

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CATERING  
HEALTH SABANA SAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ 2019 -  
2023

LUIS ANDRÉS GALINDO GALEANO  
HORACIO ALBERTO VARGAS PETECUA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACATATIVÁ  
2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CATERING  
HEALTH SABANA SAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ 2019 -  
2023

LUIS ANDRÉS GALINDO GALEANO  
HORACIO ALBERTO VARGAS PETECUA

Monografía tipo investigación presentada para optar por el título de  
Administrador de Empresas

Director:  
ODAIR TRIANA CALDERÓN  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACATATIVÁ  
2018

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Facatativá 22 de mayo de 2018

## DEDICATORIA

Queremos dedicar este estudio nuestras familias, que sacrificaron tiempo y espacio para apoyarnos en la consecución de este propósito.

Luis Andrés Galindo Galeano: Dedico este esfuerzo a mi esposa Nancy, hijos y familia quienes son el motor que impulsa el desarrollo personal y profesional, para garantizarles un mejor futuro

Horacio Alberto Vargas Petecua: Dedico este estudio realizado con esmero a mi esposa Alexandra quien con su constante apoyo y dedicación ha sido mi soporte constate. También dedico a mis hermanos y demás familia quienes siempre han creído en mí.

## AGRADECIMIENTOS

Como equipo de trabajo, queremos agradecer a todas aquellas organizaciones y personas que han hecho posible el presente estudio:

A las directivas y colaboradores de Catering Health Sabana quienes con sus aportes, comentarios e información nos permitieron ahondar en lo profundo de la empresa y de esta manera poder conocer a fondo el maravilloso mundo del catering.

A nuestras familias quienes con su apoyo y sacrificio nos dieron el ánimo necesario en cada etapa del proceso de este estudio.

Al cuerpo administrativo de la Universidad de Cundinamarca Extensión Facatativá, quienes creyeron en nosotros apoyando el proceso de crecimiento de Catering Health Sabana.

Al Docente Odair Triana Calderón director de monografía, quien con su guía constante siempre nos mostró el camino adecuado.

A nuestros compañeros de clase, en especial al grupo de estudio “Pilos” quienes con su comprensión y apoyo nos motivaron permanentemente, y quienes comparten el sueño hoy hecho realidad, de alcanzar el título de Administrador de Empresas.

## CONTENIDO

TÍTULO .....	12
ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	15
2 JUSTIFICACIÓN.....	16
3 OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4 MARCO REFERENCIAL.....	18
4.1 MARCO TEÓRICO .....	18
4.1.1 El Proceso de Administración Estratégica .....	18
4.1.2 Beneficios de la Administración Estratégica .....	19
4.1.3 Teoría de la Administración, la estrategia y la planeación estratégica.....	19
4.1.4 Riesgos de las estrategias genéricas .....	22
4.1.5 La Planeación Estratégica .....	22
4.1.6 Prospectiva .....	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	25
4.2.1 Servicio de Catering.....	25
4.2.2 Direccionamiento Estratégico .....	25
4.2.3 Diagnóstico Organizacional .....	26
4.2.4 Plan Estratégico.....	26
4.3 MARCO LEGAL .....	27

4.3.1 Código de Comercio .....	27
4.3.2 Código Sustantivo Del Trabajo .....	27
4.3.3 Decreto 3075 De 1997 (BPM).....	28
4.3.4 Reformas Legales.....	29
4.3.5 Código Sustantivo del Trabajo .....	29
4.4 MARCO GEOGRÁFICO .....	30
4.4.1 MACROLOCALIZACIÓN .....	30
4.4.2 MICROLOCALIZACIÓN.....	31
4.5 MARCO HISTÓRICO.....	33
4.6 MARCO INSTITUCIONAL .....	34
4.6.1 MISION .....	35
4.6.2 VISION.....	36
4.6.3 VALORES .....	36
4.6.4 PRINCIPIOS .....	36
4.6.5 POLITICA DE CALIDAD .....	37
5 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	39
5.1 MATRIZ POAM .....	39
5.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) .....	45
5.3 MATRIZ CINCO FUERZAS DE PORTER.....	47
5.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	50
5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	55
5.7 CONCLUSION DEL DIAGNÓSTICO.....	58
5.8 ESCENARIOS PROPUESTOS.....	62
5.9 ESCENARIO APUESTA .....	63

5.10 FORMULACION DE ESTRATEGIA.....	64
5.10.1 MATRIZ DOFA.....	64
6. PLAN DE ACCION.....	67
6.1 VISION.....	68
6.2 MEGA .....	68
6.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	68
6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	69
CONCLUSIONES .....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	95

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz POAM.....	40
Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo .....	46
Tabla 3 Matriz Fuerzas de Porter.....	48
Tabla 4 Matriz de Vulnerabilidad.....	51
Tabla 5 MATRIZ EVALUACION FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	54
Tabla 6 MATRIZ EFI .....	56
Tabla 7 Variables Estratégicas y Vectores del Futuro .....	60
Tabla 8 Matriz DOFA .....	65
Tabla 9 MATRIZ DE DETERMINACION DE ESTRATEGIAS.....	71
Tabla 10 Plan de Acción No. 1.....	73
Tabla 11 Monitoria Plan de Acción No. 1 .....	74
Tabla 12 Plan de Acción 2 .....	75
Tabla 13 Monitoria Plan de Acción No. 2.....	76
Tabla 14 Plan de Acción No. 3.....	77
Tabla 15 Monitoria Plan de Acción No. 3.....	78
Tabla 16 Plan de Acción No. 4.....	79
Tabla 17 Monitoria Plan de Acción No. 4.....	80
Tabla 18 Plan de Acción No. 5.....	81
Tabla 19 Monitoria Plan de Acción No. 5.....	82
Tabla 20 Plan de Acción No. 6.....	83
Tabla 21 Monitoria Plan de Acción No. 6.....	84
Tabla 22 Plan de Acción No. 7.....	85
Tabla 23 Monitoria Plan de Acción No. 7 .....	86
Tabla 24 Plan de Acción No. 8.....	87
Tabla 25 Monitoria Plan de Acción No. 8.....	88

## TABLA DE FIGURAS

Ilustración 1 Mapa de Cundinamarca .....	31
Ilustración 2 Plano Facatativá .....	32
Ilustración 3 Foto Facatativá Sector Céntrico .....	33
Ilustración 4 Logo Corporativo Catering Health Sabana SAS .....	34
Ilustración 5 Gráfica Matriz de Vulnerabilidad.....	53
Ilustración 6 Cruz de Ejes de Schwartz .....	61

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A Certificado de Cámara de Comercio Catering Health Sabana SAS .... 94

## TÍTULO

Diseño de un plan estratégico para la empresa Catering Health Sabana SAS,  
ubicada en el municipio de Facatativá 2019 - 2023

## ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA: Administración y Organizaciones

LÍNEA: Desarrollo Organizacional y Regional

PROGRAMA: Administración de Empresas

TEMA: Diseño de un plan estratégico para la empresa Catering Health Sabana SAS, ubicada en el municipio de Facatativá 2019 - 2023.

## INTRODUCCIÓN

El negocio de la alimentación para colectividades se conoce mundialmente con el nombre de Catering. En el caso de la región de la sabana de occidente del departamento de Cundinamarca, hace presencia una organización de carácter local, cuyo nombre es Catering Health Sabana SAS. Dicha empresa que ejerce sus actividades en los municipios de Madrid, Cota y Sibaté. Esta firma, gracias a su juventud en el ámbito empresarial, ostenta oportunidades de crecimiento, y de esta manera ampliar su presencia en el mercado de la alimentación institucional.

En el presente estudio, se realiza un diagnóstico enfocado a caracterizar la situación actual de la compañía, y con base en estos análisis, realizar el planteamiento de las estrategias necesarias enfocadas a la evolución responsable de la firma, entregando indicadores de gestión con las correspondientes metas, esto con el ánimo de contribuir al desarrollo organizacional.

Catering Health Sabana SAS, desarrolla actualmente la actividad empresarial con un cliente único, con el cual se ha integrado una relación de índole comercial fuerte, que ha entregado como resultado un crecimiento exponencial en 3 años de servicio.

El diagnóstico realizado a la empresa, indica que es fundamental diversificar el mercado, y dar inicio a métodos de control organizacional, vinculado a una integración formativa de las directivas, esto con el único fin de presentar un crecimiento enfocado hacia una planeación estratégica objetiva y direccionada.

## 1. FORMULACION DEL PROBLEMA

La empresa Catering Health Sabana SAS, presenta un crecimiento exponencial en el corto tiempo, lo que ha requerido que sea necesario el desarrollo de estrategias orientadas a la optimización de los recursos, para incrementar la utilidad de la compañía, dado a ciertos requerimientos del mercado que la empresa, por temas de administración y direccionamiento, ha visto truncado el crecimiento desde el punto administrativo, comercial y financiero, además, pérdida de oportunidades en términos comerciales, bajo reconcomiendo en la zona de influencia a la cual apunta su administración. Por lo anterior, se hace necesario, realizar un plan que permita ver la empresa organizada, encaminada y con lineamientos definidos para alcanzar los objetivos corporativos y propios de cada inversionista.

¿Es necesario que Catering Health Sabana SAS, cuente dentro de su organización con un plan estratégico que le permita reorientar su horizonte de los años 2019 - 2023?

En este sentido se puede inferir algunos interrogantes puntuales, los cuales conllevan a desarrollar de manera holística el proceso bajo el cual se está llevando a cabo el presente estudio tales como: Cuál es el estado actual de la empresa Catering Health Sabana SAS. Adicional de cuáles son las estrategias enfocadas a un re direccionamiento organizacional. Y finalmente, cuales son los indicadores de evaluación, para la estimación de resultados durante el proceso de implementación.

## 2 JUSTIFICACIÓN

En el mercado del catering institucional, se busca fundamentalmente, el tener una participación importante dentro de los sectores industrial y logístico, esto con el fin de disfrutar de una representación en dicho mercado por parte de los ingresos generados por empresa.

El presente proyecto, se enfoca primordialmente en desarrollar una estrategia para que el incremento y la participación de la empresa Catering Health Sabana SAS, en el mercado del catering institucional, se dé acorde al direccionamiento de una política responsable, debido a que ya presenta un somero posicionamiento y a pesar de su corto período de fundación, ya ha obtenido espacios y reconocimiento dentro del ámbito corporativo.

Ahora bien, se pretende en todo caso, que las fortalezas de esta organización, se identifiquen plenamente para de esta forma puedan ser potenciadas, con lo cual se logre una expansión a nivel regional, y como seguimiento de esta actividad se logre ampliar la participación en el mercado del catering institucional, teniendo en cuenta, que siempre se está en búsqueda de una responsabilidad social y empresarial acorde con las políticas de la organización.

## 3 OBJETIVOS

### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la empresa Catering Health Sabana SAS 2019 - 2023, mediante la reorganización administrativa y diseños de estrategias, que permitan a la organización orientar su accionar a corto, mediano y largo plazo

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar el estado actual de la empresa Catering Health Sabana SAS, desde sus áreas funcionales.

Formular estrategias enfocadas a un re direccionamiento organizacional, para el periodo 2019 - 2023.

Proponer indicadores de gestión, que permitan evaluar los resultados de los planes de acción formulados.

## 4 MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 El Proceso de Administración Estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos<sup>1</sup>, siendo esta un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que: define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias convirtiéndose en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones.

Este proceso se puede dividir en cinco componentes diferentes, los que se enumeran de la siguiente manera:

Selección de la Misión y las principales metas corporativas.

Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización.

Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas y por último implementación de las estrategias<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> HILL Charles, JONES Gareth. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado.. Mc Graw Hill. 8 Edición Bogotá 2008

<sup>2</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. 11 Edición. México 2008

#### 4.1.2 Beneficios de la Administración Estratégica

El mayor beneficio que la administración estratégica aporta a las empresas es el de servir para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional y de esta manera poder elegir sus estrategias.

Los beneficios se pueden dividir de la siguiente manera:

**Beneficios financieros:** Algunas investigaciones demuestran que las organizaciones que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.

**Beneficios no financieros:** Beneficios tangibles, tales como una mayor alerta ante las amenazas externas, mayor comprensión de las estrategias, etc.

**Otros beneficios:**

Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.

Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.

Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.

Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.

Permite la mejora de asignación de recursos.

Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.

Constituye un marco para la comunicación interna.

Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.

Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.

Ofrece un enfoque cooperativo.

Propicia una actitud positiva ante los cambios.

Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio

#### 4.1.3 Teoría de la Administración, la estrategia y la planeación estratégica

Peter Drucker en su libro *The practice of management*, afirmó que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es

necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber que recursos tiene su empresa y cuales debería tener<sup>3</sup>.

En este orden de ideas es necesario que un gerente conozca su empresa para que le pueda hacer un correcto diagnóstico y de la misma manera presente una propuesta para proyectarla al futuro.

Otras características que se deben tener dentro de la organización las menciona Michael Porter en su libro “Las Tres Estrategias Genéricas”: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales<sup>4</sup>.

En la estrategia de liderazgo global en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.

Con una estrategia de enfoque o concentración la empresa se centra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

---

<sup>3</sup> DRUCKER Peter, The practice of management, Routledge Ed, New York 2007

<sup>4</sup> PORTER Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, 2008

Las dos primeras, liderazgo en costos y diferenciación, buscan la ventaja general en su sector, mientras que la tercera, enfoque, busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

En cuanto al liderazgo global en costos se afirma que requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción.

Por otro lado la diferenciación implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria.

Y por último el enfoque o concentración se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores, en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos, tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.

#### 4.1.4 Riesgos de las estrategias genéricas

Los líderes en costos deben preocuparse por el cambio tecnológico capaz de anular las inversiones pasadas en economías de escala o aprendizaje acumulado. En una economía cada día más global, el liderazgo en los costos es particularmente vulnerable a los nuevos ingresantes de otras partes del mundo que pueden aprovechar los costos más bajos de los factores. Hasta hace poco, la inflación amenazaba con reducir el costo diferencial de precios que los líderes podían mantener frente a competidores que utilizaban estrategias diferenciadoras.

El mayor desafío para los diferenciadores es la imitación, que reduce la diferenciación real y percibida. Si ocurre eso, los compradores pueden cambiar su mentalidad acerca de lo que constituye la diferenciación y cambiar, por ende, sus lealtades y preferencias.

El mayor desafío que plantean las posturas genéricas es la creación de sustentabilidad. Para los líderes en costos, esto significa mejorar continuamente la eficiencia, buscar fuentes de suministro menos costosas y hallar la manera de reducir los costos de fabricación y distribución. Para los diferenciadores, el desafío está en levantar barreras de ingreso en torno de su carácter único, utilizar fuentes de diferenciación múltiples y, cuando les resulte posible, crear costos críticos para los clientes.

#### 4.1.5 La Planeación Estratégica

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con

algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo. En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión<sup>5</sup>. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios. Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

#### 4.1.6 Prospectiva

En un mundo globalizado y en mutación constante, donde las fuerzas de cambio están revolucionando los factores de inercia y los hábitos instalados, o mejor dicho el estatus quo, se impone un esfuerzo creciente de prospectiva como herramienta estratégica a la sociedad para dotarla de flexibilidad estratégica, el futuro no debe ser considerado como una proyección única y predeterminada por el pasado o el presente, pues con ello se estaría desconociendo la capacidad del hombre o de

---

<sup>5</sup> MINTZBERG Henry, Mintzberg y la dirección, Díaz de Santos Ediciones, New York 1989.

cualquier circunstancia ajena a él de influir en su propio futuro. La prospectiva o el estudio del futuro no consiste en predecir la ocurrencia o no de un determinado fenómeno si no que, más bien, estudia las fuerzas que impulsan el cambio, de modo que sea posible identificar las variables controlables con el propósito de evitar sorpresas y reducir la incertidumbre, aspecto que representa una característica principal de la planificación estratégica abarcando toda la gama de futuros posibles.

La prospectiva, podría ser entendida, entonces, como un proceso intelectual a través del cual se trata de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” pero también lo que se quiere que suceda, es decir los propios proyectos. Este concepto, se ha recogido a menudo bajo el término de “futuro deseado” o “escenario deseado” y también en ocasiones como “escenario apuesta” o “futuro apuesta” para una sociedad, organización, empresa o territorio determinado. Por lo tanto, la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro. Entre otras cosas porque, pese a lo que algunos autores pretenden, el futuro no está escrito en ninguna parte. Por otra parte, desde su inicio quedaba claro que la prospectiva trata o debe tratar de ayudar a construir el futuro, sentando las bases para enlazar la prospectiva con la estrategia y la planeación estratégica<sup>6</sup>.

Por último Godet habla sobre la prospectiva estratégica en donde indica que los hombres no están desarmados ante la complejidad de los problemas. Las herramientas creadas ayer son a menudo útiles hoy. De hecho, si el mundo cambia, subsisten muchas invariables y semejanzas en cuanto a la naturaleza de los problemas que se enfrentan. Olvidar la herencia recibida equivale a privarse de poderosas palancas y a perder mucho tiempo reinventando soluciones existentes.

---

<sup>6</sup> MOJICA Francisco J., La construcción del futuro, Ed, Convenio Andrés Bello, 2005

Mantener la memoria de los métodos y las herramientas permite hacerlos evolucionar y enriquecerlos<sup>7</sup>.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta el desarrollo del presente estudio, se hace necesario la definición de los siguientes términos:

### 4.2.1 Servicio de Catering

La palabra Catering viene del verbo en inglés *to cater* que significa atender o servir y se ha llevado al castellano como la empresa que se encarga de prestar el servicio de preparación de alimentos institucional.<sup>8</sup>

### 4.2.2 Direccionamiento Estratégico

Como parte del diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico permite a los investigadores presentar un estado actual de la organización tanto internamente como en cuanto al entorno, dando la posibilidad de marcar un norte pues es necesario tener claro hacia dónde se va, para este efecto el direccionamiento estratégico está compuesto por Misión, Visión, Principios y Valores institucionales.

---

<sup>7</sup> GODET Michel, De la anticipación a la acción, Ed. Marcombo, Barcelona, 1993

<sup>8</sup> GARCÍA ORTIZ, Francisco; GARCÍA ORTIZ Pedro Pablo y GIL MUELA, Mario. Operaciones Básicas y Servicios en Restaurante y Eventos Especiales. España: Paraninfo, 2016

#### 4.2.3 Diagnóstico Organizacional

Según Elizabeth Vidal Arizabaleta, diagnóstico se define como: “Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El saldo de esta comparación o contraste es lo que se denomina Diagnóstico”.<sup>9</sup>

#### 4.2.4 Plan Estratégico

Para definir este concepto se remite al autor Humberto Serna Gómez, quien emplea la siguiente definición: “Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

---

<sup>9</sup> VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, Diagnóstico Organizacional. Bogotá Ecoe Ediciones. 2004

## 4.3 MARCO LEGAL

### 4.3.1 Código de Comercio

Artículo 19. Obligaciones De Los Comerciantes<sup>10</sup>. Es obligación de todo comerciante:

1. Matricularse en el registro mercantil;
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles;
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

### 4.3.2 Código Sustantivo Del Trabajo<sup>11</sup>

Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No. 3518 de 1949. NOTA: La expresión "patrono" se entiende reemplazada por el término "empleador", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 de la Ley 50 de 1990.

---

<sup>10</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 471 1971. Por el cual se expide el código de comercio. Diario Oficial Bogotá DC No. 33.339 16 junio 1971.

<sup>11</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto Ley 2663. (5 agosto 1950). Sobre código sustantivo del trabajo. Diario Oficial Bogotá DC No. 27.407. 9 septiembre 1950.

#### 4.3.3 Decreto 3075 De 1997 (BPM)

Definición: Conjunto de acciones y previsiones orientadas a garantizar la sanidad e inocuidad de los alimentos, evitando su contaminación, deterioro o adulteración.

Las BPM comprenden todos los procedimientos necesarios para garantizar la calidad y seguridad de un alimento y su adecuada manipulación en cada una de las etapas del proceso. El ser humano es el principal actor en una fábrica de alimentos, por ello se le debe dar una especial atención. El bienestar del consumidor en términos de Salud Pública, depende en gran medida de la seguridad del producto que se está manufacturando.

Decreto 3075 Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el presente decreto.

#### Requisitos Del Decreto 3075

Artículo 1: La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones del presente decreto son de orden público y regulan todas las actividades que pueden generar riesgos para el consumo de alimentos. Norma de Obligatorio Cumplimiento

#### Buenas Prácticas de Manufactura en Edificios e Instalaciones

Localización y Accesos Aislados de focos de insalubridad: Su funcionamiento no debe afectar la salud ni el bienestar de la comunidad. Accesos y alrededores limpios, que no generen polvo, estancamientos de agua u otras fuentes de contaminación.

Diseño y construcción Protección de la contaminación ambiental, lluvias, plagas y animales domésticos. Separación de áreas de producción de otras que pueden generar contaminación. Tamaño adecuado de las áreas para instalación, funcionamiento, circulación de personas y materiales. Áreas en secuencia lógica.

Construcciones que faciliten la limpieza y el mantenimiento. Almacenes y depósitos en tamaño adecuado para facilitar circulación y saneamiento. Áreas separadas de viviendas. Prohibición de animales domésticos.

Abastecimiento de Agua: El agua empleada debe ser potable. Agua en cantidad y presión suficientes para el proceso productivo y las operaciones de saneamiento. Tanques de capacidad suficiente y de fácil lavado. Agua no potable (bien identificada) permitida solamente en: Refrigeración y Generación de Vapor indirecto y lucha contra incendios.<sup>12</sup>

#### 4.3.4 Reformas Legales

Tributaria, a sanción presidencial. Se conciliaron 41 artículos, 29 de Senado y 12 de Cámara<sup>13</sup>.

#### 4.3.5 Código Sustantivo del Trabajo

Objeto: La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

---

<sup>12</sup> COLOMBIA: CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 3075. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979. Diario Oficial Bogotá DC No.43.205. 31 diciembre 1991

<sup>13</sup>El Tiempo [Online] [www.eltiempo.com/economia/sectores/cambios-con-la-reforma-tributaria-en-el-2017-28978](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cambios-con-la-reforma-tributaria-en-el-2017-28978)

#### 4.4 MARCO GEOGRÁFICO

##### 4.4.1 MACROLOCALIZACIÓN

Catering Health Sabana SAS hace presencia en el departamento de Cundinamarca, teniendo en cuenta que uno de los sectores que se destacan como importantes en la agroindustria en cuanto a la generación de empleo en este departamento, es el sector floricultor, debido al conocimiento previo que se tiene en dicho sector.

Ilustración 1 Mapa de Cundinamarca



Fuente Sigac

#### 4.4.2 MICROLOCALIZACIÓN

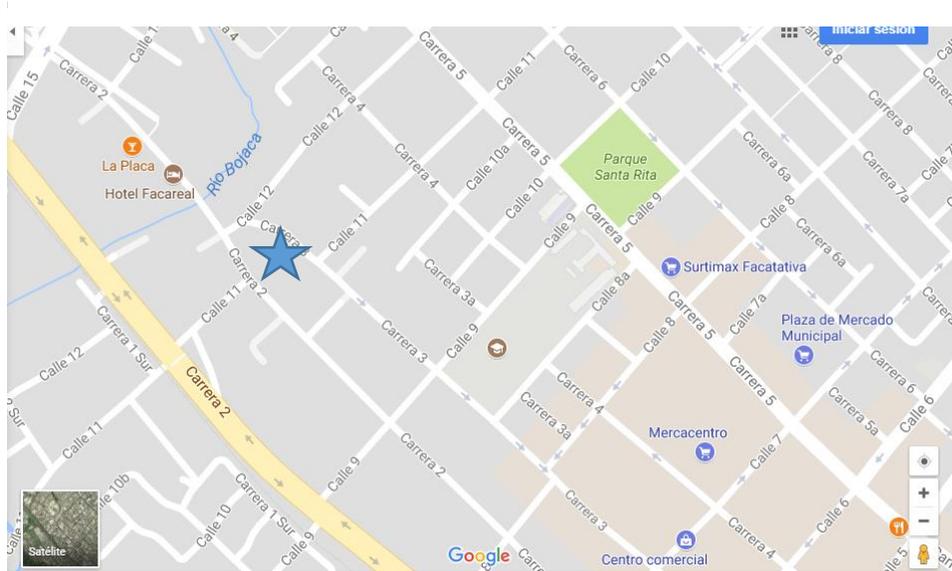
Para efectos legales y por localización estratégica, además teniendo en cuenta que tanto los proveedores como los puntos operativos atendidos por Catering Health

Sabana SAS están equidistantes a Facatativá, se ha establecido este municipio como centro de operaciones.

Dirección, barrio, zona:

Carrera 2 # 10 - 64, Barrio Centro – Facatativá.

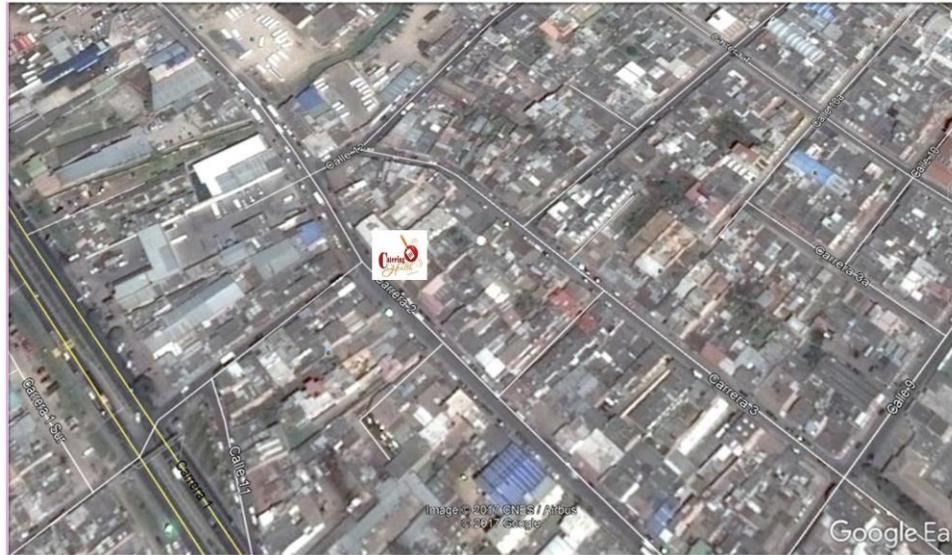
Ilustración 2 Plano Facatativá



Fuente Google Maps

Ilustración 3 Foto Facatativá Sector Céntrico

### FACATATIVÁ—COLOMBIA



Fuente Google Maps

#### 4.5 MARCO HISTÓRICO

El origen del catering se remonta en la historia de la humanidad hacia el medioevo con las peregrinaciones de los cristianos a quienes se les suministraba el alimento durante sus recorridos. Este servicio fue evolucionando hasta que en el siglo XV se volvió popular en Alemania llevando alimentación a los albergues.

Posteriormente este término se le dio al servicio prestado a los medios de transporte especialmente la aviación y poco a poco se incorporaron otros sectores como el hospitalario o empresarial.

En Colombia se ha conocido comercialmente desde mediados del siglo XX con la creación de empresas que llevaban el nombre de casas de banquetes que luego cambiaron su nombre al de catering para hacer su nombre más internacional.

En cuanto al servicio de catering prestado al sector floricultor de la región de sabana de occidente, se destaca que la única empresa conformada para tal fin que presta el servicio exclusivamente para casinos de este sector y matriculada en la Cámara de Comercio de Facatativá es Catering Health Sabana SAS.

#### 4.6 MARCO INSTITUCIONAL

Razón Social: Catering Health Sabana SAS

Ilustración 4 Logo Corporativo Catering Health Sabana SAS



- Fuente: Elaboración propia

Catering Health Sabana SAS, es una empresa de carácter regional, que se especializa en servicios masivos de alimentación.

A finales de 2014, dos jóvenes emprendedores, residentes del sector y con experiencia en el ramo, observaron la necesidad de una empresa de carácter

regional, la cual ofreciera el servicio de alimentación institucional, con altos estándares y decidieron ofrecer un mejor servicio a un costo razonable y justo.

Catering Health Sabana SAS está integrado por un equipo de profesionales del sector con una experiencia de más de 11 años en el área, quienes ofrecen un servicio con altos estándares de calidad.

Desde su fundación, promociona servicios de catering corporativo e institucional y de carácter social.

El servicio siempre bajo los más altos estándares de calidad y cumplimiento, satisfacer incluso a los clientes más exigentes, además de excelentes preparaciones, atención a los detalles y un excelente servicio al cliente, esto y mucho más se puede esperar de Catering Health Sabana SAS.

Actualmente, CHS, tiene su dirección de correspondencia principal en la ciudad de Facatativá, en el departamento de Cundinamarca, con cuatro operaciones estabilizadas, La finca Jardines de Colombia y Florex en el municipio de Madrid, La finca Carnation, en el municipio de Cota, y la finca Tinsuque en el municipio de Sibaté, del mismo departamento.

En la actualidad CHS tiene 23 colaboradores distribuidos en 3 administrativos, 2 supervisores y 18 operativos, así como un outsourcing contable.

#### 4.6.1 MISION

Catering Health Sabana SAS, brinda un servicio de alimentación siempre en búsqueda de la excelencia; satisfaciendo los más altos requerimientos en productos, servicio, calidad, innovación y ética, a los aliados estratégicos y usuarios, de las áreas de influencia de la compañía.

#### 4.6.2 VISION

Para el 2020, Catering Health Sabana SAS, será líder en la prestación de servicios de alimentación en la sabana del departamento de Cundinamarca; haciendo énfasis en una atención personalizada. Incursionará en los servicios de soporte y complementarios, basados en el conocimiento profesional de nuestro negocio.

#### 4.6.3 VALORES

Calidad

Innovacion

Compromiso

Liderazgo

Responsabilidad

Respeto

Lealtad

Trabajo en equipo

#### 4.6.4 PRINCIPIOS

Debido al compromiso de Catering Health Sabana SAS. Con la seguridad alimentaria y la prestación de un excelente servicio, desde la Gerencia General, expresamos a todos nuestros socios de negocios y sus clientes como también a todo actor de la cadena de suministros directo o indirecto, nuestros principios de compromiso en cuanto al desarrollo de nuestros procesos:

Nuestro propósito, es mantener el más alto nivel de calidad y seguridad alimentaria en todos nuestros productos.

Para mantener el máximo nivel de eficiencia la cual debe ser vista como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles, se han sistematizado todas las actividades de Catering Health Sabana SAS en procedimientos e instrucciones técnicas, y se ha implantado un sistema de análisis de Peligros y puntos críticos de control (HACCP) que cumple con los requisitos legales vigentes.

La Gerencia General en conjunto con el área de Aseguramiento de la Calidad (QA), controla activamente la manera en que nuestros productos se compran, seleccionan, producen, almacenan y entregan.

Así mismo, la Gerencia General se asegura de que todas las instalaciones, propias y de terceros donde se elaboren nuestros procesos de producción se encuentran al más alto nivel de limpieza y orden.

Todos los colaboradores de Catering Health Sabana SAS poseen formación actualizada en materia de higiene alimentaria, y tienen a su disposición los medios e instalaciones que le permiten mantener unos elevados estándares de higiene y producción.

Existen canales de comunicación, tanto interna como externa, que permiten dar respuesta a las demandas de información relativas al sistema de gestión de seguridad alimentaria.

La comunicación interactiva favorece la mejora continua del sistema de gestión de seguridad alimentaria a través de las propuestas de mejora de nuestros colaboradores y clientes.

#### 4.6.5 POLITICA DE CALIDAD

Catering Health Sabana SAS, su junta directiva, nivel ejecutivo y colaboradores, trabajan permanentemente, para satisfacer las necesidades de sus clientes y

usuarios, prestando servicios de calidad y estableciendo una cultura, de hacerlo bien desde el principio, siempre en búsqueda del mejoramiento continuo.

La Gerencia General se compromete a revisar esta política semestralmente y a realizar los ajustes necesarios del sistema de gestión de seguridad alimentaria y de servicio, para asegurar que se mantiene su adecuación a los requisitos legales, que se continúan elaborando productos seguros y de alta calidad, y que se mejora continuamente la efectividad del sistema, esto último visto como la capacidad de lograr el efecto que deseamos como Compañía.

## 5 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En el planteamiento del diagnóstico de la organización Catering Health Sabana SAS, se determinó la utilización de 6 matrices específicas, (POAM, MPC, 5 FUERZAS DE PORTER, EFE, EFI Y DOFA) orientadas a enfocar la posición empresarial dentro del gremio del catering institucional en la región, y eventualmente definir, si en la etapa que presenta la organización, tiene posibilidades de competir tanto directamente como indirectamente con otras firmas. De igual forma, se emplea la matriz DOFA, la cual está diseñada para orientar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas, y, las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Atendiendo a las anteriores consideraciones, el objetivo específico es el de establecer la situación actual de la compañía, para adoptar las estrategias necesarias de direccionamiento que esta requiera.

### 5.1 MATRIZ POAM

El Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. Se decide el empleo de esta herramienta, debido a que el ambiente en el sector del catering institucional, se de carácter agresivo y tiende a ofrecer constantes amenazas para la empresa. En este sentido es conveniente identificar y valorar estas situaciones para proyectar determinadas acciones a tomar.

Tabla 1 Matriz POAM

Factores	Calificación	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONOMICOS</b>										
Participación del sector agropecuario en el PIB						X		X		
Incremento de Tasas de interés						X		X		
Inflación					X			X		
Política tributaria						X		X		
Precios del mercado						X		X		
Deuda externa							X			X
TRM		X							X	
Proveedores							X	X		
Subsidios estatales						X		X		
Desempleo						X			X	
<b>POLITICOS</b>										
Sistema de gobierno				X						X

Renovación clase dirigente			X						X
Corrupción				X				X	
Legislación		X					X		
proceso de paz	X							X	
credibilidad en instituciones del estado			X						X
POT					X			X	
reforma agraria		X					X		
Estabilidad política	X							X	
<b>LEGALES</b>									
Código del comercio		X					X		
Código sust. Del trabajo		X					X		
Decreto 3075 (BPM)	X						X		
Políticas gubernamentales		X						X	
Sistemas gubernamentales		X						X	
Reformas legales					X			X	
Auditorías externas	X						X		
Licencias de uso del suelo						X		X	
SGSST	X						X		
Condiciones de contratación con los clientes				X			X		

<b>SOCIALES</b>									
Equidad social	X						X		
Reformas al sistema de seguridad social				X			X		
Presencia de clase media		X					X		
Incremento de inversión en seguridad	X						X		
Incremento del índice de desempleo				X				X	
Incremento en la delincuencia				X				X	
Política salarial acorde a la ley					X		X		
Calidad de vida				X				X	
Discriminación				X			X		
Cobertura de sistema de seguridad social				X				X	
<b>TECNOLOGICOS</b>									
Acceso a la comunicación digital					X		X		
Facilidad de acceso a la tecnología					X		X		
Automatización de procesos		X					X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico			X					X	
Resistencia a los cambios tecnológicos				X				X	
Utilización de recursos en la web	X						X		
Comunicaciones deficientes				X				X	
Sistemas logísticos					X			X	

Sistemas de seguridad				X			X	
Innovación tecnológica	X						X	
<b>AMBIENTALES</b>								
Calidad del aire				X			X	
Calidad del agua				X			X	
Temperatura				X			X	
Radiación					X			X
Presencia de material particulado					X			X
Dispersión de químicos						X		X
Manejo de residuos		X						X
Disposición de aguas residuales					X			X
Daños al medio ambiente						X		X
Contaminación					X		X	
<b>GLOBALES</b>								
TLC para adquisición de maquinaria y equipos				X			X	
Tratado de París						X		X
Globalización		X					X	
Integración de mercados		X					X	
Política global					X			X

Migración		X					X		
Economía mundial		X					X		
Fluctuación de mercados		X					X		
Estabilidad política mundial						X			X
Contrabando				X				X	

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS: Esta metodología permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. En este sentido se observa como la estructuración de la empresa se ve seriamente amenazada por aspectos legales y económicos establecidos en el ámbito en el cual se desarrollan las actividades organizacionales. Pero en contraste, se tienen oportunidades para aprovechar, gracias a las etapas presentes de postconflicto y de disponibilidad de apoyos para aquellas firmas que apoyen a los excombatientes, adicional de la migración e integración de mercados que hace que el horizonte empresarial pueda extenderse para un crecimiento dirigido. Aun cuando el desempleo influya directamente en la empresa, ya que si se incrementa a nivel regional, entonces disminuyen directamente los servicios a entregar, es el departamento de Cundinamarca uno de los que menor índice de desocupación presenta. En aspecto tecnológico, se puede inferir, que se presenta una falta de interés a la hora de buscar herramientas óptimas de control, y con las cuales se pueda realizar un seguimiento adecuado. No obstante, aun cuando se cuenta con acceso a los sistemas actuales de información, no se utilizan adecuadamente y en efecto, esto se ve reflejado en la situación actual de la organización. La deficiencia en las comunicaciones, sin duda es un factor de afectación en el desarrollo de las actividades puntuales de la empresa.

## 5.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Según Elizabeth Vidal Arizabaleta, el objetivo fundamental de esta matriz, es identificar a los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	CATERING HEALTH SABANA S.A.S.			ORQUIN		ALIDUR		ALIMSO CATERING SERVICES	
	PESO	CALIFICA CIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICA CIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICA CIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Competitividad de precios	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Posición financiera	0,4	2	0,8	2	0,8	4	1,6	4	1,6
Calidad del producto	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Lealtad al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,3</b>		<b>2</b>		<b>3,4</b>		<b>3,7</b>

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS: En esta metodología se permite identificar la posición que presenta la organización frente a competidores iguales o superiores en la actividad. De este modo se observa, que dentro de la actividad del catering institucional en el sector floricultor, Catering Health Sabana SAS, ocupa un lugar intermedio si se compara con los competidores directos, lo que hace que tenga potencialidades a desarrollar en el negocio de la alimentación corporativa. La debilidad principal, radica en que por su juventud como organización, el acceso a apalancamiento financiero, se ve restringido y se está expuesto a variaciones drásticas inflacionarias o simplemente en la fluctuación de la divisa. Es de resaltar que la calidad del producto y garantía de prestación del servicio, hacen que el cliente demuestre una lealtad con la organización, lo que ofrece una opción de crecimiento organizacional.

### 5.3 MATRIZ CINCO FUERZAS DE PORTER

Según el portal [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com), esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Tabla 3 Matriz Fuerzas de Porter

A: alta    M: media    B: Baja

	PERCEPCION			IMPACTO		
	B	M	A	B	M	A
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</b>						
Concentración de clientes.			X			X
Volumen de compra.			X			X
Diferenciación.	X				X	
Información acerca del proveedor.			X			X
Identificación de la marca.		X				X
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>						
Curva de experiencia.		X				X
Requisitos de capital.			X			X
Acceso a insumos.	X					X
Identificación de marca.		X				X
Acciones del Gobierno	X					X
<b>AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS</b>						
Disponibilidad de sustitutos.			X			X
Rendimiento y calidad comparada.		X			X	

Costo de cambio para el cliente.	X					X
Costes de cambiar para el comprador.	X					X
Propensión del comprador a cambiar.		X			X	
<b>LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>						
Diversidad de los competidores.			X			X
Costos fijos elevados.		X			X	
Costo de cambio.	X					X
Grupos empresariales.			X			X
Barreras a la salida						
Equilibrio entre capacidad y producción.			X			X
Efectos de demostración.		X			X	

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS: El desarrollo de la matriz de las 5 fuerzas de Porter se observa que el área donde se desenvuelve el negocio del Catering institucional, es un segmento en donde se ve una gran agresividad y poca ética empresarial. Esto se ve reflejado en la gran dificultad para ingresar en dicho mercado, además de la responsabilidad extrema en realizar las actividades cotidianas, ya que un pequeño error, puede costar todo un contrato. Esto se debe a la gran oferta de entidades similares con productos y servicios análogos al entregado por la empresa. En este sentido se observar que al depender de un solo cliente, existen grandes probabilidades de perder participación en el mercado; para contrarrestar esto, es necesario ir desarrollando estrategias para diversificar las alianzas estratégicas y por consiguiente mejorar la presencia en el negocio del catering institucional

#### 5.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Es un conjunto de herramientas las cuales permiten la integración del análisis cuantitativo y cualitativo realizado sobre algo o alguien con el fin de formular planes de acción, para su protección o mejora.

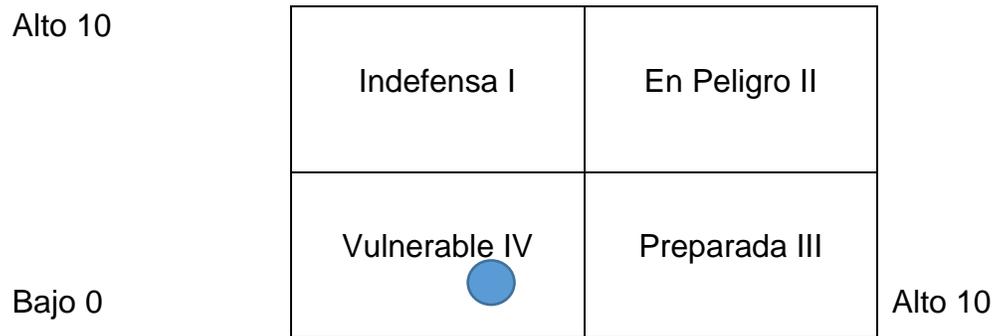
Tabla 4 Matriz de Vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	0-10	0-1	0-10	Grado de vulnerabilidad
			impacto	Probabilidad	Reacción	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	Falta de soporte para crecimiento empresarial	Estancamiento de la organización en el ámbito empresarial	8	0,6	3	IV
Ausentismo del personal en las operaciones diarias	Falta de mano de obra para el desarrollo normal de la operación	Generación de inconformidades en el servicio	9	0,3	5	III
sistema de toma de decisiones	Falta de direccionamiento de la organización	Desestabilización de la organización	7	0,9	4	IV
Lealtad y satisfacción del cliente	Pérdida de puntos operativos	perdida de presencia en el mercado	8	0,2	8	III

calidad del producto	Insatisfacción del cliente	incremento de los costos de producción	4	0,3	10	III
				Promedio:		3,32

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5 Gráfica Matriz de Vulnerabilidad



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis de la Matriz de Vulnerabilidad

En la matriz de vulnerabilidad, es importante prestar atención en que la empresa está en un cuadrante vulnerable, lo que indica que ostenta algunas falencias en el desarrollo del negocio y por consiguiente es susceptible de presentar crisis organizacionales; no obstante esto mismo, la hace con potencial para crecer dentro del desarrollo del negocio del catering institucional. Hay factores que fortalecen el desarrollo operativo de la compañía, pero es indispensable generar estrategias organizacionales para el progreso empresarial, de esta forma, lograr ubicarse en el cuadrante III, (preparada), para de esta forma afrontar nuevos retos de carácter institucional.

## 5.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 5 MATRIZ EVALUACION FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Ingreso per cápita	0,010	1	0,01
Legislación	0,020	2	0,04
Código del comercio	0,010	3	0,03
Código sust. del Trabajo	0,010	2	0,02
Decreto 3075 (BPM)	0,050	3	0,15
Auditorias (externas)	0,005	3	0,015
Equidad social	0,050	2	0,1
Presencia de clase media	0,080	2	0,16
Incremento de inversión en seguridad	0,070	1	0,07
Estabilidad de la divisa	0,050	2	0,1
Automatización de procesos	0,003	3	0,009
Globalización	0,040	2	0,08
Integración de mercados	0,040	1	0,04
<b>AMENAZAS</b>			
Participación en el PIB del sector floricultor.	0,020	3	0,06
Tasas de interés	0,008	2	0,016
Inflación	0,080	2	0,16
Política tributaria	0,092	3	0,276
Subsidios legales	0,020	3	0,06
Condiciones de contratación	0,020	2	0,04

Reformas al sistema de seguridad social	0,002	2	0,004
Discriminación	0,070	1	0,07
Cubrimiento de telecomunicaciones	0,070	3	0,21
Facilidad de acceso a la tecnología	0,020	3	0,06
Calidad del aire	0,040	2	0,08
Calidad del agua	0,040	2	0,08
Temperatura	0,030	2	0,06
Contaminación	0,020	1	0,02
Precios del mercado	0,030	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,11</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis Matriz EFE

Con respecto a la matriz EFE, con un resultado de 2,11 se observa oportunidades y amenazas. En las oportunidades más relevantes, se da en la presencia de la clase media y la inversión en seguridad, esto se da debido a que la generación de empleo formal, incrementa el poder adquisitivo, lo que hace que se vayan satisfaciendo las diversas necesidades que se presentan dentro del desarrollo personal. En las amenazas, se puede observar, como la falta de apoyo por parte del establecimiento estatal, impide que las empresas emergentes, se vean avocadas a revisar las políticas con el fin de buscar un desarrollo óptimo y necesario en búsqueda del crecimiento organizacional. En otras palabras, la empresa no está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

#### 5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Permite formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 6 MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PES O	CALIFICACIO N	PESO PONDERAD O
<b>FORTALEZA</b>			
Política salarial acorde a la norma	0,10	1	0,10
Evaluación de gestión	0,05	2	0,10
Orientación Empresarial	0,05	1	0,05
Lealtad y satisfacción del cliente	0,10	3	0,30
Concentración de consumidores	0,10	2	0,20
Calidad del producto	0,20	3	0,60
Habilidad técnica y de manufactura	0,05	1	0,05
Intensidad de mano de obra en el producto	0,05	2	0,10
<b>DEBILIDAD</b>			
Acceso al capital cuando lo requiere	0,10	3	0,30
Liquidez, disponibilidad de recursos internos	0,10	2	0,20
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	1		2,30

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis de la Matriz EFI

En la matriz EFI, con un resultado de 2,30 lo que caracteriza a una organización que presenta debilidades en lo interno, es relevante realizar planes para fortalecer el aspecto financiero, es de esta manera como se logrará establecer un balance para desarrollar estrategias de expansión y de incremento empresarial. Se ha realizado un crecimiento importante en un lapso de 36 meses, lo que hace que su aspecto financiero, se vea afectado, para lo cual se presenta un flujo de recursos los cuales se han orientado a dicho crecimiento. Se tienen fortalezas relacionadas con la operatividad del negocio, ya que se conoce ampliamente este sector, lo que hace que sea valorada dentro del gremio. Considerando que la experiencia de los fundadores de la organización es definitivamente una fortaleza para el desarrollo

del plan de negocio, hay que hacer notar, que las debilidades que expone la organización, se contrastan con el decidido empeño que han buscado generar los organizadores de la empresa.

## 5.7 CONCLUSION DEL DIAGNÓSTICO.

En relación a los análisis expuestos, la situación actual de la organización se refleja un contexto que requiere de carácter inmediato adoptar las estrategias necesarias de direccionamiento organizacional.

Asimismo, analizando de forma holística, las herramientas empleadas en el diagnóstico, se identifica que la organización Catering Health Sabana SAS, precisa una presencia incipiente en el mercado del catering institucional, primordialmente en una empresa del sector floricultor, la cual es el cliente principal y único, la que genera el 100% de la facturación mensual y anual, esto hace que existan posibilidades de perder presencia en el mercado al tener este cliente excepcional. En tres años de existencia de la organización se ha tenido un crecimiento exponencial, indicando una importante alianza de índole comercial, sólida y con proyección.

Es fundamental afianzar los vínculos comerciales y de ser posible incrementar los contratos con este comprador, ya que se tiene la fortaleza definida de la estructuración logística para la resolución de requerimientos especiales; sin embargo, es importante buscar ampliar el número de clientes, ya sea en el mismo sector floricultor, o buscar incursionar en otros renglones de la economía nacional.

Es de anotar, que es fundamental garantizar la presencia en el sector del catering institucional, esto requiere manejar las presiones de la competencia, tanto directa como indirecta.

Teniendo en cuenta la MPC, se infiere que la posición que presenta la empresa teniendo con un ponderado de 2,3 y en comparación de 2,0 que presenta Orquim, 3,4 de Alidur y 3,7 de Alimso, indica que se está en el camino para tener un crecimiento responsable en busca de establecer márgenes en el desarrollo del negocio. El desarrollo de proveedores locales se puede determinar como una

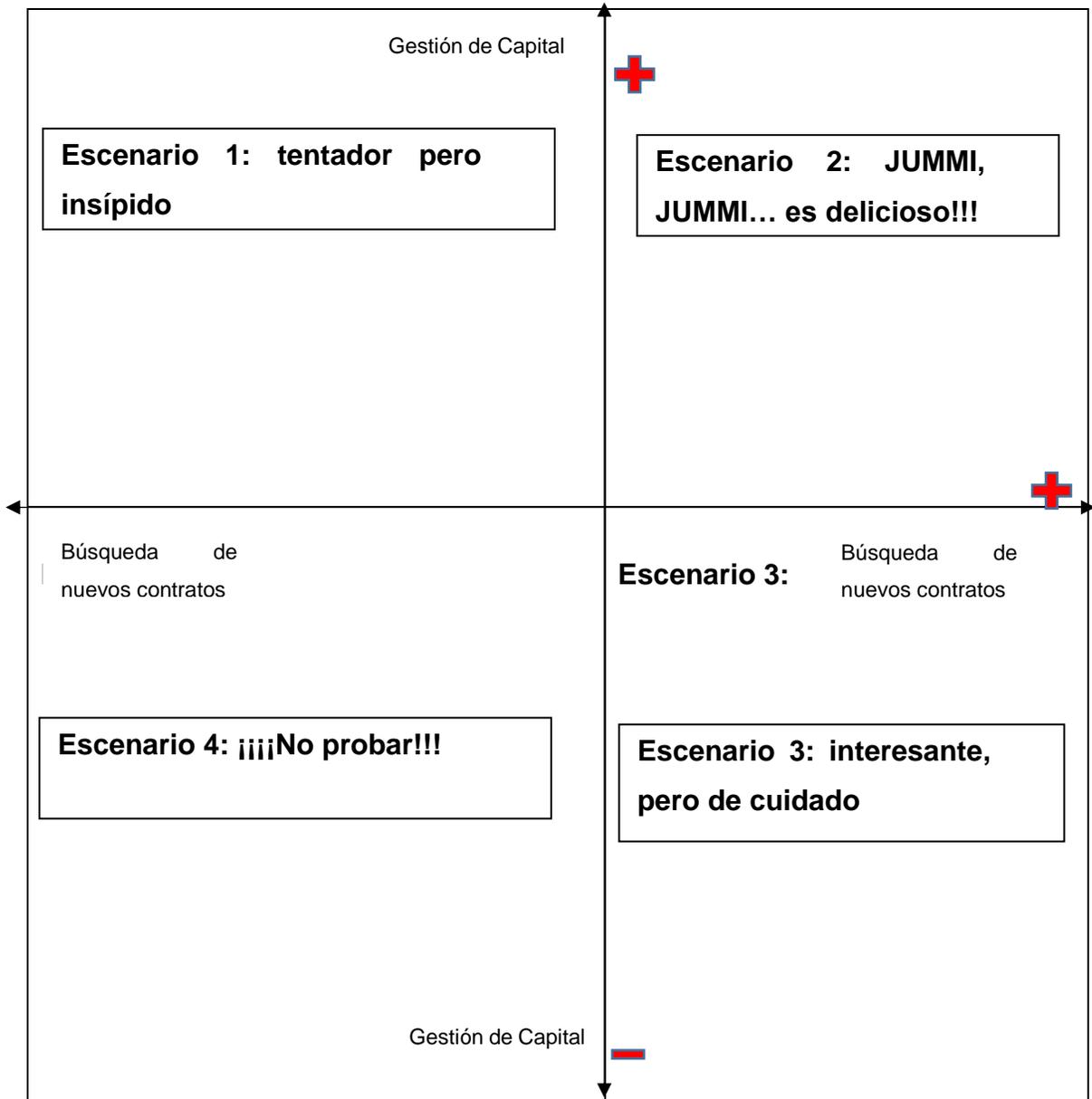
debilidad, ya que al depender de un solo proveedor, pone de manifiesto la vulnerabilidad que se tiene en este sentido.

Tabla 7 Variables Estratégicas y Vectores del Futuro

VARIABLES ESTRATEGICAS	DIRECCIONAMIENTO O VECTORES DEL FUTURO
Acceso al capital cuando lo requiere	GESTION DE CAPITAL
Liquidez, disponibilidad de recursos internos	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	
Política salarial acorde a la norma	BUSQUEDA DE NUEVOS CONTRATOS
Evaluación de gestión	
Orientación Empresarial	
Lealtad y satisfacción del cliente	
Concentración de consumidores	
Calidad del producto	
Habilidad técnica y de manufactura	
Intensidad de mano de obra en el producto	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6 Cruz de Ejes de Schwartz



Fuente: Elaboración propia

## 5.8 ESCENARIOS PROPUESTOS

Escenario número 1: “Tentador pero insípido”:

Perdida de presencia en el mercado del catering. Este escenario se contempla, debido a que se depende de un único cliente, el cual es quien garantiza el 100% de la facturación, adicionalmente, los proyectos urbanísticos o de desarrollo de infraestructura nacional, que se han planeado cerca a los predios donde la organización hace presencia reduciendo los cultivos actuales.

Escenario número 2: “JUMMI, JUMMI, es delicioso”

Incrementar la presencia en el mercado del catering regional y departamental. Diversificando clientes ya sea en el mismo sector de la producción o en busca de nuevos clientes u otros renglones de la economía nacional, contemplando nuevas tarifas de servicio con mejores rendimientos.

Escenario número 3: “Interesante pero de cuidado”

Incrementar la presencia organizacional en el sector floricultor. Es el escenario en el cual se amplían los contratos con el cliente actual, debido a su fortaleza en el sector de la producción nacional y la seriedad de la alianza estratégica actual.

Escenario número 4: “No probar”

Apertura de nuevos mercados en sectores con exigencias en la contratación. Incursión en licitaciones las cuales exijan esfuerzos económicos importantes, lo cual hace un desgaste organizacional.

## 5.9 ESCENARIO APUESTA

El escenario apuesta es el escenario número 2: “JUMMI, JUMMI, es delicioso”, En donde se desea incrementar la presencia en el mercado del catering regional y departamental. Diversificando clientes ya sea en el mismo sector de la producción o en busca de nuevos clientes u otros renglones de la economía nacional, contemplando nuevas tarifas de servicio con mejores rendimientos. Este escenario se enmarca fundamentalmente en la responsabilidad e idoneidad de la toma de decisiones para activar contratos, los cuales no requieran un gran esfuerzo financiero.

El seguimiento digital o el marketing de este tipo puede ser la puerta de entrada para la diversificación de clientes.

Es claro que en este escenario la influencia del ambiente empresarial no será muy favorable, pues la realidad a la que se estará expuesta la mayor parte de negocios en cuanto a las reformas tributarias, ambientales y otros factores con los cuales se tiene que lidiar indica que el esfuerzo debe ser de tal magnitud que se encuentren nuevos clientes y se establezca la organización hacia un panorama de buena participación en el mercado del catering empresarial.

## 5.10 FORMULACION DE ESTRATEGIA

### 5.10.1 MATRIZ DOFA

Según Humberto Serna Gómez, en su libro: “Gerencia Estratégica”<sup>14</sup>, se define el análisis DOFA: el cual está diseñado para orientar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a las amenazas

---

<sup>14</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial. 2014

Tabla 8 Matriz DOFA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
DOFA	Nivel de remuneración	Acceso al capital cuando lo requiere
	evaluación de gestión	Liquidez, disponibilidad de recursos internos
	Orientación Empresarial	Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda
	Orientación Empresarial	
	Concentración de consumidores	
	Calidad del producto	
	Habilidad técnica y de manufactura	
	Intensidad de mano de obra en el producto	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Ingreso per cápita	*Desarrollo de perfil de cargos a nivel directivo, enfocado en la dirección idónea, que busquen mejorar el desarrollo de las actividades organizacionales.	* Gestión de apalancamiento financiero, análisis objetivo de flujos de caja. *Contratación de personal idóneo en búsqueda de contratos de catering institucional, enfocados en el mercado de servicios otros sectores de la economía nacional.
Programa a las PYMES		
Código del comercio		
Código sust. Del trabajo		
Decreto 3075		
Auditorías externas	*Gestión de nuevos clientes, enfocados en tarifas más justas para el sector de servicios de catering.	
Equidad social		
Presencia de clase media		
Incremento de inversión en seguridad		

Política salarial acorde a la ley		
Automatización de procesos		
Globalización tecnológica		
Integración de mercados		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Participación en el PIB del sector floricultor	*Diversificación del portafolio de servicios, basados en las preferencias y orientación del mercado de facilities y soporte.  *Implementación de planes de vinculación, formación y carrera al interior de la organización para el recurso humano de la compañía, articulando con la situación actual de postconflicto.	*Implementación de un sistema de control de inventarios que permita supervisar los movimientos operacionales del negocio, enfocando la toma de decisiones.  *Implementación de un sistema integrado de gestión financiera, que garantice la correcta utilización de los recursos.
Tasas de interés		
Inflación		
Política tributaria		
Subsidios legales		
Condiciones de contratación		
Reformas al sistema de seguridad social		
Acceso a Telecomunicaciones		
Facilidad de acceso a la tecnología		
Contaminación		
Precios del mercado		

Fuente: Elaboración propia

## 6. PLAN DE ACCION

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CATERING HEALTH SABANA SAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ 2019 - 2023

El propósito del plan de acción es orientar a la empresa al cumplimiento de su visión a corto plazo, algunos autores como Humberto Serna lo define como: “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que debe llevar a cabo todas las empresas, para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la firma, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones”.

Si bien es cierto que la compañía, demuestra fortalezas en el conocimiento del negocio y en el servicio que ofrece a sus usuarios, este esfuerzo debe verse reflejado en una aplicación de orientación gerencial y organizacional, enmarcados dentro de las actividades de la planeación estratégica.

Por lo tanto realizar una propuesta de mejoramiento estratégico para la empresa Catering Health Sabana SAS, se deriva del diagnóstico realizado previamente, con el objetivo de identificar las falencias presentadas y buscar alternativas para el mejoramiento de dichas situaciones.

Como resultado se obtiene la generación de la reingeniería de su actual visión, con el objetivo de dirigir la compañía hacia un crecimiento mayor al que se ha tenido hasta la actualidad.

Por otra parte, con el objeto de generar una propuesta viable, se propone un plan de acción, el cual se orienta fundamentalmente en generar un perfil de los cargos gerenciales y administrativos, esto con la finalidad de dar inicio a una dirección calificada y objetiva al momento de realizar la toma de decisiones necesarias.

Teniendo en cuenta el análisis del proceso de diagnóstico efectuado a la organización Catering Health Sabana SAS, se propone, diseñar el plan estratégico enmarcado en el periodo 2018 -2028, mediante la reorganización administrativa y diseños de maniobras, dirigidas al crecimiento y expansión organizacional.

En este sentido se propone una reingeniería de la visión la cual se propone a continuación,

### 6.1 VISION

Para el 2023, Catering Health Sabana, será líder en la prestación de servicios de alimentación a nivel nacional; ofreciendo atención personalizada. Incursionará en los servicios de soporte y complementarios, basados en el conocimiento profesional del negocio.

### 6.2 MEGA

Catering Health Sabana SAS para el 2023, impulsará la apertura de nuevos mercados en los demás renglones de la economía, esto generará un crecimiento empresarial del 30%, orientado a la incursión en nuevos sectores de la producción, o comercialización nacional, lo que forjará un fortalecimiento a nivel organizacional.

### 6.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Catering Health Sabana SAS, tiene como prioridad el posicionamiento en el mercado actual del catering institucional del departamento de Cundinamarca, conservando los más altos estándares de calidad.

Catering Health Sabana SAS, buscará un crecimiento organizacional del 15% el primer año, y del 10% a partir del segundo año.

Catering Health Sabana SAS, continuara con el fortalecimiento de la imagen corporativa, basada en el conocimiento profesional del negocio.

Catering Health Sabana SAS, generará actividades orientadas al incremento de la productividad, teniendo como ejes principales, programas de incentivos y perfil de cargos.

Catering Health Sabana SAS, implementará opciones de seguimiento y control en búsqueda de la toma de decisiones objetivas y de carácter estratégico.

#### 6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

**Calidad:** Para Catering Health Sabana, la calidad, se debe ver reflejada en todos los aspectos de sus integrantes, trabajadores y aliados.

**Compromiso:** Para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, es fundamental que Catering Health Sabana, presente un compromiso total, en el desarrollo de las actividades cotidianas, dentro y fuera de la organización, por ello todas las áreas, deben asumir sus actividades y responsabilidades.

**Respeto:** dentro de las actividades desarrolladas de la organización, es imperativo que se enmarquen dentro de los estándares del respeto, con nuestros compañeros, superiores, clientes usuarios y proveedores.

**Lealtad:** La lealtad tanto con la empresa, clientes y proveedores, generará los mejores resultados dentro del desarrollo de las actividades diarias.

**Trabajo en equipo:** las actividades diarias tendrán mejores resultados si se enfocan fundamentalmente en el trabajo coordinado en equipo.

Adicionalmente se indican estrategias a desarrollar para el mejoramiento de la actividad organizacional en el aspecto tecnológico, de mercadeo y cliente, ampliación de presencia con el cliente actual y generar puestos de trabajo realizando inclusión de postconflicto.

Tabla 9 MATRIZ DE DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

No	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	LINEA ESTRATEGICA
1	Desarrollo de perfil de cargos a nivel directivo, enfocado en la dirección idónea, que busquen mejorar el desarrollo de las actividades organizacionales.	Requerir personal capacitado con formación de carácter gerencial	Perspectiva talento humano
2	Fortalecer la imagen en el sector del catering empresarial	Desarrollo de perfil de cargos a nivel directivo, enfocado en la dirección idónea, que busquen mejorar el desarrollo de las actividades organizacionales.	Perspectiva del mercado – cliente
3	Ampliar la presencia organizacional, con el aliado estratégico actual	Incremento de los servicios diarios entregados.	Perspectiva del mercado – cliente
4	Gestionar apalancamiento financiero	Aumento del capital de trabajo.	Perspectiva financiera
5	Ejecución de programas de TT:HH	Adecuación y organización de la política de TTHH	Perspectiva del talento humano
6	Adquisición de programa corporativo	Adquisición de tecnología, formación y entrenamiento en los diversos niveles organizacionales.	Perspectiva control de procesos

7	Promover y desarrollar la competitividad en el servicio	Aumento de la satisfacción del cliente	Perspectiva mercado – cliente
8	Apertura de nuevas opciones laborales, apoyadas en el ámbito del postconflicto	Articulación con programas gubernamentales de apoyo a la pequeña empresa, en el marco del postconflicto.	Perspectiva del talento humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Plan de Acción No. 1

Perspectiva: Talento Humano								
Estrategia: Requerir personal capacitado con formación de carácter gerencial								
Objetivo Estratégico: contar con personal capacitado en el área gerencial y de toma de decisiones.								
Meta: Mejoramiento de la productividad en un 20%								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Desarrollo de perfil de cargos a nivel directivo, enfocado en la dirección idónea, que busquen mejorar el desarrollo de las actividades organizacionales	Establecer personal capacitado para la toma de decisiones a nivel gerencial.	Programa de capacitación o contratación talentos con el perfil adecuado	Reclutamiento de cargos gerenciales	Hojas de vida, plataformas de empleo.	Coordinador TTHH	6 meses	1'000.000	Control semanal al proceso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Monitoria Plan de Acción No. 1

Proyecto Estratégico: Desarrollo de perfil de cargos a nivel directivo, enfocado en la dirección idónea, que busquen mejorar el desarrollo de las actividades organizacionales			
Estrategia: Establecer personal capacitado para la toma de decisiones a nivel gerencial.			
Responsables: TT.HH, junta directiva			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Requerir personal capacitado con formación de carácter gerencial	Optimizar todos los recursos de la organización	$\{(Utilidad\ año\ 2 - utilidad\ año\ 1) * 100\} / utilidad\ año\ 1$	Anual

Fuete Autores

Tabla 12 Plan de Acción 2

Perspectiva: Mercadeo y publicidad								
Estrategia: Mejoramiento de la imagen de la organización en el segmento del mercado.								
Objetivo Estratégico: Fortalecer la imagen en el sector del catering empresarial								
Meta: Incrementar la presencia organizacional en el mercado del catering.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Vinculación por medio de actividades corporativas demostrando el crecimiento financiero y organizacional	Mejorar la imagen empresarial	Programa de mercadeo y publicidad	Demostrar a los clientes actuales y a los competidores, el fortalecimiento organizacional que se ha tenido en el transcurso del tiempo	Material de imagen corporativa,	Contratista de imagen y mercadeo, gerente.	12 meses	3 millones	Análisis del mercado y de los competidores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Monitoria Plan de Acción No. 2

Proyecto Estratégico: Vinculación por medio de actividades corporativas demostrando el crecimiento financiero y organizacional			
Estrategia: Mejoramiento de la imagen de la organización en el segmento del mercado.			
Responsables: Contratista de imagen y mercadeo, gerente.			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
<p>Mostrar a los clientes actuales y a los competidores, el fortalecimiento organizacional que se ha tenido en el transcurso del tiempo</p>	<p>Incrementar la presencia organizacional en el mercado del catering.</p>	<p># clientes que califican positivamente del servicio / # de clientes entrevistados</p>	<p>Bimestral</p>

Fuente Autores

Tabla 14 Plan de Acción No. 3

Perspectiva: Operacional								
Estrategia: Incremento de los servicios diarios entregados.								
Objetivo Estratégico: Ampliar la presencia organizacional, con el aliado estratégico actual								
Meta: Incrementar los puntos operativos con el cliente actual.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Incrementar la presencia de la empresa, en las fincas propiedad del cliente actual para así incrementar los servicios y la facturación actual	Incremento de los servicios entregados	Operativo y financiero	Presentar propuestas adicionales de administración de casinos en fincas propiedad del cliente actual.	Análisis de propuestas de administración de casinos	Contratista de imagen y mercadeo, gerencia	1 año	500.000	Análisis de los competidores directos, con respectivo servicio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Monitoria Plan de Acción No. 3

Proyecto Estratégico: Incrementar la presencia de la empresa, en las fincas propiedad del cliente actual para así incrementar los servicios y la facturación actual			
Estrategia: Incremento de los servicios diarios entregados.			
Responsables: Contratista de imagen y mercadeo, gerencia			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Presentar propuestas adicionales de administración de casinos en fincas propiedad del cliente actual.	Incrementar los puntos operativos con el cliente actual.	# de puntos adm. CHS/ Total de fincas	TRIMESTRAL

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Plan de Acción No. 4

Perspectiva: Financiera								
Estrategia: Aumento del capital de trabajo.								
Objetivo Estratégico: Gestionar apalancamiento financiero								
Meta: Fortalecimiento financiero								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Realizar solicitud a los diferentes actores financieros, para el incremento de capital de trabajo	Apalancamiento financiero	Financiero	Gestionar con los actores del mercado, incremento de cupos de crédito o disponibilidad de recursos.	Balance general, PyG, flujo de caja, requerimientos de las entidades financieras	Contador, representante legal, gerente	6 meses	500000	Revisión quincenal de planes de crédito en curso o aprobados

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Monitoria Plan de Acción No. 4

Proyecto Estratégico: Realizar solicitud a los diferentes actores financieros, para el incremento de capital de trabajo			
Estrategia: Aumento del capital de trabajo.			
Responsables: Contador, representante legal, gerente			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Gestionar con los actores del mercado, incremento de cupos de crédito o disponibilidad de recursos.	Fortalecimiento financiero	Incremento de cupo de endeudamiento	MENSUAL

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Plan de Acción No. 5

Perspectiva: Talento Humano								
Estrategia: Adecuación y organización de la política de incentivos y bonificaciones								
Objetivo Estratégico: Ejecución de programas de TT.HH								
Meta: Mejoramiento de la productividad.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Implementación de política de incentivos	Incremento de la productividad operacional	Programa de servicio al cliente con cálculo de incentivos	Planes de concientización y compromiso del TTHH.	Desarrollar plan de capacitación y destinación de recursos económicos	Coordinador TTHH, gerencia	2 años	5'000.000	Revisión del plan de incentivos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Monitoria Plan de Acción No. 5

Proyecto Estratégico: Implementación de estructura de perfiles por cargo y por puesto. Programa de incentivos.			
Estrategia: Adecuación y organización de la política de TTHH			
Responsables: Coordinador TTHH, gerencia			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Planes de concientización y compromiso del TTHH.	Mejoramiento de la productividad.	Producción / horas persona trabajadas	trimestral
Desarrollo de planes de incentivos	Mejoramiento de la productividad.	Incentivos pagados / total de empleados #	trimestral

Tabla 20 Plan de Acción No. 6

Perspectiva Tecnológica								
Estrategia: Adquisición de tecnología, formación y entrenamiento en los diversos niveles organizacionales.								
Objetivo Estratégico: Adquisición de programa corporativo								
Meta: Aumentar los niveles de Control en los procesos operativo y financiero								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Implementación software de seguimiento y control de las operaciones de catering in situ	Aumento de los niveles de control actualizados	Operativo y financiero	Adquirir un software especializado en la administración de puntos de catering. Capacitación del personal para el manejo del programa	Computadores en cada punto operativo.	Representante legal	6 meses	3'000.000	Evaluación de los resultados de acuerdo al plan de control del software

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Monitoria Plan de Acción No. 6

Proyecto Estratégico: Implementación software de seguimiento y control de las operaciones de catering in situ			
Estrategia: Adquisición de tecnología, formación y entrenamiento en los diversos niveles organizacionales.			
Responsables:			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Adquirir un software especializado en la administración de puntos de catering. Capacitación del personal para el manejo del programa	Aumentar los niveles de Control en los procesos operativo y financiero	# de aplicaciones adoptadas / # posibles aplicaciones a adoptar	MENSUAL

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Plan de Acción No. 7

Perspectiva: Talento Humano								
Estrategia: Adecuación y organización de la política de TTHH								
Objetivo Estratégico: Ejecución de programas de TT.HH								
Meta: Mejoramiento de la productividad.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Implementación de estructura de perfiles por cargo y por puesto. .	Incremento de la productividad operacional	Programa de capacitaciones in situ. Programa de servicio al cliente	Planes de concientización y compromiso del TTHH.	Cartillas de capacitación. Expertos en servicio al cliente.	Coordinador TTHH, gerencia	2 años	5'000.000	Revisión del plan de carrera y de incentivos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Monitoria Plan de Acción No. 7

Proyecto Estratégico: Estructuración de esquemas de servicio, con capacitaciones a los directamente implicados			
Estrategia: Aumento de la satisfacción del cliente			
Responsables: Gerencia operativa, administradores de punto			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Análisis y capacitación del servicio al cliente, tanto directo como indirecto	Incrementar los indicadores de servicio al cliente	# de clientes satisfechos/ # total de clientes	BIMENSUAL

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Plan de Acción No. 8

Perspectiva: Responsabilidad social y empresarial.								
Estrategia: Articulación con programas gubernamentales de apoyo a la pequeña empresa, en el marco del postconflicto.								
Objetivo Estratégico: Apertura de nuevas opciones laborales, apoyadas en el ámbito del postconflicto								
Meta: Vinculación a proyectos relacionados con el postconflicto								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Integración a los programas gubernamentales, orientados al apoyo al sector que soporten actividades del postconflicto	Ofrecimiento de plazas laborales para reinsertados del conflicto armado	Integración de reinsertados	Consulta de los requisitos para integrarse a los programas del gobierno. Desarrollar estrategias para vinculación de personal capacitado.	los estipulados por el gobierno nacional para el desarrollo de los programas	Coordinador TTHH, gerencia	1 año	10 millones	los estipulados por el gobierno nacional para el desarrollo de los programas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Monitoria Plan de Acción No. 8

Proyecto Estratégico: Integración a los programas gubernamentales, orientados al apoyo al sector que soporten actividades del postconflicto			
Estrategia: Articulación con programas gubernamentales de apoyo a la pequeña empresa, en el marco del postconflicto.			
Responsables: Coordinador TTHH, gerencia			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Consulta de los requisitos para integrarse a los programas del gobierno. Desarrollar estrategias para vinculación de personal capacitado.	Vinculación a proyectos relacionados con el postconflicto	# desmovilizados contratados/ # total de empleados	MENSUAL

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

El desarrollo del diagnóstico empresarial, que consistió en la elaboración de las matrices propuestas, arrojar las siguientes conclusiones:

En el diagnóstico, se identifica que la organización Catering Health Sabana SAS, presenta una pequeña participación en el mercado del catering institucional. Adicionalmente que la presencia principal es en el sector floricultor.

La organización cuenta con un cliente único, que genera el 100% de la facturación mensual y anual, esto hace que existan posibilidades de perder presencia en el mercado al tener este comprador excepcional; sin embargo, es de resaltar que la empresa posee fortalezas enfocadas a un crecimiento responsable en busca de establecer márgenes en el desarrollo del negocio, aprovechando las posibilidades de progresión que ofrece dicho cliente.

En cuanto a los proveedores, es necesario dar inicio a la búsqueda de nuevos, con el fin de adquirir un poder de negociación, en busca de optimizar el recurso.

La falta de formación y de preparación de los directivos ha desembocado en la poca orientación de diversificación de los mercados objetivos, que adicionado a la falta de procesos de control, son un obstáculo para el desarrollo organizacional.

La implementación de los planes de acción, con su respectivo seguimiento, es relevante a la hora del desarrollo del plan de negocio.

Es de resaltar que a pesar de las debilidades y problemas, se ha observado un fortalecimiento de índole organizacional, ya que el cliente demuestra confianza hacia el servicio ofrecido por la empresa, lo cual si se es explotado debidamente es una oportunidad de crecimiento para la organización, esto hace que en el horizonte planeado en el año 2023, se muestre como una de las empresas más fuertes del servicio del catering institucional en la región y en el departamento de Cundinamarca.

## RECOMENDACIONES

La realización de un diagnóstico de índole organizacional, entrega pautas objetivas para generar un direccionamiento acorde con los hallazgos encontrados por el estudio realizado.

En este sentido se observa, que la organización Catering Health Sabana SAS, debido a su juventud y a la forma vertiginosa que ha generado su crecimiento, ha ignorado pautas importantes y relevantes a la hora de realizar una dirección orientada al crecimiento basado en el direccionamiento estratégico del negocio. En este caso es necesario indicar algunas recomendaciones puntuales con el fin primordial de buscar el mejoramiento de la firma en cuanto a sus procesos actuales.

Sobre la base de las ideas anteriormente expuestas, es fundamental, dar inicio a la integración de personal gerencial capacitado con visión estratégica empresarial, con el fin de realizar una implementación objetiva de los procesos de proveedores, financieros y operativos.

En segundo lugar, es relevante iniciar una diversificación de clientes, para ampliar la presencia en el mercado del catering institucional, ya sea en el renglón actual de la economía nacional o buscar incursionar en nuevos mercados. Así mismo, se debe incursionar en otros puntos operativos, con el mismo cliente, esto con el objetivo de incrementar la alianza comercial actual, garantizando un crecimiento organizacional acorde con las actividades del sector.

La implementación de un sistema de control a nivel operativo se hace preponderante, ya que la ubicación geográfica de los puntos operativos genera la necesidad de la implementación de este software, con el fin de ajustar tanto costos como procesos empresariales.

La vinculación de personal, a nivel operativo, los cuales sean apoyados por el proceso de post conflicto, ayuda al impacto y responsabilidad social empresarial, además de ser parte de esta coyuntura actual que vive el país.

Desarrollar un programa de bonos o incentivos, para fortalecer los vínculos con el personal, hace que se incremente la productividad y en este aspecto, incentivar el desarrollo a nivel individual de los trabajadores de la organización.

Para finalizar, se recomienda, implementar el presente documento, con el objetivo primordial de que la organización crezca de manera exponencial, como ya se ha observado en el desarrollo del negocio, aprovechando sus fortalezas e incursionando en las oportunidades que ofrece el medio, sin descuidar las debilidades y amenazas, siempre en búsqueda de trabajar en minimizar las consecuencias que estas puedan traer a la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 471 1971. Por el cual se expide el código de comercio. Diario Oficial Bogotá DC No. 33.339 16 junio 1971.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto Ley 2663. (5 agosto 1950). Sobre código sustantivo del trabajo. Diario Oficial Bogotá DC No. 27.407. 9 septiembre 1950.

COLOMBIA: CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 3075. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979. Diario Oficial Bogotá DC No.43.205. 31 diciembre 1991

DRUCKER Peter, The practice of management, Routledge Ed, New York 2007

GARCÍA ORTIZ, Francisco; GARCÍA ORTIZ Pedro Pablo y GIL MUELA, Mario. Operaciones Básicas y Servicios en Restaurante y Eventos Especiales. España: Paraninfo, 2016

GODET Michel, De la anticipación a la acción, Ed. Marcombo, Barcelona, 1993

El Tiempo [Online] [www.eltiempo.com/economia/sectores/cambios-con-la-reforma-tributaria-en-el-2017-28978](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cambios-con-la-reforma-tributaria-en-el-2017-28978)

MINTZBERG Henry, Mintzberg y la dirección, Díaz de Santos Ediciones, New York 1989.

MOJICA Francisco J., La construcción del futuro, Ed, Convenio Andrés Bello, 2005

PORTER Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, 2008

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial. 2014

VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, Diagnóstico Organizacional. Bogotá Ecoe Ediciones. 2004

## ANEXOS

Anexo A Cámara de Comercio Catering Health Sabana SAS



**CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA  
CATERING HEALTH SABANA SAS**

Fecha expedición: 2018/05/05 - 23:20:20 \*\*\* Redib No. S000184258 \*\*\* Num. Operación. 99-USUPUBXX-20180605-0640

\*\*\* EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN XxSr7m1AM9

Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

**CERTIFICA**

**NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO**

**NOMBRE o RAZÓN SOCIAL:** CATERING HEALTH SABANA SAS  
**ORGANIZACIÓN JURÍDICA:** SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA  
**CATEGORÍA:** PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL  
**NIT:** 900782554-8  
**ADMINISTRACIÓN DIAN:** BOGOTA PERSONAS NATURALES  
**DOMICILIO:** FACATATIVA

**MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN**

**MATRÍCULA NO:** 91721  
**FECHA DE MATRÍCULA:** OCTUBRE 21 DE 2014  
**ÚLTIMO AÑO RENOVADO:** 2018  
**FECHA DE RENOVACIÓN DE LA MATRÍCULA:** ABRIL 02 DE 2018  
**ACTIVO TOTAL:** 267,836,314.00  
**GRUPO NIF:** 3.- GRUPO II

**UBICACIÓN Y DATOS GENERALES**

**DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL:** CR 2 10 64  
**MUNICIPIO / DOMICILIO:** 25269 - FACATATIVA  
**TELÉFONO COMERCIAL 1:** 3208162064  
**TELÉFONO COMERCIAL 2:** 3043909808  
**TELÉFONO COMERCIAL 3:** NO REPORTÓ  
**CORREO ELECTRÓNICO:** carlospabon20@gmail.com

**DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL:** CR 2 10 64  
**MUNICIPIO:** 25269 - FACATATIVA  
**TELÉFONO 1:** 3208162064  
**TELÉFONO 2:** 3043909808  
**CORREO ELECTRÓNICO:** carlospabon20@gmail.com

**CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA**

**ACTIVIDAD PRINCIPAL:** I5629 - ACTIVIDADES DE OTROS SERVICIOS DE COMIDAS  
**ACTIVIDAD SECUNDARIA:** C1084 - ELABORACION DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS  
**OTRAS ACTIVIDADES:** C1081 - ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA

**CERTIFICA**

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

**CERTIFICA**

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$2,700

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)



Formulario del Registro Único Tributario  
Hoja Principal



001

2. Concepto  0  2 Actualización  
Español marcado para la DIAE



4. Número de formulario 14319860821



5. Número de identificación Tributaria (NIT) 9 0 0 7 8 2 5 5 4 - 8 6. DV 8 12. Dirección sectorial Ministerio de Salud 14. Buzón electrónico 32

24. Tipo de contribuyente Persona jurídica 25. Tipo de documento 1 26. Número de identificación 3208162064 27. Fecha expedición 28. País COLOMBIA 29. Departamento Cundinamarca 30. Ciudad/Municipio Facatimá 31. Primer apellido 32. Segundo apellido 33. Primer nombre 34. Último nombre

35. Razón social CATERING HEALTH SABANA SAS 36. Nombre comercial 37. Rango

38. País COLOMBIA 39. Departamento Cundinamarca 40. Ciudad/Municipio Facatimá 41. Dirección principal CR 2 10 84

42. Correo electrónico carlospabor20@gmail.com 43. Apartado aéreo 44. Teléfono 1 3208162064 45. Teléfono 2 3043909808

40. Código 5 6 2 9 47. Fecha inicio actividad 2 0 1 4 1 0 0 8 48. Código 1 0 8 4 49. Fecha fin actividad 2 0 1 4 1 0 0 8 50. Código 1 0 8 1 51. Código 52. Número estacionamiento

53. Código 5 7 9 1 1 1 4 3 5

- 05- Impto. renta y compr. régimen ordinario
- 07- Retención en la fuente a título de renta
- 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre los ve
- 11- Ventas régimen común
- 14- Informante de exogene
- 35- Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE

54. Código 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 55. Forma 56. Tipo 57. Modo 58. Servicio 1 2 3

59. Anexa SI  NO  60. No. de Folios 4 61. Fecha 2 0 1 4 1 1 1 0

La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad e inexactitud en que incurra será sancionada. Artículo 18 Decreto 2650 de Noviembre de 2013. Firma del solicitante: LOPEZ HERRERA MEISY GETH 964. Cargo: 985. Cargo: Gestor I