

**Plan de negocios para la creación de la unidad estratégica de catering para el Club  
Campestre de Bucaramanga.**

**Jhovana Lozano Galeano**

**Proyecto de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios**

**Director:**

**Rogelio Gutiérrez Pulido**

**Doctor en Administración**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Maestría en Gerencia de Negocios**

**Bucaramanga**

**2019**

### **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a mis padres y mi hermano por el apoyo incondicional para iniciar y culminar esta meta académica; igualmente, a mi esposo y mi pequeña Manuela por su invaluable paciencia.

Al Club Campestre de Bucaramanga, la institución que me acogió cuando era una estudiante de Ing. de Mercados de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y que durante 17 años me ha visto crecer como profesional y como mujer.

Al Dr. Jorge Gómez Duarte, Presidente de la Junta Directiva del Club Campestre de Bucaramanga, un líder inspirador que con su trabajo y ejemplo motiva a su equipo a creer que se puede.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	16
1. Planteamiento y Justificación .....	17
1.1 Justificación .....	18
2. Objetivos.....	19
2.1 Objetivo General.....	19
2.2 Objetivos Específicos.....	20
3. Marco de Referencia .....	20
3.1 Antecedentes .....	20
3.1.1 Trabajo de Grado Especialización en Gerencia de Proyectos .....	20
3.1.2 Publicación Académica: La Industria del Catering en el Turismo: una propuesta para mejorar la calidad del servicio. ....	22
3.1.3 Documentación y experticia: de la empresa y el autor. ....	22
3.2 Marco Teórico.....	23
3.2.1 Michael Porter Las cinco fuerzas de la industria. ....	23
3.2.2 Benchmarking.....	24
3.2.3. Segmentación de mercados.....	25
3.2.4 Marco Pestel.....	25
3.2.5 Competencias nucleares.....	25

3.2.6 Matriz de vulnerabilidad (Mckinsey – GE) .....	27
3.2.7 Presupuesto: .....	28
3.2.8 Gestión del riesgo .....	29
3.2.9 Plan de Negocios.....	32
4. Plan de trabajo.....	35
5.Cronograma.....	38
6. Presupuesto .....	39
7. Estructura Estratégica para la implementación del Plan de Negocios .....	40
8. Impacto .....	41
9. Análisis del mercado.....	42
9.1 Análisis del Macro - Entorno.....	42
9.1.1 Factores Políticos .....	44
9.1.2. Factores Económicos .....	44
9.1.3 Factores Sociales.....	45
9.1.4 Factores Tecnológicos .....	45
9.1.5 Factores Ecológicos .....	46
9.2 Atractividad de la Industria:.....	47
9.3 Competidores del Sector .....	53
9.3.1 Información Fuentes Secundarias .....	53
9.3.2 Benchmarking empresas del sector.....	55
9.4 Segmentación del Mercado.....	61
9.4.1 Entrevistas Personas Jurídicas .....	61
9.4.2 Perfil del comprador Corporativo .....	63

9.4.3 Entrevistas Personas Naturales .....	64
9.4.4 Perfil del comprador persona natural .....	66
9.5 Competencias Nucleares Club Campestre de Bucaramanga .....	68
9.5.1 Enfoque interno de Recursos .....	68
9.5.2 Estrategia Competitiva.....	70
9.6 Matriz de Posicionamiento .....	70
10. Análisis Técnico y Administrativo .....	73
10.1 Proceso de Catering .....	73
10.2 Diagramas de Flujo.....	76
10.3 Organigrama operación Unidad Estratégica de Negocios Catering .....	78
10.4 Plano de Operación de la Cocina .....	79
10.5 Presupuesto de Implementación de la UEN DE CATERING .....	82
11. Análisis Legal, Ambiental y Social .....	86
11.1 Normatividad Vigente.....	86
11.2 Requisitos Transporte de Alimentos:.....	100
12. Análisis Económico y Financiero .....	105
12.1 Proyección de Ventas, Costos fijos, costos variables y utilidad operacional del primer año de operación. ....	105
12.2 Determinación del margen de contribución que esta UEN aportará al retorno de la inversión de la remodelación de la cocina. ....	108
12.2.1 Flujo de Caja Libre .....	108
12.2.2 Análisis de sensibilidad.....	110
13. Análisis de Riesgos .....	113

---

13.1 Parámetros para la evaluación del riesgo.....	115
13.2 Matriz de Riesgos .....	117
14. Conclusiones.....	120
Referencias Bibliográficas .....	122
Apéndices.....	125

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Matriz Mckinsey-Ge .....	28
<i>Figura 2.</i> Cronograma .....	38
<i>Figura 3.</i> Estructura Estratégica para la implementación del Plan de Negocios .....	40
<i>Figura 4.</i> Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter .....	47
<i>Figura 5.</i> Barreras de entrada .....	48
<i>Figura 6.</i> Poder de los proveedores .....	49
<i>Figura 7.</i> Poder de los compradores .....	50
<i>Figura 8.</i> Rivalidad entre competidores .....	51
<i>Figura 9.</i> Disponibilidad de sustitutos.....	52
<i>Figura 10.</i> Modelo de atractividad de Porter.....	53
<i>Figura 11.</i> Recursos Intangibles .....	69
<i>Figura 12.</i> Cierre de Brecha, Recursos de la Organización vs Expectativas del mercado.....	70
<i>Figura 13.</i> Matriz de Posicionamiento UEN Catering .....	72
<i>Figura 14.</i> Actividades Comerciales .....	76
<i>Figura 15.</i> Mise en place .....	77
<i>Figura 16.</i> Operación.....	78
<i>Figura 17.</i> Organigrama Operación de Catering .....	79
<i>Figura 18.</i> Cocina Pesada: Preparación.....	80

---

<i>Figura 19.</i> Área de Producción y Ensamble .....	81
<i>Figura 20.</i> Flujos de Caja a 10 años .....	109
<i>Figura 21.</i> Análisis de Sensibilidad Costo Materia Prima vs VPN .....	110
<i>Figura 22.</i> Análisis de Sensibilidad Costo Materia Prima vs TIR .....	111
<i>Figura 23.</i> Análisis de Sensibilidad Costo Nómina vs TIR.....	111
<i>Figura 24.</i> Análisis de Sensibilidad Costo Nómina vs VPN .....	112
<i>Figura 25.</i> Proceso de Gestión del Riesgo NTC ISO 31000 .....	113

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Plan de trabajo.</i> .....	35
Tabla 2. <i>Presupuesto</i> .....	39
Tabla 3. <i>Empresas con servicio de catering para eventos</i> .....	54
Tabla 4. <i>Número de empleados registrados</i> .....	54
Tabla 5. <i>Empresas con mayores ingresos operacionales</i> .....	55
Tabla 6. <i>Margen Neto</i> .....	55
Tabla 7. <i>Portafolio de servicios competidores</i> .....	56
Tabla 8. <i>Canales de comunicación digital</i> .....	56
Tabla 9. <i>Evaluación servicio contacto telefónico</i> .....	57
Tabla 10. <i>Recursos Tangibles</i> .....	68
Tabla 11. <i>Atractivo del mercado de la industria</i> .....	71
Tabla 12. <i>Fortalezas del negocio</i> .....	71
Tabla 13. <i>Presupuesto menaje servicio a la mesa</i> .....	82
Tabla 14. <i>Presupuesto cristalería y menaje para bar</i> .....	83
Tabla 15. <i>Presupuesto transporte y conservación de alimentos</i> .....	85
Tabla 16. <i>Presupuesto mobiliario y lencería</i> .....	86
Tabla 17. <i>Requisitos Legales Edificación Instalaciones</i> .....	87
Tabla 18. <i>Equipos y Utensilios</i> .....	91

---

Tabla 19. <i>Personal Manipulador de Alimentos</i> .....	92
Tabla 20. <i>Requisitos Higiénicos</i> .....	95
Tabla 21. <i>Saneamiento</i> .....	97
Tabla 22. <i>Presupuesto de Operación IV Trimestre 2018</i> .....	105
Tabla 23. <i>Presupuesto de Operación año 2019</i> .....	107
Tabla 24. <i>Variables Flujo de Caja Libre</i> .....	108
Tabla 25. <i>Escala de Probabilidad</i> .....	115
Tabla 26. <i>Escala de Consecuencias</i> .....	115
Tabla 27. <i>Clasificación del Riesgo</i> .....	115
Tabla 28. <i>Evaluación del Riesgo</i> .....	116

**Lista de Apéndices**

	<b>Pág.</b>
Apéndice A. Entrevistas a Personas Jurídicas .....	125
Apéndice B. Entrevistas a personas naturales.....	145
Apéndice C. Registro Fotográfico .....	154

## Resumen

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE CATERING PARA EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA\*.

**AUTOR:** JHOVANA LOZANO GALEANO\*\*

**PALABRAS CLAVE:** CATERING, MERCADO, PRESUPUESTO, INDUSTRIA, ESTRATEGIA

### DESCRIPCIÓN:

La implementación de la Unidad Estratégica de Catering para el Club Campestre de Bucaramanga busca incrementar la agregación de valor a partir del negocio de alimentos y bebidas. Este Plan de Negocios cuenta con un completo Análisis del Mercado, el cual inicia con la observación del entorno, a través del Marco Pestel. Luego utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter se determina en 3.7 la atractividad de la industria de catering en la ciudad de Bucaramanga. Igualmente, se estudia los competidores del sector; tanto con fuentes primarias y secundarias. Este Plan de Negocios contempla técnicas cualitativas de investigación de mercados para determinar el perfil de los compradores; tanto para el segmento de persona natural y jurídica. Una vez analizado el mercado se identifica las competencias nucleares del Club y se establece como estrategia competitiva la Diferenciación en Producto basado en el alto valor percibido por el segmento del mercado al cual está dirigido el servicio de catering. Para la implementación de esta unidad de negocio se contempla el presupuesto, los requisitos legales y los procesos y procedimiento al interior del Club para operar la Unidad. En el análisis financiero se calcula una TIR del 23.15% superior en 3 puntos a la tasa de descuento esperada; igualmente, un Valor Presente Neto de \$39.094.787, lo cual indica que financieramente es viable la creación de esta nueva Unidad de Negocio. De otra parte, esta Unidad aportará \$339.705.930 de caja a la inversión de la cocina de \$1.700.000.000, durante los 10 primeros años de operación. Por último, los riesgos no son de mayor relevancia, excepto los que están relacionados con la satisfacción del cliente, que para la organización del Club Campestre de Bucaramanga es de alto interés por el tipo de usuarios a los cuales presta sus servicios.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Administración de Negocios Director Rogelio Gutiérrez Pulido Doctor en Administración

## Abstract

**TITLE:** BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A STRATEGIC CATERING UNIT FOR THE CLUB CAMPESTRE OF BUCARAMANGA \*.

**AUTHOR:** JHOVANA LOZANO GALEANO\*\*

**KEYWORDS:** CATERING, MARKET, BUDGET, INDUSTRY, STRATEGY.

### DESCRIPTION:

Bucaramanga's Club Campestre Strategic Catering Unit implementation searches to increase added value from the business of food and beverages.

This Business Plan has a complete market analysis. It starts by the observation of the environment through the Pestel framework. Then, using Porter's Five Forces analysis, it has been estimated that the attractiveness for the catering business in Bucaramanga is 3.7. Also, It studied competitors of the sector, with primary and secondary sources. This business plan uses qualitative techniques in investigation of markets to find the profile of buyers; both for the natural person segment and corporate segment.

Once than the market has been analyzed, the Business Plan establishes the nuclear competencies of the Club Campestre. It also look after the Club Campestre to establish a competitive strategy with Product Differentiation. This is based on the highest value perceived for the targeted market segment while providing catering services.

The Budget has been contemplated already for the implementation of this business unit, including legal requirements, and the processes and procedures within the Club Campestre to achieve the operation.

The financial analysis calculates a IRR of 23.15%, it is highest in 3 points at the expected discount rate. Also, it estimated a NPV of \$39.094.787 COP, which indicates the viability of this new Business unit. On the other hand, this business unit will contribute with \$339.705.930 COP income during the next ten years. This is expected to relieve the main investment on the kitchen of the Club Campestre, valued in \$1.700.000.000 COP.

To conclude, risks of the investment are not relevant, apart from those that are related to customer's satisfaction. Taking into account that Club Campestre's regular users demands high quality services, the catering business unit will be supporting with high care.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Administración de Negocios Director Rogelio Gutiérrez Pulido Doctor en Administración

## Introducción

El arte de producir, procesar, empaçar, transportar y servir alimentos y bebidas para consumo masivo o de grupos empresariales o sociales en diferentes lugares, ha logrado mucha acogida en Colombia y en el mundo y cada vez con más ímpetu. La pregunta es: ¿cómo, ¿dónde y para qué nace esta modalidad?

Sus inicios pueden remontarse a la Edad Media, cuando durante las peregrinaciones, a los cristianos se les suministraba alimento. Hecho que fue expandiéndose por todo Europa hasta que, en el siglo XV, Alemania lo volvió popular con el sustento en los albergues y, más adelante, en los barcos y aviones (El Tiempo, 2011).

Este arte es conocido como Catering, que viene del verbo inglés “to cater” que significa atender o servir, es un tipo de prestación de servicios que consiste en proveer a clientes de un conjunto variado de comidas en ocasión de un evento especial, ya sea empresarial o social.

Los cambios en los negocios de los restaurantes, como las cocinas móviles, los almuerzos empaquetados y el crecimiento de los servicios de comida preparada en los supermercados han transformado el catering en lo que podríamos llamar “el segmento a prueba de recesión de la industria” (Raya & Izquierdo, 2011).

Hoy por hoy los desafíos de una economía que muestra leves crecimientos para el año 2018, nos invita a la creatividad e innovación en nuestras empresas, con el fin de generar nuevas alternativas de ingresos que nos permiten la sostenibilidad financiera en el futuro.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es unir la empresa con la academia, logrando diseñar la nueva Unidad Estratégica de Negocios de Catering para el Club Campestre de Bucaramanga, como una fuente de ingresos que agregue valor a la satisfacción de sus socios y clientes empresariales; además, contribuya con la estabilidad económica de la institución.

El reto más grande es lograr llevar hasta el lugar donde el cliente desee, el sabor y la calidad del Club y hacerlo como si estuviera en las instalaciones del mismo.

Es por esto que hoy estoy trabajando en la propuesta de un modelo de plan de negocios que está sujeto a revisiones, pero será la base de la implementación de esta nueva Unidad Estratégica de Negocios en el Club Campestre de Bucaramanga.

## **1. Planteamiento y Justificación**

Hasta hace algunos años la palabra gastronomía solo nos remitía a los restaurantes y a un menú, idea que contrasta con la evolución y el crecimiento que hoy es evidente en el sector gastronómico nacional. Nuestras opciones se multiplican y en el mercado podemos encontrar una variada cantidad de propuestas. Esta oferta se relaciona con un cambio de chip cultural: ahora los restaurantes no siempre están en puntos fijos, sino que pueden estar en diferentes lugares y eventos. Además, ante el crecimiento del sector y la aparición de un nuevo perfil de cliente, que busca tener todo a la mano y decidir entre las mejores propuestas, surgió el catering, una línea de negocio que sonó de a poco, pero nunca estuvo tan vigente como ahora. (Revista la barra, s.f.)

El crecimiento de este subsector: Restaurantes, Catering y Bares en el año 2017 fue muy positivo con un aumento del 10.8 % con respecto al año anterior (DANE, s.f.)

Con lo anterior se evidencia una oportunidad de negocio para el Club Campestre de Bucaramanga, el cual dentro de su estructura financiera cuenta con la Unidad Estratégica de Negocios de Alimentos y Bebidas, la cual la integran los ingresos generados por la venta de Eventos y la venta de los diferentes puntos de servicio del Club donde se ofrece A&b. Actualmente, esta U.E.N es la de mayor importancia dentro de los ingresos totales, ya que aporta el 40% de los mismos.

Adicionalmente, dentro de la ruta estratégica que la Junta Directiva ha planteado para el año 2018, se encuentra la remodelación de la cocina, la cual implica un cambio en infraestructura y la modernización de los equipos; esta inversión está presupuestada en \$1.700 millones y su primera etapa inició en el año 2017, con la conceptualización del diseño y el anticipo de los equipos que se requieren para su dotación.

Con la creación de esta Unidad Estratégica de Negocios, se espera aumentar las ventas de alimentos y bebidas además de aprovechar la nueva infraestructura de la cocina.

### **1.1 Justificación**

La creación de esta nueva Unidad Estratégica de Negocios es fundamental en un momento en el cual el crecimiento económico del país no es el más alentador para muchos sectores. Razón suficiente para “innovar” en servicios y lograr crecer a través de nuevas alternativas que permitan agregar valor a nuestros socios y clientes corporativos.

Adicionalmente, existe una tendencia empresarial a reducir costos de alquiler de salones y muchos clientes están optando por realizar sus reuniones en sus lugares de trabajo; sin embargo, el servicio de alimentos y bebidas si es contratado.

De otra parte, el nuevo código de policía ha limitado la hora de finalización de los eventos sociales dentro del Club y en ocasiones resulta favorable para el socio organizar sus actividades a las afueras de la ciudad, para mitigar la norma; sin embargo, contratan el servicio de alimentos y bebidas para la atención de sus invitados.

Adicionalmente, el Club Campestre de Bucaramanga mantiene un buen posicionamiento en el mercado de eventos sociales y empresariales, reconocimiento que nos permite soñar en emprender este nuevo proyecto.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para la creación de la Unidad Estratégica de Catering para el Club Campestre de Bucaramanga, con la cual se incremente la agregación de valor, a partir del negocio de alimentos y bebidas.

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la industria de catering en la ciudad de Bucaramanga.
- Efectuar un análisis del mercado para determinar las proyecciones de demanda de esta nueva U.E.N.
- Formular las estrategias de agregación y adición de valor para esta U.E.N.
- Establecer los recursos técnicos, administrativos y operativos necesarios para la operación de esta nueva Unidad Estratégica de Negocios.
- Determinar el aporte económico que esta UEN le generará a la estructura financiera del Club para contribuir con al retorno de la inversión de la remodelación de la cocina.
- Establecer los principales impactos generados por la creación de esta U.E.N. para determinar los potenciales riesgos asociados a factores ambientales y de responsabilidad social.

## **3. Marco de Referencia**

### **3.1 Antecedentes**

#### **3.1.1 Trabajo de Grado Especialización en Gerencia de Proyectos**

Título: Estudio de factibilidad para la creación de un servicio de Catering en Casabe – Yondo.

Autor: Adriana Marcela Hernández Gómez y Wilson Andrés Trujillo Mejía.

Fecha: 2011 (Hernández Gómez & Trujillo Mejia, 2011)

**Objetivo General:** Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de un servicio de catering en el campo Casabe ubicado en Yondó – Antioquia.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercado en la zona de interés geográfico.
- Elaborar un estudio técnico para la implementación de un servicio de catering.
- Estructurar un estudio administrativo acorde a la normatividad legal vigente.
- Desarrollar un estudio financiero que permita el análisis de variables para la evaluación de la alternativa de la creación de un servicio de catering.
- Realizar un análisis de los posibles riesgos que se tendrían para la creación y puesta en marcha del servicio de catering.
- Efectuar un estudio ambiental del servicio de catering.

**Conclusiones:** Este estudio de factibilidad se realizó para determinar la viabilidad de la creación de una empresa que prestara el servicio de catering a las empresas contratistas de Ecopetrol ubicadas en la zona de Casabe – Yondó entre los límites de los departamentos de Santander y Antioquia. El servicio está orientado a 5.000 trabajadores diarios que requieren el servicio de almuerzos y que en el momento del estudio suplían su necesidad de alimentación a través de los restaurantes de la zona, los cuales no cumplían con la normatividad reglamentaria para la producción de alimentos; además, su oferta no satisfacía los deseos de alimentación balanceada de los trabajadores. Finalmente, el estudio concluye que el proyecto es completamente viable en todos sus aspectos y los riesgos de implementación son mínimos comparados con esta oportunidad de negocios.

### **3.1.2 Publicación Académica: La Industria del Catering en el Turismo: una propuesta para mejorar la calidad del servicio.**

Autor: Dra. C. Ing. Sandra Mejías Herrera

Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba. (Mejiras Herrera, 2006)

Fecha: April 1 de 2006

**CONCLUSIONES:** El procedimiento presentado para el análisis de la calidad del servicio expresa un conjunto de siete pasos que muestran una conducción lógica a seguir y constituye un valioso instrumento en manos del equipo de trabajo para monitorear los niveles de calidad del servicio y adoptar programas de mejoras.

La aplicación del instrumento (encuesta) permitió establecer sobre qué bases establecer las mejoras a partir del criterio de los clientes para la adopción de las medidas que elevarán la calidad del servicio.

**3.1.3 Documentación y experticia: de la empresa y el autor.** El Club Campestre de Bucaramanga durante sus 88 años ha sido escenario de grandes eventos sociales y empresariales, de envergadura regional, nacional e internacional. Hoy compite ante las nuevas opciones hoteleras y los nuevos escenarios de eventos que han llegado a la ciudad; sin embargo, su marca es sello de exclusividad, tradición y calidad.

Dentro de su estructura financiera la Unidad Estratégica de Negocios de Eventos aporta el 26% de la utilidad operacional anual.

De otra parte, el Club cuenta con un equipo humano de alto nivel con años de experiencia en el sector hotelero y de clubes sociales; lo anterior, como insumo importante para la creación de la Unidad Estratégica de Negocios de Catering.

### 3.2 Marco Teórico

Se iniciará con el análisis del entorno en sus diferentes niveles: macro, industria y competidores; a través de las siguientes herramientas metodológicas:

**3.2.1 Michael Porter Las cinco fuerzas de la industria.** El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

En el análisis de la Industria Porter identificó 5 fuerzas:

1. La competencia entre compañías.
2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
4. El poder de la negociación con los proveedores.
5. El poder de la negociación de los compradores o clientes.

Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

Algunas Estrategias genéricas:

- Estrategias de diferenciación: La compañía que sigue esta estrategia intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios.
- Estrategia de Liderazgo en Costos: el objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores.
- Estrategia Enfocada: Una compañía adopta una estrategia enfocada cuando se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región específica u otros aspectos que se convierten en el punto focal de sus esfuerzos. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, puede darle importancia a un segmento específico.

**3.2.2 Benchmarking** Es una metodología que se enfoca en establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria y que se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos frente a los cuales medir el desempeño.

Tipos de Benchmarking:

- Benchmarking estratégico: compara varias estrategias e identifica los elementos estratégicos clave para el éxito.
- Benchmarking operacional: compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos.
- Benchmarking administrativo: se enfoca a funciones de apoyo como la planeación de mercados y los sistemas de información, logística, administración, recursos humanos, entre otros.

La metodología del Benchmarking inicia con la identificación de lo que se debe compararse y luego se selecciona a quienes tienen un desempeño superior. Se requiere recopilar y analizar datos, que se convierten en la base de las metas de desempeño. (Koontz, 2012)

**3.2.3. Segmentación de mercados.** A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas.

La segmentación está dada en mercados de consumos, mercados empresariales y mercados internacionales.

- Segmentación mercados de consumo: variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductual.
- Segmentación de mercados empresariales: para esta segmentación se utilizan las mismas variables geográficas y demográficas; además, se puede segmentar por los beneficios buscados, el estatus del usuario, tasa de utilización y estatus de lealtad. También se utilizan algunas variables adicionales como: características operacionales, enfoques de adquisiciones, factores situacionales y características personales del cliente.
- Segmentación de mercados internacionales: ubicación geográfica, factores políticos, factores legales, factores culturales (Gary Armstrong, 2013).

**3.2.4 Marco Pestel:** Es una herramienta de análisis estratégico para empresas, tanto en la supervisión general y con respecto a proyectos concretos. Se usa como parte de la estrategia competitiva con el fin de identificar y evaluar las fuerzas externas que pueden afectar positiva o negativamente la empresa, estos son las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. (Walsh, 2015, pág. 2)

**3.2.5 Competencias nucleares** Una vez se ha analizado la situación de la organización respecto a las fuerzas competitivas del entorno, habrá que revisar al interior de la empresa con el propósito

de identificar cuál es su ventaja competitiva, entendida como la capacidad para llevar al mercado un producto mejor o a un menor precio que el de la competencia.

Es decir, habrá que revisar la **cadena de valor** de la empresa y sus conexiones con el entorno. La cadena de Valor tiene como base las actividades primarias, que son las actividades implicadas en la creación y transferencia del producto; y son soportadas por las actividades de apoyo, que dan sustento a las primarias y se apoyan entre sí; al final se incluye el margen, que es la diferencia entre el valor del producto y los costos en que se incurre.

**Ventaja competitiva.** Como complemento al análisis externo de las cinco fuerzas es importante realizar un análisis interno para ver con qué ventaja competitiva se cuenta o se puede llegar a contar, para sobre esta base construir una estrategia viable y poderosa.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

Tal idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:

La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación afectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

De lo anterior se deriva una capacidad distintiva o nuclear para cumplir con alguna de las actividades de la cadena de valor de manera destacada.

Lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto con ciertos atributos de interés para el mercado: calidad, precio, facilidad de acceso, etc. Una forma para identificar tal ventaja consiste en recorrer la cadena de valor y preguntar en cada parte lo siguiente: con qué

capacidad distintiva da lugar y qué beneficios se ofrecerán al cliente (Gutiérrez Pulido, Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

**3.2.6 Matriz de vulnerabilidad (Mckinsey – GE)** La matriz Mckinsey – GE es un modelo para realizar un análisis de la cartera de negocios de una corporación, a partir del análisis de las unidades estratégicas que posee. Cada oportunidad de negocio se evaluará en términos de dos dimensiones: atractividad del mercado y posición competitiva. Para medir estas dos dimensiones se identificarán una serie de factores cuyo peso porcentual, relativo a la importancia de cada uno de ellos, nos permitirá medir la potencialidad (o vulnerabilidad) de cada oportunidad de negocio. La calificación de cada factor va de un rango de 1 a 5, donde 5 es la calificación más alta.

Después de identificar las variables encargadas de representar la posición competitiva de la empresa, así como el atractivo de estas, se evalúan los impactos de las distintas variables sobre las dimensiones respectivas.

Se distinguen 3 niveles en cada dimensión, elaborándose así una matriz de nueve casillas y por lo tanto el atractivo del mercado y la posición competitiva, se requieren desarrollar tablas de valoración donde se analicen diversos factores que permitan establecer las coordenadas para cada producto o UEN en la matriz.

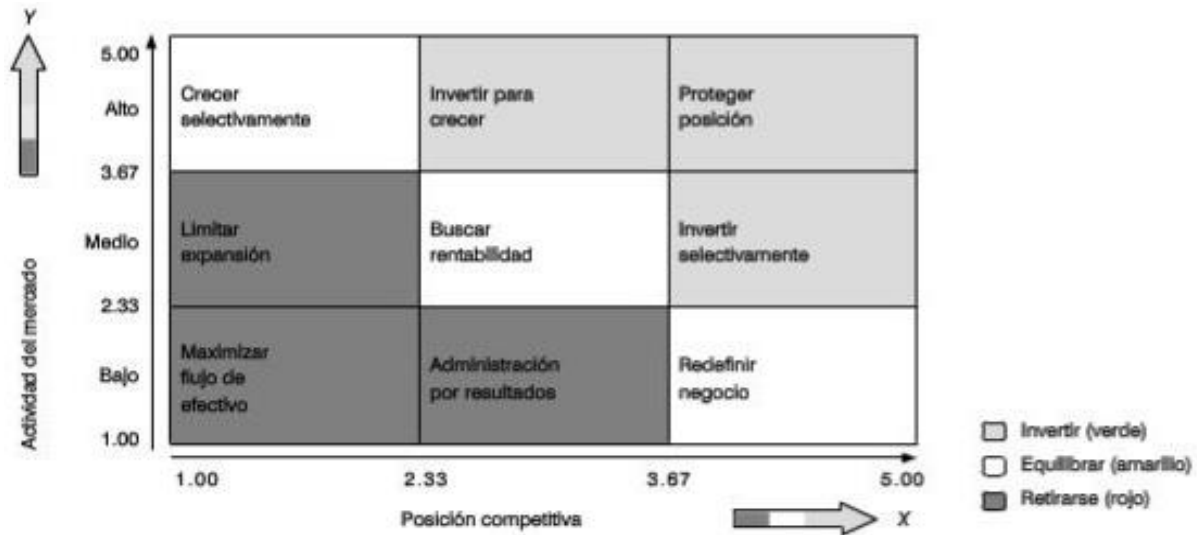


Figura 1. Matriz Mckinsey-Ge

Nota. Tomado de: (Gallardo Hernández, 2012).

**3.2.7 Presupuesto:** Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros. El presupuesto estudia y calcula la entrada de recursos, los costos y los tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, el tiempo de recaudo del efectivo y la circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos circularizados puestos a disposición. El presupuesto es punto de parada para analizar la manera como se desarrollará el proceso productivo del nuevo período. Es importante analizar todos los elementos que se van a tener en cuenta para el nuevo camino logístico, productivo, control, financiero y económico que se seguirá, según las proyecciones de

las limitaciones estudiadas; teniendo en cuenta como limitaciones la capacidad productiva, los compradores, la capacidad monetaria, la dimensión de materiales, la mano de obra y los servicios conseguibles, el tiempo, entre otros. El presupuesto puede ayudar a prever problemas y darle soluciones anticipadas para evitar los conflictos; también, permite analizar los problemas económicos, analizar los puntos donde se debe buscar financiación y calcular la forma de pago, analizar los puntos lentos y rápidos del proceso empresarial para crear una equidad y un punto de equilibrio, pronosticar las situaciones peligrosas y delicadas (Rincón Soto, 2011, pág. 372).

**3.2.8 Gestión del riesgo** Las organizaciones de todo tipo y tamaño enfrentan factores e influencias, internas y externas, que crean incertidumbre sobre si ellas lograrán o no sus objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una organización es el “riesgo” (ICONTEC)

Todas las actividades de una organización implican riesgo. Las organizaciones gestionan el riesgo mediante su identificación y análisis y luego evaluando si el riesgo se debería modificar por medio del tratamiento del riesgo con el fin de satisfacer los criterios del mismo. A través de este proceso, las organizaciones se comunican y consultan con las partes involucradas, monitorean y revisan el riesgo y los controles que lo están modificando con el fin de garantizar que no se requiere tratamiento adicional del riesgo.

Definiciones basadas en la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000:

- Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.
- Gestión del Riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

- Marco de referencia para la gestión del riesgo: Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente el riesgo a través de toda la organización.
- Política de la gestión del riesgo: Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo.
- Actitud hacia el riesgo: Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo.
- Plan para la gestión del riesgo. Esquema dentro del marco de referencia para la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión del riesgo.
- Propietario del riesgo: Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar el riesgo.
- Proceso para la gestión del riesgo: Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo.
- Establecimiento del contexto. Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.
- Contexto externo: Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.
- Contexto interno: Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

- **Comunicación y consulta:** Procesos continuos y reiterativos, que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo.
- **Parte involucrada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o actividad.
- **Valoración del riesgo:** Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del mismo.
- **Identificación del riesgo:** Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.
- **Fuente del riesgo:** Elemento que solo en combinación tiene el potencial intrínseco de originar riesgo.
- **Evento:** Presencia o cambio de un conjunto en particular de circunstancias.
- **Consecuencia:** Resultado de un evento que afecta los objetivos.
- **Probabilidad (Likelihood)** oportunidad que algo suceda.
- **Perfil del riesgo:** Descripción de cualquier conjunto de riesgos.
- **Análisis del riesgo:** Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.
- **Criterios del riesgo:** Términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo.
- **Niveles de riesgo:** Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad.
- **Evaluación del riesgo:** proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.

- Tratamiento de riesgos: Proceso para modificar el riesgo.
- Control: medida que modifica el riesgo.
- Riesgo residual: riesgo remanente después del tratamiento del riesgo.
- Monitoreo: Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o resperado.
- Revisión: Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

**3.2.9 Plan de Negocios:** El empresario es una persona que no se arriesga de forma irresponsable y menos aún una persona que toma decisiones sin analizarlas. El empresario, antes de tomar la decisión, trata de acometer una actividad empresarial, de recoger toda la información que está a su alcance acerca de la oportunidad empresarial, la procesa, define estrategias para su manejo y avalúa si tiene o no el potencial esperado. Este proceso de estudio integral de la oportunidad empresarial se denomina, en forma genérica, evaluación del proyecto, estudio de factibilidad o, mejor aún, plan de empresa (algunas veces llamado plan de negocios) (Valera V., 2014).página 294 Rodrigo Valera V, Innovación Empresarial – Arte y ciencia en la creación de empresas, Editorial: Pearson, 2014

En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.

El plan de empresa también es una excelente herramienta para empresas ya existentes que desean acometer nuevos proyectos que les permitan crecer.

Etapas para la elaboración de un plan de empresa:

**Análisis del Mercado:** El objetivo central de este análisis es determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios que mi empresa producirá, la disposición de los clientes a pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se usarán, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de elaborar una proyección de ventas válida.

Los componentes básicos del análisis de mercado son: Análisis del sector y la compañía, Análisis del mercado propiamente dicho y Plan de mercadeo.

**Análisis Técnico:** El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender los productos/servicios en la cantidad indicada en el análisis del mercado, con la calidad y costos requeridos. Para ello, se requiere identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores etcétera.

Los componentes de esta etapa son: Análisis del producto, facilidades, equipos y maquinarias, distribución de espacios, plan de producción, plan de consumo, plan de compras y sistemas de control.

**Análisis Administrativo:** En esta etapa se definen las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos

de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y la posibilidad de contar con todos estos elementos.

**Análisis Legal, ambiental y social:** Tiene como objetivos definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere; definir el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan; analizar las implicaciones que el proyecto tiene sobre la comunidad; determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos.

**Análisis de valores personales:** Este análisis busca determinar la adecuación de la posición personal del grupo empresarial en aspectos éticos, morales y de gusto personal, en la relación con la actividad en sí misma o con las condiciones operativas que exige la empresa.

**Análisis económico:** Tiene como objetivo la determinación de las características económicas del proyecto y, por ello, es necesario identificar los siguientes componentes: Inversión en activos fijos, inversión en capital de trabajo, presupuesto de ingresos, presupuesto de compra de materias primas, servicios e insumos, presupuesto de personal, presupuesto de costos y gastos indirectos de operación, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de gastos de ventas, análisis de costos.

**Análisis Financiero:** El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y condiciones de ellas y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Asimismo, debe determinar, en el caso de usar financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras.

Para ampliar estos propósitos se deben cumplir las siguientes etapas: Flujo de caja, estado de resultados, balance, estrategias financieras.

**Análisis de riesgos e intangibles:** En esta etapa se identifican las variables y los factores sometidos a una probabilidad importante de cambio, y estimar la magnitud potencial de dichos cambios más las acciones correctivas que se podrían tomar en caso de darse esas variaciones.

**Evaluación integral del proyecto:** Tiene como objetivo central determinar los principales indicadores de factibilidad del proyecto; hacer un análisis sobre los efectos que, según esos indicadores, tienen los cambios en las variables del proyecto; identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad y en definitiva, dar una visión específica de la posibilidad de éxito de la misma. Estos son los componentes de esta etapa: flujo de caja totalmente neto, evaluación de contado, evaluación con financiación, análisis de estructura financiera y análisis de sensibilidad.

#### 4. Plan de trabajo

Tabla 1.

*Plan de trabajo.*

Objetivo específico	Actividades	Herramientas	Plan de Negocios
Realizar un diagnóstico de la Industria de catering en la ciudad de Bucaramanga.	a. Identificar las empresas que actualmente ofertan este servicio en la ciudad. b. Consultar a través de fuentes secundarias información financiera de estas empresas. c. Identificar las estrategias más importantes de las empresas líderes en este momento. d. Entrevistar a clientes de la competencia.	5 fuerzas de la Industria Michael Porter. Benchmarking	Análisis del Mercado

Objetivo específico	Actividades	Herramientas	Plan de Negocios
Efectuar un análisis del mercado para determinar las proyecciones de demanda de esta nueva U.E.N.	a. Enumerar las variables que identifican el perfil de los clientes empresariales usuarios del servicio de catering. b. Determinar las variables que describen el perfil de las personas naturales usuarias del servicio de catering. c. Entrevistas a profundidad con clientes potenciales.	Segmentación del mercado Perfil del comprador	Análisis del Mercado
Formular las estrategias de agregación y adición de valor para esta U.E.N	a. Estructurar la matriz de factores que originan el marco Pestel. b. Identificar las competencias nucleares del Club Campestre de Bucaramanga, como base para la formulación de estrategias de la U.E.N de Catering. c. Evaluar la oportunidad de negocio de esta U.EN en términos de atractividad del mercado y posición competitiva	Marco Pestel Análisis de Competencia Nucleares Matriz de Posicionamiento (Mckinsey –GE)	Análisis del Mercado
Establecer los recursos técnicos, administrativos y operativos necesarios para la operación de esta nueva Unidad Estratégica de Negocios	Identificar y evaluar los recursos técnicos, administrativos y operativos, soportados en diagrama de procesos, documentación de procedimientos, perfiles del staff que intervendrá en la operación de esta U.E.N, equipos y diseño de la cocina, aplicación del Decreto 3075 de 1997 para el manejo de las Buenas prácticas de Manufacturas en la producción de alimentos; entre otros.	Auditoria de Recursos	Análisis Técnico, Administrativo, Legal, Ambiental y Social.
Determinar el aporte económico que esta UEN le generará a la estructura financiera del Club	a. Proyección de Ventas b. Proyección de costos fijos y costos variables. c. Proyección de Utilidad Operacional.	Presupuesto del primer año de operación.	Análisis Económico y Financiero

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Plan de Negocios</b>
para contribuir con al retorno de la inversión de la remodelación de la cocina.	d. Determinación del margen de contribución que esta UEN aportará al retorno de la inversión de la remodelación de la cocina.		
Establecer los principales impactos generados por la creación de esta U.E.N. para determinar los potenciales riesgos asociados a factores ambientales y de responsabilidad social.	Diseño de la Matriz de riesgos e impactos.	Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 31000	Análisis de Riesgos

### 5.Cronograma

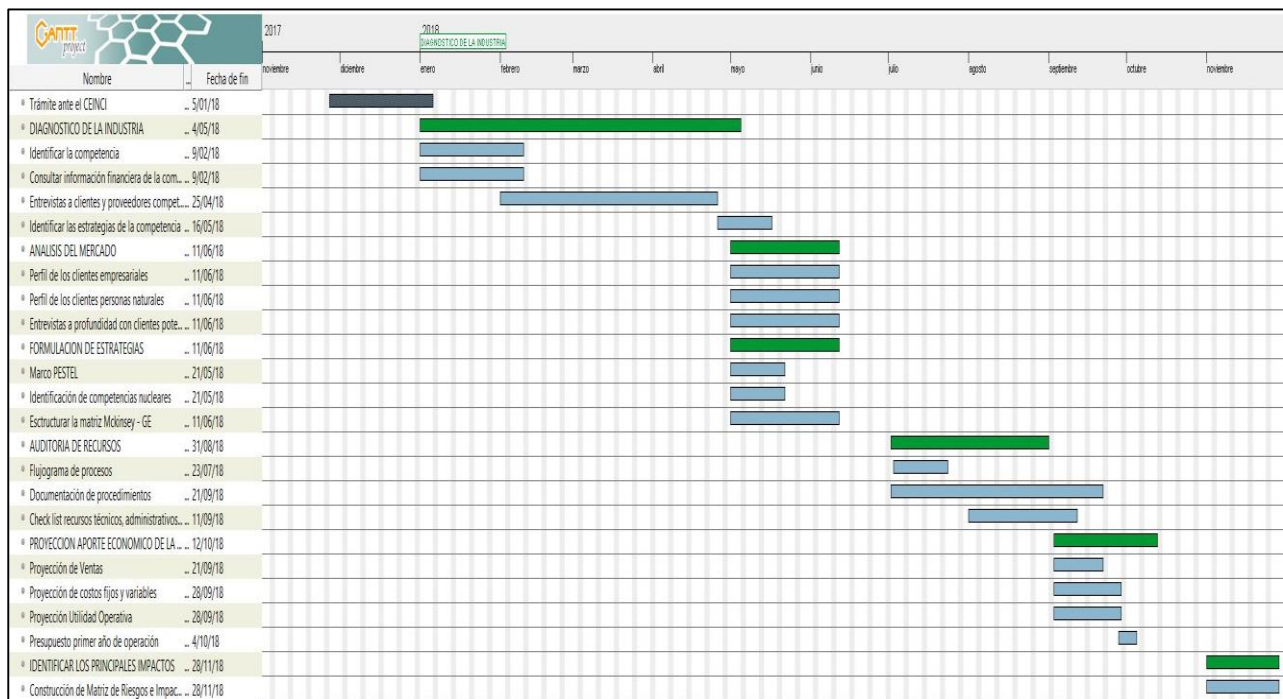


Figura 2.Cronograma

## 6. Presupuesto

Tabla 2.

*Presupuesto*

<b>Rubro</b>	<b>Estudiante</b>	<b>Universidad</b>	<b>Empresa</b>	<b>Total</b>
Compensación Director		\$1,471,400		\$1,471,400
Compensación Jurados		\$1,471,400		\$1,471,400
Bases de Datos: Fuentes Secundarias			\$500,000	\$500,000
Papelería			\$300,000	\$300,000
Personal de apoyo del proyecto			\$737,500	\$737,500
Entrevistas a profundidad			\$600,000	\$600,000
Diseño de cocina			\$7,500,000	\$7,500,000
Salidas de Campo: Viáticos			\$2,000,000	\$2,000,000
Servicios: Internet – Luz	\$1,000,000			\$1,000,000
Participación en Eventos			\$2,000,000	\$2,000,000
Imprevistos				\$629,015
<b>Totales</b>				<b>\$18,209,315</b>

### 7. Estructura Estratégica para la implementación del Plan de Negocios

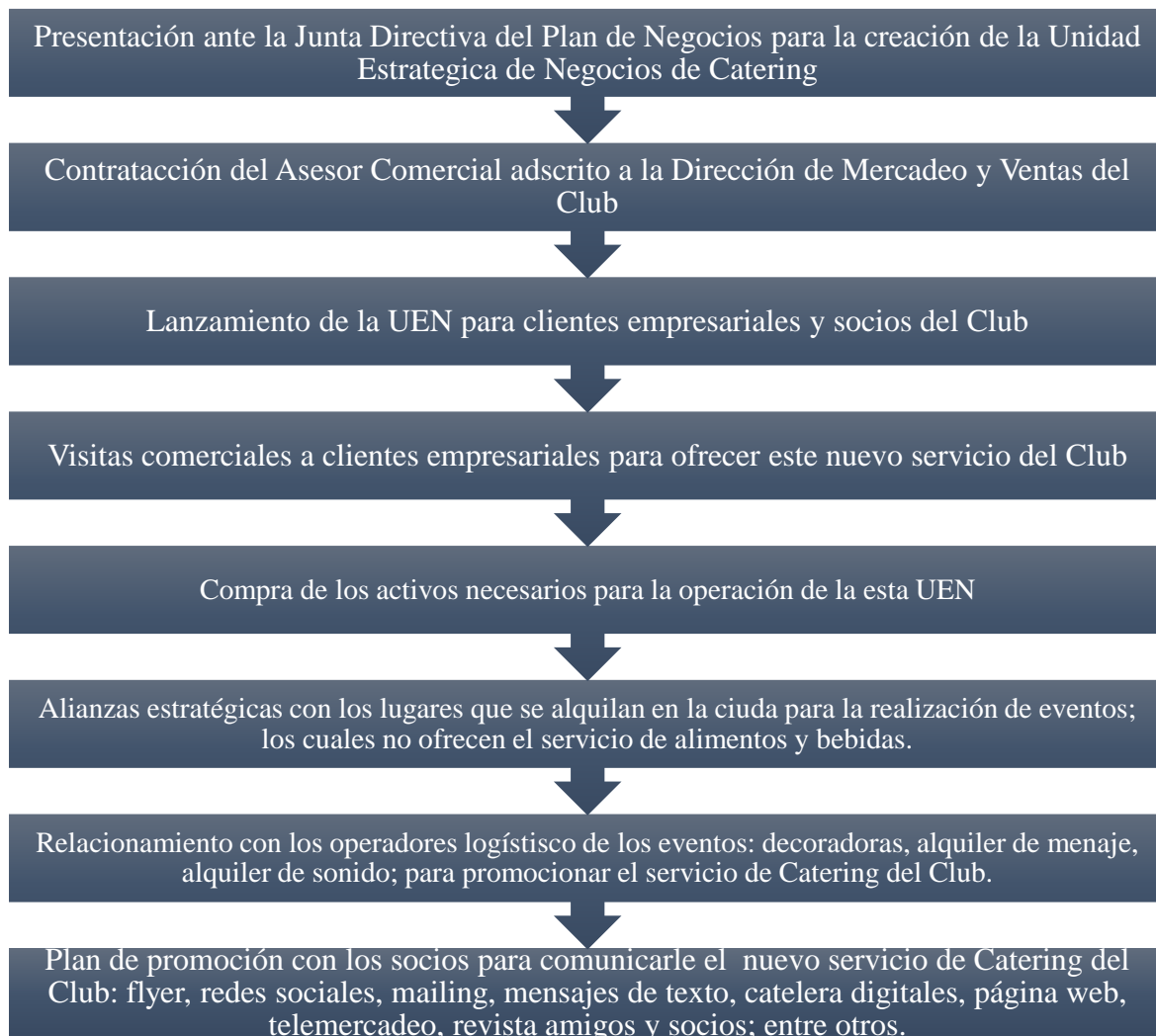


Figura 3. Estructura Estratégica para la implementación del Plan de Negocios

## 8. Impacto

Con la creación de esta nueva Unidad Estratégica de Negocios el Club Campestre de Bucaramanga espera en el corto plazo generar valor a sus socios y clientes empresariales complementando su oferta de servicios de alimentos bebidas. Igualmente, la optimización de la infraestructura y el recurso humano que tiene contratada la empresa.

En el mediano plazo el Club espera aumentar sus ingresos en la venta de alimentos y bebidas; contribuyendo al crecimiento de su utilidad operacional y sostenibilidad económica.

Y el largo plazo posicionar el servicio de catering como el más completo de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

De otra parte, como estudiante y Gerente espero estructurar las bases del intraemprendimiento en el Club, con el fin de generar a futuro nuevos desarrollos que permitan procesos de innovación en la organización.

## **9. Análisis del mercado**

### **9.1 Análisis del Macro - Entorno**

A través de la construcción del Marco Pestel una herramienta de análisis estratégico se identificó y se evaluó las fuerzas externas que pueden afectar positiva o negativamente la U.E.N de Catering para el Club Campestre de Bucaramanga.

		FACTORES		RECURSOS			
		POLITICO		FISI	HUMAN	INTANG	FINANC
M A C R O E N T O R N O	Tasa impositiva del 20% sobre el consumo de energía.						A.A
	Incremento en el impuesto al consumo en una eventual reforma tributaria						A.A
	Incertidumbre política por época de elecciones presidenciales					A.A	A.A
	ECONOMICOS		FISI	HUMAN	INTANG	FINANC	
	Baja confianza de los consumidores en la economía del país						A.A
	Aumento de los niveles de desempleo en el país						A.A
	Bajo crecimiento económico del PIB e ingreso percapita						A.A
	Disminución en los tasas de interés						O.A
	Disminución de los índices de inflación						O.A
	Crecimiento del subsector de Restaurantes, Catering y Bares por encima del PIB nacional.						O.A
	Alza en el precio del dólar						A.A
	SOCIALES		FISI	HUMAN	INTANG	FINANC	
	Interés de la población en la buena mesa		O.A				
	Expansión del sector gastronómico en la ciudad		O.A		O.A		
	Nuevos hábitos generacionales en invertir en experiencias				O.A		O.A
	Aumento de los niveles educativos de la población asociados a mejores niveles de ingresos				O.A		
	Expansión de organizaciones sindicales de la industria gastronómica			A.A			
	TECNOLOGICOS		FISI	HUMAN	INTANG	FINANC	
	Elevada tendencia al uso de redes sociales			O.A			
	Automatización de los procesos de cocina		O.A				
	Toma de decisiones de los consumidores basados en comentarios de redes sociales				O.M		
	ECOLOGICOS		FISI	HUMAN	INTANG	FINANC	
	Políticas ambientales para el uso de empaques en alimentos						A.A
	Legislación vigente sobre vertimientos de aguas residuales		A.B				
	Manejo adecuado de residuos orgánicos		O.A				
	Implementación de la Norma de Sostenibilidad Turística como requisito para la renovación del Registro Nacional de Turismo		O.A		O.A		
	LEGALES		FISI	HUMAN	INTANG	FINANC	
	Cambios en la legislación laboral que aumente los costos de nómina						A.A
Implementación del Decreto 1072 sobre Seguridad y Salud en el trabajo.			O.M				
Registro de bases de datos para cumplir con la Ley de Protección de Datos			O.M				
Normatividad vigente sobre los trabajos de empresas en misión			A.M				
Normatividad vigente sobre la inocuidad alimentaria		O.A					

**Convenciones:**

A.A	AMENAZA ALTA
A.M	AMENAZA MEDIA
A.B	AMENAZA BAJA
O.M	OPORTUNIDAD MEDIA
O.A	OPORTUNIDAD ALTA

**9.1.1 Factores Políticos:** En este análisis del macroentorno se determinó como amenaza alta la incertidumbre política por la cual atraviesa el país, producto de las próximas elecciones presidenciales; los empresarios están a la espera de los lineamientos económicos que tome el nuevo presidente; ya que este determinará el desarrollo de la economía durante los próximos 4 años. Igualmente, genera un poco de tensión una eventual reforma tributaria que aumente el gravamen al consumo de alimentos y bebidas, el cual en este momento es del 8% y que a diferencia del IVA este impuesto no es descontable.

**9.1.2. Factores Económicos:** De los factores económicos que representan una amenaza alta dentro del análisis del marco pestel están la baja confianza en los consumidores, el aumento en la tasa de desempleo, el bajo crecimiento del PIB nacional e ingreso per cápita; estos factores están estrechamente ligados al desarrollo en general de la economía y afectan el consumo de las familias y las empresas en el país; finalmente, personas naturales o jurídicas para las cuales está diseñada la U.E.N de Catering.

De otra parte, el alza del dólar se convierte en una amenaza alta o una oportunidad alta, ya que algunas materias primas son importadas como es el caso de las bebidas alcohólicas, entre las de mayor consumo está el vino y el whisky.

Como Oportunidad Alta, se tiene la baja de las tasas de interés, lo cual representa menos costos financieros para la financiación de esta nueva unidad de negocio, la cual está previsto que se apalanque con recursos propios del Club y crédito bancario. Igualmente, dentro de las oportunidades altas está el crecimiento del 10.8% del subsector de restaurantes, catering y bares durante el año 2017, cifra que resalta la importancia de las empresas dedicadas a la producción de alimentos y bebidas en la economía del país.

Otra oportunidad alta, es la disminución en los índices de inflación, los cuales inciden directamente en el costo de las materias primas de los alimentos de producción nacional, insumo esencial para la prestación del servicio de catering.

**9.1.3 Factores Sociales:** En este análisis del macroentorno se encontraron oportunidades altas, especialmente en lo que hace referencia a los cambios en los estilos de vida de los colombianos, los cuales se están interesando en la buena mesa y gastan su dinero en vivir nuevas experiencias; favoreciendo el crecimiento del sector gastronómico en el país, pero especialmente en Bucaramanga. A su vez, el aumento en los niveles educativos de la población asociado a un mejor nivel de ingresos es un factor atractivo para los restaurantes y proveedores de catering en general.

Como amenaza alta en los recursos humanos se analizó la expansión de nuevos sindicatos de la industria. Actualmente a la organización sindical **HOCAR** (Sindicato Nacional de la producción, distribución y consumo de alimentos, bebidas y demás servicios que se presten en Clubes, Hoteles, Restaurantes y similares en Colombia) la cual es la más representativa en todo el país con más de 3000 afiliados a nivel nacional y 350 en Santander; se le suma **SINTHOL** (Sindicato Nacional de trabajadores de la Industria Gastronómica, Hotelera y Turística de Colombia) este Sindicato es fuerte en las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena, pero puede expandirse a ciudades intermedias como Bucaramanga.

**9.1.4 Factores Tecnológicos:** En el análisis de estos factores se encontraron oportunidades altas y medias, especialmente en las tendencias de los consumidores en el uso de redes sociales y la toma de decisiones con base en las opiniones que otros comensales han registrados en sus redes.

Igualmente, en la automatización de los procesos de producción de alimentos, ya que actualmente se cuenta con tecnología apropiada y asequible para optimizar los procedimientos involucrados en la elaboración y distribución de alimentos.

**9.1.5 Factores Ecológicos:** En el análisis de estos factores se contempla como oportunidad alta la implementación de la Norma de Sostenibilidad Turística como requisito para la renovación del Registro Nacional de Turismo, dado que es una exigencia, esta logra hacer una depuración de los establecimientos turísticos que no están alineados con la norma. Igualmente, la implementación de la normatividad vigente sobre el manejo de aguas residuales y residuos orgánicos le garantiza al consumidor que el establecimiento gastronómico es amigo del medio ambiente; hoy por hoy el Club Campestre de Bucaramanga es una institución que está en constante revisión de sus prácticas ambientales, reconociendo la importancia de éstas e invirtiendo recursos económicos para optimizar sus procesos en pro de aportar a la ecología de la ciudad.

Como amenaza alta se analizó que el uso de empaques ecológicos para el manejo de alimentos puede considerarse de esta forma, ya que en ocasiones estos empaques son más costosos que los tradicionales; esto genera un mayor impacto en los costos directos de la producción de alimentos y bebidas.

**9.1.6 Factores Legales:** Siempre será una amenaza alta todos los cambios en la legislación laboral que aumente los costos de nómina, ya que la hotelería es una industria que trabaja 24 horas y uno de sus principales insumos es la mano de obra.

Como oportunidades altas y medias, se encontró la Implementación del Decreto 1072 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, la ley de Protección de Datos Personales, la Normatividad

Vigente sobre los trabajadores de empresas en misión y la legislación vigente sobre Inocuidad Alimentaria (resolución 2674 de 22 de Julio de 2013) las primeras porque el Club Campestre de Bucaramanga ya las implementó y la última porque la reforma de la cocina se está realizando con base en la normatividad vigente.

**9.2 Atractividad de la Industria:**

Basado en el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria de Michael Porter, se realizó el análisis de cada una de ellas para medir el nivel de atractividad de la industria. La metodología consistió en calificar de 1 a 5 los factores competitivos que componen cada una de las fuerzas del modelo; entre más cercana se encuentra la calificación al número 5 la industria se hace más atractiva; en cambio cuando se acerca al número 1 es menos atractiva.



Figura 4. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Nota. Tomado de: Rubiano, J. F. (Septiembre de 2017) *Material Clase Estrategia y Planes de Mercadeo*. Porter, M. (enero de 2008) *Las 5 Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia*, Harvard Business Review.

**Primera Fuerza: Amenaza entrada nuevos competidores**



Figura 5. Barreras de entrada

En esta primera fuerza se analizaron los factores competitivos que representan barreras de entrada a la industria; como resultado se encontró un sector con pocas barreras de ingreso, haciéndolo atractivo para la llegada de nuevos competidores.

Entre los factores que mayor peso representan dentro de esta fuerza se hallaron las economías de escala que se logran por la compra de volúmenes de materias primas, el efecto de la experiencia y la identificación de la marca que favorecen el ingreso de empresas de trayectoria que deseen incursionar dentro de la industria de catering, como lo son hoteles, clubes y restaurantes. El requerimiento de capital es moderado; al igual que la regulación del gobierno. Adicionalmente, el acceso a materias primas está disponible para todos los competidores.

**Segunda Fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores**

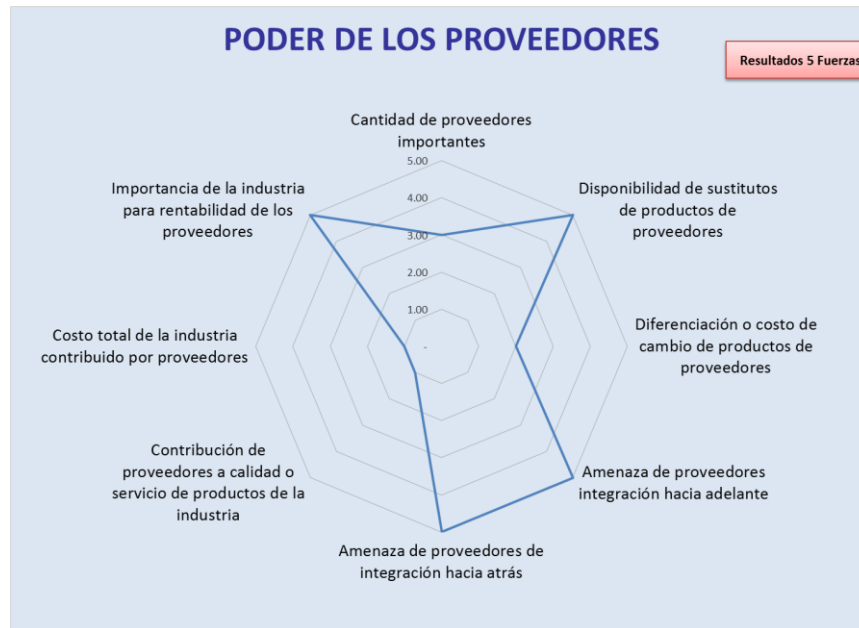


Figura 6. Poder de los proveedores

En esta fuerza se analizó el poder de los proveedores dentro de la industria, en donde la calificación general fue de 3.38, haciéndola menos atractiva ya que buena parte de la rentabilidad de las empresas depende de factores críticos de negociación de los mismos, especialmente en lo referente a los costos de materias primas y mano de obra. Igualmente, los proveedores tienen una alta influencia positiva o negativa en la calidad y el servicio de los productos de la industria. Adicionalmente, la diferenciación o costo de cambio de productos de los proveedores es muy alto para las empresas.

La cantidad de proveedores en el suministro de las materias primas para la producción de alimentos es amplia; sin embargo, en el suministro de proteínas de origen animal, la oferta no es tan grande. Igualmente, con los proveedores de licores importados y la venta de cerveza nacional.

Estos últimos tienen el poder completo de los precios de ventas, estandarizando los costos para el sector.

**Tercera Fuerza: Poder de Negociación de los Compradores**

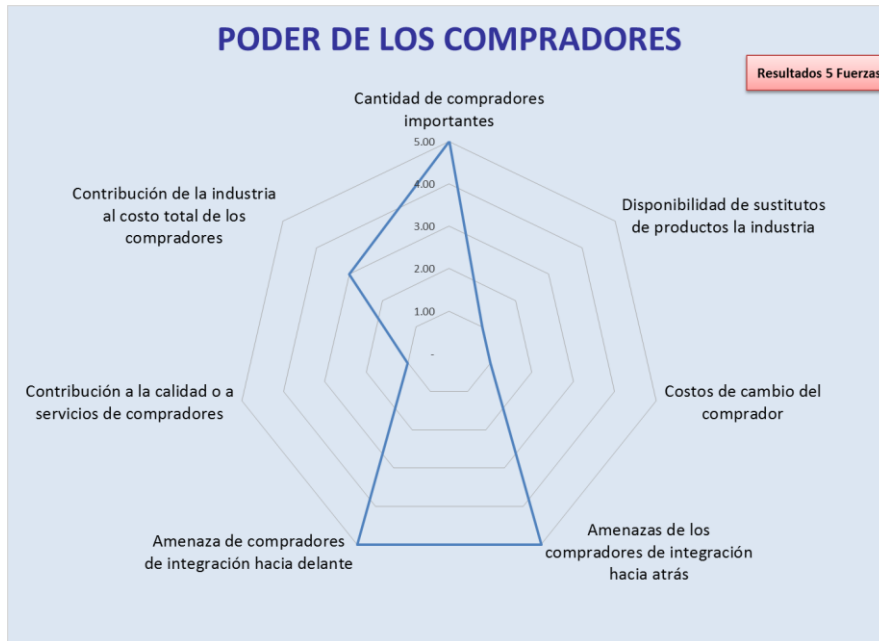


Figura 7. Poder de los compradores

En esta fuerza se analizó el poder de los compradores dentro de la industria, con una calificación de 3.0. Cabe destacar dentro de los factores atractivos la existencia de una cantidad importante de compradores; igualmente, el riesgo de integración vertical (hacia adelante o hacia atrás) de los mismos es muy bajo.

Entre los factores críticos de esta fuerza que le restan atractividad al sector están la alta disponibilidad de productos sustitutos y el costo del cambio de los compradores de un proveedor a otro, el cual es “cero” haciendo rápido y fácil el traslado a la competencia. Igualmente, la contribución de la industria a la calidad y el servicio de los compradores es muy alta, lo cual

representa un esfuerzo importante de parte de las empresas que integran en la industria en lograr y mantener la satisfacción del cliente.

**Cuarta Fuerza: Rivalidad y competencia en el mercado**

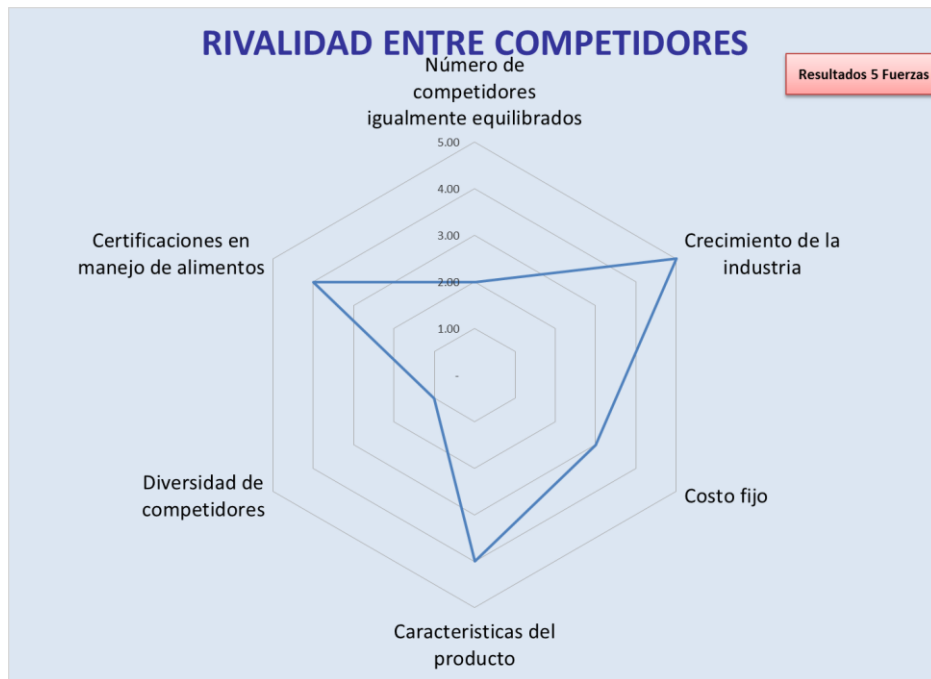


Figura 8. Rivalidad entre competidores

En los factores atractivos analizados en esta fuerza sobresale el crecimiento de la industria; la cual en el año 2017 registró un aumento de 10.8% en el Subsector de Restaurantes, Catering y Bares. Sin embargo, existen en la ciudad un buen número de competidores igualmente equilibrados y diversos, lo cual eleva la competitividad de la industria, obligando a las empresas a ofertar productos similares, pero con agregación de valor que les permita competir dentro de ella.

La estructura de costos fijos dentro de la industria es similar para todos los competidores; por lo tanto, su calificación es 3.0, ya que representa un factor neutral dentro del análisis de esta fuerza.

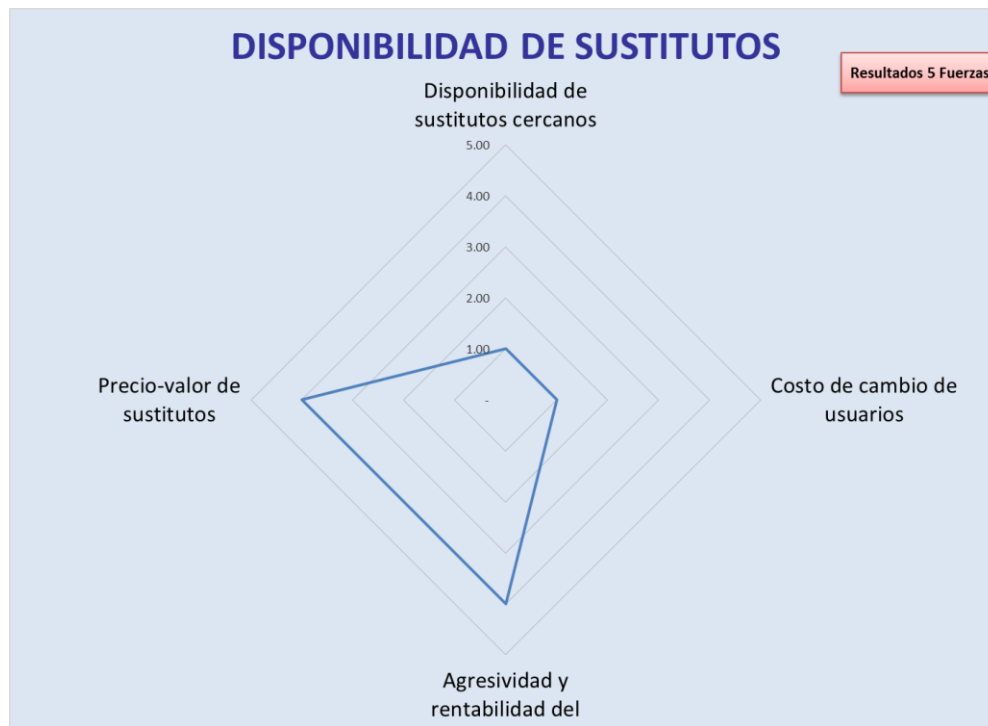
**Quinta Fuerza: Amenaza productos sustitutos**

Figura 9. Disponibilidad de sustitutos

Dentro del análisis del modelo esta es la fuerza que menor calificación obtuvo, 2.50, ya que es la menos atractiva de la industria, debido a la alta disponibilidad de productos sustitutos cercanos y el costo “cero” del cambio del proveedor para el comprador.

**Barreras de Salida y Acciones del Gobierno**

Dentro del modelo se evaluaron los factores competitivos que integran las Barreras de Salida y las Acciones del Gobierno dentro de la Industria de Catering. En cuanto a las primeras se encontró que el costo de salida es relativamente bajo, lo cual hace atractiva la industria.

Igualmente, las acciones del gobierno en cuanto a regulación y protección de la industria son moderadas, permitiendo la actuación de las empresas sin mayores dificultades con el Estado.

**Atractividad general**

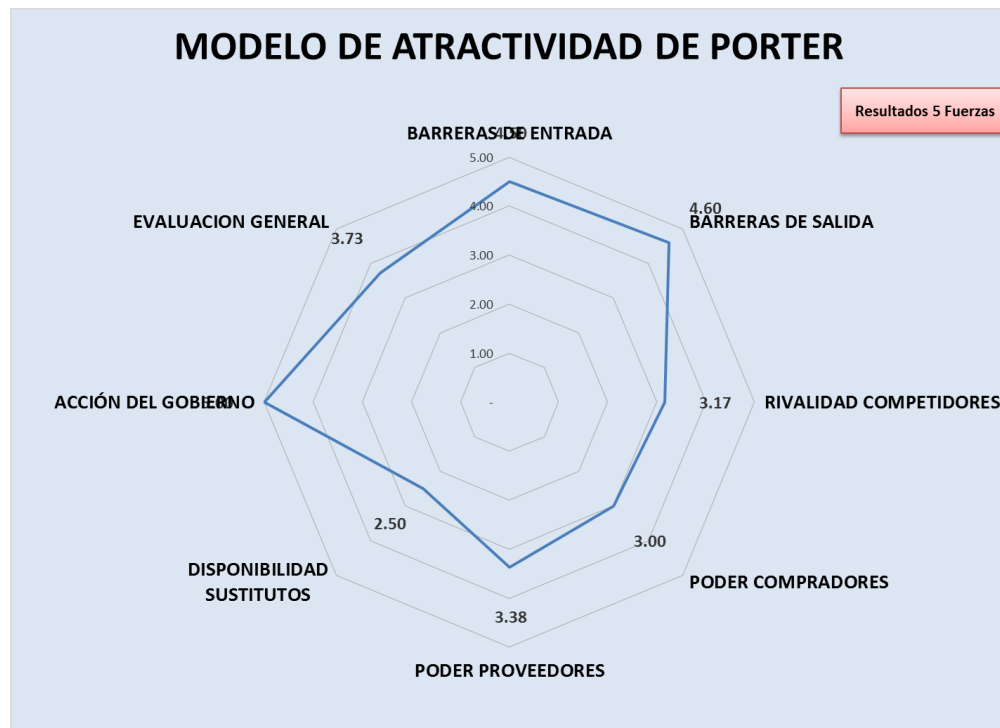


Figura 10. Modelo de atractividad de Porter

Finalmente, el resultado de la atractividad de la industria en la ciudad de Bucaramanga es de 3.73; siendo las Barreras de Entrada y de Salida y el Poder de los Proveedores las Fuerzas de mayor atracción de la industria; en menor escala se encuentra la Disponibilidad de Sustitutos, el Poder de los Compradores y la Rivalidad entre los Competidores.

**9.3 Competidores del Sector**

**9.3.1 Información Fuentes Secundarias** Basados en fuentes de información secundaria, las cuales se obtuvieron de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través de la compra de la base

de datos de las empresas que dentro de su actividad comercial tienen registrado el servicio de catering para eventos, se encontraron los siguientes datos:

Tabla 3.

*Empresas con servicio de catering para eventos*

Número de Empresas registradas con servicio de catering para eventos	149
Sociedades por acciones simplificadas	17
Sociedades Limitadas	1
Personas Naturales	129
Empresas Unipersonales	2

*Nota.* Tomado de: Cámara de Comercio de Bucaramanga (2017) Base de Datos información financiera

El 86% de las empresas registradas pertenece a personas naturales que se dedican a esta actividad; solo el 12% pertenecen a sociedades constituidas.

Tabla 4.

*Número de empleados registrados*

<b>Tipo Jurídico Empresas</b>	<b>Número de Empleados promedio</b>
Sociedades por acciones simplificadas	3.1
Sociedades Limitadas	1
Personas Naturales	2.7
Empresas Unipersonales	1

*Nota.* Tomado de: Cámara de Comercio de Bucaramanga (2017) Base de Datos información financiera

En cuanto al número de empleados se encontró que las empresas constituidas como Sociedades por acciones simplificadas son las mayores generadoras de empleo, en promedio registraron 3.1 trabajadores. Sin embargo, analizando la dinámica del sector este número corresponde a los

trabajadores fijos, ya que la dinámica del mismo genera un gran componente de mano de obra variable.

Tabla 5.

*Empresas con mayores ingresos operacionales*

<b>Empresa</b>	<b>Ingresos Operacionales año 2017</b>
BTL Sermarketing	\$633.098.714
Alquileres y fiestas sociales Chicamocha	\$402.000.000
Ibañez Catering	\$305.030.628
Eventos Giorgina de Parada	\$212.978.728
Eventos y Banquetes Cala	\$116.717.840

*Nota.* Tomado de: Cámara de Comercio de Bucaramanga (2017) Base de Datos información financiera

Tabla 6.

*Margen Neto*

<b>Empresa</b>	<b>Margen Neto</b>
BTL Sermarketing	12%
Alquileres y fiestas sociales Chicamocha	21%
Ibañez Catering	16%
Eventos Giorgina de Parada	6%
Eventos y Banquetes Cala	28%

*Nota.* Tomado de: Cámara de Comercio de Bucaramanga (2017) Base de Datos información financiera

**9.3.2 Benchmarking empresas del sector** Después de revisar la información financiera de la base de datos adquirida a la Cámara de Comercio, se visitó varias de estas para determinar su portafolio de servicios, canales de comunicación digital y evaluar su nivel de atención en el proceso de venta.

Adicionalmente, a las empresas registradas en la Cámara de Comercio se realizó el trabajo de Benchmarking con otras competidores que surgieron en las entrevistas con los clientes corporativos.

Tabla 7.

*Portafolio de servicios competidores*

Competidor	Servicios ofrecidos por competidores				
	Alimentos & Bebidas	Meseros Directos	Meseros Indirecto	Menaje	Comentarios
BTL Smartketing	X	X		X	Catering, non core.
Alquileres Fiestas Chicamocha	X	X		X	
Ibañez Catering	X	X		X	Eventos de alto nivel
Eventos Georgina De Parada	X		X	X	Empaque desechable.
New Cambridge School	X (no core)	X		X	No incluye mobiliario
Chef & Co Catering	X	X		X	Ofrece precio mesero media jornada
Cecilia Nassar Y Bohrcafé	X (no core)		X	X	

Tabla 8.

*Canales de comunicación digital*

	CANALES DE COMUNICACIÓN DIGITAL					
	Página Web	Página Activa	Facebook	Instagram	Twitter	Google+
BTL Smartketing	<a href="http://www.smartketingbtl.com">www.smartketingbtl.com</a>	Si				
Alquileres Fiestas Chicamocha	No tiene	No				
Ibañez Catering	<a href="http://www.ibanezcatering.com">www.ibanezcatering.com</a>	No	Si		Si	

CANALES DE COMUNICACIÓN DIGITAL						
Página Web	Página Activa	Facebook	Instagram	Twitter	Google+	
Eventos Georgina De Parada	<a href="http://www.eventosgeorgina.com">www.eventosgeorgina.com</a>	Si				
New Cambridge School	<a href="http://www.cambridge.edu.co">www.cambridge.edu.co</a>	Si*				
Chef & Co Catering	<a href="http://www.chefandco.co">www.chefandco.co</a>	Si	Si	Si	Si	Si
Cecilia Nassar Y Bohrcafé	<a href="http://www.cecilianassar.com">www.cecilianassar.com</a>	No	Si			
CWK Ideas Gastronómicas	<a href="http://www.cwkideasgastronomicas.com">www.cwkideasgastronomicas.com</a>	No				

Se logra evidenciar que la mayoría de las empresas no usan los canales digitales en la difusión de sus productos, incluso varias de estas mencionan en redes tener página web inexistentes (ver columna página activa), esta tendencia demuestra la informalidad existente en la industria de Catering en la ciudad, lo cual representa una oportunidad para el proyecto en el Club Campestre de Bucaramanga.

Tabla 9.

*Evaluación servicio contacto telefónico*

Competidor	Aspectos a destacar
BTL Smartketing	<p><b>Tono de respuesta telefónica:</b> informal</p> <p>Al mencionar que estamos interesados en un servicio de Catering, preguntan ¿qué es Catering? Luego de explicación, trasladan llamada a otra persona quien toma detalles del pedido,</p> <p><b>Compromiso:</b> Envío de cotización el mismo día</p> <p><b>Cumplimiento del compromiso:</b> no.</p>
Alquileres Fiestas Chicamocha	<p><b>Tono de respuesta telefónica:</b> informal</p>

Competidor	Aspectos a destacar
	<p>Al mencionar la necesidad, empiezan a brindar una lista de alimentos disponibles (opciones de proteínas, salsas para proteínas, número de proteínas, garnituras, ensaladas, etc), lista extensa que genera confusión al cliente.</p>
	<p><b>Compromiso:</b> Envío de cotización el mismo día.</p>
	<p><b>Cumplimiento del compromiso:</b> sí.</p>
Ibañez Catering	<p><b>Tono de respuesta telefónica:</b> corporativo</p> <p>Mencionan que el chef no se encuentra disponible e insisten en que la comunicación sea directamente con él, al insistir en tener una propuesta urgente, acceden a tomar datos del evento para que posteriormente el Chef se ponga en contacto y envíen la propuesta.</p>
	<p><b>Compromiso:</b> Llamada del chef al final de la tarde o al día siguiente</p>
	<p><b>Cumplimiento del compromiso:</b> no</p>
	<p><b>Tono de respuesta telefónica:</b> informal</p>
Eventos Georgina De Parada	<p>Ofrecen telefónicamente opciones de menú para el evento, ofrecen a manera extensa opciones de menú y de precio, se solicita cotización por correo, redireccionan a la página web para ahí seleccionar los alimentos para luego elaborar cotización.</p>
	<p><b>Compromiso:</b> Envío de la propuesta durante el día.</p>
	<p><b>Cumplimiento del compromiso:</b> no</p>
New Cambridge School	<p><b>Tono de respuesta telefónica:</b> informal</p> <p>En la llamada preguntaron por las necesidades del evento. El horario de atención es hasta las 4:00 pm. Manejan menús ejecutivos.</p>
	<p><b>Compromiso:</b> No cumplieron con la entrega de la cotización, tras una segunda llamada si la enviaron.</p>

Competidor	Aspectos a destacar
Chef & Co Catering	<p><b>Tono de respuesta telefónica:</b> corporativo</p> <p>Responde directamente el chef, indaga a profundidad sobre el evento, necesidades, preferencias, presupuesto, posterior ofrece de manera pausada y tranquila las sugerencias del chef para el evento, en caso de no querer alguna de ellas ofrece opción de personalización de menú, direcciona a consultar su página web, explica paso a paso como encontrar los menús, cómo se construyen y como el cliente puede personalizar de acuerdo a su gusto el menú. Antes de cerrar ofrece servicios complementarios y respalda el servicio de los meseros mencionando que ellos hacen parte de los clubes más importantes de la ciudad. Destaca los diferentes canales de contacto con él para obtener cualquier asesoría preventiva.</p> <p><b>Compromiso:</b> para destacar el compromiso en este caso no fue para la empresa, fue para el cliente, pues luego de toda la explicación, resulta necesario revisar las opciones de menú en su página web (auto – cotización) para posterior confirmar servicio con el chef.</p>
Cecilia Nassar Y Bohrcafé	<p><b>Tono de respuesta telefónica:</b> corporativo</p> <p>Indagan sobre el evento, necesidades para construir la propuesta.</p> <p><b>Compromiso:</b> Envío de la propuesta durante el día.</p> <p><b>Cumplimiento del compromiso:</b> no</p>

**Atención personal:**

Se realizaron visitas a dos empresas referenciadas en la tabla anterior:

Georgina de Parada y Alquileres y fiestas Chicamocha, las dos empresas con alta facturación de acuerdo a la base de datos de la Cámara de Comercio, según sus resultados del año 2017.

**GEORGINA DE PARADA:**

**Protocolo de venta:** informal

**Herramientas de venta:** catálogo impreso.

**Personal de atención al cliente:** hermana de Georgina.

**Infraestructura e higiene:** limpio y ordenado.

**Cotización inmediata:** no

Los precios del catálogo no incluyen transporte ni empaque. Opciones de empaque: caja de cartón 2.000 o caja de acrílico \$1.000. Hora de inicio de entregas 7:30 am (no hacen entregas más temprano). Ofrecen desayunos desde \$8.000 pesos, almuerzos desde \$17.000, sin embargo, mencionan ajustarse al presupuesto del cliente, por ejemplo, pueden reemplazar ingredientes del almuerzo y tener menús desde \$14.000. Valor del domicilio a cabecera \$5.000 (ida) traslado que se realiza en moto para pedidos pequeños. Ofrecen opción de crédito corporativo a máximo 15 días.

**Compromiso:** enviar cotización y catálogo en digital

**Cumplimiento del compromiso:** no

## **ALQUILERES Y EVENTOS CHICAMOCHA**

**Protocolo de venta:** informal

**Personal de atención al cliente:** administrador.

**Infraestructura e higiene:** mesas, forros, material a la vista, desordenado.

**Cotización inmediata:** no

No hubo mayor información brindada por el administrador, pues se solicitó cotización para 20 personas, menciona solo trabaja desde 50 y entrega contacto de un chef que trabaja particular que hace pedidos más pequeños.

## 9.4 Segmentación del Mercado

La Unidad Estratégica de Catering del Club Campestre de Bucaramanga está diseñada para brindarle el servicio a dos tipos de mercado:

**Segmento Corporativo:** Empresas ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana que realizan diferentes actividades económicas, las cuales pueden ser o no ser socias directas del Club.

**Segmento Personas Naturales:** Las 1306 familias socias actividades del Club, que requieran el servicio de Catering para Bucaramanga y su área metropolitana. Igualmente, amigos y familiares presentados de socios que no tienen ningún vínculo con el Club, pero que a través de una presentación pueden acceder a este servicio.

**9.4.1 Entrevistas Personas Jurídicas:** Utilizando herramientas cualitativas de Investigación de Mercados, se realizaron entrevistas a los dos segmentos de mercado que queremos llegar con nuestro servicio de Catering: Personas Jurídicas y Personas Naturales.

Para el primer segmento de mercado se entrevistaron 10 empresas que actualmente son clientes corporativos del Club, una de ellas es socia persona jurídica de la institución; las entrevistas se realizaron en 3 sesiones (apéndice A).

### Conclusiones Entrevistas Personas Jurídicas:

- Las empresas entrevistadas son usuarias del Servicio de Catering para eventos de menor exigencia en protocolo dentro de sus instalaciones, como lo son capacitaciones, reuniones de trabajo, reuniones de Junta Directiva y celebraciones comerciales (día de la mujer, día de la secretaria, día del hombre, etc.).

- Las ventajas del servicio de catering son: comodidad, bajos costos en desplazamiento de personal, no pago de salones, facilidad, flexibilidad en el menú, adaptabilidad a la operación de la empresa (no parar las actividades); entre otras.
- Igualmente, para las personas jurídicas es importante contar con un proveedor integral que ofrezca el servicio de alimentos y bebidas, el servicio de meseros, el alquiler de menaje, alquiler de mobiliario. Además, que este cuente con el pago de seguridad social, cumpla con la reglamentación en manipulación de alimentos y de esta forma ofrezca respaldo y confianza en el servicio contratado.
- Las empresas nuevas o remodelas quieren aprovechar sus instalaciones para realizar la mayor parte de sus eventos dentro de las mismas.
- El manejo de paquetes de alimentos ha de coincidir con la política ambiental de las compañías; por ello es imperativo que el proveedor de catering no maneje paquetes de icopor.
- Las personas jurídicas contratan el catering con proveedores especializados en este servicio; pero a su vez sustituyen esta proveeduría con restaurantes reconocidos. Los proveedores más usados son Cecilia Nassar, Freshii, Casalins, Doña Petrona, Pepelepu, Dimarco, Mercagan, Giorgina Parada, Club de Comercio, Carlos Ibañez, Petrocasinos, Hotel San Juan, Sandwich Cubano, La Carreta, la Puerta del Sol, Cinammon y el Hotel Dann Carlton.
- De las experiencias negativas que han tenido los entrevistados con la contratación del servicio de catering se encontraron el manejo de temperaturas, la presentación de los platos, paquetes no adecuados y menús diferentes a los presentados en las degustaciones.
- Las expectativas de las personas jurídicas en el servicio de catering se centran en el tiempo de respuesta a la solicitud, la presentación personal del equipo de servicio, calidad de los

alimentos, la asesoría en la preventa, la temperatura adecuada de los alimentos, la puntualidad, la exactitud del pedido vs la entrega, personal entrenado, adaptabilidad en precios y menús adecuados al perfil del comensal (personal operativo, administrativo y/o directivo). Igualmente, que el servicio de catering sea flexible, no siempre se contrata el servicio de meseros, pues en ocasiones el personal interno de la compañía sule esta necesidad.

- Las personas jurídicas entrevistadas que son intermediarios en la contratación de catering para el cliente final valoran que el proveedor ofrezca un “plus” que ellos puedan trasladar a su cliente.
- La contratación de servicio de catering las empresas lo hacen para cada evento; por lo general, no se maneja contratos anuales; excepto para el manejo de casinos (catering industrial).
- La marca Club Campestre de Bucaramanga genera confianza, calidad, seguridad, y respaldo; por lo tanto, los entrevistados manifestaron su interés en el nuevo servicio de catering. Sin embargo, existe la percepción de precios altos.
- De otra parte, los entrevistados destacaron el servicio al cliente del Club como ventaja competitiva para el servicio de catering.
- Las empresas que pagan a crédito ven como ventaja competitiva que el Club sea su proveedor de catering, pues con otros el pago es inmediato.

**9.4.2 Perfil del comprador Corporativo:** El comprador corporativo tiene las siguientes características:

- Empresas pequeñas, medianas y grandes dedicadas a diferentes actividades económicas.

- Buscan el servicio de catering para sus reuniones cotidianas (juntas directivas, capacitaciones) o para celebraciones específicas (día de la madre, día de la mujer...).
- Consideran que con el servicio de catering logran mejores costos, ya que no gastan en alquiler de salones, desplazamiento de los trabajadores, interrupción de sus operaciones empresariales, entre otros.
- Para ellos el servicio de catering ha de ser integral: debe incluir alimentos y bebidas, menaje y meseros; sin embargo, no todos los servicios se contratan para todos sus eventos; por eso es importante que el proveedor sea flexible.
- Por su naturaleza de persona jurídica los proveedores que contraten han de tener todos los requerimientos legales de seguridad social para los trabajadores que envíen a sus instalaciones y garantizar la inocuidad de los alimentos.
- Son clientes que tienen presente la conservación del medio ambiente, es por esto que requieren que los proveedores utilicen dentro de sus procesos políticas ambientales.
- La forma de pago es muy importante; por lo tanto, prefieren proveedores con los cuales puedan manejar crédito a 30 días.
- Son exigentes en tiempos de entrega, exactitud de los pedidos, asesoría en el proceso de venta y calidad de los alimentos.

**9.4.3 Entrevistas Personas Naturales:** Utilizando herramientas cualitativas de Investigación de Mercados, se realizaron 10 entrevistas a personas naturales socios activos del Club (apéndice B).

**Conclusiones Entrevistas Personas Naturales:**

- Las empanadas del Club Campestre siempre están presentes en las reuniones que los socios programan en sus viviendas.
- Los espacios de los apartamentos modernos pueden ser reducidos para un servicio de catering, por esto el servicio ha de estar muy bien diseñado.
- Las entrevistadas destacan que el protocolo para la atención de este servicio ha de ser especial, el entrenamiento de los meseros debe ser especializado, todo debe ir completo, no pueden llegar a la casa de los socios a solicitar implementos.
- Una opción de servicio podría ser que el Chef prepare en la casa de los socios.
- Las entrevistadas coinciden que ha utilizado el catering para eventos sociales y para esto han contratado el servicio de Chef independientes. El servicio de meseros lo contratan con el Sena, quien presta una atención excelente con sus estudiantes; además, su costo es moderado y el servicio se garantiza con el acompañamiento de un supervisor.
- Una conclusión importante a la que llegaron las entrevistadas, es la que se debe contar con “gente confiable” del Club, para que ingresen a sus viviendas, pues en este servicio el tema de seguridad es muy importante por la cercanía que se maneja con los socios.
- La facilidad que le brinda el Club a sus socios de firmar sus consumos con cargo al carnet, lo ven como una ventaja competitiva para este nuevo servicio.
- El servicio de catering puede salir más económico porque el licor se compra directamente, además no hay cargos adicionales como alquiler de salones; entre otros.
- A pesar de que han contratado el servicio con Chef independientes como Carlos Ibañez, Marcelo del Restaurante Mía Nona y Nicolás Martínez Villalba; ha pasado que estos Chef en el momento del evento no se presentan personalmente y envían a otras personas.

- Otros proveedores con los que los socios han trabajado el servicio de catering son Cecilia Nassar y el Hotel La Triada.
- Para este segmento de clientes es importante que exista un responsable del servicio de Catering de principio a fin.
- El servicio de catering sería apropiado para piñatas, pues muchos socios hacen este tipo de eventos en la casa; ya el Club tiene la cajita monkey snack.
- El servicio de catering ha de tener menús innovadores, que se adapten a las necesidades del cliente.
- Los meseros del Club son cercanos a los socios y esto genera una gran ventaja frente a la competencia.
- El servicio de catering ofrece tranquilidad para el anfitrión y facilita las cosas, por eso lo contratarían con el Club.
- De los platos tradicionales del Club, les gustaría incluir dentro del servicio de catering las picadas, la milanesa y los pasabocas para piñatas.

**9.4.4 Perfil del comprador persona natural:** El comprador persona natural tiene las siguientes características:

- Son socios activos del Club que junto con sus familias comparten los servicios de la institución en diferentes momentos.
- Consideran que la marca del Club es sinónimo de calidad en la prestación de servicios.
- Son usuarios del servicio de Catering a través de Chef independientes.
- Utilizan el servicio de catering para eventos sociales que se organizan en sus casas como son reunión de amigos, piñatas, bautizos, primeras comuniones; entre otros.

- Para ellos es muy importante la seguridad, por eso confiarían en el Club para el servicio de Catering, pues sus meseros son personas cercanas y confiables.
- Son personas que les atrae la buena mesa, conocen diferentes alternativas gastronómicas, por eso comparan fácilmente el servicio del Club con el de otros establecimientos.
- Son altamente exigentes en los temas de servicio, no les gusta la improvisación y esperan que el servicio de catering contemple todos los elementos necesarios para lograr el éxito del mismo en sus casas.
- Esperan que el personal que les sirva en su casa este muy bien entrenado y que maneje un protocolo especial para el servicio de catering.
- Reconocen la calidad de los platos tradicionales del Club; sin embargo, destacan la importancia de la innovación en el servicio de alimentos y bebidas y que los menús se adapten a los gustos y preferencias de los socios.
- Consideran que el servicio de catering genera menos costos para el socio, pues se puede ahorrar en el alquiler de salones y en la compra del licor.
- Son personas que buscan siempre comodidad, por eso estarían dispuestos a contratar el servicio de catering con el Club.
- Resaltan la facilidad que ofrece el Club con el servicio de crédito que brinda al socio a través de la firma con cargo al número de su carnet, servicio que les atrae para la contratación de catering.

**9.5 Competencias Nucleares Club Campestre de Bucaramanga**

Luego de realizar el análisis estratégico de cada uno de los niveles del entorno, se inicia la revisión al interior de la organización. Prahalad y Hamel (1990), introdujeron la noción de *competencias nucleares*, como la fuente de las ventajas de las firmas en ambientes cambiantes. Las competencias nucleares son no solo un conjunto de habilidades y tecnologías, sino que incluyen la integración de tecnologías y la coordinación de habilidades de producción como formas distintivas de las firmas. Las capacidades nucleares son producto del aprendizaje colectivo dentro de las organizaciones. Las firmas requieren de arreglos organizacionales para integrar el conocimiento, organizar el trabajo y compartir dichos procesos y actividades dentro de la organización; las competencias están basadas en dimensiones organizacionales y tecnológicas (Torres Vargas, 2006).

**9.5.1 Enfoque interno de Recursos:** El modelo del enfoque de los recursos plantea que cada empresa es un conjunto único de recursos, capacidades y competencias, lo cual constituye la fuente de la ventaja competitiva y la base para determinar su estrategia. La diferencia en el desempeño de la empresa se sustenta en un conjunto único de recursos estratégicos y no en las características estructurales del mercado o del sector (Indacochea Cáceda, 2016, pág. 88).

Tabla 10.

*Recursos Tangibles*

<b>Recursos tangibles</b>		
<b>Físicos</b>	<b>Financieros</b>	<b>Talento humano</b>
Adecuación de cuartos fríos para almacenamiento de productos pre- elaborados.	Crédito de Inversión para ampliar y remodelar cocina	Personal fijo de cocina con 2 turnos diarios de operación, 16 horas.

Físicos	Recursos tangibles	
	Financieros	Talento humano
<p>Compra de hornos combi para la optimización de la preparación de alimentos.</p> <p>Automatización de procesos de producción</p> <p>Automatización proceso de lavado de menaje</p> <p>Menaje para el servicio de alimentos y bebidas</p> <p>Mobiliario para el montaje de eventos</p> <p>Carros isotérmicos para el transporte de alimentos</p> <p>Ampliación y remodelación de cocina</p>		<p>Departamento de Talento Humano para la proveeduría de personal idóneo.</p> <p>Departamento de Mercadeo y Ventas para la comercialización de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocios del Club</p> <p>Departamento de Compras y Costos como soporte de los procesos productivos</p> <p>Personal fijo de Mesa y Bar con 2 turnos de trabajo diario, 16 horas.</p>



Figura 11. Recursos Intangibles

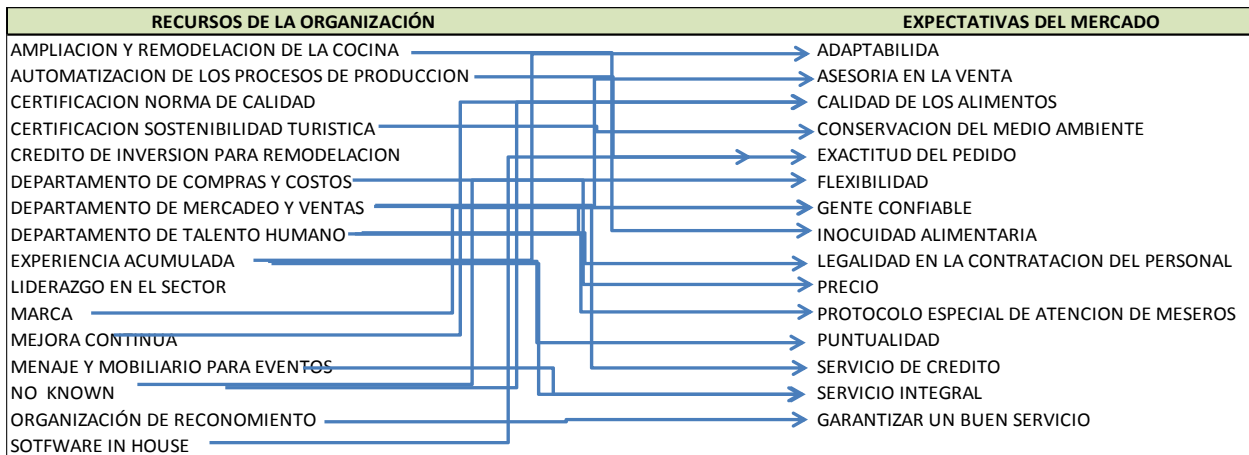


Figura 12. Cierre de Brecha, Recursos de la Organización vs Expectativas del mercado

**9.5.2 Estrategia Competitiva:** Una vez identificadas las competencias nucleares del Club Campestre de Bucaramanga se establece que la estrategia a seguir para el desarrollo de la U.E.N de Catering es la estrategia de Diferenciación en Producto basado en el alto valor percibido por el segmento del mercado al cual está dirigido nuestro servicio; sin embargo, el factor precio es una variable a tener presente en el diseño de los productos que se ofrecerán dentro de una nueva U.E.N

**9.6 Matriz de Posicionamiento**

Esta matriz se utiliza como apoyo para la definición de la estrategia corporativa, dado que suministra una visión de cómo asignar los recursos para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio. Dependiendo de dónde quede ubicada la UEN dentro de la matriz, la empresa debe invertir / crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, o desinvertir (ordeñar o retirarse) (Estrada, 2018 ).

En la matriz, las UEN se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman:

Tabla 11.

*Atractivo del mercado de la industria*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Tamaño del Mercado	20%	5	1
Crecimiento del Mercado	20%	5	1
Rentabilidad	15%	3	0.45
Diversidad del Mercado	20%	5	1
Precios	15%	4	0.6
Intensidad de la competencia	10%	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>4.45</b>

Tabla 12.

*Fortalezas del negocio*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Estructura Organizacional	20%	5	1
Calidad del producto	20%	5	1
Imagen de la Marca	25%	5	1.25
Capacidad Productiva	20%	5	1
Costo Unitario	15%	3	0.45
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>4.7</b>

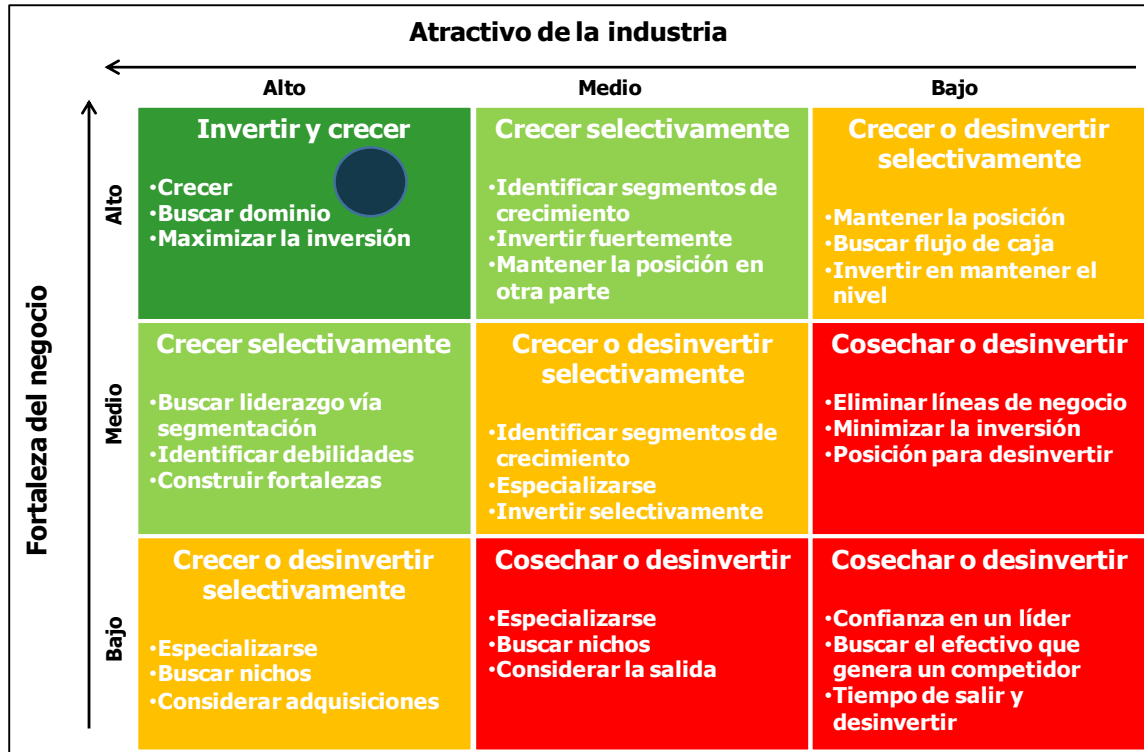


Figura 13. Matriz de Posicionamiento UEN Catering

De acuerdo a la calificación de los factores elegidos para medir el atractivo de la industria y las fortalezas del negocio, el Club Campestre de Bucaramanga ha de Invertir y Crecer en esta UEN de Catering, logrando buscar dominio del mercado para maximizar la inversión realizada en la remodelación de la cocina.

## 10. Análisis Técnico y Administrativo

### 10.1 Proceso de Catering

Las actividades a realizar para la venta y operación del servicio de Catering se describen en el siguiente procedimiento, el cual forma parte del Listado Maestro de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad del Club Campestre de Bucaramanga.

<b>PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA Y OPERACIÓN DE CATERING</b>
<b>Objetivo:</b> Optimizar la infraestructura física y de recurso humano actual del Club, a través de la operación de una nueva Unidad Estratégica de Negocios que permita ofrecer nuevos servicios a sus socios y clientes corporativos.
<b>Responsables:</b> Gerencia, Director de Mercadeo y Ventas, Asesor Comercial y Director de Alimentos y Bebidas.
<b>Actividades:</b>  <b>Comerciales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Dirección de Mercadeo y Ventas y la Dirección de Alimentos y Bebidas diseñan el portafolio de servicios de catering; el cual estará segmentado en desayunos, almuerzos, cenas, coffe break, pasabocas, cócteles, parrilla; entre otros.</li><li>• Este portafolio estará costeadado de acuerdo al tipo de cliente que se atenderá: socios, empresas no socias y presentados de socios.</li></ul>

**PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA Y OPERACIÓN DE CATERING**

- La Dirección de Mercadeo y Ventas orientará las visitas comerciales que realizará el Asesor Comercial todas las semanas; con una meta de 40 contactos semanales, las cuales están enfocadas en el sector empresarial.
- El Asesor Comercial realiza un informe todos los sábados de las visitas comerciales de la semana y las envía a la Directora de Mercadeo y Ventas.
- En el momento que el cliente llama a solicitar una cotización para catering las asesoras comerciales en sala se encargarán de realizar y enviar la misma, con copia al asesor comercial.
- El seguimiento de las cotizaciones de servicio de catering lo hará el Asesor Comercial.
- El cliente confirma el catering y se elabora la orden de servicio, la cual lleva adjunta el formato de check list para todas las áreas.
- En caso de que se requiera habrá visita de inspección de parte del Club en las instalaciones del cliente.

**Mise en place**

- El Cocinero 1 de Eventos y Catering se encarga de la producción de los alimentos contratados para el servicio.
- Cuando exista solicitud de alquiler de menaje y mobiliario, el responsable de menaje se encargará de realizar este alistamiento y entrega al supervisor de Alimentos y Bebidas.
- El Supervisor de Alimentos y Bebidas de turno se encargará de recibir los alimentos producidos en cocina, el menaje y mobiliario para el servicio; registrando las cantidades en formato de Check List.
- Una vez realizada la entrega de los elementos del servicio estos estarán en disposición para ser transportados.
- El Capitán del servicio o el supervisor se encargará de elaborar la factura del servicio.

**PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA Y OPERACIÓN DE CATERING****Operación**

- El Capitán de Catering realizará el alistamiento del servicio.
- Apertura del servicio: se presenta ante el cliente e inicia el protocolo de catering.
- Cierre del servicio: presentación de la cuenta y entrega la encuesta de satisfacción.
- Realización del check list de cierre del servicio de catering, donde el Capitán realiza el inventario de los elementos que serán devueltos al Club.
- Una vez llegado el transporte que prestó el servicio de catering el personal de menaje o el vigilante del edificio se encargará del recibo de los elementos.

**Postventa**

- La Directora de Mercadeo y Ventas se encargará de la retroalimentación a los clientes que presenten bajos niveles de satisfacción en el servicio de catering.

**Formatos Utilizados**

- Portafolio de servicios año 2018
- Flyer publicitario servicio de catering.
- Formato control de visitas.
- Tarjetas de Presentación.
- Formato reporte de visitas.
- Formato de Check List para la venta y ejecución del servicio
- Protocolo de servicio catering
- Formato de encuesta de servicio de catering

10.2 Diagramas de Flujo

A través de los siguientes flujogramas se realiza una muestra visual de los pasos del proceso de catering descrito anteriormente:

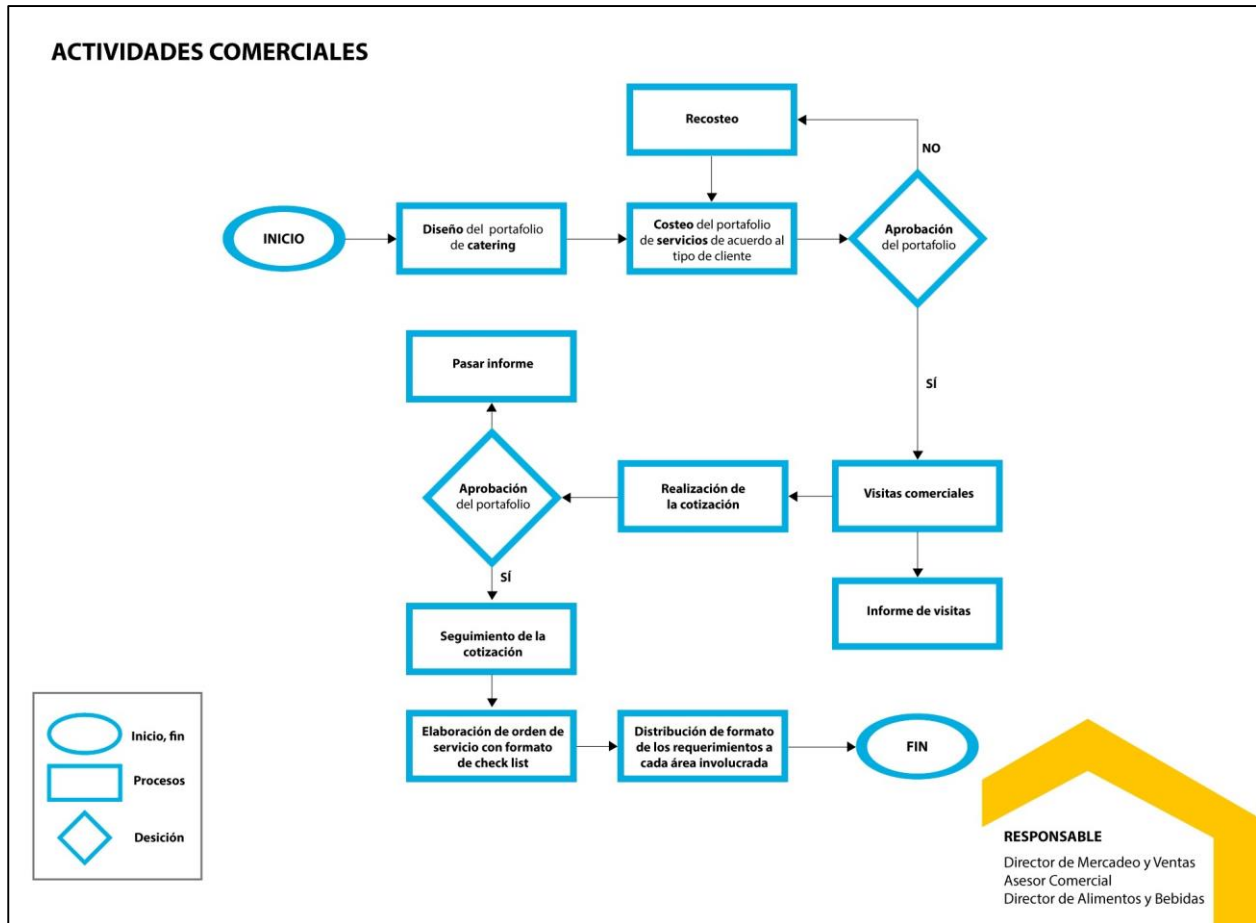


Figura 14. Actividades Comerciales

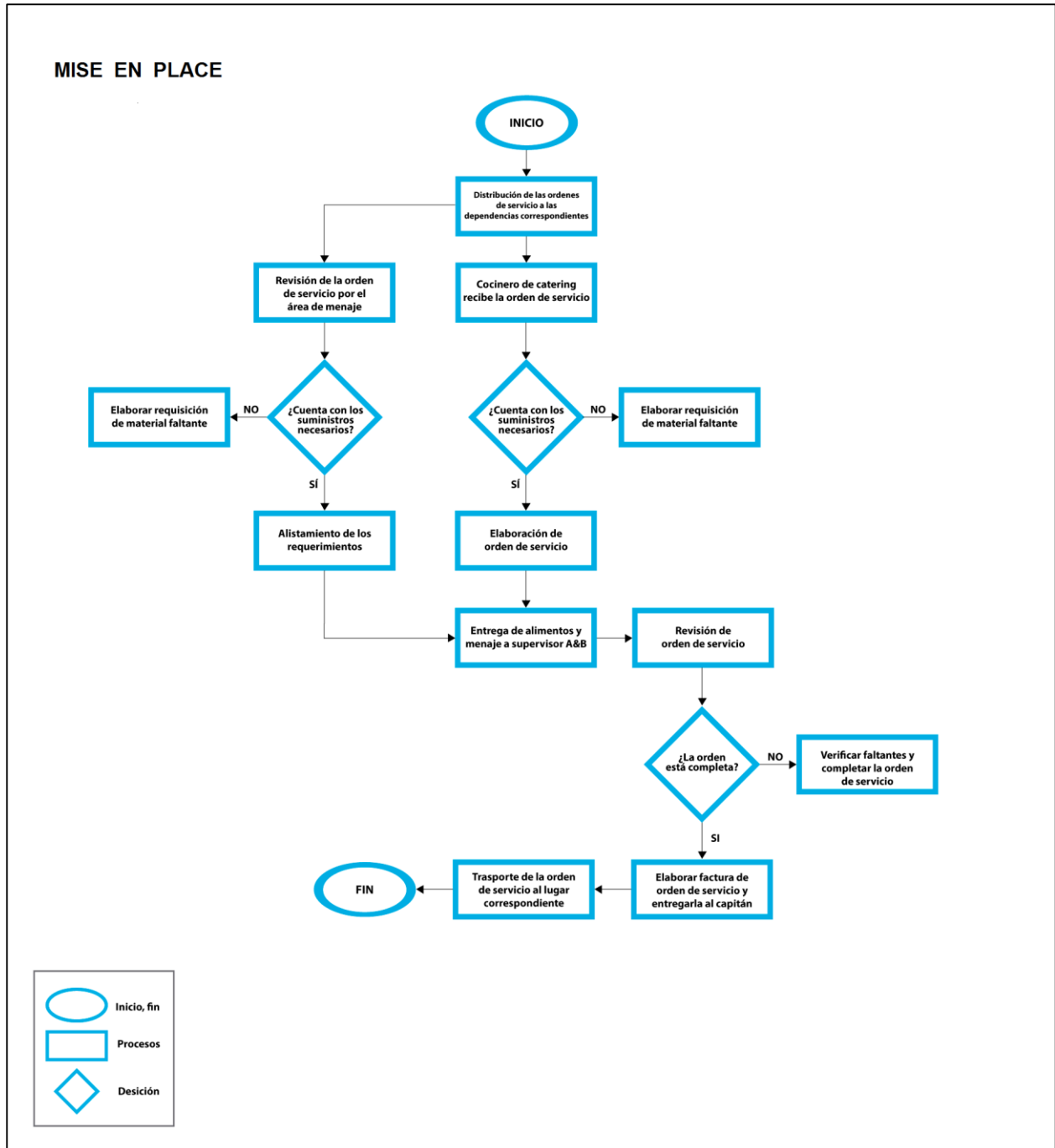


Figura 15. Mise en place

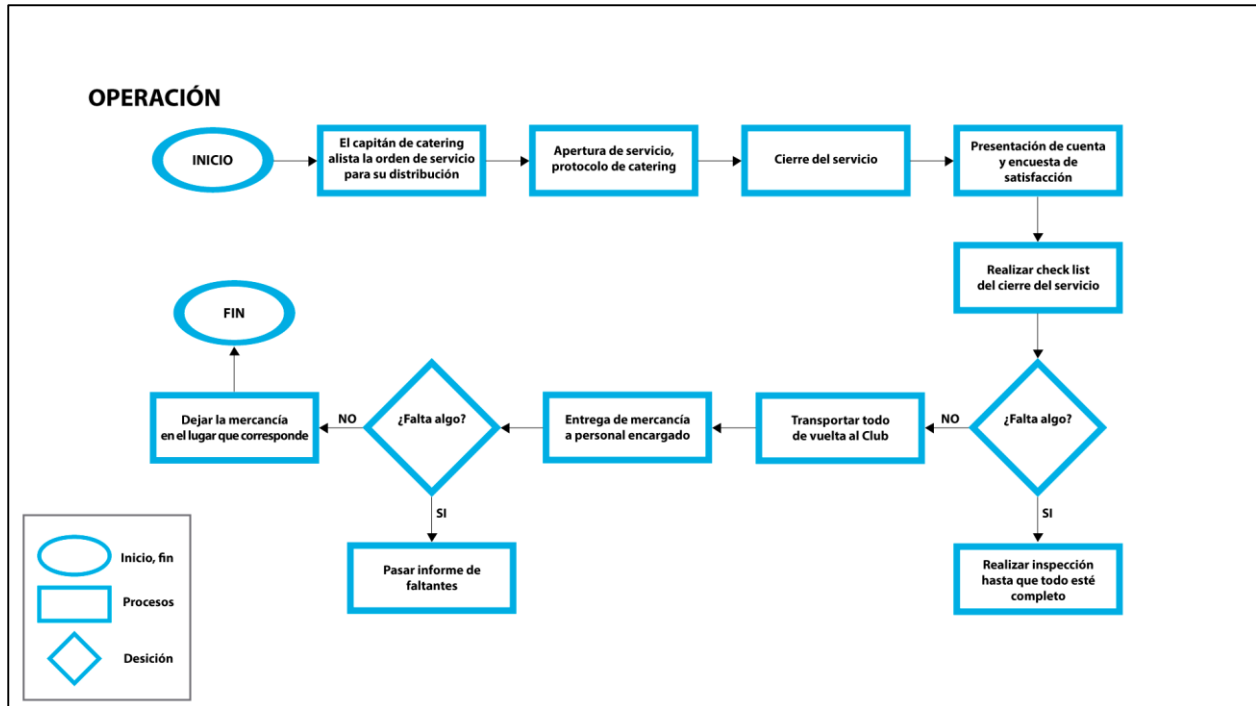


Figura 16. Operación

### 10.3 Organigrama operación Unidad Estratégica de Negocios Catering

De acuerdo a la estructura organizacional del Club y teniendo presente su actual recurso humano, se estable las áreas y las personas involucradas en la operación y puesta en marcha de esta nueva unidad de negocios.

A continuación, se detallan los cargos y las áreas que participarán de la operación de este nuevo servicio en el Club:

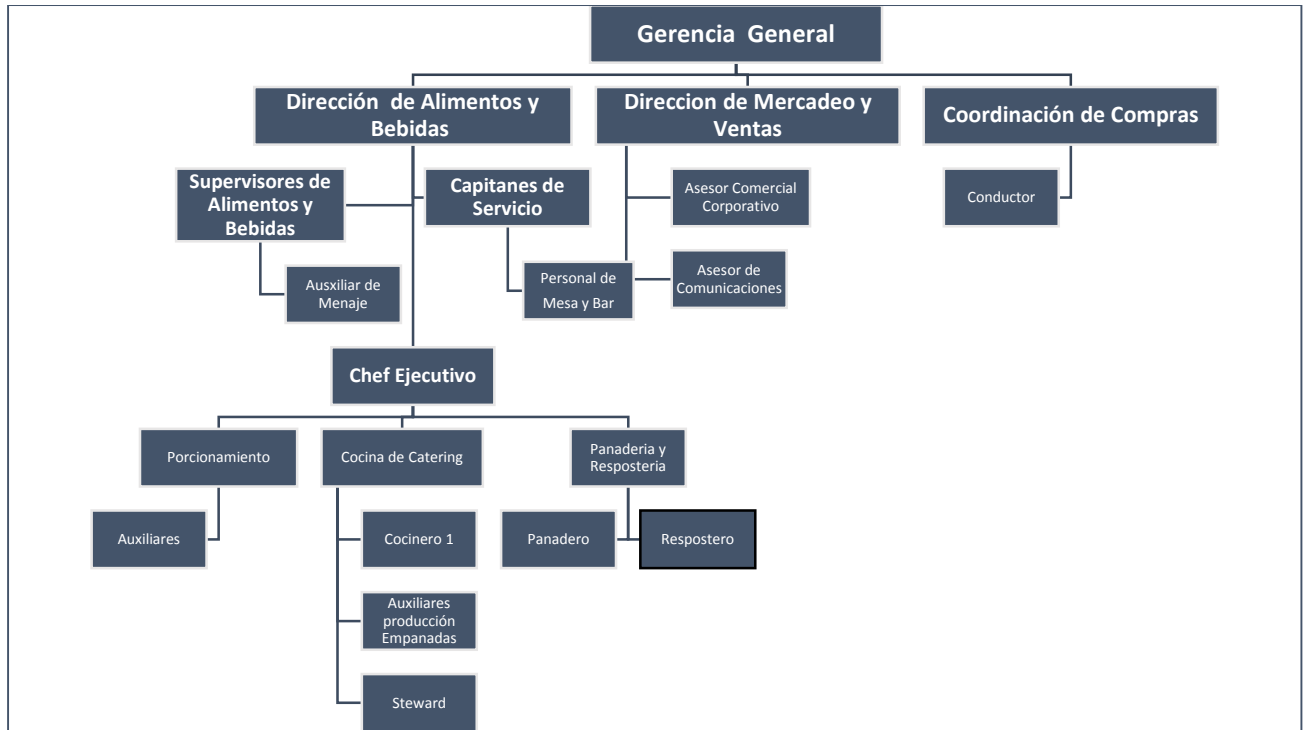


Figura 17. Organigrama Operación de Catering

#### 10.4 Plano de Operación de la Cocina

Dentro del diseño de la remodelación de la cocina se tuvo presente un área especial de Cocina Pesada para la preparación, producción y ensamble de eventos y catering.

A continuación, en las figuras siguientes se encuentra la distribución de los equipos de cocina que conforman esta área donde se prepararán los alimentos que se venderán en esta nueva Unidad Estratégica de Negocio. Adicionalmente, la cocina cuenta con el apoyo de la nueva panadería y pastelería que soportará la producción de postres y diferentes variedades de panes para todas las áreas del Club.

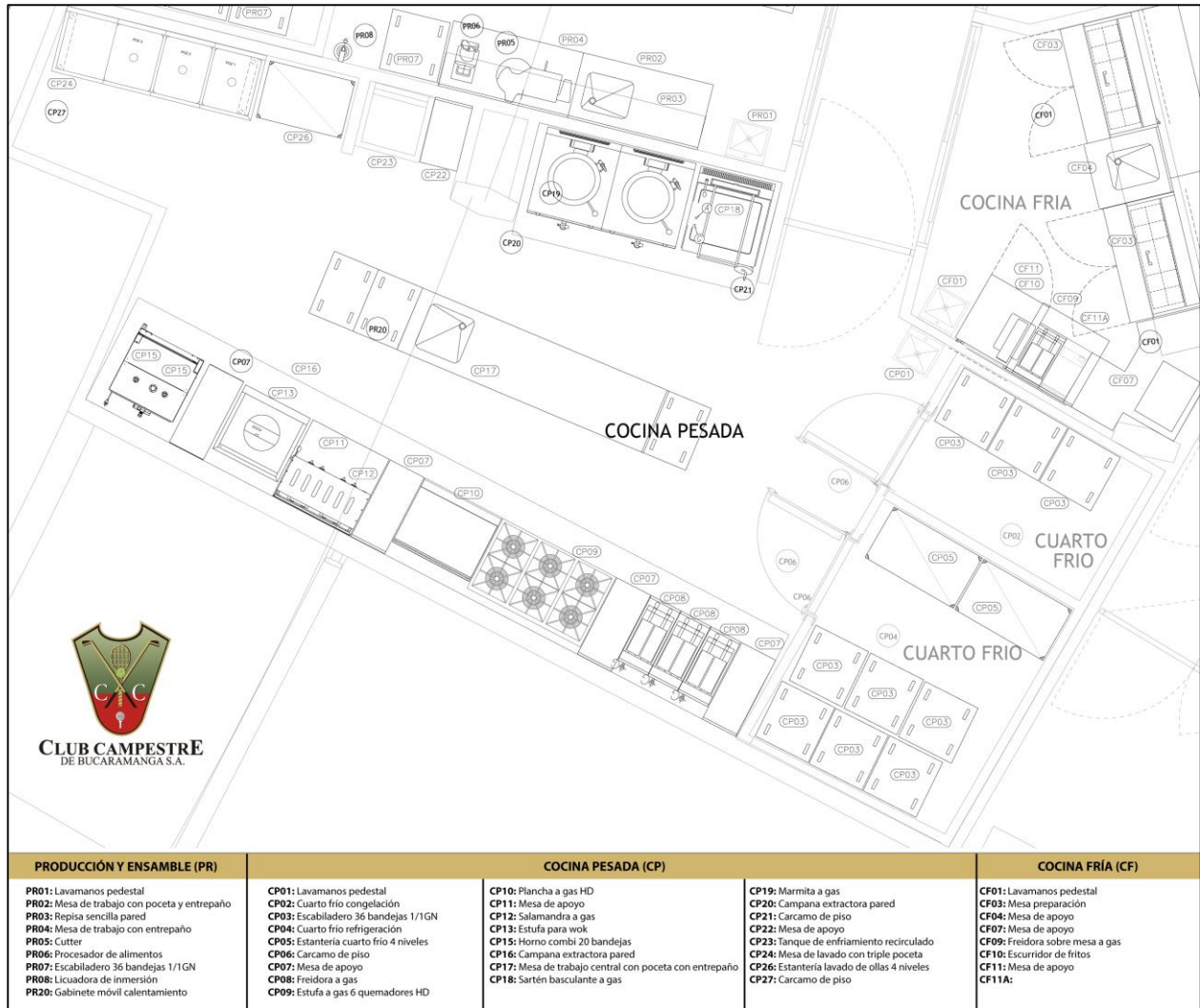


Figura 18. Cocina Pesada: Preparación



Figura 19. Área de Producción y Ensamble

**10.5 Presupuesto de Implementación de la UEN DE CATERING**

Para la operación de esta nueva Unidad Estratégica de Negocios se requiere además de la inversión en la remodelación de la cocina, invertir en menaje de servicio a la mesa, cristalería, menaje de bar, utensilios para la conservación y el transporte de alimentos, mobiliario y lencería; entre otros, con el fin de ofrecer el servicio de catering completo. Este presupuesto se elaboró con base en cotizaciones solicitadas a diferentes proveedores en septiembre del año 2018.

Tabla 13.

*Presupuesto menaje servicio a la mesa*

<b>CANT</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VR. UNIT</b>	<b>VR. TOTAL</b>
<b>100</b>	PLATO DANKOTUWA 27 CMS PANDO REF 3620	\$20.076	\$2.007.563
<b>100</b>	PLATO DANKOTUWA 21 CMS PANDO REF 3611	\$14.261	\$1.426.050
<b>100</b>	PLATO DANKOTUWA 16 CMS PANDO REF 3612	\$12.269	\$1.226.891
<b>100</b>	PLATO CORONA MANTEQUILLA ACTUALITE	\$4.227	\$422.689
<b>100</b>	PLATO CORONA TE 16 CMS ACTUALITE REF 904324	\$6.272	\$627.227
<b>100</b>	POCILLO CORONA TE 16 CMS APILABLE ACTUALITE REF 900324	\$9.134	\$913.445
<b>100</b>	TAZA CORONA CONSOME SIN ASAS 300 CC ACTUALITE	\$9.672	\$967.227
<b>12</b>	AZUCARERA DE SOBRES ACTUALITE	\$12.933	\$155.193
<b>12</b>	SALERO REDONDO CORONA ACTUALITE	\$7.555	\$90.655
<b>100</b>	COPA CRISTAR LEXINGTON AGUA REF 0506 AL	\$2.443	\$244.286
<b>100</b>	VASO CRISTAR LEXINGTON STANDAR 0046 AL	\$2.286	\$228.571
<b>1</b>	PERCOLADORA HAMILTON BEACH 12- 42 TAZAS	\$161.261	\$161.261

CANT	DESCRIPCIÓN	VR. UNIT	VR. TOTAL
4	CANASTA PARA PAN RECTANGULAR CON TAPA DOMO	\$134.790	\$539.160
8	PINZA PU ACERO # 3	\$10.420	\$83.361
6	BANDEJA UPDATE ANTIDESLIZANTE 40 CMS	\$28.235	\$169.412
4	JARRA CRISTAR NOBILE 1.8 LTS	\$7.479	\$29.916
4	THERMO HOME ELEMENTS 3 LTS	\$47.059	\$188.235
100	TENEDOR INCAMETAL MESA BOTICELLI	\$5.302	\$530.168
100	TENEDOR INCAMETAL ENTRADA BOTICELLI	\$4.364	\$436.387
100	CUCHARA INCAMETAL SOPA BOTICELLI	\$5.302	\$530.168
100	CUCHARA INCAMETAL DULCE BOTICELLI	\$3.547	\$354.706
100	CUCHILLO INCAMETAL MESA BOTICELLI	\$6.640	\$664.034
100	CUCHILLO INCAMETAL ENTRADA BOTICELLI	\$4.364	\$436.387
100	PALA INCAMETAL MANTEQUILLA BOTICELLI	\$3.547	\$354.706
TOTAL ANTES DE IVA			\$12.787.697
IVA			\$2.429.663
<b>TOTAL CON IVA</b>			<b>\$15.217.360</b>

Tabla 14.

*Presupuesto cristalería y menaje para bar*

CANT	DESCRIPCION	VR. UNIT	VR. TOTAL
1	COCTELERA CRISTAR ACERO 12 ONZ	\$21.176	\$21.176
1	CUCHARA BAR UPDATE	\$4.286	\$4.286
2	LICUADORA OSTER PRO	\$181.261	\$362.521
2	LICUADORA HAMILTON BEACH ANTIRUIDO	\$340.588	\$681.176
2	PINZA TRAMONTINA HIELO	\$4.370	\$739
2	COLADOR ALUMAR 7.5 CMS	\$2.269	\$4.538
1	MEDIDOR DE LICOR ALUMAR	\$3.866	\$3.866

CANT	DESCRIPCION	VR. UNIT	VR. TOTAL
12	HIELERA INCAMETAL NOVA PEQUEÑA	\$6.471	\$77.647
2	CUCHILLO TRAMONTINA 24620 6"	\$12.206	\$ 24.412
2	CUCHILLO TRAMONTINA 24626 3"	\$6.071	\$12.141
2	TABLA ACRILICA NP MEDIANA	\$15.546	\$31.092
2	TABLA ACRILICA NP PEQUEÑA	\$12.269	\$24.538
1	EXPRIMIDOR PALANCA INDUSTRIAL	\$96.050	\$96.050
1	SACACORCHO TRAMONTINA	\$19.664	\$19.664
1	DESTAPADOR INCAMETAL INOX	\$6.303	\$6.303
1	ABRELATAS ILKO	\$10.084	\$10.084
1	CAVA ESTRA 42 LTS	\$100.756	\$100.756
1	PALA UPDATE 12 ONZ	\$11.176	\$11.176
2	MACERADOR UPDATE NEGRO	\$7.731	\$15.462
1	CEPILLO VANYPLAS VASOS	\$1.849	\$1.849
2	PAPELERA ESTRA TAPA VAIVEN 53 LTS	\$44.118	\$88.235
1	ESCARCHADOR DE COPAS UPDATE	\$29.496	\$29.496
12	DOSIFICADOR ACERO UPDATE	\$3.697	\$44.370
1	PICAHIELO UPDATE C/MADERA	\$20.588	\$20.588
6	JARRA ESTRA INSTITUCIONAL 1.8 LTS	\$2.437	\$14.622
6	CANASTA ALPHEX 60 X 40 X 25 CMS	\$12.605	\$75.630
100	COPA CRISTAR VINO BLANCO PREMIER 4240 AL	\$3.832	\$383.193
100	COPA CRISTAR VINO TINTO PREMIER 4340 AL	\$4.235	\$423.529
100	COPA CRISTAR ARAGON 5436 AL	\$2.176	\$217.647
100	COPA CRISTAR GRAN VINO PREMIER 4740 AL	\$5.151	\$515.126
200	VASO CRISTAR LEXINGTON 0022 AL (TOM COLLINS, HIGH BALL)	\$2.286	\$457.143
100	VASO CRISTA ROCKS LEXINGTON REF 0045 AL	\$3.462	\$346.218
100	VASO CRISTAR KANSSEL REF 0055 AL	\$2.286	\$228.571
200	VASO CRISTAR LEXINGTON STANDAR 0046 AL	\$2.286	\$ 457.143
100	COPA NADIR MARGARITA	\$2.546	\$254.622
24	COPA NADIR MARTIN	\$2.429	\$58.286
100	COPA CRISTAR LEXINGTON AGUARDIENTE REF 0054 AL	\$1.151	\$115.126

CANT	DESCRIPCION	VR. UNIT	VR. TOTAL
24	COPA CRISTAR BRANDY 6.5 ONZ REF 0502 AL	\$3.109	\$74.622
24	COPA ROYAL LERDAM COÑAC 28 ONZ	\$6.975	\$167.395
10	JARRA CRISTAR VENECIA 1.2 LTS 0620 AL	\$9.496	\$94.958
10	JARRA CRISTAR MEXICO 1.8 LTS	\$15.126	\$151.261
100	COPA CRISTAR LEXINGTON 0506 AL	\$2.443	\$244.286
	TOTAL ANTES DE IVA		\$5.979.545
	IVA		\$1.136.113
	<b>TOTAL CON IVA</b>		<b>\$7.115.658</b>

Tabla 15.

*Presupuesto transporte y conservación de alimentos*

CANT.	DESCRIPCIÓN	VR. UNIT	VR. TOTAL
8	SAMOVAR UPDATE RECTANGULAR 13 LTS	\$298.067	\$2.384.538
4	SAMOVAR UPDATE RECTANGULAR 9 LTS	\$203.782	\$ 815.126
2	BANDEJA ACERO BUFFET 65 X 45 CMS ACERO	\$115.378	\$ 230.756
2	BANDEJA ACERO PESCADO # 3 CMS ACERO	\$56.723	\$ 113.445
3	CONTENEDOR ISOTERMICO 86 LTS FRONTAL CON RUEDAS	\$1.624.286	\$ 4.872.857
1	CARRO TRASPORTADOR DE PLATOS AJUSTABLE	\$1.824.034	\$ 1.824.034
1	PLATAFORMA RUBBERMAID 250 KG	\$1.530.336	\$ 1.530.336
2	CONTENEDOR ISOTERMICO PARA HIELO	\$1.824.034	\$ 3.648.067
1	CONTENEDOR ISOTERMICO SOPAS CUADRADO 43 LTS	\$1.399.900	\$ 1.399.900
2	CONTENEDOR ISOTERMICO BEBIDAS 18 LTS	\$859.900	\$ 1.719.800
1	FURGON PARA TRANSPORTE DE ALIMENTOS	\$130.000.000	\$ 130.000.000
	TOTAL ANTES DE IVA		\$ 148.538.860
	IVA		\$ 28.222.383
	<b>TOTAL CON IVA</b>		<b>\$176.761.243</b>

Tabla 16.

*Presupuesto mobiliario y lencería*

<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VR. UNIT</b>	<b>VR. TOTAL</b>
<b>13</b>	MESA REDONDA DE 8 PUESTOS de 1.50 mt	\$1.926.000	\$25.038.000
<b>4</b>	TABLON PARA BUFET de 2.44 mts x 76 cms	\$2.200.000	\$8.800.000
<b>100</b>	SILLA	\$18.789	\$1.878.900
<b>100</b>	FORROS PARA SILLA SPANDEX	\$58.300	\$5.830.000
<b>15</b>	MANTELES REDONDOS	\$142.000	\$2.130.000
<b>110</b>	SERVILLETA DE TELA	\$4.000	\$440.000
<b>4</b>	CARPAS DE 4X4	\$1.500.000	\$6.000.000
	TOTAL ANTES DE IVA		\$50.116.900
	IVA		\$9.522.211
	<b>TOTAL CON IVA</b>		<b>\$59.639.111</b>

De acuerdo a la información anterior la inversión en activos de operación es de \$258.733.372.

## 11. Análisis Legal, Ambiental y Social

### 11.1 Normatividad Vigente

Para la operación de la Unidad Estratégica de Catering se debe tener presente el decreto 3075 de 1997 cuyo campo de aplicación corresponde a las actividades fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el Territorio Colombiano (Saade, 2009).

La resolución 2674 del año 2013 reglamenta las condiciones y requisitos que deben cumplir los establecimientos que realizan actividades conexas y que se desprenden de la preparación de alimentos (Uribe, 2013).

Resoluciones 683, 4142 y 4243 de 2012, contiene los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para el consumo humano (Soto, 2012).

Tabla 17.

*Requisitos Legales Edificación Instalaciones*

<b>1. EDIFICACIÓN E INSTALACIONES</b>		<b>Autoevaluación/Observaciones</b>
<p><b>1.1. Localización y diseño.</b></p> <p><b>Resolución 2674/2013, Artículo 6, Numerales 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2,3 y 2.6; Artículo 32, Numerales 1, 2, 3, 4, 6 y 7. Artículo 33, Numeral 8.</b></p>	<p>El establecimiento está ubicado en un lugar alejado de focos de insalubridad como: basuras, agua estancada, sitios de anidamiento de plagas u otros que puedan contaminar el alimento; en todo caso la construcción es resistente al medio ambiente e impide el ingreso de plagas y animales domésticos. El establecimiento no es usado como dormitorio, en caso de que el servicio se preste en una edificación que es también vivienda, está separado físicamente de ésta. Las operaciones propias del establecimiento no ponen en riesgo la salud y bienestar de la comunidad.</p> <p>Las diferentes áreas del establecimiento permiten un flujo adecuado de materia prima, producto y personal.</p>	<p>Cumple</p>
<p><b>1.2. Condiciones de Pisos y Paredes.</b></p>	<p>Las áreas de preparación de alimentos y otras áreas que puedan afectar la higiene del proceso e inocuidad del producto deben estar:</p>	

1. EDIFICACIÓN E INSTALACIONES	Autoevaluación/Observaciones
<p><b>Resolución 2674/2013, Artículo 7, Numeral 1, 2. Artículo 33, Numerales 1, 2 y 3.</b></p>	<p>Pisos y Paredes: Sin grietas, rugosidades, asperezas o falta de continuidad que facilite la acumulación de suciedad y/o afecte su limpieza, en las áreas de preparación y almacenamiento de alimentos las uniones entre paredes, entre estas y con el piso son redondeadas. Las superficies son de color claro, impermeables, lavables y no absorbentes, esto es, que no permita el paso de ningún tipo de Líquido y de fácil eliminación de residuos. Los pisos cuentan con la pendiente necesaria para efectos de drenaje.</p> <p>Drenajes: Cuenta con las tuberías y drenajes, debidamente protegidos por rejillas para la conducción y recolección de aguas residuales; en caso de que se cuente con drenajes al interior de cavas o cuartos fríos, estos deben contar con mecanismo de sellado, que puedan ser removidos para facilitar las labores de limpieza y desinfección.</p>
<p><b>1.3. Techos, iluminación y ventilación.</b></p>	<p>Las áreas de preparación de alimentos y otras áreas que puedan afectar la higiene del proceso e inocuidad del producto, deben contar con las siguientes características:</p>
<p><b>Resolución 2674/2013, Artículo 7, Numeral 3, 4, 5, 7, 8. Artículo 33, Numeral 4.</b></p>	<p>Techos: Sin cortes ni grietas que acumulen polvo o suciedad y favorezcan el crecimiento de hongos que puedan caer sobre los alimentos o las superficies de trabajo, o que favorezcan el ingreso de plagas al establecimiento. En caso de contar con falsos techos, estos de deben ser construidos en material impermeable, resistente, liso,</p>

Cumple

Cumple

	<b>1. EDIFICACIÓN E INSTALACIONES</b>	<b>Autoevaluación/Observaciones</b>
	<p>con acceso a la cámara superior para labores de limpieza, desinfección y desinsectación.</p> <p>Ventilación: Ventanas y aberturas sin deterioro tales como grietas que produzcan acumulación de suciedad. Aquellas que lo requieran deberán contar con una malla que evite el ingreso plagas y que sea de fácil limpieza. El flujo de aire debe ser unidireccional (de una zona limpia a una sucia). Esta debe ser capaz de prevenir la condensación del vapor, acúmulo de polvo y facilitar la remoción del calor. Las estructuras elevadas como sistemas de extracción y/o extractores de aire, deben encontrarse en buen estado de mantenimiento que evite la caída de materias extrañas, además de ser de fácil limpieza y eliminación de la condensación que produzca goteo sobre los alimentos.</p> <p>Puertas: Ser resistentes, de superficie lisa y no absorbente, su diseño debe impedir el ingreso de plagas al establecimiento.</p> <p>Iluminación: La iluminación puede ser natural o artificial, las lámparas deben encontrarse en buen estado de mantenimiento, ser de fácil limpieza y estar protegidas para evitar la caída de partículas extrañas sobre las superficies que entran en contacto con el alimento, sobre el alimento y sobre los manipuladores.</p>	
<p><b>1.4.</b> <b>Instalaciones sanitarias.</b> <b>Resolución</b></p>	<p>El establecimiento dispone de servicios sanitarios en material higiénico sanitario, vestidores y casilleros en cantidad suficiente con respecto a la cantidad de personal que labora en él, independientes</p>	<p>Cumple. Están pendientes instalar los dispensadores de jabón desinfectante, el dispensador de toallas desechables y los avisos.</p>

1. EDIFICACIÓN E INSTALACIONES	Autoevaluación/Observaciones
<p><b>2674/2013,</b>  <b>Artículo 6,</b>  <b>Numeral 6.1,</b>  <b>6.2, 6.3, 6.4;</b>  <b>Artículo 32,</b>  <b>Numeral 9 y 11.</b></p>	<p>para cada sexo y separados de las áreas de elaboración. En caso de no contar con más de seis (6) manipuladores, dispone de un baño mixto.</p> <p>Debe contar con servicios sanitarios suficientes para el público separados por sexo, si el establecimiento se encuentra ubicado en un centro comercial el público podrá hacer uso de los baños del centro comercial. Los servicios sanitarios funcionan, se mantienen limpios y están dotados de los implementos requeridos para la higiene personal como: papel higiénico, dispensador con jabón desinfectante, implementos desechables o equipos automáticos para el secado de manos y papeleras de accionamiento no manual.</p> <p>En las áreas de preparación de alimentos o cercano a éstas se cuenta con lavamanos de accionamiento no manual, dotados con dispensador que contenga jabón desinfectante, implementos desechables o equipos automáticos para secado de manos para la higiene del personal manipulador de alimentos. Los lavamanos no deben ser usados para fines diferentes.</p> <p>Existen avisos que indiquen al personal manipulador la necesidad del lavado de manos luego de usar los servicios sanitarios, después de cualquier cambio de actividad y antes de iniciar las labores diarias.</p>

Tabla 18.

*Equipos y Utensilios*

<b>2. EQUIPOS Y UTENSILIOS</b>		<b>Autoevaluación/ Observaciones</b>
<p><b>2.1. Condiciones de equipos y utensilios.</b></p> <p><b>Resolución 2674/2013, Artículo 8, Artículo 9, Numerales 1, 6, 8 y 9, Artículo 10, Numerales 2 y 3. Artículo 34.</b></p>	<p>Cuenta con los equipos y utensilios necesarios para desarrollar las actividades propias del establecimiento, están diseñados, contruidos, instalados y son mantenidos de forma que se evita la contaminación del alimento, y son de fácil limpieza y desinfección. Los materiales en que están contruidos los equipos y utensilios son resistentes al uso y a la corrosión, así como al contacto con productos empleados de limpieza y desinfección.</p> <p>El establecimiento cuenta con instrumentos o accesorios que permitan la medición de las temperaturas, durante la cocción, refrigeración y congelación de alimentos o materias primas.</p>	<p>Cumple</p>
<p><b>2.2. Superficies de contacto con el alimento.</b></p> <p><b>Resolución 2674/2013, Artículo 8; Artículo 9, Numerales 2, 3, 4, 5, 7 y 10; Artículo 34. Artículo 35, Numeral 8 y 10. Resoluciones 683, 4142 y 4143 de 2012; 834 y 835 de 2013.</b></p>	<p>Las superficies que tengan contacto directo con el alimento cumplen con lo establecido en las Resoluciones 683, 4142, 4143 de 2012 y 834, 835 de 2013 o las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan.</p> <p>Las superficies de los equipos y utensilios que entran en contacto directo con los alimentos son de acabado liso, no poroso, no absorbente y no poseen defectos, grietas o espacios donde puedan acumularse partículas de alimentos. Las superficies que entran en contacto directo con los alimentos son de fácil acceso para realizar las actividades de limpieza y desinfección necesarias; las superficies que entren en contacto directo con el</p>	<p>Cumple</p>

2. EQUIPOS Y UTENSILIOS	Autoevaluación/ Observaciones
<p>alimento y no sean de fácil acceso, deben ser desmontables para garantizar procesos de limpieza y desinfección. Estas superficies no deben desprender residuos o cuerpos extraños que puedan adherirse al alimento y afectar su inocuidad. Las superficies donde se corten o fraccionen los alimentos, se encuentran en buen estado de conservación y son de material sanitario.</p> <p>En caso de usar utensilios en material desechable, estos son de primer y único uso.</p>	

Tabla 19.

*Personal Manipulador de Alimentos*

3. PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS	Autoevaluación /Observaciones
<p><b>3.1. Estado de salud (signos/lesiones)</b></p> <p><b>Resolución 2674/2013, Artículo 11; Numeral 1, 2, 4, 5. Artículo 14, Numeral 12.</b></p>	<p>El establecimiento implementa las medidas preventivas y correctivas necesarias, como cambio de actividad o envío del manipulador a reconocimiento médico para ser evaluado, con el fin de evitar que un manipulador de alimentos que padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o tenga heridas infectadas, irritaciones cutáneas o diarrea, trabaje en las zonas o áreas de manipulación de alimentos con probabilidad de contaminar las materias primas, alimentos en proceso, alimentos terminados, envases de alimentos o material de envase o embalaje, superficies de equipos y utensilios con microorganismos patógenos.</p> <p>Constantemente se hace la inspección a este requisito.</p>
<p><b>3.2. Reconocimiento Médico</b></p>	<p>El establecimiento cuenta con los certificados médicos de los manipuladores, en los cuales consta la aptitud de éstos para manipular</p> <p>Cumple</p>

3. PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS	Autoevaluación /Observaciones
<p><b>Resolución 2674 de 2013, Artículo 11, Numeral 1, 2, 3, 4</b></p>	<p>alimentos, estos certificados deben tener una vigencia máxima de un año a partir de su realización.</p> <p>Según la valoración del médico al manipulador, en caso de ser necesario se cuenta con resultados de laboratorio clínico u otros que sean necesarios para establecer la aptitud del manipulador en caso de que se sospeche de enfermedad trasmisible a los alimentos.</p> <p>En caso que el médico haya ordenado un tratamiento al manipulador, el establecimiento debe contar con certificado en el cual conste la aptitud para la manipulación de alimentos una vez finalizado el tratamiento.</p>
<p><b>3.3. Prácticas higiénicas</b></p> <p><b>Resolución 2674/2013, Artículo 14, Numerales 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13 y 14. Artículo 36. Artículo 35, Numeral 5 y 7.</b></p>	<p>Higiene personal: Todos los manipuladores de alimentos cumplen con las prácticas higiénicas necesarias en sus lugares de trabajo, evitando la contaminación de los alimentos, superficies de contacto, materiales de envase y embalaje. Mantienen las uñas cortas, limpias y sin esmalte, no consumen alimentos o bebidas, no fuman o escupen en las áreas donde sean manipulados los alimentos. Las personas encargadas de la preparación o el servido de los alimentos, no manipulan dinero simultáneamente. Al servir los alimentos, se realiza con utensilios de material sanitario y en ningún momento se tiene contacto del alimento con las manos.</p> <p>Dotación: El establecimiento provee la dotación y vestimenta de trabajo al personal manipulador acorde con la actividad que realice. La vestimenta es de color claro, con cierre, cremallera o broche (no botones). El calzado es cerrado, de material resistente e impermeable. Cuando es necesario, el manipulador mantiene el cabello cubierto</p> <p>Constantemente se hace énfasis en las prácticas de lavado e higiene personal a los trabajadores del área.</p>

3. PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS	Autoevaluación /Observaciones
<p>totalmente y usa tapabocas dependiendo del riesgo de contaminación del alimento, según la actividad que realiza. El manipulador de alimentos no sale ni ingresa al establecimiento con la vestimenta de trabajo durante la jornada laboral. Previo al inicio de sus actividades, se retiran todos los objetos que puedan caer en los alimentos, equipos o utensilios, como joyas, relojes u otros accesorios. Si se usan guantes para manipular los alimentos, estos deben ser de material impermeable, mantenerse limpios y en buen estado.</p> <p>Lavado de manos: Los manipuladores de alimentos se lavan con agua y jabón desinfectante las manos, antes de iniciar sus labores, después de retirarse del área de trabajo y en cualquier ocasión donde las manos se puedan ensuciar o contaminar. Los guantes son sometidos al mismo cuidado higiénico de las manos (lavado y desinfección).</p> <p>El establecimiento cuenta con un plan de capacitación continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos acorde con la actividad que realiza.</p>	
<p><b>3.4. Educación y Capacitación</b></p> <p><b>Resolución 2674/2013, Artículos 12 y 13. Artículo 36.</b></p> <p>El plan tiene una duración de por lo menos 10 horas anuales y contiene temas relacionados con buenas prácticas de manufactura y prácticas higiénicas (Manipulación higiénica de los alimentos, Higiene personal, Higiene de las instalaciones, Control de plagas, prevención de la contaminación cruzada, control de proveedores, control de temperatura, Almacenamiento y transporte de alimentos, entre otras). Contiene al menos los siguientes aspectos: Metodología, duración, responsables, cronograma, temas a tratar y evaluación del impacto. Como evidencia</p>	<p>Se debe realizar 1 vez al año una retroalimentación en BPM.</p>

3. PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS	Autoevaluación /Observaciones
<p>del cumplimiento del plan cuenta con registros de asistencia y evaluación de cada uno de los participantes.</p> <p>El responsable del desarrollo del plan es el establecimiento, la capacitación puede ser impartida por el mismo establecimiento, por personas naturales o jurídicas o por la autoridad sanitaria.</p> <p>Los manipuladores de alimentos comprenden los puntos del proceso que están bajo su responsabilidad y las acciones correctivas a tomar cuando existan desviaciones, y se evidencia a través de las prácticas de manipulación que éste realiza o a través de entrevistas.</p>	

Tabla 20.

*Requisitos Higiénicos*

4. REQUISITOS HIGIÉNICOS	Autoevaluación/ Observaciones
<p><b>4.1. Control de materias primas e insumos.</b></p> <p><b>Decreto 561 de 1984, Art. 89. Resolución 2674/2013, Artículo 16, Numerales 1, 3, 4 y 5; Artículo 35, Numerales 1, 2 y 3. Resolución 5109 de 2005.</b></p> <p>Durante la recepción de las materias primas e insumos (incluido el hielo) se evita su contaminación, alteración o daños físicos y de requerirse se encuentran debidamente rotuladas según la normatividad sanitaria vigente. El establecimiento cuenta con los documentos que soporten el origen de las materias primas. Tanto en la recepción, como previo al uso se inspeccionan las materias primas e insumos en cuanto a características organolépticas, temperaturas, condiciones de envase, entre otros, para garantizar su calidad e inocuidad.</p> <p>Las materias primas que así lo requieren, son lavadas con agua potable y desinfectadas previo</p>	<p>Cumple</p>

<b>4. REQUISITOS HIGIÉNICOS</b>		<b>Autoevaluación/ Observaciones</b>
<p><b>Resolución 1506 de 2011.</b> <b>Resoluciones 683, 4142 y 4143 de 2012; 834 y 835 de 2013.</b></p>	<p>al uso. Aquellas conservadas mediante congelación, son descongeladas gradualmente previo al uso y no son recongeladas.</p> <p>Los productos de la pesca son descargados y almacenados de manera rápida evitando la pérdida de temperatura y contaminación de estos.</p>	<p>Cumple</p>
<p><b>4.2</b> <b>Contaminación cruzada.</b> <b>Resolución 2674/2013,</b> <b>Artículo 16,</b> <b>Numeral 7;</b> <b>Artículo 18,</b> <b>Numeral 7;</b> <b>Artículo 20,</b> <b>Numeral 5;</b> <b>Artículo 35,</b> <b>Numeral 4.</b></p>	<p>Los procedimientos como lavar, pelar, cortar, clasificar, desmenuzar, extraer, batir, secar, entre otros, se realizan de manera tal que se protegen los alimentos y las materias primas de la contaminación. Durante las etapas de refrigeración, congelación y cocción se garantiza que los tiempos de espera y las variaciones de temperatura no alteran o contaminan los alimentos.</p> <p>El establecimiento previene la contaminación de los alimentos precocidos o aquellos que están listos para ser servidos (crudos o cocinados), por contacto directo o indirecto con materias primas crudas que no hayan sido lavadas y desinfectadas. En caso de emplear hielo que entre en contacto directo con los alimentos, este es elaborado con agua potable.</p> <p>Los equipos y utensilios que hayan entrado en contacto con materias primas o elementos contaminados, se lavan y desinfectan antes de ser usados nuevamente.</p>	
<p><b>4.3. Manejo de temperaturas.</b> <b>Ley 9 de 1979,</b> <b>Artículo 293,</b> <b>425.</b> <b>Resolución</b></p>	<p>Los alimentos que requieren cocción alcanzan una temperatura mayor de 60°C. La cocción de alimentos por contacto directo con la llama no produce contaminación del alimento.</p> <p>Los alimentos que requieren refrigeración y/o congelación se mantienen a las temperaturas</p>	

<b>4. REQUISITOS HIGIÉNICOS</b>		<b>Autoevaluación/ Observaciones</b>
<b>2674/2013, Artículo 18, Numeral 3.1, 3.2, 3.3 y 5.</b>	<p>exigidas por la normatividad sanitaria vigente según el tipo de producto. Una vez descongelado el alimento, estos no son recongelados o refrigerados.</p> <p>Cuando se requiere esperar entre una actividad y otra, el alimento se mantiene protegido garantizando que se conserva a temperaturas mayores a 60°C, no mayores de 4°C +/- 2, según el tipo de alimento.</p>	
<b>4.4 Condiciones de almacenamiento.</b>	<p>Los envases que entran en contacto con el alimento se almacenan en un sitio exclusivo para este fin en condiciones higiénicas y protegidos de manera que se evite su contaminación.</p>	
<b>Resoluciones 683/2012, 2674/2013 Artículo 16, Numeral 5 y 6. Artículo 33, Numeral 9.</b>	<p>Las materias primas e insumos que requieren ser almacenados antes de ser usados para la preparación, se almacenan en sitios que aseguran su protección de la contaminación y alteración. No se almacenan sustancias peligrosas en la cocina, en áreas de preparación de alimentos, ni en áreas de almacenamiento de las materias primas.</p>	Cumple

Tabla 21.

*Saneamiento*

<b>5. SANEAMIENTO</b>		<b>Autoevaluación /Observaciones</b>
<b>5.1. Suministro y calidad de agua potable.</b>	<p>El establecimiento dispone de suministro de agua potable en cantidad suficiente para las actividades que se realicen, así como para las operaciones de limpieza y desinfección.</p>	
<b>Resolución 2674/2013, Artículo 6, Numeral 3.1, 3.2, 3.3, 3.5.1, 3.5.2 y 3.5.3, Artículo 26,</b>	<p>En caso de contar con un sistema de almacenamiento de agua, éste es de fácil acceso, garantiza la potabilidad del agua, está construido con materiales sanitarios</p>	Cumple

<b>5. SANEAMIENTO</b>		<b>Autoevaluación /Observaciones</b>
<p><b>Numeral 4. Artículo 32, Numeral 8. Resolución 2115 de 2007, Artículo 9.</b></p>	<p>resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten su limpieza y desinfección.</p>	<p>Cumple</p>
<p><b>5.2. Residuos líquidos. Resolución 2674/2013 Artículo 6, Numeral 4, Artículo 32, Numerales 5 y 10.</b></p>	<p>El establecimiento cuenta con los sistemas de desagüe que permiten la evacuación rápida y eficiente de los residuos líquidos, evitando el acúmulo de éstos, la contaminación de los alimentos y las superficies que entran en contacto con éstos últimos. El sistema debe garantizar que no exista devolución de las aguas servidas. Olores desagradables pueden indicar un mal funcionamiento del sistema de desagüe.</p>	
<p><b>5.3. Residuos sólidos. Resolución 2674/2013 Artículo 6, Numerales 5.1, 5.2 y 5.3. Artículo 33, Numerales 5, 6 y 7. Artículo 18, Numeral 11.</b></p>	<p>El establecimiento tiene implementadas las medidas necesarias para la disposición adecuada y el retiro oportuno de los residuos sólidos, de manera que no se acumulen en las áreas de preparación, almacenamiento y servido de los alimentos (incluye sobras, descartes, envases, material de embalaje, entre otros). Cuenta con los recipientes para la disposición temporal de los residuos sólidos, de material sanitario debidamente tapados y se encuentran alejados del lugar donde se preparan, almacenan o se sirven los alimentos.</p> <p>Los residuos sólidos se disponen de forma que se impide el acceso y proliferación de plagas.</p>	<p>Cumple</p>
<p><b>5.4. Control integral de plagas. Resolución 2674/2013 Artículo 26, Numeral 3.</b></p>	<p>En el establecimiento no se evidencia la presencia de plagas o daños ocasionados por éstas y se cuenta con medidas de control integral de tipo preventivo, para evitar su aparición.</p>	<p>Cumple</p>
<p><b>5.5. Limpieza y desinfección de áreas, equipos y</b></p>	<p>El establecimiento implementa medidas para evitar la contaminación de equipos y utensilios después que éstos se limpian y desinfectan.</p>	

	5. SANEAMIENTO	Autoevaluación /Observaciones
<p><b>utensilios.</b></p> <p><b>Resolución 2674/2013 Artículo 6 Numeral 6.5; Artículo 26 Numeral 1</b></p>	<p>Los productos químicos para la limpieza y desinfección se almacenan en sitios diferentes a las áreas de almacenamiento, preparación y servido de alimentos, y están debidamente rotulados e identificados. Los implementos empleados en las labores de limpieza y desinfección se mantienen en buen estado y no representan riesgo de contaminación para el alimento, ni para las áreas, equipos y utensilios en contacto estos. Las labores de limpieza y desinfección de los implementos de aseo se realizan en un sitio diferente a las áreas de manipulación de alimentos.</p> <p>Los agentes químicos utilizados para las operaciones de limpieza y desinfección son preparados de acuerdo con las indicaciones y en las concentraciones definidas por el fabricante o proveedor.</p>	
<p><b>5.6. Soportes documentales de saneamiento.</b></p> <p><b>Decreto 1575 de 2007, Artículo 10. Resolución 2674/2013 Artículo 26;</b></p>	<p>El establecimiento cuenta con un plan de saneamiento escrito, acorde con su actividad, el cual debe contener como mínimo los siguientes programas:</p> <p>a. Limpieza y desinfección: Incluye las sustancias empleadas, concentración y forma de uso;</p> <p>b. Desechos sólidos: Incluye el procedimiento de recolección, conducción, manejo, almacenamiento interno, clasificación y disposición final;</p> <p>c. Control de plagas: Incluye las diferentes medidas de control preventivo necesarias para el establecimiento;</p>	<p>Pendiente por documentar el plan de saneamiento con el programa de limpieza y desinfección, el manejo de desechos sólidos y control de plagas.</p>

<b>5. SANEAMIENTO</b>	<b>Autoevaluación /Observaciones</b>
<p>d. Abastecimiento o suministro de agua potable: Incluye las fuentes de captación y los tratamientos realizados para garantizar la potabilidad del agua.</p> <p>El establecimiento cuenta con los registros que soportan el cumplimiento del plan de saneamiento, incluidos aquellos que permitan evidenciar que los sistemas de almacenamiento de agua potable son lavados y desinfectados de acuerdo a lo establecido en la normatividad sanitaria vigente en la materia.</p>	

**11.2 Requisitos Transporte de Alimentos:**

La ley 9 de 1979 con los decretos 561 de 1984, 2278 de 1982, 1500 de 2017, el 1686 de 2012 y la resolución 2674 de 2013 define el marco Legal para el Transporte de Alimentos en el país; a continuación, un chek list de los requisitos.

<b>DISEÑO DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE</b>	
<p><b>Diseño Sanitario del Vehículo</b>  <b>Decreto 561 de 1984, Art. 98. Decreto 2278/1982 Art. 365, 367, 368,369 y 373. Decreto 616 de 2006 Art.57, Art. 58 y Art. 59. Resol. 2674/2013. Art. 29, Núm.</b></p>	<p>El vehículo está fabricado con materiales inalterables, resistentes a la corrosión y permiten una fácil limpieza y desinfección.</p> <p>El diseño de la unidad de transporte es hermético y tiene aislamiento térmico revestido en su totalidad para reducir la absorción de calor en el caso de vehículos que transportan productos refrigerados o congelados.</p> <p>El diseño de la unidad de transporte permite la evacuación de las aguas de lavado, en caso de que la unidad de transporte tenga</p>

<b>DISEÑO DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE</b>	
<b>5 y 9. Resol. 2505/2004. Art. 4.</b>	<p>orificios para drenaje, estos cuentan con un sistema de cerrado que lo aíse del exterior. No existe comunicación entre la unidad de carga y la cabina del conductor.</p> <p>Los vehículos llevan en el exterior la leyenda de acuerdo a la normatividad sanitaria vigente y al producto que transporte.</p>

<b>EQUIPOS Y UTENSILIOS</b>	
<b>Condiciones de los equipos y utensilios</b>  <b>Decreto 561 de 1984, Art. 98. Decreto 2278/1982 Art. 366 y 368. Resolución 2505 de 2004, Art. 4. Resol. 2674/2013. Art. 29, Núm. 1 y 5. Art. 9, Núm. 1, 2. Resoluciones 683, 4142 y 4143 de 2012; 834 y 835 de 2013.</b>	<p>La unidad transportadora cuenta con recipientes, canastillas y/o implementos de acuerdo a la normatividad sanitaria vigente para el tipo de producto transportado y son de material higiénico sanitario, protegiendo el producto de la contaminación y del contacto directo con el piso y otras superficies del vehículo. Los recipientes, canastillas y/o implementos que entran en contacto con el producto son mantenidos de forma que se evita la contaminación del alimento, y son de fácil limpieza y desinfección.</p> <p>Si el producto a transportar requiere alguna condición específica de temperatura de conservación, el vehículo cuenta con un sistema adecuado que permite el monitoreo de temperatura.</p>

<b>PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS</b>	
<b>Estado de salud</b> <b>Resol. 2674/2013. Art. 11, Núm. 5. Art. 14, Núm. 12.</b>	<p>No se observa evidencia que quien manipula los productos transportados padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o tenga heridas infectadas, irritaciones cutáneas o diarrea, con probabilidad de contaminar los productos transportados, envases o embalaje que contengan alimentos, superficies de equipos y utensilios con microorganismos patógenos.</p>

<b>PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS</b>	
<p><b>Reconocimiento Médico</b>  <b>Resolución 2674 de 2013,</b>  <b>Artículo 11, Numeral 1, 2,</b>  <b>3, 4</b></p>	<p>El manipulador cuenta con los certificados médicos, en los cuales consta la aptitud de este para manipular alimentos, estos certificados deben tener una vigencia máxima de un año a partir de su realización. Según la valoración del médico al manipulador, en caso de ser necesario se cuenta con resultados de laboratorio clínico u otros que sean necesarios para establecer la aptitud del manipulador en caso de que se sospeche de enfermedad trasmisible a los alimentos.</p> <p>En caso de que el médico haya ordenado un tratamiento al manipulador, el manipulador debe contar con certificado en el cual conste la aptitud para la manipulación de alimentos una vez finalizado el tratamiento.</p>
<p><b>Prácticas            higiénicas</b>  <b>Resolución        2674/2013,</b>  <b>Artículo 14, Números 1,</b>  <b>2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,</b>  <b>13 y 14. Artículo 36.</b>  <b>Artículo 35, Numeral 5 y</b>  <b>7.</b></p>	<p><i>Higiene personal:</i> Los manipuladores de alimentos cumplen con las prácticas higiénicas necesarias (no consumen alimentos o bebidas, no fuman) durante el transporte y manipulación de los alimentos, evitando la contaminación de los alimentos, superficies de contacto, envase y embalaje. Mantienen las uñas cortas, limpias y sin esmalte.</p> <p><i>Dotación:</i> Se cuenta con la dotación y vestimenta de trabajo al personal manipulador acorde con la actividad. La vestimenta es de color claro, con cierre, cremallera o broche (no botones). El calzado es cerrado, de material resistente e impermeable. Cuando es necesario, el manipulador mantiene el cabello cubierto totalmente y usa tapabocas dependiendo del riesgo de contaminación del alimento, según la actividad que realiza. El manipulador se retira las joyas, relojes u otros accesorios, durante la manipulación del alimento. Si se usan guantes para manipular los alimentos, estos deben mantenerse limpios y en buen estado.</p>

<b>PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS</b>	
	<p><i>Lavado de manos:</i> En caso de observarse el descargue de productos, los manipuladores de alimentos se lavan con agua y jabón desinfectante las manos y los guantes son sometidos al mismo cuidado higiénico de las manos (lavado y desinfección).</p>
<p><b>Educación y Capacitación Resolución 2674/2013, Artículos 12 y 13. Artículo 36.</b></p>	<p>El manipulador recibe capacitación continua y permanente acorde con la actividad que realiza.</p> <p>El manipulador durante la entrevista demuestra conocimiento de temas relacionados con buenas prácticas de manufactura y prácticas higiénicas (Manipulación higiénica de los alimentos, Higiene personal, Higiene del vehículo, Prevención de la contaminación cruzada, Control de temperatura, entre otros).</p> <p>Los manipuladores de alimentos comprenden los puntos de la conservación del producto transportado que están bajo su responsabilidad y las acciones correctivas a tomar cuando existan desviaciones, y se evidencia a través de las prácticas de manipulación que éste realiza o a través de entrevistas.</p>

<b>SANEAMIENTO</b>	
<p><b>Limpieza del vehículo. Resolución 2674/2013. Art. 29, Núm. 4 y 5.</b></p>	<p>La unidad de transporte es revisada previa al cargue de los alimentos o materias primas, asegurando que esta se encuentra en óptimas condiciones de limpieza y desinfección.</p>

<b>REQUISITOS HIGIÉNICOS</b>	
<p><b>Condiciones de conservación del producto.</b></p>	<p>No transporta conjuntamente sustancias peligrosas que representen un riesgo de contaminación del producto. En caso de transportar diferentes tipos de alimentos, estos se encuentran debidamente</p>

<b>REQUISITOS HIGIÉNICOS</b>	
<p><b>Decreto 2278/1982 Art. 368, 369, 373.</b></p> <p><b>Decreto 561 de 1984, Art. 89, 97, 98, 99.</b></p> <p><b>Resol. 2674/2013. Art. 29, Núm. 6, 7, 8. Art. 30, Parágrafo 1 y 2.</b></p>	<p>envasados y protegidos de manera separada, de forma que se evita la contaminación cruzada.</p> <p>En caso de transportar carnes o productos cárnicos comestibles no se transporta con otros tipos de productos. Los productos que requieren refrigeración o congelación son transportados a la temperatura exigida por la normatividad sanitaria vigente y se llevan registros.</p> <p>En el caso de vehículos que transportan productos de la pesca y que no tengan los equipos necesarios para garantizar temperaturas de refrigeración, estos cuentan con capas de hielo alternas entre el producto, la primera y última capa deben ser de hielo. Los productos de la pesca congelados o glaseados se transportan garantizando temperaturas inferiores a - 18°C.</p>
<p><b>Empaque, Rotulado y vida útil. Decreto 561 de 1984, Art. 73.</b></p> <p><b>Decreto 5109 de 2005. Resol. 2674/2013. Art. 19, Numeral 2.</b></p>	<p>El envase o embalaje se encuentra en buen estado, limpio y confiere protección adecuada al producto contra la contaminación.</p> <p>Los productos que lo requieran se encuentran rotulados de conformidad a la normatividad sanitaria vigente, en buenas condiciones y dentro de su vida útil para su consumo.</p>

## 12. Análisis Económico y Financiero

### 12.1 Proyección de Ventas, Costos fijos, costos variables y utilidad operacional del primer año de operación.

Tomando como base que el servicio de catering del Club inicia una vez se apertura la nueva cocina, la Gerencia estableció para el último trimestre del año el presupuesto de operación de esta Unidad Estratégica de Negocios:

Tabla 22.

#### *Presupuesto de Operación IV Trimestre 2018*

<b>Catering</b>	<b>Índice</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total 2018</b>
Ventas Alimentos y Bebidas		\$19.663.000	\$21.629.000,0	\$24.578.000,0	65.870.000
Costos de Materia Prima	44%	\$8.651.720	\$9.516.760	\$10.814.320	28.982.800
Costos de Prestación de Servicios	3%	\$589.890	\$648.870	\$737.340	1.976.100
Nómina	20%	\$3.932.600	\$4.325.800	\$4.915.600	13.174.000
Comisiones de Ventas	1%	\$196.630	\$216.290	\$245.780	658.700
Otros Costos directos de AY B	8%	\$1.573.040	\$1.730.320	\$1.966.240	5.269.600
Servicios Públicos	3%	\$589.890	\$648.870	\$737.340	1.976.100
<b>Total Costos</b>		<b>\$15.533.770</b>	<b>\$17.086.910</b>	<b>\$19.416.620</b>	<b>52.037.300</b>
<b>Resultado U.E.N</b>		<b>\$4.129.230</b>	<b>\$4.542.090</b>	<b>\$5.161.380</b>	<b>13.832.700</b>

**Ventas:** La proyección de ingresos se estableció con base en la labor comercial de pre – apertura que se ha realizado desde el pasado mes de agosto. Igualmente, se tiene presente el comportamiento histórico de las ventas de eventos en los diferentes meses del año.

**Costos de Materia Prima:** Los costos de materia prima corresponden al índice ya establecido en el Club para la Unidad Estratégica de Eventos, ya que dentro de esta unidad de negocios se presta servicio para socios y no socios; los primeros por su condición acceden a menores precios a diferencia de las personas naturales o jurídicas no socios.

**Costo de Prestación de Servicios:** Corresponde a la amortización del menaje de mesa y bar, mobiliario y lencería, durante 3 años, el valor mensual es aprox el 3 % del ingreso. Estos activos de operación se compran para iniciar con el servicio de catering; sin embargo, también soportarán la Unidad de Negocios de Eventos.

**Nómina:** La nómina pertenece al personal que se requiere para la preparación de los alimentos y las bebidas que se ofrecerán en esta Unidad de Negocio, el índice del 20% corresponde a un indicador ya establecido por la Administración del Club para la distribución de los costos de nómina de cocina y mesa bar para la operación de las Unidades de Negocios de Eventos, Ambientes y ahora Catering.

**Comisiones de Ventas:** El asesor comercial que tiene como responsabilidad la comercialización de esta Unidad de Negocios tendrá una comisión de ventas variable por cumplimiento correspondiente al 1% + prestaciones. Adicionalmente, este asesor comisiona por la venta de eventos y alojamiento, estas comisiones se distribuyen en cada unidad estratégica de negocios.

**Otros Costos Directos de Alimentos y Bebidas:** Este ítem se tiene establecido para cargar los costos y gastos que se generan por combustible, lavandería, suministros, papelería, impuesto de industria y comercio, entre otros.

**Servicios Públicos:** Los ingresos de Catering en 1 año corresponden al 3% de los ingresos totales de alimentos y bebidas del Club; es por esto que se trabajó con este porcentaje para asignar el costo de los servicios públicos.

**Resultado de la U.E.N:** El resultado de esta Unidad Estratégica de Negocios generará un margen de ventas del 20%; actualmente, el margen de ventas de la Unidad Estratégica de Eventos es del 24% y el de Ambientes (Puntos de Venta de alimentos y bebidas internos del Club) 1.8% anual.

Igualmente, se proyecta el presupuesto del año 2019 de esta U.E.N dentro del presupuesto general del Club Campestre de Bucaramanga:

Tabla 23.

*Presupuesto de Operación año 2019*

<b>CATERING</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>TOTAL 2019</b>
Ventas Alimentos y Bebidas		\$ 300,300,000
Costos de Materia Prima	44%	\$ 132,132,000
Costos de Prestación de Servicios	3%	\$ 9,009,000
Nómina	20%	\$ 60,060,000
Comisiones de Ventas	1%	\$ 4,564,560
Otros Costos directos de AY B	8%	\$ 24,024,000
Servicios Públicos	3%	\$ 9.009.000
Total Costos		\$ 238.798.560
Resultado U.E.N		\$ 61.501.440

## 12.2 Determinación del margen de contribución que esta UEN aportará al retorno de la inversión de la remodelación de la cocina.

**12.2.1 Flujo de Caja Libre** De acuerdo a los índices que se determinaron en el presupuesto de operación y teniendo presente un crecimiento de ventas del 8% para el segundo año y de 6% los años subsiguientes. Se determinó el Flujo de Caja libre proyectado a 10 años.

Igualmente, dentro de este flujo de caja se tiene presente el costo del capital el cual actualmente está en una tasa de DTF + 2.5 puntos. Los recursos para todo el proyecto de remodelación de cocina se obtuvieron de un crédito con Davivienda.

De otra parte, es importante aclarar que el Club Campestre de Bucaramanga era exento de renta durante 30 años por la remodelación del hotel; sin embargo, a partir del año 2017 el Estatuto Tributario gravó con la tarifa del 9% la renta exenta otorgada en el año 2004 (Gerencie, 2017).

En la inversión en activos se tiene presente la compra de activos de operación (\$258.733.372.) más el 6% de la inversión total en la remodelación de la cocina (\$102.000.00).

Tabla 24.

### *Variables Flujo de Caja Libre*

<b>Ingresos Netos</b>	<b>\$ 300,300,000</b>
Incremento Ventas 2 año	8.00%
Incremento Ventas 3 al 5 año	6%
Costo de Materia Prima	44%
Costo de Nómina	20%
Inversión en Activos	\$ 360,733,372
Capital de Trabajo	\$ 16,290,247
Vida Útil	15
Depreciación	\$ 24,048,891
Tasa de Impuestos	0.09
Tasa de descuento o retorno requerido	20.00%
Costo de Capital	7.09%

<b>Ingresos Netos</b>	<b>\$ 300,300,000</b>
Ingresos Primer año de Operación	\$300,300,000
Valor Presente Ingresos (VPI)	\$1,577,530,728.14
Valor presente egresos (VPE)	\$1,538,435,940.77
Valor presente neto	\$39,094,787.37
Relación B/C	1.025412035
Índice de Rentabilidad (IR o EfI)	0.025412035
TIR	23.15%
TIRM	21%
ROTACIÓN DE CARTERA (días)	45

Después de este análisis el Valor Presente Neto de esta nueva Unidad Estratégica de Negocio es de \$39.094.787 mayor a 0, con una TIR de 23% superior en 3 puntos porcentuales a la tasa de retorno requerida del 20%.

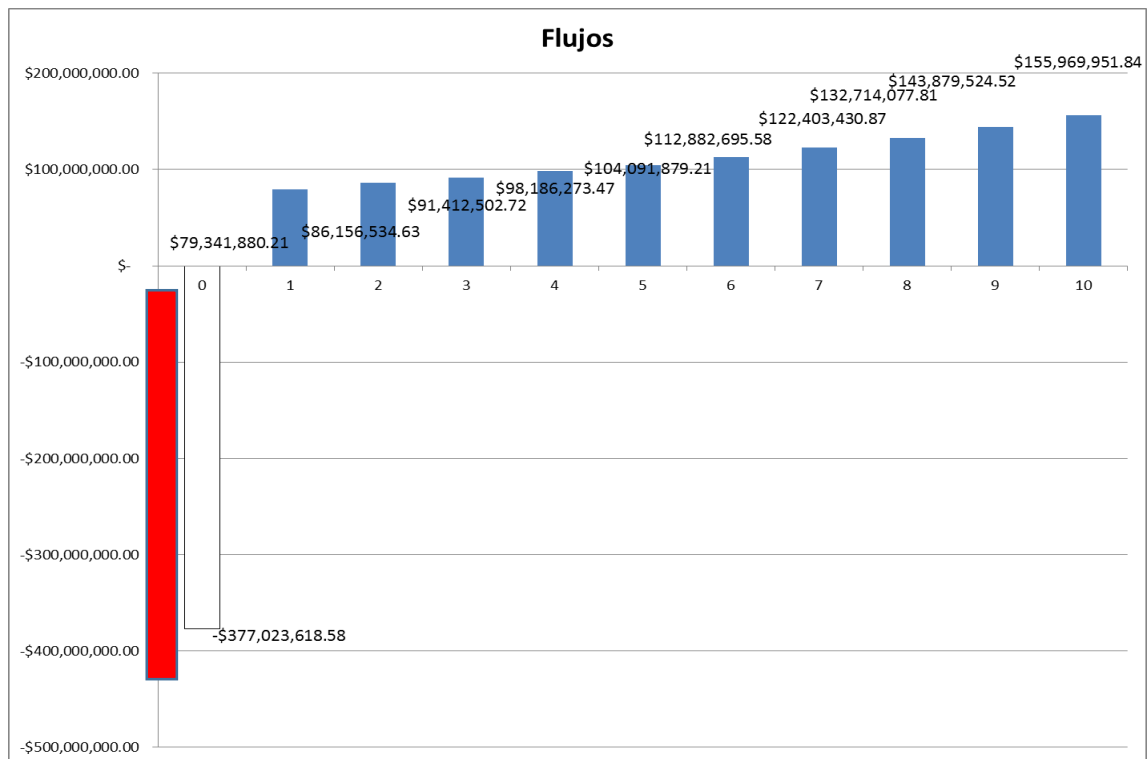


Figura 20. Flujos de Caja a 10 años

**12.2.2 Análisis de sensibilidad** Teniendo presente algunas variables de especial atención para operación de la Unidad Estratégica de Negocio de Catering como lo son el Costo de la Materia Prima, se realizó análisis de sensibilidad a esta variable y este fue el resultado:

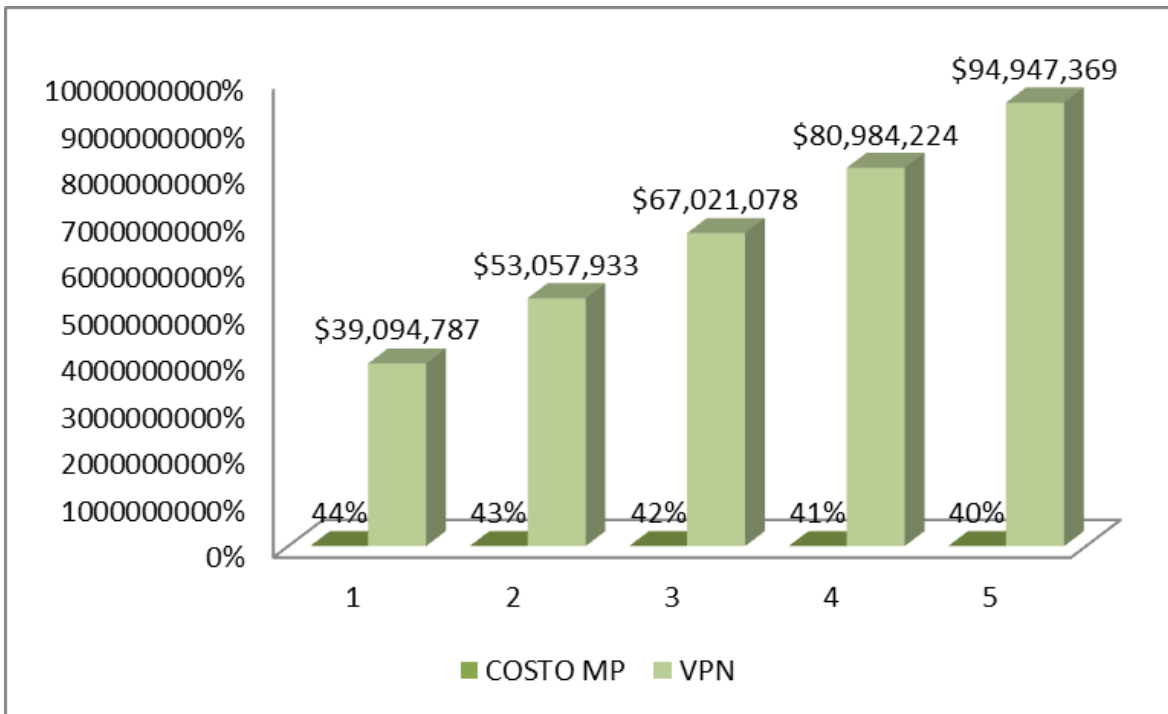


Figura 21. Análisis de Sensibilidad Costo Materia Prima vs VPN

En este gráfico se evidencia que tan solo 1 punto porcentual de disminución del costo de la materia prima incrementa en 35% el Valor Presente Neto, concluyendo que es una variable altamente sensible y muy importante para la operación de la Unidad Estratégica de Negocio.

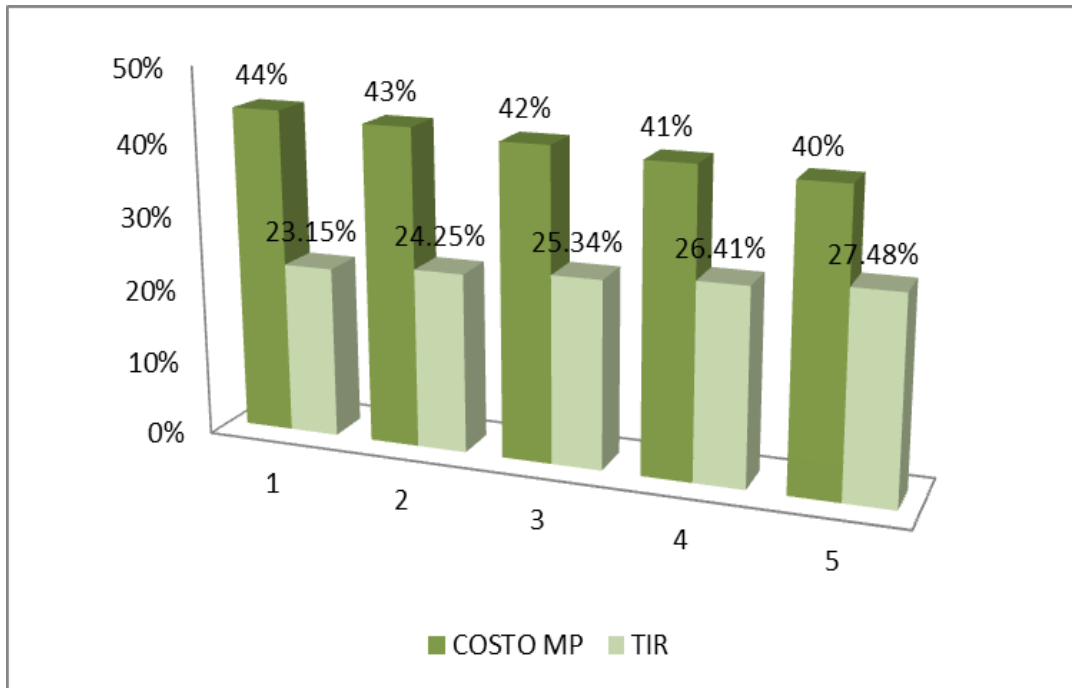


Figura 22. Análisis de Sensibilidad Costo Materia Prima vs TIR

Igualmente, el Costo de la Materia Prima está directamente relaciona con la TIR y por cada punto porcentual de disminución en la primera, la segunda incrementa 1 punto porcentual.

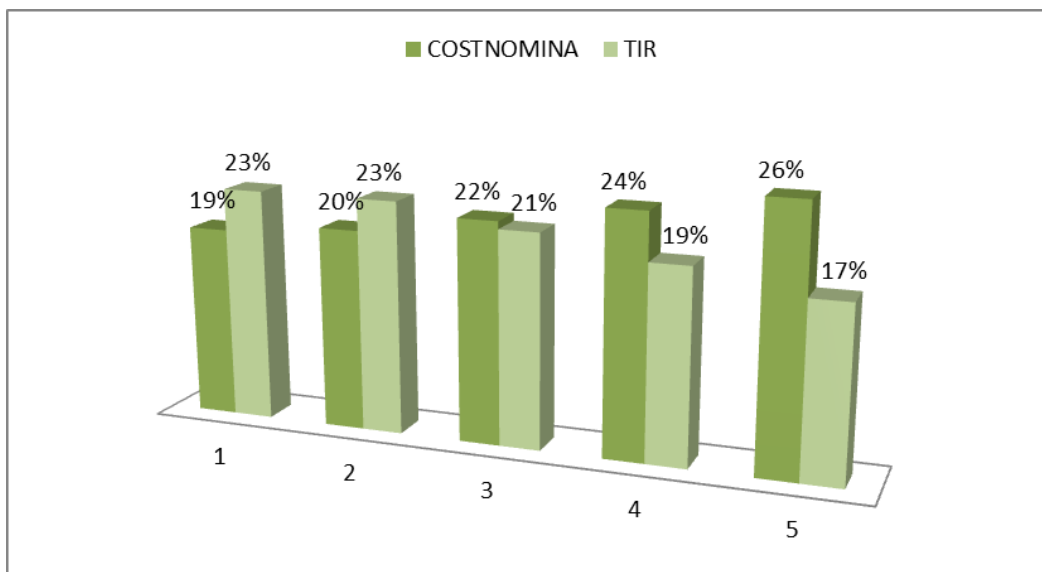


Figura 23. Análisis de Sensibilidad Costo Nómina vs TIR

La disminución de 1 punto porcentual en la nómina no cambia el resultado de la TIR; sin embargo, el aumento en 2 puntos del costo de nómina disminuye en 2 puntos la TIR, demostrando el alto grado de sensibilidad en estas variables.

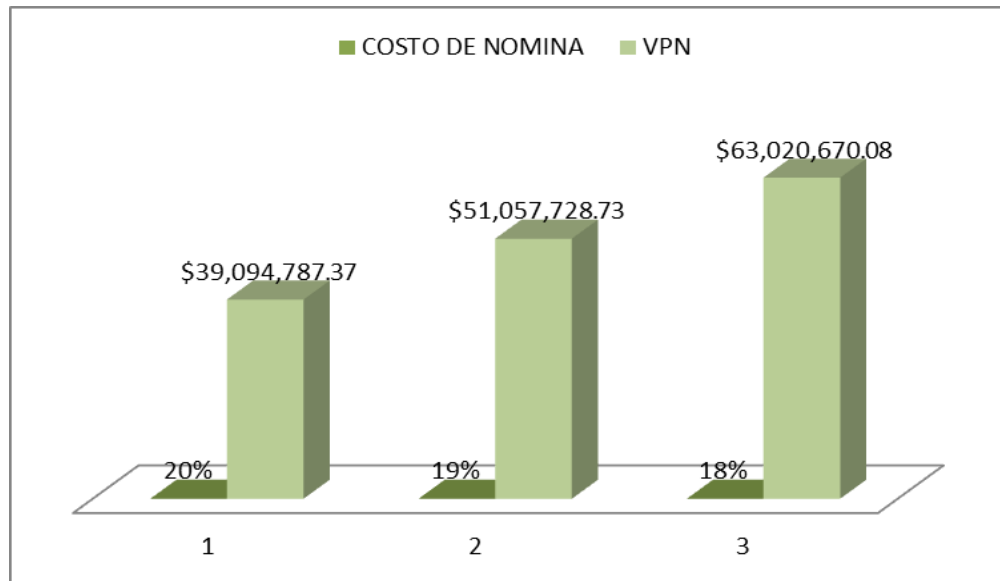


Figura 24. Análisis de Sensibilidad Costo Nómina vs VPN

El VPN es altamente sensible a la variable Costo de Nómina, ya que la disminución en 1 punto porcentual de la nómina representa el incremento del 31% del Valor Presente Neto.

Es nueva Unidad Estratégica de Negocio impactará positivamente al Club Campestre de Bucaramanga, pues además de ampliar el portafolio de servicios a sus socios y clientes corporativo, aportará \$339.705.930 de caja a la inversión de la cocina de \$1.700.000.000, durante los 10 primeros años de operación. Aprovechando la infraestructura tanto física como de Talento Humano.

Cabe resaltar que iniciar este nuevo negocio genera un reto para todo el equipo de trabajo motivando al personal en su implementación. De otra parte, el uso de la nueva tecnología para la

preparación de alimentos y la nueva infraestructura ha mejorado el clima laboral y la satisfacción del trabajador.

### 13. Análisis de Riesgos

La definición de riesgo que se plantea la Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 31000 corresponde al efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Teniendo presente los lineamientos contenidos en la norma la siguiente figura describe el proceso de gestión del riesgo:

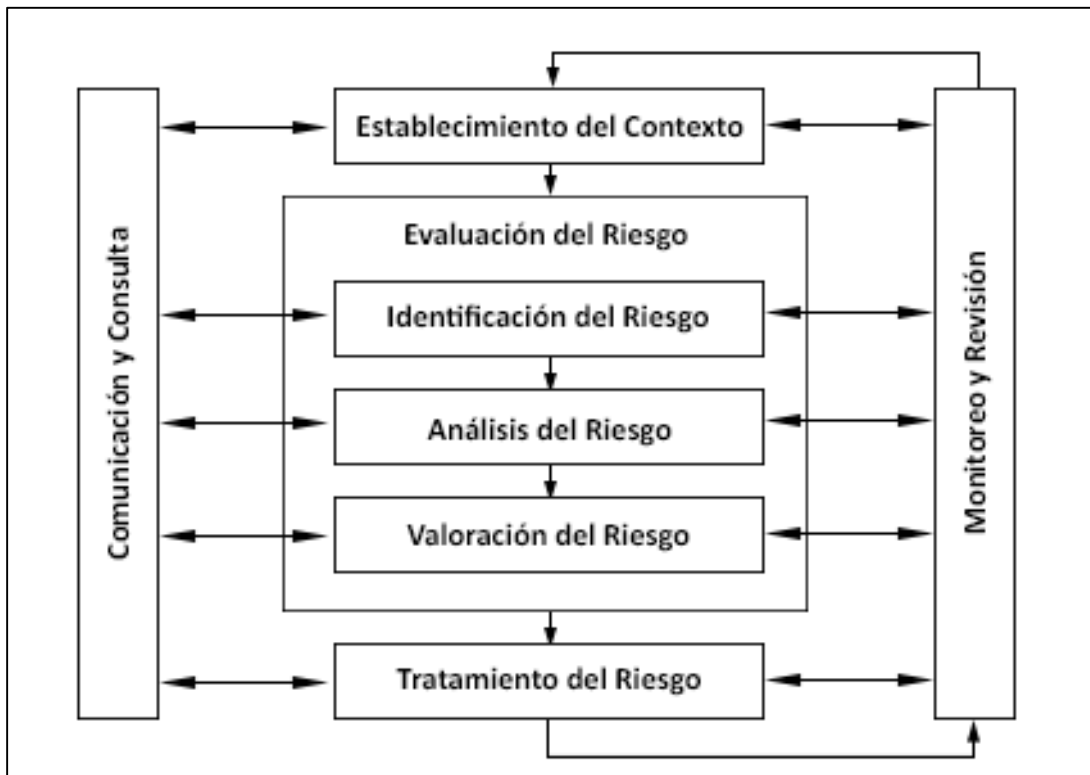


Figura 25. Proceso de Gestión del Riesgo NTC ISO 31000

Una vez definido el Contexto a través de la identificación de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo se procede a la valoración del mismo a través del siguiente procedimiento:

- **Identificación del riesgo:** implica identificar las fuentes de riesgo, los eventos, sus causas y sus consecuencias.

Fuente de riesgo: elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un riesgo.

Evento: Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

Consecuencia: Resultado de un evento.

Probabilidad: Oportunidad que algo suceda.

Perfil del riesgo: Descripción de cualquier conjunto de riesgos

- **Análisis de riesgos:** proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo.
- **Nivel de riesgo:** magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de las consecuencias y su probabilidad.
- **Evaluación del Riesgo:** proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.
- **Tratamiento del riesgo:** proceso para modificar el riesgo.

### 13.1 Parámetros para la evaluación del riesgo

A continuación, se describen los parámetros para evaluar los riesgos de cada una de las etapas de la operación del servicio de Catering en el Club Campestre de Bucaramanga:

Tabla 25.

*Escala de Probabilidad*

PROBABILIDAD	VALOR	DESCRIPCIÓN
ALTA	5	¿Ha ocurrido frecuentemente en los últimos 6 meses?
MEDIA	3	¿Ha ocurrido con poca frecuencia en los últimos 6 meses?
BAJA	1	¿No ocurrido en el último año?

Tabla 26.

*Escala de Consecuencias*

CONSECUENCIA	VALOR	DESCRIPCIÓN
BAJA	1	No genera impacto económico y/o imagen de la empresa
MEDIA	3	Tiene bajo impacto económico y/o de imagen de la empresa
ALTA	5	Tiene alto impacto económico y/o imagen de la empresa

Tabla 27.

*Clasificación del Riesgo*

PROBABILIDAD	VALOR	CONSECUENCIA	
		Baja	Alta
		1	5
ALTA	5	5-Moderado	25-Crítico
MEDIA	3	3-Aceptable	15-Crítico
BAJA	1	1-Aceptable	5-Moderado

Tabla 28.

*Evaluación del Riesgo*

<b>VALOR</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	ACEPTABLE	No se genera plan de acción
<b>3</b>	ACEPTABLE	No se genera plan de acción
<b>5</b>	MODERADO	Se genera plan de acción
<b>9</b>	MODERADO	Se genera plan de acción
<b>15</b>	CRITICO	Se genera acciones inmediatas
<b>25</b>	CRITICO	Se genera acciones inmediatas

De acuerdo a los parámetros anteriores se diseñó la Matriz de Riesgos para la Unidad Estratégica de Catering:

13.2 Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGOS UNIDAD ESTRATÉGICA DE CATERING										
Tipo de Riesgo	Riesgo	Consecuencias	Valor Consecuencia	Valor Probabilidad	Valoración del Riesgo	Evaluación de Riesgo	Control existe: si / no	Descripción de los controles existentes	Acciones a realizar	Responsable
COMERCIALES	Incumplimiento de Presupuesto	* Afectación de los ingresos operacionales de la U.E.N	5	3	15	Crítico	SI	*Monitoreo semanal al cumplimiento del presupuesto de ventas de parte de la Directora del Área * Reunión mensual de ventas con la Gerencia	*Intensificar la actividad comercial realizando mayor número de visitas a la semana. * Mejorar el seguimiento a las cotizaciones de los clientes.	Director de Mercadeo y Ventas
	No contestar las cotizaciones a tiempo	*Perder el servicio * Que el cliente compre el servicio con otro proveedor	3	5	15	Crítico	SI	Enviar las cotizaciones antes de 24 horas	*En el momento que ingrese la llamada del cliente realizar de una vez la cotización en el sistema. * Si el requerimiento de la cotización llegó resultado de una visita comercial, solicitar apoyo a las Asesoras que se encuentran en sala para el envío de la cotización.	Asesor Comercial

MATRIZ DE RIESGOS UNIDAD ESTRATÉGICA DE CATERING										
Tipo de Riesgo	Riesgo	Consecuencias	Valor Consecuencia	Valor Probabilidad	Valoración del Riesgo	Evaluación de Riesgo	Control existe: si / no	Descripción de los controles existentes	Acciones a realizar	Responsable
	Olvido de los requerimientos del cliente	* No comunicar correctamente al área de alimentos y bebidas los requerimientos del cliente. * Insatisfacción del cliente. * Mala imagen del servicio de catering del Club.	5	3	15	Crítico	NO		Diseñar un formato de negociación como herramienta para el Asesor Comercial en el momento que concreta el servicio con el cliente, el cual incluye todos los aspectos a tener presente para la prestación del servicio.	Director de Mercadeo y Ventas
	No realización de la visita de inspección en las instalaciones del cliente	* Diversos problemas durante el servicio. * Insatisfacción del cliente.	5	1	5	Moderado	NO		* Implementar como requisito que cada vez que preste un servicio de catering en donde el Club debe servir los alimentos in situ, se debe hacer visita de inspección.	Director de Alimentos y Bebidas
OPERATIVOS	No contemplar dentro del servicio todos los requerimientos del cliente	*Insatisfacción del Cliente *Generación de propaganda negativa de parte del cliente	5	3	15	Crítico	SI	*En el procedimiento de Operación de Catering existe el formato de check list de los requerimientos del cliente.	*Supervisión del formato de check list de parte de otra persona antes de que el servicio salga del Club	Director de Alimentos y Bebidas
	Olvido de los utensilios y enseres que se llevaron donde el cliente para la prestación del servicio.	* Pérdida del inventario de menaje *Disminución de la utilidad de U.E.N por la compra de menaje adicional.	3	3	9	Moderado	SI	*Formato de Check List de cierre del servicio diligenciado por el capitán de meseros	*En el momento de descargar en el Club los elementos que se enviaron para atender el servicio de catering debe estar el encargando de menaje recibiendo el material.	Director de Alimentos y Bebidas

MATRIZ DE RIESGOS UNIDAD ESTRATÉGICA DE CATERING										
Tipo de Riesgo	Riesgo	Consecuencias	Valor Consecuencia	Valor Probabilidad	Valoración del Riesgo	Evaluación de Riesgo	Control existe: si / no	Descripción de los controles existentes	Acciones a realizar	Responsable
	Intoxicación por alimentos	*Demandas de parte de los clientes. * Pérdida de credibilidad con los clientes. * Propaganda negativa para el Club.	5	1	5	Moderado	SI	*Mensualmente, se realiza al azar pruebas químicas de los alimentos preparados, materia prima, agua y frotis de manos de los trabajadores de la cocina.	*Auditorías periódicas de las buenas prácticas de manufactura a los trabajadores de Alimentos y Bebidas. * Supervisión del aseo y asepsia del furgón de transporte de alimentos.	Talento Humano
	Accidente de tránsito	*Demandas de parte de los implicados que compromete la responsabilidad civil extracontractual del Club.	5	1	5	Moderado	SI	*Revisión tecno mecánica del furgón que transporta los alimentos. *Mantenimiento preventivo de los vehículos.	Auditoria de los registros de los mantenimientos preventivos del vehículo y la revisión técnico mecánica.	Compras
<b>FINANCIEROS</b>	Demora en los pagos del cliente	* Aumento de los días en los cuales rota la cartera	1	3	1	Aceptable	SI	* Existe el procedimiento de estudio de crédito para los clientes corporativos.	* Además del análisis de los Estados Financieros de los clientes corporativos, solicitar referencias comerciales del sector hotelero o gastronómico, para hacer la comprobación del comportamiento crediticio.	Dirección Financiera

## 14. Conclusiones

Al realizar el análisis de mercado se encontró una industria de catering con un nivel de atractividad del 3.73, la cual no genera barreras de ingreso ni de salida, condición que la hace altamente competitiva. El 86% de las empresas constituidas para prestar este servicio son personas naturales; las cuales no cuenta con la infraestructura completa para satisfacer las necesidades de los usuarios. Situación que se confirma en las entrevistas a profundidad que se realizaron con los socios y clientes corporativos, los cuales son actualmente usuarios del servicio de catering en la ciudad.

El Club Campestre de Bucaramanga es una institución de gran reconocimiento en el sector gastronómico, sus recursos tanto tangibles como intangibles (especialmente la marca) se convierten en competencias nucleares para atender las expectativas de los clientes de catering a través de una estrategia de diferenciación basado en el alto valor percibido por el segmento del mercado al cual está dirigido el servicio.

En el análisis técnico se concluye que la remodelación de la cocina que se realizó este año brinda una oportunidad inmensa de aprovechamiento de equipos y recurso humano para crear esta nueva Unidad Estratégica de Negocio. De otra parte, es importante generar las acciones de mejora como la inversión en un nuevo furgón para el transporte de alimentos.

En el análisis financiero se calcula una TIR del 23.15% superior en 3 puntos a la tasa de descuento esperada; igualmente, una Valor Presente Neto de \$39.094.787, lo cual indica que financieramente es viable la creación de esta nueva Unidad Estratégica de Negocio. Cabe resaltar

la alta sensibilidad de las variables materia prima y mano de obra, las cuales están altamente correlacionadas a los cambios en la de la TIR y el VPN.

De otra parte, esta Unidad Estratégica de Negocio aportará \$339.705.930 de caja a la inversión de la cocina de \$1.700.000.000, durante los 10 primeros años de operación.

Los riesgos no son de mayor relevancia, excepto los que están relacionados con la satisfacción del cliente, que para la organización del Club Campestre de Bucaramanga es de alto interés por el tipo de usuarios a los cuales presta sus servicios, sus “socios” dueños de la institución.

Finalmente, la creación de la Unidad Estratégica de Negocio de Catering es factible para el Club Campestre de Bucaramanga, generando una nueva oportunidad de negocio que genera flujo de caja para la institución he incrementa la satisfacción de sus socios y clientes corporativos.

### Referencias Bibliográficas

- DANE. (17 de Agosto de 2017). Muestra trimestral de servicios Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-trimestral-de-servicios-mts>
- DANE. (s.f.). Muestra Trimestral de Servicios -MTS-. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-trimestral-de-servicios-mts>
- El Tiempo. (28 de Enero de 2011). Sabor y placer a domicilio. "El Catering está in". Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8804782>
- Estrada, H. (2018 ). Apuntes de Clase Habilidades Gerenciales . Bucaramanga: Maestría en Gerencia de Negocios, Universidad Industrial de Santander.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). Administración Estratégica: De la visión a la ejecución. . Alfaomega .
- Gary Armstrong, P. K. (2013). Fundamentos de marketing.(11a. ed.) . Pearson Educación.
- Gerencie. (17 de Noviembre de 2017). Rentas exentas en el sector hotelero Obtenido de <https://www.gerencie.com/rentas-exentas-en-el-sector-hotelero.html>
- Gutiérrez Pulido, R., Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica, séptima Edición. Madrid : Pearson Educación.
- Hernández Gómez, A. M., & Trujillo Mejia, W. A. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de un servicio de Catering en Casabe - Yondo. Obtenido de <http://ezproxy.uis.edu.co:2091/eds/detail/detail?vid=1&sid=33150d8b-fa14-4b2e-9023-b5e50432bdc4%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=BUIS.1-159534&db=cat00066a>

ICONTEC. (s.f.). Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 31000.

Indacochea Cáceda, A. (2016). Estrategia para el éxito de los negocios: la prospectiva empresarial más allá del planteamiento estratégico. México : Cengage Learning Editores S.A.

Koontz, H. (2012). Administración. (14a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Mejiras Herrera, S. (1 de Abril de 2006). La industria del Catering en el turismo: una propuesta para mejorar la calidad del servicio. Obtenido de <http://ezproxy.uis.edu.co:2091/eds/detail/detail?vid=10&sid=61c78959-bcb1-4dfd-9d94-980d0d622b91%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=47144085&db=fua>

Portafolio. (15 de Agosto de 2017). Economía colombiana creció 1,3 por ciento en el segundo trimestre. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/comportamiento-de-la-economia-colombiana-2017-508716>

Raya, J. M., & Izquierdo, S. (2011). Turismo, hotelería y restaurantes. Barcelona: Lexus Editores.

Revista la Barra. (4 de Abril de 2017)Catering corporativo una apuesta segura Obtenido de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-90-archie-la-clave-en-la-expansion-alsea/catering-corporativo-una-apuesta-segura/>

Rincón Soto, C. A. (2011). Presupuestos empresariales 1ª. ed. Bogotá : ECOE Ediciones.

Saade, M. T. (04 de Noviembre de 2009). Decreto No. 484 de 1997 Obtenido de <https://www.invima.gov.co/normatividad-sp-510373846/alimentos/decretos-alimentos/484-decreto-3075-1997.html>

Soto, B. L. (28 de Marzo de 2012). Resolución NO. 683 de 2013 Reglamento general envases Obtenido de [https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2012/2RESOLUCION\\_683\\_DE\\_2012\\_reglamento\\_general\\_envases.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2012/2RESOLUCION_683_DE_2012_reglamento_general_envases.pdf)

Torres Vargas, A. (2006). Aprendizaje y construcción de capacidades tecnológicas. *J. Technol. Manag. Innov.* Volume 1, Issue 5. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/847/84710503/>

Uribe, A. G. (22 de Julio de 2013). Resoluciones 2013 Obtenido de <https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2013/2674.pdf>

Valera V., R. (2014). *Innovación Empresarial – Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson.

Walsh, J. (January de 2015). Salem Press Encyclopedia. Obtenido de <http://ezproxy.uis.edu.co:2091/eds/detail/detail?vid=4&sid=33150d8b-fa14-4b2e-9023-b5e50432bdc4%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=89677606&db=ers>

## Apéndices

### Apéndice A. Entrevistas a Personas Jurídicas

#### SESIÓN 1

##### ENCUESTADOS:

<b>Código</b>	<b>Empresa</b>	<b>Encuestado</b>
<b>ISA</b>	ISA INTERCOLOMBIA	Rosalba Gonzalez
<b>AGRO</b>	AGROINCE	Carolina Prada
<b>FUND</b>	FUNDACIÓN DE LA MUJER	Gisela Rojas

**1. ¿En la planeación de sus eventos considera la opción del servicio de catering dentro de las instalaciones de la empresa?**

**ISA:** Si, usamos el servicio de catering, pero en eventos especiales los organizamos fuera de la oficina, en hoteles o lugares como el Club pues nos gusta cambiar de ambiente y nuestros auditorios de la oficina son pequeños, por eso preferimos buscar lugares diferentes a la oficina. El auditorio de Natura tiene una capacidad para 100 personas aproximadamente y la sala de reuniones de nuestra oficina espacio para 40 pero no es suficiente porque realizamos eventos de 200, 300 personas.

**AGRO:** Nosotros si usamos el servicio de catering y frecuentemente, sobre todo por comodidad no tenemos que desplazarnos y no perdemos tiempo en eso, nos reunimos en la oficina, es más fácil.

**FUND:** Los eventos grandes preferimos hacerlos en el Club, lo que son reuniones informales las hacemos en nuestras oficinas y usualmente damos refrigerios a los asistentes cuando son capacitaciones son empanadas que compramos en la cafetería de Natura, hay de diferentes tipos de empanadas entonces variamos por día. Almuerzos y desayunos no es tan usual en la empresa, pero en caso de que lo necesitemos también los compramos en la cafetería de Natura o en restaurantes, si es algo especial con un presupuesto de 20.000 a 25.000.

Hacemos también capacitaciones a nuevos colaboradores de la fundación, ahora menos frecuente porque ahora las regionales capacitan directamente a los nuevos ingresos, pero cuando tenemos capacitación aquí en Bucaramanga son grupos de 10 a 15 personas toman el refrigerio en la cafetería: empanada más cualquier bebida.

## **2. ¿Cuáles considera serían las ventajas y/o desventajas de la contratación del servicio de catering dentro de la empresa?**

**ISA:** La rapidez, como pedimos a los restaurantes de Natura, se consigue comida a muy buenos precios 8.500 el menú del día y especial a 14.000 o 15.000 pesos, además ya los de los restaurantes nos conocen y nos hacen cambios en el menú cuando a uno no le gusta algo del plato del día.

**AGRO:** Es importante que la comida llegue caliente, nos ha pasado que la comida no llega caliente y eso si es muy malo. También que la comida tenga buenos precios, en Agroince compramos almuerzos de 10.000 a 12.000.

**FUND:** La facilidad de que lleven la comida hasta el lugar, sobre todo cuando es un almuerzo especial o reunión importante.

**3. ¿Con que frecuencia suelen utilizar el servicio de catering para sus reuniones empresariales?**

**ISA:** Eventualmente.

**AGRO:** Nosotros si lo usamos frecuentemente, con el Club pedimos domicilios de empanadas.

**FUND:** No es muy frecuente, cuando se hacen las capacitaciones o las juntas directivas, las juntas es una vez cada dos meses.

**4. ¿Para qué tipo de reuniones contrata el servicio?**

**ISA:** Cuando tenemos eventos a celebrar cómo día del hombre, de la mujer, reuniones de directivos.

**AGRO:** Reuniones de equipo, de directivos.

**FUND:** Capacitaciones o reuniones importantes como la junta.

**5. ¿Con cuales empresas ha contrato este servicio en la ciudad?**

**ISA:** Cecilia Nassar, Freshii, Casalims, Doña Petrona, Pepe Le Pu.

**AGRO:** Club Campestre, en diciembre pedimos también buñuelos, natillas, también usamos Doña Petrona, Casalims, Dimarco y Mercagan.

**FUND:** Nosotros usamos restaurantes de Natura o Giorgina Casa Buffet, la ANDI también compra con Giorgina.

## 6. ¿Han cumplido sus expectativas estas empresas?

**ISA:** No es fácil conseguir proveedores que le ofrezcan lo que uno exactamente necesita, una vez para un desayuno necesitábamos una copa de frutas, con una presentación especial fue difícil de encontrar, finalmente lo encontramos con Freshii pero fue complicado porque teníamos especificaciones detalladas de lo que se quería para el desayuno. La temperatura de la comida eso es vital, en una oportunidad nos llegó todo frío y no volvimos a comprar allá, también la presentación, en un pedido empacaron en icopor y la comida llegó toda pegada al icopor, realmente no es fácil encontrar un proveedor bueno y a buen precio.

**AGRO:** Yo coincido con Rosalba, la comida no debe llegar fría, en una oportunidad el problema nosotros lo tuvimos con el mesero, se embolató con la servida, la comida estaba rica, pero el servicio fue regular.

## 7. ¿Cuáles elementos consideran son importantes en el momento de contratación de un servicio de catering?

**ISA:** Temperatura, calidad y la puntualidad, muy importante la puntualidad.

**AGRO:** El precio, el tiempo de repuesta, a veces uno necesita algo de ya para ya y por ejemplo con el Club actualmente uno debe pedir el día antes. También tener opciones vegetarianas, veganas y que la empresa tenga cómo reaccionar en casos de que ya se haya contratado y algunas personas terminen siendo veganas. También la logística debe llegar la cantidad y productos exactamente contratados, no que llegue menos o diferente a lo que se pidió.

**FUND:** La puntualidad, la temperatura, también que haya flexibilidad con los tiempos de servida por si se demora la reunión, hay veces que dicen que almuerzan las 12 y las reuniones se extienden. Además, por ejemplo, nosotros nunca pedimos platos con cerdo, porque no a todo el

mundo le gusta el cerdo, en cambio con carne o pollo, pedimos para todos lo mismo y no hay problema. También que tengan la opción de solo llevar la comida, no siempre se necesitan meseros, por ejemplo, la señora de servicios especiales puede entregar a la mesa. Y en caso de reuniones especiales que alguien sirva el plato allá, pero no es necesario que lo lleven a la mesa nosotros lo hacemos.

**8. ¿La contratación del servicio de catering se realiza de forma regular para cada evento o se tiene un contrato anual? cuál sería la mejor opción para su empresa?**

**ISA:** Por toda la documentación y papeleo que exige la SIC y el proceso de compra sería ideal anual con proveedores fijos, pero no tenemos contratos anuales, se va haciendo la solicitud evento por evento porque no es una programación fija, con proveedores ya inscritos.

**AGRO:** Para cada servicio contratamos por separado.

**FUND:** Nosotros también vamos pidiendo cada servicio.

**9. ¿Conociendo los servicios de alimentos y bebidas del Club, estarían dispuestos a contratar el catering con nosotros?**

**ISA:** si, con el Club uno va a la fija.

**AGRO:** Si, con el Club hemos tenido experiencias muy positivas en cuanto a la comida y también el servicio.

**FUND:** Si.

**10. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas del Club con respecto a la competencia para brindar el servicio de catering?**

**ISA:** La calidad, sabemos que lo que se va a ofrecer es de buena calidad, cuando son proveedores que uno no conoce es un desgaste y una preocupación de que todo salga bien. Con el Club uno va a la fija, nos da seguridad.

**AGRO:** La calidad, el servicio y la cercanía de los empleados.

**FUND:** La calidad, los colaboradores conocen el Club y saben que siempre es bueno, ahora... pienso que deben evaluar el tema de precios, para que sea accesible a diferentes presupuestos, además con eso ya podemos cambiar el menú de refrigerios de empanadas, empanadas y empanadas.

## **SESIÓN 2**

### **ENCUESTADOS:**

<b>Código</b>	<b>Empresa</b>	<b>Encuestado</b>
<b>TELE</b>	Telebucaramanga	Maryoris Laverde

**1. ¿En la planeación de sus eventos considera la opción del servicio de catering dentro de las instalaciones de la empresa?**

**TELE:** Algunos eventos se prestan para eso, sí.

**2. ¿Cuáles considera serían las ventajas y/o desventajas de la contratación del servicio de catering dentro de la empresa?**

**TELE:** Digamos que el objeto del evento que exige que sea dentro de Telebucaramanga se organiza para que todo sea allá, por ejemplo, la capacitación de los asesores, son mis asesores lo hacemos dentro de mi punto, entonces les damos el refrigerio eso lo hacemos muy temprano en la mañana para que luego salgan a trabajar.

Como desventaja, los espacios en la oficina, la incomodidad, la cocina más grande es la del 7mo piso entonces hay que organizar desde allá, luego baja frio, el riesgo es el mismo lugar, entonces uno termina haciendo algo más práctico, en vez de un almuerzo con muchas cosas, pide uno algo más sencillo que no se enfríe, para atenderlos de la mejor manera.

**3. ¿Con que frecuencia suelen utilizar el servicio de catering para sus reuniones empresariales?**

**TELE:** En la gerencia, solían hacerse reuniones semanales, y por lo general se incluye el refrigerio, si era am era porción de fruta, si era mediodía almuerzo si era la tarde un refrigerio pequeño pero suave.

**4. ¿Para qué tipo de reuniones contrata el servicio?**

**TELE:** Para capacitaciones asesores puerta a puerta, gerencia, reuniones con los vocales de control.

**5. ¿Con cuales empresas ha contrato este servicio en la ciudad?**

**TELE:** Telebucaramanga tiene un contrato de logística grueso, yo a ese logístico lo que necesite se lo solicito y él se encarga de conseguirlo, sea que lo haga directamente o que contrate a un tercero el me lo entrega, tiene proveedores que el logístico nos recomienda.

Hay otros más informales, domicilios, no tengo en la cabeza los nombres de las empresas, pero por ejemplo hay una Sra. que trabaja en la Cámara de Comercio yo tengo el teléfono y le marco, del Club pedimos las empanadas, del Club del Comercio también tienen.

**6. ¿Han cumplido sus expectativas estas empresas?**

**TELE:** No todas las veces, por decirlo de alguna manera, hay ocasiones en las que, si tu pediste una empanada y un jugo y bien, hay ocasiones donde se pide tamal con chocolate, y el chocolate llega frio, no compraron los vasos adecuados para que la persona no se quemara, detallitos, cosas así.

**7. ¿Cuáles elementos consideran son importantes en el momento de contratación de un servicio de catering?**

**TELE:**

- La puntualidad
- La calidad del producto
- El personal
- La presentación personal del personal
- La temperatura influye mucho

**8. ¿La contratación del servicio de catering se realiza de forma regular para cada evento o se tiene un contrato anual? cuál sería la mejor opción para su empresa?**

**TELE:** Si, para cada evento.

**9. ¿Conociendo los servicios de alimentos y bebidas del Club, estarían dispuestos a contratar el catering con nosotros?**

**TELE:** Claro que sí.

**10. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas del Club con respecto a la competencia para brindar el servicio de catering?**

**TELE:** Es el Club, es decir es el nombre y punto, yo trabajo con el Club y sabe uno que no pasa nada, en cambio con otros, uno no tiene la misma seguridad. El nombre te da confianza, tranquilidad, sabes que está bien hecho, la comida del Club es buena, no solo porque uno lo ha contratado, sino porque uno siempre escucha buenos comentarios del Club Campestre. Los resultados y comentarios de ustedes siempre han sido positivos.

### **SESIÓN 3**

#### **ENCUESTADOS:**

<b>Código</b>	<b>Empresa</b>	<b>Encuestado</b>
<b>FRIGOI</b>	FRIGORIFICO METROPOLITANO	XXX
<b>FRIGOII</b>	FRIGORIFICO METROPOLITANO	
<b>GEO</b>	GEOMETRIC	

NEX1	NEXANS		
NEX2	NEXANS		
CAJA	CAJASAN	YORLEY	PADILLA
ISMO	ISMOCOL		
FANN	O.P.C FANNY CARREÑO	FANNY CARREÑO	
DISF	DISFARMA		

**1. ¿En la planeación de sus eventos considera la opción del servicio de catering dentro de las instalaciones de la empresa?**

**FRIGO I:** Hasta el momento no porque no contamos con un buen proveedor

**GEO:** Yo sí porque, nosotros trabajamos en eventos y tenemos clientes que buscan mucho el servicio de hoteles, pero en ocasiones se cansan de los espacios y buscan espacios nuevos donde no prestan el servicio de alimentación, entonces usamos catering.

**NEX2:** Cuando hacemos eventos se nos dificulta el traslado del personal, el tema de turnos, parar la planta, por tanto, en la empresa tenemos espacios para esos eventos, si nos interesa el servicio.

**NEX1:** Siempre es necesario contar con un proveedor por la operación en la planta, la planta no para.

**ISMO:** Nosotros sí, casi que mensualmente hacemos un evento, ahorita viene el día de la secretaria, tenemos un edificio de 8 pisos, trabajamos 200 personas en el área administrativa, por fuera hacemos solo un almuerzo de fin de año y lo hacemos en el Morichal, unimos el equipo de Bucaramanga con Piedecuesta, en Piedecuesta hay parte operativa de la empresa, entonces cuando

nos reunimos son casi 500 personas. Pero por ejemplo sobre catering ahora estamos planeando el día de la secretaria, estamos organizando el auditorio,

**FRIGO II:** Buscamos más afuera porque nos tenemos un proveedor que nos ofrezca con seguridad el tema.

**CAJA:** Si lo usamos, todo el tiempo realizamos eventos, en algunas oportunidades, cuando no teníamos restaurante propio, o en octubre a diciembre, que tenemos demasiados eventos y a veces tenemos que decirles a las empresas que nos piden temas de último minuto.

**FANN:** Si, sobre todo que cuando uno hace un evento en un hotel o club implica alquilar el salón, si es por fuera, es diferente no se paga lo mismo.

**DISF:** La verdad no cabemos en nuestras oficinas, no tenemos espacio, tenemos en san Jorge 3 bodegas, oficinas, tenemos una sala de juntas, pero la capacidad no nos da, el jueves y el viernes tuvimos un evento aquí, éramos 22 personas, y vinimos porque allá no cabemos, usualmente lo hacemos por fuera.

## **2. ¿Cuáles considera serían las ventajas y/o desventajas de la contratación del servicio de catering dentro de la empresa?**

**FRIGO I:** Preocupa el presupuesto, no debería ser algo demasiado alto, ideal que nos pregunten qué presupuesto tenemos y que el Club se pueda ajustar.

**FRIGO II:** Ventaja, lograr que la gente se displace no es fácil, que lleguen temprano, se ahorra uno la logística del transporte que es una ventaja.

**GEO:** Para nosotros una ventaja es que no tengamos que tener 30 proveedores, yo necesito el servicio completo, yo tengo clientes donde me exigen ARL, EPS, eso es un rollo para nosotros,

asumir ese costo para informales genera un sobre costo. Uno necesita, mesas, manteles, la gente, alimentación y que con uno solo pueda tener todo, tener una sola factura es una ventaja.

Me preocupa algo, evidentemente ustedes son buenos aquí, pero me pregunto que tan buenos son allá cuando están saliendo, porque finalmente es un tema nuevo para ustedes, porque todavía no tienen la experiencia de ofrecer el servicio fuera del Club, es algo que se gana con el tiempo. Igual cuando nosotros contratamos nos aseguramos de garantizar calidad, cuando contratan con nosotros firmamos un acuerdo, una política de calidad donde Uds. se comprometen a cumplir.

Ventaja el tema de servicio al cliente, he tenido muy buena respuesta del Club cuando pido información documentos, asesoría, dependiendo del perfil que yo tengan sé que lo hacen desde el operativo al directivo, y que siempre es todo muy bien prestando, siempre esperamos que superemos las expectativas respecto a cliente.

**NEX I:** Pues nosotros siempre hemos realizado actividades en la empresa, tanto con externos como con personal de las otras filiales, y también hacemos muchos eventos con los empleados (día familia, día de empleados) tenemos muchísimas actividades, cuando lo hacemos en la empresa, contamos con el espacio, la planta es muy grande, también tenemos un casino allí todos los empleados almuerzan.

Lo que vemos es que los proveedores cuenten con toda la normativa, de seguridad, sanidad, también la lejanía dificulta un poco los servicios, entonces necesitamos que llegue a tiempo la planta es muy lejos entonces debe pedirse con mucha anticipación, no todos están contando con esa parte de seguridad. También los temas ambientales, nosotros no recibimos nada en icopor y somos estrictos en higiene, seguridad y salud.

En el casino compramos una estufa para calentar, tenemos máquina de jugos, una gran soper, entonces con Petrocasinos para los almuerzos se calienta y se organiza el evento, vienen 2 personas que sirven todos los días.

Cuando hay desplazamiento a otros lados debemos contratar transporte, seguros, etc.

**NEX II:** Importante que en la empresa ahorita hay mucho control de presupuesto, el precio es algo importante, porque Ud. sabe que hay muchas empresas que ofrecen el servicio y los hoteles usualmente son caros, entonces puede ser una desventaja el tema del precio, hacemos 3 cotizaciones y debemos argumentar por qué se contrató con cada empresa. Hacemos con Petrocasinos los almuerzos. Otro tema es el respaldo, cuando uno se va a buscar un proveedor nuevo, es difícil,

**ISMO:** Ventaja no tener que desplazar al personal, tenemos una política interna de no a las motos, hemos tenido varios accidentes de empleados, evitar desplazamiento es evitar esos accidentes, además de que la gente no llegue o se retrase.

Para lo de fin de año que si lo hacemos afuera, El Morichal nos ofrece un plato básico, carne, pollo, cerdo, yuca y ensalada, es básico, pero les gusta a todos, uno quisiera algo más bonito, agradable, pero resulta que a la gente le gusta así sencillo, rico y abundante. La desventaja, es que cuando contratamos por El Morichal es lejos, entonces debemos contratar bus y no logramos que todo el mundo lo tome, entonces llegan en moto y cómo van a un evento empresarial en caso de accidente es un accidente laboral.

**CAJA:** El sello del Club Campestre genera confianza, tiene la marca en tema de alimentos ya posicionada, igualmente con los salones, nosotros tenemos salones, vamos a inaugurar uno para 250 personas, tenemos un coliseo y un salón para eventos en lagos cerca del Centro Comercial

Cacique, en puerta del sol también varios salones y hace poquito los remodelamos, entonces usamos servicio de alimentos para esos salones.

Otra cosa por ejemplo es el HIC en este momento como las empresas han invertido en sus oficinas, como esta clínica, nos piden hacer eventos en esos mismos lugares, eso es frecuente en empresas remodeladas o de nuevas construcciones.

**DISF:** Ventaja despreocuparnos de la logística, de estar pendiente del menú que no llegó, entonces dárselo a una empresa sería ideal, por ejemplo, el día del evento aquí fue excelente, la comida los meseros.

### **3. ¿Con qué frecuencia suelen utilizar el servicio de catering para sus reuniones empresariales?**

**GEO:** Todo el tiempo es nuestro negocio.

**FRIGO I:** Hasta ahora no por lo que ya mencionamos

**FRIGO II:** (No responde por ser la misma empresa)

**NEX I:** Frecuentemente

**NEX II:** (No responde por ser la misma empresa)

**FANN:** En cada evento que organizamos, depende de los contratos.

**DISF:** casi no.

**ISMO:** cada mes

### **4. ¿Para qué tipo de reuniones contrata el servicio?**

**FRIGO I:** N/A

**FRIGO II:** N/A

**GEO:** Operamos todo tipo de eventos para las empresas, corporativos.

**NEX I:** Celebraciones dentro de la planta y también reuniones,

**NEX II:** Si, también capacitaciones.

**ISMO:** Celebraciones, día de la mujer, del hombre, la secretaria... así.

**CAJA:** Corporativos.

**FANN:** Congresos especialmente, pero también eventos corporativos.

**DISF:** N/A

##### **5. ¿Con cuales empresas ha contrato este servicio en la ciudad?**

**FRIGO I:** N/A

**FRIGO II:** N/A

**GEO:** Contamos con 2 proveedores Georgina, es muy buena tiene la capacidad de respuesta, la atención, presupuesto, la presentación, nosotros como agencia, vivimos en un corre corre y ella nos sigue el paso, y para mí es importante eso. También con Carlos Ibáñez en eventos más top, que me interesa a mí que el proveedor que trabaje con nosotros sea flexible, no es tan fácil que un proveedor se ajuste a las necesidades. Georgina entiende el modelo de la agencia, el crecimiento, entonces ella se adapta y no tenemos que buscar otro proveedor. Carlos Ibáñez genera sobrecosto, porque el alquila a terceros cuando es mobiliario y demás entonces eso es un sobrecosto para el cliente.

**NEX I:** Petrocasinos, el hotel San Juan y el resto restaurantes.

**NEX II:** De los restaurantes son: Mercagán, Sandwich Cubano, La Carreta y aparte contratamos las mesas, manteles, sillas, etc.

**ISMO:** Eventos Georgina, ellos nos llevan samovares, cubiertos, y queda a 1 cuadra, entonces contratamos con ella, nos responde a cualquier hora, la comida está fresca. Es muy asequible,

**CAJA:** La lista de proveedores es larga, dependiendo de los clientes lo que nos solicitan y el perfil, La Carreta, La Puerta del Sol, Carlos Ibáñez, Georgina, los proveedores son bastantes

**FANN:** Club del Comercio, Cinnamon, La Carreta, La Puerta del Sol y estamos ahorita nuevamente con Carlos Ibáñez. El hotel Dann con solo alimentos también, sin menaje.

**DISF:** N/A

## 6. ¿Han cumplido sus expectativas estas empresas?

**GEOMETRY:** Yo tuve 2 experiencias, con Ibáñez, en un proyecto de Claro, se escogió la comida, era un desayuno, la prueba de comida fui solo yo, lo que yo vi fue bien, y lo que llevaron para 40 personas el día del evento fue totalmente diferente.

Fue una experiencia compleja porque tenía gerentes de aquí, y lo peor es que así lo empezaron a servir, ni siquiera sin escoger que era menos peor porque se veía quemado y otra vez tuve que contratar por separado menaje, meseros, en esa oportunidad fue complicado el tema de ARL.

Lo complejo es que nunca van a decir que el proveedor nada, van a decir la agencia falló, la agencia no lo hizo bien, lo que siempre muestran a la realidad, debe ser igual a lo que se degustó.

**NEX I:** Usualmente sí, el tema es el tiempo, la puntualidad.

**NEX II:** La empresa queda muy lejos y uno entiende, pero si deben cuidar la puntualidad y la temperatura.

**ISMO:** Si

**CAJA:** a nosotros nos ha ido bien, lo único, fue el Día de la secretaria de la Gobernación, ellos se sintieron porque les dieron gaseosa, el plato era desechable, algo muy sencillo y ellas estaban

acostumbradas a algo mucho mejor, hubo incluso quejas directas al Gobernador, pero el error fue de quien aprobó la orden de servicio porque justamente ese era el requerimiento de la agencia.

**FANN:** El riesgo cuando se contrata para llevar comida a demasiada gente, por ejemplo, CENFER 1.600 personas, la comida debe estar en estado y temperatura ideal, ese es el riesgo, yo prefiero, si le toca llevar la cocina hasta allá, si tiene que contratar 10 meseros o cocineros a CENFER, llévelos para mí lo importante es el servicio, no por 1 mesero o 1 cocinero yo voy a afectar la calidad de mi evento. En CENFER por ejemplo cuando se contrata el proveedor debe llevar comida, meseros, menaje, ellos solo entregan sillas y mesas.

**DISF:** N/A

**FRIGO I:** N/A

**FRIGO II:** N/A

**7. ¿Cuáles elementos consideran son importantes en el momento de contratación de un servicio de catering?**

**GEO:** La experiencia, calidad, capacidad de respuesta, atención, presupuesto, yo necesito que el proveedor que trabaje conmigo me dé, además un plus, porque si yo no tengo un diferencial, se lo presento a la empresa y puedo ganar contratos.

**NEX I:** Puntualidad, higiene, normativa, seguridad, norma ambiental y por supuesto calidad.

**NEX II:** Y también el precio ahora todos debemos cuidar los costos.

**ISMO:** que la respuesta sea rápida, que la comida sea buena, realmente cuando uno se casa con un proveedor y todo le sale bien, como con Georgina, uno realmente no ve la necesidad de buscar otros.

**CAJA:** El cumplimiento, la calidad, la variedad, el precio.

**FRIGO I:** El precio y el cumplimento.

**FRIGO II:** No responde, misma respuesta que Frigo I-

**FANN:** La excelencia yo trabajo con eventos a nivel nacional, todo debe salir perfecto es una planificación de meses, y todo debe ser como se prometió, los alimentos, los tiempos, a presentación, todo.

**DISFARMA:** N/A

**8. ¿La contratación del servicio de catering se realiza de forma regular para cada evento o se tiene un contrato anual? ¿cuál sería la mejor opción para su empresa?**

**GEOMETRY:** Por evento, no es anual, son eventos que van saliendo, por ejemplo, la semana pasada tuve la gira nacional de la presidencia de ITAU, Claro, Diageo, no es que sea un tema recurrente, son eventos grandes, que se operan a nivel nacional. Tengo proyectos de diferentes clientes.

**NEX I:** Los almuerzos de personal es lo único anual que tenemos con Petrocasinos, todo lo demás es por evento.

**NEX II:** Aja, así es.

**ISMO:** Por evento.

**CAJA:** Por evento.

**FANN:** En cada evento.

**DISF:** N/A

**9. Conociendo los servicios de alimentos y bebidas del Club, ¿estarían dispuestos a contratar el catering con nosotros?**

**FRIGO I:** Si.

**FRIGO II:** Claro que sí.

**GEO:** Si, como te dije me da algo de susto porque son nuevos en el tema, pero uno sabe que el Club trabaja bien, tendríamos que probar.

**NEX I:** Con el Club siempre hemos ido a la fija, así que por supuesto.

**NEX II:** Si, hay que revisar los precios, pero sí.

**ISMO:** Si.

**CAJA:** Si, en nuestra empresa todos conocen los servicios del Club y que siempre lo hacen bien.

**FANN:** Si, excelente, es una opción de formalidad, calidad, seguridad, todo.

**DISF:** Si.

**10. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas del Club con respecto a la competencia para brindar el servicio de catering?**

**FRIGO I:** El respaldo, presidentes, gerentes, saben que es el Campestre, no es lo mismo hablar de otros lugares que del Club

**FRIGO II:** El reconocimiento, el comercio tiene muy buena comida, no hay plato malo, en cambio aquí he escuchado, entre amigos, que hay platos que unos son ricos, otros les faltó, pero si en el Comercio dicen siempre que es excelente.

**GEO:** La infraestructura, la tecnología que van a empezar a usar, la experiencia en eventos, apalancamiento financiero, el apalancamiento es importante porque nosotros pagamos a 60 días, entonces una empresa sin el músculo financiero no nos puede dar esto.

**NEX I:** El reconocimiento de la marca como Club,

**NEX II:** la calidad del Club.

**CAJA:** El sello Club Campestre, la marca habla por sí sola.

**FANN:** La infraestructura, el personal y el servicio al cliente que Uds. tienen.

**DISF:** Ustedes siempre hacen todo muy bien, esa es la ventaja.

## Apéndice B. Entrevistas a personas naturales

### SESIÓN 1

**1. ¿En la planeación de sus eventos sociales considera la opción del servicio de catering dentro de las instalaciones de su vivienda?**

**ADRIANA:** Si para temas personales es un servicio bastante completo, entonces sí.

**ISABEL:** Es un servicio completo, por lo que me parecer perfecto, es una muy buena idea.

**ERICA:** Toda la gente que va a mis reuniones les encanta las empanadas del Club, ahora si les puedo llevar otra cosa pues mejor. A mí me parece genial.

**MARIELA:** Excelente, de por si lo hacemos regularmente.

**2. Cuales considera serían las ventajas y/o desventajas de esta contratación?**

**ADRIANA:** Hay mucha gente de servicio a veces, entonces tres personas metidas en una cocina chiquita. Deben tener un menú estándar, pero si usted quiere que también tengan opciones para todos los gustos. Sería bueno que el chef pudiera llegar a preparar también, que pregunte previamente y el chef vaya y lo prepare.

**ISABEL:** Hay que buscar estrategias para espacios reducidos, que le lleven a uno todo listo que solo esté para servir sería maravilloso. Algo muy importante el entrenamiento de las personas para el servicio. Debe ser gente confiable, qué sepan qué en lo que van a servir, debería haber un

entrenamiento especial. Que hagan un check list de las cosas que necesitan. No se comprometan con platos que son de difícil manejo, yo pienso que deben hacer una carta sabiendo que plato puede tener calentándose media hora más, arroz y ensalada puede aguantar, pero el salmón por ejemplo es muy difícil, a menos que exista la posibilidad que el chef llegue a preparar. Me parece importante manejar un protocolo especializado para cada evento.

**ERICA:** Ninguna, porque creo que es una muy buena opción y le llevan todo a uno hasta la casa. Que no vayan a llegar a pedir cosas a la casa, que lleven todo listo, y todos los utensilios que necesitan para servir y hacer lo que deben hacer. Deben revisar el tema de los precios también.

**MARIELA:** Con una buena organización todo puede salir excelente, creo que es lo más importante a tener en cuenta, que no se les escape nada.

**ÁNGELA:** Deben ir preparados porque puede ser incómodo que lleguen a buscar cosas. Deben capacitar muy bien a los meseros, es muy importante, los que están y los que van llegando nuevos. Siento que debe haber cercanía, pero mantener controlado el tema en espacios especiales. Sabemos que son muchos cambios, pero hay que verlos paulatinamente.

### **3. ¿Para qué tipo de reuniones contrata el servicio de catering?**

**ADRIANA:** Sobre todo para los eventos sociales para ofrecerles los amigos. Acá ya hay empresas que hacen eso y lo hacen bien, Linco lo hace. Ustedes deben aprovechar la recordación de marca y los beneficios que tienen como poderlo firmar, que ese sería un valor agregado.

**ISABEL:** Para la gente de las oficinas sería maravilloso también. Lo importante es que la selección y el entrenamiento hagan sentir que uno está trabajando con gente confiable que le pueda atender a uno cualquier tipo de público.

**ERICA:** A todos, imagínate un desayuno con catering sería una delicia para cualquiera. El socio que solicite el servicio, que le envíe listado de quienes van con la ARL.

#### **4. ¿Con cuales empresas ha contrato este servicio en la ciudad?**

**ADRIANA:** Con Linco y con Nayarith. Para los meseros tener en cuenta por ejemplo el servicio del SENA que es muy bueno. Daniela Galvis con Linco lo hace también, pero ustedes tienen una ventaja, ustedes tienen una recordación de marca y cosas adicionales, como que puedes firmar, etc. Otro proveedor son los Chefs independientes.

El SENA hace solo el servicio de mesa y bar y es excelente el mesero cuesta \$30.000 y el supervisor \$100.000.

**ISABEL:** A mí me encanta cocinar entonces casi siempre lo hago yo; sin embargo, existe un grupo de señoras jóvenes que trabajan y no tienen tiempo para cocinar.

**ERICA:** Yo no he contratado en ningún lado porque cualquier cosa que tengo los traigo acá. También me encanta cocinar.

#### **5. ¿Han cumplido sus expectativas estas empresas?**

**ADRIANA:** Sí son buenos, pero deberían ustedes implementar la opción especial de que el chef vaya y prepare las cosas en la casa de uno, sobre todo para un evento elegante, un evento especial.

**MARIELA:** Los meseros que yo he contratado si son muy buenos, son estudiantes y cuando traen el supervisor es mejor, pues este los está evaluando, entonces el servicio es excelente, vienen bien vestidos y traen el sello del SENA que no es cualquier cosa.

**6. ¿Cuáles elementos consideran son importantes en el momento de contratación de un servicio de catering?**

**ADRIANA:** La garantía del buen servicio.

**ISABEL:** El alistamiento previo de cada uno de los elementos a llevar al servicio, se debe manejar un check list.

**ERICA:** La confianza en el personal que se va a enviar.

**MARIELA:** El entrenamiento de los meseros.

**CLEIA:** Es importante conocer el espacio donde va a hacer el servicio antes de ofrecerlo.

**ÁNGELA:** Los precios deben ser competitivos.

**7. ¿Conociendo los servicios de alimentos y bebidas del Club, estarían dispuestos a contratar el catering con nosotros?**

Todas confirman que sí, ya que su condición de socias les permite beneficiarse de este servicio.

**8. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas del Club con respecto a la competencia para brindar el servicio de catering?**

**ADRIANA:** La imagen de marca del Club.

**ISABEL:** El conocimiento de los empleados con los socios.

**ERICA:** La experiencia del Club.

**MARIELA:** La calidad de los productos que maneja el Club.

**CLEIA:** Poder firmar con cargo a la cuenta del socio.

**ÁNGELA:** La infraestructura de la nueva cocina.

**9. ¿De los platos tradicionales del Club cuales les gustaría poder contratar a través del servicio de catering?**

**ADRIANA:** Se debe innovar en la carta.

**ISABEL:** Los platos tradicionales, siempre y cuando se mantenga la calidad al llevarlos afuera, pensaría que no todos pueden ser.

**ERICA:** Por supuesto las empanadas, son campeonas.

**MARIELA:** Últimamente, están haciendo pasabocas muy ricos.

**CLEIA:** La comida típica acá es rica, especialmente, el mute.

**ÁNGELA:** El escalope pizzaiola.

## **SESIÓN 2:**

### **ENTREVISTAS A PERSONAS NATURALES**

**1. En la planeación de sus eventos sociales ¿considera la opción del servicio de catering dentro de las instalaciones de su vivienda?**

**MARIA ADELAIDA:** Bueno sí, yo lo he pensado porque he visto cómo en muchas reuniones lo hacen y me ha parecido algo siempre muy lindo, muy elegante.

**ALEJANDRA:** Yo lo he pensado por empresas, así, cosas muy grandes, pero también para personas. Algo así muy especial, que el chef vaya hasta la casa, que le cocinen a uno y rico, poder disfrutar en la tranquilidad de la casa en una reunión con amigos. De verdad es una gran opción porque en muchos aspectos facilita las cosas para los consumidores.

**NATALIA:** Claro porque hay algunas empresas o personas que empiezan a pensar en toda la logística que lleva un evento y es mejor hacerlo en la casa. Muchas veces las personas prefieren llevar como las cosas para su casa porque allá no tienen el problema del descorche para el licor.

**MAURICIO:** Claro, ese servicio ayuda mucho como para que a las personas no se les aumenten los costos. Generalmente en los clubes o salones de eventos se gasta más en logística, ambientes, meseros, descorche y varios temas más que en la casa no.

## 2. ¿Cuáles considera serían las ventajas y/o desventajas de esta contratación?

**MARIA ADELAIDA** El costo de trago en un punto bastante importante, porque afuera el licor las personas pueden conseguirlo más económico y por eso muchas veces prefieren el catering. Otra ventaja de llevar la comida a la casa es que yo, que cocino y que soy súper exigente con la cocina, pues si me atienden en la casa me voy a relajar y voy a estar súper contenta.

**MAURICIO** Yo la verdad he ido a varios eventos en donde están los meseros del Campestre y la verdad el acompañamiento es súper bueno porque tú te entiendes con los meseros y sientes la cercanía con ellos. Esa sería una ventaja al menos para ustedes.

**ALEJANDRA** Es súper cómodo un servicio de ese tipo y más porque uno ya conoce al personal del Club y eso lo hace a uno estar en confianza. No solo con meseros sino con alimentos y calidad.

Eso sí, hay que renovar las opciones para que sean más actuales en comparación a lo que están haciendo en otras partes. De esa forma no van a contratar nadie afuera sino todo de acá. Hay que ser flexible también con el cliente en temas de innovación para presentar propuestas nuevas. Un ejemplo sería que a partir de la fotografía que traiga el cliente de lo que quiere, el chef pueda proponer la preparación.

**NATALIA** Una desventaja sería que cuando necesiten algún personal especializado y no lo tengan les va a tocar contratarlo y se les va a subir el costo. Necesitan también estandarizar y eso les va a ser más fácil a ustedes con la llegada de las nuevas tecnologías, el tema de costos puede ser una desventaja si no se cuida.

### **3. ¿Con que frecuencia suele utilizar el servicio de catering para sus reuniones sociales?**

**NATALIA** Yo lo hago con La Triada mínimo unas 6 mees al año. Mi esposo maneja el tema de calidad allá y son súper flexibles en temas de preparaciones. Hacer listados de ensaladas, carnes y harinas para que la gente pueda seleccionar es algo que les ha ayudado.

### **4. ¿Para qué tipo de reuniones contrata el servicio de catering?**

**NATALIA:** Lo hacemos en navidad, cumpleaños y sobre todo en ese tipo de fechas especiales

**MAURICIO:** Para esas fechas está bien, pero se puede usar también en primeras comuniones y bautizos. Yo por lo menos que trabajo en eventos, veo que solicitan el servicio en ese tipo de eventos. También en los eventos empresariales.

### **5. ¿Con cuales empresas ha contrato este servicio en la ciudad?**

**ALEJANDRA:** Con Carlos Ibáñez, Marcelo de Mia Nonna y Nicolás Martínez Villalba. Yo no me abro a la posibilidad de tener cualquier chef porque es de lo más complicado que hay, la comida. Me gusta cómo trabajan ellos y me ofrecen el paquete de meseros con el capitán y eso es súper importante

**NATALIA:** Con La Triada y Cecilia Nassar.

**6. ¿Han cumplido sus expectativas estas empresas?**

**NATALIA:** Los míos si porque han sido pequeños, entonces todo me ha salido bien.

**ALEJANDRA:** Nunca ha sido perfecto 100%. Una vez me pareció terrible que no mandaron al chef que habíamos acordado, no había supervisor, problemas con la comida, etc.

**7. ¿Cuáles elementos consideran son importantes en el momento de contratación de un servicio de catering?**

**ALEJANDRA:** Si debería haber un responsable desde el inicio hasta el final del servicio en la casa. Que todo salga igual que en la degustación. Deben tener las opciones adicionales de menaje, medio completo, servir, no servir, que todo eso lo contemplen. Pensar en el tema de bebidas si alguien lo requiere. Que por favor siempre estén uniformados.

**MAURICIO:** Acá lo bueno es la nómina que el Club Tiene. Que conserven la imagen y le den la importancia a cada evento es lo que yo le pediría a los que proveen ese servicio. Cuando están uniformados eso les da confianza.

**NATALIA:** Opciones, variedad, flexibilidad, la publicidad, hay que posicionarse, la marca es importantísima.

**8. ¿Conociendo los servicios de alimentos y bebidas del Club, estarían dispuestos a contratar el catering con nosotros?**

**ALEJANDRA:** Claro que sí, pero tienen que trabajar en la organización y todo debe salir perfecto, aunque uno ya siente confianza por el Club y el personal.

**MAURICIO:** Es que la comida del Campestre es deliciosa, las empanadas, las bebidas, todo. Yo me siento en confianza cuando estoy con gente de acá

**MARIA ADELAIDA:** Para mí sería una delicia que me atendieran en mi casa. Uno a veces no tiene quién le ayude en esos temas y que con una sola llamada se soluciones sería perfecto.

**NATALIA:** Sí los contrataría pero necesitan tener varias opciones, que le presenten imágenes de los platos y con eso ya uno se hace una idea.

**9. Cuales considera que son las ventajas competitivas del Club con respecto a la competencia para brindar el servicio de catering?**

**NATALIA:** La trayectoria, que no rotan personal, que es competente, calificado y el buen nombre, el respaldo del nombre del Club.

**MARIA ADELAIDA:** En definitiva la opción de firmar, estar tranquila y no tener que sacar el pago de una vez. Lo bueno que no le toca a uno lavar los platos con lo del catering y que los meseros le dejan a uno la casa ordenada.

**ALEJANDRA:** Lo del pago firmado después es súper bueno porque que manera que le estén cobrando de una. También dar unos 3 platos de cortesía al menos.

**10. ¿De los platos tradicionales del Club cuales les gustaría poder contratar a través del servicio de catering?**

**TODOS:** La milanessa, la picada mixta, julianas de lomo, la cazuela, la sopa de cangrejo, el salmón meniere, todos esos son platos súper ricos. Pensar en catering para piñatas los deditos de queso, los monkey snack. Pensar en postres saludables también. Deberían sacar esa torta de zanahoria y las milhojas, dejar el chicharrón y la mazorca.

### Apéndice C. Registro Fotográfico

- Foto lanzamiento UEN Catering en Expoboda, Centro de Convenciones Agosto 2018



- Foto de Invitación a Entrevistas a profundidad



- Flyer de promoción del servicio de Catering con los socios

CLUB CAMPESTRE  
DE BUCARAMANGA S.A.

CATERING  
CAMPESTRE

*Experiencia  
en  
cada sabor*

**Con tradición y calidez humana, hacemos de cada evento una fecha inolvidable:**

Alimentos preparados por profesionales del más alto nivel.

Diferentes tipos de montajes para cualquier tipo de evento.

Personal de mesa y bar capacitados para brindar un servicio de óptima calidad.

Diversas opciones de menú para que usted puede seleccionar el más indicado

Contacto:  
[comercial@campestre Bucaramanga.com](mailto:comercial@campestre Bucaramanga.com)  
[cooreventos@campestre Bucaramanga.com](mailto:cooreventos@campestre Bucaramanga.com)  
[eventos@campestre Bucaramanga.com](mailto:eventos@campestre Bucaramanga.com)  
 3164740937 - 3174428919 - 3157443740