

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EVENTOS & MARKETING
BYLI S.A.S.**

ANDRÉS FELIPE CHICUASUQUE RODRÍGUEZ COD 20141077089

WALTHER YESID GARCIA ACERO COD 20141077107

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2018**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EVENTOS & MARKETING
BYLI S.A.S.**

**ANDRÉS FELIPE CHICUASUQUE RODRÍGUEZ COD 20141077089
WALTHER YESID GARCIA ACERO COD 20141077107**

**TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PASANTÍA PRESENTADO
PARA OBTENER EL TITULO EN TECNÓLOGO INDUSTRIAL**

**DIRECTORA DE PROYECTO
MCS IMELDA LIZCANO CARO**

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

ING. MANUEL MAYORGA
COORDINADOR PROYECTO CURRICULAR

EVENTOS & MARKETING S.A.S.

DIRECTORA
ING. IMELDA LIZCANO CARO

AGRADECIMIENTOS

En la cumbre de este proyecto, queremos destacar a quienes nos brindaron de su apoyo y colaboración para lograr llegar a este punto, por tal motivo este espacio es para mostrar nuestro agradecimiento a aquellas personas y entidades que nos brindaron su conocimiento, apoyo y tiempo.

Queremos iniciar agradeciendo inmensamente a nuestra profesora Imelda Lizcano Caro por aceptar la dirección de este proyecto, por cada recomendación que nos brindó para organizar de una manera más clara nuestro proyecto y lograr estructurar un documento con gran valor académico y profesional.

En relación con el desarrollo del proyecto queremos agradecer Eventos & Marketing Byli S.A.S., en especial a la señora Blanca Jhanet Acero quien desde un inicio nos brindó su tiempo y nos abrió las puertas de su empresa.

CONTENIDO

GLOSARIO	5
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVOS	6
Objetivo General.	6
Objetivos específicos.	6
PROBLEMÁTICA.....	7
PLAN DE TRABAJO.....	7
Análisis Estratégico.....	7
Diagnóstico Estratégico.	7
Formulación del Plan Estratégico.....	8
1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	9
2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	10
2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO.....	10
2.2 MACROENTORNO.....	10
2.2.1 Macroentorno demográfico.	10
2.2.2 Macroentorno económico.....	11
2.2.3 Macroentorno político.....	13
2.2.4 Macro entorno social.....	14
2.2.5 Macroentorno ambiental.....	17
2.2.6 Macroentorno tecnológico.....	18
2.3 MICROENTORNO.....	20
2.3.1 Síntesis del sector.....	20
2.3.2 Delimitación del sector.	21
2.3.3 Evolución del sector. INESTABLE.....	21
2.3.4 Nivel de Estabilidad Del Entorno. ESTABLE.	22
2.3.5 Análisis De Las Cinco Fuerzas Del Modelo De M. Porter.	23
2.3.6 Grupos Estratégicos.	25
2.4 ANÁLISIS INTERNO.....	25
2.4.1 Modelo de Negocio.....	25
2.4.2 Desarrollo del Modelo CANVAS.	26
2.4.3 Cadena de valor.....	29

2.4.4	Recursos, capacidades y/o competencias distintivas y diferenciadoras de la empresa.....	31
3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	34
3.1	Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	34
3.2	Perfil competitivo de la industria (PCOI).....	36
3.3	Matriz del perfil competitivo	37
3.4	Perfil de capacidad interna (PCI).....	38
3.4.1	Factores de Alto Impacto	40
3.4.2	Análisis de Vulnerabilidad	41
4	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
4.1	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.	42
4.1.1	Misión Corporativa.	42
4.1.2	Visión Corporativa.....	43
4.1.3	Principios y Valores Organizativos.	43
4.2	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	45
4.3	Objetivo Estratégico.....	45
4.4	Estrategia Competitiva Genérica (Proyectada).	45
4.5	Acción Estratégica Prioritaria.....	45
4.6	Estrategias Funcionales.	45
4.6.1	Estrategia FO.	45
4.6.2	Estrategia DO.....	46
4.6.3	Estrategia FA	46
4.6.4	Estrategia DA.....	46
4.7	Matriz FODA.....	46
4.8	Plan de acción	48
4.9	Tablero de Control.....	51
	CONCLUSIONES.....	53
	RECOMENDACIONES.....	54
	BIBLIOGRAFÍA.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de personas en los diferentes estratos sociales	11
Figura 2: Tasa de crecimiento del PIB	12
Figura 3: Inflación de materias primas e insumos para el servicio de catering.....	13
Figura 4: Porcentaje de personas asistentes a los diferentes tipos de eventos.....	14
Figura 5: Porcentaje de habitantes que asistieron al algún evento regional	15
Figura 6: Tabla de los principales eventos del país	16
Figura 7: Tabla sobre normatividad ambiental	17
Figura 8: Manejo de desperdicios	18
Figura 9: Modelo dimensional de la innovación en servicios	19
Figura 10: Tabla desglosadora del modelo dimensional	20
Figura 11: Grafica de incrementos nominales.....	21
Figura 12: Variación del sector de servicios anualmente.....	22
Figura 13: Las Cinco Fuerzas Del Modelo De M. Porter.....	24
Figura 14: Modelo CANVAS	27
Figura 15: Cadena de valor	30
Figura 16: POAM.....	34
Figura 17: PCOI.....	36
Figura 18: Matriz del perfil competitivo.....	37
Figura 19: PCI	38
Figura 20: Factores de impacto	40
Figura 22: Gráfica de vulnerabilidad	42
Figura 23: Matriz FODA	47
Figura 25: Tablero de control.....	51

GLOSARIO

Ivanol: “Servicio de catering, el cual comprende todo tipo de comidas rápidas, golosinas y snacks”¹.

Carplus: “Servicio de alquiler de carpas, sillas, mesas, tarimas, baños portátiles, manteles, forros entre otros elementos para grandes eventos”².

Macroentorno: “Son las variables externas que pueden interferir en el funcionamiento de la empresa, ya sea para bien o para mal. Estos factores no dependen de la actividad comercial, sino de factores ajenos que no solo afectan a las empresas, sino al conjunto de la población. Son conocidos como el macroentorno de la empresa, para englobarlos a todos ellos”³.

Matriz FODA: “Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente”⁴.

Microentorno: “Son los elementos más próximos a la relación de intercambio de una empresa. Está formada por aquellas variables sobre las que la empresa puede influir o actuar de algún modo”⁵.

Sector: “Conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva”⁶.

Ventaja competitiva: “Oportunidad perseguida por una empresa para obtener una posición destacada por encima de la competencia. Actualmente, nace de los esfuerzos de aplicación de los planes estratégicos y de la interacción con el factor tecnológico”⁷

¹ Eventos &Marketing. Ivanol [en línea], [revisado 15 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.eventosymarketingsas.com/index.php>

² Eventos &Marketing. op. Cit, Carplus

³ Fabra, Alberto. Qué es el macroentorno de una empresa. Un como [en línea], [revisado 15 de marzo de 2018]. Disponible en internet: <https://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html>

⁴ Riquelme, Matías. FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Análisis FODA [en línea], [revisado 15 de marzo 2018]. Disponible en internet: <http://www.analisisfoda.com/>

⁵ Vacas, Fernando. innovación tecnológica en las empresas. Madrid España, Universidad pontifica de Madrid, 2015. P 12

⁶ Vacas, Fernando. op. Cit, p 16

⁷ Vacas, Fernando. op. Cit, p 18

INTRODUCCIÓN

Eventos & Marketing es una empresa del sector de servicios que ha trabajado empíricamente desde su constitución y en la actualidad requiere un análisis estratégico. En este Plan Estratégico se mostrarán los aspectos externos e internos de la empresa que la afectan directa e indirectamente. Para entender cada aspecto se trabajarán modelos, métodos, recursos y capacidades con los que la empresa cuenta para distinguirse en el mercado y con los cuales podrá mantenerse en él. Con todos los aspectos identificados se determinará la orientación estratégica y la formulación del plan en la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General.

- Realizar el plan estratégico de Eventos & Marketing Byli S.A.S. brindando acciones que permitan solucionar problemáticas en las operaciones, el personal y la publicidad.

Objetivos específicos.

- Realizar un análisis estratégico que brinde información sobre el entorno (externo e interno) de la empresa.
- Diseñar un diagnóstico estratégico con las matrices POAM, PCOI, PCI y la Matriz FODA.
- Realizar la orientación estratégica enfocando la misión, visión, valores y principios organizacionales
- Elaborar la formulación el plan estratégico donde se identifiquen los objetivos del plan y sus principales estrategias.
- Diseñar un tablero de control donde se identifiquen indicadores de verificación de todo el plan estratégico.

PROBLEMÁTICA

Para la empresa Eventos & Marketing Byli S.A.S. la garantía permanente de calidad en la prestación del servicio de catering es un problema, ya que no cuenta con un proceso o un método claro para realizar inspección o verificación del servicio prestado y esto ha llevado a la pérdida de clientes. En el mercado actual Eventos & Marketing ha tenido poca participación pues no ha encontrado la manera de llegar a clientes jóvenes, dejando atrás el mercado en línea y las redes sociales.

Al llevar a cabo el servicio de catering Ivanol se desconoce la capacidad y los costos de manufacturación, esto es muy importante conocerlo si se quiere competir a nivel nacional con las grandes empresas del sector. Además, el personal de la empresa reside mayoritariamente en la ciudad de Bogotá, lugar donde se encuentra ubicada la empresa, lo cual implica dependencia hacia varios colaboradores ajenos al personal que integra la empresa para el desarrollo de eventos en otras ciudades, limitando el control sobre el servicio.

PLAN DE TRABAJO

Análisis Estratégico.

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Para mejorar, las empresas deben realizar periódicamente un análisis estratégico, el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas que deben mantenerse para incrementar la eficiencia y eficacia de la organización mediante el aumento de la capacidad de la organización para implementar sus recursos de forma inteligente.⁸

Diagnóstico Estratégico.

Fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno (tanto general como competitivo) y análisis interno.

⁸ Quistión pro. ¿Qué es el análisis estratégico? [en línea], [revisado 20 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>

Con el diagnóstico estratégico, la empresa es capaz de conocer cuáles son los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con éxito.⁹

Formulación del Plan Estratégico.

La formulación es el análisis del punto al que se quiere llegar, entender dónde se encuentra actualmente y trazar el camino para ir de un punto a otro, algo que no deja de ser intuitivo y obvio, pero que pocas compañías realizan de forma sistemática. Para saber a dónde se quiere llegar se debe partir de la misión, visión y valores, para saber el lugar de partida es preciso un análisis interno y externo seguido de una FODA y, por último, trazar el camino, para lo cual se debe definir aquellos aspectos clave en los que se tiene que centrar la compañía para conseguir lo que se ha propuesto, es decir, identificar las decisiones que debe tomar.

⁹ Campos, Vanessa. diccionario empresarial [en línea], [revisado 20 de octubre de 2017].

Disponible en Internet:

http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjl0tDtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE

1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Año de creación: La empresa inició operación en el año 1995. Sus inicios fueron, principalmente, como un negocio familiar, puesto que el padre de la señora Blanca Jhanet Acero, gerente general de Eventos & Marketing, también posee una empresa de este tipo, lo cual fue un factor que impulsó y ayudó para que esta organización progresara.

Localización: La empresa actualmente está ubicada Cra.19 # 37-06 TEUSAQUILLO, en la ciudad de Bogotá.

Propietarios: La empresa fue fundada por la señora Blanca Jhanet Acero, como persona natural y es quien hasta el día de hoy sigue liderando la empresa sin ningún tipo de socios.

Número de empleados: La empresa cuenta actualmente con 2 empleados, cada uno de estos desempeña labores en un área específica:

- **Bodega:** se encarga de todo el manejo de la logística y del almacenamiento de diferentes productos.
- **Área Administrativa:** se realizan actividades que comprenden comunicación con los distintos clientes y comunicación interna

Productos Líderes: A través del servicio Ivanol la empresa obtiene gran parte de sus ingresos, entre los productos alimenticios de mayor rotación se encuentran los siguientes: crispetas, algodones, perros calientes, hamburguesas, raspados, helados y bebidas.

Principales clientes: La empresa recibe bastante demanda de algunos clientes con los que ha trabajado durante un gran periodo de tiempo, algunos de ellos son los siguientes:

- ✓ Grupo Bancolombia
- ✓ ASODAMAS
- ✓ Amway
- ✓ ÉXITO

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO.

2.2 MACROENTORNO.

2.2.1 Macroentorno demográfico.

Surgimiento de nuevas empresas debido a la tasa migratoria en la ciudad que conlleva a nuevas demandas en el mercado.

Grandes empresas prestadoras de servicios de alimentos (catering) y bebidas, restaurantes y hoteles ofrecen en la actualidad un amplio portafolio de opciones para que los clientes más sofisticados logren satisfacer sus demandas.

Después de realizar una revisión bibliográfica, se encontró un interesante crecimiento de este sector en los últimos años, lo que permite pensar que la tendencia se mantendrá por al menos varios años más.

El periódico EL ESPECTADOR publicó un artículo en el que se indica el número de empresas que se crearon en primer semestre del año 2017, de las cuales el 15,3% fueron empresas de alojamiento y servicios de comidas, principalmente en Bogotá, y los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y Valle, de esto podemos deducir una relación entre la migración y la creación de estas empresas prestadoras de servicios de comidas, ya que debe haber un equilibrio entre la demanda y la oferta.¹⁰

Esto quiere decir que el consumo de comidas por fuera del hogar se ha incrementado. Según un artículo publicado por la Revista Dinero, Colombia está en cuarto lugar de 61 países pertenecientes a este estudio con un 38%: “El informe demuestra que en los países de América Latina el porcentaje de las personas que toman el almuerzo en algún establecimiento, es alto; siendo Colombia la sexta, con 72%, frente a las otras naciones encuestadas.”¹¹

Delimitación cuantitativa del mercado

En la actualidad Bogotá cuenta con un total de siete millones trescientos sesenta y tres mil habitantes, de igual manera cuenta con un total de cuatro millones de ocupados y un total

¹⁰ EL ESPECTADOR. Creación de empresas en el país aumentó 8,3% en el primer semestre del año [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <https://www.elespectador.com/economia/creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-83-en-el-primer-semestre-del-ano-articulo-702612>

¹¹ Dinero. La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>

de cuatrocientas mil personas desocupadas. En cuanto a los estratos la población Bogotana se divide de la siguiente manera. Ver figura1

Figura 1: Porcentaje de personas en los diferentes estratos sociales

Estrato	Porcentaje de Población Bogotana
1.	9.8%
2.	41.4%
3.	35.5%
4.	7.8%
5.	2.4%
6.	1.8%
Sin estrato.	1.5%

*(DANE,2013) (Catering,2013)

Fuente: DANE 2013 (porcentaje de personas en los diferentes estratos)

Esta división es importante para la empresa ya que al ser un servicio de comida se requiere saber qué tipo de clientes se manejarán en dicho evento.

2.2.2 Macroentorno económico.

La Inflación presenta una gran variación en el ámbito económico, ya que la mayoría de materias primas e insumos para el manejo del servicio de empresas catering son alimentos, este tipo de productos son los más afectados, por variables como el clima, aranceles, entre otros.

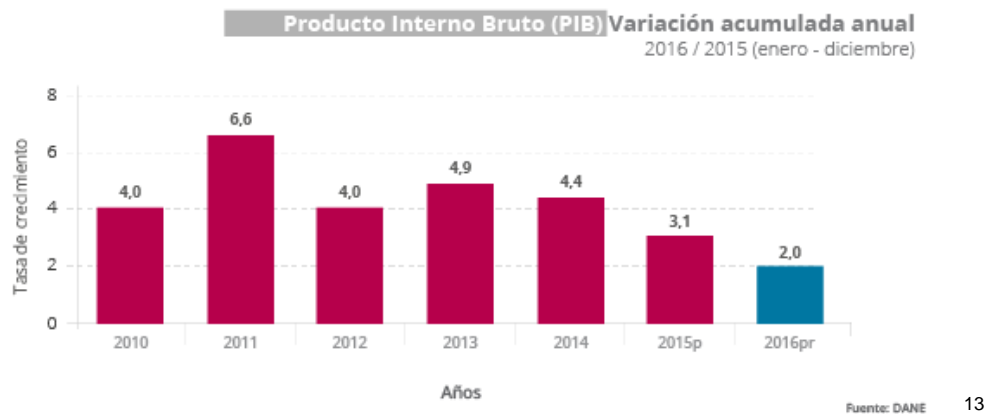
“Durante el año pasado la agricultura colombiana tuvo un comportamiento que no permite considerarla como una “locomotora” que decididamente haya contribuido al desarrollo nacional. Ver figura 2. Es más, el programa Colombia Siembra parece que hasta ahora no ha dado frutos.

El crecimiento agropecuario durante el año fue inferior al de la economía (primer trimestre: -3,1% vs 0,2%; segundo trimestre: 0,1% vs 0,2%; tercer trimestre: -0,2% vs 0,3 %; cuarto trimestre: 2,6% vs 1,0%).

Para el año corrido, la economía nacional creció 2,0% mientras el sector agropecuario, en su conjunto, lo hizo tan solo el 0,5%.

Aquí es importante resaltar que no hubo un crecimiento negativo gracias a los cultivos transitorios que crecieron 1,4% mientras los permanentes lo hicieron al 0,5%.¹²

Figura 2: Tasa de crecimiento del PIB



Fuente: DANE 2016 (Producto Interno Bruto -PIB- IV trimestre 2016 y Total 2016)

Cabe señalar que la devaluación y el fenómeno de El Niño afectaron algunos productos agrícolas y sus consecuencias se vieron reflejadas en una inflación de alimentos que, a noviembre, contando los últimos doce meses, ascendió a 9.81%.

Por eso, y a pesar de la variación del PIB del sector, reportada al tercer trimestre de 2015 (4.5%) y que en su momento produjo mayor optimismo; la SAC mantiene su estimativo de crecimiento agropecuario entre 2.5% y 3%, al finalizar el año.¹⁴

¹²Portafolio. Sector agropecuario durante el 2016 y perspectivas para el 2017 [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/opinion/luis-arango-nieto/sector-agropecuario-durante-el-2016-y-perspectivas-para-el-2017-coyuntura-24-de-marzo-de-2017-504396>

¹³DANE. Producto Interno Bruto -PIB- IV trimestre 2016 y Total 2016 [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4078-producto-interno-bruto-pib-iv-trimestre-2016-y-total-2016>

¹⁴El economista. Sector agropecuario crecerá entre 2,5% y 3% al finalizar el 2015: SAC [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.economista.es/actualidad-eAm-colombia/noticias/7240790/12/15/Sector-agropecuario-crecera-entre-25-y-3-al-finalizar-el-2015-SAC.html>

Figura 3: Inflación de materias primas e insumos para el servicio de catering.



El ritmo de crecimiento en estas actividades pecuarias crece cada vez más, en los últimos tres meses del año se podría registrar un aumento en las importaciones de maíz con la posibilidad de alcanzar un millón de toneladas, lo que llevaría a que cerca del 80% de la oferta del insumo sea importad. Ver figura 3

Fuente: SAC sociedad de agricultores de Colombia

2.2.3 Macroentorno político.

El gobierno afecta de manera directa a todas las empresas que se desarrollan su actividad y las fomenta, con instrumentos como la Ley 1607 del 2012 y el artículo 426 del estatuto tributario; la ley creó el impuesto nacional al consumo y el artículo 426 dicta que el impuesto al consumo será menor en comparación con el IVA.

“Artículo 426. Servicio excluido. Cuando en un establecimiento de comercio se lleven a cabo actividades de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías, para consumo en el lugar, para llevar, o a domicilio, los servicios de alimentación bajo contrato, y el expendio de comidas y bebidas alcohólicas para consumo dentro bares, tabernas y discotecas, se entenderá que la venta se hace como servicio excluido del impuesto sobre las ventas y está sujeta al impuesto nacional al consumo al que hace referencia el artículo 512-1 de este Estatuto.

“Parágrafo. Los servicios de alimentación institucional o alimentación a empresas, prestado bajo contrato (catering), estarán gravados a la tarifa general del impuesto sobre las ventas.” ¹⁵

“La ley 1819 del 2016 que habla sobre cambios estructurales al sistema tributario, el aumento del IVA y la penalización a los evasores de impuestos, de esta ley la parte que

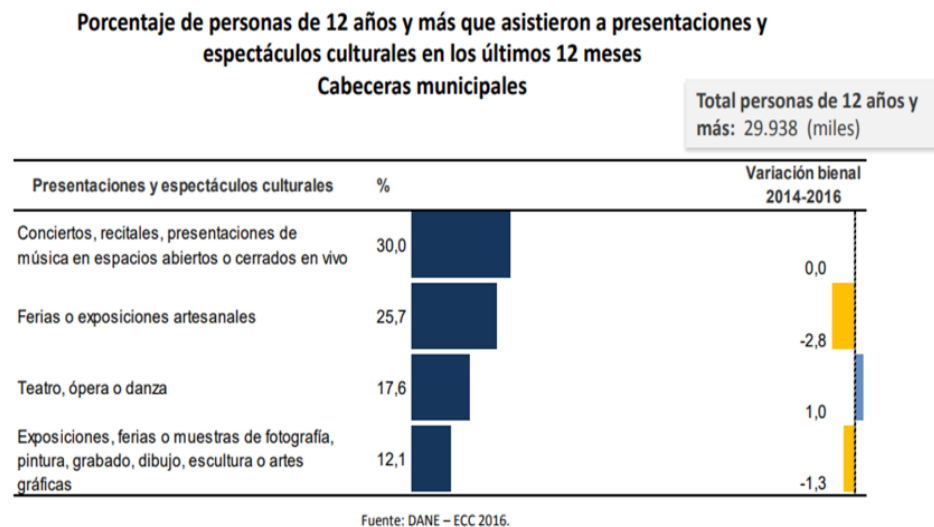
¹⁵ Acoyuntar. DIAN Concepto 45126 de 2014 Servicio de restaurante o alimentación prestado por terceros a clínicas u hospitales está excluido de IVA e impuesto al consumo [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.accounter.co/normatividad/conceptos/impuesto-al-consumo-dian-concepto-45126-de-2014-servicio-de-restaurante-o-alimentacion-prestado-por-terceros-a-clinicas-u-hospitales-esta-excluido-de-iva-e-impuesto-al-consumo.html>

más afecta a la empresa es el incremento del IVA, ya que esta al proporcionar un servicio, en este caso de catering deberá incrementar su valor debido a esto.”¹⁶

2.2.4 Macro entorno social

Colombia es un país con un sin número de fiestas y eventos que realiza a nivel nacional por regiones, ciudades y pueblos. Cada pequeña parte de este país tiene sus propias culturas y tradiciones, algunas son más culturales, otras más religiosas y otras más festivas.

Figura 4: Porcentaje de personas asistentes a los diferentes tipos de eventos



Fuente: DANE 2016 (Encuesta de Consumo Cultural 2016)

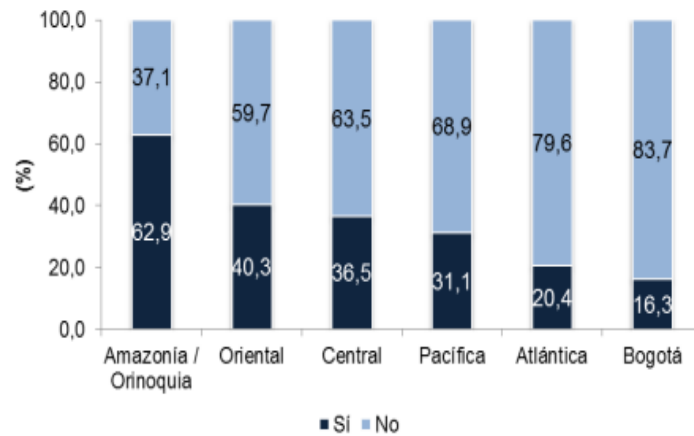
En la figura 4 se ve cómo ha ido aumentando la participación de las personas en los diferentes eventos. En la figura 5 se muestra una encuesta donde se preguntó si la asistencia a las fiestas municipales o departamentales era más importante fuera de Bogotá.¹⁷

¹⁶Portafolio. Reforma tributaria es la Ley 1819 de 2016, tras firma del presidente Santos [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria-es-la-ley-1819-de-2016-502521>

¹⁷DANE. Encuesta de Consumo Cultural 2016 [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/bole_ecc_2016.pdf

Figura 5: Porcentaje de habitantes que asistieron al algún evento regional

Distribución porcentual de personas de 12 años y más que asistieron a fiestas municipales o departamentales, por regiones en los últimos 12 meses - Cabeceras municipales



Fuente: DANE (Encuesta de Consumo Cultural 2016)

Se ha creado una lista de las principales ferias y fiestas nacionales de Colombia con el fin de saber qué eventos se realizan en todo el país.¹⁸

¹⁸Calendario de Colombia. ferias y fiestas en Colombia [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <https://www.calendariodecolombia.com/fiestas-nacionales>

Figura 6: Tabla de los principales eventos del país

eventos anuales generales en colombia											
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Carnaval blancos y negros	Carnaval y reinado de la subienda	Festival internacional de cine de cartagena	Festival de la leyenda vallenata	Festival de musica andina colombiana mono muñez	Festival Folclórico, Reinado Nacional del Bambuco	Festival Internacional de Poesia	Feria de las Flores	Festival Cuna de Acordeones	Reinado Nacional del Turismo	Feria de la Independencia	Festival del Hombre Caimán
Feria de manizalez	Torneo internacional del corrido llanero	Festival Nacional de la musica colombiana	Festival Eurocine	Festival del porro	Festival Internacional del Tango	Festival de la Confraternidad Amazónica	Festival Internacional de la Cultura	Festival de Teatro del Caribe	Encuentro Mundial del Coleo	Festival Internacional Folclórico y Turístico del Llano	Festival de Luces
Hay festival	Carnaval de barranquilla	Festival nacional de la ruana y el pañolon	Festival de artes escenicas del gran caribe	Festival de la cultura wayuu	Festival Nacional del Café	Fiestas del Mar	Festival Folclórico del Litoral del Pacifico	Concurso Nacional de Bandas Musicales	Festival Latinoamericano de Danzas Folclóricas	Encuentro Nacional del Torbellino y las Danzas	Festival de Velas y Faroles
Festival internacional de musica			Festival internacional coral de musica sacra	Festival internacional de triatlo	Festival Folclórico Colombiano	Festival de la Panela	Festival del Viento y las Cometas	Festival de la Luciérnaga	Festival Internacional de Cine de Bogotá	Festival de Colonas y el Encuentro de tres Culturas	Aguinaldo Boyacense
Fiesta del caiman cienagero			Festival iberoamericano de teatro		Torneo Internacional del Joropo	Festival del Sol y del Acero	Festival Mundial de la Salsa	Festival de la Música del Pacifico Petronio			Feria de Cali
Festival y reinado nacional de la panela					Festival y Reinado Nacional del Bullerengue		Festival Internacional del Teatro				

Fuente: Modificado de página web calendario de Colombia

2.2.5 Macroentorno ambiental.

Las empresas de catering son conscientes de la preocupación actual de la conservación de los recursos naturales y del cómo de las operaciones empresariales pueden afectarla. Por tanto, las actividades que realicen dichas empresas no deberán generar un impacto ambiental negativo y, por lo contrario, deberán ser mitigados con ayuda de planes de protección y prevención de impactos ambientales hacia los empleados y su entorno.

Normas sanitarias

En la figura 7 se puede ver la ley 99 de 1993 (Hace referencia a la normatividad sobre residuos sólidos y sobre el recurso hídrico)¹⁹

Figura 7: Tabla sobre normatividad ambiental

Normatividad sobre el recurso hídrico		Normatividad sobre residuos sólidos	
Decreto 2105 de 1983	Reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 sobre potabilización y suministro de agua para consumo humano	Ley 09 de 1979	Medidas sanitarias sobre manejo de residuos sólidos
Decreto 79 de 1986	Conservación y protección del recurso agua	Resolución 2309 de 1986	Define los residuos especiales, los criterios de identificación, tratamiento y registro. Establece planes de cumplimiento vigilancia y seguridad.
Documento CONPES 1750 de 1995	Políticas de manejo de las aguas	Decreto 605 de 1996	Reglamenta la ley 142 de 1994. En cuanto al manejo, transporte y disposición final de residuos sólidos
Ley 373 de 1997	Uso eficiente y ahorro del agua	Documento CONPES 2750 de 1994	Políticas sobre manejo de residuos sólidos
Decreto 3102 de 1998	Instalación de equipos de bajo consumo de agua		

Fuente: Propia

¹⁹ Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Ley 99 de 1993 Nivel Nacional [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>

Decreto 2811 de 1974 (Disposición de los residuos, y está enfocada hacia la protección social)²⁰ Ver figura 8.

Figura 8: Manejo de desperdicios



Las empresas de catering deben llevar un control de desperdicios, que impulse a las personas a tomar conciencia de la importancia de la reducción de desechos, reutilización y reciclaje, al igual que los desechos orgánicos producidos por la empresa deberán ser almacenados de manera segura e higiénica. De esta manera promover más eventos ya que se aportará al aseo público de la ciudad y a preservar el medio-ambiente.²¹

Fuente: andador urbano

2.2.6 Macroentorno tecnológico.

“En 2017, Colombia conservó el puesto 84, en una lista de 176 países, en el Índice de Desarrollo de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) que realiza la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el brazo de las Naciones Unidas para la materia. El organismo reconoció las acciones de las entidades competentes del Gobierno Nacional para promover el acceso a la tecnología, una mejor calidad en los servicios y la innovación, pero señaló que hay retos como la expansión de la banda ancha móvil y el despliegue de infraestructura.”²²

Esta puede ser una de las mayores oportunidades que tienen todas las empresas en general, las TIC son fundamentales en el entorno contemporáneo, ya que según un estudio de consumidores digitales realizado por el Centro de Investigación de las Telecomunicaciones, la actividad que más realizan los colombianos en la web es el uso de las redes sociales, llevándose una participación de 88%, basándonos en este estudio se puede decir que el éxito de las empresas de catering está en cómo se promocionen

²⁰Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 2811 de 1974 Nivel Nacional [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551>

²¹Espacio ecológico. Cuidemos el aire en nuestro planeta. [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://blogs.deperu.com/eco/>

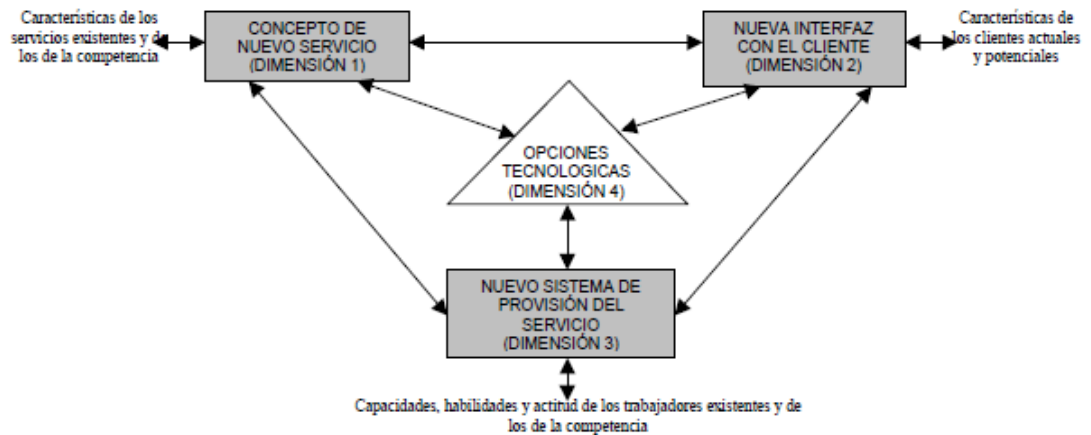
²²EL ESPECTADOR. ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>

mediante estos medios y poder llegar a su nicho de mercado de una manera más fácil y eficiente.²³

El modelo dimensional de la innovación en servicios

integra cuatro diferentes dimensiones de la innovación en servicios, de las cuales solo una de ellas es la tecnología, las interacciones entre los cambios de índole tecnológico y no tecnológico son muy relevantes y se encuentran representadas en el modelo. Ver figura 9 y 10

Figura 9: Modelo dimensional de la innovación en servicios



Fuente: innovaciom de servicios, Bilderbeek y otros

²³EL COLOMBIANO. ¿Qué tanto tiempo gastan al mes los colombianos en redes sociales? [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.elcolombiano.com/tecnologia/tiempo-de-uso-de-redes-sociales-en-colombia-HC7411548>

Figura 10: Tabla desglosadora del modelo dimensional

Dimensión 1 : concepto de nuevo servicio Las innovaciones de servicios aunque pueden ser visibles, generalmente son una nueva idea o concepto de cómo organizar la solución de un problema	Dimensión 2: nueva interfaz con el cliente Otro elemento importante de las innovaciones en servicios es el diseño de la interfaz entre el proveedor del servicio y sus clientes.
Dimensión 3: nuevo sistema de provisión (distribución y entrega) del servicio y organización Se refiere a los arreglos organizativos internos que hacen para permitir a los trabajadores realizar mejor su trabajo y ofrecer los productos de servicio de forma adecuada.	Dimensión 4: opciones tecnológicas La tecnología no es siempre una dimensión, no obstante el conocimiento de ciertas tecnologías, el grado de disponibilidad de ella y el conocimiento necesario pueden demandar sus necesidades de tecnología.

Fuente: Modificada de fundación contec²⁴

2.3 MICROENTORNO.

2.3.1 Síntesis del sector.

El sector de servicios de catering lo trabaja la empresa Eventos & Marketing a través de su servicio de Ivanol aplicado al catering, el cual es empleado principalmente por empresas que se encargan de distribuir alimentos (operadores gastronómicos), los cuales actúan en eventos o actividades fuera del hogar, buscando adaptar sus productos alimenticios a las necesidades que estos requieren, ofreciendo de esta forma menús especializados, y compitiendo con calidad, presentación y precios;²⁵ de esta forma se ha llevado a que las personas se alimenten más regularmente fuera de sus casas, contribuyendo también al desarrollo de la industria gastronómica nacional.

²⁴Fundación Cote. Innovación en servicios [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: http://informecotec.es/media/19_Innov_Servic.pdf

²⁵Caicedo, Ricardo. LLEGÓ EL FOOD SERVICE A COLOMBIA. EI TIEMPO. [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-267391>

2.3.2 Delimitación del sector.

El *food service* o también llamado servicio de catering, se limitará a las diferentes actividades o eventos en las que sean contratados, definiendo los productos alimenticios más adecuados (helados, bebidas, hamburguesas, algodones, entre otros), según el tipo de público que se requiera satisfacer.

2.3.3 Evolución del sector. INESTABLE

En el tercer trimestre de 2017 los mayores incrementos en los ingresos nominales se presentaron en los servicios de actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades (10,1%), restaurantes, catering y bares (9,2%) servicios de entretenimiento y otros servicios (7,7%), respecto al mismo trimestre del año anterior.²⁶ Ver figura 11

Figura 11: Grafica de incrementos nominales



Fuente: DANE 2017 (Muestra trimestral de servicios MTS III trimestre de 2017)

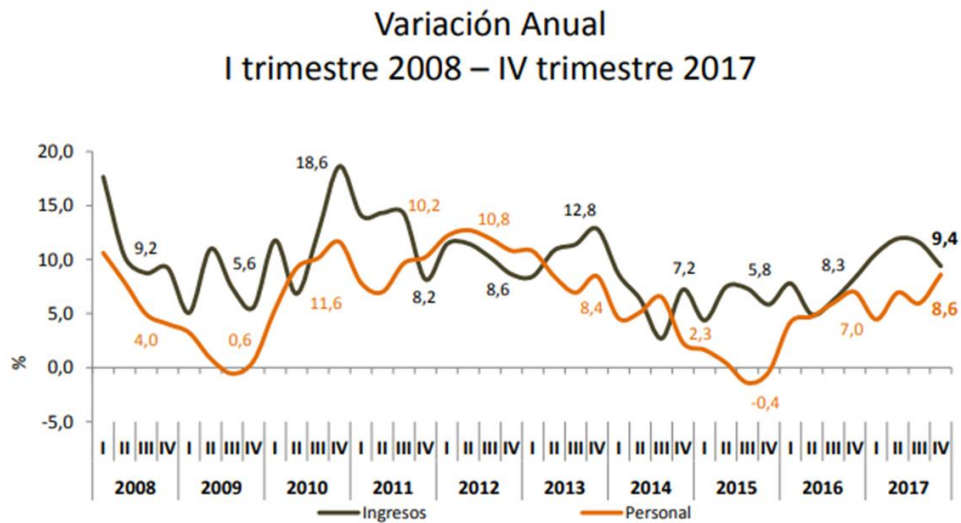
Entre algunas de las posibles razones de esta baja está la poca regularidad de las personas que requieren este tipo de servicio, según la empresa Eventos & Marketing, en ciertas temporadas del año es cuando su producto Ivanol presenta mayor demanda, entre las cuales destacaron las fiestas de fin de año, el día del niño, de la mujer o eventos especiales para una empresa en particular como pueden ser la despedida de fin de año de los trabajadores de alguna empresa, por esta razón no se presenta últimamente un ingreso solido o continuo lo que a su vez se refleja claramente en la baja del personal que se requiere.

²⁶ DANE. Muestra trimestral de servicios MTS III trimestre de 2017 [en línea], [revisado 22 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4381-muestra-trimestral-de-servicios-mts-iii-trimestre-2017>

2.3.4 Nivel de Estabilidad Del Entorno. ESTABLE.

Según datos obtenidos del DANE en el III trimestre del 2016, los servicios de restaurantes, catering y bares registraron un crecimiento de 9,2% en los ingresos nominales y de 5,7% en el personal ocupado respecto al mismo periodo de 2016. En lo corrido del año, hasta el tercer trimestre de 2017, el crecimiento de los ingresos nominales fue de 9,7% y de 6,1% en el personal ocupado. En los últimos doce meses, hasta el tercer trimestre de 2017 los ingresos crecieron 9,4% y el personal ocupado aumentó 6,4%, respecto al año precedente.²⁷ . Ver figura12

Figura 12: Variación del sector de servicios anualmente



Fuente: DANE 2017 (Muestra trimestral de servicios MTS III trimestre de 2017)

Aquí se evidencia como los cambios presentados en este sector no son muy drásticos como para afectar significativamente a la empresa competitivamente, puesto que en este caso un factor mínimo como la baja rotación del personal o la implementación de buenas técnicas de administración de los recursos, contribuyen directamente al mejoramiento de los ingresos.

Por otra parte, es importante tener en cuenta el buen servicio al cliente y la correcta organización en la prestación del servicio de catering. Según la experiencia de la empresa estudiada con su servicio Ivanol, la buena impresión y satisfacción que el cliente presente cuando se presta el servicio les ha traído más clientela, factor que no se ha dejado pasar por alto y que ha conllevado a que se implementen mejores formas de planeación al momento de relacionarse con el cliente; además la empresa cuenta con clientes potenciales

²⁷DANE. op. Cit

como lo es el caso de Bancolombia, de quien se reciben solicitudes de servicios continuamente, por esta razón no se ha visto afectada en los cinco años que lleva operando a nivel nacional.

2.3.5 Análisis De Las Cinco Fuerzas Del Modelo De M. Porter.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también da acceso a un puesto importante dentro de una empresa.²⁸ Ver figura13

²⁸Riquelme, Matías. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. 5fuerzasdeporter [en línea], [revisado 25 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Figura 13: Las Cinco Fuerzas Del Modelo De M. Porter

<p>Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores (MEDIA).</p> <p>Analizando las estadísticas anuales del DANE el subsector de servicios que comprende el servicio de catering, restaurantes y bares, ha estado presentado bajas en sus ingresos desde el año 2013, y aunque para el 2015 presentó un incremento mínimo, se ve notoriamente como el sub sector está terminando su punto de madurez ya que no es algo novedoso, lo cual indica que aunque se requiera de bastante experiencia y reconocimiento para entrar a prestar este tipo de servicios se siguen presentando nuevas competencias basadas en la buena administración y manejo de los recursos.</p>		
<p>Poder De Negociación De Los Proveedores (MEDIO).</p> <p>El subsector del servicio de catering, depende en su mayoría de proveedores que le brindan el alquiler de los equipos requeridos para la prestación del servicio, sin embargo, en su mayoría ya se tienen alianzas estratégicas entre las dos partes, beneficiando de esta manera a ambas partes</p>	<p>Rivalidad Entre Competidores Existentes (MEDIA).</p> <p>El subsector del servicio de catering se encuentra en un punto estable de crecimiento según estadísticas del DANE, por esta razón no se espera que la competencia se incremente en los próximos años, por otra parte, se puede analizar como la demanda de este servicio es muy constante, razón por la cual no se nota demasiado la rivalidad entre los competidores en cuanto a la búsqueda de clientes, sino que se compite especialmente con reconocimiento y calidad en el servicio.</p>	<p>Poder De Negociación De Los Clientes (MEDIO).</p> <p>La prestación del servicio de catering, no es muy común entre los clientes que la requieren, por lo tanto, no están familiarizados con factores como el precio de este servicio, debido a esto el cliente tiene que ceder ante los términos de la parte prestadora del servicio, además de que no cualquier empresa se puede adaptar a sus necesidades.</p>
	<p>Amenaza De Posibles Productos Sustitutos (BAJA).</p> <p>Generalmente se requiere la prestación del servicio de catering en eventos donde acude una gran cantidad de público, por esta razón en la mayoría de los casos se acude a este servicio en particular, puesto que es más especializado, por otra parte, no existe otro tipo de servicio que tenga el mismo renombre como lo es el servicio de catering, además de que es más confiable y eficiente.</p>	

Fuente: Propia

2.3.6 Grupos Estratégicos.

El sector que más afinidad tiene con el sector de catering es el sector de producción eventos, este sector puede verse como un grupo estratégico para el servicio de catering, ya que en la producción de eventos también proporcionan alimentos al público con fines de calidad en la atención al cliente y para el servicio de catering es la mejor manera de promocionar directamente al público sus productos.

2.4 ANÁLISIS INTERNO.

2.4.1 Modelo de Negocio.

¿A quién sirve?

- Empresas que tengan una buena relación con sus recursos humanos.
- Empresas de Bogotá que tengan sedes en municipios alejados.
- Empresas de servicios de capacitación, conferencias o de eventos con gran auge de público.

¿Qué se proporciona?

- Se proporciona servicios de catering y logístico.
- Alquileres de carpas, sillas, tapetes, o cualquier recurso físico para el desarrollo de un evento.

¿Cómo se gana dinero?

- Venta de los productos del portafolio de catering.
- Porcentaje de comisión por el lugar en que se preste el servicio.
- Por contratación logística (meseros, barristas o ayudantes).
- Porcentaje de comisión por cualquier alquiler.

¿Cómo se hace diferencia y como se sostiene una competitiva propia?

- Servicio completo, esto quiere decir; Que en vez de contratar dos servicios uno de catering y otro logístico, la empresa Eventos & Marketing presta los dos servicios al mismo tiempo.
- La empresa presta el servicio de Ivanol (nombre que le da la empresa al servicio de catering) a zonas lejanas del país.
- permiten al cliente desarrollar el evento, conferencia, etc. Por completo con esta empresa sin necesidad de andar buscando cada servicio por separado.

¿Cómo se proporcionan los bienes y servicios?

- Al brindar a los clientes una amplia gama de alimentos los cuales puedan ofrecer en sus eventos, de ahí se emplea el personal más idóneo con el evento y el público que se atenderá, para preparar y distribuir estos alimentos con todos los comensales del evento.
- Proporciona al cliente el alquiler de todos los recursos físicos para el completo desarrollo del evento, este servicio se proporciona gracias a las alianzas estratégicas con otras empresas las cuales, se dedican a la venta y alquiler de estos productos.

¿Qué modelo de negocio maneja la empresa?

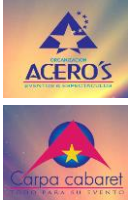


- La empresa maneja el modelo emprendedor: Ya que ofrece un servicio de catering y alquiler de recursos físicos a nicho de mercado específico que en este caso serán las empresas que en algún momento desarrollen un evento dentro o fuera de la empresa.

2.4.2 Desarrollo del Modelo CANVAS.

El Método Canvas o como se le conoce mundialmente el “*Business Model Canvas*” fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, como todo joven inquieto subió este documento a Internet y empezó a tener muchas descargas y una empresa de telecomunicaciones de Colombia adoptó la metodología y lo invitó a dar un curso sobre este tema y es allí donde Osterwalder se da cuenta que ésta propuesta tenía bastante acogida y, lo mejor, resultaba sustentable para las empresas, a continuación en ocho divisiones se verá el desarrollo de este modelo, el cual consiste en encontrar recursos y actividades que la empresa realiza y que la diferencia de las demás.²⁹ Ver figura 14

²⁹Quijano, Giovanni. Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios. Marketing y Finanzas [en línea], [revisado 25 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Figura 14: Modelo CANVAS

<p>ALIADOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización Aceros. Y Carpa Cabaret. ➤ Colaborares en diferentes partes del país. 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedad de alimentos para el servicio de catering. ➤ Capacitación al personal calificado para el manejo de alimentos y de servicio al cliente. ➤ Atención inmediata de cada cliente. 	<p>PROPUESTA VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El servicio de catering se desarrolla personalizado a la marca de la empresa. ➤ Llegada a los lugares más aleados del país. ➤ Prestar sus servicios simultáneamente en diferentes regiones del país. 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio personalizado completamente. ➤ Uso de plataformas para informar la trayectoria de la empresa. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas que tengan una buena relación con sus recursos humanos. ➤ Empresas de Bogotá que tengan sedes en municipios alejados. ➤ Empresas de servicios de capacitación, conferencias o de eventos con gran auge de público. 
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nómina ➤ Insumos (para la elaboración de alimentos) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenimiento de equipos de cómputo ➤ Planes de telefonía e internet. 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Venta de los productos del portafolio de catering. ➤ Porcentaje de comisión por el lugar en que se preste el servicio. ➤ Por contratación logística (meseros, barristas o ayudantes). <ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de comisión por cualquier alquiler. 		

Fuente: Propia.

Aliados estratégicos.

- Organización Aceros y Carpa Cabaret.
Empresa del sector de servicio de alquileres y producción de eventos que brinda a la empresa los productos y recursos físicos para complementar el portafolio presentado a los clientes.
- Proveedores en diferentes partes del país.
Pequeñas empresas prestadora de servicios de perifoneo y catering, situadas por todo el país, que brindan apoyo a lugares donde no se encuentra personal de la empresa.

Actividades claves.

- Variedad de alimentos para el servicio de catering.
La empresa cuenta con gran cantidad de alimentos en su portafolio, además puede adaptarse al gusto de cada comensal.
- Capacitación al personal calificado para el manejo de alimentos y de servicio al cliente.
La empresa solicita a sus empleados y colaboradores el curso obligatorio de manipulación de alimentos, además privilegia al personal que continúe su proceso formativo y se capacite en cursos que aporten un mejor servicio.
- Atención inmediata de cada cliente.
Los servicios de la empresa se pueden prestar de manera inmediata, sin necesidad de esperas o de un tiempo de salvedad, esto puede brindar una atención más eficaz para el cliente.

Recursos claves.

- Recursos físicos para desarrollar un evento. Herramientas y Maquinas para elaborar el servicio de catering.
Eventos & Marketing cuenta con las mejores maquinas en el sector de catering, su capacidad productiva, puede compararse con el servicio de catering prestado en cualquier cinema del país, esto le permite cumplir con gran cantidad de productos en poco tiempo y así poder brindar el servicio a gran número de personas
- Conocimiento de contactos estratégicos para elaborar cualquier evento.
Las relaciones publicas hoy en día son uno de los factores más importantes de un negocio y Eventos & Marketing tiene muy claro este factor, la empresa puede desarrollar eventos en cualquier espacio físico de la ciudad de Bogotá, además puede conseguir cualquier tipo de sonido o recurso físico necesario para la producción de un evento en todo el país.

Propuesta de valor.

- El servicio de catering se desarrolla personalizado a la imagen de la empresa. La empresa puede solicitar la adaptación de todos los productos con su imagen, además los colaboradores pueden estar uniformados con la imagen del cliente y los recursos físicos como: maquinas, muebles, o publicidad pueden tener la imagen corporativa del cliente.
- Complementación de cada evento. El servicio principal de Eventos & Marketing es el catering, pero que el cliente cuente con la conformidad total es el principal objetivo, por esto la empresa cuenta con aliados estratégico que brindan al cliente todos los recursos físicos necesarios para producir un evento como: tarimas, baños portátiles, sonido, carpas, y sillas, con esto el cliente puede desarrollar un evento con un solo proveedor evitando molestias.
- Llegada a los lugares más alejados del país. El contar con aliados estratégicos permite a Eventos & Marketing desarrollar eventos en regiones alejadas como San José del Guaviare; donde las entidades financieras como Bancolombia no lograban desarrollar sus eventos publicitarios, el contar con el servicio de Eventos & Marketing, permitió a Bancolombia desarrollar todos sus eventos no importa el lugar donde este sea.
- Prestar sus servicios simultáneamente en diferentes regiones del país. Las Grandes empresas de Colombia cuentan con varias sedes por todo el país, y así mismo cuentan con grandes problemas a la hora de publicitar simultáneamente sus marcas o productos, por esto la empresa puede prestar el servicio de catering complementado con los servicios de publicidad en varias regiones del país de manera simultanea

2.4.3 Cadena de valor.

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, un concepto fundamental de la teoría de Porter es el de margen. El margen es el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos.

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones, permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.³⁰ Ver figura15

³⁰Gestiopolis. ¿Qué es la cadena de valor? [en línea], [revisado 25 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Figura 15: Cadena de valor

<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</p> <p>La empresa cuenta con una bodega ubicada en el sector de Normandía, una parte o área administrativa, también cuenta con distintos proveedores de productos con los cuales se tienen alianzas estratégicas.</p>				
<p>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Por lo general el personal interno de la empresa es familiar, lo cual genera más confianza en las labores que cada uno desempeña, la experiencia adquirida la obtienen con la practica en el propio servicio de catering, además de que la remuneración se realiza por hora trabajada.</p>				
<p>COMPRAS</p> <p>Las diferentes adquisiciones que realiza la empresa dependen en su mayoría de las necesidades que el cliente requiera para cierto evento, también se invierte internamente en reservas de productos, maquinaria o publicidad a través del perifoneo.</p>				
<p>LOGÍSTICA INTERNA</p> <p>Se cuenta con el área administrativa y una bodega en la cual se almacenan los diferentes productos alimenticios, estos están organizados para rotar según su fecha de caducidad, de esta manera se puede acceder más fácilmente a los productos adecuados además de evitar pérdidas.</p>	<p>OPERACIONES</p> <p>La empresa se encarga de la publicidad por medio del perifoneo, realiza seguimiento al cliente y promoción del Good Will, desarrolla la logística según corresponda en los diferentes eventos, además de que brinda facilidades para satisfacer cualquier menú sofisticado.</p>	<p>LOGÍSTICA EXTERNA</p> <p>Mantiene siempre buenas relaciones con los proveedores, facilidad la cual mejora el método de trabajo evitando retrasos en los pedidos y generando cada vez más confiabilidad, contribuyendo directamente a la satisfacción de los clientes.</p>	<p>MARKETING Y VENTAS</p> <p>Por medio de métodos de publicidad como el perifoneo o las redes sociales el servicio de catering Ivanol es conocido, pero principalmente se cuenta con una página web en la que se puede acceder a números de contacto e información general</p>	<p>SERVICIO POST VENTA</p> <p>Para mantener relación con los clientes después de prestado un servicio, se cuenta con tarjetas de presentación, además de que se guarda en una base de datos los datos del cliente, para de esta forma tener un historial que contribuya al mejoramiento de estrategias en el servicio.</p>

Fuente: Propia

2.4.4 Recursos, capacidades y/o competencias distintivas y diferenciadoras de la empresa.

2.4.4.1 Área de operaciones.

Recursos (Activos Tangibles.)

Cuenta con maquinaria que brinda eficacia al cliente en la elaboración de los productos del portafolio de Ivanol.

- las crispeteras (máquinas para la elaboración de palomitas de maíz).
 - Valor: la efectividad para ahorrar tiempo del cliente en eventos gastronómico o con fines de entretenimiento.
 - Rareza: El tener este tipo de máquinas, no es muy común en el sector, su uso es industrial, y también ya que muchas de estas, son elaboradas en otros países, y no tienden a tener muchas sucursales en la ciudad o el país para acceder a comprarlas.
 - Inimitabilidad: son máquinas costosas que pocas empresas tienen el capital a su disposición para esta inversión, el costo de atribución de una máquina de estas esta alrededor de 5 millones cada una.
 - Organización: la empresa no explota la maquinaria como se debe, no hay un departamento de mantenimiento por lo cual el ciclo de vida de este recurso es corto generando costos adicionales.

- Máquina para perros calientes.
 - Valor: ofrece agilidad, optimización de tiempos en la entrega del producto.
 - Rareza: este tipo de máquina es particular en alguno de los competidores, el acceso a ella no es difícil pues muchas compañías las venden sin ninguna restricción.
 - Inimitabilidad: La máquina tiene un precio asequible (500.000 aproximadamente), para cualquier competidor no ostenta una gran inversión, pero la empresa cuenta en su inventario con cinco máquinas de este tipo lo cual ya es una inversión mayor al competir.
 - Organización: la empresa no explota este recurso por falta de mantenimiento preventivo en este tipo de equipos.

La empresa cuenta con la alianza estratégica de “CARPA CABARET” que brinda el completo desarrollo del portafolio de CARPLUS

- Carpas (Toldo de grandes dimensiones usado como un edificio temporal).
 - Valor: Gran variedad en el catálogo prestando un servicio adecuado para cada ocasión.
 - Rareza: La MEGACARPA es una de las carpas que manejan, es la única en el país con la capacidad de aforar a 20.000 personas.
 - Inimitabilidad: para reproducir o adquirir una carpa con características similares se debe hacer una inversión con la inflación actual de 400.000.000 de pesos, esto representa una gran inversión que no cualquier competidor pueda adquirir.
 - Organización: la falta de encontrar nuevos clientes impide la explotación debida de este recurso, lo que implica la permanencia de este producto en bodega.

- Sillas y Mesas
 - Valor: se ofrecen diferentes variedades de estilos para cada evento, ofreciendo mayor comodidad y satisfacción de las necesidades del cliente.
 - Rareza: normalmente la mayoría de la competencia cuenta con este producto en su portafolio.
 - Inimitabilidad: este tipo de productos es de fácil asequibilidad, pues normalmente se consigue una silla en 25.000 y una mesa en 90.000 pero es inimitable el volumen con el que cuenta la empresa ya que se cuenta con 15.000 sillas y 5.000 mesas, para que la competencia actual llegara a estos volúmenes debería hacer una gran inversión.
 - Organización: La empresa tiene un buen manejo de estos recursos, normalmente este producto no proporciona un costo de inventario, porque su demanda es alta.

Capacidades (Capacidades Centrales).

- Capacidad de Relaciones Públicas.
 - Valor: El cliente no tiene acceso a lugares o a productos exclusivos (el Parque simón bolívar o productos de las líneas institucionales de las empresas), la empresa proporciona ayuda en estos problemas generando comodidad y un beneficio al cliente.
 - Rareza: En el sector de los eventos y el catering, es un medio de relaciones públicas, el encontrarse con el cliente depende de que se le puede ofrecer, es difícil abarcar todo el campo de contactos con 20 años de experiencia que ya tiene la empresa en el sector.
 - Inimitabilidad: El tener la amplia, lista de contactos no es algo imposible, pero si requiere mucho tiempo.

- Organización: la empresa hace un buen manejo de este recurso es lo que la posiciono como una gran empresa en este sector, dispone de espacios y recursos físicos que el cliente necesite siendo una de las pocas empresas, que puede brindar un servicio personalizado.
- Capacidad de alianzas estratégicas.
 - Valor: distintas Marcas, sabores y diseños con finalidad de lograr un amplio portafolio que el cliente pueda escoger.
 - Rareza: no se conoce que cantidad de proveedores manejen las empresas competidoras, pero sin embargo alianzas con proveedores como licores CONTINENTAL S.A que han ayudado a generar nuevos eventos son extremadamente raros.
 - Inimitabilidad: este recurso no es imposible de imitar, pero un buen nombre permite proveedores aliados.
 - Organización: la empresa maneja tantos proveedores que no han hecho un buen manejo de base de datos, olvidando a buenos proveedores o no buscando mejores.

2.4.4.2 Área Administrativa.

Recursos (Activos Intangibles)

- *Good Will.*
 - Valor: El cliente valora mucho que la empresa sea reconocida por el público y que tenga referencia de otros clientes de su buen servicio, de esta manera tendrá seguridad de que el requerimiento está en buenas manos, punto el cual la empresa se ve favorecida.
 - Rareza: no todas las empresas competidoras en el sector de servicios conocen la importancia de propagar el buen nombre y por esta razón no lo aplican o no le dan la importancia que este requiere, además de que obtenerlo requiere de bastante recorrido y reconocimiento por parte de los clientes, en este punto la empresa trabaja para mejorar y progresar a diario.
 - Inimitabilidad: Se puede imitar u obtener este recurso por otra empresa, pero dependerá también de otros factores como lo pueden ser la atención al cliente.
 - Organización: La empresa ha estado mejorando este recurso a través de la buena atención al cliente.

Capacidades (Capacidades Centrales)

- Capacidad de adaptabilidad.
 - Valor: Al tener facilidad de conseguir cualquier requerimiento del cliente, se convierte en una valiosa ventaja competitiva que el cliente notara muy significativa.
 - Rareza: Depende de mucha experiencia en este tipo de servicio para que se pueda llegar ofrecer cualquier producto alimenticio, por lo tanto, no todas las empresas cuentan con esta ventaja.
 - Inimitabilidad: Se puede imitar esta capacidad, pero para esto se requiere de bastante tiempo y experiencia, por lo tanto, sigue siendo un factor a favor de la empresa ya que brinda su servicio a nivel nacional.
 - Organización: La empresa ya maneja esta capacidad, sin embargo, puede mejorarla con la optimización de los tiempos y de los procesos que requiere cada producto en específico.

3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

3.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

“Este análisis se realiza mediante el Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es una herramienta para identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de una organización. Considera en un eje las variables del entorno por el otro eje las amenazas, oportunidades de impacto con una valoración de alto medio y bajo.”³¹ Ver figura 16

Figura 16: POAM

Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Tecnológicos Falta de innovación en el país, El no invierte en tecnología, pero esta poco a poco se va posicionando en el país, gracias a influencia extranjera.					X			X	

³¹HERNÁNDEZ, J. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CARPAS FLEXIBLES MECANIZADAS. Bogotá, 2015

Publicidad virtual, hoy en día la publicidad virtual tiene una mayor oportunidad de llegar a los clientes.	X						X		
Económicos Inflación, porque la mayoría de materias primas e insumos para el manejo del servicio de Ivanol, son alimentos, y estos son los más afectados, por variables como el clima y aranceles.				X			X		
Las alzas en las divisas, porque en algunos eventos se contratan shows y artistas, que en sus contratos se especifica en dólar.					X				X
los servicios de restaurantes, catering y bares registraron un crecimiento de 9,2% en los ingresos nominales y de 5,7% en el personal ocupado respecto al mismo periodo de 2016 ³²	X							X	
Político Ley 1607 del 2012 y el artículo 426 del estatuto tributario, la ley creó el impuesto nacional al consumo y el artículo 426 dice que el impuesto al consumo será menor a comparación del IVA.		X							X
Demográfico Surgimiento de nuevas empresas, Debido a la tasa migratoria en la	X						X		

³²DANE. op. Cit

ciudad, que conlleva a nuevas demandas en el mercado.									
Sociales Diversidad cultural en la ciudad Bogotá, esto permite ampliar las posibilidades de mercado.	X						X		
Desequilibrio económico en Bogotá, la mayor población de Bogotá pertenece al estrato 2 y 3					X			X	
Ambientales Normas sanitarias, la ley 99 de 1993 y el decreto 2811 de 1974, se refieren al cuidado ambiental que debe tener una empresa, y la 2811 trata la disposición de los residuos, y está enfocada hacia la protección social.				X			X		

Fuente: Propia

3.2 Perfil competitivo de la industria (PCOI)

“Es una herramienta que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas deben usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.”³³ Ver figura 17

Figura 17: PCOI

Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Tasa de crecimiento potencial del sector: Descenso histórico en este tipo de sector					X		X		

³³Ángel, David. Perfil competitivo de la industria (PCOI). Prezzi [en línea], [revisado 25 de octubre 2017]. Disponible en Internet: <https://prezi.com/suqrngl6v8bt/matriz-de-perfil-competitivo/>

Posibilidad de entrada de nuevas empresas en el sector (ausencia de barreras de entrada)					X		X		
Intensidad de la competencia entre empresas de sector				X				X	
Posibilidades de sustitución del bien o servicio líder de la empresa.						X		X	
Grado de dependencia de bienes o de servicios complementarios.				X			X		
Los proveedores establecen los términos de la negociación						X			X
Nivel de sofisticación tecnológica del sector			X						X
Velocidad de la innovación en el sector						X		X	
Capacidad directiva de los empresarios del sector					X			X	

Fuente: Propia

3.3 Matriz del perfil competitivo

“La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas.”³⁴ Ver figura 18

Figura 18: Matriz del perfil competitivo

MPC		Eventos & Marketing		Bodega y cocina		Gatos restaurantes	
Factores críticos de éxito	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la marca	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6

³⁴Riquelme, Matías. La matriz del Perfil Competitivo. Web y empresas [en línea], [revisado 10 de marzo 2018]. Disponible en Internet: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

Calidad del servicio	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Retención de consumidores	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Satisfacción del consumidor	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Bajo costo	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Rango de productos	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Promociones	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1		2.9		3.6		3.2

Fuente: Propia

3.4 Perfil de capacidad interna (PCI).

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.³⁵Ver figura 19

Figura 19: PCI

Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Una buena relación con aliados estratégicos	X						X		
Calidad de servicio de atención al cliente					X		X		
Carencia de estrategias publicitarias				X			X		

³⁵Serna, Humberto. Perfil de capacidad interna. Geresta [en línea], [revisado 10 de marzo 2018]. Disponible en Internet: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

Disponibilidad de infraestructura para el desarrollo administrativo		X					X		
Cubrimiento operacional en gran parte del país	X						X		
No es clara la Relación costo beneficio					X		X		
Identificar del nicho de mercado a quien va dirigido					X			X	
Manejo de reclutamiento del personal					X			X	
Falta de planificación antes de cada evento				X			X		
Disponibilidad de máquinas para el desarrollo de productos de Ivanol	X						X		
Falta de mantenimiento en las herramientas y equipos de trabajo				X				X	
Organización y ambiente laboral negativo				X				X	
Capacidad de responder a todas las necesidades del cliente	X						X		
Accesibilidad a la información dentro del grupo de trabajo					X			X	
Altos niveles de subcontratación					X			X	
Capacidad comercial y de marketing				X			X		

Fuente: Propia

3.4.1 Factores de Alto Impacto

Los factores de impacto son la base de la FODA, ya que de estos cuatro ítems se desarrollan las estrategias que se emplearán más adelante en el plan de acción y que son la razón por la cual se elabora una matriz de este tipo. Ver figura 20

Figura 20: Factores de impacto

Factores De Alto Impacto	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con aliados estratégicos • Disponibilidad de infraestructura para el desarrollo administrativo • Cubrimiento operacional en gran parte del país • Disponibilidad de máquinas para el desarrollo de productos de IVANOL • Capacidad de responder a todas las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad virtual, hoy en día la publicidad virtual tiene una mayor oportunidad de llegar a los clientes. • Surgimiento de nuevas empresas, Debido a la tasa migratoria en la ciudad, que conlleva a nuevas demandas en el mercado. • Diversidad cultural en la ciudad Bogotá, esto permite ampliar las posibilidades de mercado.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de estrategias publicitarias • Calidad de servicio de atención al cliente • No es claro la Relación de costo beneficio • Manejo de reclutamiento del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación, porque la mayoría de materias primas e insumos para el manejo del servicio de IVANOL, son alimentos, y estos son los más afectados, por variables como el clima y aranceles. • Normas sanitarias, la ley 99 de 1993 y el decreto 2811 de 1974, habla sobre los aspectos de cuidado ambiental que debe tener una empresa, y la 2811 trata la disposición de los residuos, y está enfocada hacia la protección social. • Tasa de crecimiento potencial del sector: Descenso histórico en este tipo de sector. • Posibilidad de entrada de nuevas empresas en el sector (ausencia de barreras de entrada). • Grado de dependencia de bienes o de servicios complementarios.

Fuente: Propia

3.4.2 Análisis de Vulnerabilidad

Es un proceso mediante el cual la organización determina y nivel de exposición y la predisposición a la pérdida de un elemento o grupo de elementos ante una amenaza específica. Se valora (0) la más baja a (1) en el nivel más alto o pérdida total.³⁶ Ver figura 21 y 22

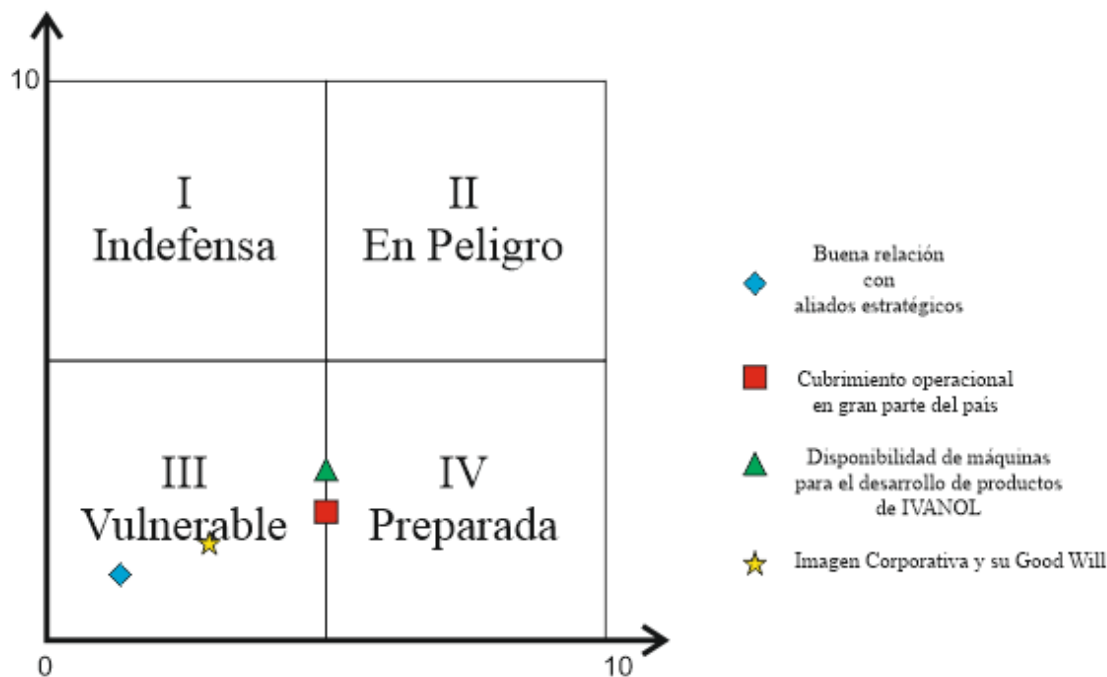
Figura 21: Análisis de vulnerabilidad

FCE	Amenaza	Consecuencia	Impacto de la amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
Buena relación con aliados estratégicos	Pérdida definitiva de las relaciones actuales con CARPA CABARET	Pérdida de la propuesta de valor y de los productos físicos de nuestro portafolio	9	0,1	1	III Vulnerable
Cubrimiento operacional en gran parte del país	Pérdida de Relaciones con Proveedores en todas las ciudades y municipios del país.	Pérdida de la propuesta de valor y del cliente más Importante de la empresa (Bancolombia)	8	0,3	5	III Vulnerable
Disponibilidad de máquinas para el desarrollo de productos de Ivanol	Daño completo en todas las maquinas encargadas de la producción del servicio de Ivanol	Inestabilidad, en el servicio de Ivanol, necesidad de subcontratar maquinas	6	0,5	5	III Vulnerable
Imagen Corporativa y su <i>Good Will</i>	Mal manejo de eventos por el personal contratado, o pésimos Insumos de nuestros proveedores.	Pérdida múltiple de clientes, y de la forma de publicidad que maneja actualmente la empresa	8	0,2	3	III Vulnerable

Fuente: Propia

³⁶Escalante, Jean. Análisis de vulnerabilidad. Slideshare [en línea], [revisado 10 de marzo 2018]. Disponible en Internet: <https://es.slideshare.net/jeancarlosloaescalante/anlisis-de-vulnerabilidad>

Figura 22: Gráfica de vulnerabilidad



Fuente: Propia

4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.

Se plantea una orientación estratégica nueva, basada en su anterior misión y visión, que sea acorde con los recursos y la finalidad de la empresa.

4.1.1 Misión Corporativa.

Ser una empresa reconocida a nivel nacional, presta el servicio de catering en eventos masivos, empresariales y sociales de manera segura y eficiente, adaptándose siempre a todo tipo de demandas, y que garantice a sus clientes buena calidad, confort y rapidez en la prestación del servicio, promoviendo así el trabajo en equipo, armonía y comunicación entre nuestros colaboradores y demás agentes relacionados con la empresa.

4.1.2 Visión Corporativa.

Eventos & Marketing se proyecta para el 2020 como una de las MEJORES empresas prestadoras de servicios catering en Bogotá, por tanto, ser reconocida por tener altos estándares de calidad, menú, y un excelente factor humano, ampliando su mercado a nivel nacional y logrando la satisfacción de todos sus clientes

4.1.3 Principios y Valores Organizativos.

4.1.3.1 Valores corporativos:

Excelencia

Nos esforzamos permanentemente por satisfacer las expectativas de nuestros clientes, buscando siempre ser los mejores del mercado en cuanto a nuestra prestación del servicio.

Compromiso

Entrega, dedicación, convencimiento, identificación, orgullo y pertenencia siempre presentes en nuestras acciones, para el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales.

Respeto

Valoramos a las personas como a nosotros mismos, entendiendo que nuestra libertad llega hasta donde inicia la de los demás. Nuestro comportamiento y expresiones son sinceros y coherentes, respetando los valores de la justicia y la verdad.

Transparencia

Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.

Equidad

Procedemos con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.

Integridad

Actuamos con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.

Lealtad

Actuar congruentemente con los principios y valores personales y de la organización.

4.1.3.2 Principios corporativos:

Innovación

Con la innovación en la empresa buscamos generar valor para el consumidor. Todo nuevo servicio o producto en nuestra empresa será innovador generando un valor y una satisfacción en el consumidor

Calidad

Determinamos como objetivo asegurar que se cumplan las expectativas del cliente desde el diseño del producto, pasado por la preparación de nuestros productos y su respectivo consumo

Mejoramiento continuo

La mejora continua implica incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas

Cooperación y ayuda mutua

Enmarcar el trabajo en equipo y plantear la importancia de la coordinación y el conocimiento de las actividades de nuestros asociados para brindar un servicio a la medida de sus necesidades.

Compañerismo

La empresa fomenta entre los trabajadores un ambiente de armonía obteniendo resultados beneficiosos, genera y los trabajadores aumentas relaciones sociales, logrando compañerismo y amistad

Trabajo en Equipo

La integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral promueve mejores resultados y generan un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

Profesionalismo

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

4.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

4.3 Objetivo Estratégico.

Participación en el mercado.

Consolidar la marca Eventos & Marketing como una de las principales prestadoras del servicio de catering en la ciudad de Bogotá, mediante la diferenciación de su servicio de catering y la creación de nuevas estrategias de Marketing.

4.4 Estrategia Competitiva Genérica (Proyectada).

Mejores Costos

Gracias a la experiencia que tiene la empresa en la prestación de servicios de catering, esta puede ofrecer a sus clientes precios justos por sus servicios, satisfaciendo también las expectativas de calidad y desempeño que se esperan, además la empresa se puede adaptar a las demandas exigidas, puesto que cuenta con una gran variedad de proveedores a nivel nacional.

4.5 Acción Estratégica Prioritaria.

Alianzas Estratégicas.

Para poder consolidar la marca en la ciudad de Bogotá se recomienda el trabajar con empresas que sean del sector del grupo estratégico, este sector sería el sector de producción de eventos, ya que compañías reconocidas en este sector como logística 911 podrían brindar a Eventos & Marketing mayor participación en el mercado, por su gran experiencia y reconocimiento.

4.6 Estrategias Funcionales.

4.6.1 Estrategia FO.

Estudio de satisfacción en posibles clientes que puedan cumplir las demandas de las diferentes culturas de Bogotá.

Estrategia de operaciones.

Para poder garantizar siempre la calidad en la prestación del servicio de catering, es necesario analizar las diferentes culturas de nuestro país, aprovechando la capacidad que tiene la empresa para poder satisfacer las necesidades del cliente.

4.6.2 Estrategia DO.

Diseño de estrategias publicitarias virtuales.

Estrategia de Marketing.

Se busca el reconocimiento de la empresa, aprovechando que se tiene cubrimiento en gran parte del país y que existe posibilidad de llegar a los clientes por medios virtuales.

4.6.3 Estrategia FA

Elaboración de un plan de Producción en los productos del servicio de Ivanol

Estrategia de Operativa

El llegar a nuevos clientes exige saber la capacidad productiva, además adaptarla a las Futuras demandas, para esto se aprovechará la capacidad productiva y las maquinas industriales de la empresa, con esto queremos lograr un factor diferenciador de la competencia en el mercado local, ya que para la empresa esto es una amenaza de la gran importancia.

4.6.4 Estrategia DA

Creación de un plan de reclutamiento de personal en los lugares donde se esté desarrollando con más frecuencia el servicio de Ivanol

Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

La empresa presenta dos grandes problemas, la debilidad de no brindar un buen servicio ni un control de calidad, y la amenaza de depender de varios proveedores para el desarrollo de eventos en otras ciudades, la creación de puestos directos en las ciudades donde más frecuencia se presta el servicio de Ivanol permitirá a la empresa tener más control del servicio.

4.7 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.³⁷

³⁷Matriz FODA. ¿Qué es la Matriz FODA? [en línea], [revisado 10 de marzo 2018]. Disponible en Internet: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

Figura 23: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Interno</p> <p style="text-align: center;">Externo</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena relación con aliados estratégicos - Disponibilidad de infraestructura para el desarrollo administrativo - Cubrimiento operacional en gran parte del país - Disponibilidad de máquinas para el desarrollo de productos de IVANOL - Capacidad de responder a todas las necesidades del cliente 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de estrategias publicitarias - Calidad de servicio de atención al cliente - No es clara la Relación de costo beneficio - Manejo de reclutamiento del personal
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad virtual, hoy en día la publicidad virtual tiene una mayor oportunidad de llegar a los clientes. - Surgimiento de nuevas empresas, Debido a la tasa migratoria en la ciudad, que conlleva a nuevas demandas en el mercado. - Diversidad cultural en la ciudad Bogotá, esto permite ampliar las posibilidades de mercado. 	<p>Estrategia FO.</p> <p>Estudio de satisfacción en posibles clientes que puedan cumplir las demandas de las diferentes culturas de Bogotá.</p> <p>Estrategia de operaciones.</p> <p>Para poder garantizar siempre la calidad en la prestación del servicio de catering, es necesario analizar las diferentes culturas de nuestro país, aprovechando la capacidad que tiene la empresa para poder satisfacer las necesidades del cliente.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflación, porque la mayoría de materias primas e insumos para el manejo del servicio de IVANOL, son alimentos, y estos son los más afectados, por variables como el clima y aranceles. - Normas sanitarias, la ley 99 de 1993 y el decreto 2811 de 1974, habla sobre los aspectos de cuidado ambiental que debe tener una empresa, y la 2811 trata la disposición de los residuos, y está enfocada hacia la protección social. - Tasa de crecimiento potencial del sector: Descenso histórico en este tipo de sector. - Posibilidad de entrada de nuevas empresas en el sector (ausencia de barreras de entrada). - Grado de dependencia de bienes o de servicios complementarios. 	<p>Estrategia FA</p> <p>Elaboración de un plan de Producción en los productos del servicio de IVANOL.</p> <p>Estrategia de Operativa</p> <p>El llegar a nuevos clientes exige saber la capacidad productiva, además adaptarla a las Futuras demandas, para esto se aprovechará la capacidad productiva y las maquinas industriales de la empresa, con esto queremos lograr un factor diferenciador de la competencia en el mercado local, ya que para la empresa esto es una amenaza de la gran importancia.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Creación de un plan de reclutamiento de personal en los lugares donde se esté desarrollando con más frecuencia el servicio de IVANOL</p> <p>Estrategia de Gestión de Recursos Humanos</p> <p>La empresa presenta dos grandes problemas, la debilidad de no brindar un buen servicio ni un control de calidad, y la amenaza de depender de varios proveedores para el desarrollo de eventos en otras ciudades, la creación de puestos directos en las ciudades donde más frecuencia se presta el servicio de IVANOL permitirá a la empresa tener más control del servicio.</p>

Fuente: Propia

4.8 Plan de acción

“En algunos aspectos, un plan de acción es un acto “heroico”: ayuda a convertir nuestros sueños en realidad. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos.”³⁸

Figura 23: Plan de acción

Estrategia prioritaria Alianzas Estratégicas					
Qué	Cómo	Responsables	Cuándo	Recursos físicos	Recursos financieros
a) Estudio para identificar las principales empresas de producción eventos.	Mediante las bases de datos que se puedan revisar de la cámara de comercio	Personal capacitado para realizar el estudio.	Primer mes: Duración un mes	Personal capacitado para realizar el estudio.	SMLV
b) Creación de una propuesta de trabajo con las empresas identificadas.	En base al resultado del estudio anterior generar contacto con dichas empresas.	Gerente administrativo de la empresa	Segundo mes: Duración dos meses	Gerencia	salario acordado sin costos adicionales ya que esta función ya está cubierta por un cargo entro de la empresa
c) Definir y asignar tareas para desarrollar cuando se preste el servicio, dependiendo de la empresa con la que se esté trabajando en un evento en específico.	Grupo de trabajo que defina, asigne y supervise las tareas a realizar	Gerente administrativo de la empresa	Cuarto mes: Duración un mes	Personal capacitado	SMLV
Estrategia FO Estudio de satisfacción en posibles clientes que puedan cumplir las demandas de las diferentes culturas de Bogotá.					
Qué	Cómo	Responsables	Cuándo	Recursos físicos	Recursos financieros
a) Estudio de las posibles culturas que requieran de la prestación del servicio de catering.	Buscar los tipos de eventos que se realicen en las diferentes ciudades donde Eventos & Marketing tiene cobertura	Personal capacitado para realizar el estudio.	Cuarto mes: Duración un mes	Personal capacitado para realizar el estudio.	SMLV

³⁸Caja de herramientas comunitarias. Desarrollar un plan de acción [en línea], [revisado 10 de marzo 2018]. Disponible en Internet: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/develop-un-action-plan/principal>

b) Establecer posibles estrategias operacionales a seguir, como lo son la búsqueda de nuevos posibles proveedores, basados en la información obtenida del estudio de estas culturas.	Grupo de trabajo que defina las estrategias posibles en base al resultado del estudio anterior	Personal capacitado para realizar las estrategias	Sexto mes: Duración dos meses	Personal capacitado	SMLV
--	--	---	----------------------------------	---------------------	------

Estrategia DO Diseño de estrategias publicitarias virtuales.

Qué	Cómo	Responsables	Cuándo	Recursos físicos	Recursos financieros
a) Estudio e identificación de los posibles medios virtuales en los que se pueda llevar a cabo una estrategia publicitaria.	Contratando a un publicista que asesore a la empresa en este ámbito	Publicista	Cuarto mes: Duración un mes	Publicista	\$ 800.000
b) Realizar un análisis de costo – beneficio de las posibles estrategias publicitarias virtuales a seguir	Publicista que de un informe sobre costo-beneficio de esta estrategia	Publicista	Quinto mes: Duración un mes	Publicista	\$800.000
c) Definir el medio virtual más conveniente para desarrollar la estrategia.	Decisión del gerente en base a lo dicho por el publicista	Gerente administrativo de la empresa	Septo mes: Duración dos meses	Personal capacitado	SMLV
d) Asignar tareas y definir el tiempo en el que se va llevar a cabo la estrategia.	Realización de plan de trabajo de esta estrategia .	Gerente administrativo de la empresa	Noveno mes: Duración un mes	Personal capacitado para realizar el estudio.	SMLV

Estrategia FA Elaboración de un plan de Producción en los productos del servicio de IVANOL.

Qué	Cómo	Responsables	Cuándo	Recursos físicos	Recursos financieros
a) Elaborar un modelo de pronósticos que permita ver las futuras demandas. Con la consolidación de nuevos clientes.	Contratar a alguien para que realice este pronostico, facilitándole todos los datos necesarios de la empresa.	Personal capacitado para realizar el pronostico.	Cuarto mes: Duración dos meses	personal capacitado para la elaboración de dicho pronostico	SMLV

b) Realizar un estudio del costo de mano de obra, para saber si es mejor contratar directamente o subcontratar con otras empresas la mano de obra, a la hora de producir grandes cantidades de productos.	Contratando a un alguien capacitado que asesore a la empresa en este ámbito	Personal capacitado para realizar el estudio.	Sexto mes: Duración dos meses	personal capacitado para realizar el estudio	SMLV
c) Programar la producción a partir del plan que mejor se adapte a las futuras necesidades productivas de la empresa.	En base a los dos puntos anteriores se realizara un plan de producción.	Gerente administrativo de la empresa	Noveno mes: Duración tres meses	personal capacitado para realizar la proyección de producción	SMLV

Estrategia DA Creación de un plan de reclutamiento de personal en los lugares donde se esté desarrollando con más frecuencia el servicio de IVANOL					
Qué	Cómo	Responsables	Cuándo	Recursos físicos	Recursos financieros
a) Realizar un estudio de satisfacción, que identifique los atributos con los que el futuro personal de la empresa debe contar	Creando una encuesta de satisfacción, para que los clientes las validen y de esta manera mejorar los servicios de la empresa	Gerente administrativo de la empresa	Cuarto mes: Duración un mes	personal capacitado para realizar el estudio	SMLV
b) Identificar los futuros profesionales afines con el servicio de catering	Realizar un estudio de posibles profesiones que puedan aportar algo al servicio de catering	Personal capacitado para realizar el estudio.	Quinto mes: Duración un mes	personal capacitado para realizar el estudio	SMLV
c) Diseñar métodos de reclutamiento que atraigan al personal con conocimientos frescos en el servicio de catering y que puedan satisfacer las necesidades del cliente.	Crear convocatorias de empleo para así tener una amplia gama de selección y de esta manera contratar al personal que mejor se adapte a la empresa y sus necesidades.	Gerente administrativo de la empresa	Decimoprimer mes: Duración dos meses	personal capacitado para realizar la convocatoria	SMLV

Fuente: Propia Basado en información de "Salario mínimo para 2018" (El ESPECTADOR marzo 2018)- Salarios de Publicista en Colombia" (Ondeé marzo de 2018)

4.9 Tablero de Control

Conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de comando o *balanced scorecard*, el tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas, es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua.

Se puede definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.³⁹

Figura 25: Tablero de control

Indicador o Índice	clasificación	Método de calculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Estándar, meta o nivel de referencia
Perspectiva Clientes.					
Aumento del número de clientes activos.	Índice de atención a nuevos clientes	N° de clientes final de año – N° de clientes principio de año	anual	Base de datos de los clientes en un periodo de un año	6
N° de productos nuevos lanzados por Ivanol	Indicador de eficiencia en el área de innovación de la empresa	N° de referencias final de semestre – N° de referencias principio de semestre	semestral	Historial de Base de datos de referencias en un semestre	1
Perspectiva Procesos Internos					
Disminución en el tiempo de montaje de los equipos en la prestación del servicio	Índice de eficacia en el mejoramiento de los procesos	Tiempo gastado en montajes anteriores – tiempo gastado en montajes actuales.	semestral	Cantidad de tiempo gastado en los diferentes montajes de los mismos equipos	15 min

³⁹Fleitman., Jack. Importancia de los tableros de control o Cuadro de Mando Integral (CMI). Gestiopolis [en línea], [revisado 10 de marzo 2018]. Disponible en Internet: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral/>

Aumento en el número de procesos documentados	Indicador de eficacia en el control de las operaciones	Procesos documentados en servicio anterior – procesos documentados servicio reciente	Por servicio	Planillas de procesos documentados por servicio	3
Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento					
% de incremento del número de clientes nuevos que se comunican	Índice de eficiencia de resultados de las estrategias publicitarias	N° de clientes del periodo anterior / N° de clientes nuevos que se comunican	semestral	Historial de llamadas y correos de nuevos clientes, N° de clientes del periodo anterior	70%
Aumento del N° de proveedores con los que cuenta la empresa.	Índice de eficacia de crecimiento de proveedores de Materias primas	N° de proveedores en el año anterior – N° de proveedores actuales	anual	Historial de Base de datos de proveedores anualmente	7
Perspectiva Financiera					
% de aumento de ingresos por servicios prestados.	Indicador de eficiencia de la aplicación de estrategias de diferenciación y mejoramiento de los procesos.	Ingresos semestre anterior / ingresos semestre actual	semestral	Base de datos de ingresos por prestación de servicios	65%
% de aumento de clientes que se relacionaron con la empresa.	Índice de eficiencia en la aplicación de estrategias publicitarias virtuales	clientes del periodo anterior / Clientes activos + clientes que se comunicaron	anual	Historial de Base de datos clientes.	55%

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

- El plan estratégico determina que existe un mercado abierto con grandes oportunidades para el servicio de Ivanol, aprovechando que aún no han ingresado al mismo grandes empresas prestadoras del servicio de alimentación, garantizando su sostenibilidad y permanencia por lo menos durante algunos años más.
- El resultado de la investigación dio a conocer que existe un amplio mercado, ya que la mayoría de empresas que hay en la ciudad realizan eventos constantemente, para los cuales siempre necesitarán de alguien que les proporcione asesoramiento y ayuda en la organización de eventos.
- Existe una demanda insatisfecha para la cual es necesaria una mayor participación de este tipo de empresas encaminadas a la realización de eventos empresariales, que brinden un servicio de calidad enfocados a cubrir las necesidades e intereses del mercado.
- Se pudo entender las diferencias que hay al realizar un diagnóstico en los entornos que afectan a una empresa
- Se entendió el uso de métodos de diagnóstico como las matrices de síntesis y su finalidad en la FODA.
- Se pudo describir y entender los aspectos que debe tener de un objetivo estratégico en las organizaciones.
- Se definieron las estrategias funcionales de cada área con la relación que cada una debe tener con el objetivo estratégico.
- Se desarrollaron indicadores e índices para controlar la eficiencia de todo el plan estratégico, esto con el fin de percibir qué estrategias no cumplieron su finalidad.
- Al final del trabajo se pudo dar respuesta al objetivo general, por medio del plan de acción, donde se muestra una mejor ejecución de las tareas ya desarrolladas por la empresa, para esto se utilizaron las herramientas mencionadas en los objetivos específicos desde el análisis estratégico hasta el diseño del plan.

RECOMENDACIONES

- El primer objetivo se refiere a la realización de un análisis estratégico, pero se deja como recomendación abarcar de manera nacional los diferentes aspectos externos a la empresa y tomar más ítems que complementen de una mejor manera todo el desarrollo del plan estratégico, ya que en el presente se toman solo los factores a nivel locativo de la empresa, es decir en la ciudad de Bogotá.

BIBLIOGRAFÍA

- Andador urbano. (s.f.). *Andador urbano*. Obtenido de Andador urbano.
- Calendario de Colombia. (2017). *Calendario de Colombia*. Obtenido de Calendario de Colombia:
<https://www.calendariodecolombia.com/fiestas-nacionales>
- Caja de herramientas comunitarias.(2018) *Desarrollar un plan de acción*. Obtenido de caja de herramientas: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>
- D.C, P. d. (DICIEMBRE de 93). *LEY 99 DE 1993*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- D.C., P. d. (18 de DICIEMBRE de 1974). *DECRETO 2811 DE 1974*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551>
- D.C., S. G. (2012). *LEY 1607 DE 2012*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=51040>
- DANE. (08 de 2014). *DANE*. Obtenido de DANE.
- DANE. (2016). *DANE*. Obtenido de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecculturalr/bole_ecc_2016.pdf
- Dane. (2017). *Muestra trimestral de servicios*. Obtenido de Dane.
- Dinero. (2016). La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. *Dinero*.
- EL COLOMBIANO. (01 de 10 de 2017). *EL COLOMBIANO*. Obtenido de EL COLOMBIANO:
<http://www.elcolombiano.com/tecnologia/tiempo-de-uso-de-redes-sociales-en-colombia-HC7411548>
- El economista.es. (22 de 12 de 2015). *El economista.es*. Obtenido de El economista.es:
<http://www.eleconomista.es/actualidad-eAm-colombia/noticias/7240790/12/15/Sector-agropecuario-crecera-entre-25-y-3-al-finalizar-el-2015-SAC.html#>
- EL ESPECTADOR. (2017). *Creación de empresas en el país aumentó 8,3% en el primer semestre del año*. Bogotá.
- EL ESPECTADOR. (11 de JULIO de 2017). *Creación de empresas en el país aumentó 8,3% en el primer semestre del año*. Obtenido de EL ESPECTADOR:
<https://www.elespectador.com/economia/creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-83-en-el-primer-semester-del-ano-articulo-702612>
- EL ESPECTADOR. (30 de DICIEMBRE de 2017). Salario mínimo para 2018 aumenta 5,9% y queda en \$781.242. obtenido de EL ESPECTADOR:
<https://www.elespectador.com/economia/salario-minimo-para-2018-aumenta-59-y-queda-en-781242-articulo-730995>

- EL ESPECTADOR. (26 de 11 de 2017). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de EL ESPECTADOR:
<https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>
- Eventos&Marketing. (s.f.). *Carplus soluciones*. Obtenido de Carplus soluciones:
<http://www.eventosymarketingsas.com/carplus/index.php>
- Eventos&Marketing. (s.f.). *Ivanol*. Obtenido de Ivanol:
<http://www.eventosymarketingsas.com/ivanol/index.php>
- Fabra, A. (2014). *uncomo*. Obtenido de uncomo: <https://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html>
- Fleitman., J. (2010). *evaluación integral para implantar modelos de calidad*. MEXICO: pax Mexico.
- FODA, M. (s.f.). *MATRIZ FODA*. Obtenido de MATRIZ FODA.
- Fundacion contec. (2001). *innovacion en servicio*. Madrid.
- HERNÁNDEZ, U. P. (2015). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CARPAS FLEXIBLES MECANIZADAS*. bogotá.
- Humberto Serna Gómez. (2008). *Gerest*. Obtenido de Gerest: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>
- INDEED. (2018). Salarios de Publicista en Colombia obtenido de indeed:
<https://co.indeed.com/salaries/Publicista-Salaries>
- LÓPEZ EGUILAZ , M. J., & BERMEJO RUIZ José Manuel, M. J. (2014). *LA INNOVACIÓN CONTINUA EN EL ÉXITO EMPRESARIAL*.
- López, R. M. (2014). *Balance preliminar de 2015 y perspectivas de 2016*.
- MARKETING Y FINANZAS. (10 de 03 de 2013). *MARKETING Y FINANZAS*. Obtenido de MARKETING Y FINANZAS: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- Portafolio. (2016). Reforma tributaria es la Ley 1819 de 2016, tras firma del presidente Santos.
Portafolio.
- Portafolio. (2016). Sector agropecuario durante el 2016 y perspectivas para el 2017. *Portafolio*.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Continental.
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *HomeLas 5 Fuerzas de Porter* . Obtenido de
<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

SEMANA. (29 de JUNIO de 1998). *MADE IN COLOMBIA*. Obtenido de
<http://www.semana.com/economia/articulo/made-in-colombia/36343-3>

Vacas, F. S. (2015). *INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS* . Madrid: Universidad pontifica de madrid.