

**Análisis Estratégico y Diseño del Modelo Operativo para el montaje e  
implementación de eventos externos, en la Unidad de Alimentos y Bebidas de la  
Universidad de La Sabana.**

Jenny Pinilla Cañón y María Celmira Cerón Monroy

Maestría en Gerencia Estratégica, Universidad de La Sabana



Tesis de grado

Director del proyecto: Gabriel Rodrigo Peña Martínez

31 de julio de 2023

## DEDICATORIA

Este trabajo de Grado está dedicado con todo nuestro amor y cariño a nuestras familias, su apoyo incondicional y sacrificio han sido fundamental en esta importante etapa de nuestras vidas.

Han estado presentes en cada paso, apoyándonos en los momentos de desafío y celebrando con nosotras cada logro alcanzado. Su amor, paciencia y comprensión han sido el motor que nos impulsa cada día de nuestras vidas.

Reconocemos el sacrificio que todos ustedes realizaron para permitirnos dedicar tiempo y esfuerzo a este proyecto académico. Por eso este logro no es individual, también es un logro y orgullo de nuestras familias.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecemos a Dios por estar presente en nuestras vidas y permitir alcanzar nuestras metas.

A nuestras familias por ser incondicionales en nuestros proyectos de vida y acompañarnos en todas sus etapas y en especial a nuestros esposos por el apoyo absoluto para nuestro periodo de estudio.

A la Universidad de La Sabana y al cuerpo docente, por ser la institución que nos brindó las herramientas y las oportunidades de conocimiento a través de una educación integra.

Y a nuestro director de tesis, el profesor Gabriel Rodrigo Peña Martínez, le expresamos nuestro profundo agradecimiento por su dedicación, compromiso, paciencia y sobre todo su conocimiento y amplia experiencia. Ya que por su disciplina y exigencia logramos culminar con orgullo este importante trabajo.

## Resumen

Este trabajo tiene como propósito el diseño de estrategias implementadas en un modelo de negocio para la atención de eventos externos en la Dirección de Alimentos y Bebidas de la Universidad de La Sabana, teniendo en cuenta la estacionalidad académica de la universidad y el impacto que tienen las temporadas valle para la estabilidad laboral de los colaboradores y la sostenibilidad económica de la Dirección de Alimentos y Bebidas.

Se considero la descripción del problema, las estrategias institucionales de la Universidad y la situación actual del posicionamiento de sector empresarial del catering en el entorno y el valor del servicio de alimentos en algunas de las universidades.

Para ello, se realizó una investigación cualitativa en algunas de las universidades identificando criterios clave que puedan ayudar a la construcción de la propuesta de valor y el modelo de negocio de eventos externos.

## 1 Abstract

The purpose of this work is to design strategies implemented in a business model for the attention of external events in the Food and Beverage Department of the University of La Sabana, taking into account the academic seasonality of the university and the impact of the valley seasons for the job stability of employees and the economic sustainability of the Food and Beverage Department.

The description of the problem, the institutional strategies of the University and the current situation of the positioning of the catering business sector in the environment and the value of food service in some of the universities were considered.

For this, a qualitative research was carried out in some of the universities, identifying key criteria that can help to build the value proposition and the business model of external events.

Subsequently, the contextual and theoretical framework with which this work will be

Posteriormente se diseñará el marco contextual y teórico con el cual se hará el despliegue de este trabajo, identificando los modelos y herramientas estratégicos que direccionaran, analizaran y diagnosticaran los escenarios actuales que conllevaran a un nuevo modelo de negocio competitivo con el mercado y la generación de valor para los colaboradores de la Dirección de Alimentos y Bebidas.

Por ello el alcance inicia en la exploración de un concepto global para la atención de eventos que es el catering y su amplitud global en el marco mundial, luego a nivel de país y por último un enfoque propio de concepción en universidades de Colombia.

Con esta introducción se analizan estratégicas que puede abordar la problemática planteada como lo son PESTEL en un ámbito global, 5 fuerzas de PORTER para analizar el posicionamiento y oportunidad en el mercado, DOFA para analizar la situación actual de la Unidad de

deployed will be designed, identifying the strategic models and tools that will direct, analyze and diagnose the current scenarios that will lead to a new competitive business model with the market and the generation of value for employees of the Food and Beverage Department.

For this reason, the scope begins with the exploration of a global concept for the attention of events, which is catering and its global scope in the world framework, then at the country level and finally a specific approach to conception in universities in Colombia. With this introduction, strategies are analyzed that can address the problem raised, such as PESTEL in a global scope, PORTER's 5 forces to analyze the positioning and opportunity in the market, SWOT to analyze the current situation of the Business Unit and Food and Beverages. from the University of La Sabana.

Likewise, the Food Unit of the University of La Sabana and its position in the University are analyzed, what the client thinks and what

negocio e Alimentos y Bebidas de la Universidad de La Sabana.

De igual modo, se analiza cómo está la Unidad de Alimentos de la Universidad de La Sabana y su posición en la Universidad, que piensa el cliente y que recibe del servicio actual de eventos externos, lo cual permitió un desarrollo de un Journey Map y la identificación del modelo operativo presente. Todo ello con el fin de identificar las oportunidades en capacidad ociosa para el desarrollo de la propuesta en conjunto con la incorporación de los modelos estratégicos analizados para el nuevo modelo de negocio de eventos externos con un modelo operativo más articulado, que permita la amplitud de garantías para los colaboradores de contrato temporal de la Unidad de Alimentos y Bebidas con contratos laborales con periodos anuales y a la vez la sostenibilidad financiera de la Unidad dadas las oportunidades del mercado.

they receive from the current service of external events, which allowed the development of a Journey Map and the identification of the present operating model. All of this in order to identify opportunities in idle capacity for the development of the proposal in conjunction with the incorporation of the strategic models analyzed for the new business model of external events with a more articulated operating model, which allows for the breadth of guarantees. for temporary contract collaborators of the Food and Beverage Unit with employment contracts with annual periods and at the same time the financial sustainability of the Unit given market opportunities.

## Tabla de contenido

1	Abstract .....	4
2	Nombre De La Tesis.....	15
3	Líneas de investigación .....	15
	3.1 Direccionamiento estratégico y desempeño de las firmas.....	15
	3.2 Gerencia Estratégica de Marketing .....	15
4	Tipo De Investigación .....	15
	4.1.1 Instrumentos y técnicas de recolección de información .....	16
5	Pregunta de Investigación .....	17
6	Justificación.....	18
7	Planteamiento Del Problema .....	20
8	Objetivos .....	24
	8.1 Objetivo General.....	24
	8.2 Objetivos Específicos.....	24
9	Marco contextual .....	25
	9.1 Análisis global del mercado de catering .....	25
	9.2 Análisis del catering de las universidades a nivel Nacional .....	34
	9.3 Análisis del consumidor se servicio de alimentos en Colombia .....	35
	9.4 Caracterización de la Universidad de La Sabana.....	37
	9.4.1 Unidad de negocio – Dirección de Alimentos y Bebidas .....	40
10	Marco Teórico .....	43
	10.1 Diagnostico estratégico.....	43
	10.2 Estrategia .....	44
	10.3 Análisis PESTEL.....	46

10.4	Análisis de Recursos y Capacidades .....	48
10.5	5 fuerzas de Porter .....	50
10.5.1	Barreras de entrada .....	52
10.5.2	Poder de los proveedores .....	53
10.5.3	Poder de los compradores .....	54
10.5.4	La amenaza de los sustitutos.....	54
10.5.5	La rivalidad entre competidores existentes .....	54
10.5.6	Barreras de salida.....	54
10.6	Análisis DOFA .....	55
10.7	Cadena de Valor.....	59
10.8	Customer Journey Map.....	61
10.9	Modelo Operativo.....	63
10.9.1	Canvas de Modelo Operativo de Andrew Campbell .....	65
10.10	Modelo de negocio metodología Canvas.....	67
	Segmento de mercado.....	69
	Propuesta de valor:.....	69
	Canales .....	69
	Relaciones con los clientes .....	70
	Recursos Claves.....	70
	Actividades clave .....	71
	Asociaciones clave .....	71
	Estructura de costos .....	71
10.11	Unidad de Negocio.....	71
10.12	Precios de Transferencia.....	72
10.13	Acuerdos de Nivel de Servicio.....	73
10.14	Estacionalidad del mercado.....	74

10.14.1	Segmentación de la industria y ventaja competitiva .....	74
10.15	Percepción de los clientes de la calidad del servicio de Restaurantes....	76
11	Construcción de Modelo Operativo.....	80
11.1	Diagnostico externo .....	80
11.1.1	PESTEL.....	80
11.1.2	Análisis 5 fuerzas de Porter .....	90
11.1.3	Análisis DOFA parte externa (oportunidades y Amenazas).....	103
11.2	Diagnostico Interno .....	104
11.2.1	Análisis DOFA parte interna (Debilidades y fortalezas).....	104
11.2.2	Modelo Operativo actual .....	105
11.2.3	Journey Map .....	107
12	Definición de estrategias de desarrollo e implementación del negocio de eventos externo.....	109
12.1	Matriz DOFA cruzado .....	109
12.2	Lienzo del modelo de negocio - Modelo CANVAS .....	111
12.2.1	Segmento de clientes .....	113
12.2.2	Relaciones con los clientes.....	113
12.2.3	Canales .....	114
12.2.4	Aliados claves.....	115
12.2.5	Actividades claves .....	115
12.2.6	Recursos claves .....	116
12.2.7	Propuesta de Valor .....	116
12.3	Modelo Operativo propuesto .....	117
	Procesos de Realización.....	118
12.3.1	Fuentes de valor .....	119
12.3.2	Motores de crecimiento.....	119

12.3.3	Gobernabilidad .....	119
12.3.4	Procesos de Dirección .....	119
12.3.5	Procesos de apoyo .....	119
12.4	Política de marginación del modelo.....	120
12.5	Propuesta de modelo de servicio .....	122
13	Socializaciones.....	125
13.1	Socialización del resultado investigativo .....	125
13.2	Socialización Empresarial .....	125
14	Conclusiones.....	126
15	Referencias .....	129
16	Anexos .....	137
16.1	Preguntas realizadas a las Universidades .....	137

## Índice de contenido de figuras

<b>Figura 1</b> Ingresos de la Dirección de Alimentos del año 2013 al año 2021 .....	20
<b>Figura 2</b> Porcentaje de rentabilidad año 2019 de la Dirección de Alimentos y Bebidas	23
<b>Figura 3</b> Semaforización del comportamiento de los ingresos anual .....	23
<b>Figura 4</b> Variación anual del sector de restaurantes, bares y catering en Bogotá años 2020-2022 .....	29
<b>Figura 5</b> Variación anual de IPC. Comparación Latinoamérica, enero 1999 – abril 2023 .....	30
<b>Figura 6</b> Variación anual de IPC. Establecimientos de Servicio a la mesa y autoservicios enero 2016 – abril 2023.....	31
<b>Figura 7</b> Comparativo porcentual del IPC y el IPA (Índice de precios de alimentos) para el año 2022 y 2023.....	32
<b>Figura 8</b> Participación departamental en Colombia, de la realización de eventos. ....	33
<b>Figura 9</b> Organigrama Dirección de Alimentos año 2022.....	41
<b>Figura 10</b> Línea de tiempo 1993-2022- nuevos servicios de Alimentos y Bebidas .....	42
<b>Figura 11</b> Teoría de Recursos y Capacidades en Gestión Estratégica .....	49
<b>Figura 12</b> Modelo de Recursos y Capacidades.....	50
<b>Figura 13</b> 5 fuerzas competitivas según Porter .....	52
<b>Figura 14</b> Esquema de diagrama de DOFA .....	55
<b>Figura 15</b> Cadena de Valor de Porter.....	61
<b>Figura 16</b> Canvas de Modelo Operativo de Andrew Campbell.....	65
<b>Figura 17</b> Lienzo del Business Model Canvas de Osterwalder .....	68

*Figura 18 Dimensiones del Modelo DINESERV..... 78*

***Figura 19*** *Situación actual del servicio de eventos en el modelo operativo de Andrew Campbell..... 106*

*Figura 20 Fases de canal para la entrega del producto o servicio propuesto ..... 114*

*Figura 21 Modelo operativo para eventos externos de la Dirección de Alimentos y Bebidas ..... 118*

*Figura 22 Impacto de la generación de nuevos ingresos en semanas del año con el nuevo modelo de negocio de eventos externos ..... 120*

## Índice de contenido de tablas

<i>Tabla 1 Tipos de Catering .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 2 Contexto de universidades entrevistadas según Ranking QS World University – 2022 .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3 Análisis comparativo de Universidades a nivel Nacional.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 4 Factores que aborda el modelo de PESTEL .....</i>	<i>47</i>
<b><i>Tabla 5 Análisis de matriz DOFA, por Alan Chapman .....</i></b>	<b><i>56</i></b>
<i>Tabla 6 Cuadrantes estratégicos del DOFA.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 7 Variables del segmento en la industria.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 8 Análisis PESTEL del sector económico del Catering .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 9 Priorización de las empresas de catering según sus activos totales en el año 2018.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 10 Criterios de la Universidades para la atención de Catering.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 11 Número de proveedores de Alimentos y Bebidas y volumen de compra .....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 12 Journey Map del servicio de eventos externos actual de la Dirección de Alimentos y Bebidas (antes).....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 13 DOFA cruzado estrategias (DO - FO) .....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 14 DOFA cruzado estrategias (DA - FA) .....</i>	<i>111</i>
<b><i>Tabla 15 Ejemplo de Modelo financiero de un evento externo .....</i></b>	<b><i>121</i></b>
<i>Tabla 16 Categorización de unidades de negocio de la Dirección de Alimentos con criterios de servicio.....</i>	<i>122</i>

### Índice de contenido ilustraciones

<i>Ilustración 1 Ubicación de cajas de compensación en Sabana de Bogotá .....</i>	<i>92</i>
<i>Ilustración 2 Ubicación de los clubes de la Zona de Sabana de Bogotá .....</i>	<i>93</i>
<i>Ilustración 3 Ubicación de centros de eventos de la Zona de Sabana de Bogotá.....</i>	<i>94</i>
<i>Ilustración 4 Ubicación de las Universidades de la Zona Sabana de Bogotá.....</i>	<i>96</i>
<i>Ilustración 5 DOFA parte externa (Oportunidades y Amenazas) .....</i>	<i>104</i>
<i>Ilustración 6 DOFA parte interna (Debilidades y fortalezas).....</i>	<i>105</i>
<i>Ilustración 7 Lienzo Canvas del modelo de negocio de eventos externo de Alimentos y Bebidas .....</i>	<i>112</i>
<i>Ilustración 8 Factores de relevancia del cliente.....</i>	<i>123</i>

## **2 Nombre De La Tesis**

Análisis Estratégico y Diseño del Modelo Operativo para el montaje e implementación de eventos externos, en la Unidad de Alimentos y Bebidas de la Universidad de La Sabana.

## **3 Líneas de investigación**

### **3.1 Direccionamiento estratégico y desempeño de las firmas**

“Se orienta al estudio del vínculo entre la estrategia, sus procesos y el desempeño de las organizaciones” (Universidad de La Sabana, 2020). La estrategia impacta los procesos internos y responden a las necesidades del entorno, alineados con la distribución de mayores o menores costos y permiten la eficacia de la estrategia.

### **3.2 Gerencia Estratégica de Marketing**

“Investiga las relaciones entre el desarrollo las estrategias de marketing y la efectividad y competitividad de las organizaciones” (Universidad de La Sabana, 2020). La primera línea estratégica nos acerca al adecuado uso de los recursos en una organización, ahora esta segunda hacia la efectividad, en la cual las estrategias de marketing permiten la generación de mayores ingresos con los recursos disponibles de la operación de una organización y de esta forma lograr la productividad esperada.

## **4 Tipo De Investigación**

El tipo de investigación es mixta porque integra la investigación cualitativa y cuantitativa para relacionar datos y favorecer su discusión en conjunto. Como lo menciona Roberto Hernández Sampieri (2014). “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada”

La investigación cualitativa identifica la descripción de los procesos y su análisis permitiendo abordar planteamientos abiertos que vayan orientando el modelo operativo hacia una herramienta inductiva a la generación de valor con enfoque al cliente y cuantitativa tiene un enfoque a los análisis estadísticos del orden de magnitud que puede abordar el impacto de sostenibilidad en los ciclos estacionales del año con menores ingresos y den control sobre la precisión al modelo operativo propuesto.

La metodología usada en esta tesis es la descriptiva, puesto que se realizará una descripción de la funcionalidad actual y el modo de operar, identificando la iteración que tienen las personas con roles más característicos y relevantes en la operación de la Dirección de alimentos y bebidas. La metodología descriptiva se “narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera” (Bernal, 2016)

Según este concepto en la recolección de la información de la investigación se identificarán planteamientos, conceptos e identificación de variables para analizar con estudios previos y permitir dilucidar el planteamiento de un modelo operativo (Hernández, 2014).

#### **4.1.1 Instrumentos y técnicas de recolección de información**

##### **4.1.1.1 Cualitativo**

- Análisis descriptivo de los procesos más relevantes y los roles con mayor influencia para el desarrollo y puesta en marcha de estos.
- Encuestas estructuradas y no estructuradas, a la comunidad universitaria y personas de interés que estén participando en programas de postgrados de la Universidad y del INALDE Bussines School para visualizar oportunidades de mercado en los ciclos mensuales de menores ingresos.

- Entrevistas al equipo de trabajo de la dirección sobre la percepción de la forma de operar vigente.

#### **4.1.1.2 Cuantitativa**

- Análisis del contenido con el análisis histórico del comportamiento de margen en el ciclo anual.
- Encuestas, a la comunidad universitaria para visualizar oportunidades de mercado en los ciclos mensuales de menores ingresos.

### **5 Pregunta de Investigación**

¿Qué estructura debe tener un modelo operativo que permita reducir la incidencia de la temporalidad en el desempeño económico de la Dirección de Alimentos y Bebidas de La Universidad de La Sabana?

¿ Cuáles serían las estrategias claves para la implementación modelo operativo?

## 6 Justificación

El sector empresarial de servicio de alimentos requiere constantemente el análisis de aquellos factores que generan la captación de valor al interior de su negocio, este sector tiene un enfoque organizacional y productivo para responder a las necesidades de cada una de sus partes interesadas, y el análisis del entorno es el factor más relevante por su impacto en la actividad empresarial. Es de esta forma, que los cambios del entorno permiten la generación de nuevas oportunidades para plantear estrategias.

Dicho esto, a partir del mes de diciembre del año 2019, fruto de la pandemia por el COVID-19, el entorno cambió y la tecnificación de los procesos, el análisis de la estructura productiva y las áreas de gestión se ven sometidas a cambios disruptivos por la capitalización de un aprendizaje vivido. Lo cual permite a las organizaciones analizar, si las practicas antes de la pandemia eran las más productivas y sumado a ello se generan dos cuestionamientos para la creación de valor empresarial, el primero ¿el modelo de operación adaptado era el más productivo o la pandemia vislumbro factores que pueden mejorar el modelo de operación? Y un segundo cuestionamiento, ¿qué hago como empresa para la generación y difusión de innovaciones productivas al interior de la empresa? (CEPAL, 2020). (Adriana Patricia Guzman de Reyes, 2021)

En la Dirección de alimentos, se implementan lineamientos para el funcionamiento con enfoque en el cliente principalmente, pretendiendo el uso eficiente de los recursos para garantizar la experiencia del consumidor final. Esta propuesta operativa, que involucra uno de los conceptos generales de planeación estratégica como lo es en la competitividad en las organizaciones, con tres enfoques básicos (Bustamante, 2009), se hacen esfuerzos tímidos basados, en primera instancia, en el liderazgo en costos totales bajos, relacionado directamente al precio de menú del día y línea de productos retail.

Como segundo enfoque estaría la diferenciación, que da respuesta a ¿por qué consumir en la Universidad y no en otro sitio?, y, por último, el enfoque, para analizar la relación entre la segmentación del cliente, el precio y la atención del servicio según la diversidad del tipo de servicio identificado por la dirección de alimentos y bebidas. Lo cual ha sido útil y provechoso para madurar como dirección. Sin embargo, las circunstancias cambiantes del mundo económico atadas a la marcada estacionalidad del nicho en el que opera y su impacto en la rentabilidad obligan a revisar otras alternativas en el modo de operar.

Es en este escenario, donde fruto de la pandemia generada por del COVID-19 a partir del mes de marzo de 2020, la Dirección de alimentos y bebidas se ha venido enfrentando a la crisis natural de sostenibilidad económica agravada por la pandemia, y ha dejado en evidencia debilidades en el modo de funcionar, mostrando que en los meses de menor ingreso se generan márgenes negativos, los cuales son apalancados por los márgenes positivos obtenidos en los meses de operación normal y al final del periodo anual se obtiene el margen positivo.

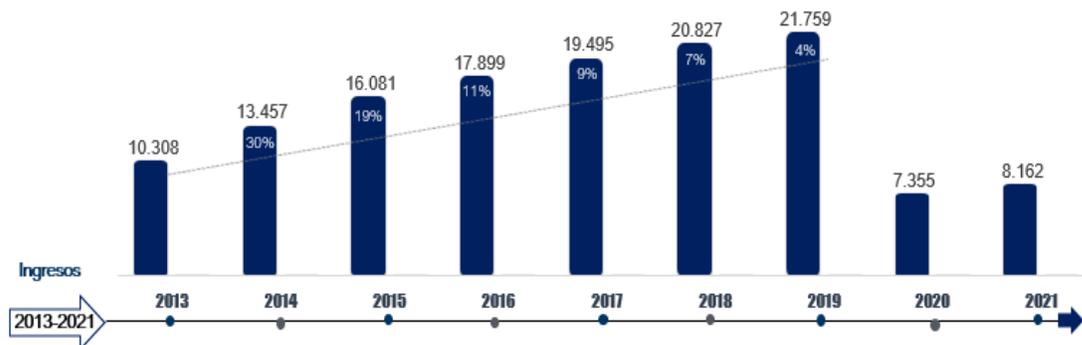
Esta dinámica dada por la temporalidad motiva la necesidad de la Dirección de Alimentos y Bebidas de enfocarse en el ciclo anual y aplanar su impacto en los meses en los que se generan pérdidas. En consecuencia, se propone revisar la operación actual, su enfoque estratégico y su desempeño en rentabilidad para explorar alternativas que busquen mitigar el impacto a través de la productividad y la generación de estrategias que agreguen valor y permitan avanzar a la siguiente etapa de maduración de la dirección.

## 7 Planteamiento Del Problema

La Dirección de Alimentos y Bebidas tiene 27 años y es una unidad de negocio autosostenible de La Universidad de La Sabana, que se encarga de la experiencia del servicio de alimentos. Como se evidencia en la Figura No 1, esta unidad ha tenido un comportamiento de ingresos anuales que han venido de \$10,3 miles de millones para el año 2013 hasta \$21,8 miles de millones para el año 2019. Lo que marca un crecimiento de ingresos sostenido del año 2018 al año 2019 del 11%.

**Figura 1**

*Ingresos de la Dirección de Alimentos del año 2013 al año 2021*



**Nota:** El Gráfico representa el crecimiento de ingresos y el punto de madurez al que ha llegado en el año 2021.

Teniendo en cuenta este crecimiento, el cual responde al crecimiento de la Universidad, la Dirección de Alimentos y Bebidas ha ampliado sus servicios a través de la apertura de diferentes puntos de venta y cambiando procesos internos en su modo de operar para responder a estos cambios, los cuales le han permitido a la Dirección de Alimentos evolucionar como unidad. En cuanto, a los ingresos, la estacionalidad pasaba parcialmente desapercibida en temporadas normales, al mitigar su impacto con el crecimiento orgánico de los clientes,

apertura de nuevos puntos que generaban mayores ingresos y por supuesto adecuadas decisiones de ajustes antes de los valles en la operación.

Sin embargo, la pandemia por causa del COVID-19 en marzo del año 2020 marco un punto de quiebre, que redujo las ventas e ingresos con una pendiente casi vertical, disminuyendo los ingresos en un 95%. Lo que hizo muy evidente la necesidad de encontrar alternativas estratégicas y operativas que doten a la Dirección de otra alternativa para operar en caso de eventos adversos impredecibles y de la temporalidad en el ciclo académico del año, la cual si es completamente predecible. No solo para las eventualidades globales, si no para los años de operación antes de la pandemia 2013-2019, en donde había meses que generaban perdidas y que participaban el 25% de la rentabilidad anual y se podrían mejorar.

Lo anterior se considera relevante, puesto que permite identificar dos factores importantes que desfavorece su desempeño sostenible. En una primera instancia, que el modelo que se maneja y que a su vez funciona, es un modelo que responde a las necesidades del día a día de la comunidad universitaria, en el cual se hace una buena gestión, pero que no responde a la nueva realidad del entorno. Y en segunda medida, pero no menos relevante, que anteriormente la dirección de alimentos contaba con una mirada anual de rentabilidad, perdiendo la oportunidad de generación de valor en los meses valle, los cuales eran apalancados por aquellos meses de margen positivo. Esto puede permear en la generación de nuevas estrategias deliberadas y emergentes aplicadas a un modelo operativo, sin poner en riesgo el objetivo estratégico de la dirección el cual contempla la centralidad en el cliente, y al contrario se vincule con el servicio y permita el uso eficiente y eficaz de los recursos para llegar al umbral de sostenibilidad en los meses valle.

Como la Dirección de Alimentos y Bebidas de la Universidad de La Sabana, ya era una unidad de negocio para el año 2016 y tenía varios procesos asociados al desarrollo de sus actividades, a partir del año 2019 inicio con la implementación del sistema de gestión de

calidad, en el cual contemplo 6 procesos enfocados a la integración de procesos de prestación del servicio, inocuidad de los productos y control de proceso. Sin embargo, en diciembre del año 2020, se le pidió a la dirección de alimentos incluir un proceso adicional que diera alcance a la descripción de la gestión financiera desarrollada en la unidad, al ser la única unidad descentralizada de la Universidad. A partir de esto se identifica una oportunidad en el poder articular todo el sistema de gestión de calidad con el planteamiento de un modelo de operación hacia un enfoque sostenible, incluyendo los meses en los que hay una estacionalidad debido a la disminución de consumidores.

El modelo de operación da los lineamientos para el uso de los recursos y da una representación visual de cómo funciona una empresa (CepymeNews, 2022). por tanto, conlleva planeación financiera que apalanque las nuevas estrategias y el cómo potencializar los mecanismos de costeo tradicional para la asignación de costos transversales, por tratarse de unidades interconectadas y no independientes. Todo esto dando como resultado, no solo el planteamiento de un modelo operativo y sus estrategias de implementación si no la integración en el macroproceso de la dirección de alimentos con enfoque sostenible.

Como se ha desarrollado en el planteamiento de la justificación y del problema, los ingresos de la Dirección de Alimentos y Bebidas son generados por las ventas de productos y servicios que ofrece a la comunidad universitaria. Aclarando, que su portafolio tiene dos componentes, el primero es retail puro (se compran y se distribuyen productos) y el segundo es un modelo mixto, en el cual se compran insumos, se hace la transformación en sus plantas de producción y se vende el producto terminado, agregando en los dos componentes el elemento de experiencia de servicio y eficiencia de recursos. Por tanto, el modelo operativo debe enfocarse en una mirada integral (interno y externo) para la generación de nuevos ingresos en aquellos meses valle en que el volumen de clientes (estudiantes, empleados y visitantes) no está entre los promedios estándar.

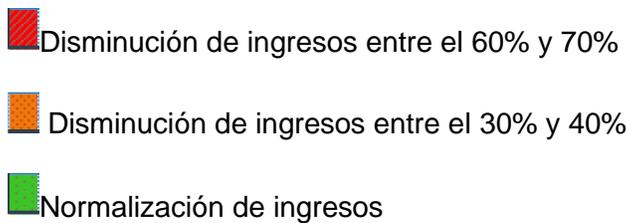
En la figura 2, se observa el comportamiento de la rentabilidad sobre los ingresos en el periodo de 1 año, lo cual es consecuente, dada la dinámica de la estacionalidad académica.

**Figura 2** Porcentaje de rentabilidad año 2019 de la Dirección de Alimentos y Bebidas

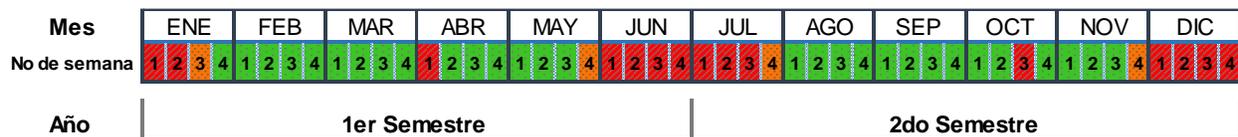


**Nota:** Gráfica de autoría propia con base a los resultados financieros del porcentaje de retorno de la Información de la Dirección de Alimentos y Bebidas de la Universidad

La figura 3, es una representación gráfica del comportamiento del ciclo semanal de cada mes en el año, en donde se evidencia la oscilación de los ingresos dependiendo del periodo académico.



**Figura 3** Semaforización del comportamiento de los ingresos anual



**Nota:** Gráfica de autoría propia del comportamiento de ingresos en el año de la Dirección de Alimentos y Bebidas

## 8 Objetivos

### 8.1 Objetivo General

Diseñar un modelo operativo para la realización integral de Eventos Externos y sus estrategias de implementación por parte de la Dirección de Alimentos y Bebidas de Unisabana.

### 8.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores críticos que tengan una incidencia en la estrategia general del servicio de alimentos especialmente aquellos sensibles a la volatilidad estacional del año y que impactan los resultados financieros de la Dirección de Alimentos y Bebidas.
- Identificar el posicionamiento del catering en el sector económico educativo o con características similares a este.
- Estructurar el modelo operativo de eventos externos para la Dirección de Alimentos y Bebidas que involucre los elementos estratégicos y de operación identificados.
- Sentar las bases y las estrategias para la implementación del modelo operativo para eventos externos

## 9 Marco contextual

### 9.1 Análisis global del mercado de catering

Antes de incluir un análisis del sector del mercado del catering, es importante identificar qué es un servicio de alimentos y porque se incluye esté concepto. En general un Servicio de Alimentación puede definirse como la organización, que tiene como finalidad elaborar y/o distribuir alimentación científicamente planificada de acuerdo con recomendaciones nutricionales nacionales e internacionales (Catedra de Alimentación Institucional, s.f.).

En este sector está el servicio de alimentación colectiva, que hace referencia a los servicios que proveen alimentos en diferentes tipos de instituciones, como universidades, colegios, instituciones públicas y privadas, y sector escolar entre otros. Los cuales son delimitados por las características en requerimientos de necesidades de preparación de alimentos y calidad de estos.

De esta especialización para la entrega de un producto final de alimentos, es que nace la palabra catering. La palabra catering significa ofrecer un servicio profesional y especializado en la organización y suministro externo de alimentos y bebidas, para un grupo de personas en un lugar determinado. (Ingeniería de Menú, 2021). Este servicio sirve para que una empresa se desenvuelva bien en la realización de un evento, porque cuenta con la contratación de un servicio integral de alimentos que va desde la propuesta de un menú según la ocasión y el momento, la asignación de personas para la atención de este y el garantizar el cierre de la atención del evento según lo contratado. En el sector del catering se encuentran diferentes tipos de catering, dentro de los cuales se encuentran:

**Tabla 1** *Tipos de Catering*

Tipo de catering	Descripción del servicio y alcance
Empresarial	Servicios de comida para grandes organizaciones y se atienden en grandes salones
Industrial	Especializado en atención a grandes grupos de personas como las del sector público u hospitales
Domicilio	Se entrega el alimento para grupos pequeños y por lo general no se consume el mismo día
Puerta a puerta	Se suministra solamente la comida y el cliente se encarga de lo demás
Móvil	Proporciona una unidad móvil para preparar los servicios en sitios específicos
Eventos especiales	Se especializa para ocasiones especiales de eventos familiares
Gourmet	Es preparada por cocineros de alta vanguardia que se encargan de generar experiencias
Sostenible	Respetar la sostenibilidad y el medio ambiente y concientizar al cliente del desperdicio de productos
Solidario	En el desarrollo del evento se promueve el consumo responsable y los valores del comercio justo
Vegetariano o vegano	Ofrecen, adicional a los alimentos tradicionales, opciones de menú para todo tipo de público

**Nota:** El Gráfico representa los diferentes tipos de catering en los que se puede especializar el servicio de alimentos. Adaptado de (Ingeniería de Menú, 2021)

El tamaño de la industria del catering se debe analizar no solo desde un entorno nacional, si no desde un entorno global, pues varias de las empresas ubicadas en otros países, no necesariamente tienen su sede en el país de origen de la empresa. Para el año 2016 la empresa de la firma suiza Gategroup es la mayor proveedora de servicios de catering en el mundo, proporcionando unos 1.500 millones de dólares, la representación que tiene en Colombia, está registrada bajo la marca Gourmet Colombia limitada. Esta cuenta con 786 empleados y para este año facturó cerca de 75.000 millones de pesos anuales. Esta misma firma en el año 2013, adquirió la unidad de negocio del grupo Santo Domingo y para el año

2015 obtuvo un crecimiento de ingresos del 19.3 % comparándolo al año anterior. (El tiempo, 2016)

Gategroup se especializa también en el servicio hospitalario a nivel mundial, el cual cobra vida en la administración de salones, atendiendo las necesidades del cliente externo. En este servicio incorpora la experiencia a través de la excelencia culinaria, en donde a través de la reserva de cada salón incluye este componente apalancándose en la selección de los mejores profesionales de la cocina, los cuales son graduados de las mejores escuelas hoteleras del mundo. Para lograr la evolución de este servicio y adaptarse a las necesidades del cliente, esta empresa analiza constantemente el entorno, se adapta a él, se actualiza y realiza planes de mejora continua que permiten mantener el más alto estándar de servicio.

Uno de los aspectos más relevantes para garantizar la experiencia en todas sus líneas de servicio incluyendo los servicios complementarios como el sector de alimentación en aerolíneas, es la capacitación constante del equipo de trabajo, innovación en tecnología y soluciones de alimentos envasados, en donde adicional a la identidad culinaria incorpora el desarrollo de empaques inteligentes especializados para el cliente de la tendencia actual. (Gategroup, 2023)

Otra de las empresas de catering internacional es la empresa brasileña Meals Company (IMC), hacia el año 2011 en América Latina esta empresa lideró el mercado del catering, del cual su principal categoría de generación de ingresos es el servicio para las aerolíneas. Sin embargo, el panorama en Colombia para el año 2016 es liderado principalmente por, Sodexo con un 35%, Compass Group Colombia con el 15, 2% y Duflo Servicios Petroleros con un 11%. (El tiempo, 2016)

Para analizar la participación de las empresas que lideran el mercado en Colombia, es importante abordarlas desde la tipificación de servicios que ofrecen en el mercado y su

conexión con el catering de alimentos. Por ello, se hablará de Sodexo y Compass, las cuales tienen participación internacional en la prestación de servicio de alimentación para empleados y servicios hospitalarios entre otros.

Sodexo, fue fundada en Marsella en 1996 por Pierre Bellon y tiene operación en 56 países en el cual su actividad principal es la administración de servicios de comedor y de aseo y mantenimiento de instalaciones a entidades netamente privadas en Colegios, empresas, Universidades etc. Una de las líneas en las que tiene alcance Sodexo, es la atención de eventos de catering para reuniones, banquetes y salones de aerolíneas, en las cuales brinda una experiencia culinaria.

Compass, es una multinacional británica con 76 años de experiencia que está presente en 50 países, en los cuales su actividad principal esta categorizada en 6 unidades, Eurest para atención de alimentación a empleados y atención de eventos en sitio, Medirest para atención de alimentación a servicio Clínico, Escolares alimentación en colegios, ESS alimentación para sitios remotos de exploración marítima y petrolera, Don vapor para servicio de aseo y mantenimiento y Grato que son los puntos de venta directa. En Colombia son el número uno en Servicios de alimentación con operación en 23 departamentos.

Dada la cobertura que tiene el mercado a nivel nacional e internacional, este es un mercado que puede presentar mucha variabilidad dependiendo de los factores socioeconómicos de cada país, puesto que el precio de los alimentos es impactado por la inflación de cada país. Para ello muchos de los empresarios realizan planes de acción enfocados en la productividad, en el cual se permite tener una visión diferente de bajo costo, pero sin perder los estándares de la promesa de valor del cliente, de igual modo y como resultado de esa mirada introspectiva, trabajan en sinergias que les permitan disminuir costos en la cadena logística y de esta forma equilibrar los incrementos de los impactos económicos en la cadena de producción.

Por lo tanto, se considera que este es un mercado con un comportamiento de gran variabilidad y sensibilidad a la inflación y factores socioeconómicos, el impacto dado por la pandemia del COVID-19 del año 2019 a 2021 fue de alta relevancia. Este mercado para Colombia era considerado el nuevo petróleo del país, pues realizaba alrededor de 1800 eventos semanales entre sociales, corporativos y culturales entre otros. Abarcando trabajo para 1.800.000 personas con un aporte a la economía del país de 15 billones de pesos, representando el 2,7 % del PIB. Por ello, solo en el primer fin de semana de cierre de contacto social se cancelaron eventos que representaban más de 2 mil millones de pesos. (El Espectador , 2020)

A medida, que se fueron levantando las restricciones gubernamentales con respecto a la realización de estos eventos, el mercado fue recuperándose paulatinamente, ayudándose de la innovación y exploración de nuevas alternativas como apoyos tecnológicos de red y comunicaciones para la realización de ellos. Esto permitiría brindar una experiencia similar a los eventos con presencialidad. En la figura 1, podemos visualizar los siguientes porcentajes que muestran el comportamiento que ha tenido la industria del catering del año 2020 al año 2022 y del cual se espera una recuperación más acelerada para el año 2023.

**Figura 4** Variación anual del sector de restaurantes, bares y catering en Bogotá años 2020-2022

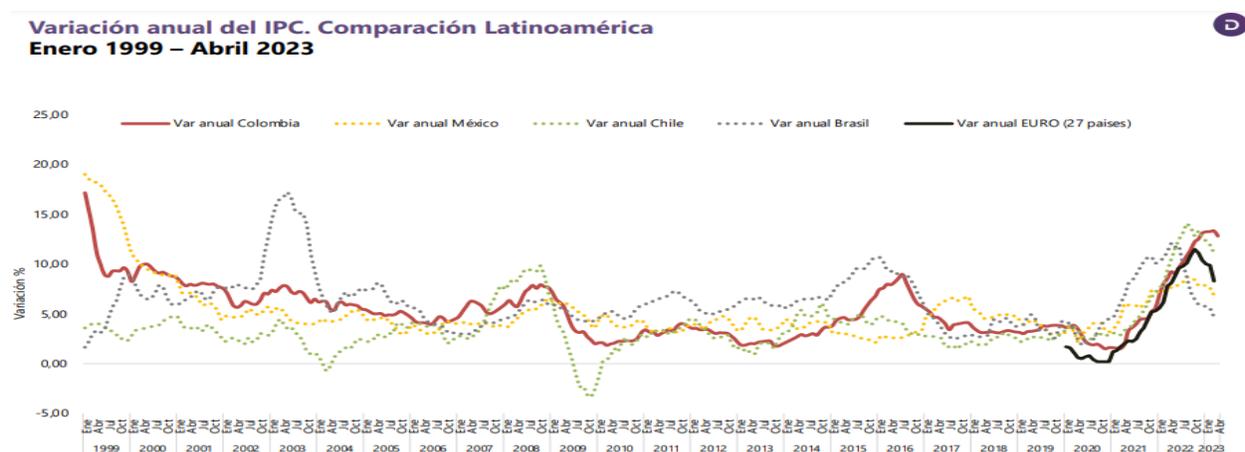


**Nota.** Datos representados en porcentajes. DANE, EMSB - Encuesta Mensual de Servicios en Bogotá, (Camara de Comercio de Bogotá, 2022)

Al analizar la gráfica se puede ver el impacto, que a partir del año 2021 presentó una activación en el mercado, se espera que para el año 2023 la tendencia comience a presentar comportamientos parecidos a los del año 2019. Sin embargo, no obstante, se debe tener en cuenta que es un mercado con gran sensibilidad a la inflación y que para el segundo semestre del año 2022 e inicios del 2023 apenas está presentando una disminución en el Índice de precios al consumidor, siendo de gran importancia el índice de precios de alimentos.

El índice de precios al consumidor es un indicador macroeconómico que se usa para medir la inflación de un país, esta hace referencia a la variación de los precios de bienes y servicios de una economía. "En Colombia, el Índice de Precios al Consumidor -IPC- permite acercarse a la medición del crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios de la economía, a partir del estudio de los gastos de consumo final de los hogares. Es un índice de precios que mide la variación promedio de los precios de una canasta representativa de los bienes y servicios de consumo, comprados por los hogares residentes en el país" (DANE, 2019)

**Figura 5** Variación anual de IPC. Comparación Latinoamérica, enero 1999 – abril 2023



**Nota.** Datos representados en porcentajes. DANE, IPC, Principales resultados abril 2023, (DANE, 2023)

Al analizar el comportamiento del IPC desde el año 1999, se puede evidenciar que Colombia ha tenido un comportamiento intermedio con respecto al comportamiento de otros países y que sus valores se acercaron al año 1999, quiere decir que el índice de precios al consumidor ha tenido un impacto a todas las economías del mundo. Como el IPC mide el impacto de precios al consumidor, esto hace que el Índice de precios de alimentos - IPA, sea relevante en el análisis de adquisición de materias primas para la realización de eventos, pues según el DANE (Departamento Administrativo Nacional Estadístico) los alimentos oscilan en una participación del 25% al 28% para esta medición del IPC.

Al analizar puntualmente el comportamiento del sector de eventos y servicios de restaurantes en la figura 3, podemos evidenciar como el precio de los alimentos en este sector ha tenido un incremento considerable al precio del consumidor final, debido al alto costo de adquisición de materias primas.

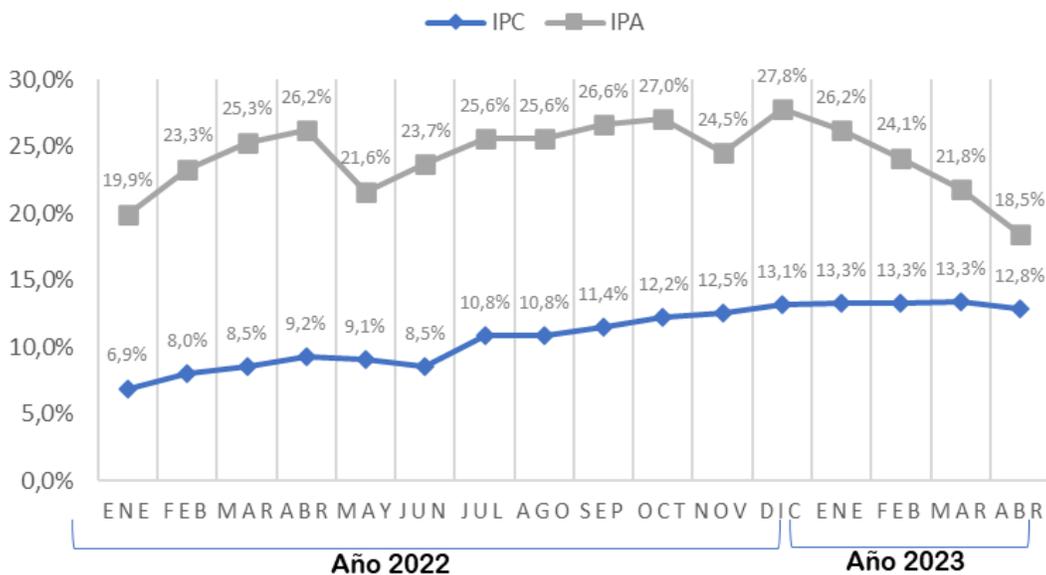
**Figura 6** Variación anual de IPC. Establecimientos de Servicio a la mesa y autoservicios enero 2016 – abril 2023



**Nota.** Datos representados en porcentajes. DANE, IPC, Principales resultados abril 2023, (DANE, 2023)

En la figura 4 se evidencia una distancia entre el Índice de precios del consumidor de hasta 16 puntos con respecto al índice de precios de Alimentos, por ejemplo, para el mes de abril de 2022 el IPC estaba ubicado en el 9,23% y el IPA en el 26,17%. Por lo general, el comportamiento en distancia que han tenido estos dos indicadores en los años anteriores a la pandemia – COVID 2019 ha sido de 2 a 4 puntos, en los cuales siempre se negociaban con los proveedores precios de materia prima con base al IPC. Pero dada la fluctuación y distancia de estos indicadores en el año 2022 y 2023 ha demostrados que el incremento de materias primas para alimentos ha tenido un ritmo más acelerado de incremento y por consiguiente el adquirir materias primas es cada vez más costoso. Por ello, la negociación de precios de materia a cambio y ahora tiene como punto de referenciación el indicador del IPA (índice de precio de precios de alimentos) impactando el sector del catering en los precios del consumidor final.

**Figura 7** Comparativo porcentual del IPC y el IPA (Índice de precios de alimentos) para el año 2022 y 2023.



**Nota.** Datos representados en porcentajes. Adaptada de los indicadores mensuales del IPC del DANE, Principales resultados abril 2023, (DANE, 2023)

En Colombia el sector del Catering está incluido principalmente en el soporte para la realización de eventos. Según ProColombia en el estudio, Cundinamarca es el departamento que atrae la mayor participación de eventos con un 51% del total de presencialidad en el país. Dado que, Colombia se ha convertido en un referente para la realización de eventos por la exploración que se puede hacer en el país, por la por la calidad humana, énfasis en el servicio, accesibilidad en términos de precio/calidad (exceptuando Cartagena), ubicación geográfica y finalmente la infraestructura para la realización de los eventos y de allí, que Cundinamarca este tan posicionada para la realización de estos.

**Figura 8** Participación departamental en Colombia, de la realización de eventos.

**Tabla 9. Volumen de reuniones por lugar geográfico.**

Tipo de reunión	Antioquia		Bolívar		Cundinamarca (Bogotá)		Valle del Cauca		Otros		Total	
	Reuniones	%	Reuniones	%	Reuniones	%	Reuniones	%	Reuniones	%	Reuniones	%
Reuniones corporativas o de negocios	6,128	53%	1,545	40%	23,246	66%	4,422	65%	5,116	48%	40,457	60%
Congresos de asociaciones	599	5%	373	10%	441	1%	632	9%	352	3%	2,397	4%
Ferias o exposiciones comerciales	119	1%	49	1%	241	1%	76	4%	20	0%	505	1%
Programas de incentivo	261	2%	1,192	31%	1,366	4%	207	3%	514	5%	3,540	5%
Seminarios y otras reuniones	4,394	38%	681	18%	9,858	28%	1,483	20%	4,636	44%	21,052	31%
<b>Total</b>	<b>11,501</b>	<b>100%</b>	<b>3,840</b>	<b>100%</b>	<b>35,152</b>	<b>100%</b>	<b>6,820</b>	<b>101%</b>	<b>10,638</b>	<b>100%</b>	<b>67,951</b>	<b>100%</b>
Porcentaje	16.9%		5.7%		51.7%		10.0%		15.7%		100.0%	

Unidad: Reuniones

**Nota.** Datos representados en porcentajes. Procolombia, Contribución Económica

de la Industria de Reuniones en Colombia. (Procolombia, 2019)

Sin embargo, al ubicar el foco en Bogotá se evidencia una oportunidad para el desarrollo de infraestructura para la realización de espacios por la falta de espacios variados y exóticos con arquetipos disruptivos. “Las universidades en Bogotá son una alternativa muy interesante para el mercado de asociaciones, pues el contenido académico se enriquece y el marco es conducente hacia sus objetivos educativos” (Procolombia, 2019, pg 46).

Al realizar eventos en las Universidad se puede generar un aporte bilateral en el reconocimiento mundial con respecto a los participantes que tengan asistencia a los eventos. Pues en la gráfica se aprecia que el 65% de las reuniones son de tipo corporativas y de negocios y que la realización de un evento implica arquetipos que no solo están relacionados

con la infraestructura (incluidos apoyos audiovisuales y mantenimiento del espacio) si no la prestación del servicio restaurantes y banquetes.

## 9.2 Análisis del catering de las universidades a nivel Nacional

En el análisis del contexto se ve importante el papel que tienen las diferentes universidades en Colombia, con respecto a la prestación de servicio de alimentos a la comunidad universitaria y si en este camino existe la prestación de servicio de catering. Por tal razón, se presenta un cuadro comparativo con las características propias de cada universidad.

Con el fin de hacer una debida segmentación en el análisis cualitativo, y comprender el contexto particular que rodea este mercado al interior de las universidades, se hace una selección según el Ranking QS World University a nivel nacional del año 2022:

**Tabla 2** Contexto de universidades entrevistadas según Ranking QS World University – 2022

Nombre de universidad	Ranking: QS World University Ranking a nivel nacional del año 2022	Cargo del contacto entrevistado
Universidad de los Andes	1	Gerente de negocios institucionales
Universidad Javeriana	3	Director de Servicios Universitarios Jefe de Servicios de Alimentos
Universidad de La Sabana	8	Director de Servicio de Alimentos
Universidad EAFIT	10	Jefe de Negocios institucionales
Universidad del Norte	14	Director de Unidades de servicio y Logística empresarial

**Nota.** Tabla de autoría propia construida a partir de los datos del (QS Top Universities, 2022)

El siguiente análisis cualitativo desarrollado a través de entrevistas a las personas encargadas del servicio de alimentos en las universidades seleccionadas, permite interpretar resultados y encontrar patrones de comportamiento intrínsecos y extrínsecos que influyen en el modelo de servicio y operación de cada Universidad. De igual modo identificar la propuesta de valor del servicio de alimentos para con la comunidad universitaria .

**Tabla 3 Análisis comparativo de Universidades a nivel Nacional**

Criterios	Universidad Javeriana	Universidad del Norte	Universidad de los Andes	Universidad EAFIT	Universidad de La Sabana
Ubicación	Bogotá	Barranquilla	Bogotá Centro	Medellín	Chía
Año de fundación	1930	1966	1948	1960	1976
Años de las Universidades	93	57	75	63	47
Número de estudiantes Pregrado	21000	11300	14000	9700	8800
Número de estudiantes de posgrado	6000	1900	4700	3500	2500
Años de servicio de alimentos en la Universidad	40	20	35		30
Objetivo del servicio de alimentos en la Universidad	1. Calidad 2. Beneficios en precio 3. Nutrición e Inocuidad 4. Rentabilidad	1. Calidad 2. Marketing 3. Calidad de Vida 4. Rentabilidad	1. Rentabilidad	1. Rentabilidad 2. Calidad	1. Calidad 2. Experiencia del servicio 3. Beneficios en precio 4. Inocuidad 5. Rentabilidad
Servicio propio de alimentos en la Universidad	x (80% propio )	x (100% propio )	x (5% propio )	x (20% propio )	x (100% propio )
Servicio en Concesión	x (20% Concesionado )		x (95% Concesionado )	x (80% Concesionado )	
Servicio de alimentos mixto (concesionado y propio)	X		X	X	
Certificaciones de alimentos	Iso 2000 HACCP y BPM				
Número de personas que participan en el equipo de la operación de alimentos si es administración propia	310	200	10	30	270
Tipo de contrato del personal y ponderación entre fijo e indefinido	100% fijo	100% fijo	100% fijo	100% fijo	67% fijo 33% temporal
Periodo de contratación del personal que trabaja con alimentos y Bebidas	Enero 15 a diciembre 15	Enero 15 a diciembre 15	Enero 15 a diciembre 15	Enero 15 a diciembre 15	Enero 15 - mayo 20 Julio 15 - Noviembre 20
Nivel en el que disminuyen los ingresos en temporada intersemestral (jun-jul) (nov-dic)	Del 100% de ingresos bajan entre el 50% y 70% dependiendo el mes	Del 100% de ingresos bajan entre el 50% y 60%	Del 100% de ingresos bajan entre el 70% y 80%	Del 100% de ingresos bajan entre el 60% y 80%	Del 100% de ingresos bajan entre el 50% y 70% dependiendo el mes
Hay realización de actividades de eventos externos en los meses de temporada intersemestral (jun-jul) (nov-dic) programados	1. Capacitaciones de la Universidad 2. Eventos familiares y celebraciones	1. Vacacional para niños 2. Eventos con convenios de colegios 3. Alquileres de Coliseo			
Cuenta con el servicios de eventos externos	SI	SI	NO	NO	SI
Margen neto de la operación	9%	7%			10%
Visión del servicio en la Universidad de 3 a 5 años	Ser una unidad de alimentos externos que opere como empresa independiente	Potencializar a través del Marketing y el servicio de alimentos el bienestar y la formación del estudiante como ciudadano	Exploración del modelo de servicio de alimentos como administración propia	Tercerizar el servicio de alimentos para mejorar la rentabilidad sin descuidar el bienestar de la comunidad universitaria	Centralidad en el cliente a través del buen trabajo y la prestación del servicio bien hecho con calidad. Experiencia del servicio y hospitalidad.

**Nota.** Tabla de autoría propia construida a partir de los datos extraídos de las entrevistas a Universidades con mejor posición en Ranking QS World University a nivel nacional del año 2022

### 9.3 Análisis del consumidor se servicio de alimentos en Colombia

“Tras la pandemia se observó una fuerte disposición a gastar dinero fuera de casa entre los consumidores” (Passport, 2023, pg. 2). Esta tendencia busca que las personas se vuelvan a encontrara con amigos y familiares, no solo pasa en la vida social si no en el sector

empresarial. Según Elon Musk, el pasado mes de mayo de 2023, indicó que es necesario el volver a buscar espacios de colaboración y redes entre la misma empresa, esto teniendo en cuenta que el trabajo remoto pierde el nivel de relacionamiento y puede traducirse en una cultura mas débil. Por ello, las empresas buscan espacios para cocreación, innovación, desarrollo y planeación estratégica, que permitan a los grupos de trabajo dinamizar sus ideas y explorar otras perspectivas que ayuden a la propuesta de valor empresarial.

Acompañado del sentido de socialización para el trabajo colaborativo y la necesidad de una iteración social, se presenta un cambio atenuante en las preferencias del consumidor a la hora de elegir sus alimentos. El consumidor ahora es mas consciente de lo que consume y por ello hay una creciente demanda de opciones veganas en los restaurantes de bogotá. “Otra tendencia que parece cada vez más importante es la de propuestas de restaurantes que trabajan reduciendo el consumo energético, utilizan productos desechables y minimizan el desperdicio de alimentos, entre otras prácticas”. (Passport, 2023, pg. 4).

Debido al nuevo entorno del consumidor, los restaurantes estan apostando a ampliar su oferta gastronómica e incluyendo la experimentación sensorial, no solo direccionado al sentido del gusto si no a la estimulación de otros sentidos, percibidos por las luces, sonidos, atmosfera etc. Dicho esto, la experiencia que busca el consumidor debe ser cada vez mas completa en un mismo escenario. Por ello, el espacio en donde se acompañe la oferta gastronómica es relevante para el cliente por el estímulo visual, táctil y gustativo (Passport, Servicio de alimentación del consumidor en Colombia, 2023). Una de las cosas que se deslumbró de la pandemia fue el gusto por espacios abiertos, permitiendo la combinación de la naturaleza con el objeto social o laboral.

Sin embargo, aunque se proyecta una apertura económica en la categoría de restaurantes, hay un factor que desestimula la atraktividad laboral en el país haciendo complejo el reclutamiento de personas para desempeñarse en la operatividad de los casinos, bares y

restaurantes. Este factor se asocia con la adaptación de nuevos trabajos remotos luego de la pandemia, lo cual fue más atenuado en EE UU y en Europa, entonces las personas se vieron obligadas a especializarse en campos creativos como diseño gráfico y producción audiovisual entre otros, dando como efecto la disminución en mano de obra para la atención de restaurantes y catering. “ Esto generó demanda de trabajadores en América Latina, lo que significó que gran parte de la mano de obra calificada de Colombia (baristas, cocineros, chefs) encontrará una oportunidad interesante fuera del país, generando escasez personal en los restaurantes colombianos de servicio completo” (Passport, Restaurantes de servicio completo en Colombia, 2023, pg. 1).

Ests ultimo hecho ha retado a las empresas a diversificar sus estrategias para atraer a personas a trabajar en el sector gastronómico, proporcionando mas estabilidad a las personas y mejores garantías, no solo en su entorno familiar y laboral si no de aprendizaje formal. De igual modo esto afecta la rentanilidad de la empresa por la generación de mayores costos los cuales parte de ellos son transmitidos al cliente consumidor. (Passport, Restaurantes de servicio completo en Colombia, 2023, pg. 2)

#### **9.4 Caracterización de la Universidad de La Sabana**

La Universidad de La Sabana es una institución de educación superior de carácter privado que está ubicada en Chía, en el departamento de Cundinamarca, Colombia, fue fundada en 1976 a partir del INSE, Instituto Superior de Educación, tiene dentro de su estructura, Unidades académicas que potencializan el aprendizaje experiencial, actualmente la universidad ofrece 24 programas de pregrado, 19 especializaciones médico-quirúrgicas, 44 especializaciones -1 virtual -16 en extensión, 45 maestrías y 10 doctorados.

La universidad ha graduado a 38.956 estudiantes y actualmente cuenta con 11.734 estudiantes activos en pregrados y posgrados, en cuanto a sus docentes, cuenta con 452 profesores de planta y 755 de catedra y se encuentra en el puesto número 10 a nivel nacional

en el 2021, de acuerdo con el The latin University Rankings y QS World University Ranking a nivel nacional en el puesto No 8 a nivel nacional (Universidad de La Sabana, 2022)

Dado que es una de las mejores universidades a nivel nacional y que debe estar en constante cambio para ser cada vez más competitiva con programas de calidad que se adapten a las nuevas generaciones, La Universidad busca estar actualizada de acuerdo con la situación del entorno y a las necesidades del planeta.

Actualmente, la visión de la universidad está siendo actualizada, con el fin de estar alineada y ser coherente con los cambios que la universidad está enfrentando en cuanto a su estrategia y sus nuevos propósitos. Es de aclarar que estos cambios son a raíz de los diferentes impactos a los que el mundo se enfrenta de manera recurrente y a los cuales la sociedad se tiene que adaptar de manera ágil.

En el discurso del pasado 21 de enero de 2022, del señor Rolando Roncancio Rachid, Rector de la universidad desde el 2021, menciona que la visión común podría ser al 2029 “Una Universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, apoyada en la idea de universidad de tercera generación que contribuye al desarrollo sostenible, para servir más y mejor” (Rachid, 022). Lo anterior como resultado del ajuste de algunas de las cuatro prioridades estratégicas de la universidad y la incorporación una quinta estrategia.

1. Portafolio ágil.
2. Aprendizaje Unisabana
3. Investigación U3G
4. Organización innovadora
5. Ciudadanía inspiradora.

A continuación, se hace un abordaje del frente de trabajo de cada una de estas 5 estrategias:

- La primera prioridad estratégica es El portafolio ágil está basado en los proyectos UNISABANA TEC, enfocado en la creación e incorporación de programas técnicos y tecnológicos en modalidad virtual e híbrida, que permita un mayor alcance regional.
- La segunda prioridad estratégica es el Aprendizaje Unisabana, este se encuentra direccionado al aprendizaje experiencial y así asegurar el entendimiento, el aprendizaje y la aplicación del conocimiento adquirido en los programas ofrecidos por la universidad.
- De igual manera, la Universidad cuenta con unidades de negocio que complementan la experiencia del estudiante en la Universidad (Dirección de Sistemas, Dirección de Operaciones, Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo y Dirección de Alimentos y Bebidas) y la visión al año 2029.
- La tercera prioridad estratégica es la Investigación U3G, esta fue ajustada, anteriormente se llamaba Arquitectura para la investigación en una universidad de tercera generación, está actualmente busca incorporar la innovación, la investigación, la transferencia y el emprendimiento, profundizando en productos externos como fuente de financiación en proyectos.
- La cuarta prioridad estratégica es la Organización Innovadora, basada en la implementación del sistema de innovación, impulsando el trabajo ágil y colaborativo por proyectos y retos.
- La nueva prioridad estratégica es la Ciudadanía Inspiradora, nace de las nuevas necesidades que el entorno nos refleja y son el liderazgo para el servicio público y la sostenibilidad ambiental. La universidad como siempre se encuentra a la

vanguardia del cuidado de los recursos en busca de un bien común, creando y agregando valor a la sociedad.

Dadas las estrategias, la visión y los comportamientos ganadores de la Universidad, cada una de las unidades académicas, administrativas y de negocio se alinean desde su estructura para apoyar cada uno de estos frentes desde sus actividades, buscando siempre una mejor experiencia de servicio, sirviendo más y mejor. Dentro de las unidades que complementan la experiencia del estudiante en la Universidad están: la Dirección de Sistemas, Dirección de Operaciones, Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo y Dirección de Alimentos y Bebidas. Siendo esta última una unidad de negocio autosostenible.

#### **9.4.1 Unidad de negocio – Dirección de Alimentos y Bebidas**

Una de las unidades de negocio autosostenibles en la Universidad de La Sabana, es la Dirección de alimentos y bebidas, la cual es una unidad clasificada en el sector empresarial secundario, que permite la transformación de producto para la prestación del 100% del servicio de alimentos en el campus universitario, Clínica Universidad de La Sabana, Inalde, sede de la calle 80 y atención de eventos entre dependencias y eventos externos, a través de puntos de venta, centros de producción y máquinas vending. Por esta razón en sus procesos se incluye toda la cadena de abastecimiento, desde la compra – transformación – distribución - venta de productos y gestión financiera para su operación.

La Dirección de Alimentos y Bebidas tiene como misión prestar un servicio de Alimentos de Calidad para satisfacer las necesidades y potenciar la experiencia de servicio de la comunidad universitaria, por medio de la innovación permanente de su portafolio de productos y servicios, garantizando la inocuidad alimentaria de toda la cadena para el cuidado y la salud de las personas y para el año 2029 proyecta ser reconocida como una marca de servicios de la Universidad de La Sabana que potencia la experiencia de las personas atendiendo sus necesidades e intereses. La Dirección de alimentos y bebidas tiene el siguiente organigrama

de forma jerárquica, y depende de la Dirección General de portafolio, quien también tiene a su cargo la Dirección de Instituto Forum, Dirección de Admisiones, Dirección de Lifelong Learning, Dirección de Unisabana I-Learning, Dirección del Centro Internacional de lenguas, Gerente de proyecto de Unisabana Tec y la Dirección de Alimentos y Bebidas.

**Figura 9** Organigrama Dirección de Alimentos año 2022



Desde su fundación en el año 1994 como Dirección de Alimentos y Bebidas, ha transformado sus servicios, incorporando cada año más una línea de servicio en respuesta al crecimiento de la Universidad. De tal forma, que servicios que eran operados por terceros como, eventos, máquinas vending, Servicio de alimentos en Clínica y atención a pacientes e Inalde, fueron incorporándose dentro del alcance de la Dirección de Alimentos con un crecimiento acelerado hasta el año 2019.

**Figura 10** Línea de tiempo 1993-2022- nuevos servicios de Alimentos y Bebidas



**Nota:** Línea de tiempo de la inclusión, transformación y ampliación de nuevos servicios atendidos por la Dirección de Alimentos y Bebidas.

En el año 2016 la dirección de alimentos y bebidas se posicionó en la Universidad de La Sabana como una unidad de negocio, desde su apertura en el año 1994 ha tenido un crecimiento y mayor participación en la sostenibilidad económica. Para el año 2019 obtuvo ingresos de \$22.000 millones con una rentabilidad del 13%, en la cual está contemplada la estacionalidad del ingreso por los ciclos académicos, por tanto, unos meses su margen es negativo. Tiene dentro de sus prioridades estratégicas ser una organización innovadora para la personalización del servicio, según las directrices de la Universidad de La Sabana, apoyándose en los comportamientos ganadores de servir más y mejor y compromiso con la sostenibilidad, esto a través de la captación de valor y generación de eficiencias (Adriana Patricia Guzman de Reyes, 2021).

## 10 Marco Teórico

En esta parte se hace una referenciación y soporte teórico a los conceptos utilizados, herramientas aplicadas y soluciones trabajadas en la presente investigación del diseño del modelo operativo, los cuales son el soporte para argumentar, porque el modelo operativo genera valor para el cumplimiento de los objetivos de la tesis. La inclusión de los conceptos asocia la relación de estos con el diseño del modelo.

### 10.1 Diagnostico estratégico

En esta parte del marco teórico se busca tener un acercamiento conceptual a la estrategia por medio de algunas herramientas de análisis interno y externo que permiten obtener un diagnóstico inicial de la organización.

El análisis Externo es importante porque determina la posición estratégica en que esta la empresa y a la vez proporcionara información del entorno, de la situación espacial en la que se encuentra la organización dentro del mercado, no solo a nivel local, sino también a nivel global. “Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones de la demanda del consumidor tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo”. (David F. R., Mexico, pg. 63)

Para identificar los factores externos se utilizarán las herramientas de análisis PESTEL, la cual permite un abordaje desde el macroentorno y Las 5 Fuerzas de Porter, que permiten a las empresas tener un abordaje desde la industria y el sector, este comprende los factores que influyen en su desarrollo y crecimiento como empresa.

En cambio, el análisis interno de la empresa permite determinar la capacidad estratégica de la empresa dando un diagnóstico general de la compañía, para esta etapa se utilizarán las herramientas de análisis de Recursos y Capacidades y Cadena de Valor, las

cuales permitirán identificar, analizar y valorar los recursos con los que cuenta la compañía, ya sean tangibles o intangibles (recursos humanos, tecnológicos, locativos, etc.). De igual forma, se identificarán los procesos de la empresa y la interrelación que existe entre ellos con el fin de obtener un mayor aprovechamiento de los recursos existentes y optimización del rendimiento.

Con el fin de interrelacionar los sectores internos y externos se utilizará la herramienta de análisis DOFA, la cual permite tener una visión holística de la organización, reflejando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se encuentra enfrentada la compañía, pero adicionalmente, con esta herramienta se pueden identificar 4 tipos de estrategias, por medio de la combinación de los factores claves (D,O,F,A), como son: (DO) Estrategias De Mejora, (FO) Estrategia de Ataque, (DA) Estrategia De Huida y (FA) Estrategia de Defensa.

El análisis interno y externo de una empresa es fundamental para realizar diagnósticos estratégicos efectivos que permitan la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias que impulsen el crecimiento y la competitividad empresarial. Al entender su entorno y su posición dentro de él, una empresa puede establecer objetivos que permitan desarrollar estrategias sólidas para alcanzarlos.

## **10.2 Estrategia**

En la literatura existen muchos conceptos sobre lo que es estrategia, todos válidos, no es fácil alinearse con uno solo de ellos, sin embargo, las 5P's es el concepto más integral, (Plan, Perspectiva, Posicionamiento, Pauta y Estratagema (Ploy)) desde la vista independiente de cada uno de ellos y de manera conjunta, se puede construir una o varias estrategias.

La estrategia podría ser el plan que se traza para cumplir los objetivos definidos por la compañía. La perspectiva es la visión que se tiene del entorno actual y a donde se quiere llegar. El posicionamiento es el resultado de la estrategia, a donde se ha llegado y el cómo

mantenerse allí. La Pauta, es el método utilizado, la forma de actuar para llegar a los objetivos propuestos y La estratagema es una estrategia a corto plazo y hace referencia a la reacción ante el entorno o ante la competencia.

Al momento de definir una estrategia es importante tener muy claro dónde está la compañía; y con esto se refiere al entorno, recursos y cual es punto de partida. Otro factor importante es tener claro hacia donde quiere ir la compañía, y con esto se están trazando los objetivos, los cuales tienen que ser retadores pero alcanzables, y por ultimo y creería que el más importante; como se llegara a esos objetivos y de este se trata la estrategia, los propósitos y las acciones que se van a realizar para llegar a los objetivos planteados.

La estrategia, según el contexto de la identificación del problema es relevante en la medida en que se tiene la necesidad de que el modelo operativo responda al entorno, identificando los recursos y las oportunidades que se pueden observar en la investigación, para que la dirección de alimentos y bebidas se integre con ese entorno como generador de valor. (Mintzberg, Las cinco P's de la estrategia)

Luego de contar con una definición de estrategia, se pretende realizar un diagnóstico estratégico por medio de algunas herramientas internas y externas. Estas permitirán contar con un diagnóstico real del punto de partida, el entorno y como se llegará a la meta definida.

Como lo plantea Alberto Ramon Levy (2011) en los planos de la decisión estratégica en donde se identifica que se tiene efecto directo en la formulación e implementación de la estrategia y que inciden algunos factores como el cambio, la contra aleatoriedad y el conflicto, este último esta direccionado en que “aprovecha los recursos disponibles para consolidar sus habilidades distintivas; entre tanto, observada desde el campo de acción, señala los factores críticos para la generación de condiciones de éxito al enfrentar “fuerzas opuestas”, tales como competidores directos, sustitutivos u otros agentes de poder” (Levy, 2011, p, 8).

Al hablar de gestión de recursos en un modelo operativo, se debe llegar a tener una visión holística de las partes interesadas que involucran el modelo, por esta razón se deben correlacionar las 5 fuerzas de Porter, e identificar el papel en el que cada una se conectan para responder al modelo. Este análisis permite identificar el sector al cual se va a orientar el modelo y en donde se tiene mejor oportunidad con la maximización de los recursos en las temporadas de menor rentabilidad.

“La creación de estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente, es transformación y perpetuación, debe comprender el conocimiento individual y la interacción social...para dar respuesta a un entorno que puede ser exigente”. (Mintzberg, Safari a la estrategia, 1999)

### **10.3 Análisis PESTEL**

A finales de los 60, nace esta herramienta de análisis de mercado de la mano de Liam Fahey y V. K. Narayanan. Que se ha venido utilizando como modelo de análisis estratégico de grandes y pequeñas empresas a nivel mundial. (Fahey & Narayanan, 1968)

Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización. (Amador, The PESTEL analysis)

Esta herramienta de diagnóstico nos da una visual general del entorno, permite identificar los factores macroeconómicos a los que se enfrenta una organización como son las oportunidades y posibles riesgos, para así actuar estratégicamente ante el resultado obtenido.

**Tabla 4** Factores que aborda el modelo de PESTEL

Factor político	Factor Económico
<p>Este nos permite identificar como está la organización ante temas legales y políticos; podemos ver que fortalezas y oportunidades tiene frente a leyes, acuerdos comerciales y gubernamentales.</p>	<p>Este nos permite analizar e identificar la situación macroeconómica del sector, del país y del mundo en la actualidad y a futuro de manera cíclica, para este es importante tener en cuenta la inflación, la tasa de desempleo, el comportamiento del PIB y las tasas de interés entre otros.</p>
Factor Sociocultural	Factor Tecnológico
<p>Este nos permite analizar temas religiosos, modas, gustos, hábitos, salud, tendencias que se encuentren entorno a la actividad de la organización, al sector y al país.</p>	<p>Este nos permite analizar las nuevas tecnologías y como pueden ir cambiando, teniendo en cuenta los agentes innovadores que podrían afectar la compañía, también permite identificar como se encuentra en I+D en comparación al sector y ante la competencia y como se puede adaptar ante la velocidad del cambio en el entorno.</p>

Factor Ecológico y Ambiental	Factos Legal
Se identifica como está la compañía ante los cambios ambientales y las leyes que les aplica, como se ve afectada por el calentamiento global y cambio climático y el aprovechamiento de nuevas energías.	En esta idéntica la posición de la organización en el ámbito legislativo, actualización de leyes, licencias, permisos, derechos intelectuales, entre otros.

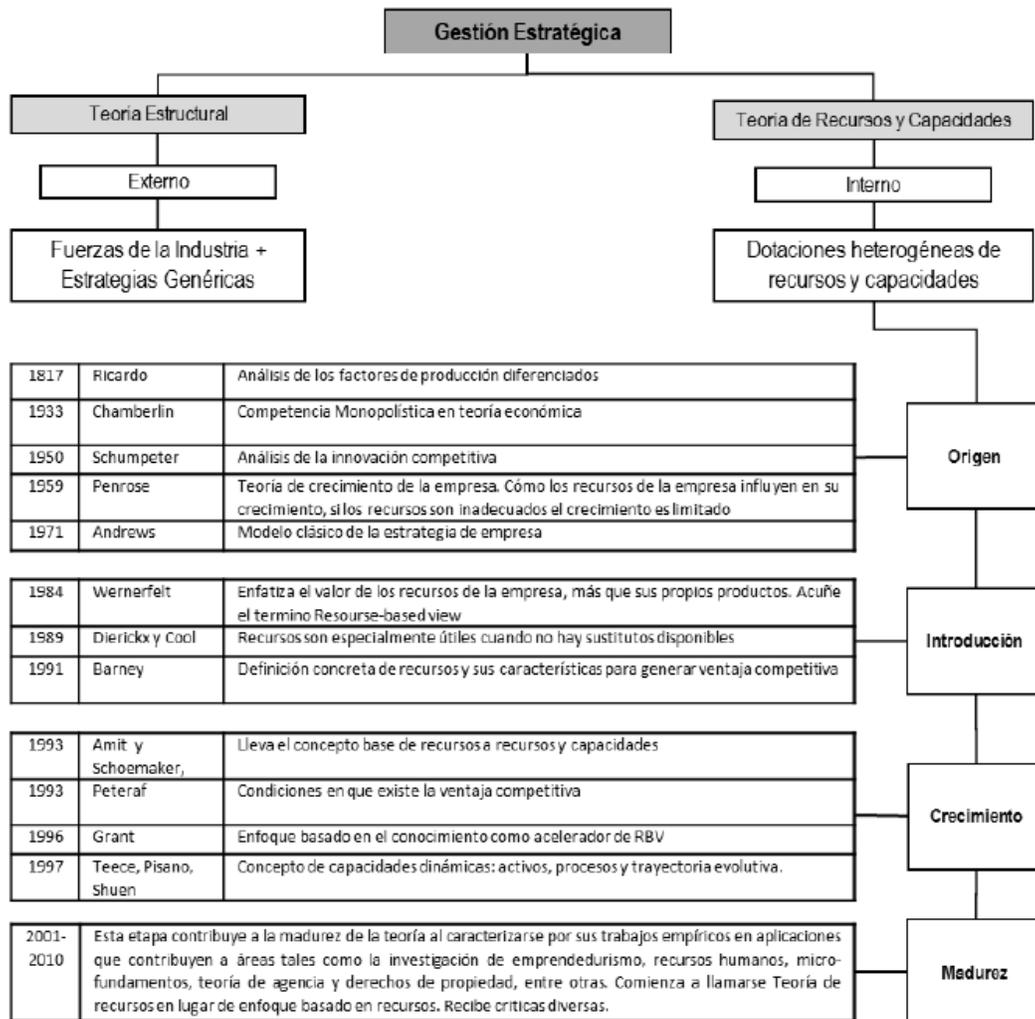
La matriz de análisis de PESTEL es una herramienta fácil de desarrollar que da una visual global de la organización de adentro hacia afuera y arroja situación actual, riesgos y oportunidades de la compañía, para así tomar decisiones que conlleven a obtener mayores beneficios.

#### 10.4 Análisis de Recursos y Capacidades

Este modelo de análisis tiene origen en la década de los 80 y busca identificar al interior de una organización los recursos y capacidades que pueden ser aprovechados y potencializados a largo plazo para así definirlos como una ventaja competitiva. En la gestión estratégica, la teoría de recursos y capacidades desempeña el papel con visión interna, que con el paso de los años este modelo ha venido tomando fuerza, ha evolucionado y se ha venido implementando en muchas organizaciones a nivel mundial.

En la siguiente imagen se pueden apreciar los autores y factores que han intervenido en este proceso y que a su vez han demostrado la eficiencia del modelo y han aportado para robustecerlo.

**Figura 11** Teoría de Recursos y Capacidades en Gestión Estratégica



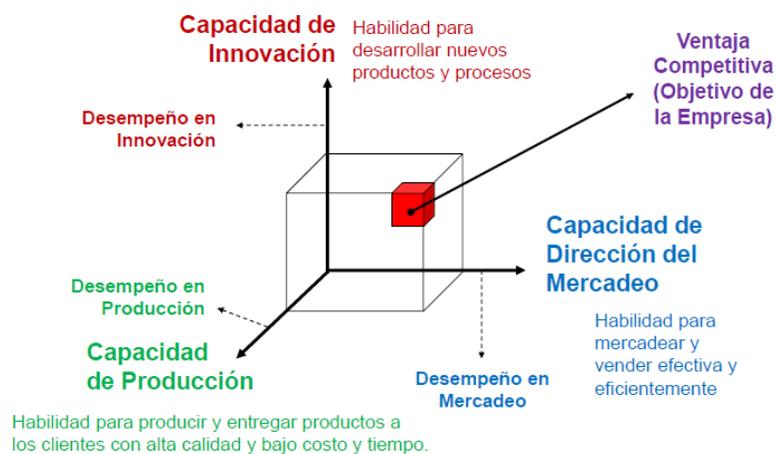
**Nota:** Teoría de recursos y capacidades, adaptado de (Reynoso, Valenzuela, & Campos2).

En el análisis de recursos y capacidades identificamos con que contamos, ya sea tangible: como infraestructura, personas, equipos y recursos económicos, o intangible: como conocimiento, experiencia, habilidades poderosas, etc., con este diagnóstico también identifico fortalezas y debilidades y el objetivo es tomar provecho de estas fortalezas para que estas sean la ventaja competitiva.

En el análisis interno se determina la capacidad estratégica de la compañía, lo que implica la adaptación de los recursos y competencias de una organización para su supervivencia y prosperidad. (Dallas Hanson, 2017)

Un modelo que puede adaptar la empresa para analizar sus recursos es el adaptado por Rangone Andrea:

**Figura 12** Modelo de Recursos y Capacidades



**Nota:** Modelo adaptado de Ragone, Andrea (Rangone, 1999, pgs. 233-248)

## 10.5 5 fuerzas de Porter

Es importante analizar el entorno de la empresa para ser competitiva en el mercado. “Los 5 factores determinan la rentabilidad de la industria, porque influye en los precios, en los costes y en la inversión que deben realizar las compañías” (Porter, 2002, p. 33). Esto hace que la empresa analice la estructura del sector en el cual está el mercado objetivo, pues la competencia de una empresa no solo se basa en su competidor directo si no en los posibles entrantes. “ Para comprender la competencia y la rentabilidad de cada uno de estos sectores, uno debe analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas” (Porter M. E., 2008).

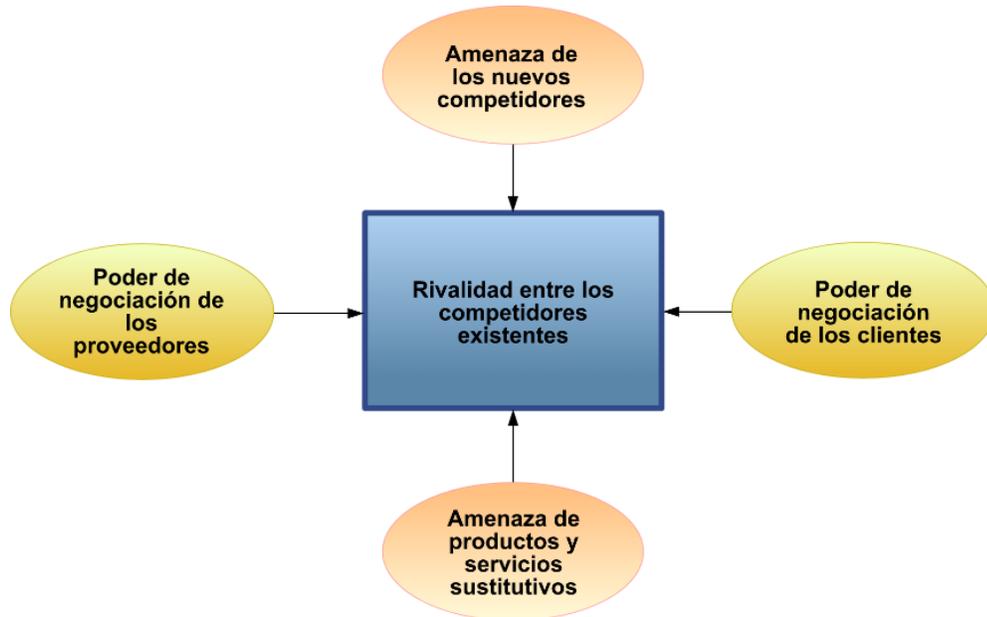
La estructura de cada empresa es única pero puede ser moldeable a medida que cambia en entorno y lo analiza para ser competitivo, si los factores solo se analizan desde una forma intrínseca, se escogería el mercado donde van a competir y se volvería fuerte en conocer a su competidor. Pero el “modelo de los cinco factores permite a la empresa ir más allá de la complejidad y descubrir los elementos indispensables para competir e identificar las innovaciones estratégicas que mejoraran más la rentabilidad de la industria y la propia” (Porter M. E., 2002, p. 35).

A menudo algunas empresas hacen lanzamientos de estrategias con una medición a largo plazo de las posibles utilidades que vayan a obtener, pero en esta medición se quedan con una vista corta de lo que los competidores vayan a proponer para mantener su posición. No obstante, también pueden caer en errores al no analizar sus costos y realizar suposiciones inviables para afrontar los problemas que pone la competencia y salen al mercado con soluciones desesperadas afectando la salud de la industria. Por ello, es importante que la empresa identifique el sector y su fuerza competitiva y en ello basar su estrategia.

Las 5 fuerzas sirven para la comprensión del sector en el que está la industria y de esta forma identifica su posicionamiento, “defender la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia”. (Porter M. E., 2008, p. 2). Pues no se debe esperar que llegue un competidor directo para analizar su modelo estructural, si no al contrario anticiparse a él e influir en él en una medida de largo plazo.

“La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva” (Porter M. E., 2008, p. 2). En la siguiente imagen, identificaremos las 5 fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

**Figura 13** 5 fuerzas competitivas según Porter



**Nota:** Esquema adaptado (Porter M. E., 2008)

### 10.5.1 Barreras de entrada

La primera fuerza es la amenaza de entrada, la cual es constituida por aquellos nuevos competidores del mercado o posibles competidores. Un competidor en el mercado identifica las ventajas que tiene el actor actual de la industria en comparación a lo que como competidor puede ofrecer. Este último se le llaman barreras de entrada, del cual hay 7 fuentes importantes a referenciar:

***Economía de escala por el lado de la oferta:*** Esta se da cuando los volúmenes de producción son grandes y se pueden diluir mejor los costos fijos de la empresa, brindando al cliente un mejor costo a través de la tecnología.

***Beneficios de escala por el lado de la demanda:*** esta realicionada con la red que puede tener la empresa con otras similares que ya sean los actores del mercado y así distribuirse los clientes. Por ello, para el caso de los nuevos entrantes, el cliente lo pensará mejor puesto que ya hay un posicionamiento de proveedores en el mercado.

**Costos para los clientes por cambiar de proveedor:** Atribuye a los costos que incurre un cliente al cambiar de proveedor y por lo general estos costos pueden ser altos o bajos, según el cambio que haya tenido. Por ejemplo, al cambiar un producto de aseo y desinfección requiere costos de capacitación al personal y adaptación del mismo, mientras que al cambiar una herramienta como un software involucra costos mas altos para el cliente por los tiempos de ejecución del proyecto y adherencia del mismo.

**Requisitos de capital:** es la creación de una barrera a través de la inversión que realice para dar un producto final y que el competidor tenga que tener un capital alto para inversión.

**Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:** Son aquellas ventajas que tienen los actores establecidos para favorecer la adquisición de materias primas a bajos costos y ser mas competitivo en precio y calidad.

**Acceso desigual a los canales de distribución:** Atiende el modo en el que los nuevos competidores deben identificar el mejor modo y lugar para la exhibición de sus productos dado que ya hay un mercado posicionado. Y si es de esta forma debe comenzar a mirar sus propios canales de distribución y exhibición.

**Políticas gubernamentales restrictivas:** Hace referencia a aquella normatividad legal que pueda exigir el gobierno para el ingreso al mercado dependiendo del sector o aquellos subsidios o beneficios que pueda tener la empresa según la actividad a desarrollar.

### 10.5.2 Poder de los proveedores

La segunda fuerza competitiva es enfocada a los proveedores, es la fuerza que tienen los proveedores para negociar el precio y como a través de su diferenciación y concentración en el mercado obtienen en poder.

### **10.5.3 Poder de los compradores**

El poder que tienen los grandes clientes para hacer que la dinámica de precios varíe a beneficio de ellos. “Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades” (Porter M. E., 2008, p. 6).

### **10.5.4 La amenaza de los sustitutos**

Es conocer que productos el mercado pueden cumplir la misma función sin desmejorar la calidad y proporcionando mejor costo y diferenciación.

### **10.5.5 La rivalidad entre competidores existentes**

Aquí se debe entender que familiaridad se tiene con las empresas que tienen el mismo volumen y prestación del servicio. De igual forma la tasa de crecimiento que tiene el competidor y los avances que realice en eficiencias de los procesos, los cuales pueden ser apalancados en desarrollos tecnológicos.

### **10.5.6 Barreras de salida**

Las empresas siguen compitiendo en un mercado, aun sabiendo que su rentabilidad puede ser baja o negativa. Una de las barreras de salidas más fuertes es cuando la inversión que ha realizado la empresa para llevar a cabo su actividad es muy alta, por ejemplo en el mercado de la aviación. (Michael A. Hitt, 2015, pg. 59).

Algunas de las barreras que debe enfrentar la empresa para salir son:

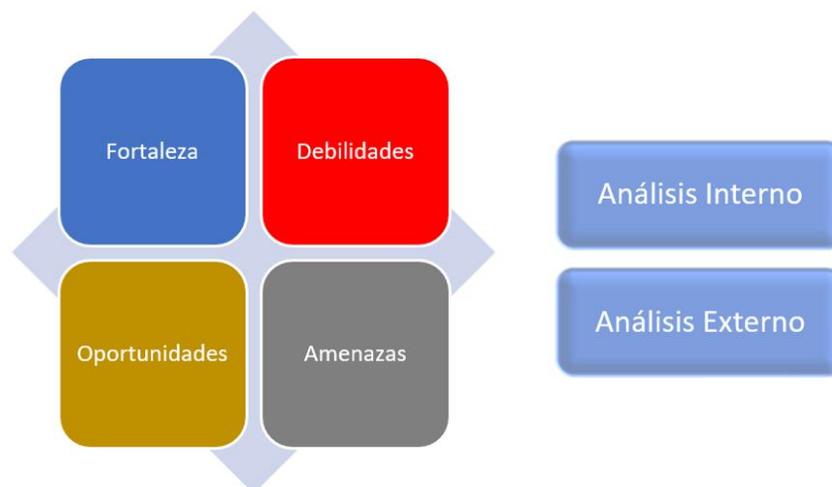
- Los activos especializados, los cuales pueden estar desarrollados específicamente a una actividad y que su localización sea muy específica
- Los costos fijos por salir, cuando implica algún tipo de contrato laboral que se tenga con las personas

- Las interrelaciones estratégicas, como actividades, espacios po maquinaria que se comparta con otra empresa y que haya dependencia.
- Las barreras emocionales, en donde se deja de lado es aspecto visionario para tomar una desición y prevalece la persona o la afectación que esta pueda tener, e impida tomar una desición.
- Las restricciones gubernamentales y sociales, en las cuales el impacto puede repercutir en el crecimiento de la región o en empleo de la comunidad. (Michael A. Hitt, 2015, pg. 59)

### 10.6 Análisis DOFA

Este modelo de organización Industrial nace por Albert Humphrey en el Instituto de Investigación de Stanford, en la década de los 60. Esta herramienta de análisis arroja como resultado una matriz de diagnóstico empresarial, que permite identificar Debilidades y Fortalezas al interior de la organización y Oportunidades y Amenazas externas de la organización, para posteriormente tomar decisiones estratégicas. (David F. R., 2003)

**Figura 14** Esquema de diagrama de DOFA



Este Modelo es utilizado a nivel mundial y lo ideal es desarrollarla en talleres grupales donde personas con diferentes puntos de vista puedan aportar múltiples ideas en cada uno de los cuadrantes de la matriz y así tener una visión global del resultado final, para luego ser analizado y así tomar decisiones estratégicas.

Existen diferentes formas de guiar el correcto desarrollo de la primera etapa del análisis DOFA, una de las más básicas y fácil de aplicar es responder a las preguntas de la plantilla de análisis DOFA, con la siguiente:

**Tabla 5** Análisis de matriz DOFA, por Alan Chapman

Tema del análisis: <b>(defina aquí el tema a analizar)</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ventajas de la propuesta?</li> <li>• ¿Capacidades?</li> <li>• ¿Ventajas competitivas?</li> <li>• ¿PUV's (propuesta única de vetas)?</li> <li>• ¿Recursos, activos, gente?</li> <li>• ¿Experiencia, conocimiento, datos?</li> <li>• ¿Reservas financieras, retorno probable?</li> <li>• ¿Marketing – alcance, distribución?</li> <li>• ¿Aspectos innovadores?</li> <li>• ¿Ubicación geográfica?</li> <li>• ¿Precio, valor, calidad?</li> <li>• ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?</li> <li>• ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?</li> <li>• ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?</li> <li>• ¿Cobertura gerencial, sucesión?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Desventajas de la propuesta?</li> <li>• ¿Brechas en la capacidad?</li> <li>• ¿Falta de fuerza competitiva?</li> <li>• ¿Reputación, presencia y alcance?</li> <li>• ¿Aspectos Financieros?</li> <li>• ¿Vulnerabilidades propias conocidas?</li> <li>• ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?</li> <li>• ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?</li> <li>• ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?</li> <li>• ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?</li> <li>• ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?</li> <li>• ¿Motivación, compromiso, liderazgo?</li> <li>• ¿Acreditación, etc?</li> <li>• ¿Procesos y sistemas, etc?</li> <li>• ¿Cobertura gerencial, sucesión?</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Desarrollos del mercado?</li> <li>• ¿Vulnerabilidades de los competidores?</li> <li>• ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Efectos políticos?</li> <li>• ¿Efectos legislativos?</li> <li>• ¿Efectos ambientales?</li> <li>• ¿Desarrollos de TI?</li> <li>• ¿Intenciones de los competidores?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?</li><li>• ¿Influencias globales?</li><li>• ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?</li><li>• ¿Mercados objetivo nicho?</li><li>• ¿Geografía, exportación, importación?</li><li>• ¿Nuevas propuestas únicas de venta?</li><li>• ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc?</li><li>• ¿Desarrollo de negocios o de productos?</li><li>• ¿Información e investigación?</li><li>• ¿Sociedades, agencias, distribución?</li><li>• ¿Volúmenes, producción, economías?</li><li>• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Demanda del mercado?</li><li>• ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?</li><li>• ¿Contratos y alianzas vitales?</li><li>• ¿Mantener las capacidades internas?</li><li>• ¿Obstáculos enfrentados?</li><li>• ¿Debilidades no superables?</li><li>• ¿Pérdida de personal clave?</li><li>• ¿Respaldo financiero sostenible?</li><li>• ¿Economía – local o extranjera?</li><li>• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?</li></ul>
--	---

**Nota.** Tabla extraída del análisis descriptivo que hace Alan Chapman (Humphrey, 2004)

Luego de contar con la primera parte del análisis DOFA, la herramienta permite identificar 4 tipos de estrategias, por medio de la combinación de los factores claves o iniciales (D,O,F,A), de la siguiente manera:

(DO) Estrategias De Mejora: Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. (David F. R., 2003), en esta estrategia se debe tener una buena estrategia de reacción, ya que al identificar las oportunidades del mercado se deben mejorar las debilidades rápidamente y transformarlas en fortalezas.

(FO) Estrategia de Ataque: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. (David F. R., 2003), y en esta se debe estar muy al tanto de las tendencias, ya que son las oportunidades que se deben aprovechar, para marcar la diferencia.

(DA) Estrategia De Huida: Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (David F. R., 2003), Esta estrategia podría ser una de las más críticas, ya que la empresa se encerraría muy expuesta.

(FA) Estrategia de Defensa Y a su vez de Referenciación: usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. (David F. R., 2003). Esta estrategia siempre debe estar monitoreada, ya que puede ser afectada por el exceso de confianza; las amenazas al ser externas, como por ejemplo la competencia, siempre buscara afectar nuestras fortalezas.

Existe una herramienta llamada la matriz DOFA, que permite tener la visual de los cuadrantes de factores claves o iniciales (D,O,F,A) y de los cuadrantes de estrategias (DO, FO, DA, FA).

**Tabla 6 Cuadrantes estratégicos del DOFA**

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	Se definen de fortalezas de la organización	Se definen de debilidades de la organización
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Se definen de oportunidades de la organización	Se deben utilizar las fortalezas para aprovechar como oportunidades.	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Se definen de amenazas de la organización	Se deben utilizar las fortalezas para atacar y eliminar las amenazas	Minimizar las debilidades y así evitar las amenazas

Tabla 2. Matriz DOFA, (David F. R., 2003)

Cabe aclarar que este modelo puede ser utilizado de manera transversal en todas las áreas de una organización.

Luego de realizar la matriz, se puede decir que ya se cuenta con un diagnóstico desde diferentes perspectivas y es el momento de tomar decisiones de planeación estratégica, ya sea Maximizando Fortalezas y Oportunidades o Minimización Amenazas y Debilidades, o mejor aún combinando las anteriores para obtener un mejor resultado organizacional.

### **10.7 Cadena de Valor**

Antes de enunciar que es cadena de valor, es importante reseñar que es valor y que es cadena. Según Michael E. Porter (Porter M. E., 2002, pg. 66) “El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender”. La cadena es el conjunto de piezas o de actividades que se entrelazan entre sí. Por tanto al unir estos dos conceptos, la cadena de valor es el conjunto de las actividades que se unen entre sí o se relacionan entre sí para la creación de valor para el cliente. (Porter M. E., 2002, pg. 66)

Una empresa se debe analizar desde diferentes frentes, con el fin de hacer un diagnóstico de las actividades con las que puede ser competitiva en un mercado, por ello es relevante incluir la importancia de la cadena de valor desde el diseño del producto o servicio hasta la entrega final del mismo. La cadena de valor, (Porter, 2002, pg 63) “permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”.

A través de la cadena de valor, se le permite a la empresa segmentar sus actividades hacia un cliente objetivo, en el cual puede definir su mercado geográficamente y por consiguiente administrar de una forma eficiente los recursos brindando un mejor costo. Como la mirada es externa, analiza aquellas alianzas posibles con otras empresas en las que pueda tener

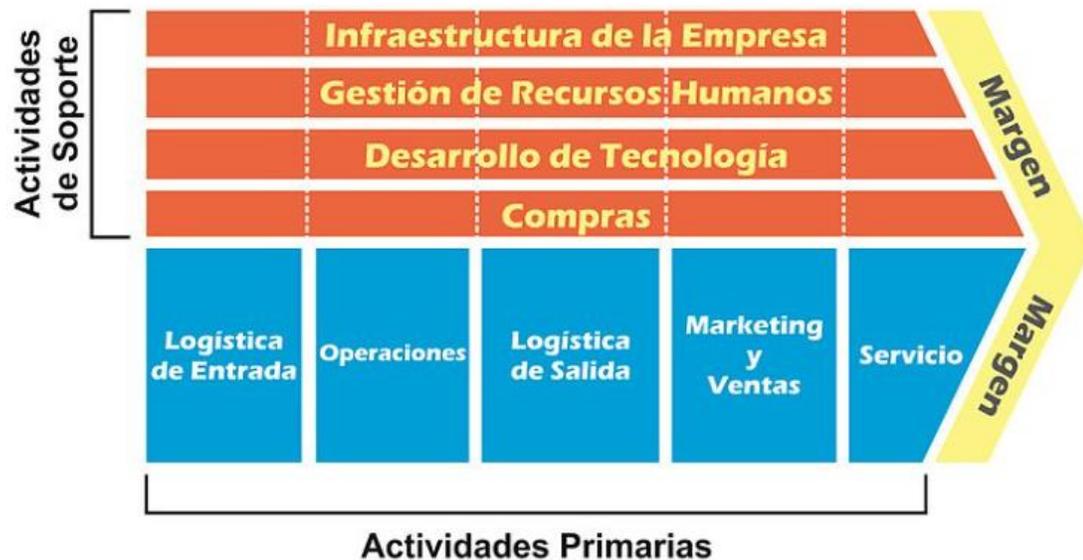
combinaciones de actividades para construir contacto con proveedores, canales y clientes de la industria que le permitan correlacionarse y definir un alcance y enfoque que proporcione valor al cliente a través de toda su cadena de actividades.

“La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto [...] .La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y las economías en que se basan dichas actividades”. La cadena de valor de las empresas similares no son iguales, cada una como unidad de negocio puede tener diferenciación en la forma en que entrega su producto. “El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece” (Porter, 2002, p. 66).

Para identificar la cadena de valor de la empresa, hay dos grupos de segmentación de actividades, están las primarias y las de apoyo. Estas primarias “intervienen en la creación física del producto en su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia y servicio posterior a la venta. [...] Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales” (Porter, 2002, p. 67). Estas actividades, al analizarlas en conjunto permiten la identificación de la empresa dentro de la economía, si la empresa se puede direccionar con un enfoque a costos bajos y ser competitiva en el mercado.

Para poder definir la cadena de valor de la empresa es importante hacer segmentación de las actividades y discretamente subdividirlas para identificar las fuerzas que debe tener la empresa para atender la competencia, de allí puede enfocarse hacia una economía distinta, un nivel de diferenciación particular o por último una variación en costos. En esta división de actividades, se debe tener un buen juicio para lograr entender la posición de la empresa y lograr la integración de las mismas de forma eficaz y coherente.

Figura 15 Cadena de Valor de Porter



## 10.8 Customer Journey Map

Al analizar el entorno, se conoce el posicionamiento en el que está la empresa y se identifica el mercado al que está dirigida el producto o servicio. Pero es importante conocer cómo se está prestando el servicio y como lo percibe el cliente y si se logra un nivel de recomendación hacia otros clientes. Por ello, “La gestión de la experiencia comienza con una comprensión profunda del viaje del cliente, y en la mayoría de los casos se basa en la investigación y visualización a través del mapeo del viaje del cliente” (Kalbach, 2021, p. 72).

Un servicio mejora y tiene una mayor referenciación a la medida que la experiencia del cliente aumenta, por ello para el seguimiento del cliente se cuenta con 5 pasos que se deben tener en cuenta:

- Definir la visión de extremo a extremo y que se percibe como empresa que es una gran experiencia para él.

- Segmentar el cliente, pues puede ser un cliente nuevo o un cliente permanente. Entonces categorizar los clientes y los proveedores del servicio o producto, permitirá una mejor comprensión.
- Analizar cuáles pueden ser los indicadores claves, ya sean de forma cuantitativa o de forma cualitativa.
- Conectar datos y analizar la información recogida. Encuestas u otros.
- Utilizar las percepciones del seguimiento del viaje del cliente para hacer mejoras e innovar la experiencia y continuar con la mejora continua

El seguimiento del cliente comienza con el primer punto de contacto que la empresa tiene con el cliente y de allí se va identificando el recorrido que debe hacer el cliente para recibir el producto o servicio. En este recorrido se debe contar con una mirada holística, que permita reconocer las actitudes del cliente y las emociones que se generan a través de él. Solo que en ese viaje del cliente no solo está la parte visible, sino al contrario la parte invisible que es la de apoyo, pues es como hace todo el equipo de soporte para brindar ese producto o servicio y lograr una satisfacción.

“Al evaluar las emociones de los clientes y empleados, podemos comenzar para identificar fácilmente dónde están ocurriendo los momentos de la verdad, momentos cruciales en el viaje que dejan resultados duraderos positivos o impresiones negativas en clientes y empleados” (Kalbach, 2021, p. 78). Aquí la importancia de analizar tanto al cliente como al empleado, porque permite la realización de preguntas exploratorias en la que se puede gestionar mejorar la planeación de los procesos con nuevas formas de llegarle al cliente articulando la visión interna y externa del proceso. No obstante, hablabamos de este recorrido como un canal de mejora y a la vez debe estar apoyado en la innovación del proceso, por ello, en ese recorrido es de gran importancia subrayar los momentos de dolor del cliente y priorizar las acciones planeadas para el proceso de mejora.

“Al construir un mapa de experiencia del cliente, no se garantiza el buen servicio a brindar, sin embargo, si es una herramienta que reduce las desviaciones que se puedan presentar ya que define los procesos a seguir desde una perspectiva más humanizadora del servicio en lugar de la visión administrativa tradicional”. (Midiam Marina Maldonado, 2020)

El Customer Journey map, es una herramienta que se puede utilizar en muchos espacios, incluido el de Design Thinking que aplica uno de los cuatro pilares de la innovación que es la empatía y a través de este se logra un acercamiento con el cliente para conocer la prestación del servicio.

### **10.9 Modelo Operativo**

Para toda empresa es necesario plantearse un modelo para poder operar y dar respuesta a las demandas del entorno y poder sostenerse en el medio o tener crecimiento, y por ello los factores internos que impactan en el desempeño de las actividades operacionales son relevantes porque influyen en la productividad de la empresa. “Con demasiada frecuencia, los cambios tecnológicos no producen los procesos operativos innovadores ni los modelos de negocio más taquilleros que las empresas necesitan, al menos no antes de que sus competidores introduzcan sus propios avances. Y uno de los principales culpables es la incapacidad de tomar decisiones de innovación rápidas y eficaces” (Hill, Tedards, & Swan, 2021).

“Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos. Un conocimiento producto del entorno de la empresa te ayudara a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos” (Pigneur, 2010). En un modelo de negocio se evalúa el entorno puesto que está asociado a cambios económicos, etnográficos y otros factores que hacen crecer la incertidumbre de la empresa. Sin embargo, esto no es una limitante para generar nuevos modelos o servicios complementarios que permiten competir en el mercado. El modelo de negocio, por tanto, identifica el mercado, los clientes y donde las empresas comercializan

sus productos para definir su fuente de ingresos y el modelo de negocio operativo enmarca el cuándo y el dónde del modelo de negocio. (Anyconnector.com, 2021)

Los modelos operativos a una empresa le crean valor mediante el empleo de tecnologías, procesos, organización y mano de obra, del cual el resultado es que se logra evidenciar una estructura de trabajo coordinada (Any Connector, 2021). Los modelos operativos de coordinación permiten que, aunque el producto final este dado por la iteración con varias áreas, estas intervengan entre sí y de alguna forma organizada de comuniquen para responder a las necesidades de las partes interesadas (Altametrics, 2020).

Los modelos operativos deben responder a un entorno y por tanto cambian y se modifican con respecto al modelo de negocio de acuerdo con la forma de gestionar los procesos y adoptar la nueva propuesta. Para que un modelo operativo itere con los recursos actuales y los eficiente, debe haber un propósito común puesto que el modelo descende a todas áreas de la unidad y requiere el compromiso de cada participante dada la generación de valor que el equipo genere para que opere el modelo. En la medida en que haya compromiso se puede flexibilizar y volver ágil el modelo operativo, puesto que el espacio de tiempo entre una temporada y otra es muy rápida.

“Un modelo operativo no se trata solo de curiosidad intelectual, una forma de maximizarlo es que es la única forma de saber si las operaciones actuales de una empresa están alineadas de la mejor manera posible con la estrategia” (Integra negocios , 2013). El modelo operativo entonces busca siempre responderle operacionalmente, en actividades, procesos y recursos a la estrategia planteada y por consiguiente al modelo de negocio.

Teniendo en cuenta esto, “Una vez conocida la posición estratégica interna y externa de la organización ya se posee una información inicial y valiosa para establecer la ubicación estratégica de esta” (Pupo & Marcané, 2004) y hay que iniciar a explorar el alcance del modelo

operativo para analizar el modo de operar actual e incluir una innovación en el modelo, que permita identificar las actividades que generan valor a través de la propuesta de un modelo operativo y su implementación para la cohesión entre los equipos de trabajo.

El modelo operativo maneja unos términos básicos para su construcción, como está representado en la figura número 14 y en donde a partir del modelo canvas de negocio de Osterwalder, se puede evidenciar como hay una colaboración entre el modelo de negocio, la propuesta de valor y el modelo operativo que es el que soporta la propuesta de valor y su materialización. (Barceló, 2021)

**Figura 16** *Canvas de Modelo Operativo de Andrew Campbell*



**Nota:** Modelo extraído de Andrew Campbell (Barceló, 2021)

### 10.9.1 Canvas de Modelo Operativo de Andrew Campbell

El modelo operativo de Andrew tiene en su lienzo grafico 7 espacios que se vuelven relevantes porque permiten plasmas las diferentes directrices que se derivan de la estrategia corporativa o estrategias funcionales de la organización. (Barceló, 2021)

**Proveedor:** Identificar que red proveedores se tienen en la empresa, como es su cadena logística y que eficiencias podríamos realizar con cada uno de ellos.

**Localización:** Describe en donde se está ubicada la empresa y para conocer la generación de valor con su cliente, adicional infiere en el presupuesto para la adquisición de bienes.

**Cadena de valor:** Aquí se realiza una descripción detallada de las actividades macro de la empresa que le generan valor al cliente.

**Organización:** Describe el cómo las personas están vinculadas con la actividad y sus comportamientos organizativos

**Información:** Se refiere al sistema de información que se tiene para que el cliente pueda interactuar con la empresa y por los que generamos valor y diferenciación, ya sea a través de inclusión tecnológica u otras herramientas que permitan las transparencia y usabilidad de los procesos.

**Sistemas de Gestión:** Que herramientas y proceso utilizamos para la planeación, desempeño y ejecución de actividades que le permitan a la empresa tener indicadores de medición y de control. Es desde aquí que vale la pena describir los procesos que permiten la mejora continua en el modelo operativo.

**Propuesta de valor:** Es el vaso comunicante entre el modelo de negocio y la operación, y aquí se plasma la consistencia entre estos dos, puesto que se identifica el agente diferenciador con el que la empresa es competitiva y define su propósito (Barceló, 2021). La propuesta de valor la define el cliente, porque esta se analiza desde el cliente y lo que el cliente vea como utilidad o sienta como deseo.

La construcción de este modelo permite hacer sinergias y capturas de valor en conjunto con el fin de co-construir un modelo operativo ágil que permita responder a los cambios del entorno con flexibilidad en procesos, en tecnología, en la relación con el cliente, en estructura, en roles, en el uso de la información, en la toma de las decisiones, en la relación con proveedores y otros stakeholders. Esto en la medida que se está operando y tomando decisiones en un contexto que es crecientemente más VUCAH (Volátil – incierto – complejo – ambiguo – Hiperconectado). (Barceló, 2021)

### **10.10 Modelo de negocio metodología Canvas**

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2010, pg. 15). Todo inicia cuando el grupo de trabajo tiene una visión compartida, que entiende del tema en discusión de una empresa, esto permite hacer descripción clara de las actividades que proporcionan valor al cliente y explorar la oportunidad de un negocio. Según Chesbrough y Rosenbloom (2002) un modelo de negocio tiene las funciones de articular la proposición de valor, identificación del mercado, definir la cadena de valor, estimar la estructura de costes y la oportunidad en la generación de ingresos, describir la posición de la empresa en la red de valor y explorar en donde puede tener la ventaja competitiva. (Herrera, 2015, pg. 73).

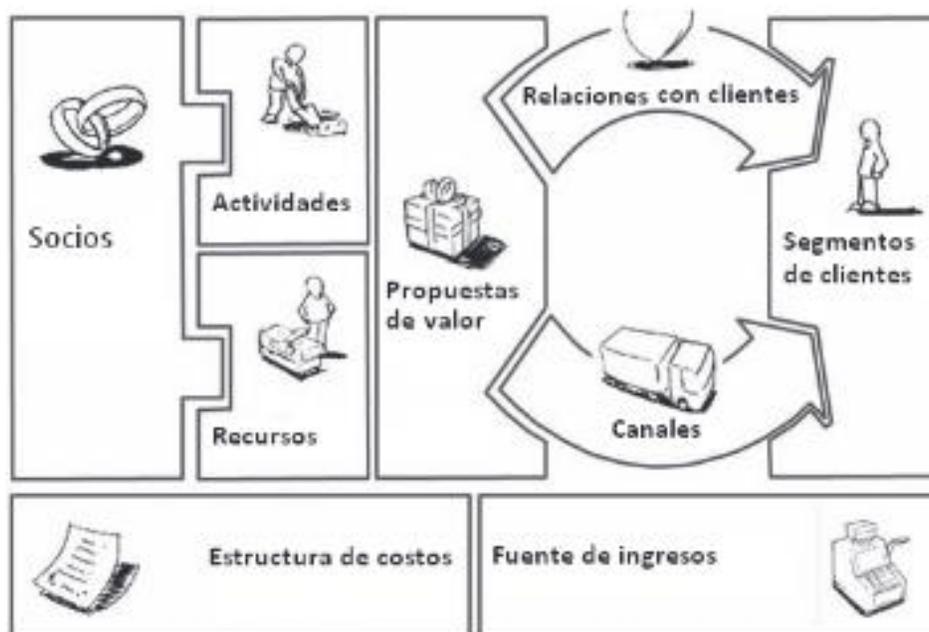
Al hacer la descripción de una empresa o en el caso de un emprendedor, la orientación al momento de comenzar es que a través del trabajo hecho se dé paso a un pensamiento divergente y convergente que pase por diferentes etapas del conocimiento. Esto permite el diseño, la discusión y la invención de los nuevos modelos de negocio.

La metodología Canvas es una herramienta que permite analizar las ideas de negocio y fue desarrollada por el suizo Alexander Osterwealder en el 2004, en su tesis doctoral. Este modelo es un lienzo que está dividido en 9 módulos que reflejan la lógica de una empresa para

conseguir sus ingresos. Los nueve módulos y la forma correcta y organizada de desarrollarlo, como se evidencia en la figura No 16 son:

1. Segmento de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuente de ingresos
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costos

**Figura 17** Lienzo del Business Model Canvas de Osterwalder



**Nota:** Business Model Canvas. Tomada de [www.businessmodel-generation.com/mass.pe](http://www.businessmodel-generation.com/mass.pe)

**Segmento de mercado:** aquí se hace una enumeración de los clientes a los cual va dirigida la propuesta de valor, una empresa puede seleccionar diferentes segmentos de clientes si comparten atributos comparten atributos o comportamientos similares. Algunos segmentos de mercado pueden ser, mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado. Mercado diversificado, plataformas multilaterales etc. (Osterwalder, 2010, pgs. 20-21)

**Propuesta de valor:** Aquí se describe cuales son aquellos productos o servicios que crean valor para un el segmento de mercado seleccionado. La propuesta de la valor hace que el cliente elija y tome la desición de adquisición, porque encuentra un beneficio y satisface sus necesidades. Una propuesta de valor pueden ser de carácter innovador o transformar algo ya existente generando otra funcion. Los valores en la propuesta d evalor pueden ser cualitativos como: diseño y experiencia del cliente, o pueden ser cuantitativos como precio y rapidez del servicio. (Osterwalder, 2010, pg. 23)

La propuesta de valor puede tener enfoques de novedad, mejora de rendimiento, personalización diseño, reducción de costos , accesabilidad, comodidad, precio, parca etc.

**Canales:** En este módulo se describen aquellos medios de como la empresa se comunica con el segmento de clientes para proporcionar la propuesta de valor. Aquí se tienen los puntos de contacto con el cliente, los cuales son desicivos para una recompra o una fidelización. Los canales tienen 5 fases distintas y pueden ser directos o indirectos.las fases son:

1. Información: Como se comunica la empresa con el cliente
2. Evaluación: Como el cliente evalua a la empresa
3. Compra: Por donde compran los clientes
4. Entrega: Como se entrega el prodcuto o servicio al cliente

5. Posventa: Luego de la adquisición del cliente que servicio posventa se ofrece.

(Osterwalder, 2010, pgs. 26-27)

**Relaciones con los clientes:** Aquí se describe la forma en que la empresa se va a relacionar con el cliente para captarlo, fidelizarlo y estimularlo. Esta identificación es importante, puesto que define en gran medida la experiencia que va a tener el cliente, para ello existen categorías de relaciones con los clientes como: asistencia personal, autoservicio, comunidades, servicios automáticos, creación colectiva entre otros. (Osterwalder, 2010, pgs. 28-29).

**Fuente de ingresos:** En este módulo se describe la forma en la que se va a generar flujo de caja para la empresa. Un modelo de negocio puede tener diferentes fuentes de ingresos: ingresos por transacciones que resultan de pagos puntuales de clientes o ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos los cuales son una transacciones por la adquisición de la propuesta de valor. Algunas formas de generar fuentes de ingreso son: venta por activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo, concesiones etc. (Osterwalder, 2010, pgs. 30-31).

**Recursos Claves:** En esta parte se describe el recurso clave para que el modelo de negocio funcione. Los recursos claves pueden ser:

1. Físicos: correspondiente a los espacios para producción o prestación del servicio
2. Intelectuales: Como la marca o en el caso de un laboratorio una patente.
3. Humanos: Persona que trabajan para la generación de valor del proyecto, como por ejemplo para un centro de investigación los investigadores que hayan logrado patentes porque reflejan confianza y garantía.
4. Económicos: Palancas para iniciar al modelo de negocio que tenga que ver con la inyección de capital. (Osterwalder, 2010, pgs. 34-35)

**Actividades clave:** Son aquellas actividades prioritaria para que el modelo de negocio funcione y pueden variar según las etapas del desarrollo del modelo. Las actividades clave pueden estar enfocadas hacia producción de la propuesta de valor, resolución de problemas efocadas al segmento de clientes , o de plataforma o red. (Osterwalder, 2010, pgs. 36-37)

**Asociaciones clave:** las empresas se pueden asociar por varias razones y estas son estrategicas para eu el modelo de negocio funcione, puede ser la red de proveedores , alianzas entre empresas competidoras, joint ventures en el caso de la creación de nuevos negocios o la relacion cliente proveedor para crear barreras de salida para el cliente. (Osterwalder, 2010, pgs. 38-39)

**Estructura de costos:** Aquí se describen los costos asociados para brindar al cliente la propuesta de valor y la puesta en marcha del modelo de negocio. Por tanto, se incluyen los costos asociados desde el arranque del modelo de negocio, los costos asociados a la estructura de costos pueden ser, costos fijos, costos variables, economías de escala. (Osterwalder, 2010, pgs. 40-41).

### 10.11 Unidad de Negocio

Como lo mencionaba en justificación del trabajo la Dirección de Alimentos es una unidad de negocio de la Universidad de La Sabana, y al ser una unidad de negocio es importante conocer el rol que esta debe desempeñar para generar valor en la forma en que responde a las necesidades del cliente y como consecuencia logra el crecimiento externo con la cuota de mercado. “La separación por unidades de negocio se efectúa especialmente en empresas que son muy grandes y que producen muchos productos diferentes o se dirigen a diferentes grupos de mercados” (Quiroa, 2020).

Precisamente, el reconocer que es un sector diferente al de la educación y que debe ampliar su campo de acción a través de la diferenciación en sus productos y servicios, es lo que le permitirá a la Dirección de Alimentos desarrollar las estrategias para la implementación de un modelo operativo de cooperación que interactúe con las nuevas necesidades del mercado.

Estas estrategias a su vez deben ser coherentes con el marco estratégico de la Universidad y con los comportamientos ganadores que direcciona, porque, aunque sea un desarrollo de producto diferente, comparten mismos clientes y misma identidad como sello Sabana. Al entender esta dinámica, permite un diseño de modelo operativo que responda a esta cultura pero que vaya de la mano de la definición de estrategias de negocio. Un modelo de negocio que comprenda mayor su rentabilidad para cada servicio partiendo desde su particularidad y permita la toma de decisiones en búsqueda del umbral de la rentabilidad, para los ciclos académicos de menor ingreso identificados por la dirección de alimentos para la prestación de sus servicios (Aula Marketing .web, s.f.).

### **10.12 Precios de Transferencia**

Es importante identificar en la propuesta de un modelo operativo los precios de transversales asociados, los diferentes sistemas de costos según el tipo de actividad, proceso y sistema. En estos se puede referenciar de forma global el sistema de costos que se puede utilizar según el modelo de servicio. No todas las operaciones al interior de la empresa involucran una participación en su distribución de costos internos de forma lineal, si no que dependiendo del impacto y capacidad que requiera puede tener una participación distinta que normalice los resultados de desempeño de cada unidad de negocio (Morillo Moreno, 2002).

En el desarrollo de este trabajo se evidencia la necesidad de identificar las estrategias que permitan explorar mercado externo al de la Universidad de La Sabana, dando paso al crecimiento de la Dirección de Alimentos y Bebidas, para ello se requiere de competentes

estratégicos en común que den alcance a la identificación del nicho de mercado en el cual se puede ser inclusivo. La adecuada fijación de precios de transferencia es un factor que le permite a la Dirección de Alimentos ser competitivo en el mercado externo y el modelo operativo propende un mayor valor para que las áreas transversales sean flexibles desde la caracterización de sus procesos con sus costos relacionados y responder a estas nuevas necesidades de crecimiento de mercado externo. De tal forma que se analiza como las estructuras de costos actuales con relación a producción y administración se integran para mejorar la eficiencia en costos (Prado, 2010).

### **10.13 Acuerdos de Nivel de Servicio**

El Acuerdo de nivel de servicios conocido como ANS en español o SLA en inglés ( Service Level Agreement) es un contrato entre un proveedor y un cliente en el que se acuerda el cumplimiento de unos servicios o actividades dentro un plazo máximo establecido con una mínima calidad definida. (Lopez, 2008)

Este ANS se puede llevar a cabo dentro de una misma organización entre departamentos, área – usuario, o de manera externa entre empresa – cliente.

Un ANS es construido entre 2 partes, se debe presentar la necesidad, posteriormente cuantificar el servicio teniendo en cuenta el volumen, el costo y la dificultad de este, y así definir el tiempo de respuesta,

El resultado del acuerdo de servicio es posterior a una negociación entre las partes y en este debe quedar muy claro el servicio requerido, el tiempo de respuesta, la calidad mínima aceptable, garantías, disponibilidad y reglas generales y particulares de la prestación del servicio.

El ANS debe ser medible, por lo tanto, debe contar con un indicador de cumplimiento, para así controlarlo y mejorarlo de manera continua.

## **10.14 Estacionalidad del mercado**

Existen actividades comerciales que se encuentran vinculadas a la estacionalidad o temporalidad del mercado, y esto hace referencia a las empresas que presentan patrones de demanda que dependen de ciertos periodos de tiempo o al entorno y que deben adaptar su capacidad productiva a este modelo.

Por lo general, las variaciones suceden en cortos períodos de tiempo, por lo que el ente que abastece no tiene posibilidad de reaccionar vía ampliación de capacidad en los períodos de demanda alta. Debido a esto, el empresario cuando toma su decisión de inversión, se le presenta el trade-off de establecer una pequeña capacidad productiva y solventar, plenamente, el costo fijo en los períodos de demanda valle, pero sufrir una pérdida de ingresos potenciales durante la demanda punta al no poder vender todas las unidades demandadas; o, en cambio, elegir una capacidad de mayor producción donde se encontraría con la situación inversa.

(Carruitero)

El trade off hace referencia a la decisión entre maximizar el ingreso a corto plazo o minimizar los costos a largo plazo. Al haber restricciones en la capacidad de ajustarse a la oferta para satisfacer la incertidumbre en la demanda, la organización debe implementar estrategias de mercado óptimas para enfrentar estos escenarios.

Pero, sin embargo, algunas veces la estacionalidad del mercado puede ser estocástico, y esta puede variar dependiendo de tendencias y esto puede ser en busca de un equilibrio a corto o mediano plazo.

### **10.14.1 Segmentación de la industria y ventaja competitiva**

El conjunto de actividades que realiza una empresa debe tener una segmentación para conocer e identificar el público objetivo. Una empresa segmenta clientes para satisfacer las necesidades de este y ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda, sin

tener que impactar al cliente en costos altos por la diversificación de los productos que debe hacer la empresa. (Norton, 2002, pg. 17).

La segmentación se basa en la selección de un ambito competitivo o como lo menciona Michael Porter, en dar enfoque. Un enfoque que se da en un sector industria. “La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de el y adapta su estrategia para atenderlos [...] e intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en lo absoluto” (Porter M. E., 2002, pg. 43). La segmentación tiene dos vias, es segmentación basada en costos o segmentación basada en diferenciación, para lo cual la primera se enfoca en dar precios mas cómodos que el mercado donde compite y la segunda en destacarse por brindar el mejor producto o servicio y explota las necesidades de los diferentes segmentos.

Teniendo en cuenta este contexto, las empresas deben segmentarse para ser competitivas, lo cual puede modificar su cadena de valor. Pues las diferencias en la diversidad de productos o en los clientes crean segmentos al afectar costos, estructuras o decisiones divididas de la cadena de valor. (Porter M. E., 2002, pg. 270). Un segmento de una industria en combinación entre un tipo de cliente que adquiere un tipo de producto específico y este cliente a su vez se puede asociar con otro ya sea por gustos, por particularidades o por necesidades. Los segmentos entonces se definen de forma independiente, puesto que debe tener el norte del alcance del competidor y de esta forma el segmento puede ser una herramienta potencial porque genera oportunidades para la ventaja competitiva.

“Para segmentar una industria se utilizan 4 clases de variables observables de forma individualo en combinación para incluir las diferencias entre productores y compradores [...] y pueden delinear segmentos de interes estrategico” (Porter M. E., 2002, pg. 272):

**Tabla 7** *Variables del segmento en la industria*

Variables del segmento	Descripción
Tipo de producto	Cual es el producto que se produce. El cual puede inferir en estas características mas comunes: tamaño físico, nivel de precios, tecnología, materias primas utilizadas, empaquetado o no empaquetados, rendimiento, productos nuevos frente a las otras opciones etc..
Tipo de cliente	Cual es el usuario final: Puede ser industrial y comercial, de bienes de consumo.
Canal	Cuales son los canales alternos para llegar al usuario final: Venta directa frente a distribuidores, correo directo frente a venta al por menor, distribuidores frente a intermediarios, tipos de distribuidores o de detallistas, distribuidores exclusivos frente a no exclusivos.
Ubicación geográfica del consumidor	Cual es la localización del usuario final: Localidades o regiones del país, Zonas climatológicas, etapa de desarrollo del país u otros agrupamientos de países o en otros casos el domicilio primario del cliente.

**Nota:** Elaboración propia adaptada de las variables del segmento de la industria de (Porter M. E., 2002, pgs. 272 - 280)

### 10.15 Percepción de los clientes de la calidad del servicio de Restaurantes

Según el estudio realizado por Markovic, Raspor y Šegaric (2010), las expectativas individuales de los clientes en la industria restaurantera han evolucionado debido a los diferentes cambios sociales, de educación, desarrollo de cultura culinaria, salud e influencias culturales. Los clientes esperan un nivel alto de servicio al cliente y una mejora continua de calidad. Además, los clientes esperan sentirse cómodos y seguros, que los empleados estén dispuestos a ayudar, que el personal esté capacitado, competente y experimentado, que haya empatía y preocupación por los clientes, que se anticipe la atención individualizada y que los empleados sean sensibles a las necesidades y deseos del cliente. También afirman que los clientes prestan atención al menú y se destaca la presentación atractiva, sabor, porción y temperatura de los platos servidos.

Evaluar la Calidad del servicio y la percepción de los clientes de los restaurantes, requiere de la identificación de factores críticos. Es válido aclarar, que la presente investigación explora el diseño y la implementación de un modelo de Operación de Eventos externos en la Universidad de La Sabana, utilizando como punta de lanza al servicio de alimentos y bebidas, pero intencionalmente, utilizando los demás recursos disponibles en la universidad, entendido como infraestructura física y académica. En ésta línea se enfatiza en atributos asociados a los alimentos, pero se hace la claridad que es una faceta muy importante pero no la única.

Según el estudio de Sarmiento (Sarmiento Hernández, 2013), la metodología más utilizada para caracterizar las experiencias en servicios de alimentación comerciales es la cuantitativa. Además, se mencionan cinco herramientas validadas para evaluar la calidad de los servicios: DINESERV, TANGSERV, SERQUAL, encuesta de satisfacción del cliente y el protocolo NEMS-R., El modelo DINESERV (Sarmiento Hernández, 2013) es una herramienta de medición de la calidad de servicio en la industria restaurantera, que se basa en el modelo SERVQUAL pero con un enfoque específico para este sector. El modelo DINESERV mide la calidad de servicio en cinco dimensiones: empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y tangibilidad. Estas dimensiones se refieren a diferentes aspectos del servicio, como la atención personalizada, la precisión en la facturación, la rapidez en el servicio, la higiene y limpieza del lugar, y la presentación atractiva de los platillos. El modelo DINESERV se utiliza para evaluar la calidad de servicio en restaurantes y otros establecimientos de comida, y permite identificar áreas de mejora en el servicio para aumentar la satisfacción de los clientes.

La metodología utilizada en el estudio por Aguirre (Aguirre Acosta, 2014) para medir la percepción de los clientes se basó en la aplicación de un cuestionario que incluyó preguntas sobre diferentes atributos de calidad en el restaurante, como la amabilidad del personal, la calidad de los platillos, la limpieza del lugar, la rapidez del servicio, entre otros. Los clientes evaluaron cada atributo en una escala de 1 a 5, donde 1 significa "muy insatisfecho" y 5

significa "muy satisfecho". Luego, se calculó un promedio de las respuestas para cada atributo y se comparó con un estándar de calidad previamente establecido. Si el promedio de las respuestas fue mayor o igual al estándar de calidad, se consideró que el atributo fue evaluado positivamente por los clientes. Si el promedio de las respuestas fue menor al estándar de calidad, se consideró que el atributo fue evaluado negativamente por los clientes.

**Figura 18** Dimensiones del Modelo DINESERV



**Nota:** Adaptado de Sarmiento (Sarmiento Hernández, 2023)

El estudio de Aguirre (Aguirre Acosta, 2014) menciona que se midieron diferentes atributos de calidad en el restaurante, a pesar de haberse realizado en México, los atributos evaluados se consideran globales y orientan la presente investigación:

- Elementos tangibles: presentación atractiva, sabor, porción y temperatura de los platillos.
- Confiabilidad: cumplimiento de promesas, precisión en la facturación, cumplimiento de horarios, entre otros.

- Capacidad de respuesta: rapidez en el servicio, atención a las quejas y sugerencias, entre otros. - Seguridad: ambiente seguro y confiable, higiene y limpieza del lugar, entre otros.

- Empatía: atención personalizada, amabilidad del personal, preocupación por las necesidades del cliente, entre otros.

## **11 Construcción de Modelo Operativo**

En esta parte del documento, se desarrollará el diseño del modelo operativo para el área de eventos externos de la Dirección de Alimentos y Bebidas partiendo de la elaboración del diagnóstico estratégico, tanto externo como interno, identificación de generadores de valor a través del journey map, verificación de etapas del proceso con cadena de valor, construcción del modelo operativo propuesto, el modelo de negocio que soporta esta nueva línea de eventos externos.

“Las organizaciones buscan estrategias para lograr coherencia, pero en ocasiones también necesitan el cambio estratégico: deben descartar sus orientaciones establecidas para responder a una modificación en el entorno”. (Mintzberg, Safari a la estrategia, 1999, pg. 456). Es por ello que el diagnóstico estratégico tiene una alta relevancia para la toma de decisiones en una empresa, pues a través del uso de herramientas de análisis estratégico se comprende la situación actual permitiendo a la empresa tener una visión clara de la posición en el entorno y la situación interna. Como lo menciona Mintzberg, es como se enfrenta a través de maniobras a un entorno cambiante aprovechando o potencializando los recursos disponibles teniendo una coherencia en el tiempo.

### **11.1 Diagnóstico externo**

Para el diagnóstico externo se han seleccionado tres herramientas, el análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y la parte externa del análisis DOFA.

#### **11.1.1 PESTEL**

En una empresa de servicios de alimentos, es importante tener una visión panorámica del entorno, para esto, un análisis PESTEL proporciona el análisis externo en el que opera la empresa y así identificar factores claves como son: políticos, económicos, sociales,

tecnológicos, ambientales y legales, que pueden afectar su desempeño y toma de decisiones.

A continuación, se aborda el análisis PESTEL para una empresa de catering.

**Tabla 8** *Análisis PESTEL del sector económico del Catering*

1. Factores Políticos	2. Factores Económicos	3. Factores Socioculturales
<p>1. La tradición de estabilidad política del país y respeto institucional</p> <p>2. Cambios de administración regional, los cuales generan incertidumbre respecto a la orientación en temas de salud y alimentación en el municipio y el departamento</p>	<p>Fluctuación del IPC: Volatilidad del Índice de</p> <p>1. Precios de alimentos, con incrementos de materias primas.</p> <p>2. Tasa de crecimiento económico: la estabilidad económica de un país permite el desarrollo orgánico de los ingresos de la empresa y tiene capacidad para originar inversiones</p> <p>3. Costos laborales: Debido a los cambios de la reforma laboral y el tipo de contratación</p> <p>4. Competencia de precios: Desarrollo de mismos espacios en lugares continuos o propuesta de valor de bajo costo.</p> <p>5. Indicador de confianza empresarial: Refleja la situación de la empresa con respecto al entorno y cuanto esta dispuesta invertir en el clima de la empresa y en el desarrollo de eventos.</p> <p>6. políticas fiscales y regulaciones para la atención de eventos empresariales</p> <p>7. Estacionalidad del mercado: el mercado de catering y eventos presenta picos y valles a lo largo del año.</p>	<p>Cultura gastronómica y diversidad cultural:</p> <p>1. Atención de eventos con la participación de personas de varios países y el cuidado de las restricciones alimentarias</p> <p>2. Estilos de vida: Tendencias dietéticas y las preferencias de los consumidores. Creciente demanda de opciones de alimentos saludables, orgánicos o vegetarianos.</p> <p>3. Creencias religiosas</p> <p>4. Cambios demográficos: Migración o diversidad étnica</p> <p>5. Diversidad cultural y multicultural: la capacidad de ofrecer servicios y alimentos con opciones étnicas.</p>
4. Factores Tecnológicos	5. Factores Ecológicos	6. Factores Legales
<p>1. Innovación en equipos de cocina que generan en la eficiencia por los procesos ágiles que se dan a raíz de eficiencias y mejoras de tiempo en servicio</p> <p>2. Disponibilidad de Sistemas de información que soportan la industria de eventos y catering.</p> <p>3. Disponibilidad de tecnología en seguimiento y trazabilidad para asegurar la experiencia del usuario.</p> <p>4. Plataformas para la realización de eventos sociales y reuniones de manera virtual.</p>	<p>1. Empaques de productos</p> <p>Políticas de sostenibilidad ambiental: Emisión de carbono, consumo de agua con responsabilidad, cuidado de recursos naturales.</p> <p>3. Uso de energía de forma sostenible</p> <p>4. Gestión de recursos: Disposición final de los residuos</p> <p>5. Sostenibilidad alimentaria: Producción de alimentos que mantenga la equidad entre el medio ambiente y la regeneración del mismo</p> <p>6. Cambio climático: Disponibilidad de recursos y de espacios</p> <p>7. Certificaciones y estándares ambientales: Las personas ven más atractivas empresas que se preocupan por el cuidado ambiental</p>	<p>Normatividad por la Organización mundial de la salud: Modificación en estándar internacional de la seguridad alimentaria</p> <p>2. Normatividad de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.</p> <p>3. Protección de datos personales: Normatividad para la recolección de datos e identificar que personas deben ingresar al evento</p> <p>4. Cambios de la reforma laboral: Número de horas trabajadas por los empleados y tipos de contratos</p> <p>5. Normatividad de la Secretaría de Salud y Registro INVIMA para la comercialización de productos</p> <p>6. Obligatoriedad de protocolos de seguridad para eventos en instalaciones</p>

**Nota:** Tabla de elaboración propia del análisis PESTEL del sector del Catering

### **11.1.1.1 Factores Políticos:**

#### ***Cambios de administración regional:***

Este surge luego de un proceso de elecciones; generalmente este cambio trae incertidumbre en la sociedad, dado que el nuevo gobierno pretende llevar a cabo un programa administrativo con cambios que podrían afectar el desarrollo económico, las infraestructuras, la inclusión social, las relaciones con vecinos, la gestión del medio ambiente, etc. Estas decisiones pueden afectar a la población local y a los vecinos de la región.

#### ***La tradición de estabilidad política del país y respeto institucional:***

La estabilidad política hace referencia a la capacidad de una sociedad, país o región de mantener el orden y la armonía, conociendo y aceptando los límites legales, manteniendo la tolerancia hacia una diversidad de opiniones. Esta práctica hace posible la implementación de programas de desarrollo nacional a largo plazo que fomenten el bienestar general de toda la sociedad.

### **11.1.1.2 Factores Económicos**

#### ***Fluctuación del IPC:***

La volatilidad presentada desde el año 2020 dada por la pandemia del COVID-19, deja un precedente para analizar, dado el comportamiento que puede tener el incremento de precios de alimentos. Pues este puede llegar a variar en una economía normal entre 1 y 2 puntos o en una economía afectada por un efecto macroeconómico de hasta 20 puntos, como es el caso del mes de marzo de 2020 con un 7.19% hasta un 27,8% del mes de diciembre del año 2023. Por lo cual, la adquisición de materias primas comienza a subir y no es posible tener precios constantes en el portafolio de productos. (DANE, 2019).

#### ***Tasa de crecimiento económico:***

La estabilidad económica de un país permite el desarrollo orgánico de los ingresos de la empresa y tiene capacidad para originar inversiones. Un país se convierte en un atrayente para la realización de eventos, en la medida en que sus indicadores Macroeconómicos tales como el PIB (Producto Interno Bruto) demuestran la capacidad de producción de bienes y servicios.

**Costos Laborales:**

Dado el tipo de servicio que se tiene la carga laboral es un componente de gran participación en la estructura de costos, puesto que el servicio es prestado a través de personas y en este se incurren salarios, beneficios y prestaciones sociales que pueden afectar la competitividad entre las empresas. Esto depende del país donde se situó el servicio, pues también hay implicaciones regulaciones laborales y las políticas gubernamentales que tienen impacto en los costos laborales, que puede resultar en menor atracción para los clientes por los elevados costos que se deben cancelar.

**Políticas fiscales:** Las cuales pueden regular la atención de eventos, dependiendo de las características contractuales que se puedan presentar entre el prestador del servicio y el receptor del servicio. E involucren la inversión en recursos adicionales para la prestación del servicio y cambie las condiciones pactadas.

**Estacionalidad del mercado:** El mercado de catering y eventos presenta picos y valles a lo largo del año, lo cual impacta en la dinámica normal del comportamiento de ingresos dado por las transacciones que generan los clientes. Y abre las puertas al sector del catering a revisar nuevas alianzas y salirse de su ámbito normal del marketing tradicional para explorar nuevas alternativas y estrategias.

**11.1.1.3 Factores Socioculturales**

**Cultura gastronómica y diversidad cultural:** Al atender eventos, la organización se encuentra expuesta a atender personas de diferentes regiones, por lo tanto, se deben

considerar los gustos y preferencias culturales de los asistentes para lograr una experiencia memorable para todos, Esto se traduce en ofrecer productos de calidad y servicios personalizados para satisfacer las expectativas del cliente.

**Estilos de vida:** Atado con el factor sociocultural anterior, en la actualidad existe gran variedad en estilos de vida gastronómica, las personas se inclinan por opciones de alimentos saludables, orgánicos o vegetarianos, entre otros. Y es importante contemplar una amplia variedad de productos que satisfaga la necesidad del cliente.

**Creencias religiosas:** Este factor presenta una gran influencia, ya que culturalmente las religiones tienen limitantes en la manera de llevar a cabo sus eventos, como lo son algunos alimentos y bebidas, colores, horarios, entre otros.

**Diversidad cultural y multicultural:** hace referencia a que la organización este en la capacidad de asegurar que los clientes recibirán una atención personalizada y que pueden experimentar distintas culturas y tradiciones, lo anterior, siempre enmarcado en el respeto.

**Cambios demográficos:** Es una realidad que la Migración ha ido afectando culturalmente la sociedad y sus tradiciones culturales, por lo tanto, estar a la vanguardia de estos cambios demográficos permitirán estar un paso adelante y así enfrentar las necesidades de una amplia diversidad étnica.

#### **11.1.1.4 Factores Tecnológicos**

**Óptica de la ciencia de los alimentos:** La innovación en equipos de cocina genera eficiencia en los procesos, permite agilidad en los tiempos de servicio y en la oportunidad de tiempos de respuesta con el cliente. La industria alimentaria está en una evolución constante y la forma en que se producen los alimentos promueve la mejora de los procesos hacia dinámicas más tecnológicas impulsando la eficiencia y flexibilidad, lo cual potencia la fabricación del alimento en la llamada industria 4.0. En toda esta evolución también se deja

visualizar el impacto que tiene la digitalización de la información con respecto a la seguridad alimentaria y permite la toma de las decisiones con un conocimiento que no te tuvo del consumidor. (Vicedo, 2021)

**Inteligencia artificial:** Cada vez más se comienza a incorporar el concepto de la inteligencia artificial en el mercado de alimentos y de restaurantes “Smart Restaurants”, lo cual permite con su incorporación mejorar los tiempos operativos en la gestión de compras de insumos, tiempos de entrega y control de inventarios con más asertividad, haciendo que los procesos sean más eficientes. De igual modo puede generar valor en la forma de desarrollar estrategias de marketing para el lanzamiento de promociones y descuentos, con una precisión más clara del precio con respecto al consumidor y al ciclo de horarios. (Diaz, 2023)

**Disponibilidad de sistemas de información centralizada:** un software de alimentos permite a las empresas que tengan operaciones con la producción de alimentos y prestación de servicios de estos, controlar los procesos de su de su ciclo logístico de operación para tener seguimiento y trazabilidad de las operaciones. Esto ayuda a la empresa de alimentos a centralizar sus procesos, hacer una mejor planificación de eventos y hacer un seguimiento de la instancia del cliente en su servicio, mejorando la experiencia de este.

**Plataformas digitales:** El uso de plataformas digitales permite llegar a tamaño de público más amplio y aumentar su visibilidad. El uso por parte del cliente permite tener una comparación de precios de mercado y tener referencias del nivel de calidad de este. De igual modo hace que el proceso de reserva sea más simplificado, teniendo acceso a las posibles características, y personalización de este, con un sentido de transparencia.

#### **11.1.1.5 Factores Ecológicos**

**Políticas de sostenibilidad ambiental:** cada vez más son las empresas que tienen esta preocupación por el cuidado del medio ambiente, para esta parte se puede citar la palabra

el “catering Sostenible” el cual a través de sus procesos como parte de la responsabilidad social vela por el impacto en la emisión de huellas de carbono, consumo de agua y energía responsable y el cuidado de los recursos naturales, como reflejo de los valores de marca garantizando una experiencia culinaria de calidad. Al una empresa estar comprometida en la reducción de impacto ambiental debe ser congruente y realizar contratación con empresas de catering sostenibles como alcance en su plan de responsabilidad social corporativa.

**Disposición final de los residuos:** Según el decreto 1713 de 2002, adicionado por el artículo 1, decreto nacional 1505 de 2003, la disposición final de residuos es el proceso de aislar los residuos no aprovechables en lugares específicos y evitar la contaminación de estos para mitigar el impacto ambiental causado. De igual forma, para Colombia se estableció en el año 2021 el uso obligatorio de colores para la separación de estos residuos como proceso de educación, que contribuyan a las estrategias de economía circular (Ambiente, 2020). Esto hace, que, al ser un proceso educativo y formativo, la información trascienda en los procesos de la prestación de un servicio y tenga un efecto de valor en el cliente al momento de seleccionar el catering.

**Alimentación sostenible:** Esta cada vez está más posicionada en la mente del consumidor y aborda temas adicionales a la nutrición y al medio ambiente encontrando aspectos económicos y socioculturales. “Las dietas sostenibles son aquellas que generan un impacto ambiental reducido y que contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional y a que las generaciones actuales y futuras lleven una vida saludable. Además, protegen y respetan la biodiversidad y los ecosistemas” (FAO, 2010).

Estas recomendaciones en la alimentación sostenible incorporan alimentos de origen vegetal, con preferencia de alimentos de temporada, sistema de reducción de residuos, reducción de consumo de carnes rojas y consumo de pescado provenientes de reservas sostenibles y la limitación de productos procesados y bebidas azucaradas (FAO, 2010).

**Cambio Climático:** Este efecto se asocia en la disponibilidad de las materias primas, la cadena de suministros y la exposición a un cambio de precios pueda afectar el portafolio de productos actuales. Los clientes ahora revisan si la disponibilidad de productos está acorde a las cosechas de producto sin tener que forzar el ciclo reproductor de las plantas afectando el suelo y las especies animales.

**Certificaciones y estándares ambientales:** A nivel de estándares las empresas como coordinación sostenible de proyección ambiental, contrata en preferencias empresas con certificaciones de ISO 14001 la cual establece un sistema de gestión ambiental efectivo y para Colombia la norma técnica colombiana 5133, certificación de gestión de residuos como la ISO 14020 para etiquetas y declaraciones ambientales y la ISO 14024 para etiquetas ecológicas. De igual modo las que tengan relación con el espacio en donde se hace la prestación de servicio como las regulaciones de emisiones de gases y para Colombia el certificado de producto Neutral.

**Empaques:** Al consumidor no le interesa que en el servicio que contrata de catering haya empaques de un solo uso, requieren que todo producto se distribuya en empaques que cumplan con la economía circular y que pueda ser reciclable y para ello evalúan la tecnología en la cual los empaquen. En el servicio de catering el principal aliado es el cliente, por ello se debe escuchar lo que el cliente espera, y las nuevas generaciones buscan un servicio con impacto sostenible y que cause el más mínimo impacto al medio ambiente. (Bahena, 2023)

#### **11.1.1.6 Factores Legales**

##### ***Normatividad por la Organización mundial de la salud:***

La OMS es un organismo especializado de las Naciones Unidas fundado en 1948, cuyo objetivo es alcanzar para todos los pueblos el máximo grado de salud, definida en su Constitución como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente

como la ausencia de afecciones o enfermedades. (Ministerio de Asuntos Exteriores, Union Europea y Cooperacion, 2017), es prioridad estar actualizados y alineados con las modificación en el estándar internacional de la seguridad alimentaria regido por la Organización Mundial de la Salud.

***Normatividad de la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación:***

La FAO apoya a los gobiernos y socios para diseñar las políticas y programas adecuados para poner fin al hambre, promover la seguridad alimentaria y la agricultura sostenible para millones de personas en todo el mundo. (Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2023) la relevancia de esta organización a nivel mundial y estar alineados con su normativa genera confianza posicionamiento en el mercado.

***Protección de datos personales:***

La ley 1581 de 2012, es la normativa por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Es importante tener en cuenta esta ley, dado que en los eventos se maneja información privada de los clientes. (COLOMBIA, 2012)

***Cambios de la reforma laboral:***

Las reformas laborales en Colombia tienen un gran impacto en la economía y obviamente se ve afectada la industria de alimentos. Estas tienen como objetivo aumentar la productividad y competitividad de la industria, promover el empleo digno y estabilizar la economía. Entre los beneficios para la industria de alimentos, se destacan el reconocimiento a la producción de materias primas y recursos nacionales, el trabajo y la promoción de condiciones de trabajo dignas para los trabajadores. Estas reformas también promueven el desarrollo sostenible de la industria, lo que se refleja en mayores niveles de seguridad alimentaria, empleabilidad y competitividad. (Forbes, 2023)

### ***Normatividad de la secretaria de Salud para la comercialización de alimentos:***

En Colombia, la Secretaría de Salud a través de la Resolución 8430 de 1993 se encarga de regular la comercialización de alimentos. Esta regulación establece los estándares de calidad de los alimentos para comercializar con fines alimenticios, así como los requisitos para la fabricación de alimentos y la licencia de alimentos. (MINSALUD, 1993)

La legislación también establece la obligatoriedad de la inspección de los alimentos, la vigilancia de los alimentos y el etiquetado. Asimismo, establece la obligatoriedad de los demás aspectos relacionados con el buen funcionamiento de los diferentes establecimientos de alimentos.

También establece las penas por infracción a la normativa de la Secretaría de Salud, así como la creación de organismos de inspección y vigilancia. Por último, se establece el registro de los operadores de los alimentos, la responsabilidad penal de los empresarios de la industria alimentaria y el registro sanitario de los establecimientos alimentarios. Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas de servicios de catering se encuentran en la obligación de estar actualizadas con respecto a la normativa de la secretaria de salud con respecto a comercialización de alimentos y bebidas, para así poder prestar sus servicios legalmente.

### ***Reglamento técnico sobre rotulado de alimentos procesados para consumo humano en Colombia según resolución 2674 de 2013 del Invima:***

A partir del mes de enero de 2023 en Colombia, el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (Invima) estableció un nuevo reglamento con los nuevos requisitos para el rotulado de alimentos procesados, incluyendo los siguientes (Invima, 2023)

- Información nutricional obligatoria: El nuevo reglamento establece que todos los alimentos procesados deben incluir información nutricional obligatoria en el empaque,

incluyendo la cantidad de calorías, grasas, azúcares, sodio y otros nutrientes. Esta información debe estar claramente visible y en un tamaño de letra legible.

- Declaración de ingredientes: El nuevo reglamento también establece que todos los alimentos procesados deben incluir una declaración de ingredientes, que debe enumerar todos los ingredientes del alimento en orden de peso decreciente.
- Declaración de alérgenos: El nuevo reglamento también requiere que todos los alimentos procesados que contengan alérgenos, como nueces, leche o soya, incluyan una declaración de alérgenos en el empaque.
- Código de barras: El nuevo reglamento también requiere que todos los alimentos procesados incluyan un código de barras en el empaque. Este código de barras permite a los consumidores escanear el producto para obtener información adicional de este.

A continuación, se presenta un resumen de los nuevos requisitos del rotulado para empaques de productos Invima.

- Información nutricional obligatoria:
- Declaración de ingredientes:
- Declaración de alérgenos:
- Código de barras:
- Gramajes:

## **11.1.2 Análisis 5 fuerzas de Porter**

### ***11.1.2.1 Rivalidad entre competidores existentes***

Al hablar de los competidores actuales con respecto a la prestación de servicios de eventos empresariales, Sociales y familiares, en la Sabana de Bogotá y Cundinamarca se identifican 4 categorías de competidores directos como son: Empresas de catering, cajas de compensación, Clubes sociales y salones de eventos.

En la región de Cundinamarca en el sector de Casinos de alimentos – catering, se tiene la siguiente participación en el mercado según los activos, los cuales son una barrera de entrada al momento de competir en el sector específico del mercado. La barrera que se identifica es que tienen un posicionamiento alto en el reconocimiento por el cliente y su inversión en equipos para la atención de servicios facilita la atención de los eventos si sobrecostos excesivos. En la tabla No 6, vemos como Compass Group Service Colombia, es la empresa de catering que mayor proporción tiene en activos para brindar sus servicios. Sin embargo, Sodexo S.A.S, da un mejor rendimiento sobre los activos.

**Tabla 9** *Priorización de las empresas de catering según sus activos totales en el año 2018*

No.	Empresa	Año 2018		
		EBITT	Activos Totales	ROA
1	Compass Group Service Colombia	10.329.906	194.133.907	5,32%
2	Sodexo S.A.S.	10.821.814	121.878.292	8,88%
3	Duflo Servicios Integrales S.A.S.	2.976.022	76.817.672	3,87%
4	La Vianda, Servicios de alimentación	1.937.390	48.362.750	4,01%
5	Servihoteles S.A.	1.871.523	30.443.804	6,15%
6	Dialimentos S.A.S.- Industria Hotelera y Alimentos S.A.S.	545.184	17.807.447	3,06%
7	Alimso Catering Service S.A.	66.709	16.819.540	0,40%
8	Aldimark, servicio de alimentos	-516.468	16.507.486	-3,13%
9	Servinutrir S.A.S.	309.989	11.335.087	2,73%
10	Sapore S.A.S.	-	8.028.916	0,00%
11	Bodega y Cocina S.A.S.	244.079	6.127.556	3,98%
12	Majoi S.A.S.	-1.012.324	2.888.317	-35,05%
13	JCH Services S.A.S.	61.943	1.278.444	4,85%

**Nota:** Elaboración propia adaptada la Superintendencia de Sociedades (Villarraga, 2020)

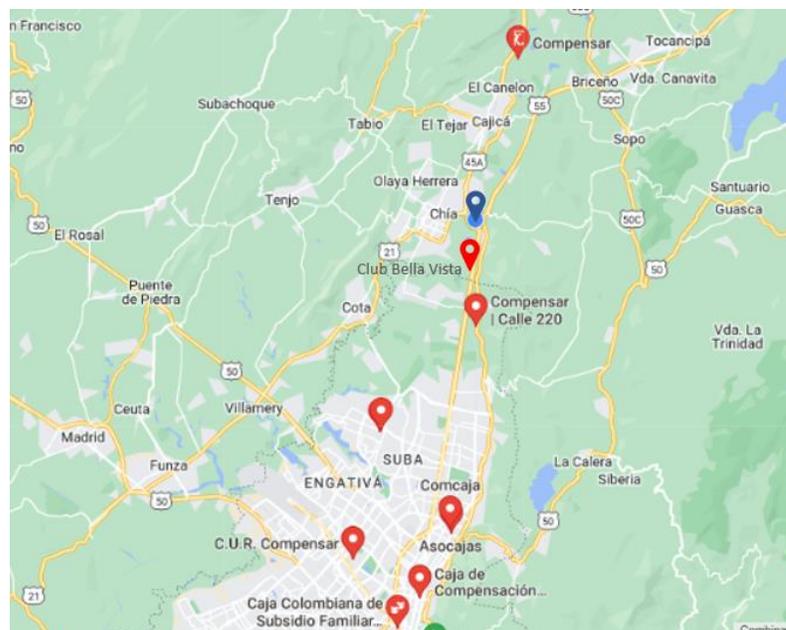
Un segundo sector que se evidencia como competencia actual, son las cajas de compensación ubicadas en la zona de influencia de la Sabana de Bogotá, las cuales cuentan

con un musculo financiero que proviene del número de afiliados y una estructura organizacional ya establecida. Esto les permite disponer de recursos para la planeación y ejecución de eventos. De igual modo, tienen una larga trayectoria que les permite ser reconocidos por sus afiliados y disponer de diferentes sedes y espacios para el desarrollo de todo tipo de evento.

Debido al tamaño de las cajas de compensación, estas cuentan con una gran capacidad de negociación con proveedores y red de contactos en la industria, lo que les permite acceder a recursos y oportunidades de forma global. De esta forma, ser competitivos a nivel de precios, comercialización y marketing.

Entre las cajas de compensación ubicadas en la Sabana de Bogotá, están: Club campestre Cafam, Club Bella vista de la caja de compensación de Colsubsidio, Asocajas y Comcaja.

### **Ilustración 1** *Ubicación de cajas de compensación en Sabana de Bogotá*



**Nota:** Mapa extraído de Google maps



Arobanquetes, el Castillo Marroquín, Casa Santorini, hacienda Villa Sara, Hacienda campestre , el pórtico, Aguapanelas Internacional, Hacienda la Capilla y Centro de eventos de la autopista Norte entre otros. Estos espacios de salones de eventos están equipados para realizar diferentes tipos de eventos como conferencias, eventos familiares y sociales. Cuentan con personal de apoyo capacitado y especializado para satisfacer las necesidades de los clientes, y como complemento, se encuentran ubicados estratégicamente para un fácil acceso al evento.

De igual modo los salones de eventos cuentan con una amplia experiencia que les otorga una gran reputación para transferir confianza a sus clientes.

### **Ilustración 3** *Ubicación de centros de eventos de la Zona de Sabana de Bogotá*



**Nota:** Mapa extraído de Google maps

#### **11.1.2.2 Amenaza de nuevos competidores**

Según Procolombia las Universidades son un excelente escenario para la realización de eventos, puesto que combinan la diversidad académica con el ámbito educacional y

multiespacios culturales, que permiten el desarrollo de eventos íntegros empresariales. (Procolombia, 2019).

En la siguiente tabla se realiza una selección de Universidades de Colombia para identificar el alcance en infraestructura y servicios complementarios que permitan a la Universidad la atención de eventos externos.

**Tabla 10** *Criterios de la Universidades para la atención de Catering*

	Universidad Javeriana	Universidad del Norte	Universidad de los Andes	Universidad EAFIT	Universidad ICESI	Universidad de La Sabana
Criterios	Bogotá	Barranquilla	Bogotá Centro	Medellín	Cali	Chía
Años de atención de servicio de Catering propio						30
Atención de servicio de eventos propios	x	x				x
Atención de servicio eventos por terceros			x	x	x	
Atención de eventos externos	x	x				x
Infraestructura y mobiliario para la atención de eventos	x	x		x		x
Flexibilización en la adecuación de espacios para eventos	x	x	x	x	x	x
Portafolio de eventos externos	x	x				x
Marketing (análogo y digital) para eventos externos		x				
Configuración de servicios de eventos externos		x				
Alianzas con Colegio y entidades gubernamentales del sector		x				
Restricción de ingreso de alimentos al Campus para atención de eventos	x	x				

**Nota:** Tabla de elaboración propia como resultado de las entrevistas realizadas a las personas encargadas del servicio de alimentos en la Universidad.

En la tabla anterior se puede evidenciar que la Universidad del Norte y la Universidad Javeriana, han migrado sus servicios a la atención de servicios externos enfocados en la línea de catering o venta de productos, desarrollo de actividades de capacitación y bienestar. Por ello, la Universidad de La Sabana tienen una gran oportunidad para el desarrollo de eventos externos, dado por la amplitud de espacios para el desarrollo de diferentes actividades y atención de estos con los servicios complementarios como alimentos y ayudas tecnológicas.

En el entorno de la Sabana de Bogotá, existen sedes de otras Universidades que cuentan con campus y espacios tecnológicos para el posible desarrollo de eventos empresariales, sociales y familiares y no necesariamente se encuentran en los rankings más importantes del país. Adicional a esto, también tienen atributos similares con respecto a la disponibilidad de espacios dado por el calendario académicos de las mismas.

#### **Ilustración 4** *Ubicación de las Universidades de la Zona Sabana de Bogotá*



**Nota:** Mapa extraído de Google maps

#### **11.1.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Basándose en la reputación de la calidad de servicio, seguridad alimentaria, variedad de productos y en la calificación obtenida por sus clientes, a continuación, se listan las empresas de servicios de catering con mayor reconocimiento de la Sabana de Bogotá, las cuales representan la principal amenaza, si la universidad solo centrara sus esfuerzos en la línea del catering.

1. Bacanal Catering
2. Casa Garden Kitchen

3. Catering La Sabana
4. Ronitz Catering
5. 4 Sabores Catering
6. Marve-Cheff Catering
7. Gastronomía Barcelona
8. Little John Catering & Events
9. Lima Caterers
10. Bocatti Catering & events

#### **11.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores**

Aquí evaluaremos a nivel institucional como Universidad de La Sabana y en el marco de Dirección de Alimentos y Bebidas, el impacto que tienen los proveedores como barrera u obstáculo para la realización de eventos y la prestación del servicio de alimentos.

**Servicio de alimentos y bebidas:** La Unidad de Alimentos y Bebidas de la Universidad tiene un relacionamiento fuerte con 145 proveedores de suministros alimentos y solo un contrato de exclusividad con la empresa Industrial Nacional de Gaseosas Coca Cola Femsa Ltda. Con el fin de mantener una disponibilidad de servicio, siendo esta la unidad que presta servicios de alimentación a pacientes en la Clínica Universidad de La sabana y en concordancia con los lineamientos institucionales del Dirección Financiera – Jefatura de Adquisiciones se tienen proveedores sustitutos para garantizar el servicio de alimentos de alimentos.

En la siguiente tabla se evidencia el poder de relacionamiento con los proveedores de alimentos y bebidas. Este relacionamiento se mide según el tamaño de adquisiciones realizadas en un año.

**Tabla 11** *Número de proveedores de Alimentos y Bebidas y volumen de compra*

<i>Categoría</i>	<i>Volumen de compras año 2019</i>	<i>Número de proveedores</i>
CARNES	2.424.060.074	9
ABARROTES	1.456.104.620	61
BEBIDAS GASEOSAS	1.150.554.487	5
FRUTAS Y VERDURAS	1.065.666.768	2
LACTEOS Y HUEVOS	1.048.609.317	8
CONGELADOS	680.477.218	9
SNACK Y CONFITERIA	579.279.882	15
ENVASES DESECHABLES	544.003.671	5
PRODUCTOS DE ASEO	367.819.875	6
PANADERIA COMPRA	250.003.550	4
BEBIDAS LACTEAS	211.085.095	3
LINEA AMARILLA	199.594.433	4
REPOSTERIA	64.927.504	2
LICORES EVENTOS	54.041.088	4
LICORES PRODUCCION	25.094.880	3
HELADOS Y PALETAS	16.952.718	3
PAPELERIA	14.654.473	2
<b>Total general</b>	<b>10.152.929.653</b>	<b>145</b>

**Nota.** Tabla de autoría propia con la información del volumen de compras de alimentos y Bebidas de la Universidad de La Sabana del año 2019

A su vez la Universidad de La sabana cuenta con políticas para la selección de proveedores con el debido cuidado de la reputación de la Universidad y el buen nombre de esta, al igual que la propensión para garantizar el suministro oportuno de productos acorde a las necesidades reales de la organización. Los siguientes son los requisitos puntuales para la selección de proveedores , los cuales se encuentran en el manual de adquisiciones de bienes y servicios – capitulo: gestión de proveedores del macroproceso de Adquisiciones de Bienes y

Servicios de la Universidad de La Sabana, el cual es certificado por el INCONTEC: (Sabana, Manual de Adquisiciones de Bienes y servicios, 2022)

Toda persona natural o jurídica que desee ser proveedor de la Universidad de La Sabana debe hacer llegar la siguiente información a la Unidad líder de la adquisición:

- Cotización o propuesta comercial
- Años de experiencia en el mercado
- Clientes principales

Además, deben enviar la siguiente documentación, la cual será objeto de análisis: Para personas jurídicas Colombianas:

- Copia del RUT (Registro Único Tributario)
- Certificado de existencia y representación legal (con expedición no mayor a 30 días).

Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.

- Formulario LAFT Persona Jurídica
- Validación de conflicto de intereses
- Certificación de composición accionaria

Para personas naturales Colombianas:

- Copia del RUT (Registro Único Tributario)
- Copia de la cédula ampliada al 150%.
- Formulario LAFT Persona Natural
- Validación de conflicto de intereses
- Aprobación de la secretaria de salud superior al 90%

Para proveedores del exterior:

- Número de identificación fiscal (CIF, VAT, o el que haga sus veces).
- Acta constitutiva
- Copia del pasaporte
- Copia del documento de identidad del representante legal.
- Certificación bancaria
- Referencias comerciales (opcional)
- Certificaciones específicas (cuando aplique)
- Validación en lista restrictivas - Inspektor
- Formato LAFT persona jurídica
- Validación de conflicto de intereses

Para proveedores de plataformas en Internet:

- Número de identificación fiscal (CIF, VAT, o el que haga sus veces).
- Si es nacional: RUT (Registro Único Tributario).
- Dirección y teléfono

Al igual que la documentación necesaria para la incorporación de proveedor, La Universidad de La Sabana cuenta con 11 políticas para la gestión de proveedores. Las cuales están incluidas en las políticas de gestión de adquisiciones del Macroproceso de Adquisiciones de bienes y servicios. Para lo cual la política, que vela por la reputación de la Universidad es que la inclusión de un nuevo proveedor ya sea nacional o internacional, deberá llevar la

revisión, sin excepción, en las listas restrictivas de lavado de activos y nacionales. (Sabana, Políticas de gestión de adquisiciones, 2021)

**Servicio de tecnología:** la universidad de La Sabana cuenta con el área de centro de producción y multimedia y la Dirección de Sistemas, con los cuales se coordinan los requerimientos de tecnología para la atención de los eventos, según los lineamientos del cliente. De igual forma la Universidad puede contratar estos servicios con empresas externas prestadoras del servicio de tecnología de multimedia y ayudas de streaming.

**Servicios de educación para asesorías específicas de las empresas:** La Universidad de La Sabana cuenta con directores de programa académicos de posgrados, que permiten alinear los requerimientos del cliente para experiencias de formación empresarial con entrenamiento a los equipos de trabajo, permitiendo el desarrollo de habilidades poderosas según la necesidad de cada cliente. Y sugerir los docentes de planta o catedráticos estratégicos para llevar a cabo el desarrollo de los entrenamientos.

**Servicio de alquiler de espacios:** La Universidad de La Sabana administra los espacios de la Universidad y da acceso a las unidades académicas y administrativas para reservar los espacios de la Universidad dando prioridad a la agenda académica. De igual modo opera internamente el acceso vehicular y peatonal a la Universidad, al igual que el mantenimiento de los espacios.

#### **11.1.2.5 Poder de negociación de los clientes**

En esta parte, se identifican los clientes con los que tiene relacionamiento La Universidad de La Sabana y que se consideran con una alta influencia para la definición de precios, condiciones de venta y otros aspectos de relaciones comerciales. Debido a estas características, el cliente puede persuadir para ser acreedor de descuentos, precios más bajos o eventualmente acceso gratis en la ocupación de espacios y mejores condiciones de venta.

La Universidad de La Sabana tiene convenios especiales con empresas de interés las cuales están alineadas a las 3 dimensiones de la Universidad, que son educación Docencia, investigación y proyección social. De tal forma maneja convenios con grupos de interés que ayuden a potenciar las relaciones para el crecimiento de la Universidad.

**Colegios:** La Universidad tiene un área de Admisiones que hace relacionamiento con los 1.000 colegios con mejor puntaje de las pruebas Saber Pro. En este caso, hay colegios del grupo de ASPAEN que tienen una influencia sobre los precios del portafolio de servicios de las tarifas de la Universidad. De igual modo, colegios pertenecientes a la Asociación Andina de Colegios de BI (Bachillerato Internacional) con los que en los años de fundación de la Universidad se han fortalecido lazos de trabajo colaborativo que la universidad de La Sabana sea parte de su proyecto educativo y de investigación.

**Clínica Universidad de La Sabana:** La clínica De la Universidad de La Sabana tiene un vínculo institucional estrecho porque están asociadas en términos de gobernanza y facilita la colaboración y la comunicación entre ambas partes. Entre la clínica de la Universidad de La Sabana y la Universidad de La Sabana se complementan en términos de recursos, la Universidad ofrece conocimiento y experiencia en diferentes disciplinas académicas como enfermería, medicina y ciencias de la salud entre otras y la clínica de la Universidad de La Sabana puede proporcionar infraestructura médica, instalaciones equipos y personal especializado. Por tanto, las redes que existen entre ellos permiten que la clínica tenga excepciones y poder como Cliente para la ocupación de espacios y desarrollo de actividades en la Universidad.

**EI INALDE Business School:** es el Instituto de Alta Dirección Empresarial de la Universidad de La Sabana y primera Escuela de negocios en Colombia, la cual en el desarrollo de sus programas atrae directivos, socios y gerentes de empresas de alto impacto en Colombia para el aprendizaje. Debido al crecimiento en el número de participantes, las instalaciones

actuales del INALDE no cubren la demanda actual después de la pandemia del COVID-19 y cuenta con prioridad para la ocupación de espacios en la Universidad para el desarrollo de sus programas. Por tanto, en caso de alguna solicitud del evento se priorizan las clases de los programas del INALDE y se tienen beneficios de precios para la ocupación de los espacios. De igual modo, la Dirección de Alimentos y Bebidas es la encargada de la prestación del servicio de Alimentos y representa el 8% de los ingresos anuales.

Dados estos convenios, La Unidad de Alimentos y Bebidas centraliza los requerimientos del cliente sin ingreso de empresas externas para la prestación de servicios de catering. Dependiendo del nivel de relacionamiento se limita el ingreso a productos asociados con la representación de marca de la empresa que hace las veces de cliente.

Para hacer abordaje a los clientes individuales, se proyectan estrategias de marketing y para los clientes institucionales se construye la fuerza de venta con tarifas preferenciales.

### **11.1.3 Análisis DOFA parte externa (oportunidades y Amenazas)**

En la unidad de alimentos y bebidas de la Universidad de la Sabana, se realizó un análisis DOFA donde se identificaron Oportunidades y Amenazas que podrían afectar el servicio, este análisis permite visualizar las posibilidades de crecimiento y expansión en el mercado y mitigar los riesgos a los que puede estar expuesta. Algunos de los puntos álgidos identificados en las oportunidades son las alianzas y asociaciones con entidades externas, que podrían estar interesadas en realizar sus eventos en las instalaciones de la Universidad y otra oportunidad importante es la capacidad instalada y el personal experto con que cuenta la universidad para este tipo de eventos.

En cuanto a las amenazas se identificó que, dada la estacionalidad académica, la universidad se encuentra expuesta a perder personal capacitado y con experiencia, lo que implica que para el nuevo periodo se contraten personas sin experiencia que entran en un

proceso de capacitación y curva de aprendizaje; a continuación, se puede ver con más detalles cada una de las oportunidades y amenazas identificadas:

### Ilustración 5 DOFA parte externa (Oportunidades y Amenazas)

Oportunidades (factores externos)		Amenazas (factores externos)	
O1	Desarrollo de mercado por la ubicación geográfica de la Universidad	A1	Perdida del personal capacitado por las condiciones actuales de contratación debido a la estacionalidad académica.
O2	La unidad de negocios de alimentos de la Universidad de la Sabana tiene la capacidad y el deseo de cubrir otros segmentos de negocio.	A2	Competidor directo que decida explorar la atención de eventos con precios menores al mercado.
O3	Asociación con entidades gubernamentales y sector empresarial de Sabana Centro	A3	Centro comerciales enfocado al desarrollo de eventos y experiencias diferenciales dada por la ubicación en las afueras de Bogotá.
O4	Alianzas con colegios de zona de influencia o interés de la Universidad	A4	Incremento del precio de materias primas y disponibilidad del producto dada la estacionalidad climática y los conflictos sociopolíticos
O5	Hay una demanda insatisfecha y la Universidad de la Sabana cuenta con una capacidad instalada subutilizada y disponible dada la estacionalidad académica de la Universidad		
O6	Escenario social dado por la postpandemia, que favorece que las personas exploren los espacios para reunirse y disfrutar socialmente		

**Nota.** Tabla de autoría propia identificando las oportunidades y amenazas

## 11.2 Diagnostico Interno

Para el análisis interno se utilizaron 4 herramientas, el análisis de recursos y capacidades, la parte interna del DOFA de debilidades y oportunidades, Modelo operativo actual y el journey map.

### 11.2.1 Análisis DOFA parte interna (Debilidades y fortalezas)

El resultado del análisis de las debilidades y fortalezas proporciona una visión interna de la Unidad de negocio de alimentos y bebidas de la Universidad de La Sabana, en el análisis se identificó como debilidades importantes el marketing, tanto análogo como el digital, el cómo llegar y atraer a los clientes y posteriormente fidelizarlos.

En cuanto a las fortalezas, la Universidad cuenta con una ubicación geográfica privilegiada, con un ambiente campestre, tranquilo y de fácil acceso para los clientes,

adicionalmente cuenta con una infraestructura consolidada, versátil y atractiva, sumado a la experiencia en área de alimentos y bebidas. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario desarrollar estrategias específicas que capitalicen las fortalezas y aborden las debilidades.

### Ilustración 6 DOFA *parte interna (Debilidades y fortalezas)*

Debilidades (factores Internos)		Fortalezas (factores internos)	
D1	No existe una ruta estandarizada para el desarrollo de productos y servicios enfocado en eventos externos	F1	Infraestructura de la Universidad (áreas, equipamiento, parqueaderos, dotaciones sanitarias, dotaciones deportivas etc. )
D2	Posicionamiento en redes sociales	F2	Ubicación geográfica privilegiada en las afueras de la capital y ambientación del campus
D3	No existe un abordaje del marketing (análogo y digital) enfocado en la atención de eventos externos	F3	Dominio y experiencia de la cadena logística para la producción de alimentos
D4	Dada la estacionalidad académica, en la unidad de alimentos hay una reducción de clientes orgánicos en los puntos de alimentos y una sostenibilidad de precios fijos	F4	Capacidad Instalada versátil para la atención de diferentes tipos de catering y alquiler de espacios
D5	No hay una configuración de servicio de eventos externos	F5	Existe la tecnología de comunicaciones, de información y de conectividad en todo el campus de la Universidad.
D6	No existe en la estructura de la Unidad de Alimentos y bebidas un personal capacitado para el relacionamiento y desarrollo de marketing	F6	Capacidad de negociación con proveedores de materias primas
D7	No hay un modelo de gestión comercial de los servicio de atención de alimentos de la Universidad.	F7	La Universidad tienen empleados directos para la prestación del servicio de alimentos en la Universidad.

**Nota.** Tabla de autoría propia identificando las debilidades y fortalezas

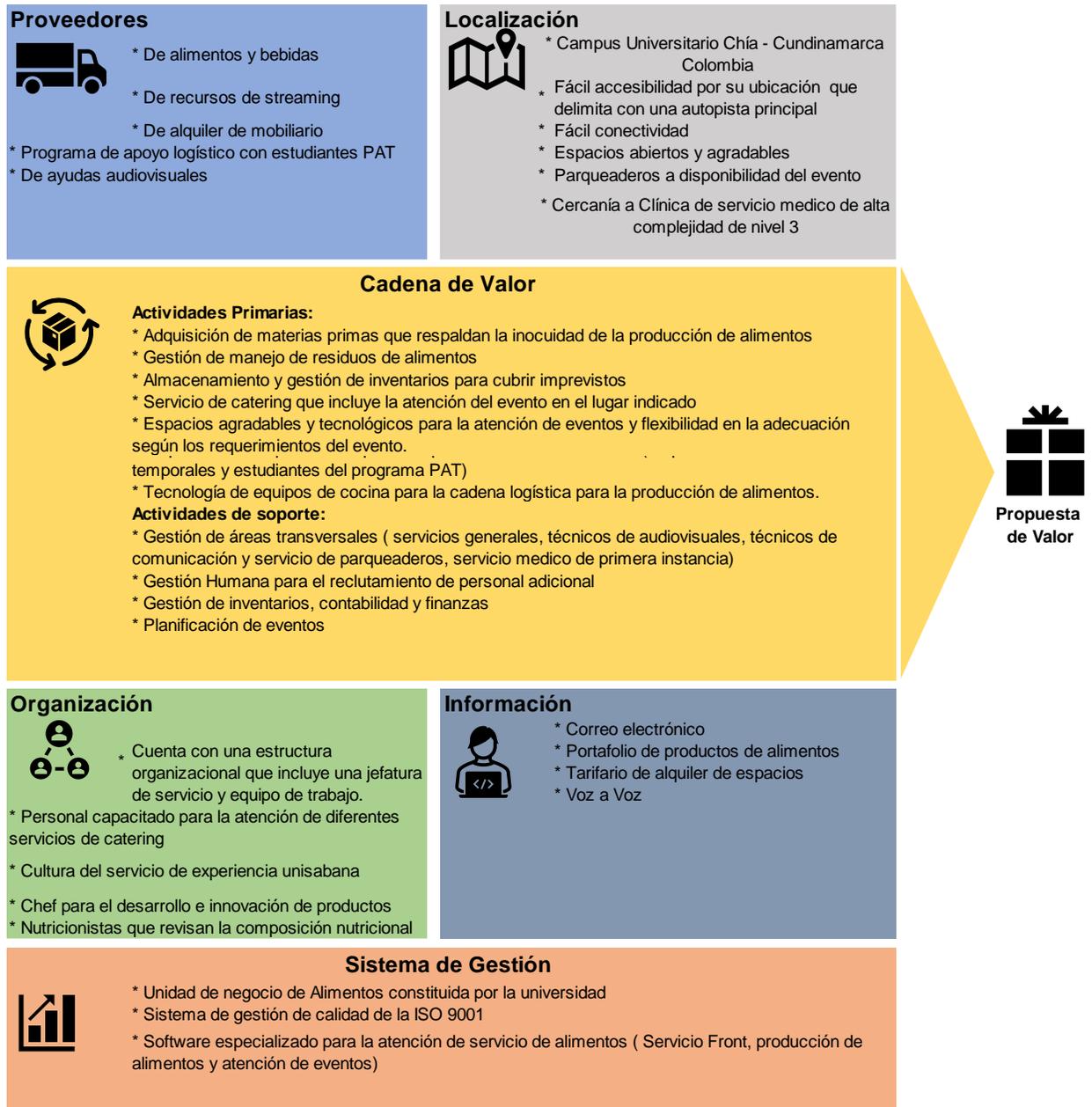
#### 11.2.2 Modelo Operativo actual

Aquí se presenta el modelo operativo actual de la Dirección de Alimentos y Bebidas de la Universidad de la Sabana, es cual es un diagnostico ilustrado como representación gráfica del modelo operativo según Andrew Campbell. Este permite identificar los procesos, practicas, estructuras y técnicas implementadas en el área de eventos externos que se tienen para atender al cliente externo desde el momento en que solicita un evento y los medios y canales normales de la Universidad.

El tener este análisis permite dilucidar las oportunidades de mejora en cada uno de los aspectos del modelo actual, las sinergias que se pueden crear o potencializar y si es un atrayente desde el punto de vista para el cliente

**Figura 19** Situación actual del servicio de eventos en el modelo operativo de Andrew

Campbell



### 11.2.3 Journey Map

Una vez definido que el Journey map es una herramienta que permite analizar el ciclo del viaje del cliente en el momento de la prestación del servicio. A continuación, se adjunta el análisis realizado al servicio actual de eventos externos, de cómo el cliente percibe el servicio. En este modelo se ilustran los momentos de verdad del cliente, a través de la representación gráfica de las sensaciones que en el cliente se generan, pasando por cada uno de los eslabones de los puntos de contacto en la interacción con el cliente.

**Tabla 12** Journey Map del servicio de eventos externos actual de la Dirección de Alimentos y Bebidas (antes)

Acciones del usuario	Antes							
	Llama a la Universidad	Pregunta por el servicio de alquiler de espacios y atención de eventos a empresas	Se contacta con el área encargada	Solicita un portafolio de servicios	Entrega las especificaciones del requerimiento del evento o alquiler de espacio	Recibe la confirmación de disponibilidad del espacio	Confirma las solicitudes del evento y el itinerario	Envío de la cotización
Front Back	X	X	X	X	X	X	X	X
Puntos de contacto	Conmutador	Recepcionista	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos
¿Que esta pasando?	" No hay un speech para la persona que atiente el requerimiento del evento externo"	" Por falta de información en el conmutador, el cliente vuelve y explica la solicitud"	" El cliente vuelve a manifestar la solicitud"	" No hay un portafolio para guiar al cliente sobre el alcance de los servicios"	" Se consolida el 100% de las necesidades"	" La fecha requerida no esta disponible" "La fecha requerida esta disponible"	" Tengo un seguimiento como cliente"	" Recibo la información consolidada en un solo documento",
¿Que esta sintiendo?	"La persona de información no entiende mi solicitud"	"Me frustra pasar de contacto en contacto, sin tener una respuesta rápida"	" Me siento atendido" " Me siento limitado por falta de disponibilidad de espacios y de información complementaria del evento "	" Me siento insatisfecho por la falta de orientación " "Siendo que debo Interrogar al coordinador para recibir asesoría"	" Siento que por fin recibieron y están atendiendo mi necesidad"	" Siento que ya tengo una asesoría personalizada"	" Siento que ya tengo una asesoría personalizada"	" Mi solicitud fue atendida y comprendida en la solicitud"
Experiencia positiva Experiencia negativa								

Acciones del usuario	Durante			Después		
	Aprueba la cotización para la realización de evento	Realiza cambios al evento 3-2-1 día antes	Confirmación de cambios al evento	Llega al evento	Cambio adicional a ultima hora	Se desarrolla el evento
Front	X					
Back		X	X	X	X	X
Puntos de contacto	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos	Coordinador de eventos
¿Que esta pasando?	" Tengo seguridad de que el evento queda reservado"	" El evento debe ser ajustado pero desconozco el ANS"	" Me están dando alternativas que se ajustan a los cambios"	" Se cumple con la propuesta de valor"	" Se contactan con las partes interesadas para buscar alternativas"	" Se cumple con las expectativas"
¿Que esta sintiendo?	"Satisfecho porque tengo asegurado el evento"	" Me siento preocupado porque no se si se pueda hacer la modificación y tenga impacto en evento"	" Me siento tranquilo, porque se puedo llegar a un acuerdo"	" Me siento bien atendido por la Universidad"	" Me siento atendido y me dan una respuesta clara"	" Me siento satisfecho y quiero volver "
Experiencia positiva						
Experiencia negativa						

**Nota:** Tabla de elaboración propia, realizada a partir de los resultados del Journey map realizado con los dolores actuales del cliente, recibidos de la percepción del Coordinador de eventos externos y jefe de servicio de la Dirección de Alimentos y Bebidas del cliente.

Dado este análisis se evidencia que, en el primer eslabón de contacto con el cliente externo al solicitar un evento en la Universidad de La Sabana, no se tiene un conocimiento claro de que exista un área encargada para la recepción de estas solicitudes de eventos y que no hay un acompañamiento de un portafolio de productos y servicios que le permita al cliente abarcar expectativas adicionales a las que inicialmente tiene.

De igual forma, no se cuenta con un acuerdo de nivel de servicio claro con el cliente, para que él tenga conocimiento de cómo debe manejar los cambios de últimos días y última hora en el evento solicitado y se pueda crear una expectativa de lo que puede llegar a pasar.

## **12 Definición de estrategias de desarrollo e implementación del negocio de eventos externo**

La siguiente propuesta estratégica, es el resultado del análisis de diferentes herramientas de análisis estratégico, como las mencionadas en el marco teórico y desarrolladas en el diagnóstico estratégico. Estas permitieron, un planteamiento de modelo de negocio íntegro y eficaz, a través de la evaluación del entorno y de la investigación realizada con las entrevistas en otras universidades, esto con el fin de ver el problema como una oportunidad. En el desarrollo del modelo de negocio propuesto, se incluye la tendencia del mercado y la competitividad de este, la exploración de los recursos internos y capacidades de la Universidad de La Sabana y de la Dirección de Alimentos y Bebidas, como factores claves para enfrentar los nuevos desafíos.

### **12.1 Matriz DOFA cruzado**

Este análisis permite identificar estrategias que maximizan el uso de los recursos internos, aprovechando las oportunidades identificadas y enfrentando las amenazas de manera eficiente. Aquí se puede tener una visión más completa de como al cruzar la matriz DOFA, se integran los recursos de la Universidad de la Sabana y de la Dirección de Alimentos y Bebidas para el crecimiento de la Universidad, aprovechamiento de la capacidad interna y la minimización de riesgos como la pérdida de personal capacitado.

**Tabla 13 DOFA cruzado estrategias (DO - FO)**

	<b>D</b>	<b>F</b>
<b>O</b>	<b>DO</b> <b>Estrategia de mejora</b>	<b>FO</b> <b>Estrategia de ataque</b>
	<b>D1O2:</b> Diseño y desarrollo de portafolio de servicios para la atención de eventos externos aprovechando la capacidad, experiencia y el deseo de la Dirección de Alimentos para cubrir otros segmentos.	<b>F1F2F3F4F5O5:</b> Aprovechar la infraestructura de la Universidad, los recursos tecnológicos, de logística e industrialización del servicio de alimentos para desarrollar un modelo de atención enfocado en los eventos corporativos.
	<b>D2D3O6O3O4:</b> Realización de plan de marketing digital y digital para la atención de eventos corporativos enfocado en las alianzas actuales de La Universidad cómo entidades gubernamentales y empresas de la zona de influencia.	<b>F3O2:</b> Experiencia con trayectoria en el servicio de catering para la atención de eventos Corporativos a través del desarrollo de productos según la temática solicitada por el cliente.
	<b>D4O1O5:</b> Motivar y direccionar al cliente para la realización de eventos en los periodos valles de la Universidad a través de estrategias de marketing tipo PULL, promoviendo la ubicación y el espacio disponible.	<b>F2O1O6:</b> Oportunidad para el desarrollo de actividades que permitan el aprovechamiento de la capacidad instalada del campus universitario y el fácil acceso al mismo, potencializando una experiencia diferenciadora acompañada de la ambientación del campus.
	<b>D5O3O4:</b> Desarrollo de modelo de negocio de eventos corporativos con alianzas gubernamentales y colegios de impacto para la Universidad.	<b>F6F7O5O6:</b> Aprovechando la capacidad de mano de obra para la atención de eventos, se puede desarrollar un portafolio de eventos dinámico y competente en el mercado, enfocado en las estacionalidades académicas y los nuevos escenarios para reuniones sociales dados por la postpandemia.
	<b>D6D7 O1O2:</b> Diseño e implementación de una estrategia de gestión comercial (niveles de comisiones, áreas de cobertura, arquetipo de clientes) de los servicios de atención de alimentos de la Universidad	

**Tabla 14 DOFA cruzado estrategias (DA - FA)**

DA Estrategia de huida	FA Estrategia de defensa
<b>D2D3A1:</b> Aprovechar la capacidad instalada de la Universidad y la experiencia del recurso humano para promocionar y pautar el servicio de catering, eventos corporativos y sociales en temporadas valle de la Universidad.	<b>F7A1:</b> Disponer de la capacidad instalada de la Universidad para potencializar el desarrollo de eventos externos en las temporadas de estacionalidad académica permitiendo la contratación del personal por un periodo mayor al actual conservando la experiencia capitalizada
<b>D4A1:</b> Exploración de otras fuentes de ingreso para la Dirección de Alimentos que permita la ocupación del personal en las temporadas valle, disminuyendo la rotación del personal y pérdida de transferencia de conocimiento en cultura sabana y conocimiento técnico	<b>F1F2F3F4F5A3:</b> Promover a través de la atención de eventos de catering con complemento académico y actividades de bienestar y de desarrollo empresarial, el arrendamiento o alquiler de espacios en las temporadas en las que existe influencia estacional baja por la presencialidad académica.
<b>D5D7A2A3:</b> Desarrollar un modelo de Gestión comercial que configure las actividades requeridas para para la realización de eventos externos siendo barrera de entrada para los competidores de la zona de influencia.	<b>F3F6A2A4:</b> Diseño de portafolio de productos versátil que contemplen rangos de precios según la capacidad adquisitiva del cliente y negociaciones a escala por el numero de participantes para la atención de eventos externos.
<b>D1A4:</b> Desarrollo de portafolio de productos estandarizados para la atención de las diferentes temáticas de eventos externos, teniendo en cuenta la estacionalidad climática que afecta la disponibilidad de materias primas.	

## 12.2 Lienzo del modelo de negocio - Modelo CANVAS

Como se explicó en el marco teórico, el modelo de negocio permite hacer una descripción de las partes donde la empresa crea, entrega y proporciona valor, y una forma de plasmarlo es desarrollando el lienzo del modelo Canvas de Alexander Osterwalder. Para poder desarrollar este lienzo, se tomaron las referencias de los modelos del entorno como el modelo de PESTEL, las 5 fuerzas de PORTER, el análisis DOFA y para complementar y enfocar la creación de la propuesta fue importante conocer la ruta del cliente actual y las estrategias del DOFA cruzado.

### Ilustración 7 Lienzo Canvas del modelo de negocio de eventos externo de Alimentos y Bebidas

Aliados Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de valor 	Relaciones con los clientes 	Segmento de clientes 
1 Proveedores de Alimentos y Bebidas.	1 Servicio de atención de eventos externo integrado.	Brindar una experiencia integrada y sostenible en la prestación del servicio de atención de eventos externos con personal capacitado en catering y red logística de la Universidad para el desarrollo de eventos sociales y corporativos.	1 Descuentos por agregación de demanda plan referidos	1 1000 primeros colegios en ocupar las mejores calificaciones en las pruebas Saber Pro - <b>Primario</b>
2 Áreas de apoyo para la gestión logística de la atención del evento como Sistema y transformación digital, Dirección de Operaciones, Dirección de Comunicación institucional y Jefatura de producción multimedia	2 Único canal de comunicación con el cliente - Servicio de hospitalidad		2 Descuentos escalonado dependiendo del segmento de clientes (primario - secundario y terciario)	2 Entidades adscritas a la Universidad como la Clínica Universidad de La Sabana, INALDE Bussines Schole, Fondo de empleados y Aspaen. <b>Primario</b>
3 Áreas de la Universidad que tienen fuerte relacionamiento con el segmento de clientes y permite una transferencia clara del modelo de negocio, como Dirección de admisiones, directores de programa y de practica interna, Dirección de proyección social y Asociación de amigos	3 Marketing PULL para inducir al cliente a la realización de eventos en las temporadas de estacionalidad académica baja de la Universidad.		3 Acompañamiento y asesoría personalizada en la coordinación del evento	3 Comunidad universitaria de la Universidad de la Sabana ( Estudiante, padres de los estudiantes, empleados, academia) <b>Primario</b>
4 Agentes comerciales externos que conozcan el mercado.	4 Desarrollo de portafolio de productos de alimentos versátil y dinámico según la temática de la reunión, las preferencias y restricciones alimentarias del cliente apalancado en la estacionalidad del mercado.		4 Primera vez de cliente: Showroom de espacios	4 Empresas aliadas para las practicas académicas de los estudiantes. <b>Secundario</b>
5 Proveedores de alquiler para ambientación de espacios	5 Posicionamiento en redes sociales como canal de comunicación de los servicios del portafolio de eventos		5 Descuento por pago anticipado y número de eventos en el año	5 Entidades gubernamentales que tengan relacionamiento con la Dirección de Asociación de Amigos y pertenezcan a la zona de zona de influencia de Chía. <b>Terciario</b>
	<b>Recursos Clave</b> 		<b>Canales</b> 	
	1 Personal capacitado en el servicio de catering		1 APP de la Universidad (cliente interno)	
	2 Instalaciones y equipamiento tecnológico de la Universidad		2 Agentes comerciales externos	
	3 Nutricionistas (portafolio saludable)		3 Redes sociales	
	4 Red de trabajo colaborativo entre unidades de la Universidad		4 Evaluar el servicio ofrecido desde el primer contacto que tiene el cliente para la solicitud de su evento	
	5 Buen nombre de la Universidad y posicionado		5 Landing Page de la Universidad	
	6 Comunicador social y audiovisual		6 Stand de venta	
			7 Pasarela de pagos	
<b>Estructura de costos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Comisión del comercial externo por cada evento realizado</li> <li>2 Cobro de apoyo tecnológico de Streaming</li> <li>3 Horas de personal de tecnología que acompañan el desempeño del evento</li> <li>4 Costos de materia prima</li> <li>5 Costos de parqueadero</li> <li>6 Costos de mantenimiento de espacios</li> <li>7 Nomina de los empleados del servicio de catering</li> </ol>	<b>Fuentes de Ingresos</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Alquiler del espacio</li> <li>2 Cobro del servicio de Catering (alimentos, ambientación y personal de servicio)</li> <li>3 Servicio audiovisuales de apoyos tecnológicos y de streaming</li> <li>4 Servicios de Speaker según la temática solicitada por el cliente</li> <li>5 Servicio de parqueadero</li> <li>6 Servicio de video y fotografía </li> </ol>			

### **12.2.1 Segmento de clientes**

Los clientes son la fuente de valor de la propuesta del modelo de negocio y en las estrategias del análisis DOFA en el DO, se evidencia una oportunidad de tener un segmento de mercado diversificado con los clientes aliados a la Universidad como lo son: la comunidad Universitaria, colegios y empresas de interés. Se hace una selección priorizando los clientes potenciales a los que se puede llegar de manera más cercana, teniendo en cuenta las necesidades, comportamientos y atributos comunes de los clientes.

Como se describe en el modelo Canvas, se segmenta por clientes primarios, secundarios y terciarios. Los primarios están dirigidos a la misma selección que hace la Dirección de Admisiones en la Universidad, con los 1.000 primeros colegios con el mejor puntaje de las pruebas saber Pro , las alianzas con las entidades adscritas de la Universidad como INALDE, Clínica Universidad de La Sabana, Fondo de empleados y Aspaen y termina con la comunidad universitaria de la Universidad, entre los cuales están los estudiantes, el cuerpo docente, academia y padres de familia. Esta primera elección de colegios, se hace llamativa luego de analizar lo que han realizado algunas de las universidades consultadas, en donde movilizaron el desarrollo de actividades administrativas, cursos vacacionales de estudiantes y otras actividades para los meses de temporada de baja ocupación universitaria y fortalecieron convenios con colegios y de esta forma pretender atraer mayor participación de estudiantes en inscripción de pregrado.

En un segundo segmento, están las empresas con las que se tiene relacionamiento para las prácticas de los estudiantes y un tercer segmento va dirigido a las empresas gubernamentales de la zona de influencia de la Universidad.

### **12.2.2 Relaciones con los clientes**

Dado el análisis del poder de negociación que tienen los clientes en el relacionamiento con la Universidad por la generación de valor bilateral, se realizan estrategias de mercado que

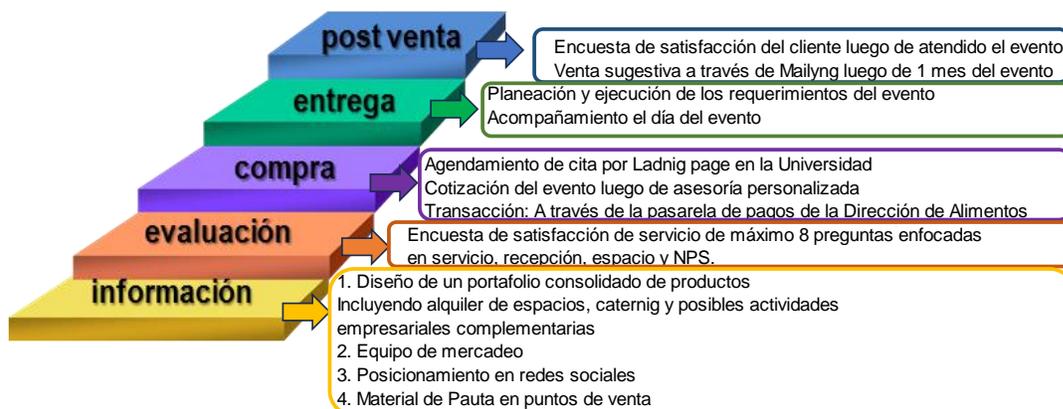
permiten la captación, fidelización y estimulación de venta cruzada para los clientes, entendiendo la segmentación y el tipo de cliente según el vínculo que tienen con la universidad. De igual modo un factor importante para el desarrollo de las estrategias de la Universidad son sus comportamientos ganadores, uno de estos está enfocado al servicio y es el servir más y mejor, lo cual potencializa la experiencia del servicio dada a la cercanía que se busca con el cliente y la hospitalidad como vínculo experiencial y transformador del servicio en la Universidad.

### 12.2.3 Canales

Los canales representan los medios a través de los cuales una empresa se comunica, llega y entrega valor a sus segmentos de clientes. Es decir, son los canales a través de los cuales la empresa interactúa con sus clientes y proporciona sus productos o servicios.

La Universidad desarrollara canales de comunicación que permitirán un acercamiento con sus clientes potenciales, desde el momento cero donde se dará a conocer como solución en atención de eventos, hasta la post venta con el fin de dar un cierre que conlleve a la mejora continua.

**Figura 20** *Fases de canal para la entrega del producto o servicio propuesto*



**Nota:** Figura de elaboración propia donde se definen la forma de llegar al cliente en cada fase del canal

#### **12.2.4 Aliados claves**

La Dirección de Alimentos y Bebidas al ser una Unidad de Negocios autosostenible de la Universidad de La Sabana tiene poder de negociación con los proveedores de alimentos y relacionamiento con 145 proveedores, en donde tiene opción A y opción B en caso de desabastecimiento o capacidad de respuesta con productos sustitutos. Por tanto, los proveedores de servicio de alimentos y de catering son claves en el desarrollo del portafolio de eventos para atención de clientes.

De igual modo la Universidad trabaja colaborativamente con otras unidades de la Universidad para hacer extensivo el servicio logístico, comercial y de medición del servicio, como Dirección de Tecnología y transformación Digital para la disponibilidad de conectividad, Dirección de operaciones para la disposición de parqueaderos y mantenimiento de espacios de la Universidad, Dirección de Comunicación institucional para la transmisión de pauta en redes sociales de la Universidad y jefatura de producción y multimedia para dar alcance a eventos con producción de streaming, entre otros. Los cuales complementan el funcionamiento del modelo de negocio y la extensión del portafolio de productos para la atención de eventos.

#### **12.2.5 Actividades claves**

En la propuesta de modelo de negocio se hace descripción de las actividades que permiten una continuidad de la relación con el cliente a través de la diferenciación en la prestación del servicio. Es importante identificar que hace la empresa y el nuevo modelo de negocio para generar valor hacia el cliente, y como se había mencionado en el cuerpo de este trabajo, el valor lo proporciona el cliente, puesto que es el que le da valor al producto o servicio.

En el lienzo del Canvas se describen 6 actividades claves que permiten al modelo de negocio generar valor a los clientes y garantías a los empleados de la Dirección de alimentos, como factor motivacional para garantizar la buena prestación del servicio.

### **12.2.6 Recursos claves**

En esta parte se hace una extracción de los recursos identificados en el modelo operativo actual, por tanto, se hace una descripción de los recursos claves para el desarrollo del modelo de negocio, como lo son: recursos físicos, basado en las instalaciones de la Universidad y su ubicación, humanos, haciendo énfasis a las personas que hacen parte del equipo para la atención de eventos en el Universidad, los cuales hacen una buena prestación del servicio a través de la experiencia capitalizada en su trabajo, y permite el buen desarrollo del evento para subir indicadores como el NPS.

Los recursos que se identifican hacen referencia a los diagnosticados en el modelo operativo para que el cliente tenga una percepción y experiencia memorable desde el momento de recepción de sus requerimientos y desarrollo de este en la atención del evento.

### **12.2.7 Propuesta de Valor**

En esta parte se describe el conjunto de productos y servicios que generan valor al cliente, como promesa del modelo de negocio identificado a través de la comprensión de las necesidades, deseos o problemas del cliente. La propuesta es un extracto del análisis de cada uno de los modelos estratégicos abordados para comprender el entorno y las capacidades como oportunidades internas.

Para lo cual, se identificó que la Universidad de la Sabana en equivalencia con los recursos disponibles de mano de obra y experiencia de la Dirección de alimentos y Bebidas, dados según la estacionalidad académica de la Universidad puede desarrollar un modelo de negocio de eventos externos que permita la satisfacción de las necesidades del cliente, ser competitivo en un mercado específico e inexplorado por la Universidad.

En este modelo de negocio y articulado con las expectativas externas del cliente para la prestación de servicios de catering, identificadas en el análisis PESTEL, se hace abordaje de 2

objetivos de desarrollo sostenible. “Según las Naciones Unidas los ODS, buscan erradicar la pobreza proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible”. (Unidas, 2015)

El primero y que lleva a uno de los problemas identificados al hacer el análisis interno de la Dirección de Alimentos y Bebidas, es la alta rotación del personal calificado debido a los periodos de contratación dados por la estacionalidad académica. Por ello, la propuesta de valor del modelo de negocio pretende estabilizar el contrato laboral de las personas a un periodo de 11 meses continuos de enero a noviembre, buscando otra fuente generadora de ingresos que cree empleo en las épocas valle dadas por la estacionalidad académica de la Universidad, contribuyendo al octavo objetivo de desarrollo sostenible “Trabajo decente y crecimiento Económico” (Unidas, 2015)

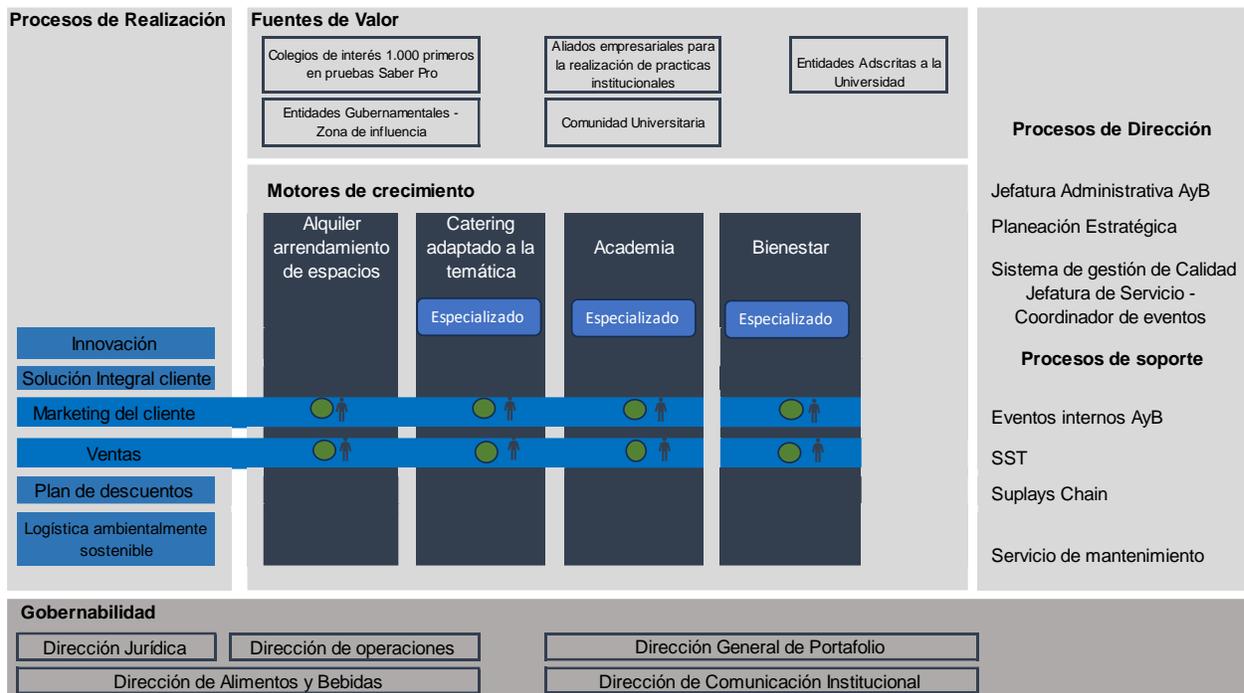
Un segundo objetivo de los ODS que aborda la propuesta de valor del modelo de negocio hace referencia al doceavo objetivo “Producción y consumo responsables”. Esto en la medida que el diseño de portafolio de eventos debe incluir la entrega de producto de alimentos en empaques amigables con medio ambiente. Los cuales promueven estilos de vida sostenible y una debida disposición final de los residuos.

Por tanto, la propuesta de valor del modelo de negocio de eventos externos es: Brindar una experiencia integrada y sostenible en la prestación del servicio de atención de eventos externos con personal capacitado en catering y red logística de la Universidad para el desarrollo de eventos sociales y corporativos.

### **12.3 Modelo Operativo propuesto**

Una vez identificado el modelo de negocio, se desarrolla un modelo operativo que proporciona una estructura y guía para el funcionamiento eficiente para la operación del servicio de eventos externos y su alcance.

**Figura 21** Modelo operativo para eventos externos de la Dirección de Alimentos y Bebidas



**Nota:** Figura de elaboración propia de la representación gráfica del modelo operativo según el lienzo del profesor Jaime Hilario Barcenas Ramos de la Universidad de La Sabana

En la figura No 20, se desarrolla un modelo operativo que proporciona 6 divisiones en donde se mencionan los motores del modelo y aquellas partes interesadas que se bene tener en cuenta para el desarrollo del nuevo modelo de negocio de eventos externos.

### Procesos de Realización

Se mencionan los 6 factores relevantes con los que el modelo de negocio le va a llegar al cliente y capturar demanda. Aquí se incorpora, lo que es importante para el cliente en el momento de tomar la decisión y que va a tener el modelo.

### **12.3.1 Fuentes de valor**

Se menciona el segmento de clientes descrito en el modelo Canvas, puesto que son de los que va a llegar valor en la captación de mercado.

### **12.3.2 Motores de crecimiento**

Esta la descripción de las unidades que operaran como palancas y líneas de negocio para la configuración en la atención del servicio de eventos externos. Por ello están incluidos, el alquiler de espacios de la Universidad, el Catering, La academia y Dirección de Bienestar en caso de requerir un Speaker como solicitud especial del cliente o actividad para el desarrollo de metodologías y trabajo en equipo.

### **12.3.3 Gobernabilidad**

Se hace la descripción de las áreas que se deben consultar y que pueden tener un poder de decisión para llevar a cabo un evento en la Universidad para una entidad externa.

### **12.3.4 Procesos de Dirección**

Se mencionan las áreas claves que permitirán el control, organización del evento.

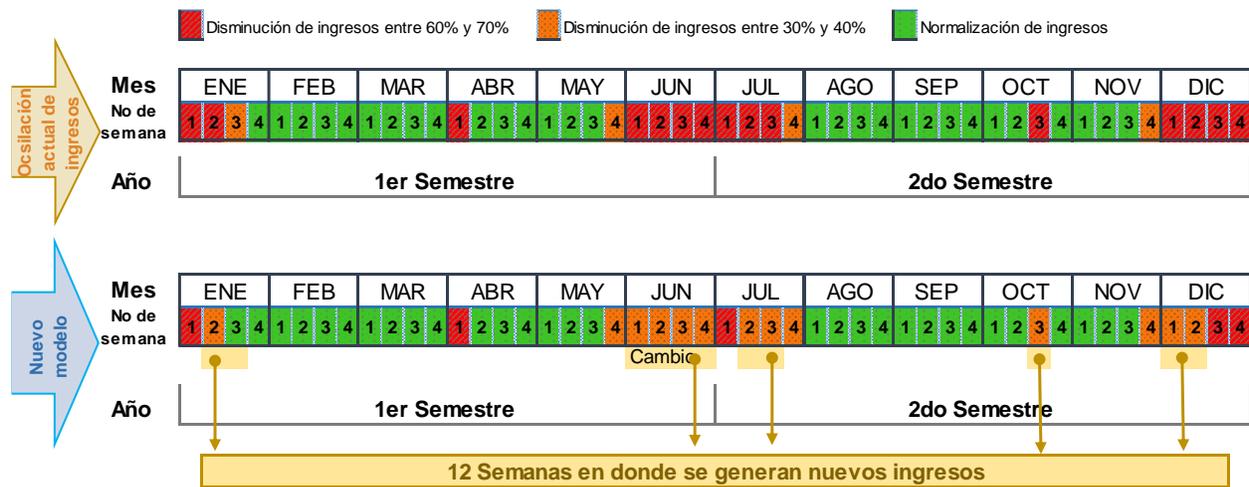
### **12.3.5 Procesos de apoyo**

Se incluyen las áreas que son el apoyo logístico y de seguridad del cliente para la realización del evento.

Una vez identificado el relacionamiento interno y la forma en la que se va a capturar demanda en el modelo de negocio a través del modelo operativo, como estrategia de amplitud horizontal, buscando satisfacer las necesidades del cliente al integrar una solución completa para él, sin tener que hacer iteración en varias áreas de servicio específico, como reserva de espacios, tecnología, parqueaderos etc. Se busca potencializar la generación de nuevos ingresos con un enfoque en las semanas del año en donde los ingresos tienen una disminución y se debe hacer receso de contratos laborales. Como se identifica en el análisis DOFA, la

rotación del personal y la pérdida de conocimiento en una amenaza para la buena prestación del servicio.

**Figura 22** Impacto de la generación de nuevos ingresos en semanas del año con el nuevo modelo de negocio de eventos externos



**Nota:** Figura de elaboración propia que representa el cambio en las semanas en la nueva generación de ingresos

En la figura 21, se evidencia en donde se debe hacer fuerza de Marketing PULL para inducir al cliente a la realización de eventos en las temporadas de estacionalidad académica baja de la Universidad y permitir la generación de los nuevos ingresos. Por tanto, el proyecto tendrá un impacto en 12 semanas del año inicialmente, en donde se pretende que los ingresos que están en una semaforización roja pasen a una semaforización naranja y se pase de una disminución de ingresos entre el 60 y 70% a un 30% y \$40%.

#### 12.4 Política de marginación del modelo

Como la Dirección de Alimentos y Bebidas es una unidad de negocio y servicio de la Universidad que no está en el Cor de la Universidad, busca que las nuevas unidades de negocio que estén bajo su sombrilla estén por encima del margen anual de la Dirección. Por tanto, el modelo de eventos externos busca tener 5 puntos por encima del margen actual de la

Dirección de Alimentos y Bebidas. Es decir, del 10% del margen actual de la Dirección, se espera que el margen sea un 15%. Por ello este modelo espera una rentabilidad entre el 30% y 40%, puesto que los espacios en la Universidad en las temporadas de baja ocupación dada por la dinámica académica son una capacidad ociosa.

**Tabla 15** Ejemplo de Modelo financiero de un evento externo

<b>Modelo Financiero</b>		<b>Costos de transferencia</b>			
<b>Actividades centrales</b>	<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Características</b>	<b>Gastos</b>	<b>Ingreso</b>	
<b>1.</b> Promoción y publicidad			400.000		
<b>2.</b> Relacionamiento con el cliente	Primer contacto con el cliente Sensibilización con el cliente Socialización de portafolio Visita de espacios Recolección de requerimientos nuevos	3 días en el ciclo	891.000		
<b>3.</b> Reserva del espacio y costo del espacio	Persona que guía al cliente durante todo el evento Persona de apoyo para hacer solicitudes entre áreas	Benchmarking con otras empresas	250.000 120.000	6.050.000	
<b>4.</b> Mantenimiento del espacio	Personal de aseo Parqueaderos	2 días (día del evento y posterior ) Se cobra al cliente No de parqueaderos	247.500 1		1
<b>5.</b> Ayudas audiovisuales y soporte	Personal tecnico		450.000		
<b>6.</b> Streaming del espacio	Equipo de streaming Conectividad hibrida		2.300.000 450.000	2.300.000 450.000	
<b>7.</b> Atención de alimentos	Requerimiento del Cliente				
<b>8.</b> Contenido - según requerimiento del cliente	Servicios complementarios: Speaker				-
			<b>5.240.501</b>	<b>8.800.001</b>	
				<b>3.559.500</b>	
					<b>40%</b>

**Nota:** Figura de elaboración propia que representa un ejemplo de estado de pérdidas y ganancias de la atención de un evento externo en un auditorio.

## 12.5 Propuesta de modelo de servicio

La Universidad de La Sabana alineada a la cuarta estrategia como organización innovadora propende incorporar un modelo de servicio que itere con el cuarto comportamiento ganador de servir más y mejor, dado que esta comprometido a dar siempre más en cada una de sus acciones motivándose en la mejora permanente y que las personas vivan una experiencia humanizadora. El servicio en la Universidad de La Sabana es “ Servicio es la acción de dar y aceptar libremente para satisfacer las necesidades humanas, que tiene como resultado el beneficio común” (Quiñonez, 2016). Por tal razón y dando continuidad a la agilidad y la experiencia del cliente ahora incorpora un nuevo concepto que es el de la hospitalidad.

En la Universidad de La Sabana hay 4 categorías de servicio, servicios académicos, servicio de apoyo a la academia, servicios administrativos y servicios complementarios. Esta última categoría es en la que se encuentra la Dirección de Alimentos y Bebidas de la Universidad y se enfoca a contribuir y mejorar la experiencia que tienen contacto con la Universidad. Por ello para el año 2023, se priorizó el levantamiento del modelo de servicio de las 8 categorías de unidad de negocio de la Dirección, tales como:

**Tabla 16** *Categorización de unidades de negocio de la Dirección de Alimentos con criterios de servicio*

Nivel de prioridad para el cliente  
1 mayor prioridad y 7 menor prioridad

Criterio	Mayor número de sugerencias	Calidad del Producto	Tiempo en espera	Atención al cliente	Espacio físico	Personalización del servicio de Cliente	Ingresos	Prioridad
INALDE	3	1	1	1	1	1	5	13
Carta	1	3	2	4	3	4	1	18
Servicio a la mesa	5	2	3	3	2	3	7	25
Café	4	5	6	2	6	6	2	31
Menú	2	4	7	5	5	5	3	31
Eventos	6	6	5	2	4	2	4	29
Domicilios	7	8	4	7	8	8	8	50
Máquinas	8	7	8	8	7	7	6	51

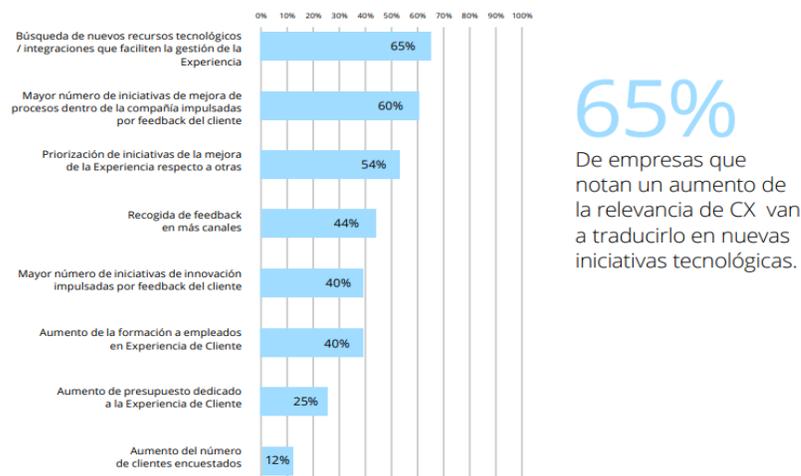
Gobierno Formación Comunicación Campus Tecnología Estructura

**Nota:** Tabla de la Dirección de Alimentos y Bebidas donde prioriza la planeación para la ejecución del desarrollo del modelo de servicio de la Dirección de Alimentos y Bebidas

Como se evidencia en la priorización eventos esta en una sexta priorización, pero eventos externos no está en el mapeo de la unidad de negocio, sin embargo, una vez identificadas las oportunidades generadas en el análisis de PESTEL, donde incorpora las tendencias del consumidor a la hora de tomar una elección del lugar de realización de eventos, se deja ver que la calidad de los alimentos y su acompañamiento con la sostenibilidad con factores relevantes en el cliente. De igual modo, a través del Journey Map del modelo actual se evidencian los puntos en los que se deben trabajar y por ello uno de los canales de momento de verdad y de contacto con el cliente es el servicio posventa, lo cual lo acentúa aun más en el estudio realizado por la empresa Deloitte, en donde indica que es relevante un mayor foco en el cliente al recibir un feedback, puesto que esto conlleva a una mejora de procesos dentro de Unidad con adaptaciones ágiles y de impacto. (Deloitte, 2021, pg. 14).

La experiencia del cliente debe incorporar lo que el mercado esta buscando, por ello la transición desde la recepción del evento externo debe abarcar un acercamiento apoyado en la tecnología en donde el cliente pueda tener un primer contacto con información acertiva.

### Ilustración 8 Factores de relevancia del cliente



**Nota:** Figura extraída del informe de Grado de Madurez de la Operativización de la Experiencia de Cliente en B2C de Deloitte (Deloitte, 2021, pg. 16)

Como se ha venido evidenciando, no solo para la recepción del evento externo si no en todo su canal de experiencia, y como la Universidad contempla en su modelo de servicio la hospitalidad, la cual es el llamado a acoger a las personas de manera solidaria y abierta para el fortalecimiento de vínculos. Entonces el contacto con el cliente viene siendo fundamental para el acercamiento y exploración y como debida practica en la finalización del evento externo la invitación a la calificación a través de un canal tecnológico para automatizar la información y poder tomar decisiones como plan de mejora, todo esto sin dejar de lado el análisis de información no estructurada la cual puede llevar a la minuciosidad de una tendencia de cambio.

## **13 Socializaciones**

### **13.1 Socialización del resultado investigativo**

Se realizará Socialización con la academia de la Escuela de Ciencias Económicas Administrativa una vez nos sea programado la fecha para sustentación.

### **13.2 Socialización Empresarial**

Se realizo socialización del trabajo con empleados de la Universidad de La Sabana que están en el Macroproyecto de transformación Académica de la Universidad, de los cuales se apreciaron las siguientes recomendaciones:

- a. Potencializar la estrategia de mercadeo a través de visitas en sitio con empresas del sector de Sabana Centro. En donde se incluya una cuota mínima al agente externo comercial de ventas.
- b. Sensibilizar el proyecto en instancias del INALDE para tener una envergadura empresarial con los participantes de los programas de MBA intensivo, MBA fin de semana y programas de PDD. De esta forma se permite la visualización, no solo a nivel del sector de influencia geográfica, si no de otros sectores de otros países.
- c. Se aprecia la forma de llegar a los clientes, especialmente de lo colegios, dado que se pueden generar convenios adicionales a los existentes hacia otras direcciones y puede ser un punto de contacto interesante para los colegios.
- d. Seria un debido manejo estructurar el cobro interno entre dependencias de forma mensual con acuerdos de nivel de servicio financieros, que permitan no solo la ejecución de los ingresos si no que en el mismo periodo se involucren los gastos.

## 14 Conclusiones

Una vez desarrollada la investigación se analiza y se construyen las estrategias del modelo de negocio de eventos externos de la unidad de la Dirección de Alimentos y Bebidas de la Universidad de La Sabana y se llegan a las siguientes conclusiones:

1. Una vez identificada la situación actual de la Unidad de Dirección de Alimentos y Bebidas, se vislumbra que la estacionalidad de los periodos académicos impacta negativamente en el desempeño de la unidad, adicionado a que dicha unidad, tiene en la actualidad un portafolio muy limitado de clientes que responden, en su mayoría a la misma estacionalidad.
2. A través de la investigación realizada con otras universidades del país, se evidencia que tienen los mismos ciclos académicos y que han albergado otros servicios generadores de ingresos en este tiempo valle, con el fin de disminuir la pérdida de valor y a su vez de retener la capacidad humana instalada, lo cual es un factor crítico, dado que los costos de rotación de personal son más altos y disminuyen la curva de aprendizaje que luego se refleja en impacto del buen servicio al cliente.
3. Por medio del Análisis PESTEL, se evidencia, que la universidad y la unidad de negocio de alimentos y bebidas, tiene no solo el potencial, pero también la oportunidad de cubrir una necesidad insatisfecha y la utilización de unos recursos disponibles de alto valor económico y apetecidos en el mercado. Dichos factores, están en sinergia con la realidad ambiental, sostenible y de clima laboral de sus empleados. Lo que permite un desarrollo de portafolio orientado a las necesidades del cliente con el buen cuidado de responsabilidad social empresarial.
4. Al examinar la matriz DOFA y el mercado del Catering en Colombia como lo concluye Procolombia, se evidencia que la mejor forma para abordar las

- oportunidades y atender las necesidades de los clientes, es el desarrollo de un modelo de negocio bajo la metodología del Canvas, porque permite plasmar un modelo integral congruente con la capacidad y experiencia del recurso humano para la atención de catering y la capacidad en infraestructura y equipamiento físico de la Universidad, que permita ampliar el portafolio de productos y servicios de eventos externos, con un enfoque en las temporadas valle de la Universidad.
5. En virtud de los hallazgos encontrados al realizar un análisis comparativo entre universidades y la expectativa del cliente, se evidencia que en algunas universidades hay un interés en la prestación de un buen servicio y experiencia del cliente. Razón por la cual, se identifica que las empresas que adoptan enfoques estratégicos centralizados en el cliente y la adaptabilidad hacia él tienen una mejor capacidad de maniobra y agilidad para la adaptación de nuevos modelos de negocio generadores de valor, tanto para el cliente como para la comunidad universitaria y sus empleados.
  6. Uno de los factores claves para entregar valor al cliente, son los canales de comunicación que se usan para transmitir las características de un producto y servicio. En la Dirección de Alimentos y Bebidas se identificó que hay una gran oportunidad en la línea de marketing para aproximarse al cliente del modo adecuado y de una manera asertiva. Esto permite, que la ruta del cliente desde el momento del primer contacto cause motivación para adquirir el producto o servicio.
  7. Una vez identificada la necesidad, el potencial y los recursos disponibles, se requería diseñar una manera de articularlos y por eso se construyó un modelo operativo, de alto nivel, el cual, cuando se pase a implementar, requerirá ser bajado a niveles de operación a través de procesos y procedimientos operacionales estándar.

8. En consideración a que es un negocio nuevo, se abordó desde la perspectiva de intraemprendimiento, por lo que se elaboró un modelo de negocio-canvas, con la intención de mostrar los elementos claves para articular en el mercado esta solución.
9. Este abordaje estratégico, ha resultado complejo y ha sido necesario contar con el respaldo y apoyo de muchas áreas de la universidad, lo que también abre la puerta para otros desarrollos y alternativas en otros temas que la universidad ha venido adquiriendo experiencia, y que usualmente se perciben exclusivamente de carácter interno o tradicionalmente de soporte al negocio principal de la universidad que es la educación.
10. El desarrollo de este nuevo modelo de negocio de eventos externos se alinea con la estrategia de la universidad de organización innovadora en la medida que impulsa el trabajo colaborativo con las áreas de alcance para la prestación del servicio y garantizar el “servir más y mejor”, de igual modo representa una tangibilización en la quinta prioridad de ciudadanía inspiradora, en el énfasis de uso de empaques sostenibles y uso moderado y eficiente de los recursos, y no solo hasta el sector ambiental si no a la sostenibilidad financiera, ampliando el factor humanístico de la Universidad en la medida que se extiendes las garantías laborales de nuestros empleados de la Unidad de Alimentos y Bebidas con periodo continuos de trabajo.

## 15 Referencias

Adriana Patricia Guzman de Reyes. (3 de febrero de 2021). Contruyamos juntos el futuro de nuestra Universidad. *Campus*, págs. 3-4.

*Altmetrics*. (26 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://altmetrics.com/es/business-operations/types-of-business-operating-models.html>

Amador, C. Y. (2022). *The PESTEL analysis*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>

Amador, C. Y. (s.f.). *The PESTEL analysis*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>

Ambiente, M. d. (30 de 12 de 2020). *Ministerio del medio ambiente* . Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/colombia-iniciara-el-2021-con-nuevo-codigo-de-colores-para-la-separacion-de-residuos/>

*Any Connector*. (18 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://anyconnector.com/es/it-strategy/target-operating-model.html>

Anyconnector.com. (18 de 03 de 2021). *Any Connector*. Obtenido de Any Connector: <https://anyconnector.com/es/it-strategy/target-operating-model.html>

*Aula Marketing .web*. (s.f.). Obtenido de <https://aulamarketing.net/concepto-de-uen-unidad-estrategica-de-negocio>

Bahena, L. (10 de 07 de 2023). *The food tech*. Obtenido de El futuro de los empaques es sustentable: AMEE: <https://thefoodtech.com/insumos-para-empaque/el-futuro-de-los-empaqu-es-sustentable-amee/>

Barceló, F. (07 de 01 de 2021). *Akloe - Estrategia y tranformación digital*. Obtenido de

Akloe.com: <https://www.akloe.com/post/modelo-operativo>

Bernal, C. (2016). En *Metodolgia de la Investigación - cuarta edición* (pág. 143). Pearson,

Colombia: Delfin Ltda.

Bustamante, A. C. (2009). *Planeación estratégica*. Baja California: Universidad Autonoma de

baja california.

*Camara de Comercio de Bogotá*. (2022). Obtenido de

<https://www.ccb.org.co/observatorio/Herramientas/Termometro-de-seguimiento-a-la-actividad-economica/Restaurantes-Catering>

Carruitero, P. B. (s.f.). *Estacionalidad de la Demanda de Turismo en Argentina*. LA Plata ,

ARGENTINA.

*Catedra de Alimentación Institucional*. (s.f.). Obtenido de

<https://catedraalimentacioninstitucional.wordpress.com/inicio/>

CEPAL. (2 de Julio de 2020). *Comisión econonmica para America Latina y el caribe - CEPAL*.

Obtenido de Sectores y empresas frente al COVID-19 emergencia y reactivación:

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>

*CepymeNews*. (10 de 06 de 2022). Obtenido de [https://cepymenews.es/empresas-modelo-](https://cepymenews.es/empresas-modelo-operativo)

[operativo](https://cepymenews.es/empresas-modelo-operativo)

COLOMBIA, E. C. (2012). *FUNCION PUBLICA*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Dallas Hanson, M. A. (2017). *Strategic Management: competitiveness y glogalisation* (Vol. 6a

edición). (M. Aarons, Ed.) Asia y el pacifico: Cengage Learning.

DANE. (2019). Obtenido de Elemento de diseño y difusión de series históricas:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/p-diseno-difusion-series-historicas.pdf>

DANE. (4 de 2023). Obtenido de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/ipc\\_rueda\\_prensa\\_abr23.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/ipc_rueda_prensa_abr23.pdf)

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson .

David, F. R. (Mexico). *Conceptos de administración estratégica - Decimocuarta edición*. 2013: Pearson Educación.

Deloitte. (2021). *Grado de Madurez de la Operativización de la experiencia del cliente en B2C*. España: Asociación para el desarrollo de la Experiencia del Cliente.

Díaz, P. (10 de 1 de 2023). *La Barra* . Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/5-formas-en-que-la-ia-ayuda-los-restaurantes>

*El Espectador* . (07 de 07 de 2020). Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16579891>

*El tiempo*. (02 de 05 de 2016). Obtenido de Economía y negocios :

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16579891>

*El tiempo*. (02 de 05 de 2016). Obtenido de Economía y Negocios:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16579891>

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1968). *Análisis Macroambiental en Gestión Estratégica*.

FAO. (2010). *Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura - FAO*.

Obtenido de Guías alimentarias y sostenibles: <https://www.fao.org/nutrition/educacion-nutricional/food-dietary-guidelines/background/sustainable-dietary-guidelines/es/>

Forbes, C. (2023). El objetivo de la reforma laboral no es generar empleo, sino mejorar condiciones laborales: Mintrabajo. págs. <https://forbes.co/2023/04/10/economia-y-finanzas/el-objetivo-de-la-reforma-laboral-no-es-generar-empleo-mintrabajo>. Obtenido de <https://forbes.co/2023/04/10/economia-y-finanzas/el-objetivo-de-la-reforma-laboral-no-es-generar-empleo-mintrabajo>

*Gategroupu.* (2023). Obtenido de <https://gategroup.com/en-gb/we-deliver/hospitality/>

Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos .

Hill, L. A., Tedards, E., & Swan, T. (Noviembre de 2021). *Harvard Business Review*. Obtenido de Drive Innovation with Better Decision-Making: <https://hbr.org/2021/11/drive-innovation-with-better-decision-making?language=es>

Humphrey, A. S. (08 de 2004). Obtenido de <https://docplayer.es/12344917-Analisis-dofa-y-analisis-pest-por-alan-chapman.html>

*Ingeniería de Menú.* (20 de 01 de 2021). Obtenido de <https://ingenieriademenu.com/que-es-un-servicio-de-catering/>

*Integra negocios .* (15 de julio de 2013). Obtenido de <https://integranegocios.wordpress.com/2013/07/15/el-modelo-operativo/>

*Invima.* (2023). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/web/guest/normatividad>

Kalbach, J. (2021). *Mapping Experiences*. Canada: Oreilly.

Lopez, A. M. (2008). *El Mundo de Las Empresas*. Diaz de Santos.

Michael A. Hitt, R. E. (2015). *Administración Estratégica - Competitividad y globalización: conceptos y casos 11a edición*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.

Midiam Marina Maldonado, I. E. (2020). Terención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño de customer Journey map. *Revista de desarrollo sustentable, negocios, emprendimiento y educación* , 10.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Union Europea y Cooperacion. (2017). Obtenido de <https://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/oficinadelasnacionesunidas/es/Organismo/Paginas/Organismos-especializados/OMS.aspx#:~:text=es%20un%20organismo%20especializado%20de,ausencia%20de%20afecciones%20o%20enfermedades>.

MINSALUD. (1993). *MINISTERIO DE SALUD*. Obtenido de RESOLUCION NUMERO 8430 DE 1993 : <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estretegia*. Barcelona-Buenos Aires-Mexico-Montevideo-Santiago: Granica.

Mintzberg, H. (s.f.). *Las cinco P's de la estrategia*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63635588/Las5Ps20200615-70437-6ozwgt-libre.pdf?1592241517=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas\\_cinco\\_Ps\\_de\\_la\\_estrategia.pdf&Expires=1683496358&Signature=aM71uVK8pq6nBSUXjd3CbhxP9KKfw2DSWmG7M4zmAyByW](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63635588/Las5Ps20200615-70437-6ozwgt-libre.pdf?1592241517=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_cinco_Ps_de_la_estrategia.pdf&Expires=1683496358&Signature=aM71uVK8pq6nBSUXjd3CbhxP9KKfw2DSWmG7M4zmAyByW)

Morillo Moreno, M. (2002). Diseño de sistema de costeo: Fundamentos teoricos. *Actualidad contable faces*, 4.

Norton, R. S. (2002). *Cuadro de mando integral - The Balance Scorecard 2da edición*. Barcelona : Gestión 2000.

*Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.* (2023). Obtenido de <https://www.fao.org/home/es#:~:text=La%20FAO%20trabaja%20con%20gobiernos,millon%20de%20personas%20padezcan%20hambre>.

Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelo de negocios* 14 edición. New Jersey, Estados Unidos: Paidós Empresa.

Passport. (2023). *Restaurantes de servicio completo en Colombia*. Colombia: Passport.

Passport. (2023). *Servicio de alimentación del consumidor en Colombia*. Colombia: Passport.

Pigneur, A. O. (2010). *Generación de modelos de negocio*. New Jersey, Estados Unidos : Nomos S.A.

Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Pirámide, Compañía Editorial Continental S.A., ahora Grupo Editorial Patria S.A.

Porter, M. E. (2008). Las 5 fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia . *Harvard Business Review*, 1.

Prado, A. E. (2010). *Análisis de los componentes claves para la construcción de centro de servicios compartidos*. Santiago de Cali: Universidad ICESI - Trabajo de grado de Maestría en Gerencia Estratégica.

Procolombia, S. C. (2019). *Contribución Económica de la Industria de Reuniones en Colombia*. Bogotá, Colombia: Procolombia.

Pupo, G. A., & Marcané, J. A. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. acercamiento de los niveles estratégico, táctico y operativo. . *Ciencias de la información* Vol.35, 6.

QS Top Universities. (2022). Obtenido de QS World University Rankings:

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>

Quiñonez, C. G. (2016). *Universidad de La Sabana*. Obtenido de

<https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/sello-sabana/el-servicio-en-la-universidad-de-la-sabana-una-experiencia-memorable/>

Quiroa, M. (8 de Abril de 2020). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/unidad-de-negocio.html>

Rachid, R. R. (022). Plabras del señor rector d ela Universidad. *Acto de apertura del año académico del 2022*. Chia: Universidad de La Sabana.

Rangone, A. (1999). *A resource -based approach to strategy analisis, in smallmedium enterprises" Vol 12*. Italia: Small Business Economics.

Reynoso, C. F., Valenzuela, K. E., & Campos2, L. M. (s.f.). Teoría de Recursos y Capacidades en Gestión Estratégica. *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico*.

Sabana, U. d. (2021). *Políticas de gestión de adquisiciones*. Chía.

Sabana, U. d. (2022). *Manual de Adquisiciones de Bienes y servicios*. Chia.

Unidas, O. d. (2015). *Naciones Unidas*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

*Universidad de La Sabana*. (2020). Obtenido de Maestría en Gerencia Estreategica:

<https://www.unisabana.edu.co/programas/posgrados/escuela-internacional-de-ciencias-economicas-y-administrativas/maestría-en-gerencia-estrategica/investigacion/>

*Universidad de La Sabana*. (2022). Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/la-sabana-en-cifras/>

Vicedo, J. M. (16 de 09 de 2021). *ainia*. Obtenido de <https://www.ainia.es/ainia-news/prospectiva-7-grandes-avances-tecnologia-alimentaria/>

Villarraga, M. A. (2020). Diagnóstico Sectorial del Sector Casinos de Alimentación Institucional en Cundinamarca. *Proyecto de Investigación Universidad de La Salle* , 41.

## 16 Anexos

### 16.1 Preguntas realizadas a las Universidades

NOMBRE DEL ENTREVISTADO(A):	
FECHA y LUGAR	
PREGUNTAS	
1	¿Desde hace cuanto manejan los alimentos como una unidad de negocio de la universidad?
2	Por que no manejarlo con contratos de arrendamiento de espacio o con una empresa de cafeterías y restaurantes?
3	¿En el año la unidad de negocio de alimentos tiene temporadas valle?
4	¿Tiene alguna estrategia para mantener la utilidad de la unidad de negocios de alimentos en las temporadas valle de la universidad?
5	¿Que tipo de contratos se tiene con el personal para las temporadas valle?
6	¿Cómo hacen marketing para publicitar los espacios y los productos?
7	¿Los activos tienen otro uso en las temporadas valle?
8	¿Tienen la posibilidad de que la unidad de negocio de alimentos sea exportada fuera de la universidad?
9	¿Han contemplado manejar la unidad de negocio de otra manera?

PREGUNTAS	
1	¿Cómo hacen marketing para publicitar los espacios?
2	¿Como obtuvieron la el contrato de alimentos para la universidad?
3	¿Que tipo de contratos se manejan con los empleados vinculados con el contrato?
4	¿Que tipo de contrato se tiene con la universidad y con que plazo?
5	¿Tienen exclusividad con la universidad?

PREGUNTAS	
1	¿Cómo hacen marketing para publicitar los espacios?
2	¿Que restricciones tienen para los eventos?
3	¿Que requisitos debe cumplir un lugar de eventos para que este acorde con la prestación de su servicio?
4	¿Cuales son los bloques de fechas en las que más se requiere el servicio de eventos?
5	¿El servicio de alimentos es elaborado por uds o es contratado de manera externa?
6	Que tipos de eventos manejan?
7	Que lugares manejan para los eventos?
8	Manejan convenios?

PREGUNTAS	
1	¿Que busca la universidad para asignar un contrato de cafetería en la universidad?
2	¿Que tipo de proceso de contratación realiza la universidad para asignar el contrato de cafetería y restaurante?
3	¿Que restricciones tiene la universidad para la seleccionar un proveedor de alimentos?