

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
SAPORE S.A.S. CATERING**

**CAROL PATRICIA CASAS HERNANDEZ  
DIANA MAYERLI GONZALEZ REYES**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EXTENSIÓN FACATATIVÁ  
2019**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
SAPORE S.A.S. CATERING**

**CAROL PATRICIA CASAS HERNANDEZ  
DIANA MAYERLI GONZALEZ REYES**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS**

**Director  
WILSON RICARDO PINILLOS CASTILLO  
Magíster en Dirección de Marketing**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EXTENSIÓN FACATATIVÁ  
2019**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Facatativá, Noviembre de 2019

## Dedicatoria

Dedicamos esta investigación a Dios porque sin él no habríamos logrado culminar esta etapa con éxito, a nuestros padres, que siempre han dado todo por nosotras, a mis hijos que siempre han estado ahí para apoyarme, a nuestros hermanos, hermanas, esposos que siempre nos dan aliento para seguir en los momentos más oscuros y a todos los que aportaron para el conocimiento que hoy queda plasmado en nuestra memoria para siempre.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primer lugar a Dios porque siempre está a nuestro lado y nos da la fortaleza y sabiduría que necesitamos para tomar decisiones en nuestras vidas, a nuestros Padres que son el pilar de nuestro existir y a los que amamos intensamente, A nuestra Alma Mater Universidad de Cundinamarca Extensión Facatativá, que nos abrió hace cinco años las puertas para comenzar esta experiencia maravillosa y que hoy culminamos con éxito y felicidad.

A nuestro Coordinador de programa Doctor Juan de Jesús Rojas, por ese apoyo incondicional y especial, por brindarnos más que conocimiento una amistad.

Agradecemos a nuestro tutor Maestro Wilson Ricardo Pinillos, por brindarnos el conocimiento adecuado y veraz, por su tiempo y dedicación con este proyecto.

A SAPORE S.A.S. Catering, por darnos la oportunidad de realizar este proyecto, entrando a un mundo maravilloso como es el Catering en Colombia.

A nuestros amigos y compañeros que caminaron junto a nosotras este hermoso sendero académico, en especial a Maye, Lely, Mario y Brayan por su apoyo incondicional.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>1. TITULO</b> .....	14
<b>2. PROBLEMA</b> .....	15
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	17
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	18
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>5. MARCO TEÓRICO</b> .....	19
5.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	19
5.1.2. Concepto de diagnóstico organizacional .....	19
5.1.3. Características del diagnóstico organizacional.....	19
5.1.4. Proceso para el diagnóstico organizacional.....	20
5.1.5. Herramientas de diagnóstico.....	21
5.1.6. Matrices de diagnóstico .....	21
5.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	24
5.2.1. Concepto de Planeación estratégica .....	24
5.2.2. Proceso de Planeación Estratégica .....	24
5.2.3. Estrategias funcionales .....	26
5.2.4. Estrategias de Posicionamiento.....	26
5.2.5. Estrategia de Segmentación .....	27
5.3. PLAN DE MARKETING .....	28
5.3.1. Concepto Plan de Marketing .....	28
5.3.2. Estructura del Plan de Marketing.....	28
5.3.3. Controles de Marketing .....	29
<b>6. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	31
<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	34
7.1. TIPO Y METODO DE INVESTIGACIÓN.....	34

7.2.	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	34
7.3.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	34
7.4.	FASES.....	35
7.4.1.	Diagnóstico.....	35
7.4.2.	Caracterización del Mercado .....	35
7.4.3.	Definición de estrategias .....	35
7.4.4.	Planificación .....	35
<b>8.</b>	<b>CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA SAPORE S.A.S.</b>	
	<b>CATRING.</b> .....	36
8.1.	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	36
8.1.1.	Identificación de la empresa .....	36
8.1.2.	Sector al que pertenece la empresa .....	41
8.1.3.	Fase del negocio.....	47
8.1.4.	Capacidad tecnológica.....	47
8.1.5.	Capacidad del Talento Humano .....	47
8.1.6.	MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI).....	48
8.1.7.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	50
8.2.	ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	52
8.2.1.	Fuerzas Globales.....	52
8.2.2.	Fuerzas Demográficas .....	53
8.2.3.	Fuerzas Políticas: .....	53
8.2.4.	Fuerzas Tecnológicas .....	54
8.2.5.	Fuerzas Económicas.....	54
8.2.6.	MATRIZ DE PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO .....	60
8.2.7.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	61
8.2.8.	MATRIZ EFE DE SAPORE .....	62
8.3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	63
8.3.1.	MATRIZ DOFA SAPORE S.A.S. CATERING.....	63
8.4.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	64
<b>9.</b>	<b>CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO</b> .....	66
9.1.	IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO.....	66
9.1.1.	Mercado Interés .....	66

9.1.2.	Presentación Entrevista .....	66
9.1.2.1.	Trabajo de Campo .....	67
9.1.2.2.	Análisis de Resultados .....	67
9.2.	PERFIL DEL CLIENTE .....	71
9.3.	VALIDACIÓN DE LA OFERTA .....	71
9.4.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	72
<b>10.</b>	<b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIAS DE MARKETING .....</b>	<b>73</b>
10.1.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN .....	73
10.2.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	74
10.3.	ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	74
10.3.1.	Estrategia de Precio .....	74
10.3.2.	Estrategia de Promoción.....	74
10.4.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.....	75
10.5.	CONCLUSIONES DEL CAPITULO.....	76
<b>11.</b>	<b>CAPÍTULO 4. PLANES DE ACCIÓN SAPORE S.A.S.CATERING .....</b>	<b>77</b>
11.1.	PRESUPUESTO Y CONTROL.....	85
11.1.1.	Análisis económico del Plan de Acción SAPORE S.A.S. CATERING .....	89
11.1.2.	Resumen ejecutivo.....	90
11.1.3.	Plan de acción global.....	91
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>96</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>100</b>



## LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICO 1. PROCESOS DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	20
GRÁFICO 2. ORGANIGRAMA SAPORE S.A.S. CATERING .....	38
GRÁFICO 3. CUADRO COMPARATIVO .....	44
GRÁFICO 4. CUADRO DE EMPLEADOS .....	48
GRÁFICO 5. PREGUNTA: ¿CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?.....	68
GRÁFICO 6. PREGUNTA: ¿ESTÁ SATISFECHO CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO? CALIFIQUE DE 1 A 5 DONDE 1 ES MUY MALO Y 5 ES EXCELENTE .....	70

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PLAN DE ACCIÓN NO.1. INCREMENTAR LOS CLIENTES EN UN 5% PARA DICIEMBRE DE 2020.....	78
TABLA 2. PLAN DE ACCIÓN NO.2. DAR A CONOCER LA MARCA EN UN 10% PARA EL AÑO 2020.....	80
TABLA 3. PLAN DE ACCIÓN NO.3. MEJORAR LA OFERTA DE SERVICIOS LANZANDO 2 APLICACIONES NUEVAS EN UN PERIODO DE 6 MESES .....	82
TABLA 4.PLAN DE ACCIÓN NO. 4. INCREMENTAR LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA EN UN 3% PARA AÑO 2020 .....	84
TABLA 5. PRESUPUESTO NO.1 .....	85
TABLA 6 DIAGRAMA NO. 1.....	86
TABLA 7. PRESUPUESTO NO. 2 .....	86
TABLA 8 DIAGRAMA NO 2 .....	87
TABLA 9 PRESUPUESTO NO. 3 .....	87
TABLA 10 DIAGRAMA NO. 3 .....	88
TABLA 11 PRESUPUESTO NO. 4 .....	88
TABLA 12 DIAGRAMA NO. 4 .....	89

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo 1. Encuestas a Profundidad.</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 2. Carta de Aprobación de la empresa Sapore S.A.S. Catering.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo 3. Certificado de Cámara de Comercio de la Empresa Sapore S.A.S. Catering.....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo 4. Tabulación de datos Encuestas.....</b>	<b>116</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo, diseñar un plan de marketing para la empresa SAPORE S.A.S. CATERING, especializada en alimentación institucional. Para esto se utiliza la fundamentación teórica en marketing.

En un primer análisis se realiza el diagnostico organizacional, tomando las variables del micro entorno y el macro entorno que afecta directamente a la empresa, identificando las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que presenta la organización dando como resultado el análisis estratégico.

Posteriormente a través de la investigación del mercado, se realiza el análisis del mercado interés, el perfil del cliente, y la validación de la oferta, esto se evidencia por medio del instrumento entrevista aplicado a seis (6) empresas que cuentan con el servicio de catering institucional, proporcionando a su vez la satisfacción del cliente.

Seguidamente se analiza las estrategias de segmentación, posicionamiento, precio y promoción, utilizadas por Sapore S.A.S. Catering, formulando así las estrategias y objetivos, que se desarrollan en los planes de acción y los presupuestos establecidos para implementar el plan de marketing dentro de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing, Planes de Acción, Estrategias, Plan de marketing, Diagnostico Organizacional, Mercado, Segmentación del mercado, Cliente.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones tienden a ser más competitivas debido a que deben enfrentar retos cada vez más fuertes, generando que las empresas que no cuentan con posicionamiento en el mercado sean aún más débiles con el paso del tiempo; requiriendo entonces estrategias, planes de marketing y planes estratégicos, que les permita el sostenimiento en el mercado.

Es por esto que el proyecto presentado, tuvo como finalidad presentar un proceso que incluyó el análisis de la empresa Sapore S.A.S. Catering, un diagnóstico donde se analizó cada uno de los factores del micro entorno y macro entorno para dar como resultado, el diseño de las estrategias a seguir de tal modo que pueda servir a la empresa como herramienta para aumentar su posicionamiento en el mercado y la consecución de clientes para dicho fin.

La investigación se realizó bajo los conceptos que proporcionan autores especialistas en temas como; Planeación estratégica y marketing estratégico, pasando por conceptos básicos hasta enfoques de tipo estratégico, todo en pro a la búsqueda de proponer y dar forma al plan estratégico de marketing propuesto para la empresa Sapore S.A.S. Catering.

## **1. TITULO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SAPORE S.A.S.  
CATERING**

### **AREA LINEA Y PROGRAMA**

**Línea de investigación desarrollo organizacional y regional**

## 2. PROBLEMA

### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan de Marketing en las organizaciones es de gran importancia, pues toda organización es ante todo un proyecto de servicio al cliente y por ello las empresas deben alinearse a las necesidades de sus consumidores, para así incrementar sus ventas y sus clientes. Es por esto que las empresas deben tener una estrategia de marketing que no solo se debe dejar en manos del departamento encargado debido a su importancia si no que además la finalidad es clara, llegar al público objetivo, aumentar sus clientes y mejorar la rentabilidad de las acciones comerciales. (El Tiempo, s.f.)

Hoy en día las grandes empresas de producción cuentan con la alimentación para sus empleados, es por esto que día a día han aparecido empresas de Catering que ofrecen los servicios como lo es Sapore S.A.S. Catering, que ha ido creciendo de forma paulatina, pero no cuenta con un plan de marketing que le permita expandirse y competir en el mercado.

Sapore S.A.S. Catering participa en el mercado de forma espontánea ofreciendo nuevas propuestas en servicio alimentario, se encuentra presente en varias ciudades del país, lo que no implica que haya podido desarrollarse con gran fuerza en el mercado de la industria alimentaria ya que solo obtuvo unas ventas en el año 2018 cercanas a los Mil Millones de pesos (\$1.000.000.000) mensuales.

Es ahí donde nace la necesidad de realizar un plan de marketing que le permita darse a conocer en el mercado y crecer en la industria del servicio alimentario institucional.

### 2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo Sapore S.A.S. Catering, puede mejorar sus procesos estratégicos de marketing para incrementar su participación en el mercado con el servicio integral que ofrece?

### 2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la empresa Sapore S.A.S. Catering, frente a las acciones de marketing con las que cuenta en el mercado?

¿Sapore S.A.S. Catering, cuenta con un mercado estratégico bien definido y acorde a su oferta de servicios?

¿Qué tipo de estrategias de marketing le permitirán a Sapore S.A.S. Catering, lograr el posicionamiento y desarrollo de mercado que necesita?

¿Cuáles son las acciones o tácticas que puede implementar una empresa como Sapore S.A.S. Catering?



### **3. JUSTIFICACIÓN**

En esta época de globalización del mercado se hace necesario aportar al crecimiento de las empresas, mediante la utilización de herramientas como diagnósticos organizacionales, análisis estratégico, diseño de estrategias, entre otros; con el fin de aportar al proceso de toma de decisiones, crecimiento y permanencia en el mercado. Bajo este concepto, cobra importancia el estudio de la planeación estratégica y los planes de marketing que son un apoyo fundamental para la consecución de nuevos mercados o incremento de clientes para las organizaciones.

Por este motivo, la investigación infiere la aplicación de conceptos y herramientas que permitan la consecución de nuevos clientes y la expansión del servicio en el país. Es por esto que se acude a las definiciones y conceptos de autores que permitan llegar al desarrollo del plan de marketing adecuado para la organización.

Por otra parte, mediante la observación y el análisis se establecen criterios que complementen el diseño del plan de marketing con el que se va a generar un impacto de participación en el mercado, diseñando estrategias para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Este proyecto es de gran contribución en primera instancia para estudiantes que investiguen o preparen documentos de planes de marketing, ya que brinda información académica y veraz de organizaciones reales; en segunda instancia para las pequeñas, nuevas y grandes empresas que se encuentran en el sector de alimentación institucional, ya que aporta una investigación con la cual las organizaciones nuevas y más pequeñas pueden emprender su negocio, tomando como referente las organizaciones estudiadas, las estrategias planteadas para mejorar el crecimiento de la organización dentro del sector en el país.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Sapore S.A.S. Catering, especializada en alimentación institucional.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer la situación actual de la empresa Sapore S.A.S. Catering, en cuanto al Marketing que maneja.

Caracterizar el mercado objetivo, para la oferta de servicios de Sapore S.A.S. Catering.

Definir estrategias de marketing para la empresa Sapore S.A.S. Catering.

Proponer planes de acción y seguimiento de las actividades del marketing.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

#### 5.1.2. Concepto de diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional “es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera.” (Cummings, 2007, p. 83)

Es una actividad de colaboración entre los empleados y la empresa, a fin de reunir información pertinente, analizarla y sacar conclusiones para planear la acción e intervenir. Se presta a diferentes aplicaciones: descubrir las causas de un problema específico, concentrarse en entender los procesos eficientes o en determinar el funcionamiento global de la compañía o departamento, con el propósito de detectar áreas susceptibles de desarrollo. En fin, ofrece un conocimiento sistemático de la compañía para diseñar una intervención adecuada que resuelva los problemas y aumente la eficiencia.

Según el concepto de Elizabeth Vidal (2004), “se define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico”. (p. 24).

#### 5.1.3. Características del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional tiene las siguientes características generales:

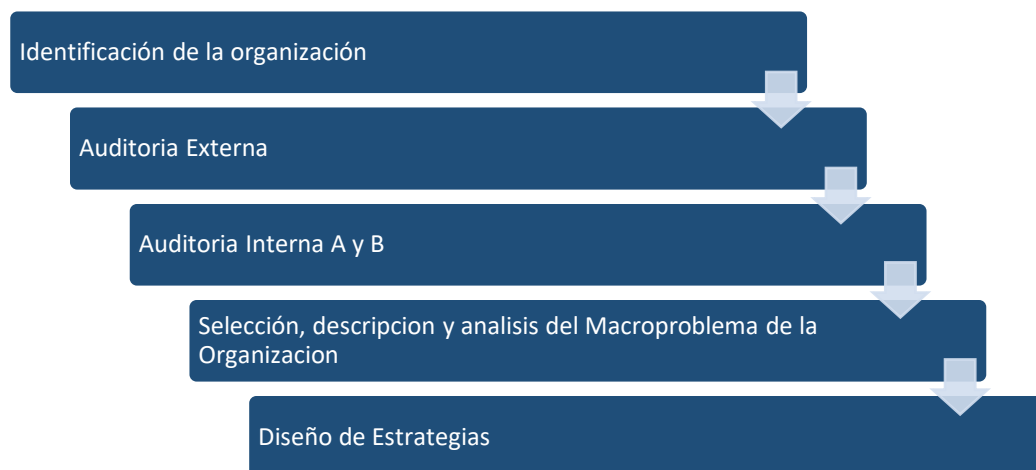
Primero es la identificación de un problema dentro de la organización, que debemos comprender para poderlo resolver; la segunda característica es la recolección de información para luego reflexionar acerca de los resultados; el diagnóstico es una

actividad permanente y parcial, que se apoya en la teoría y da conclusiones prácticas.

#### 5.1.4. Proceso para el diagnóstico organizacional

El proceso de diagnóstico se desarrolla en seis pasos generales, tiene un punto de partida que es la situación actual para ser confrontada con la situación ideal o situación objetivo a la que se pretende llegar; se inicia con la identificación de la organización allí se evidencia la razón social, reseña histórica, organigrama, sector al que pertenece la organización, horizonte institucional, mercado, clientes y proveedores, seguido de esto se realiza la auditoria externa que se encarga del análisis de entorno, identificación de la cadena productiva, clúster y análisis de la competitividad, se continua con la auditoria interna que se divide en dos partes la primera parte se encarga del análisis del direccionamiento organizacional: misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias; la segunda parte se encarga del Análisis de factores internos por funciones cruzadas; indicadores e inductores en las perspectivas financiera, del cliente, de procesos interno, de aprendizaje y crecimiento (Humano). Mapa estratégico, después de hacer estos análisis se continua con la Selección, descripción y análisis del macro problema de la organización y se finaliza con el Diseño de estrategias. (Vidal, Elizabeth, 2004, p. 24)

**Gráfico 1. PROCESOS DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración de las autoras a partir de la teoría de Elizabeth Vidal

#### 5.1.5. Herramientas de diagnóstico

Las herramientas de diagnóstico permiten analizar los procesos empresariales, la calidad y el rendimiento de la organización.

Estas herramientas son aplicables a los procesos que realizan las organizaciones sin importar si son de manufactura, de servicios o administrativos. Lo que se debe hacer es adaptar las técnicas a las necesidades específicas de cada organización. (Restrepo, 2017).

Las principales herramientas que se utilizan para el proceso diagnóstico, van desde el diagrama de Pareto que sirve para identificar, calificar y tratar de eliminar los defectos de manera permanente; el diagrama de causa y efecto esta herramienta se utiliza con el fin de establecer la relación entre el atributo estudiado y las variables del proceso vinculados a un problema; diagramas de dispersión permite descubrir la correlación entre variables negativas o positivas, hasta las Matrices de diagnóstico que van a ser aplicadas a este proyecto.

#### 5.1.6. Matrices de diagnóstico

Las herramientas de tipo matricial permiten identificar variables tanto dentro, como fuera de la empresa, y mediante el cruce de las mismas identificar los factores internos y externos que afectan la organización. La mejor Matriz de Diagnóstico es la que permita aplicarse de manera objetiva y adecuada a la empresa, midiendo y evaluando cada uno de los factores críticos de éxito, y considerando cada uno de los niveles jerárquicos y también cada una de las áreas funcionales. (Universidad Santo Tomas, 2018)

Las matrices que se utilizan en el diagnóstico y análisis estratégico de este proyecto se describen a continuación:

#### 5.1.6.1. Matriz de Perfil Oportunidades y Amenazas de Medio (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y las oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (Serna, 2008, p.150)

#### 5.1.6.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa, así como sus factores claves particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (Vidal, Elizabeth, 2004, p. 99)

#### 5.1.6.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental política, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de esta matriz destaca los factores que en los análisis anteriores se han identificado como críticos o claves para el éxito. (Vidal, Elizabeth, 2004, p. 99)

#### 5.1.6.4. Matriz de Perfil del Capacidades Internas (PCI)

Para Serna, (1997) “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. En el desarrollo de nuevas estrategias para enfrentar los cambios en el entorno interno, la herramienta de auditoría organizacional, Perfil de capacidad Interna (PCI), es muy importante como lo menciona el autor, ya que involucra en él todos los factores internos que afectan su operación corporativa”. (p.150).

El PCI examina cinco categorías: 1. La capacidad directiva. Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación) 2. La capacidad competitiva (o de mercadeo). Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área

comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, etc.) 3. La capacidad financiera. Incluye todos los aspectos relacionadas con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.) 4. La capacidad tecnológica (Producción). Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura, tecnología, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.) 5. La capacidad del talento humano. Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.) (Gonzalez, 2016)

#### 5.1.6.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según (Fred R., 2008) esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. (Gonzalez, 2016)

#### 5.1.6.6. Matriz DOFA

La conocida matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA identifica tantos factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión. (Vidal, Elizabeth, 2004, p. 24)

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de

debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (David, Fred R., 2003, p. 200)

## 5.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 5.2.1. Concepto de Planeación estratégica

Ya sea a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocios o a nivel funcional, el proceso de planeación comienza con un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización, en ocasiones llamado *análisis de situación*, este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno.

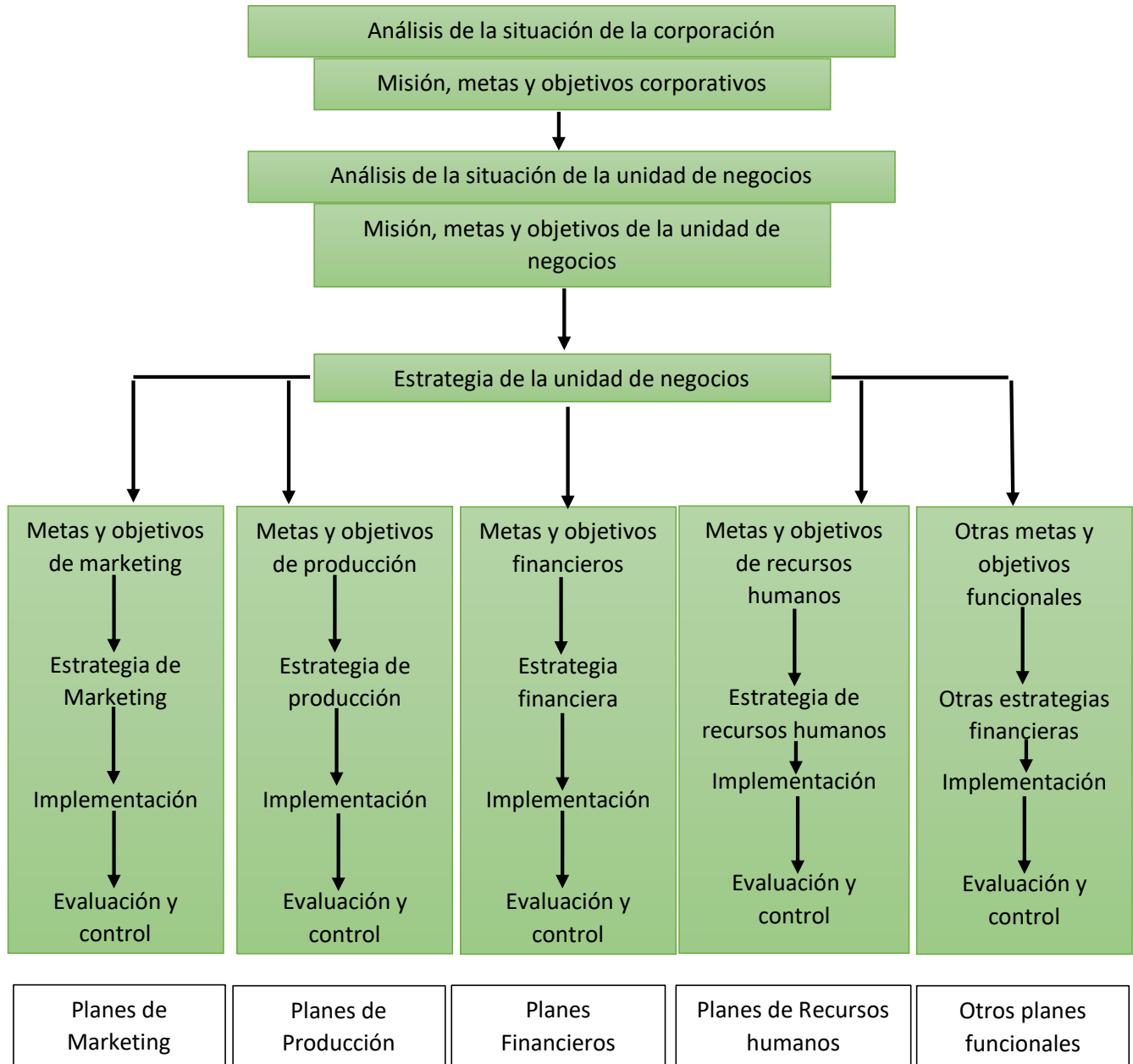
Con base en una revisión exhaustiva de estos temas pertinentes del entorno, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia, y varios planes funcionales. (Ferrell, O.C., 2012, pág. 31)

### 5.2.2. Proceso de Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica proporcionado por el autor O.C., Ferrell muestra los pasos que se deben tener en cuenta para realizar el desarrollo de una estrategia de marketing enfocada a los clientes como ese muestra en la Figura 1.



**Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica**



Fuente: O.C., Ferrell, Estrategia de Marketing

### 5.2.3. Estrategias funcionales

Las organizaciones diseñan las estrategias funcionales para proporcionar una integración total de esfuerzos que se enfocan en lograr los objetivos expresados del área. En la producción, esto podría incluir estrategias de compra, control de inventarios just-in-time (justo a tiempo) o almacenamiento. En recursos humanos, las estrategias que tratan con el reclutamiento de empleados, la selección, retención, capacitación, evaluación y compensación con frecuencia están al frente del proceso de toma de decisiones. En la estrategia de marketing el proceso se enfoca en elegir uno o más mercados meta y en desarrollar un programa de marketing que satisfaga las necesidades y deseos de los miembros de ese mercado meta. (Ferrell, O.C., 2012, p. 31)

La estrategia funcional está formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las 4Ps del marketing, son las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables (producto, precio, plaza y promoción) tienen que ser totalmente coherentes entre sí y deben complementarse unas con otras. (Espinosa, Roberto Espinosa, 2018)

### 5.2.4. Estrategias de Posicionamiento

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Para tomar decisiones estratégicas, una alternativa son las estrategias de posicionamiento que a su vez cuenta con los siguientes tipos:

**Beneficio:** esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.

**Calidad/Precio:** ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.

**Atributos:** se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.

**Uso/Aplicación:** otra opción es posicionarse en base al uso o la aplicación que se le puede dar al producto.

**Categorías:** posicónate como líder en una categoría de productos.

**Competidor:** comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc. (Espinosa, Roberto Espinosa, 2018).

#### 5.2.5. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación de una empresa y su elección de uno o más segmentos de mercado depende de su capacidad para identificar las características de los compradores dentro de esos ámbitos. Esto incluye elegir las variables más importantes para identificar y definir el mercado o mercados meta. (Ferrell, O.C., 2012, p. 31).

Existen tres tipos de estrategias de segmentación, la Indiferenciada se basa en crear un único producto o servicio que cumpla unas características deseadas o necesarias para una amplia mayoría del mercado y que igualmente tenga una imagen atractiva para dicho público objetivo; La concentrada se centra en un solo

segmento de mercado al que se le ofrece un producto o servicio muy adaptado a los gustos, necesidades y capacidad adquisitiva del mismo.

En las estrategias de segmentación, también se debe tener en cuenta el mercado que en el caso del marketing se encuentra el mercado Industrial y el mercado de consumo; el mercado industrial posee unas variables de clasificación como variables demográficas, operacionales, de compra, factores situacionales y características personales; el mercado de consumo posee variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

### 5.3. PLAN DE MARKETING

#### 5.3.1. Concepto Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades. Este plan sirve para varios propósitos. En primer lugar, explica con claridad la forma en que la organización logrará sus metas y objetivos. Este aspecto de la planeación de marketing es vital; no tener metas y objetivos es cómo manejar un automóvil sin conocer el destino.

En este sentido, el plan sirve como “mapa de ruta” para implementar la estrategia de marketing. Instruye a los empleados acerca de sus roles y funciones para cumplir con el plan; también proporciona las especificaciones en relación con la asignación de recursos e incluye las tareas de marketing específicas, las responsabilidades de los individuos y la sincronización de todas las actividades. (Ferrell, O.C., 2012, p. 31).

#### 5.3.2. Estructura del Plan de Marketing

Los planes de marketing deben estar correctamente organizados para asegurar que toda la información pertinente sea considerada e incluida. A continuación se muestra la estructura o descripción de un plan de marketing típico. Decimos que esta descripción es “típica”, pero hay muchas otras formas de organizarlo. Aunque la descripción real usada no es tan importante, la mayoría de los planes compartirá los elementos comunes descritos aquí. (Ferrell, O.C., 2012, p. 42).

#### **Resumen ejecutivo**

- a. Sinopsis
- b. Principales aspectos del plan de marketing

**Análisis de situación**

- a. Análisis del entorno interno
- b. Análisis del entorno del cliente
- c. Análisis del entorno externo

**Matrices de Análisis**

- a. Matriz EFE
- b. Matriz POAM
- c. Matriz MPC
- d. Matriz PCI
- e. Matriz EFI
- f. Análisis de la matriz FODA
- g. Desarrollo de ventajas competitivas
- h. Desarrollo de un enfoque estratégico

**Metas y objetivos de marketing**

- a. Metas de marketing
- b. Objetivos de marketing

**Estrategia de Marketing**

- a. Mercado meta primario y secundario
- b. Estrategia de producto
- c. Estrategia de fijación de precios
- d. Estrategia de la cadena de distribución/suministro
- e. Estrategia de comunicación integrada de marketing(Promoción)

**Implementación de marketing**

- a. Temas estructurales
- b. Actividades tácticas de marketing

**Evaluación y control**

- a. Controles formales
- b. Controles informales
- c. Programa y calendario de la implementación
- d. Auditorias de marketing

**5.3.3. Controles de Marketing**

Existen controles de marketing Formales e Informales; los controles Formales constan de actividades, mecanismos o procesos diseñados por la empresa para asegurar la implementación exitosa de la estrategia de marketing. Los elementos del control formal influyen en el comportamiento de los empleados antes y durante la implementación, y se utilizan para evaluar los resultados del desempeño al término del proceso. Estos elementos se conocen como controles de insumos, de procesos y de resultados, respectivamente. Los controles informales son menos directos. Aquí tratamos con los objetivos y comportamientos personales, así como con normas y expectativas basadas en el grupo. Existen tres tipos de control

informal: autocontrol de los empleados, control social y control cultural. (Ferrell, O.C., 2012, p. 346).

Existen controles adicionales como por ejemplo el diseño del diagrama de Gantt que es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto. (OBS Business School, s.f.)

Otra forma de control la encontramos con los indicadores que son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además:

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

Dentro de los tipos de indicadores encontramos:

**Indicadores de cumplimiento:** tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos; **Indicadores de evaluación:** tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora; **Indicadores de eficiencia:** Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos; **Indicadores de eficacia:** Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos; **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso dentro de los cuales encontramos los de aceptación universal como son: Indicadores financieros, administrativos, mercadeo y servicio al cliente, desarrollo tecnológico, producción, mantenimiento, gestión del talento humano e indicadores de calidad. (Asociación española para la calidad AEC, 2019).

## 6. MARCO CONCEPTUAL

**Catering:** El vocablo catering, proveniente del idioma inglés, hace referencia a la actividad de proveer con un servicio de comida especialmente contratado a clientes en situaciones específicas, tales como eventos de diverso tipo. La palabra catering viene del verbo inglés „to cater“, que significa servir, atender. El catering es entonces el servicio que supone la atención y la oferta de un variado conjunto de alimentos en situaciones excepcionales como suelen ser los eventos. Si bien esta palabra no es perteneciente al idioma español, se encuentra hoy en día aceptada al menos en el lenguaje informal y es de uso común. (Bembibre, 2010).

**Cliente:** Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2019).

**Competidores:** Empresas que fabrican o comercializan un producto similar o sustituto, satisfaciendo las mismas necesidades, además actúa en el mismo mercado llegando a los mismos clientes y consumidores. (Espitia, 2016, p. 26).

**Consumidor Final:** Es la persona que adquiere un servicio o bien de consumo para satisfacer su propia necesidad, es decir, aquella persona que realmente utiliza un producto. (Marketing Directo.com, s.f.).

**Control de Marketing:** Dentro del marketing se establecen sistemas de supervisión y seguimiento del desarrollo de las acciones del plan de marketing y de sus resultados, con el fin de aportar las correspondientes correcciones a las desviaciones que se pueden producir. (Marketing Directo.com, s.f.)

**Marketing:** Es un conjunto de prácticas empresariales orientadas a la construcción de una oferta de marketing acorde con el valor percibido por clientes y consumidores. El Marketing usualmente está enfocado a un bien o servicio. El término marketing hace referencia a la palabra en inglés de mercadeo. (Marketing Directo.com, s.f.)

**Mercado Meta:** consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir. (Kotler, Philip, 2003, p. 255)

**Mezcla o mix de marketing:** Herramientas o variables que la empresa controla y combinadas logran influenciar la demanda del mercado meta, generar ventas y cumplir los objetivos de la organización, estas variables son las 4P, Producto, Precio, Plaza y promoción. (Definición.de, s.f.).

**Plan de Marketing:** Instrumento que sirve de guía para la empresa porque describe aspectos importantes como los objetivos de marketing, cómo se van a alcanzar, los recursos que se necesitan, el cronograma de las actividades y los métodos de control a utilizar. (Marketing XXI, s.f.)

**Plan estratégico:** es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. (Sánchez, 2016).

**Planeación:** es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación en específica, para luego pasar a la definir los objetivos que se quieren alcanzar, de cierta forma, el planear algo define el lugar o momento en donde se encuentra algo o alguien, plantea a donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta allí. (Concepto Definición, 2019).

**Posicionamiento:** Forma como está definida una marca en la mente de un cliente o consumidor, relacionado con ciertos atributos considerados importantes, lo cual constituye la principal diferencia entre los competidores. (Sánchez, 2017).

**Promoción:** Estrategia que busca mantener el producto en la mente del consumidor. Además, ayuda a estimular la demanda del producto a través de medios publicitarios, herramientas y tácticas que incentiven su compra rápidamente. (mglobal).



**Satisfacción del consumidor:** Es el grado en el cual se superan las expectativas del consumidor respecto a un producto. (Peiró, 2018).

**Segmentación de mercado:** Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores y agruparen un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes. (Espinosa, 2013).

**Ventaja Competitiva:** Se refiere a cualquier característica de la organización o marca que el público considera atractiva y distinta de las de la competencia. (Sevilla, 2017)

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1. TIPO Y METODO DE INVESTIGACIÓN**

Según Tamayo y Tamayo M, en su libro Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (Tamayo, 2004, p. 46).

Para el Caso de esta investigación, se utiliza la investigación descriptiva bajo el método deductivo, ya que se basa en el análisis de los factores que inciden en la toma de decisiones para el diseño de estrategias de marketing.

### **7.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

La población Objeto de estudio es la Organización Sapore S.A.S. Catering, en donde se acudirá a la información suministrada por la empresa para realizar el análisis interno como: Historia de la organización, misión, visión, horizonte institucional, análisis de clientes y proveedores, mercados y sectores que atiende y así proceder a establecer un diagnostico con los datos recopilados.

A nivel externo, se eligieron a juicio de las investigadoras las empresas con las que tiene mayor relación comercial y flujo de negocios y el análisis del entorno competitivo.

### **7.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas usadas a nivel interno es el análisis documental de la Organización Sapore S.A.S. Catering, a nivel externo se realiza el análisis documental en fuentes secundarias oficiales como el DANE, Banco de la república y Cámara de comercio de Bogotá, y la aplicación de seis (6) entrevistas estructuradas a gerentes de operación de las empresas Ramo, Yanbal, Procaps, Eternit, Holcim y Vitro S.A.S.

Las entrevistas se realizan a estas empresas por la cercanía en primer lugar y en segundo lugar por el fácil acceso a programar las visitas.

#### 7.4. FASES

7.4.1. Diagnóstico: es la revisión de las diferentes fuentes de información secundarias sobre aspectos internos y externos de la organización.

7.4.2. Caracterización del Mercado: se realiza a través del elemento entrevista a profundidad, que se aplicara a clientes reales (empresas) y potenciales de la organización.

7.4.3. Definición de estrategias: se realiza a partir del análisis documental referenciado en el marco teórico, se define el horizonte estratégico en términos de marketing para la organización.

7.4.4. Planificación: para esta etapa se pondrá en tensión, toda la información de la organización para definir las estrategias de marketing que van a ayudar a incrementar la participación del mercado, siguiendo autores como O.C., Ferrell.

## **8. CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA SAPORE S.A.S. CATRING.**

En este capítulo, se lleva a cabo el desarrollo del objetivo específico “Establecer la situación actual de la empresa Sapore S.A.S. Catering, en cuanto al Marketing que maneja”.

El análisis interno identifica la posición de la empresa frente a la competencia, se evalúan los recursos y habilidades con los que cuenta la empresa, con una especial atención a la detección de los puntos débiles y fuertes, así como, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle; El análisis externo identifica los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio los competidores actuales, su cuota de mercado, los posibles competidores futuros, el desarrollo tecnológico, entre otros; en resumen el análisis interno y externo es el diagnóstico que es concebido como un insumo, no como un punto de llegada de final único, a partir del cual una vez identificados los factores externos e internos clave, se procede al diseño del nuevo Plan Estratégico. (Vidal, Elizabeth, 2004, p. 99)

### **8.1. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

Según lo expuesto por (Serna, 1997), para el análisis del micro entorno se utilizan los siguientes factores: 1. La capacidad directiva. 2. La capacidad competitiva (o de mercadeo). 3. La capacidad financiera. 4. La capacidad tecnológica (Producción) y 5. La capacidad del talento humano; los cuales se desarrollaran dentro de la metodología del diagnóstico con las matrices PCI y la Matriz EFI como de describe a continuación.

#### **8.1.1. Identificación de la empresa**

##### **8.1.1.1. Reseña Histórica**

## **SAPORE S.A.S CATERING**

*La Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano. Estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento; fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006). (EAFIT)*

Fundada en 1992 por Daniel Méndez, Sapore se convirtió en la primera multinacional genuinamente brasileña de restaurante corporativo. La empresa nació de un gran hueco en el mercado y la determinación de DO siempre diferente, para deleitar al cliente.

Pionera en el segmento de restaurantes corporativos, la marca Sapore lanza un modelo de negocios basado en técnicas de gestión innovadoras, con una creciente preocupación por la calidad final ofrecida y la experiencia en los restaurantes que administra.

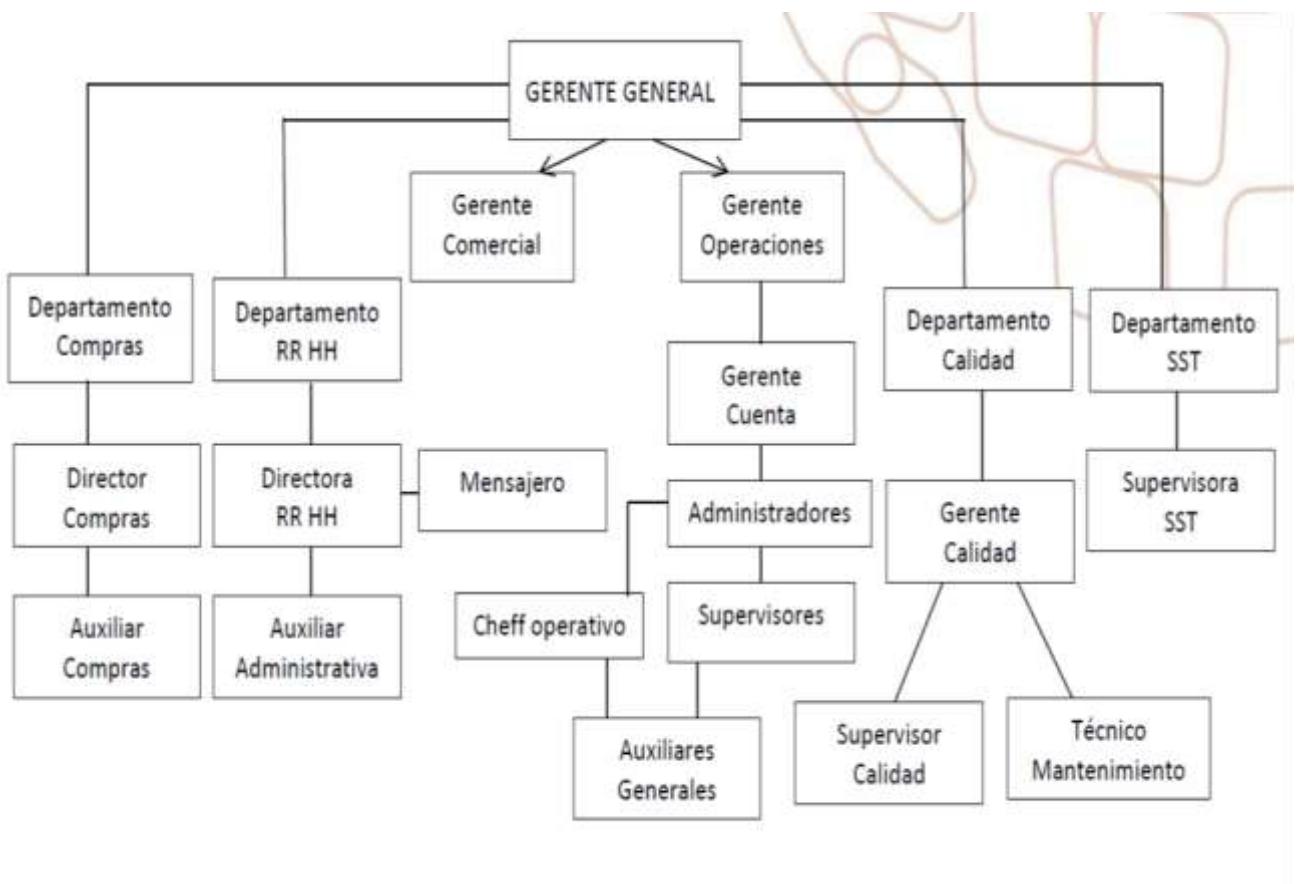
Con productos innovadores y calidad indiscutible, la marca atiende grandes y reconocidas empresas en todo Brasil. Con más de 15 mil colaboradores, sirviendo más de 1 millón de comidas por día; México, Colombia y Argentina, con más de 55 mil comidas por día, garantizando la satisfacción diaria de sus clientes. Uno de los grandes diferenciales de Sapore es la forma en que es vista por el mercado. Una empresa inquieta, constantemente invirtiendo en la búsqueda de soluciones innovadoras.

Uno de los más grandes de Sapore S.A.S. Catering, fue la Operación Copa del Mundo FIFA de fútbol en 2014 de Brasil, atiende las 12 ciudades sede de los juegos; seguido de este evento en 2016 atiende los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Río, obteniendo un mejor reconocimiento en América latina.

### 8.1.1.2. Organigrama Sapore S.A.S.

La estructura de organigrama que maneja Sapore, es una estructura por departamentalización ya que se basa en las funciones de trabajo desempeñadas en cada uno de ellos. El organigrama según su forma y disposición presenta una forma vertical; Los organigramas verticales Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo. (Franklin, 2009, p.128).

**Gráfico 2. ORGANIGRAMA SAPORE S.A.S. CATERING**



Fuente: SAPORE S.A.S., CATERING

El organigrama muestra una organización de la empresa en 4 departamentos principales:

**El departamento de Compras** es el responsable de asegurar que todos los bienes necesarios para la producción se ordenen y se encuentren a tiempo en los almacenes de todas las operaciones con las que cuenta Sapore, además de negociar con los proveedores y controlar los costos de los bienes adquiridos

**El departamento de Recursos Humanos** en Sapore tiene varias funciones, entre ellas la selección de personal, elección y formalización de los contratos laborales, las gestiones de nómina y seguridad social y el desarrollo de bienestar para los trabajadores (motivación, incentivos, beneficios)

**El departamento de Calidad** tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las políticas de la organización, su trabajo se desarrolla en la implementación de un sistema de Calidad donde asegura el producto final a las organizaciones clientes.

**El departamento de Seguridad y Salud en el trabajo (SST)** se encarga de la planeación y ejecución de actividades de seguridad industrial que asegura y mejora la salud de los trabajadores, además de la realización de procesos de mejoramiento de las condiciones de trabajo

No formado como departamento se encuentra el área administrativa y operativa; en cabecilla de la Gerente de operaciones se desliga toda la parte administrativa de cada operación de la organización y toda la parte operativa que es en su mayoría el 80% de los empleados de Sapore.

#### 8.1.1.3. Horizonte Institucional

El horizonte institucional constituye el fundamento filosófico y la proyección de una organización, que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales, dicho horizonte lo compone la misión, visión, valores, políticas generales y objetivos.

#### 8.1.1.3.1. Misión

“Encantar a nuestros clientes, siendo incansable en el perfeccionamiento de nuestros servicios y haciendo diferente siempre”

#### 8.1.1.3.2. Visión

“Ser la mejor empresa de servicios de alimentación del mundo y ser el corresponsable por el éxito de nuestro cliente, a través de la excelencia de nuestro servicio.”

#### 8.1.1.3.3. Valores

- Calidad de productos y servicios
- Trabajo en equipo
- Creatividad e innovación
- Encantar a nuestros clientes
- Establecer y mantener relaciones saludables y duraderas
- Calidad de vida
- Sostenibilidad
- Integridad

#### 8.1.1.3.4. Políticas generales

“Buscar constantemente encantar a nuestros clientes a través del continuo perfeccionamiento de los servicios y mantener la comunicación abierta y transparente, proporcionando relaciones comerciales saludables y duraderas.”

#### 8.1.1.3.5. Objetivo

Ofrecer a los clientes una alimentación nutritiva y de calidad.



### 8.1.2. Sector al que pertenece la empresa

La empresa pertenece al sector terciario ya que ofrece un servicio alimentario, según el código CIIU, la empresa pertenece a la actividad económica:

5629 Actividades de otros servicios de comidas

El catering industrial, es decir, la provisión de servicios de comidas con base en acuerdos contractuales con el cliente, para un periodo de tiempo específico. También incluye la operación de concesiones de alimentación en instalaciones deportivas y similares. La comida puede ser preparada in situ (en el lugar donde va a consumirse) o en una unidad central de preparación. Esta categoría comprende:

- Las actividades de contratistas de servicios de comida (por ejemplo para empresas de transporte).
- La operación de concesiones de alimentación en instalaciones deportivas y similares.
- Los servicios de alimentación escolar, mediante la preparación y distribución de comidas in situ (en el lugar donde van a consumirse).
- La operación de casinos o cafeterías (por ejemplo para fábricas, oficinas u hospitales), sobre la base de una concesión.
- La operación de comedores universitarios al igual que de casinos y comedores para los miembros de las Fuerzas Armadas.

Las actividades de restaurantes a bordo de buques de pasajeros al igual que los servicios de coche comedor, cuando son proporcionados por unidades separadas de las que suministran el servicio de transporte. (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)

#### 8.1.2.1. Mercado

Sapores S.A.S. Catering, se incluye dentro del mercado de servicios del sector productivo: A este mercado pertenecen los millones de suministradores de servicios, tales como operadores informáticos, personal de limpieza, empresas de catering etc., que constituyen una «factoría de servicios» que proporciona servicios a «empresas productivas» (Kotler, Philip, 2000, p. 255)

#### 8.1.2.2. Clientes

En este caso los compradores potenciales de Sapore S.A.S. Catering, son Empresas privadas, corporativas y organizaciones del estado. Entre los clientes más importantes están: Yanbal de Colombia empresa cosmética de nivel mundial, ubicada en Bogotá, Planta Tenjo y Planta Facatativá, en donde SAPORE ofrece el servicio de catering, Laboratorios Procaps, ubicada en Barranquilla y Bogotá, dedicada a la producción y comercialización de medicamentos, Ramo Compañía Colombiana de alimentos con una trayectoria de más de 65 años, cuenta con plantas de producción en Bogotá, Medellín y Cali, Nicolukas cadena de pastelerías con una trayectoria con más de 30 años (experta y de tradición); de amplia cobertura en la ciudad de Bogotá (Centro / Norte, Nor-occidente y Sur-occidente), Colegio Británico de Bogotá Institución educativa Ubicada en la Ciudad de Bogotá fundada en 1980. Entre otras.

#### 8.1.2.3. Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Ghodsypour y O'Brien (2006) plantearon que dentro de la estrategia de aprovisionamiento se debe considerar el impacto de los proveedores en el alcance de los objetivos generales de la organización, lo cual influye directamente en el aumento de su productividad y competitividad frente a los mercados.

De este modo los proveedores que maneja Sapore S.A.S. Catering, son un elemento de valor para la organización debido a su respuesta inmediata para abastecer rápidamente de productos acordes al tipo de requerimiento.

Los proveedores de Sapore S.A.S. Catering, son: E&E institucionales S.A.S, Alimentos S.A.S, Algarra, Procesadora colombiana de carnes, Productos ramo, Cialta, Chefrito, Fruquim S.A., Súper criollitas, Distribuidora El Coral, Alimentos de Calidad, Bakery shop

Los proveedores de SAPORE S.A.S. CATERING, ofrecen una ventaja competitiva, ya que juegan un papel importante en el desarrollo de la compañía, para promover un servicio de calidad a sus clientes.

#### 8.1.2.4. Análisis Comparativo

Las organizaciones están creciendo al mismo tiempo en tamaño y servicios para satisfacer al cliente, por eso es necesario un análisis comparativo de aquellos factores empresariales que destacan el concepto de la organización. Con este tipo de análisis se pretende establecer las diferencias y similitudes de la organización en cuestión con otras. De Este modo a partir del siguiente cuadro comparativo, se refleja una situación actual de Sapore S.A.S. Catering, frente a dos compañías que ofrecen servicios de alimentación industrial (catering) en Colombia y se considera una competencia directa a la organización, estas compañías son: Servihoteles S.A.S. y Proalimentos Liber S.A.S., estas empresas llevan en el mercado más de 10 años supliendo las necesidades empresariales, hoteleras y de salud entre otras.

### GRÁFICO 3. CUADRO COMPARATIVO

	SAPORE S.A.S. CATERING	SERVIHOTELES S.A.S.	PROALIMENTOS LIBER S.A.S.
Desarrollo, experiencia y talento humano	<p>Cuenta con 11 años de experiencia en el sector colombiano, y 26 años desde la casa matriz en Brasil, haciendo cambios continuamente para el mejoramiento de procesos, innovando en el procesamiento de alimentos, adecuando escuelas de formación para sus colaboradores entre otros.</p> <p>Posee 121 Colaboradores a nivel nacional y a nivel internacional cuenta con 15.000 empleados.</p>	<p>Cuenta con 13 años en el sector, obteniendo alianzas con Newrest una organización de origen francés que posee una amplia trayectoria en el área del catering multisectorial, innovando en sus procesos y obtención de clientes, implementando la fundación y con esta ha iniciado un plan de subsidios de vivienda para personas de escasos recursos y sus colaboradores.</p> <p>Cuenta con 30. 800 colaboradores a nivel internacional a nivel nacional cuenta con alrededor de 600 empleados distribuidos en sus 19 puntos de servicio.</p>	<p>Cuenta con 21 años de experiencia en el sector, posee contratos con entidades del estado mediante licitaciones y entidades privadas bajo la ejecución de contratos directos, con la marca Vicary produce bebidas fermentadas como yogur, kumis, refrescos y néctares, en una planta ubicada en la ciudad de Bogotá, posee una sucursal en Perú donde ofrece los mismos servicios de alimentación.</p> <p>Cuenta con 183 empleados distribuidos en sus puntos de servicio.</p>
Participación en el mercado - Clientes	<p>No hay un estudio de participación en el mercado, sin embargo en este momento atiende los siguientes clientes: Procaps, Yanbal, Vogue, Ramo, Pharmayect, Rymco, Arturmega S.A., Vitro, Saint Gobain, Eternit Holcim, Nicolukas, Cabot, Yara, Brenntag,</p>	<p>No existe un porcentaje de participación en el mercado, sin embargo servihoteles posee los siguientes clientes: Cotecmar, Paxair, Ecopetrol, Corona, Alpina, Te Elite Flower, Gramalote, KIA, Paz del rio, Siemens, Uniban, Yazaki, Anebre, Choquenza, Club el Rancho, Cofre, Cemex,</p>	<p>No existe un estudio de participación en el mercado, sin embargo cuenta con clientes estatales como Secretaria de educación de Bogotá, Hospital del Sur, Hospital de Fontibón, Hospital de Bosa, Hospital San José de Cúcuta, INPEC, Bienestar Familiar, Colsubsidio y SENA en</p>

	Bundy, G4S. (Sapore, s.f.)	Anglo Gold Ashanti, La pradera de Potosi, Mexichem, EPM, Seatech, Proalco. (Servihoteles, s.f.)	el sector privado cuenta con empresas privadas como Alfacer del caribe, porto sabana, Zona Franca la Cayena, Legis. (Proalimentos Lber S.A.S. , 2019)
Estrategias comerciales y Portafolio de servicios	Self-service (autoservicio), Posee cinco (5) opciones de menús: Sabor de casa, Cocina Show, Viva Leve, Grill a la minuta y Fast Food.	Self-service (autoservicio), atención personalizada y posee cinco (5) opciones de menús: Servialdia, Servisaludable, Servilight, serviexpress, servi Gourmet, adicionalmente cuenta con servicios complementarios como: Facilities management, Infraestructura, Gestión de la propiedad, Servicios de apoyo y servicios especiales.	Ofrece alimentación personalizada, planifican un menú adecuado para cada empresa, a partir del estudio de la población laboral de la misma, teniendo en cuenta el lugar, tipo de actividad y requerimientos nutricionales como proteínas, vitaminas e hidratos que debe ingerir cada persona para desarrollar sus funciones con la energía necesaria. Adicionalmente ofrece servicio de Alojamiento, Aseo y recreación
Sectores Atendidos	Sector empresarial e industrial (alimentación para empresas, casinos), Sector Salud (alimentación para clínicas) y Sector educación (alimentación escolar)	Sector Empresarial e Industrial, Sector Salud, Sector educación y sitios remotos.	Sector Industrial – Empresarial, Sector Salud, Sector Educación, y entidades del estado.
	Sapore cuenta con una cobertura en Colombia en los departamentos de Bolívar, Atlántico, Antioquia y Cundinamarca, a nivel internacional en Brasil	Servihoteles S.A.S. cuenta con una cobertura nacional en Guajira, Magdalena, Atlántico, Cesar, Bolívar, Antioquia, Santander, Norte de Santander, Córdoba, Boyacá, Arauca, Cundinamarca,	Proalimentos Liber S.A.S. Cuenta con cobertura en Santander, Norte de Santander, Barranquilla, Bogotá y Perú.

Cobertura de posicionamiento	Casa Matriz, México y Argentina.	Casanare, Meta, Risaralda, Cauca, Valle del Cauca, Huila y Tolima, a nivel internacional tiene participación con su aliado Newrest en 49 países.	
Publicidad Vía Web	Según estudio realizado por el portal lasempresas.com.co posee una puntuación en página web (diseño, usabilidad, descripción productos/servicios) 8.8 de 10 posibles	Según estudio realizado por el portal lasempresas.com.co posee una puntuación en página web (diseño, usabilidad, descripción productos/servicios) 8 de 10 posibles	Según estudio realizado por el portal lasempresas.com.co posee una puntuación en página web (diseño, usabilidad, descripción productos/servicios) 8,8 de 10 posibles
Calidad y Precio	Según estudio realizado por el portal lasempresas.com.co posee una puntuación en Calidad productos/servicio  De 9 de 10 posibles, y en Precio productos/servicios  8.5, de 10 posibles (Las Empresas, s.f.)	Según estudio realizado por el portal lasempresas.com.co posee una puntuación en Calidad productos/servicio  De 9.2 de 10 posibles, y en Precio productos/servicios  8.7 de 10 posibles (Las Empresas, s.f.)	Según estudio realizado por el portal lasempresas.com.co posee una puntuación en Calidad productos/servicio  De 9.1 de 10 posibles, y en Precio productos/servicios  8.7 de 10 posibles. (Las Empresas)

Fuente: Elaboración de las autoras

### 8.1.3. Fase del negocio

La organización se encuentra en la fase de sostenimiento, ya que busca rentabilidad de la inversión que ya ha realizado, al llevar 10 años en el mercado actualmente cuenta con clientes importantes como Yanbal Colombia el cual factura mensualmente trescientos diez millones de pesos (310.000.000), Procaps Barranquilla con facturación cerca a los (400.000.000) millones de pesos, Colegio Británico de Bogotá con facturación mínima de doscientos setenta millones de pesos (270.000.000), Sapore sigue en búsqueda de clientes potenciales para seguir dando rentabilidad y pasar a la fase de la cosecha.

### 8.1.4. Capacidad tecnológica

Sapore Cuenta con elementos para medir la satisfacción de los usuarios del servicio (empleados de las empresas) por medio de unos tótem digitales en donde proporcionan sugerencias, quejas y mejoras al servicio, adicionalmente en los restaurantes corporativos se implementó en las cocinas hornos combis inteligentes que consisten en la cocción simultanea de alimentos.

En la parte de licitaciones para la obtención de nuevos clientes se utiliza una simulación que describe como es el servicio con personal capacitado, Infraestructura del restaurante corporativo etc.

### 8.1.5. Capacidad del Talento Humano

Sapore S.A.S. Catering, Cuenta con personal capacitado para cada uno de sus cargos desde los administradores de los restaurantes corporativos que son profesionales en el área, los supervisores, el chef, y el personal de cocina cuenta con la preparación necesaria para desempeñar cada uno de los cargos.

La empresa cuenta con alrededor de 121 empleados lo que la posiciona dentro del grupo de las medianas empresas según el **artículo 2 de la LEY 905 de Agosto de 2004.**

Número de empleados, tipo de contrato y áreas

**Gráfico 4. CUADRO DE EMPLEADOS**

AREAS	TIPO DE CONTRATO	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVA	INDEFINIDO	27	32,67%
OPERATIVA	INDEFINIDO	94	67,33%
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>		<b>121</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de la Información de la Empresa

8.1.6. MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Imagen Corporativa	X						X		
Dirección de la organización	X						X		
Jerarquía, Funciones, tareas y responsabilidades claramente definidas o formalizadas.	X						X		
Herramientas suficientes para controlar el servicio				X			X		
Comunicación y apoyo con los colaboradores		X					X		
Experiencia en el sector				X			X		
Evaluación de Gestión				X					X
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Calidad del servicio y precio	X						X		
Portafolio de servicios				X			X		
Participación en el mercado				X				X	
Cobertura				X			X		



Sectores Atendidos	X						X		
Publicidad				X			X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Apalancamiento desde casa Matriz	X						X		
Estabilidad de los costos		X						X	
Controles operacionales de costos en cada una de las operaciones de la organización	X						X		
Programa o software contable		X					X		
Sistema informático para manejo de inventarios		X						X	
Ventas mensuales				X			X		
Satisfacción de demanda				X			X		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Capacidad de innovación						X	X		
Efectividad en procesos de producción	X						X		
Nivel tecnológico				X				X	
Disponibilidad de software	X						X		
Instalación eficaz de sistemas operativos desde casa matriz	X						X		
Habilidades técnicas		X						X	
Fuerza en procesos sistemáticos					X			X	
Aplicación de las Tics				X			X		
Equipos tecnológicos en el desarrollo de procesos		X						X	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
Nivel académico del personal	X						X		
Estabilidad	X						X		
Motivación						X	X		
Alta rotación				X			X		

Accidentalidad						X			X
Experiencia operativa y administrativa		X						X	
Oportunidad de crecimiento	X						X		
Trabajo en equipo				X			X		
Fuente: Desarrollada por el grupo investigador									

Fuente: Elaboración de las autoras

**Análisis Matriz PCI:** El perfil de la capacidad interna de la compañía, nos muestra las fortalezas altas y las debilidades altas de la empresa, en este Caso Sapore S.A.S. Catering, cuenta con fortalezas en la parte directiva como son la imagen corporativa, la dirección de la empresa y tiene definida y formalizada la Jerarquía las tareas y las funciones, en cuanto a la parte competitiva posee un alto nivel de calidad, servicio y precio al igual que en los sectores atendidos, en el Factor de capacidades financieras tiene un fuerte apalancamiento desde la casa matriz y controla los costos de las operaciones de forma óptima, En el factor tecnológico se puede analizar que posee un software adecuado en las operaciones que genera una efectividad en los procesos y en cuanto al recurso humano se evidencia que posee personal altamente calificado para el desarrollo de las actividades administrativas lo que genera una estabilidad y un crecimiento dentro de la organización; en cuanto a las debilidades de alto impacto se puede observar en la parte directiva carece de experiencia en el sector y de herramientas de control del servicio lo que genera poca satisfacción en los clientes, en cuanto a la capacidad competitiva le falta innovar en portafolio de servicios cobertura y publicidad, lo que nos evidencia la carencia en obtención de clientes y la satisfacción de la demanda, esto ocasiona la alta rotación de personal logístico y se genera inconformidad lo que conlleva a no obtener un buen trabajo en equipo.

#### 8.1.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			<b>1,9</b>
Imagen Corporativa	0,05	3	0,15

Dirección de la organización	0,1	4	0,4
Jerarquía, Funciones, tareas y responsabilidades claramente definidas o formalizadas.	0,2	3	0,6
Calidad del servicio y precio	0,05	4	0,2
Sectores Atendidos	0,04	3	0,12
Apalancamiento desde casa Matriz	0,01	4	0,04
Controles operacionales de costos en cada una de las operaciones de la organización	0,04	2	0,08
Efectividad en procesos de producción	0,02	1	0,02
Disponibilidad de software	0,03	1	0,03
Instalación eficaz de sistemas operativos desde casa matriz	0,02	1	0,02
Nivel académico del personal	0,04	3	0,12
Estabilidad	0,03	2	0,06
Oportunidad de crecimiento	0,03	2	0,06
<b>DEBILIDADES</b>			<b>0,89</b>
Herramientas suficientes para controlar el servicio	<b>0,02</b>	<b>2</b>	0,04
Experiencia en el sector	0,1	2	0,2
Portafolio de servicios	0,02	4	0,04
Cobertura	0,02	3	0,06
Ventas mensuales	0,02	2	0,04
Satisfacción de demanda	0,03	2	0,06
Aplicación de las Tics	0,05	2	0,2
Alta rotación	0,04	3	0,12
Trabajo en equipo	0,03	3	0,09
Publicidad	0,01	4	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,79</b>

Fuente: Elaboración de las autoras

**Análisis Matriz EFI:** SAPORE S.A.S. CATERING, responde positivamente a su parte interna, debido a que su peso ponderado es de 2,79. Como se puede evidenciar la suma de las fortalezas es superior a las debilidades, observando por el lado de las fortalezas mayor calificación en cuanto a Dirección, calidad y precio y Apalancamiento de la casa Matriz; por el lado de las debilidades de mayor calificación se encuentra la publicidad y portafolio de servicios, con lo que se puede concluir que se debe proyectar una inversión en publicidad y diseño de portafolio de servicios más amplio que contribuya a la obtención de nuevos clientes y fortalecer los adquiridos. Estos resultados nos enriquecen en la medida que se pueden evidenciar los aspectos que se deben mejorar en la organización.

## 8.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Según (Elizabeth Vidal 2004), existen varias fuerzas para analizar el Macro entorno de una organización como son las Fuerzas o Factores Globales, factores demográficos, factores políticos, factores económicos y tecnológicos los cuales dentro de la metodología del diagnóstico serán analizados en las matrices POAM, MPC Y EFE.

### 8.2.1. Fuerzas Globales

Dentro de este factor, se encuentra la competitividad global ya que en el ranking de los países con mayor competitividad realizado por el Foro Económico Mundial, Colombia se encuentra en el cuarto puesto en América latina, esto incide en las organizaciones debido a que existe la oportunidad de crecer dentro de los sectores económicos aportando más utilidades para el país.

Otra de las fuerzas importantes es la informalidad laboral y en los negocios, este aumento en el último año en un 48,1% en el país, esto afecta a las empresas que quieren posicionarse en el mercado, debido a que en dicha informalidad se ofrecen servicios similares o iguales a más bajos costos pero con menor calidad.

Otro Factor importante son la Alianzas estratégicas, debido a este tipo de negociación se fortalecen las empresas para obtener más clientes y mayor rentabilidad con esto las empresas crean un mayor fortalecimiento tanto económico como de posicionamiento dentro del mercado.

### 8.2.2. Fuerzas Demográficas

Dentro de las fuerzas Demográficas se puede observar la población laboral del país que está según el DANE en 24.470.000 millones de personas económicamente activas en todos los mercados del país, con esto se concluye que existe una oportunidad de fuerza laboral para las empresas de todos los sectores, por otra parte se encuentra que existen 402 empresas en el país que ofrecen el servicio de alimentación institucional según encuesta realizada por punto salarial de empleo.com.

Otro Factor importante demográficamente es la tasa de Natalidad ya que esta va en incremento lo que constituye que las empresas dedicadas a la alimentación industrial incurran más en la alimentación escolar para que los colegios implementen este servicio en sus instituciones abriendo mercados para las empresas del sector.

### 8.2.3. Fuerzas Políticas:

Las empresas que prestan el servicio de catering o alimentación institucional están regidas por las siguientes normas:

- Decreto 3075 de 1997: Regula todas las actividades que pueden generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, se aplican a: Las empresas donde procesan alimentos, manipuladores de alimentos. (Título II, Condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos) (Capítulo I al X)
- Decreto 1443 de 2014: Correspondiente al sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).
- Norma ISO 9001: aplicable a cualquier organización, centrada en procesos y satisfacción del cliente.

#### 8.2.3.1. Instituciones publicas

INVIMA busca proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria. Encargada de suministrar requisitos e información para acceder a los registros sanitarios.

SSA: La secretaria de Salud, como entidad territorial fomenta el mejoramiento al acceso de servicios de salud (alimentaria) a los usuarios de todo establecimiento alimenticio.

#### 8.2.4. Fuerzas Tecnológicas

Dentro de las fuerzas tecnológicas encontramos que el avance tecnológico y la tendencia virtual del país se está expandiendo a las cadenas productivas de las empresas, en lo que respecta a las tecnologías digitales avanzadas (ciberseguridad, computación en la nube, internet de las cosas, robótica, impresión 3D, realidad virtual, inteligencia artificial, big data y blockchain). Otro factor importante es el cambio tecnológico ya que el país cambia rápidamente. En las tiendas de tecnología y electrónica de consumo hay dispositivos para rastrear a las mascotas si se pierden, o a la bicicleta en caso de hurto. En los refrigeradores de las grandes superficies hay sistemas inalámbricos que monitorean los productos y avisan cuando están por acabarse las bebidas. En las carreteras, las empresas de transporte de carga monitorean sus despachos mediante posicionamiento satelital combinado con información directa desde los vehículos. El Internet de las Cosas ha comenzado a instalarse en la vida de los colombianos. La mayoría de tendencias de vanguardia en tecnología están disponibles en el mercado colombiano, tanto para el consumidor como para las empresas y el mundo corporativo. (Revisa Semana, 2017)

La comunicación directa y personalizada consiste en todas las formas de comunicación sin intermediarios que la empresa tiene con su mercado. Esta forma de comunicarse puede ser realizada personalmente, por teléfono o por correo directo, lo que implica proveer información particularizada a grupos con intereses o características en común. Aquí se pueden adaptar los mensajes de acuerdo a intereses y perfiles de los consumidores. (Visa Negocios, 2014)

Dentro de la competitividad tecnológica Colombia a nivel América latina ocupa el 7 lugar y el 47 a nivel mundial según el DRI (Índice de preparación digital), de acuerdo a este estudio se evaluaron los siguientes aspectos: infraestructura digital, adopción de tecnología, capital humano, necesidades básicas, facilidad para hacer negocios, inversión del gobierno y de negocio y emprendimiento. Colombia recibió una calificación de 12.88. (El Espectador , 2018)

#### 8.2.5. Fuerzas Económicas

##### 8.2.5.1. Tasa Representativa del Mercado

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio). La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior. (Banco de la Republica, s.f.)

El comportamiento de este indicador lo que lleva corrido del año se encuentra representado en la siguiente gráfica.



Fuente: Banco de la Republica

### 8.2.5.2. Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. Vamos a dejar un poco la simpleza conceptual para explicar cómo este fenómeno puede llegar a producir resultados muy dañinos para la economía en general y el desarrollo de un país.

Existen algunos razonamientos según los cuales la inflación tiene cierta capacidad para promover el crecimiento económico, básicamente, en aquellas economías que

muestran bajos niveles de ingresos y, por tanto, una baja capacidad para generar ahorro que permita financiar inversiones, incrementar el empleo y, en general, la actividad productiva. Estos razonamientos llegan a considerar que las autoridades económicas, utilizando su capacidad para crear dinero, pueden aumentarlo, aun haciendo crecer los precios, con la esperanza de que ello traiga mayor crecimiento económico, siempre que el aumento del dinero se destine a estimular la inversión. Los autores de tales planteamientos suponen que el sistema económico tiene suficiente flexibilidad de respuesta, y así, lo que en un principio es exceso de dinero para financiar el sector productivo, se compensa cuando la inversión dé frutos, porque hay una mayor capacidad de oferta de la economía y esta lleva, finalmente, a un ajuste y estabilidad de los precios en el mediano y largo plazo.

En efecto, la incertidumbre sobre el futuro del poder adquisitivo de sus ingresos hace que los agentes económicos incluyan en sus decisiones las expectativas de alzas, y que al negociar busquen incrementos en los precios de los bienes y servicios que ofrecen. Por tanto, protegen sus ingresos al pedir mejores salarios o imponer mayores precios a los productos que elaboran, induciendo una oleada alcista en esos costos y, en general, en los precios de una economía. Este resultado lleva, al contrario de lo que se deseaba, a desestimular la actividad productiva interna. (Banco de la Republica, s.f.)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el último año hasta enero se ubicó en 3,15%, según informó este martes el DANE. Esta cifra es inferior a la registrada en el mismo mes del año pasado, cuando se ubicó en 3,68%, y a la de diciembre pasado, cuando llegó a 3,18%.

En materia puntual, en los últimos 12 meses, a enero, la inflación de la educación fue la que más aumentó, con 6,89%, y estuvo seguida de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (4,51%); bebidas alcohólicas y tabaco (4,08%); y restaurantes y hoteles (3,61%)

El incremento del primer mes del año estuvo explicado, en buena parte, por las variaciones de los sectores de alimentos, salud y transporte, que fueron las más importantes, según el DANE. En lo referente a restaurantes y hoteles, este subió en buena medida por la alta participación que tiene el 'corrientazo



' en la canasta familiar de los colombianos, el cual salió a relucir con el cambio de metodología

Es importante resaltar que el DANE estrenó una nueva forma de calcular este indicador.



El DANE pasa de revisar el grupo de alimentos a analizar dos divisiones: alimentos y bebidas no alcohólicas (que pesa ahora el 15,05% del IPC), y restaurantes y hoteles (que equivale al 9,43%).

### 8.2.5.3. PIB

El Producto Interno Bruto crece 2,7% en el año 2018 respecto al año 2017; las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son (ver tabla 1):

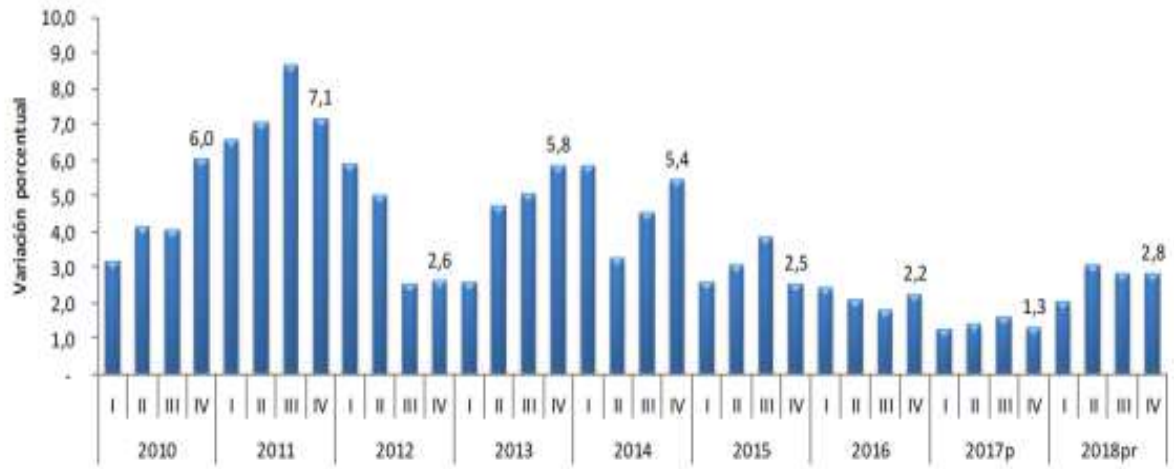
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales crece 4,1% (contribuye 0,7 puntos porcentuales a la variación anual).
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 3,1% (contribuye 0,6 puntos porcentuales a la variación anual).

- Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo crece 5,0% (contribuye 0,4 puntos porcentuales a la variación anual)

**Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB)**

**Tasas de crecimiento en volumen<sup>1</sup>**

**2010-I – 2018<sup>pr</sup>-IV**



**Fuente:** DANE, Cuentas nacionales

<sup>1</sup>Serie encadenadas de volumen con año de referencia 2015

<sup>p</sup>preliminar

<sup>pr</sup>provisional

#### 8.2.5.4. IVA

El IVA, o impuesto al valor agregado, es una contribución tributaria deducida a partir de los precios que los consumidores pagan por bienes y servicios. Este es un gravamen de orden nacional y naturaleza indirecta, que es obtenido a partir de los costos de producción y venta de las empresas.

En ese sentido, El IVA es mediado por las transacciones comerciales, ya que las empresas actúan como intermediarias entre las personas que compran los productos y la DIAN, quien se encarga de recaudar el dinero para el Estado. En resumen, la función del IVA es gravar el consumo de bienes y servicios que se presentan dentro de un flujo económico. En Colombia, el IVA es del 19%, pero en algunos casos puede ser del 14%, el 5%, o incluso hay productos exentos de este

impuesto. No obstante, en general se debe saber que el IVA se aplica en todos los momentos del ciclo económico, tales como la producción, distribución, comercialización e importación.

Técnicamente hay cuatro preceptos que determinan la aplicación del IVA:

- La venta de bienes físicos muebles que no hayan sido excluidos explícitamente del impuesto en el estatuto tributario.
- El cobro de honorarios por prestación de servicios.
- La importación de bienes físicos muebles que no hayan sido excluidos explícitamente del impuesto en el estatuto tributario.
- La venta, operación o circulación de juegos de suerte y azar, con excepción de las loterías.

Esta recaudación llega a los ingresos corrientes del Estado, dinero que en gran parte es invertido en proyectos de bienestar social, infraestructura, salud, educación, alimentación, servicios públicos, vivienda y, en general, en satisfacer las necesidades primarias de la población. La actual reforma tributaria del Gobierno del presidente Iván Duque, Ley 1943 de diciembre 28 de 2018, conocida como Ley de financiamiento que entro en vigencia a partir del 01 de enero del 2019 modifica las normas relativas al impuesto sobre las ventas contenidas en el Estatuto Tributario, introduciendo cambios estructurales en materia de bienes y servicios excluidos, responsables del impuesto, prestadores de servicios en el exterior, entre otros.

#### *“Título I*

*Mecanismos de financiamiento en impuesto a las ventas e impuesto al consumo*

#### *Capítulo I*

*Impuesto sobre las ventas*

**Artículo 2º. Modifíquese el artículo 426 del Estatuto Tributario, el cual quedará así:**

*Artículo 426. Servicios excluidos. 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 ser llevadas por el comprador o entregadas a domicilio, los servicios de alimentación bajo contrato, incluyendo el servicio de catering, 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 -IVA y está sujeta al impuesto nacional al consumo al que hace referencia el artículo 512-1 de este Estatuto.”*  
(Secretaria senado, 2018)

8.2.6. MATRIZ DE PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

MATRIZ DE PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>									
Tasa representativo del mercado		X						X	
Tasa de inflación				X			X		
PIB	X						X		
IVA				X			X		
<b>FACTORES DEMOGRAFICOS</b>									
Población Laboral	X						X		
Empresas Nacionales	X						X		
Natalidad	x						x		
<b>FACTORES POLITICOS</b>									
Decreto 3075 de 1995		X						X	
Decreto 1443 de 2014		X						X	
Norma ISO 9001	X						X		
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>									
Avance tecnológico	X						X		
Cambio tecnológico	X						X		
Comunicación directa	X						X		
Competitividad tecnológica				X			X		
Tendencia virtual		X							X
<b>FACTORES GLOBALES</b>									
Competitividad global				X			X		
Alianzas estratégicas	X						X		
Informalidad Laboral				X			X		

Fuente: Elaboración de las autoras

**Análisis Matriz POAM:** Esta matriz nos permite analizar el entorno externo a la empresa, los factores analizados muestran las oportunidades y amenazas que tienen impacto sobre la organización, en este caso las oportunidades permiten estar a la vanguardia del avance tecnológico con el cual se puede establecer una comunicación directa con el cliente por medio de un diseño estratégico en cuanto a la tecnología implementada en la empresa, por otra parte permite analizar la población a la cual se debe dirigir la organización y tomar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras entidades, lo que permite promocionar los servicios de la Organización. En cuanto a las Amenazas se puede observar que existe una competitividad global una informalidad laboral y una competencia tecnológica estas generan un impacto negativo para la organización por lo cual se deben contrarrestar diseñando estrategias que las conviertan en fortalezas para la organización en el futuro.

#### 8.2.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC							
FACTORES		SAPORE S.A.S		SERVIHOTELES S.A.S.		PROALIMENTOS LIBER S.A.S	
	PES O	CALIF .	PESO POND.	CALIF .	PESO POND.	CALIF .	PESO POND.
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO							
Desarrollo, Experiencia y Talento Humano	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Participación en el mercado - Clientes	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Portafolio de Servicios	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Sectores Atendidos	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Cobertura de Posicionamiento	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Publicidad via WEB	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Calidad y Precio	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>		<b>2,88</b>		<b>2,95</b>

Fuente: Elaboración de las autoras

**Análisis Matriz MPC:** Con esta Matriz se puede evidenciar que los competidores son más fuertes en sectores como: experiencia y talento humano, participación en el mercado, portafolio de servicios, lo cual permite que la empresa participe y se ubique a la vanguardia de los competidores más cercanos, proponiendo mejoras y

aprovechando los factores en los que está estable o fuerte para seguir incrementando la adquisición de clientes y la cobertura de posicionamiento.

#### 8.2.8. MATRIZ EFE DE SAPORE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
PIB	0,04	1	0,04
Población Laboral	0,1	4	0,4
Empresas Nacionales	0,1	3	0,3
Natalidad	0,06	2	0,12
Norma ISO 9001	0,04	4	0,16
Avance tecnológico	0,07	2	0,14
Cambio tecnológico	0,07	3	0,21
Comunicación directa	0,1	3	0,3
Alianzas estratégicas	0,1	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
Tasa de inflación	0,03	2	0,06
IVA	0,05	2	0,1
Informalidad laboral	0,08	4	0,32
Competitividad tecnológica	0,06	3	0,18
Competitividad global	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,83</b>

Fuente: Elaboración de las autoras

**Análisis Matriz EFE:** El total ponderado de 2.83 indica que SAPORE S.A.S. CATERING, está por encima de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas. Al realizar el análisis se evidencia que las oportunidades que brinda el entorno externo son mayores a las amenazas, lo cual indica que aprovechando las oportunidades como el cambio tecnológico, las comunicación directa y la certificación de la norma ISO 9001 la empresa puede proponer alianzas

estratégicas y diseñar estrategias que la impulsen a estar a la vanguardia de la competitividad tecnológica y se disminuya la informalidad laboral dentro del mercado. En este sentido se puede decir que el ambiente externo es favorable para la organización, en cuanto a que aprovecha las oportunidades para contrarrestar las amenazas.

### 8.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Según (Elizabeth Vidal 2004), el análisis estratégico, evidencia el análisis de los factores internos y externos de la organización los cuales se desarrollan mediante la metodología del diagnóstico para esta organización con la matriz DOFA que se muestra a continuación. Esta Matriz evidencia las estrategias a seguir para la elaboración del plan de marketing.

#### 8.3.1. MATRIZ DOFA SAPORE S.A.S. CATERING

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	PIB	Tasa de inflación
	Población Laboral	IVA
	Empresas Nacionales	Informalidad laboral
	Natalidad	Competitividad tecnológica
	Norma ISO 9001	Competitividad global
	Avance tecnológico	
	Cambio tecnológico	
	Comunicación directa	
Alianzas estratégicas		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Imagen Corporativa	Manejar una escala de precios donde el cliente identifique menor gasto a mayor solicitud de servicios	Ofrecer plan carrera dentro de la organización cumpliendo expectativas del personal interno
Dirección de la organización		
Jerarquía, Funciones, tareas y responsabilidades claramente definidas o formalizadas.		
Calidad del servicio y precio		
Sectores Atendidos	Promover la coalición con empresas del sector para mejorar la cobertura del servicio	Participar en ferias empresariales
Apalancamiento desde casa Matriz		
Controles operacionales de costos en cada una de las operaciones de la organización		
Efectividad en procesos de producción		
Disponibilidad de software	Incorporar en los procesos de producción los avances	
Instalación eficaz de sistemas operativos desde casa matriz		

Nivel académico del personal	tecnológicos que estén a la vanguardia (internet de las cosas) el cual mejore eficacia y eficiencia al servicio	Crear plan de fidelización de clientes
Estabilidad		
Oportunidad de crecimiento		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Herramientas suficientes para controlar el servicio	Ampliar el portafolio incluyendo nuevos servicios que aumente la satisfacción del cliente	Diseñar un programa interactivo de calificación del servicio
Experiencia en el sector		
Portafolio de servicios		
Cobertura	Crear programas de beneficio que incremente la satisfacción del personal	Realizar campañas de marketing ampliando los sectores de participación
Ventas mensuales		
Satisfacción de demanda		
Aplicación de las Tics		
Alta rotación	Diseñar un Blog de interacción directa con el cliente	Fijar porcentaje de metas en ventas trimestrales
Trabajo en equipo		
Publicidad		

Fuente: Elaboración de las autoras

#### 8.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La Empresa SAPORE S.A.S. CATERING, ha incursionado en el mercado de alimentación institucional de forma rápida, a pesar de su corto desempeño en Colombia, en el desarrollo de este capítulo se pudo conocer más a fondo la empresa, su estructura, sus capacidades competitivas, fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de acuerdo a la investigación del análisis del micro y macro entorno, lo cual permitió realizar un análisis estratégico que desencadeno una serie de estrategias para la elaboración del plan de marketing.

De acuerdo a este desarrollo, se observó que existen empresas que se dedican a la actividad de alimentar a comunidades laborales, educativas, industriales y de otros sectores, con lo cual se genera la idea de establecer una opción de negocio o creación de empresa, para aportar al desarrollo económico del país y a su ver generar empleo.

Por último se concluye, que la principal ventaja competitiva que tiene la empresa es la capacidad que tiene para cubrir más de 2000 servicios al día en cada uno de sus puntos de cobertura, adicionalmente la empresa brinda la posibilidad de estructurar



los restaurantes institucionales, debido al apalancamiento que brinda la casa matriz y ofrecer alimentación variada de calidad y balanceada.

## 9. CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO

En este capítulo se desarrolla el objetivo específico “Caracterizar el mercado objetivo, para la oferta de servicios de Sapore S.A.S. Catering”, con lo cual se realiza la identificación del mercado en donde el estudio dio como resultado las 100 empresas a nivel Sabana de Occidente, en las cuales la Organización puede ofrecer sus servicios, adicionalmente se presenta la entrevista a profundidad, realizada dentro del trabajo de campo a las 6 empresas elegidas para esta investigación, se realiza un perfil de cliente con este análisis de resultados y se valida la oferta de la empresa.

### 9.1. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO

Dentro de la investigación del mercado, se encontró, que a nivel Sabana de Occidente existen 100 empresas que según la Cámara de Comercio de Facatativá, están distribuidas en 3 grandes grupos, 27 empresas de Manufactura, 68 empresas de Servicios y 5 empresas de Turismo.

#### 9.1.1. Mercado Interés

Dentro de las empresas a nivel Sabana de Occidente, se encontró para el mercado Objetivo Veintisiete (27) empresas que se encuentran en el grupo de Manufactura, debido a que son las empresas con mayor número de empleados y que cuentan con el servicio de restaurante corporativo para sus colaboradores.

#### 9.1.2. Presentación Entrevista

Con el fin de analizar, cuáles son los gustos y preferencias del mercado y poder enfocar la oferta de servicios a ellos, se diseñó una entrevista a profundidad que se aplicara a los gerentes de operaciones, gerentes de cuenta, administradores, supervisores y jefes de producción; esta entrevista cuenta con los siguientes elementos:

Cantidad de empleados, turnos laborales, beneficios para la organización y para los empleados, tipos de menús, cumplimiento de servicio, menús especiales, estrategias de oferta del servicio, factor innovador y satisfacción del cliente.

#### 9.1.2.1. Trabajo de Campo

El trabajo de campo se desarrolló aplicando una entrevista a profundidad a Gerentes de operaciones, Administradores y jefes de producción; se aplicaron seis (6) entrevistas a seis (6) empresas con las cuales Sapore S.A.S. Catering, posee contratación; estas fueron: Ramo, Yanbal, Procaps, Eternit, Holcim, Vitro, esta investigación se realizó con el propósito de caracterizar el cliente y el mercado al cual se debe orientar la empresa; se eligieron estas empresas por su tipo industrial y manufactura, adicionalmente porque se encuentran en sabana de occidente y poseen entre 200 y 3000 empleados, posteriormente manejan turnos rotativos y dan claridad acerca del servicio que ofrece Sapore S.A.S. Catering.

#### 9.1.2.2. Análisis de Resultados

De acuerdo al diseño de la encuesta realizada a los seis (6) Clientes escogidos de SAPORE S.A.S. CATERING, se tuvo en cuenta Tres (3) Variables de análisis, la primera está dada por la Identificación de la organización, a esta corresponden las preguntas 1 y 2; la segunda variable está enfocada a la prestación del servicio y beneficios para la organización, a esta corresponden las preguntas 3,4,5 y 6; y por último la tercera variable esta direccionada hacia la implementación de estrategias y satisfacción del cliente, correspondiente a las preguntas 7,8 y 9.

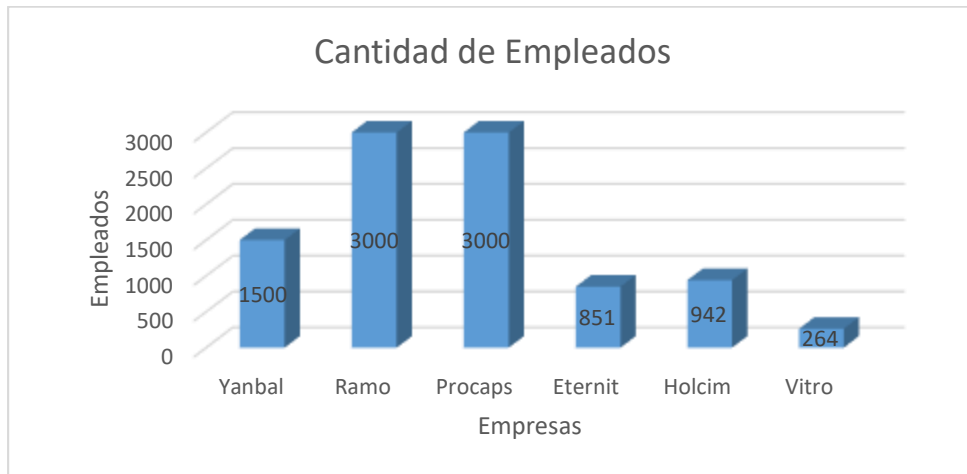
Luego de la aplicación de la encuesta se presentan los siguientes resultados:

##### **Variable 1: Identificación de la Organización**

##### **Pregunta 1: ¿CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?**

De acuerdo con la pregunta realizada las empresas respondieron de la siguiente manera:

**Gráfico 5. Pregunta: ¿CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?**



Fuente: Elaboración de las autoras

**Pregunta 2: ¿QUÉ TURNOS LABORALES MANEJA LA ORGANIZACIÓN?**

Las seis empresas organizan sus turnos de producción en tres (3) turnos de ocho (8) horas rotativos, de domingo a domingo, generando así días compensatorios para sus colaboradores.

**Variable 2: Prestación del Servicio y beneficios para la organización**

**Pregunta 3: ¿EL SERVICIO DE RESTAURANTES CORPORATIVOS ES BENEFICIOSO PARA LA ORGANIZACIÓN? ¿QUÉ BENEFICIO TRAE PARA LA ORGANIZACIÓN?**

Las empresas coinciden en que si es beneficioso el servicio de restaurantes corporativos debido a que sus empleados se encuentran satisfechos evitando así la alta rotación de personal y el aumento en su producción. Adicionalmente los beneficios comunes para las 6 empresas son: incremento en la producción, alto desempeño de los colaboradores, disminución de rotación de personal, tiempos de producción y ausencias laborales.

**Pregunta 4: ¿CUENTA EL RESTAURANTE CORPORATIVO CON MENÚS BALANCEADOS Y SALUDABLES?**

En este ítem coinciden las organizaciones en que SAPORE S.A.S. CATERING, proporciona menús balanceados, saludables y variados en cada uno de los servicios diarios, ya que posee diversos platos para cada uno de los días de la semana.

**Pregunta 5: ¿LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO ES PROPORCIONADA A LAS HORAS ESTABLECIDAS?**

Las empresas están satisfechas ya que SAPORE S.A.S. CATERING, tiene un buen manejo de los tiempos establecidos para proporcionar el servicio, de acuerdo a los turnos del personal y los acuerdos de los contratos pactados con cada organización.

**Pregunta 6: ¿LA ORGANIZACIÓN MANEJA UN MENÚ GENERAL O PRESTA EL SERVICIO PARA LOS COLABORADORES QUE DEBEN TENER UN MENÚ ESPECIAL POR SU CONDICIÓN MÉDICA?**

En las empresas: Yanbal, Procaps y Ramo si se maneja un menú especial para las personas con dietas específicas, en Eternit, Holcim y Vtro no manejan menú especial para colaboradores con dietas específicas pues no tienen conocimiento de que alguno de sus colaboradores tenga esa restricción.

**Variable 3: Implementación de estrategias y satisfacción del cliente**

**Pregunta 7: ¿QUÉ ESTRATEGIAS HA IMPLEMENTADO PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN SAPORE?**

En este punto las organizaciones apuntan a informar como SAPORE S.A.S.CATERING, incursiono en ellas, estas informan que la empresa participo de la convocatoria a licitar obteniendo el mejor puntaje debido a su presentación del portafolio de servicios y oferta económica.

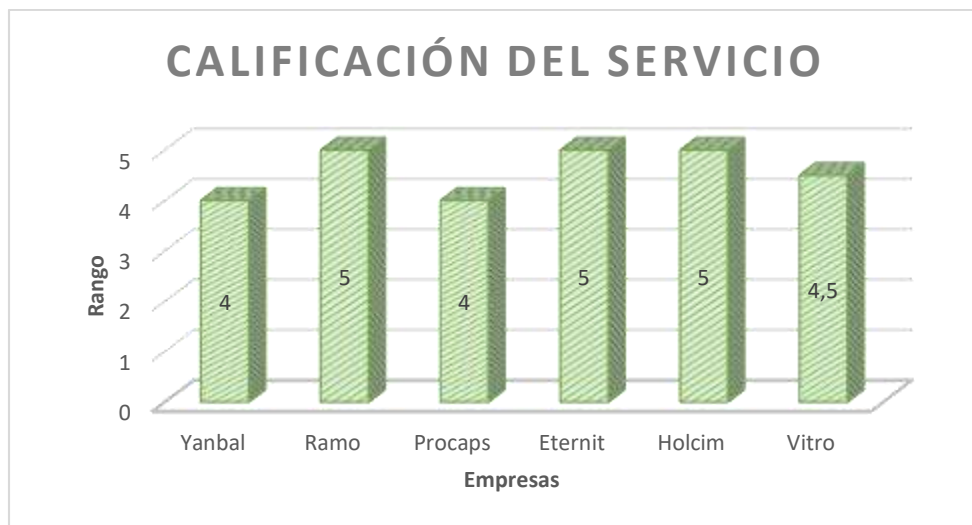
**Pregunta 8:** ¿CUÁL ES EL FACTOR INNOVADOR DEL SERVICIO QUE PRESTA SAPORE?

Las empresas concordaron en que los factores innovadores que posee SAPORE S.A.S. es el Selft –Service o autoservicio y otro muy importante es la diversidad de menús, saludables y balanceados que proveen a los empleados, lo que permite que las organizaciones tengan una alimentación sana.

**Pregunta 9:** ¿ESTÁ SATISFECHO CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO? CALIFIQUE DE 1 A 5 DONDE 1 ES MUY MALO Y 5 ES EXCELENTE.

En este aparte SAPORE S.A.S.CATERING, posee una buena calificación referente a la prestación del servicio como se muestra a continuación:

**Gráfico 6. Pregunta: ¿ESTÁ SATISFECHO CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO? CALIFIQUE DE 1 A 5 DONDE 1 ES MUY MALO Y 5 ES EXCELENTE**



Fuente: Elaboración de las autoras

## 9.2. PERFIL DEL CLIENTE

Los clientes potenciales son las empresas ubicadas en sabana de occidente, dedicadas al proceso Industrial, de manufactura, producción y distribución de productos, dichas empresas cuentan con un rango de empleados de 200 a 3000 y quienes en su política empresarial cuentan con el servicio de casino para sus empleados, esto debido a los turnos rotativos de 8 horas diarias de labor. Estas empresas requieren el servicio de Desayuno, Refrigerio, Almuerzo y cena respectivamente.

Estas empresas por lo general contratan el servicio de restaurante corporativo o casino por un periodo de 1 año renovable dependiendo de la evaluación de desempeño, calidad, producto y servicio.

## 9.3. VALIDACIÓN DE LA OFERTA

El servicio ofrecido por Sapore S.A.S. Catering, es un servicio basado en la alimentación sana, los clientes objetivos son las empresas industriales, laboratorios y empresas en general que poseen dentro de sus políticas, la alimentación de sus empleados (servicio de casino).

La forma de distribuir este servicio se realiza por medio de licitaciones generadas por las empresas, cotizaciones presentadas, publicidad enviada por medio de redes sociales, correo electrónico, para obtener contratos a largo plazo y obtener un posicionamiento en el mercado.

De acuerdo a los resultados de las empresas encuestadas en cuanto a satisfacción de prestación del servicio, se refleja que el promedio de complacencia de estas organizaciones se encuentra en un 4,9, lo que indica que la oferta, la implementación de estrategias y beneficios que brinda SAPORE S.A.S. CATERING en las organizaciones es fuerte, esto a su vez proporciona información en primer lugar a que las empresas están dispuestas a continuar con SAPORE S.A.S. CATERING y en segundo lugar que se puede competir en el mercado de sabana de occidente de forma igualitaria a las de la competencia.

#### 9.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Con respecto a la caracterización del mercado, se establece que existen 100 empresas en el segmento estudiado que es sabana de occidente, dentro de esta investigación se observa además, los clientes potenciales a los cuales la empresa le interesa prestar el servicio de alimentación institucional, dando como resultado 27 empresas de manufactura.

Adicionalmente se establece con claridad el perfil del cliente mediante la entrevista realizada a seis operaciones con los que cuenta la empresa en este momento en sabana occidente, este resultado arrojo que las empresas a las cuales debe enfocarse la empresa es a las industriales que posean más de 200 empleados y que cuenten con el beneficio de alimentación institucional.

Por último, se obtuvo un resultado favorable en cuanto a la satisfacción de los clientes ya en funcionamiento de operación, con lo cual se concluye que la empresa es una organización con estándares de calidad y servicio.



## 10. CAPÍTULO 3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

En este apartado se desarrolla el objetivo específico “Definir estrategias de marketing para la empresa Sapore S.A.S. Catering” donde se establece la estrategia de segmentación de la empresa, al igual que las estrategias de posicionamiento y estrategias funcionales en las cuales se establecen las estrategias de precio y promoción, adicionalmente se establecen los objetivos y las estrategias que conformarán los planes de acción a seguir en el plan de marketing.

### 10.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Para Sapore S.A.S. Catering, la estrategia de segmentación acorde con el desarrollo de sus servicios, es la Estrategia de segmentación Concentrada, ya que se enfoca en un determinado segmento del mercado las empresas industriales de manufactura, colegios y laboratorios que ofrecen el servicio de alimentación para sus empleados, esta estrategia ofrece un servicio adaptado a las necesidades de cada uno de los clientes sin dejar de ofrecer un servicio general.

Con esta estrategia se logra conocer más al cliente objetivo y ofrecerle lo que exactamente necesita, adicionalmente es de gran impacto en la penetración del mercado aunque con mayor riesgo por la entrada de nuevos competidores.

Las empresas o clientes potenciales se encuentran ubicados en Sabana de Occidente como se muestra a continuación:



## 10.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento más efectiva para SAPORE S.A.S. CATERING, es la estrategia basada en el usuario, esta se enfoca en las necesidades específicas del cliente, con lo cual se hace un listado de necesidades y se realiza una oferta del servicio cubriendo esas necesidades ofreciendo un plus dentro de los servicios de la organización, como la estructuración de los restaurantes, diseño de los comedores, cocinas e implementos necesarios para prestar un adecuado servicio si no lo posee el cliente.

## 10.3. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

### 10.3.1. Estrategia de Precio

La estrategia usada por SAPORE S.A.S. CATERING, está basada en la igualación con la competencia, ya que ofrece en algunos casos los servicios similares al de los competidores, en otros varía dependiendo de cada cliente pero siempre manteniendo el mismo precio, ya que las empresas o clientes objetivo son aquellas organizaciones que están dedicadas a la producción, tienen más de 200 empleados y poseen turnos laborales de 8 horas rotativos. Por otra parte para obtener mayor satisfacción en clientes e incremento de los mismos SAPORE S.A.S. CATERING, plantea la estrategia de descuentos promocionales, esta se refiere a mayor solicitud de servicios contratados por los clientes, menor es el precio de acuerdo a un esquema a escala realizado por el departamento comercial, esta estrategia se puede implementar inicialmente con los clientes que ya se tienen ofreciendo otros servicios como eventos especiales o que no estén estipulados dentro de los contratos inicialmente pactados.

### 10.3.2. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción planteada para el servicio ofrecido por Sapore S.A.S. Catering, es Atracción y empuje con esta combinación se puede implementar una estrategia de incentivos de ventas, esta es atractiva a los vendedores ya que reciben comisiones por los clientes con contratos efectivos, por otra parte la estrategia utilizada hacia los clientes es la asignación comercial que se refiere a las rebajas en el precio por la adquisición de un determinado número de servicios contratados, para implementar esta estrategia se requiere en primer lugar visitar los clientes potenciales del mercado ofreciendo y exponiendo el portafolio de servicios, en segundo lugar atraer a los clientes por medio de envío de información por redes sociales, correo electrónico, llamadas del call center, brindando la información

completa de la organización y mostrando los resultados de otras operaciones que se desarrollan con los clientes adquiridos, esta actividad se desarrolla con la cordialidad y amabilidad que caracteriza al personal comercial de la empresa.

#### 10.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

Estrategias	Objetivo
FO1. Manejar una escala de precios donde el cliente identifique menor gasto a mayor solicitud de servicios	Incrementar los clientes en un 5% para Diciembre de 2020
FA2. Participar en ferias empresariales	
DO1. Ampliar el portafolio incluyendo nuevos servicios que aumente la satisfacción del cliente	
FO2. Promover la coalición con empresas del sector para mejorar la cobertura del servicio	Dar a conocer la marca en un 10% para el año 2020
DO2. Crear programas de beneficio que incremente la satisfacción del personal	
DA2. Realizar campañas de marketing ampliando los sectores de participación	
DO3. Diseñar un Blog de interacción directa con el cliente	Mejorar la oferta de servicios lanzando 2 aplicaciones nuevas en un periodo de 6 meses
FA3. Crear plan de fidelización de clientes	
DA1. Diseñar un programa interactivo de calificación del servicio	
FA1. Ofrecer plan carrera dentro de la organización cumpliendo expectativas del personal interno	Incrementar los beneficios de la empresa en un 3% para año 2020
FO3. Incorporar en los procesos de producción los avances tecnológicos que estén a la vanguardia (internet de las cosas) el cual mejore eficacia y eficiencia al servicio	
DA3. Fijar porcentaje de metas en ventas trimestrales	

Fuente de elaboración propia

## 10.5. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Con respecto a las estrategias de marketing, se pudo observar que SAPORE S.A.S. CATERING, maneja estrategias de segmentación concentrada, debido a que se enfoca en un tipo de cliente, en especial empresas industriales, adicionalmente utiliza una estrategia de posicionamiento donde se enfoca en las necesidades del cliente brindándole lo que desea con alta calidad, para que cumpla con el desempeño adecuado de sus actividades sin preocuparse por la alimentación de sus colaboradores.

Lo más importante dentro del desarrollo de este capítulo fue el diseño de las estrategias y objetivos para dar cumplimiento dentro de los planes de acción diseñados para ese fin.

## **11. CAPÍTULO 4. PLANES DE ACCIÓN SAPORE S.A.S.CATERING**

En este capítulo, se desarrolla el último objetivo específico correspondiente a “Proponer planes de acción y seguimiento de las actividades del marketing “en el cual se diseñan y proponen los planes de acción correspondientes a las estrategias planteadas por cada objetivo formulado, siguiendo unas actividades o tácticas, con un cronograma establecido cada uno con sus indicadores.

**Tabla 1. PLAN DE ACCIÓN No.1. Incrementar los clientes en un 5% para Diciembre de 2020**

EMPRESA:	SAPORE S.A.S CATERING					PERIODO DE EJECUCIÓN PLAN:			DICIEMBRE 2019 - DICIEMBRE 2020	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Incrementar los clientes en un 5% para Diciembre de 2020									
ESTRATEGIAS:	FO1. Manejar una escala de precios donde el cliente identifique menor gasto a mayor solicitud de servicios									
	FA2. Participar en ferias empresariales									
	DO1. Ampliar el portafolio incluyendo nuevos servicios que aumente la satisfacción del cliente									
AREA ESTRATEGICA RESPONSABLE	ESTRATEGIA FUNCIONAL (MIX DE MARKETING)	ACTIVIDAD/ TACTICA	RECURSOS	RESPONSABLE	NIVEL DE PRIORIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO INICIO FINAL		INDICADOR DE GESTIÓN	VALIDACIÓN - INDICADOR
GERENCIA Y DEPARTAMENTO COMERCIAL	PRECIO (FO1)	Cantidad de servicios contratados	Recursos Humanos	Gerente Comercial	3	-	01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	N° Clientes nuevos / N° Total de Clientes
		Proyección de servicios	Recursos Humanos	Gerente Comercial	2	-	01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	N° de Productos por cliente / N° total de Productos
		Diseño de escala de precios	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Gerente Comercial	1	-	01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Programas a desarrollar en recursos humanos. Indicador de Eficiencia	N° Programas aprobados / N° programas Planeados
DEPARTAMENTO COMERCIAL	PROMOCIÓN (FA2)	Diseño de Publicidad para el evento	Recursos Humanos - Recursos Tecnológicos	Diseñador Publicitario	3	\$ 15.000.000	01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Indicadores Administrativos- Seguimiento a procesos. Indicador de Eficiencia	N° Procesos realizados por organización y sistemas / No Total de procesos planeados a desarrollar
		Alquiler de espacio(Stand)	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Gerente de Compras	2		01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Indicadores Administrativos- Ejecución Presupuesto asignado. Indicador de Eficiencia	Monto ejecutado a la fecha / MontoPresupuestal asignado
		Establecer contacto con el Promotor de la Feria	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Gerente Comercial	1		01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Mercado y servicio al cliente. Indicador de Eficiencia	N° de establecimiento con marca / N° Total de establecimientos suceptibles
DEPARTAMENTO COMERCIAL	PRODUCTO (DO1)	Rediseñar el portafolio de servicios	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Diseñador	2	\$ 26.500.000	01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Indicadores Administrativos- Seguimiento a procesos. Indicador de	N° Procesos realizados por organización y sistemas / No Total de procesos planeados a desarrollar
		Ofrecer nuevos servicios y promociones	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Gerente Comercial	1		01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Mercado y servicio al cliente. Indicador de Eficiencia	N° Total de servicios prestados por tiempo pactado / N° Total de servicios programados
		Visitar nuevos clientes	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Asesor Comercial	3		01- Diciembre de 2019	01- Diciembre- 2020	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	N° Clientes nuevos / N° Total de Clientes

Fuente: Elaboración de las autoras

**Análisis:** En este plan de acción propuesto, se sugiere tener en cuenta en primer lugar la actualización del portafolio de servicios en cuanto al precio, promociones o beneficios para los clientes, nuevos servicios y productos debido a que este proporciona la información de la empresa en su totalidad y es la herramienta que se tiene para la visita directa a los clientes, adicionalmente brinda la oportunidad de establecer contactos comerciales para el desarrollo y la participación en las ferias empresariales donde se generaran negocios o alianzas con nuevos clientes y proveedores.

**Tabla 2. PLAN DE ACCIÓN No.2. Dar a conocer la marca en un 10% para el año 2020**

EMPRESA:	SAPORE S.A.S					PERIODO DE EJECUCIÓN PLAN:			DICIEMBRE 2019 - DICIEMBRE 2020	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Dar a conocer la marca en un 10% para el año 2020									
ESTRATEGIAS:	FO2. Promover la coalición con empresas del sector para mejorar la cobertura del servicio DO2. Crear programas de beneficio que incremente la satisfacción del personal DA2. Realizar campañas de marketing ampliando los sectores de participación									
AREA ESTRATEGICA RESPONSABLE	ESTRATEGIA FUNCIONAL (MIX DE MARKETING)	ACTIVIDAD/ TACTICA	RECURSOS	RESPONSABLE	NIVEL DE PRIORIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO INICIO FINAL		INDICADORES DE GESTIÓN	VALIDACIÓN - INDICADOR
GERENCIA GENERAL	PROMOCION (FO2)	Identificar la empresa para proponer la alianza	Recursos Humanos	Gerente General	1	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores Asministrativos- Relacion con otras entidades. Indicador de Eficacia	N° de empresas vinculadas / N° de empresas que apoyan los planes
		Preparar reuniones de negociacion	Recursos Humanos	Gerente General	2	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores Asministrativos- Cumplimiento reuniones comité. Indicador de Eficacia	N° Reuniones realizadas / N° Reuniones Programadas
		Organizar evento empresarial conjunto	Recursos Humanos	Gerente General	3	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores Asministrativos- Actividades Iniciadas. Indicador de Eficiencia	N°Actividades Iniciadas / N° Actividades planeadas
RECURSOS HUMANOS	PROMOCION (DO2)	Crear convenios con cajas de compensacion para capacitacion y recreacion	Recursos Humanos	JEFE RECURSOS HUMANOS	3	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores de Gestión Talento Humano - Capacitacion a empleados. Indicador de Eficacia	N° Empleados capacitados / N° Empleados de la empresa
		Auxilio de vivienda	Recursos Humanos	Gerente General	1	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores de Gestión Talento Humano - Empleados con vivienda. Indicador de Eficiencia	N° Empleados con vivienda / N° Total empleados de la empresa
		Auxilio Universitario familiar	Recursos Humanos	Gerente General	2	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores Administrativos - Respuesta a peticiones por los departamentos . Indicador de Eficacia	N° Peticiones atendidas / N° Peticiones recibidas
DEPARTAMENTO COMERCIAL	PROMOCIÓN (DA3)	Promocionar la Empresa a través de redes sociales	Recursos Humanos - Financieros y Tecnológicos	Diseñador	1		01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores Administrativos - Control de cronograma. Indicador de Eficacia	N° de sesiones realizadas / N° Sesiones planeadas
		Diseñar campaña Publicitaria para Television y Radio	Recursos Humanos - Financieros y Tecnológicos	Publicista	2	\$ 7.000.000	01.- Diciembre de 2019	01- Enero de 2020	Procesos internos- Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos mejorados / Procesos actuales
		Enviar oferta de servicios a través de Correo electrónico de clientes (Base de Datos)	Recursos Humanos - Financieros y Tecnológicos	Asesor Comercial	3		01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	Clientes nuevos / Clientes totales

Fuente: Elaboración de las autoras



**Análisis:** Con respecto a este plan de acción, para dar cumplimiento al objetivo propuesto, se sugiere iniciar en primer lugar con la gestión de coalición o alianza comercial con otra empresa del sector, con el fin de generar reconocimiento y cumplir con la mejora de la cobertura del servicio, esto promueve el desarrollo de las campañas de marketing realizadas por el departamento comercial y genera ingresos especiales, los cuales incentivan la creación de los programas de beneficios para los empleados, integrando así su satisfacción personal, laboral y de vida.

**Tabla 3. PLAN DE ACCIÓN No.3. Mejorar la oferta de servicios lanzando 2 aplicaciones nuevas en un periodo de 6 meses**

EMPRESA:	SAPORE S.A.S					PERIODO DE EJECUCIÓN PLAN:			DICIEMBRE 2019 - JUNIO DE 2020	
OBJETIVO ESTRAT	Mejorar la oferta de servicios lanzando 2 aplicaciones nuevas en un periodo de 6 meses									
ESTRATEGIAS:	DO3. Añadir a la página web un blog de interacción directa con el cliente FA3. Crear plan de fidelización de clientes DA1. Diseñar un programa interactivo de calificación del servicio									
AREA ESTRATEGICA RESPONSABLE	ESTRATEGIA FUNCIONAL (MIX DE MARKETING)	ACTIVIDAD/ TACTICA	RECURSOS	RESPONSABLE	NIVEL DE PRIORIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO INICIO FINAL		INDICADOR DE GESTIÓN	VALIDACIÓN - INDICADOR
DEPARTAMENTO COMERCIAL	PRODUCTO (DO3)	Diseño de Blog	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Diseñador	1	\$ 2.500.000	01.- Diciembre de 2019	30 de Enero de 2020	Procesos internos- Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos Mejorados/Procesos Actuales
		Ofrecer los servicios por medio de la Pagina WEB	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Diseñador	2		01.- Diciembre de 2019	30 de Enero de 2020	Procesos internos- Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos Mejorados/Procesos Actuales
		Contacto directo de cotizaciones en linea	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Diseñador	3		01.- Diciembre de 2019	30 de Enero de 2020	Procesos internos- Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos Mejorados/Procesos Actuales
DEPARTAMENTO COMERCIAL	PRODUCTO (FA3)	Actualizar la Base de Datos de Clientes	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Asesor Comercial	1	\$ 12.000.000	01.- Diciembre de 2019	30 de Enero de 2020	Procesos internos- Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos Mejorados/Procesos Actuales
		Generar encuestas de satisfaccion del servicio	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Asesor Comercial	2		01- enero de 2020	30- de Junio de 2020	Mercadeo y servicio al cliente - Retencion. Indicador de eficiencia	N° total de clientes del periodo +1/N° Total de dienes del periodo
		Ofrecer descuentos de acuerdo a los servicios contratados	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Asesor Comercial	3		01- enero de 2020	30- de Junio de 2020	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	Clientes nuevos / Clientes totales
DEPARTAMENTO COMERCIAL	PRODUCTO (DA1)	Instalar los totem de calificacion en las operaciones	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Gerente operación	2	\$ 30.000.000	01.- Diciembre de 2019	30 de Enero de 2020	Indicadores de desarrollo tecnológico - Dotación de maquinaria y equipo. Indicador de Eficiencia	N°Departamentos con equipos/N° Departamentos a dotar con equipos
		Adquirir los equipos para la calificacion del servicios	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Gerente operación	1		01.- Diciembre de 2019	30 de Enero de 2020	Indicadores de desarrollo tecnológico - Adquisición de maquinaria y equipo Indicador de Eficiencia	N° Equipos Adquiridos/N°Equipos a adquirir según el plan
		Comprar el Software de Calificacion	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Gerente operación	3		01.- Diciembre de 2019	30 de Enero de 2020	Indicadores de desarrollo tecnológico - Aplicaciones de software. Indicador de Eficiencia	N° Personas que conocen y aplican un programa o versión especifica/N° Personas que aplican el programa generico

Fuente: Elaboración de las autoras

**Análisis:** Para este plan de acción, se sugiere iniciar con la actualización de la página WEB en cuanto al diseño del blog interactivo, para obtener relación directa con el cliente utilizando así los medios tecnológicos actuales, realizado este paso se sugiere agilizar la actualización de la base de datos de clientes con el fin de ofrecer los descuentos de los servicios y proceder a aplicar la encuesta de satisfacción, implementando los equipos y el software de medición para la calificación del servicio prestado, obteniendo el cumplimiento de la mejora en el servicio en el tiempo estipulado.

**Tabla 4. PLAN DE ACCIÓN No. 4. Incrementar los beneficios de la empresa en un 3% para año 2020**

EMPRESA:	SAPORE S.A.S					PERIODO DE EJECUCIÓN PLAN:			DICIEMBRE 2019 - DICIEMBRE 2020	
OBJETIVO ESTRAT	Incrementar los beneficios de la empresa en un 3% para año 2020									
ESTRATEGIAS:	FA1. Ofrecer plan carrera dentro de la organización cumpliendo expectativas del personal interno									
	FO3. Incorporar en los procesos de producción los avances tecnológicos que estén a la vanguardia (internet de las cosas) el cual mejore eficacia y eficiencia al servicio									
	DA3. Fijar porcentaje de metas en ventas trimestrales									
AREA ESTRATEGICA RESPONSABLE	ESTRATEGIA FUNCIONAL (MIX DE MARKETING)	ACTIVIDAD/ TACTICA	RECURSOS	RESPONSABLE	NIVEL DE PRIORIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO INICIO FINAL		INDICADOR DE GESTIÓN	VALIDACIÓN - INDICADOR
RECURSOS HUMANOS	PRODUCTO (FA1)	Publicar Convocatorias de Ascenso	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	2	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Programas a desarrollar en recursos humanos. Indicador de Eficacia	N° Programas aprobados / N° Programas Planeados
		Entrenamiento Profesional para el cargo	Recursos Humanos	Gerente General - Jefe de Recursos Humanos	3	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores de Gestión Talento Humano - Capacitación a empleados. Indicador de Eficacia	N° Empleados capacitados / N° Empleados de la empresa
		Base de datos de empleados	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores de Gestión Talento Humano - Nivel profesional. Indicador de Eficacia	N° Total de profesionales / N° Total de funcionarios de la empresa
GERENCIA GENERAL	PRODUCTO (FO3)	Cotizar equipos modernos para la coccion de los alimentos	Recursos Humanos	Gerente Comercial	1	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Mercadeo y servicio al cliente - Atención global servicio. Indicador de Eficiencia	N° de solicitudes atendidas / N° Total de solicitudes presentadas
		Comprar equipos	Recursos Humanos	Gerente Comercial	2	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicador de Producción- ICA. Indicador de Eficiencia	Entrega de proveedores / Pedidos realizados a proveedores
		Implementar equipos en las Operaciones	Recursos Humanos	Gerente de operación	3	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Clientes Mercado. Indicador de Eficiencia	Productos por cliente / Total Productos
DEPARTAMENTO COMERCIAL	PRODUCTO (DA3)	Diseñar proyeccion de ventas y comisiones	Recursos Humanos	Gerente Comercial	1	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Rotación de capital de trabajo. Indicador de Eficiencia	Ventas / Capital de trabajo
		Capacitar al personal comercial	Recursos Humanos	Gerente Comercial	2	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicadores de Gestión Talento Humano - Capacitación a empleados. Indicador de Eficacia	N° Empleados capacitados / N° Empleados de la empresa
		Evaluar las metas obtenidas	Recursos Humanos	Gerente Comercial	3	-	01.- Diciembre de 2019	01.- Diciembre- 2020	Indicador Financiero - Rotación del Activo Total. Indicador de Eficiencia	Ventas netas / Activo total

Fuente: Elaboración de las autoras

**Análisis:** En este plan de acción es importante empezar con el plan carrera para los empleados, ya que es una motivación ascender dentro de la organización, lo que conlleva a obtener beneficios económicos al colaborador y a la empresa, puesto que su desempeño incrementaría la obtención de clientes, seguidamente implementar el porcentaje de metas en ventas, esto es de alto impacto para los asesores comerciales debido a que incrementa su ingreso por ventas efectivas en el periodo, adicionalmente complementa la capacitación comercial pues es otro valor agregado debido a que se certifican y obtienen más conocimiento y por último se sugiere realizar la renovación de equipos tecnológicos para disminuir los tiempos en la cocción de los alimentos en cada una de las operaciones, esto beneficia y motiva a los colaboradores logísticos ya que se implementa un nuevo equipo.

### 11.1. PRESUPUESTO Y CONTROL

A continuación se presenta el presupuesto a invertir en cada uno de los objetivos propuestos en los planes de acción, con la herramienta de control diagrama de Gantt.

**Tabla 5. PRESUPUESTO No.1**

PRESUPUESTO POR OBJETIVO						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	CONCEPTO	Valor Unitario	Valor Total	Identificación - Razon Social	Información Contacto
Incrementar los clientes en un 5% para Diciembre de 2020	FO1. Manejar una escala de precios donde el cliente identifique menor gasto a mayor solicitud de servicios	Cantidad de servicios contratados	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Proyección de servicios			SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Diseño de escala de precios	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	FA2. Participar en ferias empresariales	Diseño de Publicidad para el evento	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Alquiler de espacio(Stand)	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Establecer contacto con el Promotor de la Feria	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	DO1. Ampliar el portafolio incluyendo nuevos servicios que aumente la satisfacción del cliente	Rediseñar el portafolio de servicios	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Ofrecer nuevos servicios y promociones	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Visitar nuevos clientes	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 41.500.000</b>	

Fuente: Elaboración de las autoras

**Tabla 6 DIAGRAMA No. 1.**

<b>Nombre de la Empresa</b>	SAPORE S.A.S. CATERING									
<b>Periodo de Ejecución</b>	Diciembre de 2019 a Diciembre de 2020									
<b>Objetivo de Marketing</b>	Incrementar los clientes en un 5% para Diciembre de 2020									
<b>Responsables del seguimiento</b>										
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>dic-19</b>			<b>dic-20</b>			<b>OBSERVACIONES</b>		
Cantidad de servicios contratados	1 AÑO									
Proyección de servicios	1 AÑO									
Diseño de escala de precios	1 AÑO									
Diseño de Publicidad para el evento	1 AÑO									
Alquiler de espacio(Stand)	1 AÑO									
Establecer contacto con el Promotor de la Feria	1 AÑO									

Fuente: Elaboración de las autoras

**Tabla 7. PRESUPUESTO No. 2**

PRESUPUESTO POR OBJETIVO						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	CONCEPTO	Valor Unitario	Valor Total	Identificación - Razon Social	Información Contacto
Dar a conocer la marca en un 10% para el año 2020	FO2. Promover la coalición con empresas del sector para mejorar la cobertura del servicio	Identificar la empresa para proponer la alianza	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Preparar reuniones de negociacion	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Organizar evento empresarial conjunto	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	DO2. Crear programas de beneficio que incremente la satisfaccion del personal	Crear convenios con cajas de compensacion para capacitacion y recreacion	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Auxilio de vivienda	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Auxilio Universitario familiar	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	DA2. Realizar campañas de marketing ampliando los sectores de participación	Promocionar la Empresa a través de redes sociales	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Diseñar campaña Publicitaria en Television y Radio	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Enviar oferta de servicios a traves de Correo electronico de clientes (Base de Datos)	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	<b>TOTAL</b>				<b>7.000.000</b>	

Fuente: Elaboración de las autoras

**Tabla 8 DIAGRAMA No 2**

<b>Nombre de la Empresa</b>	SAPORE S.A.S. CATERING									
<b>Periodo de Ejecución</b>	Diciembre de 2019 a Diciembre de 2020									
<b>Objetivo de Marketing</b>	Dar a conocer la marca en un 10% para el año 2020									
<b>Responsables del seguimiento</b>										
ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	dic-19			dic-20			OBSERVACIONES		
Identificar la empresa para proponer la alianza	1 AÑO									
Preparar reuniones de negociacion	1 AÑO									
Organizar evento empresarial conjunto	1 AÑO									
Crear convenios con cajas de compensacion para capacitacion y recreacion	1 AÑO									
Auxilio de vivienda	1 AÑO									
Auxilio Universitario familiar	1 AÑO									
Promocionar la Empresa a través de redes sociales	1 AÑO									
Diseñar campaña Publicitaria en Television y Radio	1 AÑO									
Enviar oferta de servicios a traves de Correo electronico de clientes (Base de Datos)	1 AÑO									

Fuente: Elaboración de las autoras

**Tabla 9 PRESUPUESTO No. 3**

PRESUPUESTO POR OBJETIVO						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	CONCEPTO	Valor Unitario	Valor Total	Identificación - Razon Social	Información Contacto
Mejorar la oferta de servicios lanzando 2 aplicaciones nuevas en un periodo de 6 meses	DO3. Añadir a la página web un blog de interacción directa con el cliente	Diseño de Blog			SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20
		Ofrecer los servicios por medio de la Pagina WEB			SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Contacto directo de cotizaciones en linea	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	FA3. Crear plan de fidelización de clientes	Actualizar la Base de Datos de Clientes	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Generar encuestas de satisfaccion del servicio	\$ 1.000.000	\$ 5.000.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Ofrecer descuentos de acuerdo a los servicios contratados	\$ 1.000.000	\$ 5.000.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	DA1. Diseñar un programa interactivo de calificación del servicio	Instalar los totem de calificacion en las operaciones	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Adquirir los equipos para la calificacion del servicios	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Comprar el Software de Calificacion	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 44.500.000</b>	

Fuente: Elaboración de las autoras

**Tabla 10 DIAGRAMA No. 3**

<b>Nombre de la Empresa+B35:O48</b>	SAPORE S.A.S. CATERING									
<b>Periodo de Ejecución</b>	Diciembre de 2019 a Junio de 2020									
<b>Objetivo de Marketing</b>	Mejorar la oferta de servicios lanzando 2 aplicaciones nuevas en un periodo de 6 meses									
<b>Responsables del seguimiento</b>										
ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	dic-19			jun-20			OBSERVACIONES		
Diseño de Blog	2 meses									
Ofrecer los servicios por medio de la Pagina WEB	2 meses									
Contacto directo de cotizaciones en linea	2 meses									
Actualizar la Base de Datos de Clientes	2 meses									
Generar encuestas de satisfaccion del servicio	6 meses									
Ofrecer descuentos de acuerdo a los servicios contratados	6 meses									
Instalar los totem de calificacion en las operaciones	2 meses									
Adquirir los equipos para la calificacion del servicios	2 meses									
Comprar el Software de Calificacion	2 meses									

Fuente: Elaboración de las autoras

**Tabla 11 PRESUPUESTO No. 4**

PRESUPUESTO POR OBJETIVO						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	CONCEPTO	Valor Unitario	Valor Total	Identificación - Razon Social	Información Contacto
Incrementar los beneficios de la empresa en un 3% para año 2020	FA1. Ofrecer plan carrera dentro de la organización cumpliendo expectativas del personal interno	Publicar Convocatorias de Ascenso	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Entrenamiento Profesional para el cargo	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Base de datos de empleados	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	FO3. Incorporar en los procesos de producción los avances tecnologicos que esten a la vanguardia (internet de las cosas) el cual mejore eficacia y eficiencia al servicio	Cotizar equipos modernos para la coccion de los alimentos	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Comprar equipos	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Implementar equipos en las Operaciones	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	DA3. Fijar porcentaje de metas en ventas trimestrales	Diseñar proyeccion de ventas y comisiones	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Capacitar al personal comercial	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
		Evaluar las metas obtenidas	-	-	SAPORE S.A.S.	Cra 29 C # 74-20 /http://sapore.com.co/
	<b>TOTAL</b>				<b>0</b>	

Fuente: Elaboración de las autoras



**Tabla 12 DIAGRAMA No. 4**

<b>Nombre de la Empresa</b>	SAPORE S.A.S. CATERING									
<b>Periodo de Ejecución</b>	Diciembre de 2019 a Diciembre de 2020									
<b>Objetivo de Marketing</b>	Incrementar los beneficios de la empresa en un 3% para año 2020									
<b>Responsables del seguimiento</b>										
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>dic-19</b>				<b>dic-20</b>				<b>OBSERVACIONES</b>
Publicar Convocatorias de Ascenso	1 AÑO	■	■	■	■					
Entrenamiento Profesional para el cargo	1 AÑO					■	■	■	■	
Base de datos de empleados	1 AÑO	■	■	■	■					
Cotizar equipos modernos para la coccion de los alimentos	1 AÑO					■	■	■	■	
Comprar equipos	1 AÑO	■	■	■	■					
Implementar equipos en las Operaciones	1 AÑO					■	■	■	■	
Diseñar proyeccion de ventas y comisiones	1 AÑO	■	■	■	■					
Capacitar al personal comercial	1 AÑO					■	■	■	■	
Evaluar las metas obtenidas	1 AÑO	■	■	■	■					

Fuente: Elaboración de las autoras

#### 11.1.1. Análisis económico del Plan de Acción SAPORE S.A.S. CATERING

De acuerdo al Plan de Marketing propuesto y los presupuestos del plan de acción, se evidencia que el presupuesto proyectado de inversión total para desarrollar el plan de marketing tiene un costo de Noventa y tres millones de pesos (\$93.000.000), este valor se verá retribuido dentro de la implementación del plan con un incremento en las ventas, lo que genera utilidades para la organización, forjando un aumento dentro de la participación del mercado, por medio de la adquisición de nuevos clientes y por otra parte, el beneficio se reflejará en cuanto a cobertura a través de los contratos que se firmen a nivel nacional y promocionando las alianzas estratégicas con empresas del sector, dando así a conocer la marca dentro del mercado. Estas acciones contribuyen además a la implementación del avance tecnológico de la organización, al igual que el impulso profesional y de crecimiento de los miembros que la conforman en cada una de las áreas.

### 11.1.2. Resumen ejecutivo

Sapores S.A.S Catering empresa dedicada a la prestación de servicios alimentarios corporativos, con más de diez años de trayectoria en Colombia necesita afianzar sus relaciones comerciales mediante el desarrollo de este plan de marketing.

En primera instancia se presenta un diagnóstico organizacional el cual establece la situación actual de la empresa por medio de un análisis DOFA; este análisis permite establecer las estrategias que se desarrollan a partir de la información recolectada en el trabajo de campo, el cual permite establecer el perfil del cliente, el segmento de mercado y la validación de la oferta.

De acuerdo al estudio realizado se establecen las estrategias que cumplirán con los objetivos los cuales van encaminados a:

- Incrementar los clientes en un 5% para Diciembre de 2020
- Dar a conocer la marca en un 10% para el año 2020
- Mejorar la oferta de servicios lanzando 2 aplicaciones nuevas en un periodo de 6 meses
- Incrementar los beneficios de la empresa en un 3% para año 2020.

Estos objetivos se proyectan a un plazo de 12 meses con las actividades propuestas dentro de los planes de acción.

El presupuesto requerido para el desarrollo de las actividades y consecución de los objetivos propuestos es de \$93.000.000

### 11.1.3. Plan de acción global

EMPRESA:	SAPORE S.A.S CATERING				PERIODO DE EJECUCIÓN PLAN:		DICIEMBRE 2019 - DICIEMBRE 2020	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD/TACTICA	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	DURACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	VALIDACIÓN - INDICADOR
Incrementar los clientes en un 5% para Diciembre de 2020	Manejar una escala de precios donde el cliente identifique menor gasto a mayor solicitud de servicios	Cantidad de servicios contratados	Recursos Humanos	Gerente Comercial	-	Anual	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	N° Clientes nuevos / N° Total de Clientes
		Proyección de servicios	Recursos Humanos	Gerente Comercial	-	Anual	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	N° de Productos por cliente / N° total de Productos
		Diseño de escala de precios	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Gerente Comercial	-	Anual	Programas a desarrollar en recursos humanos. Indicador de Eficacia	N° Programas aprobados / N° programas Planeados
	Participar en ferias empresariales	Diseño de Publicidad para el evento	Recursos Humanos - Recursos Tecnológicos	Diseñador Publicitario	\$ 15.000.000	Anual	Indicadores Administrativos- Seguimiento a procesos. Indicador de Eficacia	N° Procesos realizados por organización y sistemas / No Total de procesos planeados a desarrollar
		Alquiler de espacio(Stand)	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Gerente de Compras		Anual	Indicadores Administrativos- Ejecución Presupuesto asignado. Indicador de Eficacia	Monto ejecutado a la fecha / MontoPresupuestal asignado
		Establecer contacto con el Promotor de la Feria	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Gerente Comercial		Anual	Mercado y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	N° de establecimiento con marca / N° Total de establecimientos susceptibles
	Ampliar el portafolio incluyendo nuevos servicios que aumente la satisfacción del cliente	Rediseñar el portafolio de servicios	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Diseñador	\$ 26.500.000	Anual	Indicadores Administrativos- Seguimiento a procesos. Indicador de Eficacia	N° Procesos realizados por organización y sistemas / No Total de procesos planeados a desarrollar
		Ofrecer nuevos servicios y promociones	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Gerente Comercial		Anual	Mercado y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	N° Total de servicios prestados por tiempo pactado / N° Total de servicios programados
		Visitar nuevos clientes	Recursos Humanos - Recursos Financieros	Asesor Comercial		Anual	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	N° Clientes nuevos / N° Total de Clientes
	Dar a conocer la marca en un 10% para el año 2020	Promover la coalición con empresas del sector para mejorar la cobertura del servicio	Identificar la empresa para proponer la alianza	Recursos Humanos	Gerente General	-	Anual	Indicadores Administrativos- Relacion con otras entidades. Indicador de Eficacia
Preparar reuniones de negociacion			Recursos Humanos	Gerente General	-	Anual	Indicadores Asministrativos- Cumplimiento reuniones comité. Indicador de Eficacia	N° Reuniones realizadas / N° Reuniones Programadas
Organizar evento empresarial conjunto			Recursos Humanos	Gerente General	-	Anual	Indicadores Asministrativos- Actividades Iniciadas. Indicador de Eficacia	N°Actividades Iniciadas / N° Actividades planeadas
Crear programas de beneficio que incremente la satisfacción del personal		Crear convenios con cajas de compensacion para capacitacion y recreacion	Recursos Humanos	JEFE RECURSOS HUMANOS	-	Anual	Indicadores de Gestión Talento Humano - Capacitacion a empleados. Indicador de Eficacia	N° Empleados capacitados / N° Empleados de la empresa
		Auxilio de vivienda	Recursos Humanos	Gerente General	-	Anual	Indicadores de Gestión Talento Humano - Empleados con vivienda. Indicador de Eficacia	N° Empleados con vivienda / N° Total empleados de la empresa
		Auxilio Universitario familiar	Recursos Humanos	Gerente General	-	Anual	Indicadores Administrativos - Respuesta a peticiones por los departamentos. Indicador de Eficacia	N° Peticiones atendidas / N° Peticiones recibidas
Realizar campañas de marketing ampliando los sectores de participación		Promocionar la Empresa a través de redes sociales	Recursos Humanos - Financieros y Tecnológicos	Diseñador	\$ 7.000.000	Anual	Indicadores Administrativos - Control de cronograma. Indicador de Eficacia	N° de sesiones realizadas / N° Sesiones planeadas
		Diseñar campaña Publicitaria para Television y Radio	Recursos Humanos - Financieros y Tecnológicos	Publicista		Anual	Procesos Internos- Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficacia	Procesos mejorados / Procesos actuales
		Enviar oferta de servicios a traves de Correo electronico de clientes (Base de Datos)	Recursos Humanos - Financieros y Tecnológicos	Asesor Comercial		Anual	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	Clientes nuevos / Clientes totales

EMPRESA:	SAPORE S.A.S CATERING				PERIODO DE EJECUCIÓN PLAN			DICIEMBRE 2019 - DICIEMBRE 2020	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD/TACTICA	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	DURACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	VALIDACIÓN - INDICADOR	
Mejorar la oferta de servicios lanzando 2 aplicaciones nuevas en un periodo de 6 meses	Añadir a la página web un blog de interacción directa con el cliente	Diseño de Blog	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Diseñador	\$ 2.500.000	Semestral	Procesos internos-Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos Mejorados/Procesos Actuales	
		Ofrecer los servicios por medio de la Pagina WEB	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Diseñador		Semestral	Procesos internos-Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos Mejorados/Procesos Actuales	
		Contacto directo de cotizaciones en línea	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Diseñador		Semestral	Procesos internos-Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos Mejorados/Procesos Actuales	
	Crear plan de fidelización de clientes	Actualizar la Base de Datos de Clientes	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Asesor Comercial	\$ 12.000.000	Semestral	Procesos internos-Mejoramiento de procesos. Indicador de Eficiencia	Procesos Mejorados/Procesos Actuales	
		Generar encuestas de satisfacción del servicio	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Asesor Comercial		Semestral	Mercadeo y servicio al cliente - Retencion. Indicador de eficiencia	N° total de clientes del periodo +1/N° Total de clienes del periodo	
		Ofrecer descuentos de acuerdo a los servicios contratados	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Asesor Comercial		Semestral	Mercadeo y servicio al cliente. Indicador de Eficacia	Cientes nuevos / Clientes totales	
	Diseñar un programa interactivo de calificación del servicio	Instalar los totem de calificación en las operaciones	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Gerente operación	\$ 30.000.000	Semestral	Indicadores de desarrollo tecnológico - Dotación de maquinaria y equipo. Indicador de Eficiencia	N°Departamentos con equipos/N° Departamentos a dotar con equipos	
		Adquirir los equipos para la calificación del servicio	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Gerente operación		Semestral	Indicadores de desarrollo tecnológico - Adquisición de maquinaria y equipo Indicador de Eficiencia	N° Equipos Adquiridos/N°Equipos a adquirir según el plan	
		Comprar el Software de Calificación	Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos	Gerente operación		Semestral	Indicadores de desarrollo tecnológico - Aplicaciones de software. Indicador de Eficiencia	N° Personas que conocen y aplican un programa o versión específica/N° Personas que aplican el programa generico	
	Incrementar los beneficios de la empresa en un 3% para el año 2020	Ofrecer plan carrera dentro de la organización cumpliendo expectativas del personal interno	Publicar Convocatorias de Ascenso	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	-	Anual	Programas a desarrollar en recursos humanos. Indicador de Eficacia	N° Programas aprobados / N° Programas Planeados
			Entrenamiento Profesional para el cargo	Recursos Humanos	Gerente General - Jefe de Recursos Humanos	-	Anual	Indicadores de Gestión Talento Humano - Capacitación a empleados. Indicador de Eficacia	N°Empleados capacitados / N°Empleados de la empresa
			Base de datos de empleados	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	-	Anual	Indicadores de Gestión Talento Humano - Nivel profesional. Indicador de Eficacia	N° Total de profesionales / N°Total de funcionarios de la empresa
Incorporar en los procesos de producción los avances tecnológicos que estén a la vanguardia (internet de las cosas) el cual mejore eficacia y eficiencia al servicio		Cotizar equipos modernos para la coccion de los alimentos	Recursos Humanos	Gerente Comercial	-	Anual	Mercadeo y servicio al cliente - Atención global servicio. Indicador de Eficiencia	N° de solicitudes atendidas / N° Total de solicitudes presentadas	
		Comprar equipos	Recursos Humanos	Gerente Comercial	-	Anual	Indicador de Producción- ICA. Indicador de Eficiencia	Entrega de proveedores / Pedidos realizados a proveedores	
		Implementar equipos en las Operaciones	Recursos Humanos	Gerente de operación	-	Anual	Clientes Mercado. Indicador de Eficiencia	Productos por cliente / Total Productos	
Fijar porcentaje de metas en ventas trimestrales		Diseñar proyección de ventas y comisiones	Recursos Humanos	Gerente Comercial	-	Anual	Rotación de capital de trabajo. Indicador de Eficacia	Ventas / Capital de trabajo	
		Capacitar al personal comercial	Recursos Humanos	Gerente Comercial	-	Anual	Indicadores de Gestión Talento Humano - Capacitación a empleados. Indicador de Eficacia	N°Empleados capacitados / N°Empleados de la empresa	
		Evaluar las metas obtenidas	Recursos Humanos	Gerente Comercial	-	Anual	Indicador Financiero - Rotación del Activo Total. Indicador de Eficacia	Ventas netas / Activo total	

Fuente: Elaboración de las autoras

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

Este capítulo es el más importante, debido a que aquí se plasma toda la estructuración, ejecución y control del plan de Marketing para SAPORE S.A.S CATERING. Al implementar este plan la empresa incrementará sus ventas, adquirirá más clientes y obtendrá las ganancias apropiadas para recuperar lo invertido y así ganar posicionamiento en el mercado y reconocimiento de marca.

Se estructuró una serie de estrategias y objetivos, con el fin de proveer a la empresa un panorama adecuado de penetración en el mercado, avance tecnológico, crecimiento de los colaboradores dentro de la organización, con lo cual la empresa cuenta con los elementos necesarios para su prosperidad.

## CONCLUSIONES

Gerentes y empresarios suelen tomar decisiones sin realizar un previo análisis de las situaciones organizacionales, ésta clase de investigaciones aporta a la organización la utilización de herramientas con las cuales se realiza una medición negativa o positiva de la organización, con lo cual se pueden tomar decisiones estructuradas con el fin de desarrollar nuevas estrategias de mercado para adquirir un buen posicionamiento dentro del sector económico.

En relación con el diagnóstico realizado a la empresa Sapore SAS Catering, la organización presenta unas falencias en cuanto al manejo comercial en el mercado, lo que proporcionó la información para establecer los elementos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), con las cuales se pudo establecer las estrategias y objetivos a partir del desarrollo del análisis estratégico.

Con respecto a la caracterización del mercado se pudo establecer el perfil de cliente mediante las entrevistas realizadas, dando como resultado las empresas tipo industrial y manufactura, que en su mayoría cuentan con más de 200 empleados dentro de la región Sabana de occidente, las cuales no han adquirido el servicio de alimentación institucional.

Con respecto a las estrategias de marketing, se pudo observar que Sapore S.A.S Catering, maneja estrategias de segmentación concentrada, debido a que se enfoca en un tipo de cliente, adicionalmente utiliza una estrategia de posicionamiento donde se enfoca en las necesidades del cliente brindándole lo que desea con alta calidad, para que cumpla con el desempeño adecuado de sus actividades sin preocuparse por la alimentación de sus colaboradores.

Se estructuró una serie de estrategias y objetivos, con el fin de proveer a la empresa un panorama adecuado de penetración en el mercado, avance tecnológico, crecimiento de los colaboradores dentro de la organización, con lo cual la empresa cuenta con los elementos necesarios para su prosperidad.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a SAPORE S.A.S. CATERING implementar de manera adecuada cada uno de los planes de acción, desarrollando sus estrategias como se indica en el proceso con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Es importante que el plan de marketing diseñado sea de conocimiento de toda la organización, inclusive en la casa matriz, con el fin de proporcionar conocimiento a toda la empresa y de que la implementación de las estrategias y obtención de objetivos sea realizado de manera conjunta.

Por último se deben realizar reuniones periódicas con el fin de establecer si se está cumpliendo con los objetivos, la manera, revisar los índices de calificación y así dar cumplimiento en su totalidad el plan de marketing.

## REFERENCIAS

- American Marketing Association*. (22 de julio de 2009). Obtenido de [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C)
- Asociación española para la calidad AEC*. (2019). Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Banco de la Republica. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>
- Banco de la Republica. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>
- Banco de la Republica. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>
- Bembibre, C. (Abril de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/catering.php>
- C, G. y. (1998). *International Journal of production Economics*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 30 de 08 de 2018, de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Concepto Definición*. (2019). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/planeacion/>
- Cummings, T. y. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Cengage Learning Latin America.
- DANE. (s.f.). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANE. (s.f.). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- David, Fred R. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Definición.de*. (s.f.). Obtenido de <https://definicion.de/marketing-mix/>
- EAFIT. (s.f.). *EAFIT*. Recuperado el 10 de 10 de 2018, de EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>
- El Espectador* . (2018). Obtenido de <https://www.elespectador.com/tecnologia/colombia-el-septimo-pais-mas-preparado-en-materia-tecnologica-de-america-latina-articulo-790656>



- El Tiempo. (s.f.). *eltiempo.com*. Recuperado el Agosto de 2018, de <https://cursos cortos.eltiempo.com/notas/la-importancia-del-marketing-para-el-exito-empresarial/>
- Espinosa, R. (2013). *Roberto Espinosa*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque>
- Espinosa, R. (2018). *Roberto Espinosa*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>
- Espitia, C. (2016). *PLAN DE MARKETING PARA CANAL TIENDAS NATURISTAS PARA*, 26. Obtenido de [repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9941/Microsoft%20Word%20-%20PROYECTO%20DE%20GRADO%20CASALUKER%202016%20CLARA%20-%20CLAUDIA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9941/Microsoft%20Word%20-%20PROYECTO%20DE%20GRADO%20CASALUKER%202016%20CLARA%20-%20CLAUDIA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ferrell, O. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico: CENGAGE.
- Ferrell, O.C. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico: Cengage Learning.
- Ferrell, O.C. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico: CENGAGE.
- Franklin, E. B. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico: McGraww-Hill.
- Gonzalez, J. (2016). *Universidad de la Salle*. Recuperado el 2018, de [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/19056/11111072\\_2016.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/19056/11111072_2016.pdf?sequence=1)
- Kotler, Philip. (2000). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio.
- Kotler, Philip. (2003). En *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed., pág. 255). Mexico: Prentice Hall.
- Las Empresas*. (s.f.). Obtenido de <https://www.lasempresas.com.co/bogota/sapore-sas/>
- Las Empresas*. (s.f.). Obtenido de <https://www.lasempresas.com.co/bogota/servihoteles-sa/>
- Las Empresas*. (2017). Obtenido de <https://www.lasempresas.com.co/bogota/proalimentos-liber-sas/>
- M, T. y. (s.f.). *Proceso de Investigacion Cientifica*.

- Marketing Directo.com.* (s.f.). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/consumidor-final>
- Marketing Directo.com.* (s.f.). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/control>
- Marketing Directo.com.* (s.f.). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/marketing-2>
- Marketing XXI.* (s.f.). Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
- mglobal.* (s.f.). Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- Minuto de Dios Industrial .* (Noviembre de 2018). Obtenido de <https://mdc.org.co/herramientas-de-diagnostico-y-evaluacion-de-procesos/>
- OBS Business School.* (s.f.). Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Peiró, R. (2018). *economipedia.* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/satisfaccion-del-cliente.html>
- Proalimentos Lber S.A.S. .* (2019). Obtenido de <http://www.proalimentosliber.com/clientes/>
- Restrepo, L. V. (2017). *Herramientas Diagnóstico.* Obtenido de Corporacion Industrial Minuto de Dios: <http://mdc.org.co/herramientas-de-diagnostico-y-evaluacion-de-procesos/>
- Revisa Semana.* (2017). Obtenido de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/las-tecnologias-que-estan-transformando-a-colombia/542444>
- Revista Dinero. (s.f.). *Revista Dinero.* Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-agosto-2018/261701>
- S.A.S, S. (s.f.). *Sapora.* Obtenido de <http://sapora.com.co/index.php/clientes>
- Sánchez, J. (2016). *Economipedia.* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

- Sánchez, J. (2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento.html>
- Sapore. (s.f.). *Sapore*. Obtenido de <http://sapore.com.co/index.php/clientes>
- Secretaria senado*. (28 de 12| de 2018). Obtenido de secretaria senado: <http://www.secretariasenado.gov.co>
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica.
- Servihoteles. (s.f.). *Servihoteles*. Obtenido de <https://servihoteles.sainet.host/>
- Sevilla, A. (2017). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Tamayo, M. T. (2004). *Proceso de la Investigacion Cientifica*. Limusa.
- Thompson, I. (2019). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Universidad Santo Tomas. (Noviembre de 2018). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/gabrielrodriguez\\_practadministrativa/matrices\\_de\\_diagnostico.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/gabrielrodriguez_practadministrativa/matrices_de_diagnostico.html)
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. ECOE Editores.
- Vidal, Elizabeth. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. ECOE Editores.
- Vidal, Elizabeth. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. ECOE Editores.
- Vidal, Elizabeth. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. ECOE Editores.

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevistas a Profundidad

**Realizada por Carol Patricia Casas – Diana Mayerli González a la Empresa Yanbal de Colombia – sede Tenjo**

1. ¿CON CUANTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?

Yanbal Cuenta con 1500 empleados distribuidos en las plantas cosméticas, bijouterie, centro de distribución y oficinas administrativas

2. ¿QUE TURNOS LABORALES MANEJA LA ORGANIZACIÓN?

Los turnos con los que cuenta la empresa son 4 turnos diarios, debido a que la empresa produce 24 horas al día, los turnos son repartidos en las plantas de producción así: 6:00am a 2:00 p.m. de 2:00 pm a 10:00 p.m. de 10:00 p.m. a 6:00 a.m. de Lunes a Domingo, en oficinas administrativas los turnos son de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. de Lunes a Viernes.

3. ¿El servicio de restaurantes corporativos es beneficioso para la organización? ¿Qué beneficio trae para la organización ofrecer a los empleados el servicio de casino o restaurante corporativo?

Dentro de la política de la empresa vimos la necesidad de ofrecer el servicio de casino o restaurante corporativo ya que este servicio ayuda a que los empleados se sientan como en un segundo hogar y esto beneficia a la empresa en reducción de tiempos de producción.

Los beneficios son muchos evita la rotación de personal en primer lugar, se reducen los tiempos de producción debido a que se organiza la alimentación en cada uno de los turnos ofreciendo el tiempo prudencial para este descanso, este servicio también incluye la prestación en cada uno de los eventos que la empresa programa sin tener un costo adicional.

4. ¿Cuenta el restaurante corporativo con menús balanceados y saludables?

SAPORE maneja tres menús diarios y saludables para nuestros colaboradores, en las porciones indicadas y sobre todo de calidad y a un buen costo.

5. ¿La prestación del servicio es proporcionada a las horas establecidas?

La empresa maneja diferentes turnos por lo que se solicita en cada turno ofrecer la alimentación a los colaboradores, SAPORE maneja de manera efectiva el horario del servicio el desayuno, el almuerzo y las comidas según programación de colaboradores en cada uno de los turnos.

6. ¿La organización maneja un menú general o presta el servicio para los colaboradores que deben tener un menú especial por su condición médica?

Tenemos muy pocos casos de condición médica para la alimentación, pero esos casos se le comunican a SAPORE para que en cada turno que se encuentre el colaborador le sirvan el menú que debe tomar por su condición.

7. ¿Qué estrategias ha implementado para dar a conocer los servicios de la organización?

SAPORE participa de licitaciones ofreciendo su portafolio de servicios en las empresas que requieren el servicio de catering industrial ofreciendo servicios de calidad, innovadores a bajo costo, adicionalmente por medio de una base de datos estructurada de las empresas que ofrecen el servicio se hace una oferta mediante el correo electrónico institucional.

8. ¿Cuál es el factor innovador del servicio que presta?

El Factor Innovador que ofrece SAPORE es el Autoservicio con este los clientes toman las porciones y lo que desean comer en el momento de la prestación del servicio, adicionalmente SAPORE diseña y construye los comedores en cada una de las empresas a las que les presta este servicio dotándolos con todo lo que se requiere para garantizar el correcto funcionamiento.

9. ¿Está satisfecho con la prestación del servicio? Califique de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es excelente.

La calificación que se otorga en este caso es 4, Sapore presta el servicio acorde a los requerimientos estipulados en el contrato.

## **ENTREVISTA 2.**

**Realizada por Carol Patricia Casas – Diana Mayerli González a la Empresa Procaps de Colombia**

1. ¿CON CUANTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?  
Procaps Cuenta con alrededor de 3000 empleados a nivel nacional

2. ¿QUE TURNOS LABORALES MANEJA LA ORGANIZACIÓN?

Procaps trabaja 24 horas al día, los turnos son repartidos en las plantas de producción así: 6:00am a 2:00 p.m. de 2:00 pm a 10:00 p.m. de 10:00 p.m. a 6:00 a.m. de Lunes a Domingo.

3. ¿El servicio de restaurantes corporativos es beneficioso para la organización? ¿Qué beneficio trae para la organización ofrecer a los empleados el servicio de casino o restaurante corporativo?

Para Procaps es beneficioso el servicio de casino o restaurante corporativo debido a que nuestros empleados se encuentran satisfechos con este beneficio suplementario además incrementa la productividad de los empleados.

Uno de los beneficios más importantes es la productividad nunca se ve afectada debido a que los empleados se sienten satisfechos con el servicio, adicionalmente se reducen los tiempos de ausencia en los puestos de trabajo.

4. ¿Cuenta el restaurante corporativo con menús balanceados y saludables?

SAPORE nos ofrece 3 menús diarios balanceados y saludables para nuestros colaboradores

5. ¿La prestación del servicio es proporcionada a las horas establecidas?

Si SAPORE cumple con los horarios establecidos para la alimentación en cada turno.

6. ¿La organización maneja un menú general o presta el servicio para los colaboradores que deben tener un menú especial por su condición médica?

Si Procaps contrata con SAPORE los menús especiales para sus colaboradores que tienen alguna dificultad para su alimentación, aunque los casos son muy pocos.

7. ¿Qué estrategias ha implementado para dar a conocer los servicios de la organización?

SAPORE realiza licitaciones en las empresas que requieren el servicio.

8. ¿Cuál es el factor innovador del servicio que presta?

SAPORE ofrece el Selft Service o autoservicio en este los clientes o colaboradores toman lo que desean consumir de los 3 menús ofrecidos en el día.

9. ¿Está satisfecho con la prestación del servicio? Califique de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es excelente.

La calificación que se otorga en este caso es 4 aunque el espacio del casino es un poco pequeño cumple con lo estipulado en la contratación.

### **ENTREVISTA 3.**

**Realizada por Carol Patricia Casas – Diana Mayerli González a la Empresa Ramo - Colombia**

1. ¿CON CUANTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?

Ramo tiene 3000 empleados en todo el país.

2. ¿QUE TURNOS LABORALES MANEJA LA ORGANIZACIÓN?

Ramo tiene en sus plantas de producción 3 turnos rotativos así: 6:00am a 2:00 p.m. de 2:00 pm a 10:00 p.m. de 10:00 p.m. a 6:00 a.m. de Lunes a Domingo.

3. ¿El servicio de restaurantes corporativos es beneficioso para la organización? ¿Qué beneficio trae para la organización ofrecer a los empleados el servicio de casino o restaurante corporativo?

El servicio es beneficioso en la medida que no existe la alta rotación de personal, ni el abandono de puestos de trabajo, no solo por este beneficio de casino sino también por los demás beneficios que da la empresa a sus colaboradores.

Alta productividad, alto desempeño, disminución de tiempos de producción.

4. ¿Cuenta el restaurante corporativo con menús balanceados y saludables?

El Contrato con SAPORE nos ofrece diferentes clases de menús acorde a las necesidades de los colaboradores, en buenas porciones y saludables.

5. ¿La prestación del servicio es proporcionada a las horas establecidas?

Si SAPORE distribuye el servicio en los horarios establecidos en cada turno.

6. ¿La organización maneja un menú general o presta el servicio para los colaboradores que deben tener un menú especial por su condición médica?

SAPORE ofrece 3 menús generales, pero en los casos donde algún colaborador por su condición médica alimenticia requiere de un menú especial SAPORE lo proporciona sin incrementar el costo de la operación.

7. ¿Qué estrategias ha implementado para dar a conocer los servicios de la organización?

SAPORE ofrece un portafolio de servicios por medio de licitaciones y visitas a los clientes o empresas.

8. ¿Cuál es el factor innovador del servicio que presta?

SAPORE presta el servicio estilo bufet o autoservicio allí cada persona puede escoger que comer de acuerdo a las preparaciones hechas en el día.



9. ¿Está satisfecho con la prestación del servicio? Califique de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es excelente.

Otorgo el 5 me parece que SAPORE es una empresa excelente en cuanto a cumplimiento, calidad y recurso humano

#### **ENTREVISTA 4.**

**Realizada por Carol Patricia Casas – Diana Mayerli González a la Empresa Eternit - Colombia**

1. ¿CON CUANTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?  
Eternit cuenta con 851 empleados a nivel nacional en las plantas de Bogotá, Cali y barranquilla.

2. ¿QUE TURNOS LABORALES MANEJA LA ORGANIZACIÓN?

Eternit cuenta con 3 turnos rotativos en sus plantas de producción así:  
6:00am a 2:00 p.m. de 2:00 pm a 10:00 p.m. de 10:00 p.m. a 6:00 a.m. de Lunes a Domingo.

3. ¿El servicio de restaurantes corporativos es beneficioso para la organización? Que beneficio trae para la organización ofrecer a los empleados el servicio de casino o restaurante corporativo?

Si es beneficioso debido a que los colaboradores se sienten satisfechos y se incrementa la productividad y se disminuyen los tiempos de ocio entre los empleados.

Incremento en la producción, no rotación de personal.

4. ¿Cuenta el restaurante corporativo con menús balanceados y saludables?

SAPORE ofrece 3 menús donde los colaboradores pueden seleccionar lo de su preferencia y son nutritivos y balanceados.

5. ¿La prestación del servicio es proporcionada a las horas establecidas?

Si el casino funciona de manera correcta en las horas estipuladas

6. ¿La organización maneja un menú general o presta el servicio para los colaboradores que deben tener un menú especial por su condición médica?

Debido a la oferta de menús las personas que tengan condición especial pueden elegir pero no hay un menú para esos casos.

7. ¿Qué estrategias ha implementado para dar a conocer los servicios de la organización?

En la Organización SAPORE se establecen la participación en licitaciones así fue como se realizó el contrato con Eternit.

8. ¿Cuál es el factor innovador del servicio que presta?

El Factor innovador es que cada empleado se puede servir es una especie de autoservicio además que SAPORE construyó el casino para desempeñar su labor en la empresa.

9. ¿Está satisfecho con la prestación del servicio? Califique de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es excelente.

Califico a SAPORE con un muy excelente servicio. Le doy un 5.

## **ENTREVISTA 5**

**Realizada por Carol Patricia Casas – Diana Mayerli González a la Empresa Holcim - Colombia**

1. ¿CON CUANTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?

Holcim cuenta con 942 empleados en Colombia, localizados en Tunja, Nobsa, Cali, Medellín, Chía y Bogotá entre otras ciudades.

2. ¿QUE TURNOS LABORALES MANEJA LA ORGANIZACIÓN?

Holcim maneja turnos rotativos de 8 horas de domingo a domingo

3. ¿El servicio de restaurantes corporativos es beneficioso para la organización? ¿Qué beneficio trae para la organización?

Por supuesto es beneficioso en cuanto a que los empleados están activos y felices con el casino.

Pienso que el beneficio para la empresa más importante es que no hay abandono de los puestos de trabajo lo que hace que la producción incremente.

4. ¿Cuenta el restaurante corporativo con menús balanceados y saludables?

En este momento contamos con los menús establecidos por SAPORE como organización que nos presta el servicio y si son balanceados y saludables.

5. ¿La prestación del servicio es proporcionada a las horas establecidas?

SAPORE es estricto con el horario en el que en cada turno pasan nuestros colaboradores a tomar sus alimentos.

6. ¿La organización maneja un menú general o presta el servicio para los colaboradores que deben tener un menú especial por su condición médica? NO solo contamos con los menús establecidos dentro del contrato, son saludables y además se puede escoger lo que se quiere comer dependiendo del menú del día.

7. ¿Qué estrategias ha implementado para dar a conocer los servicios de la organización?

SAPORE entro a prestar el servicio en Holcim por medio de una licitación que se hizo con otras empresas que prestan este servicio.

8. ¿Cuál es el factor innovador del servicio que presta?

Lo que nos pareció innovador a diferencia de otras empresas es que es estilo Bufet allí nuestros empleados toman las porciones específicas y se crea una cultura dentro de la empresa de solidaridad y compañerismo.

9. ¿Está satisfecho con la prestación del servicio? Califique de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es excelente.

Estamos Muy satisfechos con la prestación del servicio de SAPORE. Calificación 5

## **ENTREVISTA 6**

**Realizada por Carol Patricia Casas – Diana Mayerli González a la Empresa Vitro S.A.S. - Colombia**

1. ¿CON CUANTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACIÓN?

Vitro S.A.S. cuenta con 264 empleados en Colombia en Chía Cundinamarca

2. ¿QUE TURNOS LABORALES MANEJA LA ORGANIZACIÓN?

Vitro maneja turnos de 8 horas rotativas las 24 horas del día.

3. ¿El servicio de restaurantes corporativos es beneficioso para la organización? ¿Qué beneficio trae para la organización ofrecer a los empleados el servicio de casino o restaurante corporativo?

El servicio del casino es beneficioso para la organización en cuanto que los empleados siempre están satisfechos y felices en los cargos.

El beneficio de ofrecer este servicio a los empleados es que siempre hay una producción continua, no hay rotación de personal y se evidencia un aumento en la producción.

4. ¿Cuenta el restaurante corporativo con menús balanceados y saludables?

Si cuenta con 3 tipos de menús saludables y balanceados

5. ¿La prestación del servicio es proporcionada a las horas establecidas?

La organización SAPORE es cumplida en el horario de proporcionar el servicio

6. ¿La organización maneja un menú general o presta el servicio para los colaboradores que deben tener un menú especial por su condición médica?

SAPORE nos proporciona 3 menús balanceados y de forma general no tengo conocimiento de empleados que necesiten una dieta específica.

7. ¿Qué estrategias ha implementado para dar a conocer los servicios de la organización?

SAPORE firmo contrato con Vitro por medio de una convocatoria a presentar propuesta para restaurante corporativo, la cual gano por su oferta de productos.

8. ¿Cuál es el factor innovador del servicio que presta?

Uno de los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar el contrato fue el de los 3 menús diarios adicionalmente el precio y el autoservicio.

9. ¿Está satisfecho con la prestación del servicio? Califique de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es excelente.

Si SAPORE maneja muy bien el servicio al igual que sus colaboradores, Calificación 4,5

## Anexo 2. Carta de Aprobación de la empresa Sapore S.A.S. Catering

**Sapore**

Bogotá, 20 de noviembre de 2019

Srs. Docentes Universidad de Cundinamarca


Asunto: Autorización de estudio a SAPORE S.A.S

Respetuosamente me dirijo a ustedes con el fin de darles a conocer mi autorización correspondiente al estudio realizado a la empresa SAPORE S.A.S que vinieron desempeñando a lo largo de un año las Sras **Carol Patricia Casas Hernández** identificada con número de cédula **C.C. 52443272** y **Diana Mayerli González Reyes** identificada con número de cédula **C.C. 1073240764** estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca.

Sin más que a qué hacer referencia dejo en constancia mi firma al pie del presente documento

Atentamente:

**Sapore**  
NIT 900.172.069-1

  
Antonio Cleves Oliveira Barbosa  
Gerente General

**Anexo 3. Certificado de Cámara de Comercio de la Empresa Sapore S.A.S. Catering**



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CODIGO VERIFICACION: A187191249A963

14 DE AGOSTO DE 2018 HORA 11:48:08

AA18719124

PAGINA: 1 de 3

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*  
"EL PRIMER JUEVES HÁBIL DE DICIEMBRE DE ESTE AÑO SE ELEGIRÁ JUNTA DIRECTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. LA INSCRIPCIÓN DE LISTAS DE CANDIDATOS DEBE HACERSE DURANTE LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE OCTUBRE.

PARA INFORMACIÓN DETALLADA PODRÁ COMUNICARSE AL TELÉFONO 5941000 EXT. 2597 O DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL, A LAS SEDES AUTORIZADAS PARA ESTE EFECTO, O A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB WWW.CCB.ORG.CO

\*\*\*\*\*  
ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

\*\*\*\*\*  
RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

\*\*\*\*\*  
PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS"/

\*\*\*\*\*  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : SAPORE S.A.S.  
N.I.T. : 900172069-1  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 01735929 DEL 6 DE SEPTIEMBRE DE 2007

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :22 DE MARZO DE 2018  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2018  
ACTIVO TOTAL : 5,013,810,000  
TAMAÑO EMPRESA : MEDIANA

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 29 C 74 20  
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : dayana.valderrama@sapore.com.co  
DIRECCION COMERCIAL : CARRERA 29C # 74 - 20  
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL COMERCIAL : dayana.valderrama@sapore.com.co

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001020 DE NOTARIA 27 DE



BOGOTA D.C. DEL 3 DE SEPTIEMBRE DE 2007, INSCRITA EL 6 DE SEPTIEMBRE DE 2007 BAJO EL NUMERO 01156327 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA GRAN SAPORE DEL COLOMBIA LTDA.

CERTIFICA:

QUE POR ACTA NO. 028 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 27 DE FEBRERO DE 2017, INSCRITA EL 15 DE MARZO DE 2017 BAJO EL NUMERO 02196122 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE: GRAN SAPORE DEL COLOMBIA LTDA POR EL DE: SAPORE S.A.S..

CERTIFICA:

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 1037, DE LA NOTARIA 27 DE BOGOTA D.C., DEL 05 DE SEPTIEMBRE DE 2007, SE ACLARO LA ESCRITURA DE CONSTITUCION.

CERTIFICA:

QUE POR ACTA NO. 028 DE LA JUNTA DE SOCIOS DEL 27 DE FEBRERO DE 2017, INSCRITA EL 15 DE MARZO DE 2017 BAJO EL NUMERO 02196122 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA SE TRANSFORMO DE SOCIEDAD LIMITADA A SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA BAJO EL NOMBRE DE: SAPORE S.A.S.

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO NO.	FECHA	ORIGEN	FECHA	NO. INSC.
0001275	2007/10/22	NOTARIA 27	2007/10/26	01167268
0001275	2007/10/22	NOTARIA 27	2007/10/26	01167270
915	2009/07/08	NOTARIA 46	2009/07/15	01312925
706	2011/06/29	NOTARIA 46	2011/06/30	01492476
706	2011/06/29	NOTARIA 46	2011/08/17	01504498
930	2011/08/18	NOTARIA 46	2011/08/30	01507909
470	2012/05/03	NOTARIA 46	2012/05/10	01632653
246	2015/04/09	NOTARIA 46	2015/05/26	01942584
335	2016/05/25	NOTARIA 46	2016/05/27	02107666
598	2016/08/25	NOTARIA 46	2016/08/29	02135316
892	2016/12/02	NOTARIA 46	2016/12/19	02167545
028	2017/02/27	JUNTA DE SOCIOS	2017/03/15	02196122
029	2017/05/23	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2017/05/26	02228387
33	2017/12/15	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2017/12/22	02287879

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 3 DE SEPTIEMBRE DE 2057 .

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ POR OBJETO 1) PRESTAR SERVICIOS DE RESTAURANTES COMERCIALES E INDUSTRIALES, INCLUYENDO LA VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL CONSUMO HUMANO, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, PUBLICIDAD, PROMOCIÓN, VENTAS, REPRESENTACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS. 2) EL ALQUILER DE Y A TERCEROS DE UTENSILIOS Y MUEBLES NECESARIOS PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE RESTAURANTE. 3) ASOCIARSE CON OTRAS EMPRESAS, ASÍ COMO INVERTIR SUS PROPIOS RECURSOS EN OTRAS EMPRESAS. 4) COMPRAR O TOMAR EN ARRENDAMIENTO BIENES MUEBLES E INMUEBLES. 5) EXPORTAR BIENES Y SERVICIOS. 6) IMPORTAR BIENES Y SERVICIOS. 7) REALIZAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD LÍCITA.

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

5629 (ACTIVIDADES DE OTROS SERVICIOS DE COMIDAS)

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

5621 (CATERING PARA EVENTOS)

OTRAS ACTIVIDADES:

8121 (LIMPIEZA GENERAL INTERIOR DE EDIFICIOS)





CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CODIGO VERIFICACION: A187191249A963

14 DE AGOSTO DE 2018 HORA 11:48:08

AA18719124 PAGINA: 2 de 3

\*\*\*\*\*

8130 (ACTIVIDADES DE PAISAJISMO Y SERVICIOS DE MANTENIMIENTO CONEXOS) CERTIFICA:

CAPITAL:

\*\* CAPITAL AUTORIZADO \*\*

VALOR : \$3,897,126,000.00
NO. DE ACCIONES : 3,897,126.00
VALOR NOMINAL : \$1,000.00

\*\* CAPITAL SUSCRITO \*\*

VALOR : \$3,897,126,000.00
NO. DE ACCIONES : 3,897,126.00
VALOR NOMINAL : \$1,000.00

\*\* CAPITAL PAGADO \*\*

VALOR : \$3,897,126,000.00
NO. DE ACCIONES : 3,897,126.00
VALOR NOMINAL : \$1,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: LA REPRESENTACION LEGAL DE LA SOCIEDAD ESTARA A CARGO DE SU GERENTE GENERAL, QUIEN TENDRA TODAS LAS FACULTADES ADMINISTRATIVAS Y DISPOSITIVAS INHERENTES AL CABAL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL. EL GERENTE GENERAL TENDRA UN SUPLENTE, QUIEN LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS ABSOLUTAS O TRANSITORIAS, Y AMBOS SERAN ELEGIDOS POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

CERTIFICA:

\*\* NOMBRAMIENTOS \*\*

QUE POR ACTA NO. 028 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 27 DE FEBRERO DE 2017, INSCRITA EL 15 DE MARZO DE 2017 BAJO EL NUMERO 02196122 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

Table with 2 columns: NOMBRE and IDENTIFICACION. Rows include GERENTE GENERAL BARBOSA OLIVEIRA ANTONIO CLOVES and SUPLENTE DEL GERENTE GENERAL FERNANDEZ VALDERRAMA AYLIN DAYANA.

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: SON ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL Y EN SU AUSENCIA DE SU SUPLENTE, LAS SIGUIENTES: 1) EJECUTAR LOS ACUERDOS Y DECISIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. 2) PRESENTAR BALANCES DE PRUEBA MENSUALES Y LOS INFORMES SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. 3) PRESENTAR ANUALMENTE A LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS EL BALANCE GENERAL, EL INVENTARIO, Y EL ESTADO DE RESULTADOS DE FIN DE EJERCICIO, ASI COMO EL PROYECTO DE DISTRIBUCION DE UTILIDADES, CON LAS OBSERVACIONES O EL INFORME SOBRE ESOS ESTADOS DE SITUACION. 4) EJECUTAR LOS ACTOS, Y CELEBRAR LOS CONTRATOS TENDIENTES AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETO SOCIAL, DEBIENDO

OBTENER AUTORIZACION PREVIA DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, CUANDO EL VALOR DE LA OPERACION SEA SUPERIOR A CINCUENTA MIL MILLONES DE PESOS (\$50.000.000.000). 5) CELEBRAR A NOMBRE DE LA SOCIEDAD LAS OPERACIONES DE CREDITO. 6) LLEVAR A CABO TODA CLASE DE ACTOS JURIDICOS RELACIONADOS CON TITULOS VALORES. 7) CUIDAR LA RECAUDACION, SEGURIDAD, E INVERSION DE LOS FONDOS O DINEROS DE LA SOCIEDAD. 8) NOMBRAR Y REMOVER AL PERSONAL AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD. 9) CONVOCAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS A LAS REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS. 10) MANTENER INFORMADA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS DE LAS ACTIVIDADES Y DEL CURSO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES, Y SOMETER A SI CONSIDERACION LAS RECOMENDACIONES PARA LOGRAR EL CABAL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO SOCIAL, Y DE LAS FUNCIONES QUE EVENTUALMENTE LE ADSCRIBAN LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. 11) LAS DEMAS QUE LE ADSCRIBAN LA LEY, LOS ESTATUTOS, Y LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

CERTIFICA:

\*\* REVISOR FISCAL \*\*

QUE POR ACTA NO. 032 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 15 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITA EL 27 DE NOVIEMBRE DE 2017 BAJO EL NUMERO 02279231 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL PRINCIPAL JIMENEZ MARTINEZ RODRIGO	C.C. 000000080726737
REVISOR FISCAL SUPLENTE BEJARANO HUERTAS HENRY ANDRES	C.C. 000000080243275

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE LA CORRESPONDIENTE ANOTACION. SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSO. (LOS SABADOS NO SON TENIDOS EN CUENTA COMO DIAS HABILES PARA LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

\* \* \* EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE \* \* \*  
\* \* \* FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO \* \* \*

#### INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS  
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 17 DE JULIO DE 2018

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co) PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

\*\*\*\*\*  
\*\* ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA \*\*  
\*\* SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... \*\*  
\*\*\*\*\*

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CODIGO VERIFICACION: A187191249A963

14 DE AGOSTO DE 2018 HORA 11:48:08

AA18719124 PAGINA: 3 de 3  
\* \* \* \* \*

VALOR : \$ 5,500

\*\*\*\*\*  
PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA  
INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE  
COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR  
SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO  
\*\*\*\*\*  
ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y  
CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.  
\*\*\*\*\*  
FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA  
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

#### Anexo 4. Tabulación de datos Encuestas

Empresa	CALIFICACIÓN
Yanbal	4
Ramo	5
Procaps	4
Eternit	5
Holcim	5
Vitro	4,5

Empresa	Cantidad de Empleados
Yanbal	1500
Ramo	3000
Procaps	3000
Eternit	851
Holcim	942
Vitro	264