

## **BSB INC.: LA GUERRA DE LAS PIZZAS<sup>1</sup>**

Ángela Kershaw, gerente de servicios alimentarios en una universidad privada de tamaño mediano ubicada en el sudeste de EEUU, acaba de descubrir que la suerte le da la espalda. Al ver el éxito de su servicio de venta de pizzas al cabo de su primer año de operaciones, decidió que era el momento propicio para expandir sus operaciones con la elaboración de pizzas en el campus universitario. Sin embargo, el rector de la universidad anunció ayer sus planes de iniciar la construcción de un centro para estudiantes en el campus que, entre otras cosas, incluirá un nuevo comedor. Apartándose de la política precedente de la universidad, en esta nueva instalación se permitirá y se recibirá la operación de servicio de alimentos de tres organizaciones privadas: *Dunkin' Donuts*, *Taco Bell* y *Pizza Hut*. Hasta el presente, todos los servicios de alimentos en el campus se habían contratado con *BSB, Inc.*



### **Servicio de alimentos en el campus**

*BSB, Inc.* es una compañía de servicios alimentarios muy grande que opera en todo el país y atiende a una clientela constituida por organizaciones. El nivel de servicio que ofrece es variable, según el tipo de mercado que deba atender y las especificaciones particulares de cada contrato. Esta compañía está organizada en tres divisiones orientadas a su respectivo mercado: corporaciones, aerolíneas y universidades/ escuelas superiores. Por supuesto, Kershaw es empleada de la división de universidades/ escuelas superiores.

En esta universidad específica, *BSB, Inc.*, fue contratada para proveer servicios alimentarios a todo el campus, que incluye en total 6000 estudiantes y 3000 profesores, administradores y personal de apoyo. Ubicado en una ciudad de 200000 habitantes aproximadamente, este campus fue construido en un predio donado por un rico industrial. En vista de que el campus está un tanto aislado del resto de la población, los estudiantes que desean ir de compras o comer fuera del campus tienen que viajar en automóvil al poblado próximo.

El campus mismo es de tipo “ambulante”, con dormitorios, aulas y comodidades complementarias, como una librería, una tienda de artículos varios, una peluquería, una sucursal bancaria e instalaciones con servicios de alimentos, todos muy próximos entre sí. El acceso al campus en automóvil es limitado y se proveen espacios para estacionamiento en la periferia. La universidad también proporciona espacio para tres instalaciones de servicio de alimentos, por un pago nominal de alquiler. La mayor de estas instalaciones, una amplia cafetería ubicada en la planta baja del edificio administrativo principal, se localiza en el centro del campus. Esta cafetería está abierta todos los días y sirve desayunos, almuerzos y cenas. Un segundo local, llamado *Dogwood Room*, está ubicado en el segundo piso del edificio de la administración y sirve almuerzos de calidad, pero sólo los días laborables. La tercera instalación es un pequeño local que sirve alimentos a la parrilla y se encuentra en la esquina de un edificio recreativo, cerca de los dormitorios. Este local permanece abierto diariamente de 11 A.M. a 10 P.M. y hasta la medianoche los viernes y los sábados. Kershaw tiene bajo su responsabilidad las operaciones de los tres locales.

### **La decisión acerca de las pizzas**

*BSB, Inc.* ha manejado los servicios de alimentos en el campus en los últimos 10 años (desde el día que la universidad decidió que su misión y sus capacidades fundamentales debían enfocarse en la educación, no en el servicio de alimentos). Kershaw ha trabajado 18 meses en esta universidad. Anteriormente fue subgerente de servicios alimentarios en una pequeña universidad del noreste del país. Después de tres o

---

<sup>1</sup> Adaptado de “Administración de Operaciones”, Krajewski L. & Ritzman, L. Ed. Prentice Hall, 5ta. Edición, 2001, para su discusión en clases universitarias.

cuatro meses de tratar de orientarse en su nuevo puesto, realizó una encuesta para conocer las necesidades del cliente y las tendencias del mercado.

Un análisis de los datos de la encuesta reveló que los estudiantes no estaban satisfechos con el servicio de alimentos como ella hubiera deseado. Una cantidad considerable de los alimentos que los estudiantes consumían, y que hemos pormenorizado a continuación, no los compraban en las instalaciones de *BSB*:

% de alimentos preparados en los dormitorios	20
% de alimentos recibidos de fuera del campus	36
% de alimentos consumidos fuera del campus	44

Las razones que los estudiantes mencionaron más comúnmente al respecto fueron:

1. la falta de variedad en la oferta de alimentos
2. los horarios escolares estrictos y erráticos que no siempre coincidían con los horarios de servicio en la cafetería

Otros tres hallazgos de la encuesta inquietaron a Kershaw:

1. el alto % de estudiantes que tiene automóvil (84%),
2. el alto % de estudiantes que tiene heladera y microondas en su habitación (62%), y
3. el número de ocasiones que los estudiantes se comunican con tiendas, cafeterías o restaurantes externos para comprar alimentos y solicitar que les sean enviados al campus. (43%)

En respuesta a la encuesta de mercado, Kershaw decidió ampliar el menú del local que vende alimentos a la parrilla para incluir pizzas. Además de la expansión del menú, ella también instituyó un servicio de entrega a domicilio para todo el campus. Así los estudiantes no sólo tendrían mayor variedad, sino también dispondrían de la comodidad de la entrega rápida de alimentos en sus habitaciones. A fin de implementar esos cambios, mandó instalar un horno para pizzas en el local de alimentos a la parrilla y asignó espacios para almacenar los ingredientes de las pizzas, para cortar y empaquetar éstas y para colocar pizzas precocidas, listas para el horno. El personal ya existente fue capacitado en la elaboración de pizzas y se contrató personal adicional para que las repartiera en bicicleta. En un intento de reducir costos y acelerar el tiempo de entrega, Kershaw limitó las combinaciones de aderezos disponibles. De esta manera, el personal podía preparar cierto número de “pizzas estándar”, crudas, listas para ser horneadas en cuanto se recibiera un pedido.

## **El éxito**

Kershaw creía que su decisión de ofrecer servicio de pizzas en el local para venta de alimentos a la parrilla era acertada. Las ventas de los últimos 10 meses habían aumentado continuamente, junto con las ganancias. Las encuestas de seguimiento realizadas a los clientes indicaban un alto nivel de satisfacción con las pizzas, por sus precios razonables y el rápido servicio de reparto. Sin embargo, Kershaw comprendió que ese éxito había traído consigo otros desafíos.

La demanda de pizzas impuso grandes presiones sobre las instalaciones del local de venta de alimentos a la parrilla. Inicialmente, se les restó espacio a otras actividades para crear áreas reservadas al horno, la preparación y el almacenaje momentáneo de pizzas. A medida que fue creciendo la demanda de éstas, lo mismo ocurrió con la necesidad de espacio y equipo. La capacidad del equipo existente y el espacio asignado para preparar y hornear las pizzas pronto se volvieron insuficientes para satisfacer la demanda, y las entregas comenzaron a retrasarse. Para agravar el problema, ahora había grupos de clientes que pedían pizzas, en grandes volúmenes, para diversos espectáculos y otras actividades dentro del campus.

Finalmente, un examen más atento de los datos de ventas mostró que la venta de pizzas había empezado a dejar de crecer. Kershaw meditó si las causas de esto no serían el problema de capacidad y el aumento resultante en los tiempos de entrega. Sin embargo, algo más le perturbaba. En una conversación reciente, Mac Parri, el supervisor del local para la venta de alimentos a la parrilla, le comentó que en los dos últimos meses habían aumentado constantemente las solicitudes de combinaciones y aderezos no incluidos en el menú. Ella se preguntó entonces si su mercado del campus estaba siendo afectado por la “guerra de las pizzas” fuera del campus y por la proliferación de pizzas especiales.

### **El nuevo desafío**

Sentada en su oficina, Kershaw meditaba sobre el anuncio de ayer acerca del nuevo comedor. Esto traería consigo más competencia de otros tipos de comida rápida (*Dunkin’ Donuts, Taco Bell*). Lo más preocupante era que *Pizza Hut* abriría una instalación en la cual serviría un menú limitado y ofrecería una selección limitada de pizzas con el sistema de “acérquese y pídalas”. No se aceptarían pedidos por teléfono ni habría servicio de entrega a domicilio.

Kershaw consideró varias preguntas cruciales: ¿Qué impacto producirían los nuevos servicios de alimentos sobre sus operaciones? ¿Sería conveniente que ella expandiera su negocio de pizzas? En caso afirmativo, ¿cómo podría hacerlo?

### **Preguntas**

1. ¿Cómo describiría Ud. la misión de *BSB Inc.* en este campus? ¿Tiene *BSB* ventajas competitivas o capacidades fundamentales?
2. Inicialmente, ¿cómo decidió Ángela Kershaw utilizar los recursos de su negocio de pizzas para competir con la venta de alimentos fuera del campus? ¿Cuáles fueron sus prioridades competitivas?
3. ¿Podría afirmar que el local de pizzas tiene una alta productividad? ¿Por qué?
4. ¿Qué impacto tendrán los nuevos servicios de alimentos sobre las operaciones del negocio de pizzas de Kershaw? ¿Sobre qué calificadores de pedidos podría concentrar su atención?
5. Si ella decidiera cambiar su enfoque para el negocio de pizzas, ¿cómo afectaría eso sus procesos de operación y sus decisiones sobre capacidad?
6. ¿Cuál sería una buena estrategia para que las operaciones de Kershaw en el campus pueda afrontar la competencia del futuro comedor?