboración propia a partir de información de FRAYCO S.A.	

Para efectos del presente trabajo y dado que específicamente nos concentraremos en las empresas dedicadas al expendio de Hamburguesas en la ciudad de Bogotá, se analizará a FRAYCO S.A. con sus marcas Presto, Burger STATION, Wimpy, BBQ, Tacos Y BBQ, en función de sus dos competidores más directos y significativos, es decir la empresa I.R.C.C. Limitada con su marca El Corral y El Corral Gourmet y la multinacional McDonalds representada en Colombia por la Empresa Arcos Dorados Colombia S.A.

3. Análisis del Microentorno

3.1. Tipo de empresa: (valores en miles de pesos). NIT 830101778-6. Tamaño: Para la empresa FRAYCO S.A el valor de sus activos al cierre del año 2011 fue reportado por un valor de \$ 20.134.367 sobrepasando el tope de los 30.000 SMLMV ($\$ 535.600 * 30,000 = \$ 16.068.000$, de acuerdo a la ley 905 del año 2004. A su vez, La empresa I.R.C.C. Limitada reporto el valor de sus activos al cierre del año 2011 por un valor de \$ 84.658.505 que de igual forma sobrepasa el tope señalado. Por su parte la empresa Arcos Dorados Colombia S.A., representante de la Multinacional McDonalds reportó el valor de sus activos al cierre del mismo año en \$166.571.256. Por lo anterior dada la escala de clasificación, las empresas analizadas son consideradas según su tamaño en la categoría de “Gran Empresa”.

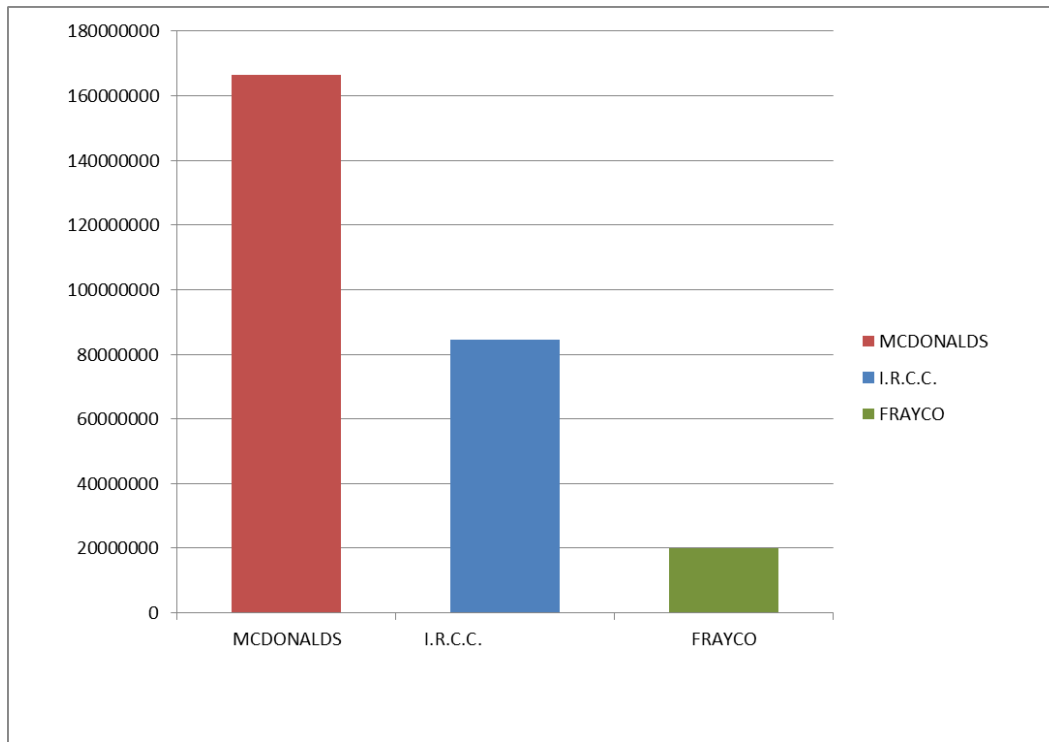


Gráfico 1. Activos a Diciembre de 2011. Fuente: elaboración propia.

3.2. Ingresos Operacionales: (valores en miles de pesos). FRAYCO S.A: Los ingresos operacionales de la empresa a cierre del año 2011 ascendieron a un valor de \$ 51.098.270 frente a los ingresos operacionales al cierre del año 2010 de \$41.706.780 presentando así una variación absoluta positiva de \$9.391.490., es decir el 23%; porcentaje que reflejó un crecimiento vertiginoso según los estados financieros presentados. I.R.C.C. Limitada: Los ingresos operacionales de la empresa a cierre del año 2011 ascendieron a un valor de \$235.465.325 frente a los ingresos operacionales al cierre del año 2010 de \$ 196.475.424 presentando así una variación absoluta positiva de \$38.989.901., es decir un 20%; porcentaje que reflejó crecimiento según los estados financieros presentados. ARCOS DORADOS: Los ingresos operacionales de la empresa a cierre del año 2011 ascendieron a un valor de \$ 198.240.390 frente a los ingresos operacionales al cierre del año 2010 de \$ 164.886.111 presentando así una variación absoluta positiva \$33.354.279, es decir el 20%; porcentaje que reflejó de igual forma que las empresas antes señaladas crecimiento según los estados financieros presentados.

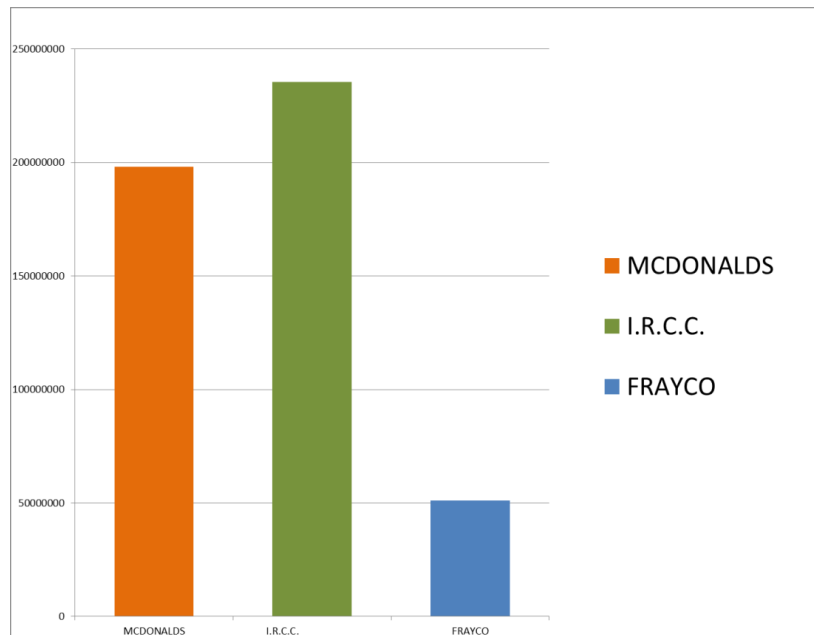


Gráfico 2. Ingresos operacionales a Diciembre de 2011. Fuente: elaboración propia.

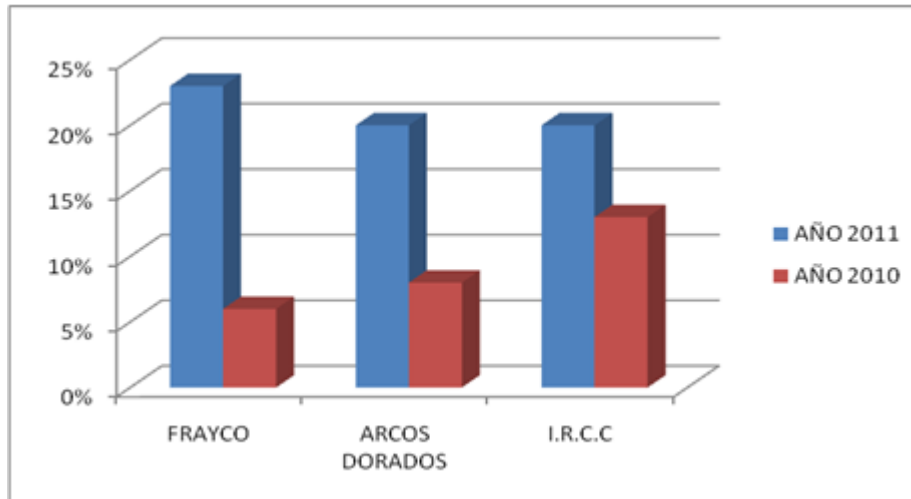


Gráfico 3. Crecimiento porcentual ingresos operacionales 2010 a 2011. Fuente: elaboración propia.

Los datos y las gráficas reflejan que si bien las empresas analizadas tuvieron importantes crecimientos porcentuales en sus ingresos operacionales con relación al año 2010, la empresa FRAYCO presentó el mayor incremento.

Tabla 1. Crecimiento y utilidad operacional 2009 a 2010. Fuente: elaboración propia.

No.	Razón Social	Nombre	Ventas 2010	Ventas 2009	Crecimiento	Utilidad Operacional
1	Crepes & Waffles	Crepes & Waffles	\$201.104	\$166.279	21%	\$16.714
2	I.R.C.C. Ltda.	El Corral/Corral Gourmet/Bogotá Beer Station/Papa John's	\$196.475	\$174.231	13%	\$7.217
3	McDonald's	McDonald's	\$193.677	\$178.899	8%	-\$12.040
4	Kokoriko	Kokoriko	\$143.751	\$145.109	-1%	\$4.457
5	Grupo CBC S.A.	Cali Mio/Cali Vea/La Brasa Roja	\$73.452	\$68.066	8%	\$1.648
6	Inmaculada Guadalupe y Amigos en Cía. S.A.	Andrés D.C./Andrés Carne de Res	\$63.822	\$44.671	43%	\$4.664
7	Franquicias y Concesiones S.A.	Presto	\$41.706	\$39.195	6%	\$876
8	Archie's Colombia S.A.	Archie's/Zhang	\$41.238	\$39.488	4%	-\$142

Cifras en millones de pesos. Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Respecto al año 2009 al año 2010, las empresas analizadas ya mostraban crecimiento en relación a sus ventas. La empresa I.R.C.C. Ltda., presentó un 13% de crecimiento, la empresa McDonalds (Actualmente representada por Arcos Dorados) presentó un 8% y FRAYCO S.A. presentó un 6% de crecimiento.

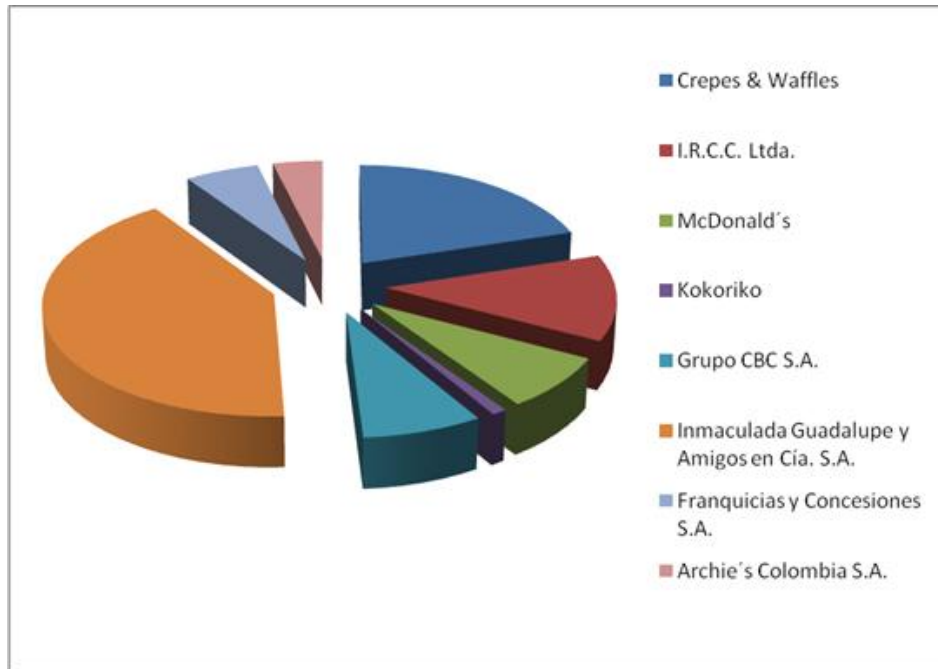


Gráfico 4. *Crecimiento y utilidad operacional 2009 a 2010. Fuente: elaboración propia.*

3.3. Promedio del sector. El sector Expendio de Alimentos y Bebidas contó a 2011 con un promedio de activos (en miles de pesos) de \$2654740.96; ingresos operacionales de 12846093.88; utilidad operacional de \$462837.6783.

Respecto a este promedio se tiene que las empresas analizadas contaron con:

Tabla 2. *Comparativo empresas a Diciembre de 2011*

RAZÓN SOCIAL				ACTIVOS	INGRESOS OPERACIONALES	UTILIDAD OPERACIONAL
PROMEDIO SECTOR				2654740.96	12846093.88	462837.6783
I.R.C.C.	LIMITADA	INDUSTRIA	DE	84.658.505	235.465.325	13.175.948
RESTAURANTES CASUALES LTDA						
ARCOS DORADOS COLOMBIA S A				166.571.256	198.240.390	-8.115.060
FRANQUICIA Y CONCESIONES S.A.				20.134.367	1.081.597	1.081.597
Fuente: Superintendencia de Sociedades. 31 de Diciembre de 2011. Valores en miles de pesos.						

3.4. Posición por tamaño. A final de 2011 FRAYCO se ubica en la posición No. 12 dentro de la clasificación de gran empresa a nivel nacional, de acuerdo a su nivel de activos (miles de pesos) (\$20.134.367). La empresa ubicada en primer lugar a nivel nacional en términos de Total de Activos es la Compañía Comercial e Industrial La Sabana Avesco S.A.

Cuadro 4. *Total activos por empresa año 2011*

	RAZÓN SOCIAL	TOTAL ACTIVOS 2011
1	COMPANÍA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S A	113617993
2	CREPES Y WAFFLES S.A	99151060
3	I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA	84658505
4	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A	73333291
5	INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A.	65238920
6	KATA LTDA	37888412
7	GRUPO C B C S A	35311114
8	ARCHIE'S COLOMBIA S.A	23826986
9	NOEL RODRIGUEZ EUSSE S.A.	21422446
10	INVERJENOS S.A.S	20693102
11	COMPANÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.	20252008
12	FRANQUICIA Y CONCESIONES S.A.	20134367
13	VALENCIA Y SOTO S A	18723541
14	ARAMARK COLOMBIA SAS	15091432
15	AVINCO S.A	14148252
16	OPERADORA ALSEA EN COLOMBIA S.A.	14141910

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en la Superintendencia de Sociedades - Año 2012.

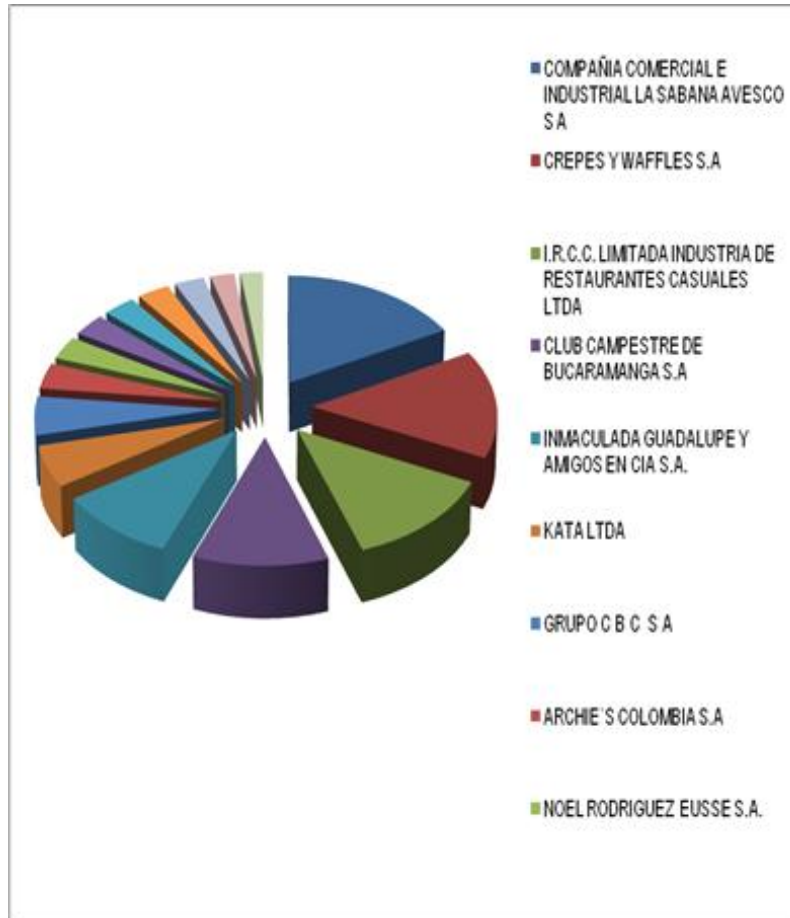


Gráfico 5. Nivel activos empresas bebidas y alimentos año 2011. Fuente: elaboración propia.

3.5. Utilidad bruta. (Valores en miles de pesos). La utilidad bruta al cierre del año 2011 presentada en los estados financieros de FRAYCO S.A. fue de \$32.846.580 frente a la utilidad antes de impuestos a cierre del año 2010 por un valor de \$ 387.283, lo que muestra una variación absoluta un aumento de \$32.459.297.

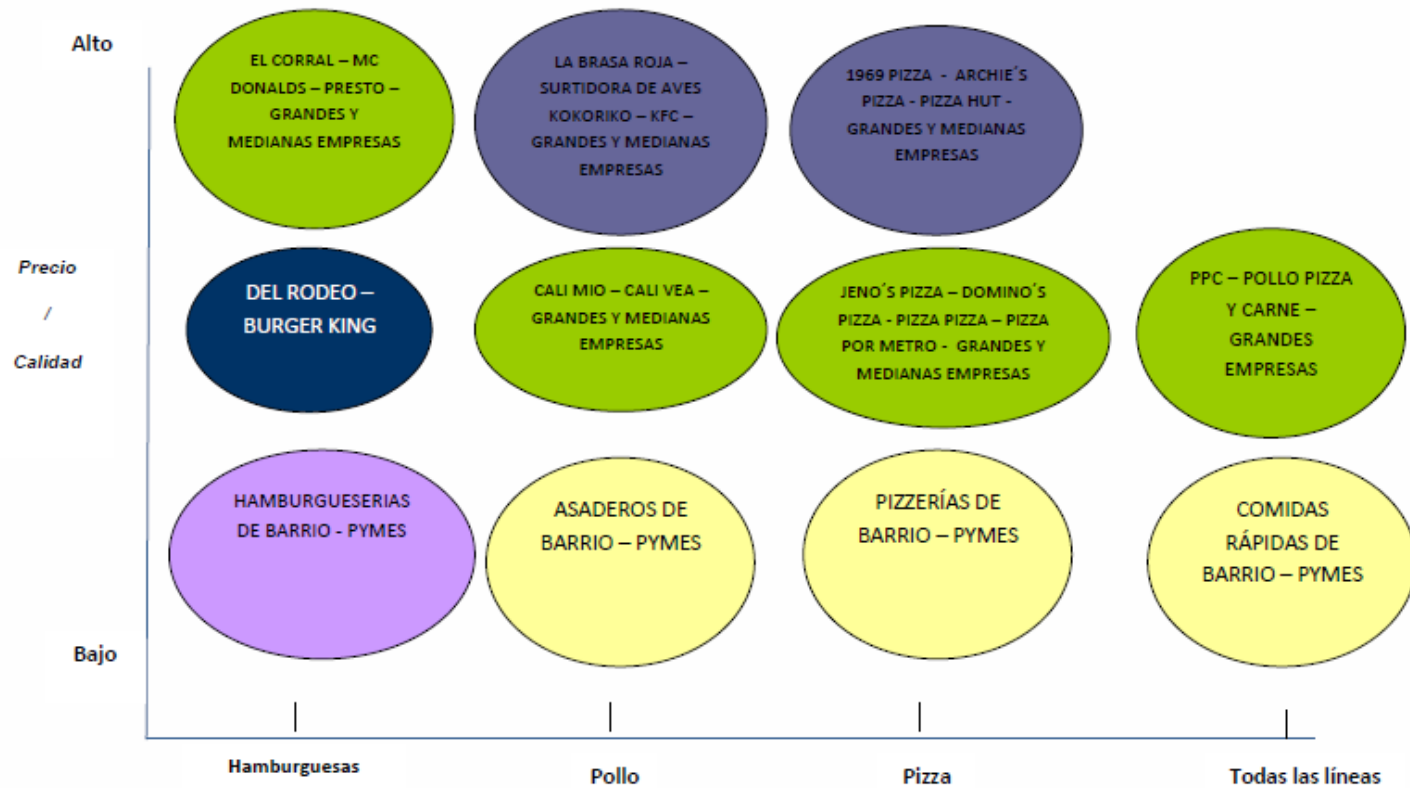
Tabla 3. *Comparativo empresas grandes expendio de bebidas y comidas (en miles de pesos)*

CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS GRANDES EXPENDIO DE BEBIDAS Y COMIDAS			
(en miles de pesos)			
EMPRESA	TOTAL	INGRESOS	UTILIDAD
	ACTIVO	OPERACIONALES	OPERACIONAL
COMPANIA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S A	27284051	117121637	5,006,586.00
CREPES Y WAFFLES S.A	18244748	171183098	11,759,115.00
I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA	22124881	235465325	13,175,948.00
CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A	3757277	13192624	506,868.00
INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A.	23220023	68382883	5,193,972.00
KATA LTDA	6121119	25795098	3,446,591.00
GRUPO C B C S A	8649220	80799637	1,641,995.00
ARCHIE'S COLOMBIA S.A	5613748	48757009	(1,294,684.00)
NOEL RODRIGUEZ EUSSE S.A.	14536297	35170298	4,431,065.00
INVERJENOS S.A.S	15324093	54735907	2,337,938.00
COMPANIA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.	3128646	35578346	685,360.00
FRANQUICIA Y CONCESIONES S.A.	7662826	51098270	1,081,597.00
VALENCIA Y SOTO S A	3676165	6278823	984,694.00
ARAMARK COLOMBIA SAS	13595018	29576581	(5,184,735.00)
AVINCO S.A.	4784162	20788249	(742,124.00)
OPERADORA ALSEA EN COLOMBIA S.A.	3381358	13651709	(471,033.00)

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en la Superintendencia de Sociedades - Año 2012.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO - Mapa de grupos estratégicos: FRAYCO S.A. (PRESTO)

Segmentación del mercado: Comidas Rápidas en Colombia



CADENAS POR ESPECIALIDAD EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS

Figura 3. *Análisis del microentorno 1. Fuente: elaboración propia.*

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO - Mapa de grupos estratégicos: FRAYCO S.A. (PRESTO)

Segmentación del mercado: Comidas Rápidas en Colombia

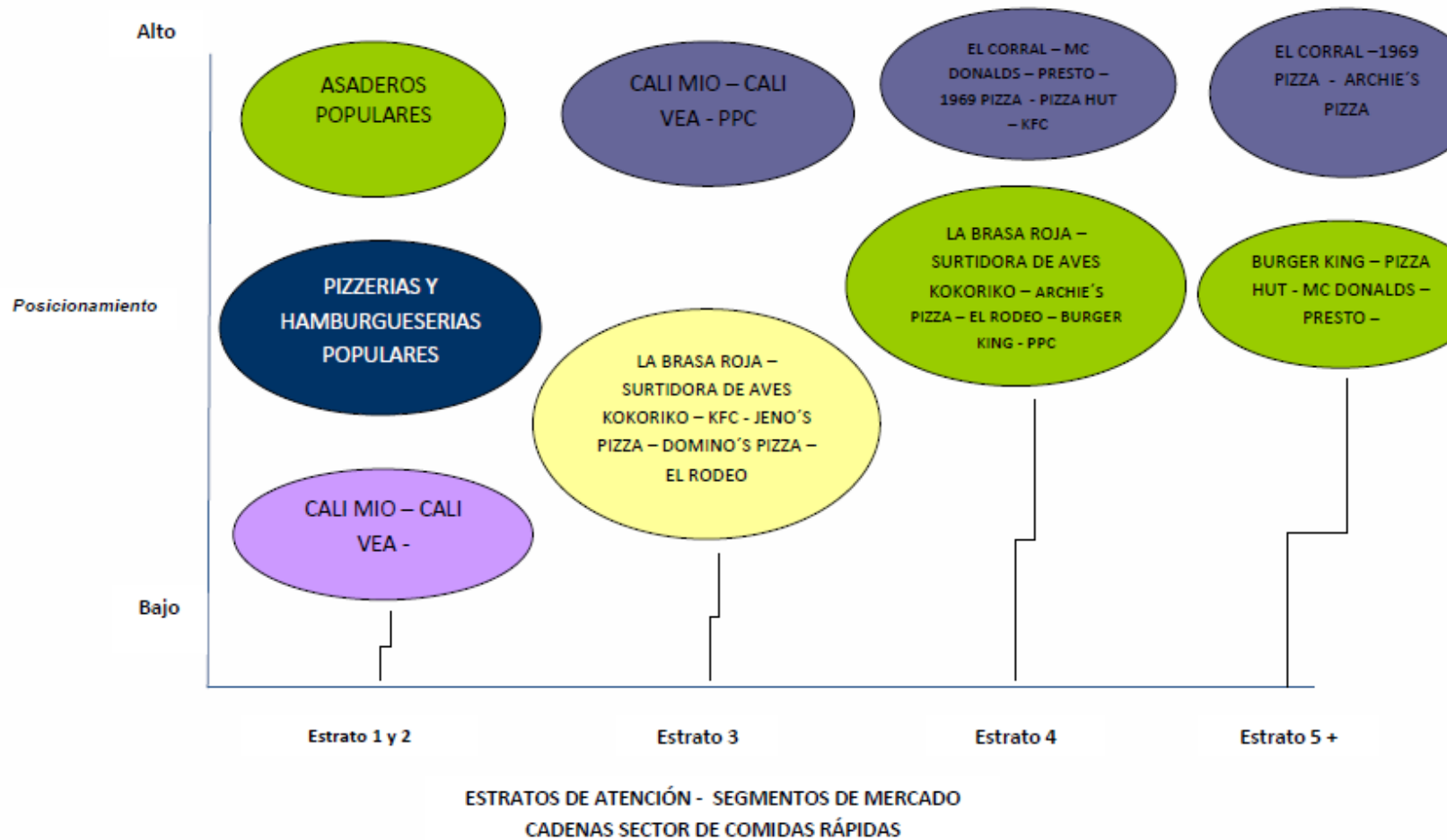


Figura 4. Análisis del microentorno 2. Fuente: elaboración propia.

3.6. Análisis de Mapas Estratégicos

3.6.1. Mapa 1. En el sector de comidas rápidas en Colombia, las especialidades de cadenas dedicadas a la elaboración y venta de Hamburguesas, Pizzas, Pollo, o cadenas dedicadas a la venta de las 3 anteriores, respecto a la relación precio/calidad presenta las siguientes características:

El Corral, Mc Donalds y Presto respecto a Hamburguesas, La Brasa Roja, Surtidora de Aves, Kokoriko y KFC respecto a Pollos, 1969 Pizza, Archie´s Pizza, Pizza Hut respecto a Pizzerias, en conjunto son cadenas que hacen parte del sector y se distinguen por su excelente calidad, por lo cual justifican sus precios altos. Presto compite respecto a Hamburguesas con una estrategia basada en la atención y la rapidez del servicio.

De otra parte, Del Rodeo, Burger King, Cali Mio, Cali Vea, Jeno´s Pizza, Domino´s Pizza, Pizza Pizza, Pizza por Metro y PPC Pollo Pizza y Carne, son cadenas del sector que manejan precios medios con estándares de calidad buenos pero menores que los anteriores.

Por último se encuentran las hamburgueserías, pizzerías y los asaderos de barrio o populares, o aquellos negocios que combinan las tres anteriores y que en su conjunto manejan estándares de calidad bajos y precios bajos.

De manera general se observa que, frente a estándares de calidad más altos las diferentes cadenas manejan precios más altos, que evidencia estrategias basadas en la diferenciación, soportadas en grandes esfuerzos en marketing y publicidad.

3.6.2. Mapa 2. Respecto al posicionamiento, frente al segmento de mercado o estratos al que las cadenas deciden atender se tiene que en los estratos 1 y 2 los asaderos

populares tienen un gran posicionamiento, seguidos de las hamburgueserías y pizzerías populares y en menor escala aparecen cadenas como Cali Mío y Cali Vea.

Sin embargo, en el estrato 3 Cali Mío y Cali Vea se encuentran muy bien posicionadas al igual que la cadena PPC. Por su parte las grandes cadenas como La Brasa Roja, Surtidora de Aves, Kokoriko, KFC, Jeno's Pizza, Domino's Pizza y El Rodeo aunque con menor posicionamiento son bien aceptadas y frecuentadas en este estrato.

Con el mayor posicionamiento en el estrato 4 se encuentran grandes cadenas como El Corral, Mc Donalds, Presto, 1969 Pizza, Pizza Hut, KFC, seguidas por La Brasa Roja, Surtidora de Aves, Kokoriko, Archie's Pizza, El Rodeo, Burger King y PPC.

En el estrato 5 las cadenas con mayor posicionamiento son El Corral, 1969 Pizza, Archie's Pizza, seguidas de Burger King, Pizza Hut, Mc Donalds y Presto.

Lo anterior evidencia que las diferentes cadenas tienen sus nichos de mercado específicos y manejan diversas estrategias combinadas de precio/calidad y diferenciación para posicionarse en el mercado. En ese escenario Presto dirige sus esfuerzos a clientes desde el estrato 3 hasta el 5, en términos de presencia geográfica, marketing y publicidad.

4. Análisis del Macroentorno

Durante el 2011, la revista especializada LA BARRA preparó y publicó un completo informe denominado “Top 100: las empresas más exitosas del sector”, sobre las empresas más exitosas del sector restaurador y hotelero del país, el cual trae significativos cambios.

Para la realización del Top 100 la revista toma como fuente principal el informe de Estados Financieros de las empresas del sector real de la economía publicado por la Superintendencia de Sociedades. De acuerdo con dicho documento, los ingresos operacionales de las compañías agrupadas bajo la categoría "Expendio de Alimentos y Bebidas" sumaron 2,59 billones de pesos en el 2010, cifra que muestra un incremento del 11,1 por ciento frente al 2009 cuando las mismas alcanzaron los 2,33 billones de pesos.

Como se refleja en la lista, la empresa Franquicia y Concesiones FRAYCO S.A. propietaria de la marca *PRESTO* se encuentra ubicada en el 7 lugar del Top 100 de los restaurantes en Colombia durante 2010, con un 6% de crecimiento respecto al año anterior.

Tabla 4. *Comparativo empresas grandes expendio de bebidas y comidas (en miles de pesos) detallado FRAYCO y competencia directa*

No.	Razón Social	Nombre	Ventas 2010	Ventas 2009	Crecimiento	Utilidad Operacional
1	Crepes & Waffles	Crepes & Waffles	\$201.104	\$166.279	21%	\$16.714
2	I.R.C.C. Ltda.	El Corral/Corral Gourmet/Bogotá Beer Station/Papa John's	\$196.475	\$174.231	13%	\$7.217
3	McDonald's	McDonald's	\$193.677	\$178.899	8%	-\$12.040
4	Kokoriko	Kokoriko	\$143.751	\$145.109	-1%	\$4.457
5	Grupo CBC S.A.	Café Mío/Café Veal/La Brasa Roja	\$79.452	\$68.066	8%	\$1.648
6	Inmaculada Guadalupe y Amigos en Cía. S.A.	Andrés D.C./Andrés Carne de Res	\$63.822	\$44.671	43%	\$4.664
7	Franquicias y Concesiones S.A.	Prasto	\$41.706	\$39.195	6%	\$876
8	Archie's Colombia S.A.	Archie's/Zhang	\$41.238	\$39.488	4%	-\$142

Cifras en millones de pesos. Fuente: Superintendencia de Sociedades.

ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO Y DE COMPETITIVIDAD FRAYCO 33

Tabla 5. Comparativo general empresas grandes expendio de bebidas y comidas (en miles de pesos) general total empresas

Nº	Razón Social	Nombre	Ventas 2010	Ventas 2009	Crecimiento	Utilidad operacional	Ciudad
1	Crepes y Waffles ¹	Crepes y Waffles	\$ 201.104	\$ 166.279	21%	\$ 16.714	Bogotá D.C.
2	I.R.C.C. Limitada Industria de Restaurantes Casuales Ltda.	El Corral / Corral Gourmet / Bogotá Beer Station / Papa John's	\$ 196.475	\$ 174.231	13%	\$ 7.217	Bogotá D.C.
3	McDonald's ²	McDonald's	\$ 193.677	\$ 178.899	8%	-\$ 12.040	Bogotá D.C.
4	Kokoriko ³	Kokoriko	\$ 143.751	\$ 145.109	-1%	\$ 4.457	Bogotá D.C.
5	Grupo CBC S.A.	Cali mío / Cali Vea / La Brasa Roja	\$ 73.452	\$ 68.066	8%	\$ 1.648	Bogotá D.C.
6	Inmaculada Guadalupe y Amigos en Cia S.A.	Andrés D.C./Andrés Carne de Res	\$ 63.822	\$ 44.671	43%	\$ 4.664	Chía
7	Franquicia y Concesiones S.A.	Presto	\$ 41.706	\$ 39.195	6%	\$ 876	Bogotá D.C.
8	Archie's Colombia S.A.	Archie's / Zhang	\$ 41.238	\$ 39.488	4%	-\$ 142	Bogotá D.C.
9	Lao Kao S.A.	Wok	\$ 27.991	\$ 24.256	15%	\$ 1.665	Bogotá D.C.
10	Kata Ltda.	7 16 Steak House/Alba longa/Amarti/Café Renault /IL Pomeriggio	\$ 22.905	\$ 24.634	-7%	\$ 1.660	Bogotá D.C.
11	Inversiones Lassner Ltda.	Leños y Carbón	\$ 22.171	\$ 20.732	7%	\$ 684	Cali
12	Inverloka S.A.	Café Illy Unicentro/Da Portare/IL Panino/Luna/Piazza Luna/Pravda	\$ 22.055	\$ 21.368	3%	\$ 934	Bogotá D.C.
13	DLK S.A.	Di Lucca / Di Lucca ToGo / La Brasserie / Niko Café / Via Maria / Patria / Casa / Café Museo del Oro	\$ 18.838	\$ 14.602	29%	\$ 786	Bogotá D.C.
14	La Bonga Del Simú ⁴	La Bonga del Simú / La Bonga Express	\$ 18.228	\$ 15.449	18%	\$ 606	Montería
15	Bogotá Beer Company S.A.	Bogotá Beer Company	\$ 17.619	NR	-	\$ 2.086	Bogotá D.C.
16	Inverkav S.A.S	Pizza 1969 Gourmet	\$ 16.654	\$ 8.367	99%	\$ 701	Bogotá D.C.
17	Takami S.A.	80 Sillas/Central Cevichería/Osaki/Horacio Barbato	\$ 15.010	\$ 12.676	18%	\$ 324	Bogotá D.C.
18	Pesquera Jaramillo Ltda.	Pesquera Jaramillo	\$ 14.136	\$ 14.031	1%	\$ 1.517	Bogotá D.C.
19	Rodríguez Uberlandia y CI SCA	Hamburguesas Del Rodeo	\$ 14.014	\$ 12.459	12%	\$ 817	Bogotá D.C.
20	PPC Ltda.	PPC, Pollo, Pizza, Carne	\$ 13.620	\$ 9.593	42%	\$ 438	Bogotá D.C.
21	HRC de Colombia S.A.	Hard Rock Café	\$ 12.179	\$ 10.545	15%	-\$ 176	Bogotá D.C.
22	Club Campestre de Bucaramanga S.A.	Club Campestre de Bucaramanga	\$ 11.984	\$ 10.789	11%	\$ 341	Floridablanca
23	J&C Delicias ⁵	J&C Delicias	\$ 11.727	\$ 10.554	11%	\$ 290	Medellín
24	JLR Administradora S.A.	Restaurantes Hoteles GHL	\$ 11.465	\$ 9.967	15%	\$ 285	Bogotá D.C.
25	La Receta y Cia S.A.	El Forno	\$ 10.948	\$ 8.246	33%	\$ 559	Medellín
26	La Fragata Ltda. ⁶	La Fragata	\$ 10.158	\$ 9.774	4%	\$ 415	Bogotá D.C.
27	Un Solo Proveedor S.A.	Tacos & Bar-BQ	\$ 9.913	NR	-	\$ 313	Itagüí
28	SIA Limitada	Houston's / Mister Ribs / Tinaja & Tizón / Taurus y las cadenas Mr. Lee y Tony Roma's	\$ 8.843	\$ 8.598	3%	-\$ 864	Bogotá D.C.
29	Milsen S.A	Yanuba	\$ 8.454	\$ 7.577	12%	\$ 259	Bogotá D.C.
30	Franquicias Latinoamericanas S.A. Sucursal Colombia	T.G.I. Fridays	\$ 8.418	\$ 7.719	9%	\$ 217	Bogotá D.C.
31	Desarrollo de Franquicias Internacionales Colombia S.A.	Pizza Hut	\$ 7.669	NR	-	-\$ 13	Bogotá D.C.
32	Industrias RB S.A.	Charlie's Roast Beef	\$ 7.388	\$ 7.344	1%	-\$ 2	Bogotá D.C.
33	Harysa S.A.S	Harry's Bar	\$ 7.295	\$ 7.526	-3%	\$ 866	Bogotá D.C.
34	Bagatelle Ltda.	La Bagatelle	\$ 7.254	\$ 6.829	6%	\$ 591	Bogotá D.C.
35	Inversiones El Carnal Ltda.	El Carnal	\$ 6.795	\$ 4.400	54%	\$ 196	Bogotá D.C.
36	Grupo Carbón de Palo Ltda.	Carbón de Palo	\$ 6.719	\$ 7.242	-7%	\$ 555	Bogotá D.C.
37	Comercializadora NYK Ltda.	Diner	\$ 6.597	\$ 5.457	21%	-\$ 61	Bogotá D.C.
38	Colsub S.A.	Subway	\$ 6.569	\$ 3.481	89%	\$ 24	Bogotá D.C.
38	Colsub S.A.	Subway	\$ 6.569	\$ 3.481	89%	\$ 24	Bogotá D.C.
39	Kenvelo S.A.	Criterion / Rausch Patisserie / Allan	\$ 6.269	\$ 6.471	-3%	\$ 631	Bogotá D.C.
40	Spoletto Culinaria Italiana S.A.S	Spoletto Culinaria Italiana	\$ 5.986	\$ 3.836	56%	\$ 450	Bogotá D.C.
41	Marvilla S.A.	MarVilla	\$ 5.689	\$ 5.488	4%	\$ 117	Bucaramanga
42	Intermedia Interaves S.A.	La Compañía del Sabor	\$ 5.553	\$ 5.778	-4%	-\$ 10	Bogotá D.C.
43	Valencia y Soto Ltda.	Karen's Pizza	\$ 5.523	\$ 5.403	2%	\$ 672	Cali
44	CI El Rancho de Jonás Ltda. Comercializadora Internacional	Rancho de Jonás, Casa de la Cerveza, Palo bonito	\$ 5.403	\$ 4.663	16%	-\$ 232	Cali
45	The Pub S.A.S	The Pub	\$ 5.321	NR	-	\$ 371	Bogotá D.C.
46	Restaurante Típico Anboqueño Las Acacias S.A.	Las Acacias	\$ 5.199	\$ 5.451	-5%	-\$ 22	Bogotá D.C.
47	Promotora Piccolo Ltda.	Pizzas Piccolo	\$ 5.195	\$ 5.444	-5%	\$ 506	Medellín
48	Palos de Mogueer Bogotá Uno S.A.	Palos de Mogueer	\$ 5.186	\$ 4.880	6%	\$ 110	Bogotá D.C.
49	American Pollo S.A. - American Broasted Chicken S.A.	American Broasted Chicken	\$ 5.158	\$ 6.317	-18%	-\$ 800	Barranquilla
50	Aliter S.A.	Pizza Pizza	\$ 5.102	\$ 4.032	27%	-\$ 214	Bogotá D.C.

Cifras en millones de pesos
Fuente: Superintendencia de Sociedades

ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO Y DE COMPETITIVIDAD FRAYCO 34

Nº	Razón Social	Nombre	Ventas 2010	Crecimiento	Crecimiento	Utilidad operacional	Ciudad
51	Katkas Ltda.	Noi by Watakushi/ Watakushi	\$ 4.993	\$ 4.498	11%	\$ 225	Bogotá D.C.
52	Grupo Comercial Sagal Ltda.	El Sagal	\$ 4.993	\$ 3.162	58%	\$ 3	Bogotá D.C.
53	Hatoviejo Limitada	Hatoviejo	\$ 4.933	\$ 4.869	1%	\$ 228	Medellín
54	Al Punto Ltda.	Tony Roma's / Terraza Piscina Las Palmas	\$ 4.908	\$ 4.758	3%	\$ 205	Cali
55	Administradora Monserrate Ltda.	Casa San Isidro / Casa Santa Clara / El café de Monserrate	\$ 4.613	\$ 4.732	-3%	\$ 475	Bogotá D.C.
56	Sanzin S.A.	1492 El Restaurante Latino / Indigo	\$ 4.562	\$ 4.644	-2%	\$ 323	Bogotá D.C.
57	Del Mar S.A.	Juan del Mar / Juan del Mar Mesa Peruana / Juan del Mar Mesa Pizzeria Gourmet/ Juan del Mar Mesa Restaurante	\$ 4.509	\$ 3.988	13%	\$ 307	Cartagena
58	Jarris Limitada	Jarris	\$ 4.485	\$ 4.135	8%	\$ 103	Bucaramanga
59	La Bifería S.A.	La Bifería	\$ 4.445	\$ 4.244	5%	\$ 320	Bogotá D.C.
60	Michellenina S.A.S	Balzac	\$ 4.162	\$ 4.091	2%	\$ 193	Bogotá D.C.
61	Inversiones ADK S.A.	Toy Wan	\$ 4.150	\$ 3.431	21%	\$ 93	Bogotá D.C.
62	Randy's Ltda.	Randy's	\$ 4.145	\$ 4.046	2%	\$ 218	Bogotá D.C.
63	Café del Mar Ltda.	Café del Mar	\$ 4.053	\$ 3.318	22%	\$ 681	Cartagena
64	Restaurante Bar Fuerte de San Sebastián del Pastelillo S.A.	Club de Pesca	\$ 3.967	\$ 3.803	4%	\$ 121	Cartagena
65	El Techo Mexicano Ltda.	El Techo	\$ 3.784	\$ 3.743	1%	\$ 238	Bogotá D.C.
66	Sipote Burrito S.A.	Sipote Burrito	\$ 3.728	\$ 2.974	25%	\$ 110	Bogotá D.C.
67	Cafelinsa Ltda.	Lina's Sandwich Café	\$ 3.680	\$ 3.256	13%	\$ 163	Bogotá D.C.
68	Astrid y Gastón Bogotá Ltda.	Astrid y Gastón	\$ 3.333	NR	-	\$ 97	Bogotá D.C.
69	La Rural S.A.	Estancia Chica	\$ 3.250	\$ 3.356	-3%	\$ 254	Bogotá D.C.
70	Gil y Bohórquez Ltda.	Pescadero Benjamín Bohórquez	\$ 3.083	\$ 2.993	3%	\$ 238	Bogotá D.C.
71	Café Le Gris S.A.	Café Le Gris	\$ 2.960	\$ 2.737	8%	\$ 309	Medellín
72	Puntos Rápidos Bogotá Ltda.	Punto Rápido / Boca Cocina Latina	\$ 2.945	\$ 2.056	43%	\$ 133	Bogotá D.C.
73	Sayonara Eu	Sayonara	\$ 2.888	\$ 2.681	8%	\$ 68	Pereira
74	Comercializadora y Distribuidora Tri Fase S.A.S	Bufalo Grill, Varadero Pescados y Mariscos, Sipote Arroz	\$ 2.863	NR	-	\$ 11	Barranquilla
75	Inversiones Chopinar S.A.	Chopinar	\$ 2.817	\$ 2.395	18%	\$ 3	Bogotá D.C.
76	Careca S.A.	Carbón 100 / Xilvestre	\$ 2.714	NR	-	\$ 0	Bogotá D.C.
77	María Mulata S.A.	El Mesón de María Mulata	\$ 2.567	\$ 2.289	12%	-\$ 2	Cartagena
78	Yadich Perú Ltda.	Nazca	\$ 2.511	\$ 2.697	-7%	\$ 84	Bogotá D.C.
79	Restaurante La Juguetería S.A.	La Juguetería	\$ 2.498	\$ 1.499	67%	\$ 216	Bogotá D.C.
80	Sociedad Damariscos Ltda.	Gostinos	\$ 2.496	\$ 2.173	15%	\$ 117	Bogotá D.C.
81	Tramonti Ltda. en acuerdo de reestructuración	Tramonti	\$ 2.446	\$ 2.397	2%	-\$ 35	Bogotá D.C.
82	Entrepués Ltda.	Entrepués	\$ 2.279	\$ 2.119	8%	\$ 227	Bogotá D.C.
83	Jaramillo y Jaramillo Ltda.	Casa Vieja	\$ 2.270	\$ 2.423	-6%	-\$ 77	Bogotá D.C.
84	Platicar Ltda.	Matiz	\$ 2.125	\$ 1.760	21%	\$ 218	Bogotá D.C.
85	Gastronomía Europea S.A.S	Segafredo Zanetti Espresso	\$ 2.111	NR	-	-\$ 896	Bogotá D.C.
86	Inversiones Mag Mondongo S.A.	Mag Mondongo	\$ 2.096	\$ 2.244	-7%	\$ 129	Barranquilla
87	Armadillo Ltda.	Armadillo	\$ 2.050	\$ 1.602	28%	-\$ 237	Bogotá D.C.
88	Hamburgueserías Limitada	La Hamburguesería	\$ 1.989	\$ 1.819	9%	\$ 125	Bogotá D.C.
89	Guaya Shamua Ltda.	Restaurante Shamua	\$ 1.952	NR	-	\$ 143	Bogotá D.C.
90	Mossali y Cia. Ltda.	Piccolo Café	\$ 1.890	\$ 1.704	11%	\$ 17	Bogotá D.C.
91	Inela Ltda.	Jenno's Pizza	\$ 1.788	\$ 3.515	-49%	\$ 179	Bogotá D.C.
92	Inverpin S.A.	Pinky (Pollo Broasted)	\$ 1.771	\$ 8.132	-78%	-\$ 557	Medellín
93	Contreras y Ayala Ltda.	Desayunos Tony	\$ 1.496	\$ 1.479	1%	\$ 140	Bucaramanga
94	Il Cuoco S.A.	Bellini Norte	\$ 1.476	NR	-	\$ 100	Bogotá D.C.
95	Restaurante Menzuly Ltda.	Menzuly	\$ 1.462	\$ 1.682	-13%	\$ 58	Bucaramanga
96	Trejos y Cia. Ltda.	Trejo's	\$ 1.452	NR	-	\$ 68	Ibagué
97	Primos S.A.	Primos	\$ 1.319	\$ 1.465	-10%	\$ 48	Cali
98	Babar S.A.	Babar	\$ 1.167	NR	-	\$ 54	Cartagena
99	Inversiones Basmagi Torres Ltda.	La Regatta	\$ 1.165	NR	-	\$ 96	San Andrés
100	Inversiones Daffach & Cia. Ltda.	La Olla Cartagenera	\$ 1.154	NR	-	\$ 110	Cartagena

¹ Resultado de sumar las razones sociales Crepes y Waffles S.A., Calco S.A. y Maquite S.A.

² Resultado de sumar las razones sociales Aros Dorados Colombia Ltda. y Cia., Aros Dorados Paisas Ltda. y Cia.

³ Resultado de sumar las razones sociales Avesco S.A., Avino S.A., Anka S.A., Ecor Ltda., Conale Ltda., Juanfe Ltda., Kokomonoper Ltda., Gasmon y Cia. Ltda., Kompollo Ltda. y Chespress.

⁴ Resultado de sumar las razones sociales Renacimiento Ltda., Andes Beef Ltda. y Atlantic Beef Ltda.

⁵ Resultado de sumar las razones sociales J&C Delicias Limitada y Three Amigos Ltda.

⁶ Resultado de sumar las razones sociales La Fragata Norte Ltda. y Fish Market Fragata Ltda.

De acuerdo al mencionado informe "Top 100 Hospitalidad: las empresas más exitosas del sector" del 2011, cada día que pasa, la industria colombiana restauradora toma más fuerza; pues a la hora de elegir los consumidores se deciden principalmente por las marcas nacionales.

El dicho de nadie es profeta en su tierra pareciera que no se cumple en el sector de restaurantes en Colombia. Al analizar y detallar los cambios generados en el Top 100 de un año a otro, se observa que a pesar de la llegada al país de grandes empresas multinacionales del negocio de comidas, reconocidas y apreciadas a nivel mundial, en el país la competencia no ha sido nada fácil, pues los consumidores a la hora de elegir prefieren aquellas marcas de origen nacional; con contadas excepciones.

La anterior afirmación se ve reflejada en el listado del Top 100-2011, donde alrededor del 95 por ciento de los restaurantes del ranking son nacionales, mientras que apenas el cinco por ciento son marcas extranjeras. McDonald's es la única que se mantiene en los primeros lugares, en un mano a mano con las más grandes empresas colombianas del sector restaurador, quienes, a su vez, muestran interesantes y constantes niveles de crecimiento en sus ventas.

Durante el año 2010, en el segmento de cadenas especializadas en Hamburguesas lidera Hamburguesas del Corral con una participación del 37% del mercado, seguido por la multinacional McDonalds Colombia, con una participación del 31%. Entre estas 2 grandes cadenas se dividen un gran porcentaje del mercado. Luego de estas cadenas se ubica el grupo CBC con una participación del 14% del mercado y posteriormente con una participación del 8% del mercado se ubica FRAYCO S.A.

Tabla 6. Ventas y participación porcentual cadenas de comidas rápidas en Colombia

COMIDAS RÁPIDAS EN COLOMBIA 2010		
Ventas en millones de pesos		
CADENAS	VENTAS	% PARTICIPACIÓN
EL CORRAL	\$ 196.475,00	37%
MAC DONALDS	\$ 164.886,00	31%
GRUPO CBC	\$ 73.475,00	14%
FRAYCO	\$ 41.707,00	8%
KOKORICO	\$ 20.240,00	4%
ALSEA	\$ 19.860,00	4%
PPC	\$ 13.621,00	2%
TOTAL SECTOR	\$ 530.264,00	100%

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

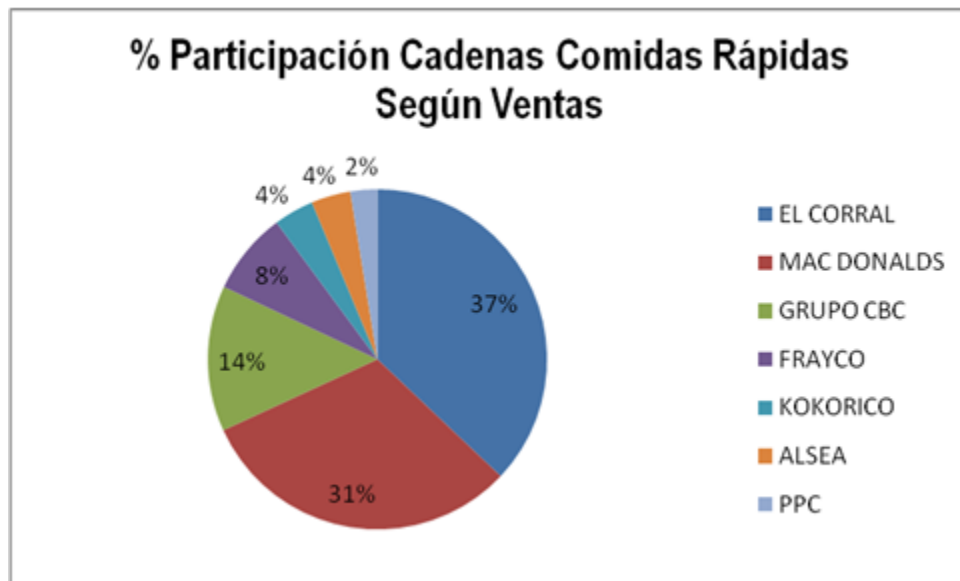


Gráfico 6. Porcentaje participación según ventas cadena comidas rápidas. Fuente: elaboración propia.

En materia de crecimiento el sector de las comidas rápidas en el año 2010 tuvo un crecimiento del 12%. Aunque de alguna manera la crisis económica mundial ha perjudicado a las multinacionales como ALSEA y McDonald's éstas han tenido crecimiento significativo en el país. De manera general para las multinacionales el mercado colombiano es una buena oportunidad para la expansión de su marca.

4.1. Fuerzas de Porter

4.1.1. Barreras de entrada. Amenaza por la llegada de nuevos competidores. El sector de las comidas rápidas ha tenido crecimientos significativos en los últimos años. Para el año 2011 el sector de las comidas rápidas tuvo un crecimiento del 11 %, lo que ha hecho que las grandes cadenas como Burger King y Taco Bell estén pensando en abrir nuevos puntos de ventas en el país. Por otra parte la multinacional Mc Donalds hace apertura constante de nuevos puntos de ventas y cadenas nacionales como El Corral, El Rodeo y Presto generan alianzas estratégicas con otras empresas con el fin de mantenerse el mercado. Altas Inversiones: la gran barrera de entrada para incursionar en el sector se constituye en las altas inversiones para entrar a competir con las empresas que actualmente dominan el mercado (infraestructura, publicidad). Sin embargo de forma constante aparecen pequeños negocios de comidas rápidas en los barrios populares de las principales ciudades.

4.1.2. Rivalidad en el sector. La rivalidad principal de este tipo de negocios está muy sujeta al precio de los productos, la calidad y la innovación. Lo anterior brinda ventaja frente a los competidores, lo cual lleva a Presto a campañas que cada 3 meses se lanzan, con productos mejorados y a precios sujetos a las condiciones de la competencia. Se trata de mantener un precio base y con la campaña que sale al mercado con un precio diferente al de la competencia con el fin de ganar nuevos clientes. Participación en el mercado derivado del posicionamiento vía el marketing y la publicidad. Servicio cálido personalizado y rápido marca la diferencia. El cliente es cada vez más exigente, los productos tienen que ser de buena calidad y constantemente se deben mejorar.

4.1.3. Productos sustitutos. Todos los negocios de comidas diferentes al formato de comidas rápidas se convierten en productos sustitutos y en una gran amenaza para este sector. Clasificando los negocios más o menos en el rango en que se encuentra PRESTO, compiten directamente restaurantes como ANDRÉS CARNE DE RES, RESTAURANTES WOK, (RESTAURANTE CREPES & WAFFLES) entre otros, e convierten en una amenaza constante ya que son muchas las personas que a diario consume en este tipo de restaurante.

4.1.4. Proveedores. El poder de negociación de los proveedores no representa ninguna amenaza en este sector ya que las materias primas para este tipo de producto son abastecidas por un número elevado de proveedores, que ofrecen variedad de precio y buena calidad.

4.1.5. Clientes. Los clientes son más exigente cada vez más. Piden productos saludables, que no afecten su salud, tipo Gourmet. Quien satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes logrará el liderazgo en el negocio

4.1.6. Barreras de salida. Activos poco realizables o de difícil reconversión: se refiere a aquellos activos que hacen parte de la empresa, que tienen alta especialización y un mínimo valor de liquidación. En FRAYCO no se evidencian importantes barreras de salida. Barreras emocionales: tienen que ver con la resistencia emocional por parte de los socios a liquidar la empresa pese a que es justificable económicamente. En FRAYCO no se evidencian barreras emocionales importantes.

Cuadro 5. *Fuerzas de Porter*

Entradas Potenciales	crecimiento del sector del 9%	Llegada de nuevos competidores	Fortalecimiento de la industria nacional	Barrera de entrada por inversiones altas
Amenaza de nuevos entrantes		Taco Bills y Burger King	crecimiento por punto del 7%	debido al fortalecimiento de la industria nacional
Rivalidad en el sector	Puja por precio	Calidad de producto	Servicio	publicidad
Productos sustitutos	Restaurante de comida normal	Restaurante tipo Casero panaderías	Comida de paso empanadas chorizos	Cigarrerías y cafeterías
Proveedores	Muchos proveedores	Los mismos proveedores para todos los competidores	Buenos precios de materia prima	Calidad de los mismos para mantener los clientes
Cliente	Fuerte amenaza	Cada día los clientes exigen comida saludable	Se enfocan en la línea de productos especializados tipo Gourmet	Productos saludables
Fuente: elaboración propia a partir de análisis realizados.				

5. Análisis del Mesoentorno y del Metaentorno

5.1 Mesoentorno

Bogotá está viviendo una de las transformaciones más importante de los últimos tiempos debido a que es objeto de múltiples grandes inversiones y porque hay tendencias visualmente crecientes a asumir esparcimiento, diversión y buena cocina. Muestra de ello es que la alta cocina en la capital está viviendo un auge y cambio sin precedentes. Muchos factores han influido en esta transformación, como el efecto de la globalización en los gustos de los colombianos por diferentes tipos de comida.

Cada vez es mayor el número de inversionistas extranjeros que ven en la capital muy buenas oportunidades de negocios especialmente en el sector de las comidas rápidas. FRAYCO aprovechó esta coyuntura y en los últimos 3 años, entre el año 2010 y lo que va corrido del 2012 esta empresa en la ciudad de Bogotá ha inaugurado más de 17 nuevos puntos de venta, y en la actualidad cuenta con 116 puntos de los 48 están ubicados en la capital de la república y representa el 51% de total de las ventas de toda la cadena.

FRAYCO solo en Bogotá genera más 700 puestos de trabajo directos entre sus puntos de venta y su planta de producción y más de 100 puestos de trabajo indirectos. Cada vez que se inauguró un nuevo centro comercial FRAYCO busca licitar para acceder a los locales comerciales y de esta forma hacer presencia en todos los rincones de la ciudad para lograr mayor reconocimiento, posicionamiento y creación de identidad, la cual ha logrado mediante un servicio cálido personalizado y rápido. Sumado a lo anterior la nueva imagen en los puntos de venta de calle y las fuertes campañas publicitarias le han significado a esta

empresa grandes crecimientos que y su consolidación en varias ciudades, en particular en Bogotá donde más crecido.

Al comparar en este momento a la cadena con sus dos competidores directos objeto de esta investigación Hamburguesas del Corral y la multinacional Mc Donalds, se tiene que FRAYCO es la más pequeña de las 3 y la de menor participación en el mercado. El Corral por su parte tiene 160 punto de venta en todo Colombia y en la ciudad de Bogotá tiene 60 puntos de venta y le representan el 47% del total de las venta de la cadena, solo en Bogotá genera más de 950 empleos directos y alrededor de 200 empleos indirectos.

El Corral durante los años 90 aprovecho el debacle de la empresa FRAYCO y se convirtió en el sitio para consumir hamburguesa preferidos por los capitalinos y es la empresa con mayor participación del mercado de comidas rápidas en Bogotá al contar con una participación del 37% del mercado.

Por su parte, la multinacional McDonalds inauguró su primer restaurante en Colombia en 1995, en el centro comercial Andino de Bogotá. Hoy la cadena cuenta con más de 20 sucursales en la ciudad capital y en la actualidad es la segunda cadena de restaurante a nivel de ventas, soportada en diversas estrategias de mercadeo orientadas a cautivar la población infantil. Muestra de lo anterior se evidencia con las llamadas cajitas felices, que son promocionadas a través de la publicidad derivada de los personajes de película que gracias a los diferentes convenios con empresas cinematográficas han suscrito los directivos de la empresa por todo el mundo.

5.2. Metaentorno

5.2.1. Características. FRAYCO S.A es una empresa conocida a nivel nacional con más de 100 restaurantes en el país y con la amplia experiencia que la caracteriza en el sector de la comidas. Cuenta con diferentes líneas de negocio (Wimpy, Tacos & BBQ, BBQ, Burger Station, Presto).

FRAYCO hace presencia en las ciudades de Bogotá, Villavicencio, Bucaramanga, Cúcuta, Valledupar, Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Montería, Medellín, Manizales, Pereira, Cali, Ibagué, Armenia, Popayán, Pasto, lo que refleja su gran participación y liderazgo en la oferta comercial de comidas rápidas en el país.

FRAYCO S.A. se dedica a producir y comercializar alimentos de primera calidad en puntos de venta a través de un servicio cálido personalizado y rápido en un ambiente acogedor.

5.2.2. Análisis de oportunidades y amenazas. Oportunidades: El Gobierno de Colombia ha suscrito acuerdos comerciales con varios países de la región que permitirían la incursión de FRAYCO en el mercado de comidas rápidas a través de la apertura directa de puntos de venta o a través de otras figuras como las franquicias.

Amenazas: La principal amenaza que tiene FRAYCO S.A. se constituye en el creciente ingreso de competencia internacional a Colombia y las ventajas competitivas que respecto al mercado interno otras cadenas han conseguido establecer y aprovechar para mantener y aumentar su participación y su posicionamiento en el mercado.

6. Análisis Comparativo y DOFA

6.1. Análisis comparativo

Tabla 7. Comparativo empresas Factores Críticos de Éxito

Factores Críticos de Éxito	Peso	PRESTO		EL CORRAL		Mc DONALDS	
		Grado	Resultado Ponderado	Grado	Resultado Ponderado	Grado	Resultado Ponderado
Precio	0.2	4	0.8	5	1	4	0.8
Calidad de productos	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Atención	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Publicidad	0.2	3	0.6	4	0.8	5	1
Posición financiera	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Cuota de mercado	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
TOTAL	1		3.3		3.9		3.9

Fuente: elaboración propia a partir de análisis realizados.

6.2. Análisis DOFA

Cuadro 6. Análisis DOFA. Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DOFA	Fortalezas – F		Debilidades – D	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento y experiencia en el sector de Comidas Rápidas. 2. Posicionamiento de marca 3. Fidelización del cliente 4. Planta propia 5. Calidad 6. Experiencia en integración 7. Innovación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional inadecuada 2. Deficiente Gestión del Talento Humano 3. Precios altos 4. Deficiente prestación del servicio a domicilio 5. Pérdida de credibilidad de la marca Presto 	
Oportunidades – O	Estrategias FO		Estrategias DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento permanente y sostenido del sector. 2. Mayores posibilidades de alianzas estratégicas e integraciones empresariales. 3. Bajos niveles de servicio de la competencia 4. Nuevas tendencias de salud y nutrición. 5. Nuevos nichos de mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Integración horizontal mediante compra de pequeñas empresas del sector (El Rodeo-Toro Burger-Taco Burger) 2. Apertura de nuevos puntos comerciales de la cadena. 3. Aumentar la calidad, mejorar la atención y prestar un servicio más cálido, personalizado y rápido. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de cargas laborales para iniciar una reestructuración interna 2. Definición e implementación de una Política de Talento Humano. 3. Desarrollo de 4 puntos especializados de atención de servicios a domicilio en Bogotá. 4. Generación de confianza a partir de Campañas Publicitarias. 		
Amenazas – A	Estrategias FA		Estrategias DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incursión de nuevos competidores. 2. Productos sustitutos. 3. Lucha de precios 4. Baja calidad de insumos 5. Desaceleración de la economía 6. Posicionamiento de los competidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar sentido de pertenencia mediante marca-pais-marca-región. 2. Diversificación concéntrica mediante compra de cadenas relacionadas (pizzas, pollos, carne) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incursión en nuevos segmentos de mercado con precios bajos y con diversificación de productos. 2. Liderazgo en costos a partir del aprovechamiento de la capacidad instalada 		

Fuente: elaboración propia a partir de análisis realizados.

7. Propuesta Estrategia de Negocios

A partir de los análisis anteriores se decide explorar con mayor detalle el servicio a domicilio que presta FRAYCO con miras a proyectar una estrategia de negocio que permita a la empresa mejorar su eficiencia y aumentar su reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Para lo cual se describe a continuación el estado actual del servicio a domicilio:

7.1. Situación actual servicio a domicilio – FRAYCO S.A.

Las ventas totales de domicilio de la cadena durante el periodo comprendido entre los meses de Julio a Diciembre de 2009 ascendieron a **\$3.238.493.354**, de los cuales Bogotá alcanzó la suma de **\$2.238.734.885**, equivalente a una participación del **69%** del total. Durante el mismo periodo en el año 2010 las ventas totales de domicilio de la cadena ascendieron a **\$3.688.256.586**, de los cuales Bogotá alcanzó la suma de **\$2.559.334.526**, equivalente de igual manera que el año anterior a una participación del **69%** del total.

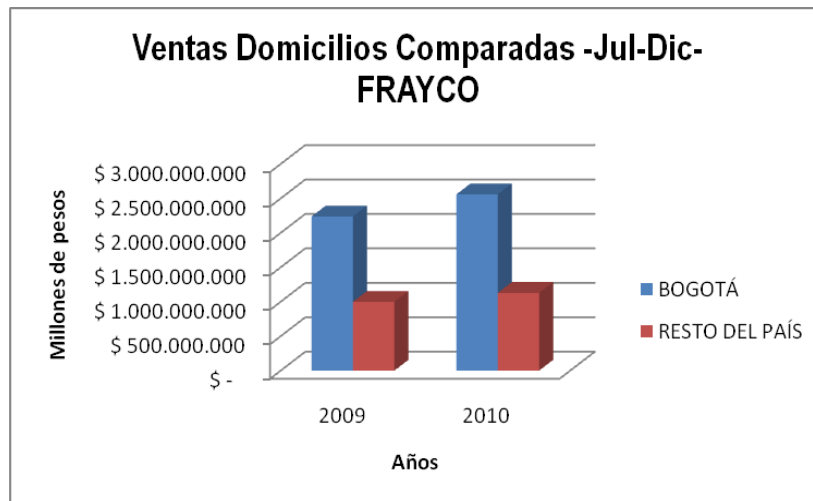


Gráfico 7. Ventas domicilio comparadas Julio – Diciembre FRAYCO. Fuente: elaboración propia.

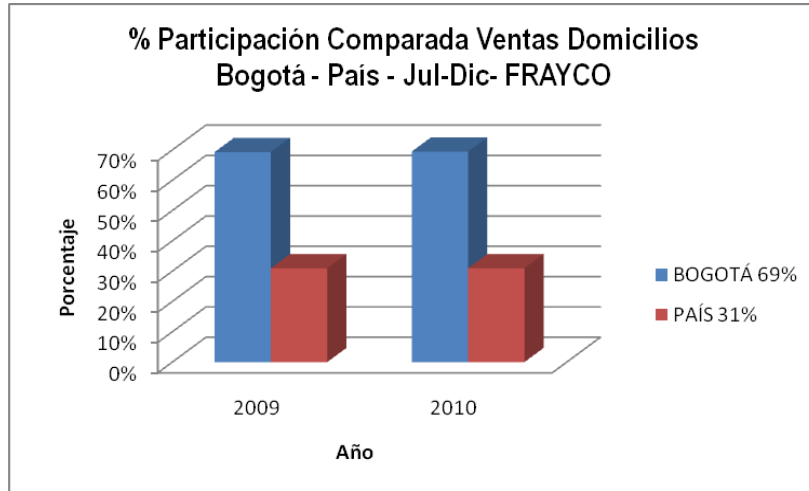


Gráfico 8. Porcentaje participación comparada ventas domicilios Bogotá-País-Julio-Diciembre-FRAYCO. Fuente: elaboración propia.

Las ventas de domicilios de la cadena del año 2010 respecto al anterior presentó un crecimiento en Bogotá del **13%**. Para el resto del país el crecimiento fue del **14%**.

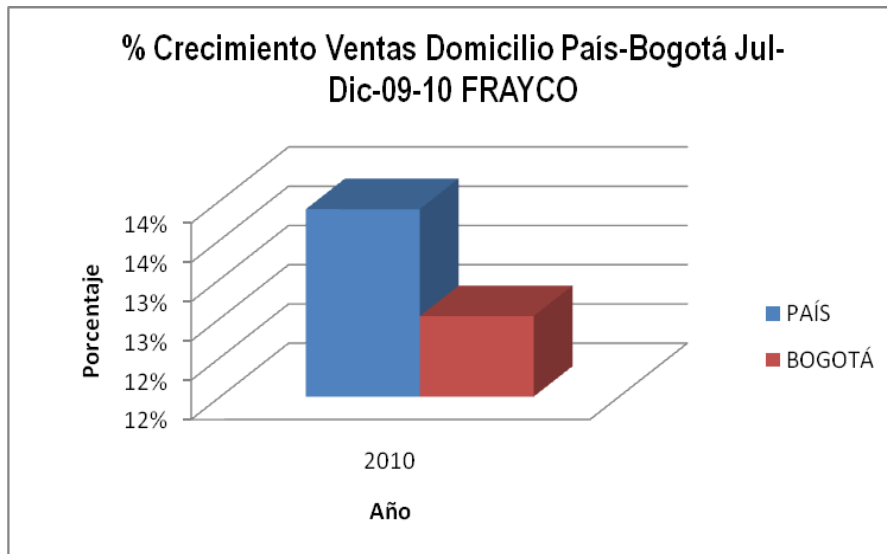


Gráfico 9. Porcentaje crecimiento ventas domicilio País-Bogotá Julio-Diciembre 2009-2010. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, se refleja que en la cadena Bogotá tiene la mayor participación de pedidos a domicilio en comparación del resto del país, que alcanzó para el año 2009 una cifra de **82.563** pedidos y para el año 2010 una cifra de **87.960**.

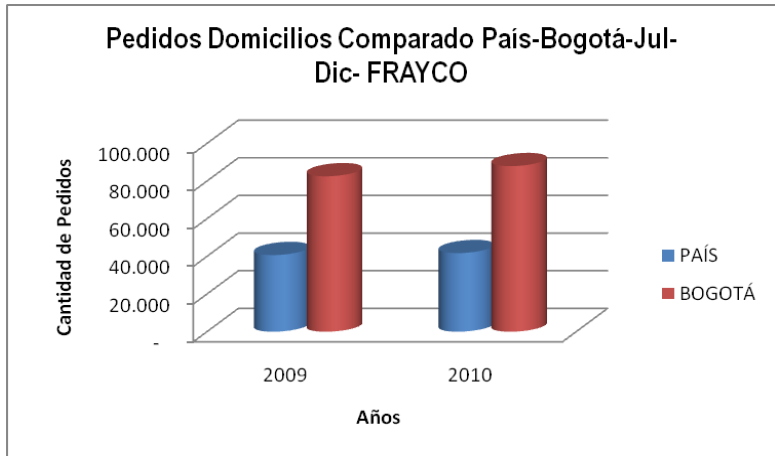


Gráfico 10. *Pedidos domicilios comparado País-Bogotá-Julio-Diciembre-FRAYCO.*

Fuente: elaboración propia.

En términos de porcentaje se tiene que Bogotá en el año 2009 participa en el total de los pedidos a domicilio de la cadena en un **67%** y para el año 2010 llega al **68%**.

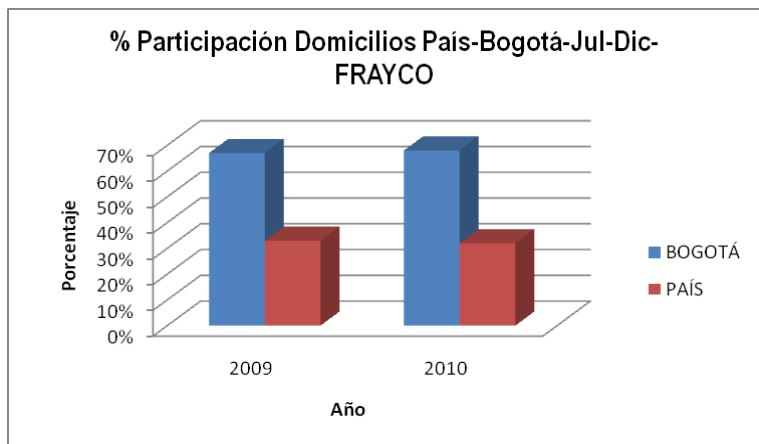


Gráfico 11. *Participación domicilios País-Bogotá-Julio-Diciembre-FRAYCO.* Fuente:

elaboración propia.

Los pedidos de domicilios de la cadena del año 2010 respecto al anterior presentó un crecimiento en Bogotá del **7%**. Para el resto del país el crecimiento fue del **5%**.

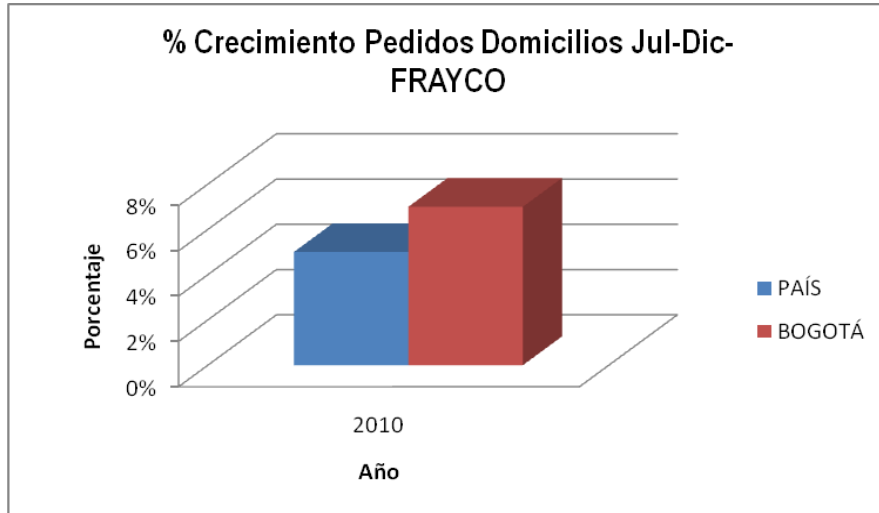


Gráfico 12. *Porcentaje crecimiento pedidos domicilios Julio-Diciembre FRAYCO. Fuente: elaboración propia.*

La información de las llamadas durante el mismo periodo de referencia indica que la cadena recibió un total de **175.204** llamadas para solicitar servicio a domicilio, de las cuales se contestaron **169.401**, se perdieron **5.803**, se atendieron **160.161** pedidos y se dejaron de realizar **9.240** ventas. En términos de porcentajes se perdió el **3%** del total de llamadas.

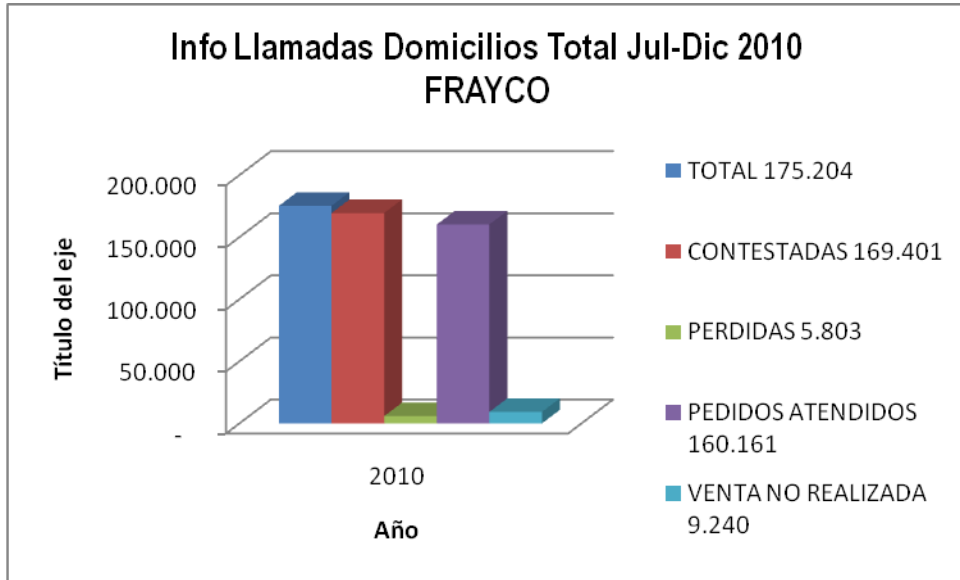


Gráfico 13. Información llamadas domicilios Total Julio-Diciembre 2010 FRAYCO.

Fuente: elaboración propia.

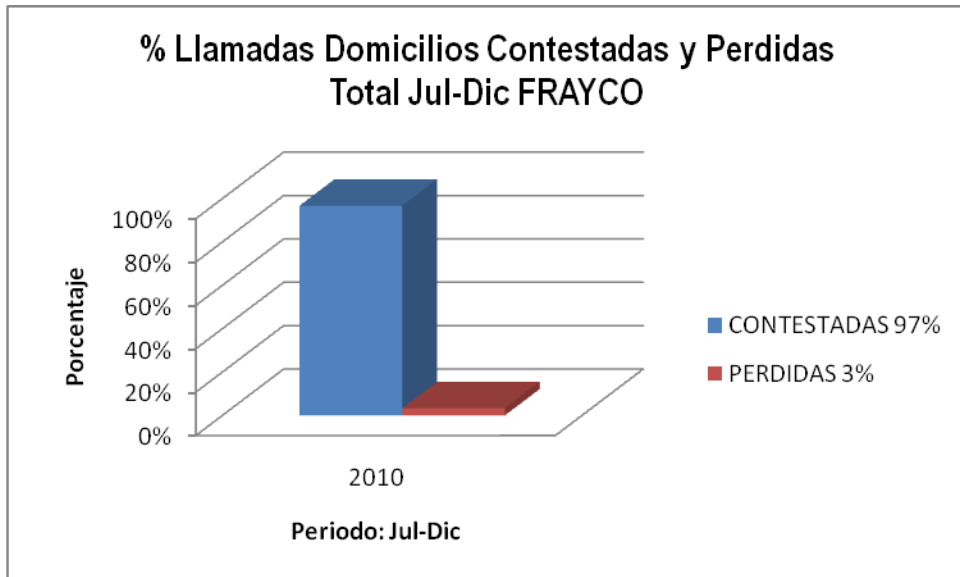


Gráfico 14. Porcentaje llamadas domicilios contestadas y perdidas Total Julio-Diciembre FRAYCO.

Fuente: elaboración propia.

Sobre el total de las llamadas recibidas el **95%** se consolidaron en pedidos, el restante **5%** se constituyo en ventas no realizadas.

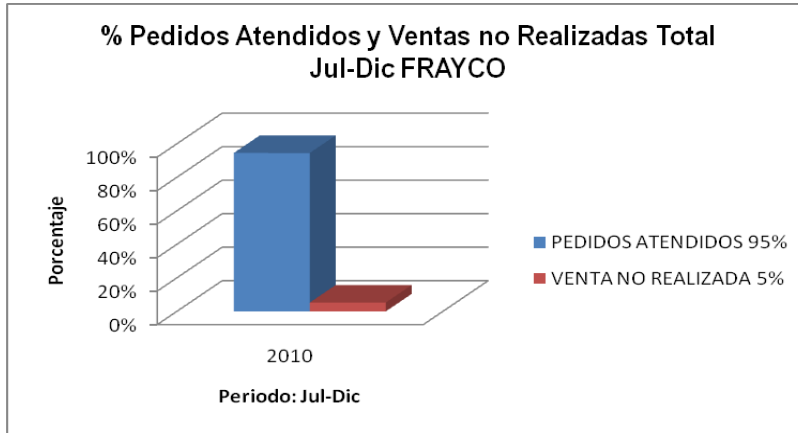


Gráfico 15. *Porcentaje pedidos atendidos y ventas no realizadas Total Julio-Diciembre FRAYCO. Fuente: elaboración propia.*

Del total de los pedidos atendidos el **9%** manifesto inconformidades por diversas causas del servicio, tales como: demora **71%**, falta de producto **19%**, mal servicio **4%**, mala presentación **3%** y pedido equivocado **3%**.

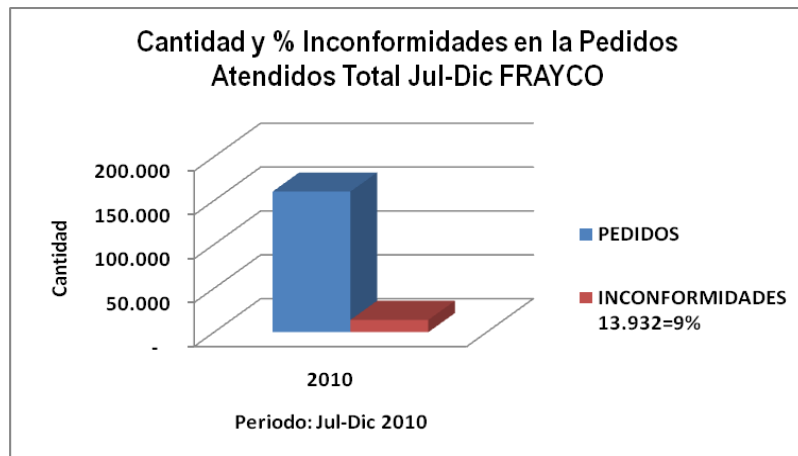


Gráfico 16. *Cantidad y porcentaje inconformidades en los pedidos atendidos Total Julio-Diciembre FRAYCO. Fuente: elaboración propia.*

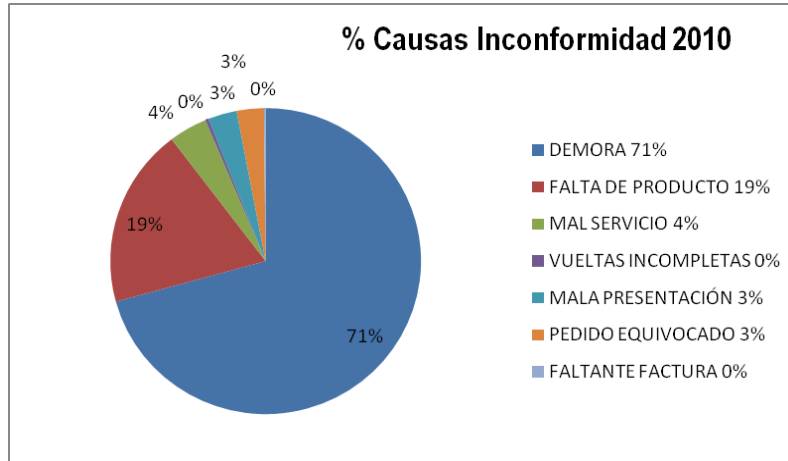


Gráfico 17. Porcentaje causas inconformidad 2010. Fuente: elaboración propia.

Sumado a la anterior investigación y análisis adelantamos un análisis de los factores externos e internos de FRAYCO que complemente la visión respecto a la empresa y permita definir la mejor estrategia a seguir:

Cuadro 7. Resumen de Análisis de Factores Externos EFAS

FRAYCO S.A		RESUMEN DE ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS TABLA EFAS		
	VALOR	CALIF	CALIF / POND	COMENTARIOS
FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES				
CRECIMIENTO SOSTENIDO Y PERMANENTE DEL SECTOR	0.15	3.5	0.525	EXIGENCIAS DEL MERCADO
ALIANZAS ESTRATEGICAS E INTEGRACIONES EMPRESARIALES	0.1	2	0.2	SON ESTRATEGIAS PARA CRECER
BAJO NIVEL DE SERVICIO DE LA COMPETENCIA	0.1	4	0.4	EL NIVEL DE SERVICIO DE LA COMPETENCIA ES BAJO
NUEVAS TENDENCIAS DE SALUD Y NUTRICIÓN	0.05	3	0.15	SON EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES Y LA SOCIEDAD
NUEVOS NICHOS DE MERCADO	0.05	4.5	0.225	EXISTE DEMANDA DE COMIDAS RAPIDAS EN LOS ESTRATOS BAJOS
AMENAZAS				
INCURSIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES	0.15	4	0.6	CONSTANTE LLEGADA DE NUEVOS COMPETIDORES
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0.1	2	0.2	OFERTA AMPIA DE COMIDA EN OTROS FORMATOS QUE SON SUSTITUTOS
LUCHA DE PRECIOS	0.15	2	0.3	GENERA PERDIDAS Y LA DECIISON DE SALIR DEL NEGOCIO
BAJA CALIDAD DE INSUMOS	0.05	3	0.15	SU CONSECUENCIA ES LA BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
DESACELERACIÓN DE LA ECONOMIA	0.05	4	0.2	CUANDO SUCEDE LOS GASTOS Suntuosos y por FUERA DE CASA SE REDUCEN
POSICIONAMIENTO DE LOS COMPETIDORES	0.05	3	0.15	CONSECUENCIA DE CAMPANAS PUBLICITARIAS Y OTRAS ESTRATEGIAS
TOTALES	1	3.1		

Fuente: elaboración propia a partir de análisis realizados.

Cuadro 8. Resumen de Análisis de Factores Internos IFAS

FRAYCO S.A					RESUMEN DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS TABLA IFAS				
	VALOR	CALIF	CALIF / POND	COMENTARIOS					
FACTORES INTERNOS									
FORTALEZA									
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS	0.1	3	0.3	FRAYCO ES UNA DE LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR					
POSICIONAMIENTO DE MARCA	0.1	3	0.3	LAS MARCAS DE FRAYCO ESTAN POSICIONADAS Y SON RECONOCIDAS					
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	0.1	3	0.3	SE RETIENE AL CLIENTE FIEL					
PLANTA PROPIA	0.05	3	0.15	SE CUENTA CON INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDAD INSTALADA					
CALIDAD	0.1	4	0.4	GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD					
EXPERIENCIA EN INTEGRACION	0.05	4	0.2	FRAYCO HA COMPRADO OTROS NEGOCIOS DEL SECTOR					
INNOVACIÓN	0.1	4	0.4	INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS					
DEBILIDADES									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA	0.1	2	0.2	DIRECCIÓN Y RESPONSABILIDAD DISPERSA					
DEFICIENTE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	0.1	1	0.1	SALARIOS BAJOS, ALTA ROTACIÓN, AUSENTISMO, ALTA CARGA LABORAL					
PRECIOS ALTOS	0.05	3	0.15	ESTAN DADOS POR LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA					
DEFICIENTE PRESTACIÓN DEL SERVICIO A DOMICILIO	0.1	2	0.2	NO HAY CAPACIDAD DE RESPUESTA					
PERDIDA DE CREDIBILIDAD DE LA MARCA PRESTO	0.05	2	0.1	CONSECUENCIAS DE LA RESPUESTA A CRISIS PASADAS					
TOTALES	1		2.8						
Fuente: elaboración propia a partir de análisis realizados.									

7.2. Conclusiones Factores Externos

Como podemos notar en la matriz se puede analizar que FRAYCO S.A es una empresa con reconocimiento de marca, que goza de una buena participación en el mercado de las comidas rápidas y tiene su foco en los estratos medio altos, es por eso que la matriz muestra que esta empresa tiene una gran oportunidad de llegar a estratos bajos.

La estrategia consiste en extender la marca donde se pueda llegar con una línea de productos de buena calidad, no con su marca principal que es PRESTO, pero si con una

marca que maneje productos de buena calidad pero dirigida a estratos bajos donde el consumo de este tipo de productos es bastante elevada.

Como vemos el sector de las comidas rápidas en los últimos años ha tenido crecimientos significativos del 11%. Esto nos muestra que hay una gran oportunidad para seguir creciendo, ya que el mercado laboral exige y evidencia que cada día son más las personas que por su trabajo se ven en la obligación de consumir este tipo de producto, por escaso tiempo y por practicidad.

Con la firma del acuerdo comercial con los Estados Unidos esta empresa tiene la oportunidad de tener personal del extranjero consumiendo en sus puntos de venta principalmente en los aeropuertos, adicional a eso se abre las puerta para que la empresa empiece a buscar la forma de llegar a nuevos mercados aprovechando la oportunidad que brinda el tratado internacional.

Otra de las oportunidades que puede tener en cuenta esta empresa es que los consumidores se quejan constantemente del bajo nivel de servicio que prestan las empresas dedicadas al negocio de las comida. El secreto consiste en prestar un servicio cálido y rápido que no demore más de 5 minutos en la entrega de los productos al consumidor.

Como podemos notar son más las oportunidades que tiene la empresa que las amenazas, lo que sugiere enfocarse en las exigencias que en este momento está pidiendo el mercado de productos de la línea Gourmet, sumado a campañas del cuidado del medio ambiente que marquen la diferencia y donde los consumidores entiendan su importancia y se sumen a ellas.

Respecto a las amenazas, la llegada de nuevos competidores por lo atractivo del sector ha provocado que empresas extranjeras hagan su arribo al país con el objetivo de entrar a competir y ganar participación en el mercado.

A su vez, frente a la parte normativa, los estrictos controles que adelantan la Secretarías de Salud y los altos estándares que exigen se han convertido en amenazas que afectan el desarrollo del sector. De otra parte, aspectos naturales como el invierno se convierte también en una amenaza para la empresa, dado que el consumo disminuye dramáticamente.

7.3. Conclusiones Factores Internos. A nivel de conclusión se puede decir que FRAYCO cuenta con una planta propia, lo que le permite acomodarse sin problema a los requerimientos de los clientes, optimizar costos y soportado en esto incursionar en nichos de mercados desatendidos y en donde la competencia no tiene interés actualmente, como los estratos medio bajos. Lo anterior se podría lograr a través de esto una extensión de marca y diversificación de productos que permitiría una mayor participación en el mercado.

Una de las mayores fortalezas de FRAYCO es la calidad de los productos, que sumado a los esfuerzos publicitarios ligados a campañas que cada 3 meses buscan lanzar al mercado productos innovadores ha dado como resultado una mayor participación en el mercado.

Sin embargo FRAYCO tiene muchas debilidades que pueden ser convertidas en oportunidades si se da mayor relevancia entre otros aspectos a la gestión estratégica del talento humano, puesto que se carece de personal calificado en los ámbitos gerenciales, lo cual repercute directamente en la empresa y se evidencia en el direccionamiento de la misma.

Otro aspecto débil tiene que ver con los servicios de domicilios, que presenta quejas de los clientes, dado su bajo nivel de atención derivado de la demora en la entrega que está directamente relacionada con la carencia de la infraestructura necesaria para dar respuesta rápida a los clientes.

Por otra parte, no se cuenta con una cultura organizacional en la empresa y aunque los procesos están definidos y los procedimientos levantados no se han interiorizado ni se aplican como debe ser y esto sumado a la falta de organización interna produce errores que son evidenciados por los clientes con la consecuente pérdida de credibilidad y confianza por parte de los mismos.

Sumado a lo anterior es preocupante que la cantidad de personal en los puntos de venta es muy reducido, el nivel de rotación es alto y la permanencia baja, lo que evidencia como se mencionó anteriormente la carencia de una adecuada y pertinente política de talento humano, que considere fundamental generar y mantener condiciones adecuadas de vinculación, capacitación, remuneración aumentar el sentido de pertenencia e interiorizar la cultura organizacional. Es pertinente y necesario que se brinde capacitación permanente para que el talento humano pueda asumir las tareas con mayor eficiencia.

Tabla 8. Modelo de planeamiento estratégico cuantitativo. Fuente: elaboración propia.

MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO CUANTITATIVO												
ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS												
FACTORES EXTERNOS DOMINANTES	PESO	Compra de El Rodeo-Toro Burger-Taco Burger		Estudio de cargas laborales para iniciar una reestructuración interna		Definición e implementación de una Política de Talento Humano.		Desarrollo de 4 puntos especializados de atención de servicios a domicilio en Bogotá.		Compra de cadenas relacionadas (pizzas, pollos, carne)		
		GA	PGA	GA	PGA	GA	PGA	GA	PGA	GA	PGA	
OPORTUNIDADES												
CRECIMIENTO SOSTENIDO Y PERMANENTE DEL SECTOR	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6	
ALIANZAS ESTRATEGICAS E INTEGRACIONES EMPRESARIALES	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	
BAJO NIVEL DE SERVICIO DE LA COMPETENCIA	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	
NUEVAS TENDENCIAS DE SALUD Y NUTRICIÓN	0.05	1	0.05	1	0.05		0	2	0.1	2	0.1	
NUEVOS NICHOS DE MERCADO	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	
AMENAZAS												
INCURSIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	4	0.6	4	0.6	
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0.1	2	0.2	2	0.2		0	3	0.3	4	0.4	
LUCHA DE PRECIOS	0.15	3	0.45		0		0	3	0.45	4	0.6	
BAJA CALIDAD DE INSUMOS	0.05	1	0.05		0		0	2	0.1	2	0.1	
DESACELERACIÓN DE LA ECONOMIA	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	
POSICIONAMIENTO DE LOS COMPETIDORES	0.05	2	0.1		0	1	0.05	4	0.2	4	0.2	
SUBTOTAL	1		2.85		1.7		1.5		3.35		3.5	
FACTORES INTERNOS DOMINANTES												
FORTALEZA												
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN EL SECTOR DE COMIDAS RAPIDAS	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	
POSICIONAMIENTO DE MARCA	0.1	3	0.3		0	2	0.2	3	0.3	2	0.2	
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	0.1	3	0.3		0	2	0.2	3	0.3	3	0.3	
PLANTA PROPIA	0.05	4	0.2	3	0.15		0	3	0.15	4	0.2	
CALIDAD	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	
EXPERIENCIA EN INTEGRACIÓN	0.05	4	0.2		0		0	1	0.05	4	0.2	
INNOVACIÓN	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	
DEBILIDADES												
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	
DEFICIENTE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	
PRECIOS ALTOS	0.05	3	0.15		0		0	2	0.1	3	0.15	
DEFICIENTE PRESTACIÓN DEL SERVICIO A DOMICILIO	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	
PERDIDA DE CREDIBILIDAD DE LA MARCA PRESTO	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	
SUBTOTAL	1		3.35		1.95		2.4		3.2		3.2	
SUMATORIA CUENTA TOTAL DE LA ATRACCIÓN			6.2		3.65		3.9		6.55		6.7	

7.4. Definición de Estrategia

Teniendo en cuentas la anterior investigación y análisis se determina como estrategia de negocio viable para FRAYCO: **Aumentar las ventas totales de FRAYCO en Bogotá a partir de la penetración del mercado actual mediante la especialización del servicio a domicilio.**

Los objetivos específicos que se buscan alcanzar con esta estrategia son:

1. Montaje e implementación de 4 puntos especializados de atención de servicios de domicilios.
2. Mejorar los tiempos de entrega de los pedidos.
3. Reducir las quejas e inconformidades por parte de los clientes.
4. Aumentar el número de pedidos de domicilios.

Las ventajas competitivas que FRAYCO generará serán:

1. FRAYCO S.A. será la primera cadena de comidas rápidas especializadas en elaboración y venta de Hamburguesas que contará con puntos especializados de servicios de domicilios en Bogotá.
2. El alto estándar de servicio de FRAYCO garantizará rapidez, calidez y personalización, que le permitirá ser el líder en el mercado de comidas rápidas en atención a domicilio.
3. Cubrimiento del 70% de la zona urbana de la ciudad mediante la ubicación estratégica de los puntos especializados.

Cuadro 9. *Decisión y area de intervención 1*

ÁREA	DECISIÓN	ACCIONES Y/O ACTIVIDADES
MERCADEO Y PUBLICIDAD	1. Reorientación comercial	Eliminar el servicio de domicilios en los puntos de venta al público.
		Determinar la ubicación de los puntos especializados de servicio a domicilio de acuerdo a volumen de demanda por sectores

Fuente: elaboración propia a partir de análisis realizados.



Figura 5. *Mapa de Bogotá por zonas*

Cuadro 10. *Decisión y area de intervención 2*

ÁREA	DECISIÓN	ACCIONES Y/O ACTIVIDADES
OPERACIONES	1. Diseño y adecuación de los puntos especializados	Determinar capacidad instalada por punto Montar las líneas de producción
	2. Administración operativa por punto	Establecer rutas por sector

Fuente: elaboración propia a partir de análisis realizados.

Se propone la siguiente cadena de valor para la empresa que sustenta la definición de la estrategia propuesta:

7.5. Cadena de valor

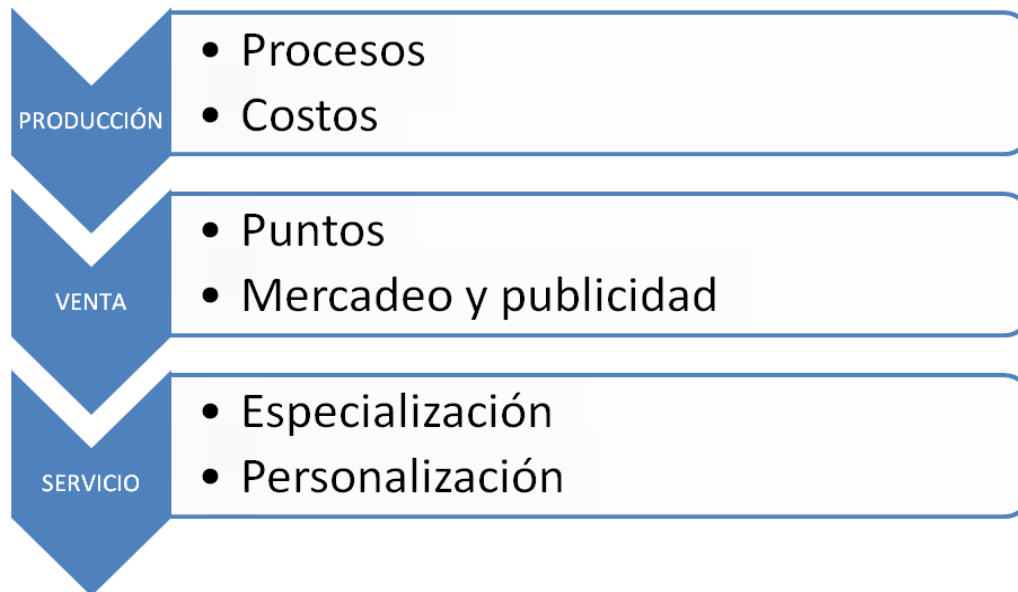


Figura 6. Cadena de valor FRAYCO S.A. Fuente: elaboración propia.

7.5.1. Producción. Es una empresa que se dedica a la comercialización venta y distribución de alimentos y bebidas, sus fortaleza se centra en que cuenta con una planta propia que le permite acomodarse a las necesidades de cualquier tipo de cliente, sus operaciones están enfocadas en la innovación de nuevos productos ya que lanza al mercado una línea de productos diferentes cada tres meses, los procesos de la compañía están dirigidos ha el manejo de economías de escala y de esta forma poder producir 4800 hamburguesas diarias no interfiriendo en las necesidades de los punto de ventas. Esto le permite a la empresa no solo cumplir con los requerimientos de la cadena sino que además puede suplir cualquier tipo de necesidad o eventualidad que requiera la cadena.

7.5.2. Venta. Una de las principales áreas de esta empresa esta focalizada en la distribución y comercialización de sus productos ya que cuenta con rutas propia y predeterminada que le permiten llegar en el menor tiempo posible a cada uno de los punto de ventas, además se cuenta con un presto móvil que es el encargado de cubrir cualquier tipo de evento en cualquier parte del país de acuerdo a los requerimientos del mercado. A nivel de apoyo se encuentran los puntos de venta al público que son puntos especializados con una imagen única que la caracteriza innovadores y vistoso que le permiten a los clientes vivir una experiencia inolvidable cuando toman la decisión de visitar cada uno de nuestros puntos de ventas.

7.5.3. Servicio. Esta área es la encargada de dar a conocer cada uno de los productos que la empresa lanza al mercado, actualmente se están manejando campañas de tipo publicitario tanto en radio como en televisión además se tiene programa con diferentes instituciones universitaria donde se le llega a los jóvenes con productos económicos e innovadores únicos. Esto se hace con el fin de tener un buen flujo de clientes en los

diferentes puntos de venta de la cadena. La compañía cuenta con un área de servicio que es la encargada de preparar a todos los colaboradores con el fin de que se pueda cumplir con el direccionamiento de la empresa que consiste en brindar un servicio cálido rápido y personalizado, la empresa busca entregar el servicio a la mesa en un tiempo no superior a tres minutos este departamento capacita y hace seguimiento a cada uno de los procesos que van enfocados en el servicio al cliente.

Cuadro 11. *Balanced Score Card FRAYCO S.A. Fuente: elaboración propia.*

BALANCED SCORED CARD FRAYCO S.A.		OBJETIVO	INDICADOR	META	PLAN DE ACCIÓN										
FINANCIERA		Aumentar ventas de domicilios	$\frac{\text{Ventas efectuadas}}{\text{Ventas totales periodo anterior}} \times 100$	Aumento de 2%	Atender el total de domicilios normal más los domicilios que antes se desaprovechaban por pérdida de llamadas y llamadas recibidas sin pedido realizado										
						CUENTE	Satisfacción de clientes	$\frac{\text{No. De inconformidades presentadas}}{\text{No. De servicios prestados}} \times 100$	1%	Reducir el número de inconformidades presentadas por los clientes con relación al servicio a domicilio hasta solo el 1% del total de los pedidos atendidos					
											PROCESOS INTERNOS	Oportunidad en el servicio	# minutos para realizar la entrega	hasta 30 minutos	Reducir el tiempo de entrega de cada pedido en mínimo 15 minutos teniendo en cuenta que actualmente el promedio está en 45 minutos

8. Conclusiones

Después de un trabajo bien elaborado en el que se utilizaron diferentes matrices se pudo concluir que una especialización del servicio a domicilio de la empresa FRAYCO S.A no solo incrementaría las ventas de esta compañía, además ayudaría la empresa a mejorar su posición competitiva en el mercado ya que en el momento ninguna cadena cuenta con este sistema.

Esta estrategia le permite a la empresa aumentar las ventas solo atendiendo las llamadas que frecuentemente se pierden a raíz de que no se cuenta con una organización eficiente.

Por otra parte con la implementación de esta estrategia la empresa va a ganar credibilidad ya que va a tener la oportunidad de ofrecer un servicio cálido personalizado y rápido ya que la estrategia permite mejorar el servicio en todos sus frentes.

El reto es grande, pero FRAYCO podría recuperar mercado si mejora sus actuales eficiencias, su servicio, incorpora talento humano con mayor conocimiento y capacidad y le devuelve a la marca el valor que nunca ha debido perder.

Bibliografía

- ❖ PORTER E., Michel ¿Que es la estrategia? América Latina, Harvard Business Review, Noviembre 2008.
- ❖ REVISTA ESPECIALIZADA LA BARRA –
<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-46/top-100-lo-mas-destacado-de-la-hospitalidad-colombiana.htm> - [Citado Julio 23 2012]
- ❖ PRESTO - <http://www.presto.com.co/> - [Citado Julio 23 2012]
- ❖ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES -
<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=ppal&dir=90> - [Citado Junio 18 2012]

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Ornel Esteban Oidoriz Martínez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 98655270 de Cauca ANT.

Nombre Completo PABLO ANDRÉS GARCÍA FATARDO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79897043 de Bogotá

Nombre Completo Luis Felipe Galeano

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80499014

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO Y DE COMPETITIVIDAD FRAYCO S.A.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
 (Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Paul Andrés García Espino
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 77897043
FACULTAD: POSTGRADOS
PROGRAMA ACADÉMICO: ESP. NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES

NOMBRE COMPLETO: Kuis Felipe Grileano
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 80499014
FACULTAD: POSTGRADOS
PROGRAMA ACADÉMICO: ESP. NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES

NOMBRE COMPLETO: Diana Gabriela Ochoa
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 98655210
FACULTAD: postgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: Esp. Negocios y Finanzas Internacionales

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 09/11/2012