

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Zatise Catering (República Checa)

Martina L. Jakl
University of Economics, Prague

Sascha Kraus
University of Liechtenstein

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

ZATISI CATERING

Introducción

Petr Štefan colgó su chaqueta en una silla vacía de su oficina, abrió su correo electrónico y decidió preparar un café rápido antes de comenzar el día de trabajo. Ayer había estado fuera de la oficina en un evento con uno de los mayores clientes del Grupo Zátiší Catering; ya tenía claro que hoy iba a ponerse las pilas. Como director gerente del grupo, Petr es responsable de administrar y mantener relaciones públicas con los clientes. Eso también incluye la supervisión de la gestión de todos los eventos organizados por el Grupo Zátiší Catering, que tiene su sede en la República Checa. La reunión semanal del equipo de los directivos comienza a las 14:00 de esta tarde y Petr está encargado de hacer una presentación para el equipo, pero todavía tiene que dar unos últimos toques a su presentación. En la última reunión del equipo se presentaron los resultados financieros de cada grupo dentro de la compañía, y la división de Petr había mostrado una disminución en el número de eventos, así como una reducción en el volumen de facturación total. La reunión de hoy era fundamental para decidir la dirección futura que debería tomar el grupo, y esto podría convertirse en un momento decisivo en la carrera de Petr Stefan. Petr estaba un poco nervioso pero ansioso para que todo saliese bien.

Petr se sentó en su silla con el café recién hecho y recordó los acontecimientos recientes en la industria. El sector de los servicios de comida se ha ralentizado considerablemente en el último año, supuestamente debido a la crisis financiera. En medio de este descenso hay, sin embargo, nuevas oportunidades de negocio, especialmente fuera de la República Checa. Muchos de los clientes de prestigio de Zátiší se han acercado a la empresa pidiendo que Zátiší Catering se encargara de servicios de buffet a eventos en el extranjero. Durante la última reunión Petr acordó preparar una estrategia empresarial que explicara el potencial de mercado y la capacidad de Zátiší Catering de proveer servicios de restauración hacia el extranjero. Inmediatamente después de esa reunión, Petr instruyó a dos empleados de su departamento para investigar diversas opciones sobre el sector de los servicios de

comida en el extranjero. Hace dos días recibió las sugerencias derivadas de los estudios: cada propuesta indicaba las posibles oportunidades y maneras de entrar en el mercado externo. Petr presentará su análisis de las propuestas en la reunión de esta tarde. Después de tomar un sorbo de café, volvió a leer los detalles de cada propuesta. Tenía menos de cinco horas antes de la reunión y quería presentar un argumento convincente para el equipo directivo con respecto a la estrategia que hubiese elegido para Zátíší Catering. Tenía que tener a mano una presentación perfecta; el impacto de esta decisión iba a tener consecuencias muy importantes para el grupo, la marca, el crecimiento a largo plazo de la empresa, y también para su carrera.

Antecedentes de la Industria

El sector de los servicios de comida es una industria relativamente nueva en los países de Europa Oriental y Central, como Hungría, Bulgaria, Rumania, Checoslovaquia, Polonia, Albania y los países de la antigua Yugoslavia (por ejemplo, Eslovenia, Croacia, Montenegro, Serbia, Kosovo, Bosnia y Herzegovina, y Macedonia). Este tipo de industria era prácticamente desconocida antes de la llegada de los mercados abiertos en Europa Central y Oriental y la falta de un nivel de calidad internacional dentro de la industria fue el resultado directo de la duración limitada de la experiencia de las empresas dentro del sector. Por ejemplo, algunas compañías sólo ofrecían alimentos precocinados (no frescos) sin proporcionar servicios complementarios adicionales, pero básicos, como el suministro de cubertería, cristalería, etc. Los servicios de catering en el mercado de Europa Central y Oriental tendía a ofrecer sólo platos de la cocina tradicional de su país, que era, en sí misma, bastante limitada. Siempre fueron ignoradas oportunidades adicionales con el fin de ofrecer una variedad más amplia de servicios. Faltaban tanto la calidad de los alimentos como un desarrollo más adecuado del servicio y los clientes simplemente se acostumbraron a alimentos de baja calidad y poco surtido. La situación se vio agravada también por el hecho de que la calidad de los productos disponibles en las tiendas minoristas era especialmente baja; no había alicientes que obligasen a las empresas de catering a innovarse y mejorar los estándares de calidad y surtido con el fin de establecer factores de competitividad respecto a las empresas competidoras. Los extranjeros que visitaban Europa del Este vieron un margen de mejora y una industria con un potencial significativo de crecimiento del mercado; algunos de estos extranjeros

incluso se aprovecharon de las oportunidades presente en el sector y establecieron varias empresas de catering por toda Europa del Este. El Grupo Zátíší fue un ejemplo en la República Checa. El propietario, el Sr. Suri, visitó Praga y evaluó las oportunidades para establecer un servicio de catering en un mercado casi inexistente. Después de pensarlo mucho, decidió crear el restaurante V Zátíší en 1991, que trató de introducir la cocina internacional y la innovación en el mercado checo.

La industria sufrió muchos cambios a través del tiempo, sobre todo en los estándares de calidad. A Petr le preocupa que la industria pueda dar un paso atrás en el tiempo debido a las presiones para hacer frente a la crisis financiera y a la desaceleración económica. La crisis financiera ha hecho que muchas empresas grandes redujesen sus presupuestos para acontecimientos en las empresas y también el gasto medio por persona. Cuando los gastos se reducen, las empresas de servicio de comida también reducen sus precios para ganar contratos competitivos; a menudo, esto significa un impacto negativo en la calidad y en el nivel de servicio. Por su lado, los clientes fomentan aún más la situación por estar demasiado centrados en el precio por encima de la calidad. Los criterios de evaluación para las empresas de catering están generalmente relacionados con los siguientes principios:

- Capacidad para hacer frente a los grandes eventos de carácter ocasional,
- Capacidad en la preparación de alimentos y en su entrega,
- El cumplimiento de las normas europeas de higiene,
- Evidencia de buenas relaciones de trabajo con las empresas,
- Capacidad para trabajar con el cliente de acuerdo a las restricciones presupuestarias.

En realidad, Petr es consciente que el criterio más importante para los clientes es el último y, que a menos que pueda ser competitivo con sus precios, ninguno de los otros criterios se evaluará.

Historia de la Empresa

En el momento en que Zátíší Catering se estaba estableciendo en 1997, la industria era un espacio muy atractivo en el mercado desde el punto de saturación: se podría

incluso afirmar que cualquier recién llegado era capaz de hacerse un hueco y hacer crecer un negocio rentable. Durante los últimos 14 años, el sector de los servicios de comida en la región de Praga y en otras grandes ciudades en la República Checa han sido testigos de una serie de actores clave que empezaron a competir en términos de calidad con un fuerte enfoque en la creatividad, la innovación y en la cocina internacional. De hecho, la experiencia checa en el sector de los servicios de comida reflejaba el mismo nivel que gran parte de la mayoría de los otros países de Europa oriental. En consecuencia, hoy en día se pueden encontrar muchas empresas de catering de alta calidad que ofrecen servicios comparables con el Grupo Zátíší Catering en las principales ciudades de Europa del Este.

Petr está satisfecho de que, desde sus inicios, los servicios de restauración del Grupo Zátíší han sido compatibles con los más altos estándares de calidad, profesionalidad y servicio, a pesar de que la organización ofrece servicios tanto a grandes eventos de varios miles de personas como a pequeños asuntos corporativos. El Grupo Zátíší puede diseñar un sistema tipo 'cadena de fabricación' para manejar varios miles de porciones o, si es necesario, preparar platos de alta calidad hechos a la medida por los partidos más pequeños. Todos los productos Zátíší se ajustan a los procesos de producción debido a que son relativamente sencillos de producir, fáciles de manejar y de transportar (de hecho la calidad no se ve perjudicada durante el transporte). Los alimentos de Zátíší están hechos con la mejor variedad de ingredientes, tanto locales como internacionales, y el Grupo Zátíší ha sido un pionero en el establecimiento de normas en la restauración de lujo y en la industria de servicios de comida en la República Checa. La compañía opera en el sector de alta gama, que ofrece un servicio de calidad superior con una amplia variedad de productos de comida y de servicios al cliente. Los clientes de la compañía incluyen grandes empresas, instituciones públicas y privadas. Esa estrategia ha sido ampliamente exitosa para la empresa. Sin embargo, el Grupo Zátíší está experimentando algunos problemas en su desarrollo. En muchos aspectos, la compañía se ha convertido en la víctima de su propio éxito, al ser incapaz de comunicar sus servicios de alta calidad a los clientes más pequeños. Aunque el mensaje parece haber sido mal interpretado, la empresa sigue firmemente orientada hacia el cliente. Por ejemplo, el equipo de producción está fuertemente orientado al cliente y, en cada contrato que estipule, trata cumplir con todas las necesidades de

los clientes. En Zátíší el cliente no se ve como un normal cliente, sino más bien como un socio.

Estructura Organizativa

El Grupo de Zátíší consta de tres divisiones relativamente separadas: la división de restaurantes, la división de catering, y la división de alimentos de conveniencia. La división de restaurantes cuenta con una marca llamada Restaurant que incluye tres restaurantes ‘V Zátíší’, ‘Bellevue’ y ‘Mlýnec’. Estos restaurantes están ubicados en Praga, cerca del Puente de Carlos. Se clasifican como restaurantes de gama alta destinados a la clase alta de la República Checa y a los turistas. La segunda división, la división de catering, también se encuentra bajo la marca Zátíší. Esta división consta de dos grupos: ‘Zátíší Catering’ y ‘Žofín Catering’ (con esta última que proporciona servicios de catering exclusivamente en la isla Žofín en Praga). La tercera división es la de más reciente adquisición y no opera bajo la marca Zátíší ya que se consideró como una posible amenaza para la marca de lujo. Se llama ‘Fresh & Tasty’ y se trata de la restauración de alimentos de conveniencia. La división Zátíší Catering es la división más grande y ha sido tradicionalmente la parte más rentable del negocio. Zátíší Catering opera en toda la República Checa, con algunos de sus lugares más conocido como el Centro de Congresos de Praga, la Biblioteca de Strahov, la Opera, el Museo Kampa, y muchos otros palacios y castillos checos. La sede de la empresa se encuentra en Praga. Zátíší Catering también tiene una filial comercial en Budapest, que ofrece servicios de catering en ‘Europa Boat’, ‘Géllert Bath’, ‘Zsófia Boat’, el Centro de Diseño Vam, y en una variedad de museos. En Viena, el grupo Zátíší Catering ofrece servicios de catering en el Castillo de Neuwaldegg, en el Palacio de Niederösterreich y en el Palacio de Lichtenstein. Zátíší Catering ofrece una amplia variedad de servicios y tiene una vasta experiencia en la organización de cenas de gala y celebraciones corporativas, así como la restauración para eventos de menor envergadura, como los cócteles, buffets y bodas.

En la República Checa, la producción y preparación de todos los alimentos se encuentra en el Centro de Congresos de Praga. Desde este lugar se prepara la comida, se almacena y se lleva a un determinado evento. En 2009, durante la presidencia de la UE en la República Checa, Zátíší Catering fue el proveedor oficial de la Unión

Europea. Zátíší provee comida también para el Congreso de la República Checa, incluyendo sus conferencias y seminarios donde los contratos pueden incluir desayuno, pausa café, comida y cena. Zátíší Catering está también estudiando otros tipo de servicios distintos como por ejemplo la ‘cocina al aire libre’ en el Jardín Real o en sitios parecidos. Zátíší también ofrece servicios de catering con entrega a domicilio tanto a oficinas como a particulares. A pesar de la variedad y la diversidad en los servicios de Zátíší Catering, los clientes siguen reduciendo los presupuestos de los acontecimientos en las empresas, y así los pedidos de restauración acaban siendo más pequeños, o peor aún, cancelados. Zátíší Catering, proveedor de servicios de catering de alta gama y sinónimo de calidad, se enfrenta ahora a importantes pérdidas financieras debido a la crisis. Los clientes están eligiendo el precio sobre la calidad y, por lo tanto, reemplazando servicios de catering de mayor calidad con otros con menos calidad y más baratos.

La Tendencia Creciente en las Inversiones Extranjeras

Muchos de los clientes de Zátíší Catering, incluso las empresas multinacionales con sus sede principal en la República Checa, están llevando a cabo oportunidades de expansión para sus negocios en los mercados europeos. Estos países se encuentran principalmente en Europa central y oriental, como Eslovaquia, Hungría, Rumania y Bulgaria. A medida que estas empresas evalúan estos nuevos mercados, preparan reuniones de negocios y congresos en estos nuevos países. Estas empresas, clientes de Zátíší Catering en la República Checa, tienen dificultades para contratar una fuente fiable y de alta calidad que ofrezca un servicio de catering que cumpla con sus necesidades en estos mercados de nueva creación. Basándose en la reputación de la marca de Zátíší como un proveedor de servicios de alta calidad y digno de confianza, el grupo Zátíší Catering ha sido invitado para hacer frente a tales eventos en el extranjero. Esto podría ser una importante oportunidad de mercado para Zátíší Catering pero no es una decisión que puede tomarse a la ligera. Petr lleva años cultivando las relaciones con estos clientes y teme que rechazar la propuesta del cliente tendría un impacto negativo sobre la reputación de la empresa y el nombre de la marca, sobre todo porque el modelo de negocio está orientado al cliente. Sin embargo, por otro lado, si Zátíší Catering se ofrece para proporcionar servicios de catering en el extranjero, la organización se enfrentaría a muchos desafíos

organizativos adicionales y desconocidos. En la actualidad, Zátíší Catering recibe un número importante de solicitudes con el fin de facilitar este tipo de servicio para sus clientes corporativos. Zátíší Catering se da cuenta que esta es una circunstancia única para expandir su negocio en los nuevos mercados emergentes, y que esta es una oportunidad para incrementar los negocios y fortalecer la marca de la empresa a través de muchos países del centro y este de Europa. Sin embargo, antes de que Zátíší Catering pueda ofrecer estos nuevos servicios a sus clientes y agregar estos servicios a su cartera, los pros y los contras de esta expansión tienen que ser evaluados.

Petr ha tenido dos empleados claves que interrumpieron su rutina diaria de trabajo para revisar el potencial del mercado estero Se identificaron así los puntos fuertes de la empresa para entrar en los mercados emergentes sobre la base de:

- El nombre de marca y la calidad del producto: El grupo de Zátíší sigue siendo una combinación de un ambiente especial, un servicio perfecto y un producto excepcional.
- La lealtad hacia el cliente: Los clientes regresan al grupo Zátíší debido a la experiencia única en términos de la calidad de los alimentos, y estos clientes están dispuestos a pagar un precio adecuado para un servicio de primera calidad.
- Carácter innovador: el grupo Zátíší utiliza métodos innovadores para la preparación de alimentos, satisfaciendo la demanda del cliente con respecto a recetas inusuales con ingredientes exóticos.
- Fuerte compromiso social: El grupo de Zátíší dona el 20% de sus beneficios anuales a diversas organizaciones sin fines de lucro tales como el proyecto de Unicef Life 'Sance', la Fundación 'Teresa Maxova' y el proyecto 'Street Children'.
- Orientación al cliente: El equipo de producción está fuertemente orientado a las necesidades del cliente y siempre se esfuerza por superar las exigencias del cliente.

En gran medida, Petr estaba de acuerdo con sus análisis, pero estaba preocupado por el impacto que podía tener la crisis económica: los clientes checos del Grupo Zátíší

son miembros de la clase alta de la sociedad, empresarios y visitantes extranjeros, y dentro de estos segmentos se habían producido unos cortes severos en los gastos, precisamente debido a la crisis financiera. También consideraba que la visión de la empresa no estaba clara porque había crecido rápidamente adoptando una amplia estrategia de diferenciación, que había llevado al equipo de gestión a ignorar los principales mercados. Zátíší también fue culpable de no promocionar y comunicar efectivamente con los potenciales clientes: no existen ningunas promociones de marketing centradas en destacar un determinado tipo de producto o servicio a un determinado segmento de clientes. Petr tomó como su trabajo el elaborar un modelo estratégico para la expansión en los mercados de restauración extranjeros y, a la vez, prestar atención a las debilidades que había identificado.

Anotó las oportunidades en su bloc de notas para que visualmente pudiera hacer referencia a ellas durante la reunión si fuera necesario. Él escribió:

- Ventaja competitiva: La expansión de los servicios de catering a los países occidentales (por ejemplo, Alemania y Austria) sería una oportunidad para diversificar los clientes y entrar en nuevos mercados. Dentro de estos mercados el grupo Zátíší Catering puede prestar servicios de gama alta, y la ventaja competitiva en estos mercados sería de una buena relación coste-calidad.
- Expansión en los mercados en desarrollo de Europa del Este: Una oportunidad disponible para la empresa sería expandirse en los nuevos mercados de rápido crecimiento de Europa del Este, como Polonia, Eslovaquia, Hungría, Rumania y Bulgaria.
- Hacer negocios con los nuevos miembros de la Unión Europea: En la actualidad, el grupo Zátíší Catering no es capaz de extender sus servicios fuera de la UE debido a las barreras al comercio con países no comunitarios. Sin embargo, la UE está en continua expansión y se crean así nuevos mercados para el grupo.

Petr estaba alerta que algunos de los miembros del equipo directivo de gestión iban a cuestionar sobre los riesgos asociados con esta estrategia. Nadie mejor que Petr sabía que la relación con el cliente era fundamental y que un cambio basado en temas de

precios hubiese sido un verdadero problema en el futuro. Luego estaban todas las cuestiones relacionadas con los recursos humanos y el mantenimiento de la imagen de marca y de la reputación en el extranjero. Petr estaba, sin duda, bajo presión: por un lado sus ventas bajaban y se presentaba una buena oportunidad de explorar nuevos mercados trabajando con contactos de confianza. Pero, por el otro lado, la empresa no estaba demasiado familiarizada con estos nuevos mercados y más importante aún, tenía poca información sobre sus potenciales competidores. Así que Petr tenía dos posibilidades: o convencer al equipo de expandir grupo Zátíší en los mercados extranjeros o volver a centrarse en los negocios en su mercado principal para evitar el estancamiento de la empresa.

Aspectos de Considerarse

Por lo que concierne el negocio central del grupo Zátíší, 'los catering en cenas de gala', la amenaza de sustitución es relativamente baja ya que los compradores perciben los productos Zátíší como superiores en términos de calidad. Aunque para los compradores los costes de cambiar a otro proveedor son casi inexistentes, hay una baja propensión a cambiar simplemente porque casi no existe otro proveedor de catering con un nivel tan alto en la República Checa. Esto es particularmente cierto en el segmento de la restauración de lujo debido a que los compradores son menos sensibles a los precios, mientras la reputación es más importante para el éxito. Sin embargo Petr, que ha seguido hablando con sus clientes a lo largo de esta crisis financiera, escuchó que algunos de ellos podrían llegar a considerar el hecho de pasarse a proveedores de catering de clase media, con precios menores. La división de restaurantes Zátíší ya ha presenciado una tendencia similar, pero hay más competencia en el sector de la restauración. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores es relativamente alta en los segmentos de hostelería y restauración, ya que es necesaria relativamente poca inversión de capital para establecer estos negocios. En la actualidad Zátíší Catering tiene una cuota de mercado grande: aproximadamente 22% del mercado de catering total (75% del mercado de cenas de gala y el 20% del mercado de buffet). El mercado de la restauración está muy fragmentado y ya bastante saturado. En 2009, el mercado de los servicios de catering y de comida convencional disminuyó un 9% en la República Checa en comparación con el año anterior. La rentabilidad de este segmento depende del control de costes y

de eficaces y importantes operaciones de marketing. Mientras que Petr finalizaba las diapositivas de su presentación, tomó un momento para revisar las cuatro opciones que consideraba más importantes con el fin de iniciar el proceso de internacionalización de la empresa. Cada opción implicaba diferentes niveles de inversión. Será deber del equipo discutir cual de esas distintas opciones representa la base más adecuada para la estrategia de internacionalización. Petr ya tenía claro cuál es la opción que él prefiere, pero se tiene que llegar a un consenso general sino se atascarían en esta etapa y la estrategia no llegaría a incorporarse en la revisión del apartado estratégico del plan de negocios. Una sensación de excitación estaba creciendo en la boca de su estómago; ya tenía en su mente el plan de lanzamiento al mercado.

La primera opción propone la continuación del uso de las instalaciones actuales de la empresa en Praga, donde la comida será preparada y luego transportada directamente a la ubicación del evento. La producción principal se llevará a cabo en la sede y los últimos retoques serán realizados en el destino final, o sea en el lugar del evento. El equipo responsable de la preparación se encargaría de transportar la comida preparada, el menaje, y otros servicios. Petr quiere destacar aquí la importancia de contar con una base estratégica en Hungría, a pesar de que actualmente sea solo una oficina de ventas y quiere sugerir la idea que esa base podría acabar siendo un centro de preparación en el futuro. Esta opción ya se había planteado anteriormente pero el grupo decidió no hacer ninguna inversión significativa. La justificación de ese rechazo fue debida la decisión de hacer una utilización más eficaz de la ubicación actual, que iba a crecer seis veces debido al incremento de los pedidos. Utilizar la misma ubicación garantiza calidad y estándares más altos, porque los equipos expertos en la preparación (con know-how adquirido en el tiempo) están en el sitio. La desventaja de esta opción está en el tiempo de viaje de las mercancías. EL transporte aumentará significativamente el precio final del servicio y requerirá el empleo de métodos de gestión de calidad adicionales. El límite actual de transporte de alimentos es de aproximadamente 7 horas de distancia del lugar de elaboración, lo que limita el área de mercado potencial. Hasta la fecha actual, el grupo Zátíší Catering garantiza la calidad de los alimentos durante 24 horas desde el momento de la preparación.

La segunda opción propuesta es la creación de una filial de ventas en Bucarest o Varsovia. Esta idea se basa en la actual tendencia de desarrollo rápido de los mercados búlgaro, rumano y polaco. No se puede llegar a centrarse en estos mercados desde Praga debido a la distancia de estos países. Junto con la creación de la oficina de ventas en uno de estos lugares, un centro completo de preparación se debería abrir en Budapest con el fin de servir a los nuevos lugares en Rumania y Bulgaria. Esta opción requeriría una cierta inversión tanto en nuevas tecnologías y materiales, como en una nueva administración y en equipos operativos. Esta opción también cambiaría la estructura organizativa y las prácticas de gestión, y las barreras culturales podrían convertirse en un problema. A pesar de esos obstáculos, esta opción permitiría confirmar el alto nivel de calidad de la organización y permitirá a la compañía estar más cerca de los nuevos clientes potenciales en estos mercados en crecimiento. Estas dos filiales se convertirían en el punto de partida para la posible expansión futura en otros países en crecimiento, como los nuevos miembros de la UE, tal como Croacia o Serbia. Los costes de mano de obra siguen siendo bajos en estos países. El Grupo Zátíší Catering podría empezar con garantizar los servicios de restauración para los clientes de la República Checa y a la vez intentar adquirir nuevos clientes locales también mediante los contactos de sus clientes. Estos nuevos clientes podrían beneficiarse de la estructura grande y creciente de la empresa, que garantiza los servicios en toda la Europa Central y Oriental. Petr considera que la empresa requiere un préstamo de inversión a largo plazo del banco para ejecutar esta opción.

La tercera opción investiga sobre la posibilidad de establecer unas alianzas con los proveedores locales de restauración. Zátíší Catering elegiría en cada país un proveedor local que coincida con la filosofía de la empresa, centrada en el cliente, y con los estándares de calidad. Una vez seleccionada, se establecerá una asociación estratégica con cada empresa. La empresa local tendría que garantizar los servicios de catering en las zonas del país que le corresponde por acuerdo que si el socio local recibe una solicitud de servicios de catering en la República Checa o Hungría, este servicio se prestaría por Zátíší Catering. En ambos casos, el segundo partido obtendría un porcentaje acordado de los ingresos. Esta opción no crea la necesidad de ninguna inversión significativa, y puede ser establecida en un plazo relativamente corto de tiempo. El reto principal sería el proceso de elegir un socio adecuado en cada país y mantener alta la imagen de la marca en el extranjero. Algunas consideraciones

principales para Zátíší Catering se centran en la capacidad de los socios locales de proporcionar servicios al cliente y calidad.

La última opción que Petr pondrá sobre la mesa esta tarde es la propuesta de que Zátíší Catering prestase el servicio con su propio 'know-how' y con su equipo de proyecto, pero, que la comida se preparase en sitio, en cooperación con un proveedor local de comida, manteniendo el mismo nivel alto de calidad. Cuando sea necesario, la comida puede ser preparada por el equipo Zátíší en el país respectivo, en cooperación con el socio local. Esta opción garantizaría el mantenimiento del nivel alto de calidad que Zátíší Catering percibe como su ventaja competitiva en la industria y ambos la reputación de calidad y alto nivel de prestación de servicios de Zátíší Catering seguiría segura. El único obstáculo podría ser la calidad de los alimentos; para reducir al mínimo este riesgo serían elegidos sólo aquellos socios que cumplen con los altos estándares de calidad de Zátíší Catering. En este modelo de cooperación, Zátíší compraría los servicios del socio extranjero a un precio más bajo y cooperaría en la preparación de los alimentos. Esta opción se puede establecer en un plazo de tiempo relativamente corto.

Conclusión

El papel de Petr Štefan como Director General es el de presentar al equipo de dirección unas opciones de crecimiento dentro del grupo Zátíší Catering durante estos tiempos económicos alarmantes. La empresa tenía un pequeño fondo de reserva, pero los márgenes se van reduciendo a medida que pasaba el tiempo. En retrospectiva Petr reconoce haber pasado demasiado tiempo fomentando las relaciones comerciales con los clientes actuales, destinado poco tiempo para asegurar nuevos clientes potenciales: la empresa se basó demasiado en las recomendaciones 'boca a boca' en lugar de realizar campañas de marketing más fuertes. Esta es su oportunidad para cambiar la forma de hacer negocios. Había trabajado muy duramente para satisfacer a los clientes actuales y para construir la marca. Las grandes marcas habían sido leales al grupo en los últimos años y en su mente eso es una base segura desde la que expandirse hacia nuevos mercados con clientes similares. Mientras tiraba el envoltorio del sándwich su ordenador anunció un nuevo correo. Era el cliente del evento de ayer que quería agradecer Zátíší Catering por proporcionar calidad y un servicio profesional. Por

alguna extraña coincidencia el cliente preguntaba si sería posible que Zátíší Catering prestase sus servicios de catering para la ceremonia de inauguración de su nueva filial en Bucarest. “*El juego ha empezado*” son las palabras que se cruzaron por la mente Petr Stefan. Petr se arregló la corbata y se dirigió a la reunión de gestión que casi seguramente iba definir el futuro del Grupo Zátíší Catering.