

CATERING SERVICE

Catering Service (CS) es una compañía de servicios completos de provisión de alimentos que ofrece desde almuerzos en cajas, para días de campo o reuniones de trabajo, hasta grandes banquetes para bodas, cenas o fiestas en la oficina. Fundada en 1972 por Wayne y Janet Williams como un servicio de reparto de almuerzos para oficina, CS ha crecido hasta convertirse en una de las más grandes empresas de servicio de alimentos a domicilio en Raleigh, Carolina del Norte. Los Williams dividen la demanda de sus clientes en dos categorías: *sólo entregar los alimentos* y *entregarlos y servirlos*.



En la primera de esas categorías, la empresa entrega una caja que contiene un sándwich, ensalada, postre y fruta. El menú de este servicio está limitado a seis variedades de sandwiches, tres ensaladas o papas fritas, y una barra de chocolate o fruta. Con cada almuerzo se incluyen uvas y una rebanada de naranja, y es posible pedir te helado como complemento. El nivel general de demanda para este servicio es bastante constante a lo largo del año, aunque hay variaciones en en la mezcla de elementos del menú que compra la gente. El horizonte de planificación para este segmento de negocios es corto: en general, los clientes no hacen sus pedidos con más de 1 día de anticipación. CS requiere que los clientes hagan sus pedidos de alimentos para entregar antes de las 10 AM, pues sólo así les puede garantizar la entrega de éstos el mismo día.

La categoría de negocios correspondiente a entregar y servir los alimentos se centra en el servicio de alimentos para grandes fiestas, banquetes y casamientos. La amplia variedad de alimentos del menú incluye una selección completa de entremeses, entradas, bebidas y otros preparados por pedido especial. La demanda de estos servicios es mucho más estacional, con puntos máximos a fines de primavera (a principios del verano y finales de otoño para las bodas) y a principios de invierno para las fiestas de la temporada. Sin embargo, este segmento tiene un horizonte de planificación más largo. Los clientes fijan las fechas del servicio y escogen los elementos del menú con varias semanas o meses de anticipación.

Las instalaciones de CS para preparar alimentos atienden ambas operaciones. La distribución física de esas instalaciones es semejante a la de una planta de producción intermitente. Cuenta con cinco áreas de trabajo principales: el área de estufas y hornos para la preparación de alimentos calientes, el área fría para ensaladas, el área para entremeses, el área para sandwiches y el área de ensamble donde los pedidos para entregar a domicilio se empacan en cajas y los pedidos para entregar y servir en el local se recogen y se colocan en bandejas.

Los alimentos que requieren enfriamiento se almacenan en heladeras portátiles y hay una amplia despensa para guardar los productos no perecederos. Las limitaciones de espacio y el riesgo de que la comida se estropee limitan la cantidad de materias primas y de alimentos preparados que es posible tener en inventario en un momento dado. CS tiene proveedores externos que le venden los postres. Algunos entregan los postres en CS, pero otros requieren que la empresa envíe a alguien para recogerlos en las instalaciones del proveedor.

La programación de los pedidos es un proceso en dos etapas. Todos los lunes, los Williams preparan el programa de los pedidos que deberán procesarse cada día para entregar y servir en el mismo local. Comúnmente, CS tiene que atender múltiples pedidos de ese tipo cada uno de los días de semana. Este nivel de demanda permite cierto grado de eficiencia en la preparación de pedidos múltiples. Los pedidos destinados únicamente a la entrega son programados todos los días, porque los tiempos de reparto son cortos. A veces, en la empresa se agotan los ingredientes para los elementos del menú “sólo para entregar” porque el espacio de almacenamiento es limitado.

Wayne y Janet Williams tienen 10 empleados de tiempo completo: 2 cocineros y 8 trabajadores que preparan los alimentos y también se desempeñan como camareros para atender los pedidos de entrega y servicio. Durante los periodos de alta demanda, los Williams contratan camareros de tiempo parcial. El puesto de cocinero es especializado y requiere un alto grado de capacitación y habilidad. El resto de los empleados son flexibles y pueden ser transferidos de una tarea a otra según se requiera.

El ambiente de negocios para el ramo del servicio de alimentos es competitivo. Las prioridades competitivas son: alimentos de calidad, fiabilidad en la entrega, flexibilidad y costo (en ese orden). “Lo principal es la calidad de los alimentos y su preparación”, declara Wayne. “Los competidores que ofrecen alimentos de baja calidad no permanecen mucho tiempo en el negocio.” La calidad se mide por la frescura y el buen sabor: La fiabilidad en la entrega abarca tanto la puntualidad como el tiempo requerido para atender los pedidos del cliente (en efecto, el tiempo de entrega del pedido). La flexibilidad se refiere tanto a la gama de solicitudes que una compañía de servicios de alimentos puede satisfacer, como a la variedad del menú.

Recientemente, CS ha empezado a sentir la presión competitiva de una clientela cada día más exigente y de varias nuevas empresas que sirven alimentos especializados. Los clientes exigen mayor flexibilidad en el menú y tiempos de respuesta más cortos: pequeñas empresas dedicadas a servir alimentos especializados han incursionado en el mercado y cuentan con segmentos específicos de mercado, bien definidos y enfocados. Un ejemplo es la pequeña empresa Lunches-R-US, que ha establecido sus instalaciones en medio de un gran complejo de oficinas para atender sus pedidos de almuerzos y que compite con CS en términos de costos.

Wayne y Janet Williamson se han quedado impresionados por los conceptos de los sistemas de operación *justo a tiempo*, sobre todo por las ideas de incrementar la flexibilidad, reducir los tiempos de entrega y disminuir los costos. Eso es justamente lo que CS necesita para seguir siendo competitiva. Sin embargo, los Williamson desean saber si los conceptos y prácticas JIT pueden aplicarse a una empresa de servicios.

1. *¿Son apropiadas las operaciones de Catering Service para la aplicación de los conceptos y prácticas JIT? Explique su respuesta.*
2. *¿Cuáles son los principales obstáculos, si los hay, para implementar un sistema JIT en CS?*
3. *¿Qué recomendaría Usted que hieran Wayne y Janet Williams para aprovechar los conceptos JIT en las operaciones de CS?*