

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Consultoría UnoSeis18.

Opción de grado Capstone.

Daniela Beltrán Zabala, Maria José Garzón Pineda & Natalia Martínez Rugeles.

Bogotá, Colombia.

2022

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Consultoría UnoSeis18.

Opción de grado Capstone.

Daniela Beltrán Zabala, Maria José Garzón Pineda & Natalia Martínez Rugeles.

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa, Raúl Sanabria Parra & Juan Sebastián Yáñez.

Administración de Negocios Internacionales & Administración en Logística y Producción.

Bogotá, Colombia.

2022

Agradecimientos

Nuestros más sinceros agradecimientos al equipo de UnoSeis18 por permitirnos trabajar de la mano de su empresa, nos abrieron las puertas no solo para abordar nuevos retos sino también para dar lugar a grandes aprendizajes que de seguro nos servirán en el comienzo de nuestra vida profesional. De igual forma, a los profesores Rafael y Raúl por los conocimientos compartidos durante este proceso, pues su acompañamiento fue de gran importancia para asumir los desafíos de poner en práctica y aplicar lo aprendido en nuestras carreras.

Un especial agradecimiento a nuestras familias y todas aquellas personas que nos apoyaron en todo nuestro paso por la Universidad del Rosario, sin ustedes nada de esto sería posible y no seríamos las personas y profesionales que somos hoy en día.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente Proyecto, en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos de los programas de Pregrado de Administración de Negocios Internacionales y de Administración en Logística y Producción por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Daniela Beltrán Zabala

Maria José Garzón Pineda

Natalia Martínez Rugeles

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniela B.', with a horizontal line extending from the end of the signature.

Daniela Beltrán Zabala

Maria José Garzón Pineda

Natalia Martínez Rugeles

Tabla de contenido

Lista de figuras	10
Lista de tablas	11
Resumen	12
Abstract.....	15
1 Introducción	17
1.1 Planteamiento.....	17
1.2 Justificación	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
2 Fundamentación teórica y conceptual	21
3 Marco metodológico.....	26
3.1 Tipo de estudio y alcance de la investigación	26
3.2 Población.....	27
3.3 Mecanismos para recolectar la información	27
3.3.1 Técnicas cuantitativas de recolección de la información.....	27
3.3.2 Técnicas cualitativas de recolección de la información.....	27

3.4	Procedimiento para el procesamiento de los datos y para el trabajo de campo	28
4	Desarrollo del Proyecto	36
4.1	Diagnóstico	36
4.1.1	DOFA	36
4.1.1.1	Fortalezas	37
4.1.1.2	Debilidades	38
4.1.1.3	Oportunidades	44
4.1.1.4	Amenazas	45
4.1.2	Estrategias cruzadas DOFA	46
4.1.2.1	Fo (Fortalezas-Oportunidades)	46
4.1.2.2	Fa (Fortalezas-Amenazas)	47
4.1.2.3	Do (Debilidades-Oportunidades)	48
4.1.2.4	Da (Debilidades-Amenaza)	48
4.1.3	Matriz de factores internos y factores externos	49
4.1.4	Matriz MIME	53
4.1.5	Cadena de Valor	54
4.1.5.1	Actividades primarias	54
4.1.5.1.1	Logística interna	55
4.1.5.1.2	Operaciones	56
4.1.5.1.3	Logística externa	56
4.1.5.1.4	Marketing y ventas	57
4.1.5.1.5	Servicio	58
4.1.5.2	Actividades de apoyo	58

4.1.5.2.1 Infraestructura.	58
4.1.5.2.2 Recursos Humanos.	59
4.1.5.2.3 Desarrollo de tecnología.....	59
4.1.5.2.4 Compras.....	60
4.1.6 Cinco fuerzas de Porter.	61
4.1.7 Conclusiones de la fase de diagnóstico.....	62
4.1.7.1 Nuevo enfoque en la proyección y planeación para cubrir necesidades básicas de la empresa en criterios óptimos.	62
4.1.7.2 Restructuración de la organización para cubrir las áreas de la empresa, no depender de solo dos personas.....	63
4.1.7.3 Creación del área de marketing y fortalecimiento del área comercial.....	63
4.1.7.4 Replanteamiento de precios.....	64
4.1.7.5 Posibilidad de tercerización de la distribución para mayor eficiencia y cobertura.	64
4.1.7.6 Se necesita definir propuesta de valor y ventaja competitiva.....	64
4.1.7.7 Invertir en posicionamiento de marca y estudio de mercado.....	65
4.1.7.8 Identificar el segmento de mercado óptimo para el negocio	65
4.1.7.9 Plantear objetivos y metas	65
4.2 Planeación de la intervención	66
4.2.1 Planeación del taller de marketing.....	67
4.2.2 Planeación del taller de gestión organizacional.....	72
4.2.3 Planeación del taller de recursos humanos	75
5 Resultados.....	84

5.1	Resultados área de marketing.....	84
5.2	Resultados del área de gestión organizacional.	87
5.3	Resultados del área de recursos humanos	96
6	Conclusiones	102
7	Recomendaciones	105
8	Referencias.....	108

Lista de figuras

Figura 1. Gráfica grado de endeudamiento.....	40
Figura 2. Indicador ROE por año.	41
Figura 3. Indicador financiero razón corriente por año.	42
Figura 4. Resultados matriz MIME	54
Figura 5. Cadena de Valor de UnoSeis18.....	61
Figura 6. Matriz cinco fuerzas de Porter	62
Figura 7. Matriz "¿Quién es mi cliente?	86
Figura 8. Lienzo de la propuesta de valor de UnoSeis18.....	89
Figura 9. Círculo dorado	94
Figura 10. DOFA del organigrama.....	98

Lista de tablas

Tabla 1. Planificación de la metodología del diagnóstico	29
Tabla 2. Planificación de la Metodología de los talleres.....	32
Tabla 3. Grado de endeudamiento por año	39
Tabla 4. Indicador del ROE por año.....	41
Tabla 5. Valores de la razón corriente por año.....	42
Tabla 6. Indicadores financieros por año	43
Tabla 7. Matriz de factores internos	50
Tabla 8. Matriz de factores externos.....	52
Tabla 9. Planimetría Taller Marketing.....	69
Tabla 10. Planimetría taller de gestión organizacionales gestión organizacional.....	74
Tabla 11. Distribución de cargas en UnoSeis18	77
Tabla 12. Matriz RACI.....	79
Tabla 13. Planimetría taller de recursos humanos	80

Resumen

Durante el año 2022, y en el marco de los lineamientos para el desarrollo de la opción de grado Capstone en Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, las estudiantes Daniela Beltrán Zabala, María José Garzón y Natalia Martínez Rugeles realizaron un ejercicio diagnóstico a la empresa UnoSeis18, bajo la dirección de los profesores Raúl Sanabria y Rafael Alejandro Piñeros. El ejercicio diagnóstico tuvo como objetivo entender y evaluar la gestión de UnoSeis18 en diferentes áreas de la empresa como el entorno organizacional, el mercadeo y los recursos humanos.

Como primer paso, se adelantaron múltiples sesiones de diálogo con los dueños de la empresa con el fin de recolectar información de procesos, ventas, clientes, proveedores, segmentación del mercado, gestión organizacional, logística, tendencias del mercado, entre otros aspectos de relevancia. Posteriormente, se acordó la realización de matrices que permitieran dar claridad sobre el estado actual de la empresa, tales como el DOFA, la matriz de perfil competitivo, la matriz de factores internos, la matriz de factores externos, la matriz MIME, el diamante de las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor.

De conformidad con el diagnóstico realizado y la construcción de las respectivas matrices, se evidenciaron algunos aspectos relacionados, sobre los cuales se sugieren estrategias de mejoramiento. El primero de ellos, es la ausencia en el área de marketing, lo que genera una baja captación de clientes, la aparición de periodos muertos y un bajo nivel en las ventas, lo cual

se ve reflejado en los estados financieros, donde se identifican problemas en los costos y una baja utilidad, al analizar los diferentes indicadores financieros.

En este sentido, alrededor de la gestión de costos, se evidenciaron problemas logísticos, como por ejemplo la no existencia de proveedores fijos con los cuales se puedan realizar alianzas estratégicas, lo que genera un incremento en los mismos. Lo anterior, debido al manejo de los mismos costos que un consumidor corriente y la falta de un control preciso sobre algunos factores externos. Igualmente, se observan efectos asociados a la falta de distribución efectiva de labores dentro de la organización, ocasionada por la insuficiencia de personal para cubrir todas las labores mencionadas. Por lo anterior, es importante abordar estos aspectos, en un mercado con una alta competencia y una elevada variedad de servicios y en donde lo deseable es evitar la pérdida de potenciales clientes para la empresa.

En la segunda etapa se organizó una serie de talleres con UnoSeis18 para dar lugar a espacios en donde se priorizaron factores esenciales de la empresa y oportunidades para su crecimiento en un futuro, así como para desarrollar estrategias de mejoramiento y de impacto positivo para la marca. Mediante este trabajo de grado se dan a conocer las propuestas para mejorar la gestión de la empresa, como producto de un proceso investigativo. Los talleres se realizaron después de un proceso de priorización de variables en el cual se decidió que las áreas que requerían mayor atención eran el área de marketing, gestión organizacional y de recursos humanos.

Palabras clave: Catering, mercadeo, gestión organizacional, gestión humana, alimentos, cocina, personalización, eventos, cliente, arte, experiencia, costos, precios, ventaja competitiva, propuesta de valor, segmentación, factores internos y externos, posicionamiento de marca.

Abstract

During the year 2022, and within the framework of the guidelines for the development of the Capstone degree option at the School of Administration of the Universidad del Rosario, the students Daniela Beltrán Zabala, María José Garzón and Natalia Martínez Rugeles carried out a diagnostic exercise at the company UnoSeis18, under the direction of professors Raúl Sanabria and Rafael Alejandro Piñeros. The objective of the diagnostic exercise was to understand and evaluate the management of UnoSeis18 in different areas of the company such as logistics, marketing and the organizational horizon.

As a first step, multiple dialogue sessions were held with the owners of the company to collect information on processes, sales, customers, suppliers, market segmentation, organizational management, logistics, market trends, among other relevant aspects. Subsequently, it was agreed to create matrices that would allow clarity on the current state of the company, such as the SWOT, the competitive profile matrix, the internal factors matrix, the external factors matrix, the MIME matrix, the diamond of Porter's five forces and the value chain.

In accordance with the diagnosis made and the construction of the respective matrices, some related aspects were evidenced, on which improvement strategies are suggested. The first of them is the absence in the marketing area, which generates a low customer acquisition, the appearance of dead periods and a low level of sales, which is reflected in the financial

statements, where problems are identified. in costs and low utility, when analyzing the different financial indicators.

In this sense, around the costs, logistical problems are evident, such as the non-existence of fixed suppliers with whom strategic alliances can be made, which generates an increase in them. The foregoing, due to the management of the same costs as an ordinary consumer and the lack of precise control of some external factor. Likewise, effects associated with the lack of effective distribution of tasks within the organization are observed, caused by insufficient personnel to cover all the tasks. Therefore, it is important to address these aspects, in a market with high competition and a high variety of services and where it is desirable to avoid the loss of potential customers for the company.

In the second stage, a series of workshops were organized with UnoSeis18 to create spaces where essential factors of the company and opportunities for future growth were identified, as well as to develop strategies for improvement and positive impact for the brand. Through this degree work, the proposals to improve the management of the company are made known, as a product of an investigative process. The workshops worked were carried out after generating a process of prioritization of variables in which it was decided that the areas that required greater attention were the area of marketing, organizational management, and human resources.

Key words: Catering, marketing, organizational management, human management, food, cooking, customization, events, client, art, experience, costs, prices, competitive advantage, value proposition, segmentation, internal and external factors, brand positioning.

Introducción

1.1 Planteamiento

Como insumo para el diagnóstico de UnoSeis18, se utilizaron una serie de matrices estratégicas para ampliar el panorama que se tenía de la empresa y justificar de manera sólida los hallazgos del ejercicio. El documento inicia en el ejercicio diagnóstico con una matriz DOFA que se construyó a partir de la información de factores externos e internos obtenida en las reuniones con Juan Sebastián Yáñez, Gerente General de Unoseis18, mostrando un balance general del estado de la empresa y de su entorno, siendo la base para las siguientes matrices que se abarcan. En la segunda parte del DOFA se presentaron estrategias que surgen de hacer un análisis cruzado de los elementos de esta matriz.

Posteriormente, se realizó una evaluación cuantitativa en las matrices de factores internos y externos con valores tentativos de los elementos presentados en el DOFA, permitiendo hacer un análisis más preciso y específico de lo presentado anteriormente; esto también se usó como base de la matriz MIME, en la cual se contrastaron los resultados obtenidos en la matriz de

factores internos y externos para ilustrar la posición estratégica en la que la empresa se encuentra y las acciones a tomar.

Entendiendo y evaluando los factores internos y externos de la empresa, se continuó con la cadena de valor de Michael Porter, en dónde se identificaron cuáles aspectos le generan valor al cliente y por ende a la empresa, teniendo en cuenta las actividades primarias como la logística interna, operaciones, logística externa, ventas y servicio y las actividades de apoyo como infraestructura, desarrollo de tecnología y compras.

Se realizó un análisis externo con la matriz de perfil competitivo, en dónde se identificó la competencia de UnoSeis18 y el estado de la empresa frente a su competencia por medio de una evaluación cuantitativa con valores tentativos. Finalmente, se evaluó las cinco fuerzas de Porter mostrando cómo está la empresa frente a su entorno y teniendo en cuenta factores como lo son la rivalidad entre empresas competidoras, la entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

Luego de todo el proceso diagnóstico y como parte del ejercicio propositivo para la empresa, se desarrollaron matrices específicas de los campos del conocimiento del marketing, la gestión organizacional y de recursos humanos luego de un ejercicio de priorización de las áreas a trabajar para dar posibles acciones de mejora para cada uno de los ejes mencionados.

1.2 Justificación

UnoSeis18 es una empresa que se caracteriza por brindar un servicio de calidad en lo que concierne al área de catering y servicio de alimentos, lo que ha hecho que su crecimiento se dé orgánicamente y producto de recomendaciones. Para que la empresa pueda continuar en su senda de crecimiento, es necesario comprender la situación actual de la empresa lo que implica el despliegue de varias herramientas diagnósticas que permitan identificar a profundidad las variables que están afectando el desarrollo y crecimiento exponencial del negocio. En una segunda fase, se propondrán metodologías que contribuyan a la consolidación y crecimiento del modelo de negocio. Con lo que se espera acercar más clientes y potencializar áreas tales como marketing y gestión corporativa.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Proporcionar insumos para comprender la realidad organizacional de UnoSeis18 y señalar espacios de oportunidad, para optimizar y crear conciencia de marca a través de la

implementación de estrategias de gestión corporativa, mercadeo, propuesta de valor y potencializadores.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Determinar las oportunidades de mejora para UnoSeis18.
- Identificar los elementos que permitan construir la propuesta de valor y el centro de la idea de negocio de UnoSeis18.
- Determinar las variables de segmentación para identificar el cliente en el que UnoSeis18 debe enfocarse y así, generar un plan de acción con un enfoque más preciso.
- Efectuar un estudio de mercado que nos aproxime a la realidad de los clientes a los que la empresa pretende llegar.
- Determinar estrategias un plan de *Community Management* que mejore tanto la imagen como la percepción que tienen los potenciales clientes sobre la empresa, especialmente en medios digitales.
- Brindar asesoría en cuanto a la optimización de procesos que la empresa ya viene realizando, en temas de gestión y de operaciones.
- Revisar cómo funciona la cadena de suministro de la empresa y en qué eslabones se pueden realizar modificaciones positivas.
- Identificar los competidores indirectos y directos de UnoSeis18 para realizar el seguimiento de benchmarking.

Fundamentación teórica y conceptual

Para la realización del ejercicio de consultoría con la empresa UnoSeis18, se hizo una planeación como manera de guiar el proceso a desarrollar en el año 2022, en donde se contaría con una primera fase de diagnóstico para evaluar el estado actual de la empresa y de una segunda fase para dar sugerencias en torno a las oportunidades de mejora identificadas en la primera fase.

Como método para dar con un diagnóstico eficiente de la empresa se utilizaron varias herramientas y conceptos que permitieron entender la gestión de UnoSeis18 de manera global; de esta manera, se logró identificar el punto de partida la compañía se encontraba, y se pudo establecer acciones que permitan cumplir los objetivos a futuro de la empresa para esto se usarán diferentes herramientas

El diagnóstico comenzó con la primera etapa del modelo matricial de David Fred (2011), en donde se realizó la matriz DOFA, la matriz de perfiles competitivos, matriz de factores internos, matriz de factores externos y como adición, la matriz de factores internos-externos. El objetivo de esta etapa es hacer una investigación que nos permita recolectar información con la cual se generará más adelante estrategias y facilitarán la toma de decisiones.

El primer insumo para el proceso de diagnóstico abarcado fue la matriz DOFA (2011), que al ser una herramienta de comparación nos permitió hacer un análisis de la situación competitiva de UnoSeis18 a partir de cuatro dimensiones: las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. De este análisis se obtuvieron cuatro posibles estrategias, basando la primera en las fortalezas y oportunidades, la segunda en debilidades y oportunidades, la tercera en fortalezas y amenazas y la cuarta en debilidades y amenazas.

El DOFA se dividió en dos matrices, siendo la primera la matriz de evaluación de factores externos que involucró un análisis de las oportunidades y amenazas, pretendiendo resumir y evaluar factores externos como el económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal e información tecnológica para entender cómo influyen de manera positiva o negativa en la empresa, y tener un mejor panorama que facilite la toma de decisiones.

Para realizar esta matriz se tomaron cinco puntos: enumerar los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa, asignar a cada factor un peso que oscile entre 0,0 (nada importante) y 1,0 (muy importante), asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor externo clave para indicar la eficacia con la que las estrategias actuales de la empresa responden al factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio, y 1 = la respuesta es mala. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada y por último se sumó las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar la puntuación ponderada total de la organización.

La segunda matriz derivada del DOFA fue la matriz de evaluación de factores internos, en donde se resumen y evalúan las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y también proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas dando un análisis de lo que pasa a nivel interno en de UnoSeis18. Su metodología funcionó igual a la anteriormente descrita en la matriz de evaluación de factores externos.

Después de hacer un análisis tanto a nivel interno como externo, se realizó la matriz de perfil competitivo para identificar y medir el rendimiento de la empresa frente a sus competidores, a través de sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una empresa de muestra.

Con la información recolectada de las anteriores matrices se procedió a hacer un análisis de ventaja competitiva referente a la creación de valor por medio de un conjunto de actividades que generen una diferenciación en el mercado (Porter, 1985). Para esto se usó dos herramientas de Michael Porter: el diamante de las cinco fuerzas y la cadena de valor.

Las cinco fuerzas de Porter hacen referencia a la rivalidad entre empresas competidoras, la entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores (Porter, 1985). Son importantes porque conjuntamente determinan la rentabilidad de la industria ya que influyen en los precios, los costos y la inversión requerida

de las empresas y los elementos del retorno de la inversión, esto es un insumo valioso para UnoSeis18 en tanto permite un análisis de la industria en la que están y los factores que pueden afectar su rentabilidad.

Entendiendo la industria y el mercado se continuó con realizar la cadena de valor para identificar las actividades de UnoSeis18 que generan un valor diferenciador, dividiendo las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades física y tecnológicamente distintas que una empresa realiza, estos son los componentes básicos con los que una empresa crea un producto valioso para sus compradores. Las actividades de valor se pueden dividir en dos grandes tipos, actividades primarias y secundarias.

Las actividades primarias son:

- Logística entrante: La recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos.
- Operaciones: Las actividades de transformación de los insumos en el producto o servicio final.
- Logística de salida: La recogida, el almacenamiento y la distribución del producto a los clientes.
- Marketing y ventas: Las formas en que se proporcionan los medios por los cuales los consumidores y/o usuarios son conscientes del producto o servicio y son capaces de comprarlo.
- Servicio: Las actividades que mejoran o mantienen el valor de un producto o servicio.

Por otra parte, las actividades secundarias que abarcan el desarrollo tecnológico, la infraestructura, los recursos humanos y la obtención. Esto complementa la creación de valor generada por las actividades primarias.

Una vez se tuvo una idea del estado de la empresa producto del ejercicio diagnóstico, se realizó una reunión con el gerente general de UnoSeis18 para acordar las tres áreas a trabajar durante la segunda etapa, seleccionando las áreas de marketing, gestión organizacional y recursos humanos. Cada una de las estudiantes involucradas en la opción de grado lideró un área e implementó una serie de talleres basados en matrices relativas a los distintos temas; como herramientas para proporcionar sugerencias de valor a la compañía.

Para el área de marketing, se planteó utilizar herramientas de segmentación de cliente como lo es la Matriz ¿Quién es mi cliente, mientras que se identificó que dentro del área de gestión organizacional se podían utilizar herramientas como el lienzo de la propuesta de valor, el modelo CANVAS, el círculo de Oro y la metodología de objetivos SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant y Timely) para hacer que UnoSeis18 tuviera claridad sobre su modelo de negocio, sus clientes, su propuesta de valor y que a su vez construyera su misión y visión, además de objetivos con un horizonte definido; finalmente, en el área de recursos humanos era fundamental que la empresa realizara un ejercicio de división de cargas e identificara los nuevos cargos a incorporar, por lo que las metodologías ideales eran el DOFA del organigrama, la matriz de evaluación de carga de trabajo y la matriz RACI, además del planteamiento de las plazas.

Marco metodológico

A continuación, se encuentra la descripción de las fases de diagnóstico y de aplicación para la consultoría que se brindó a la empresa UnoSeis18 como producto de la opción de grado Capstone durante el primer y segundo semestre de 2022.

1.1 Tipo de estudio y alcance de la investigación

Se implementó una metodología de tipo investigación acción, la cual se encarga de estudiar una problemática que requiere una solución y que afecta a un determinado grupo de personas, en este caso a una empresa. Constituye un método ideal para iniciar cambios en la empresa por lo que es usada por aquellos investigadores que han identificado un problema en su centro de trabajo y desean estudiarlo para contribuir a la mejora y tiene la bondad de apoyarse en técnicas de recolección de la información tanto de tipo cuantitativo como de tipo cualitativo, lo cual genera amplitud en cuanto a los datos. Se pretende que, mediante el uso de esta metodología, sea posible resaltar oportunidades de mejora para la gestión de *UnoSeis18* y se asesore a la empresa para la toma de mejores decisiones.

1.2 Población

UnoSeis18, empresa constituida en la ciudad de Bogotá, y su equipo de trabajo.

1.3 Mecanismos para recolectar la información

1.3.1 Técnicas cuantitativas de recolección de la información.

- Análisis financieros: Formulaciones de indicadores financieros como el grado de endeudamiento, el ROE y razón corriente.
- Talleres: Matriz de carga laboral

1.3.2 Técnicas cualitativas de recolección de la información.

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas para entender a fondo cómo funcionan las áreas de la empresa, haciendo preguntas a la gerencia sobre los dolores y fortalezas, además de temas de interés para obtener información.
- Focus group: Reuniones con el equipo de trabajo y profesores para discutir los resultados, formular los talleres y construir oportunidades de mejora.
- Talleres: Segmentación del cliente, lienzo de la propuesta de valor, CANVAS, objetivos SMART, matriz RACI y DOFA.

1.4 Procedimiento para el procesamiento de los datos y para el trabajo de campo

Para la realización de la propuesta de investigación se contó con el consentimiento de los representantes legales de UnoSeis18, así como también se adquirió el compromiso de mantener la confidencialidad en el proceso en todo momento. Los datos fueron tratados exclusivamente con fines académicos para la obtención del diagnóstico y los talleres propuestos. Por otro lado, los datos externos que se agregaron al ejercicio fueron referenciados y tratados dentro del marco teórico y la aplicación práctica. En caso de publicación, la empresa deberá autorizar y aprobar el contenido.

Con el fin de tener una guía para la realización de la fase diagnóstica y la fase de los talleres, se hizo una planificación por medio de la asignación de una o varias metodologías conforme a una pregunta a resolver, las cuales se ilustran a continuación

Tabla 1. Planificación de la metodología del diagnóstico

Preguntas	Objetivo	Metodología	Resultado esperado
¿Qué oportunidades de mejora posee UnoSeis18?	Determinar las oportunidades de mejora para UnoSeis18.	DOFA	Encontrar las Kriptonitas que posee la empresa para potencializar y mejorar.
¿Qué elementos permiten construir la propuesta de valor y el centro de la idea de negocio de UnoSeis18?	Identificar elementos que permitan construir la propuesta de valor y el centro de la idea de negocio de UnoSeis18.	DOFA Cadena de Valor de Porter Diamante de las 5 fuerzas de Porter	Construir la propuesta de valor y centro de la idea de negocio de UnoSeis18, para focalizar el plan de acción.

<p>¿Cuáles son las variables de segmentación para identificar el grupo de clientes en el que UnoSeis18 se debe desempeñar y desenvolverse?</p>	<p>Determinar las variables de segmentación para identificar el cliente en el que UnoSeis18 debe enfocarse y así, generar un plan de acción con un enfoque más preciso</p>	<p>Matriz IE Mapa de empatía</p>	<p>Encontrar las variables de segmentación con el fin de identificar el cliente potencial de UnoSeis18 y formular el plan de acción con enfoque más preciso.</p>
<p>¿Cuál es el segmento de clientes en el cuál UnoSeis18 debe dirigir sus servicios y productos?</p>	<p>Efectuar un estudio de mercado que nos aproxime a la realidad de los clientes a los que la empresa pretende llegar.</p>	<p>DOFA</p>	<p>Localizar el segmento de clientes mediante el estudio de mercado que nos aproxime a la realidad de UnoSeis18.</p>

<p>¿Qué estrategias de community manager se deben aplicar a UnoSeis18 para que mejore el branding frente a los potenciales clientes y en el medio digital?</p>	<p>Determinar estrategias un plan de community management que mejore tanto la imagen como la percepción que tienen los potenciales clientes sobre la empresa, especialmente en medios digitales.</p>	<p>Matriz IE Diamante de las 5 fuerzas de Porter</p>	<p>Aplicar el grupo de estrategias de community manager que tengan como resultado mejor percepción de marca e imagen frente a los potenciales clientes y en el medio digital.</p>
<p>¿Cuáles posibles procesos podrían ser optimizados en temas de gestión y operaciones mediante la asesoría del proyecto Capstone?</p>	<p>Brindar asesoría en cuanto a la optimización de procesos que la empresa ya viene realizando, en temas de gestión y de operaciones.</p>	<p>DOFA Cadena de Valor de Porter</p>	<p>Hay procesos que tienen campo para ser optimizados y mejorar la gestión de operaciones.</p>

Tabla 2. Planificación de la Metodología de los talleres

Preguntas	Objetivo	Metodología	Resultado esperado
¿Cuál es la visión inicial que tiene la empresa de su segmento?	Identificar las falencias y oportunidades que tiene la empresa para segmentar	Descripción del cliente en 6 palabras	Tener un punto de partida para construir el segmento y el target
¿Cuáles son las características y los deseos o intereses de los clientes de la empresa?	Hacer un ejercicio donde se vaya desde un segmento general del mercado hasta un segmento específico por medio de la segmentación y el targeting	Matriz ¿Quién es mi cliente?	Escoger un segmento específico del mercado y generar estrategias que permitan a la empresa posicionarse en este

¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir?	Entender cómo está la empresa y entender que factores internos o de su entorno pueden frenar o impulsar la visión que tienen de la empresa	Tablero de visión	de Poder generar un plan de acción que permita lograr la visión que tiene la empresa a futuro, usando las cosas a su favor y superando los posibles obstáculos que pueda tener
¿Cuál es la propuesta de valor de UnoSeis18?	Identificar la propuesta de valor de UnoSeis18	Lienzo de la propuesta de valor	Determinar la propuesta de valor de UnoSeis18 y relacionarla con los clientes.
¿En qué consiste el modelo de negocio de UnoSeis18?	Determinar el modelo de negocio de UnoSeis18	Modelo CANVAS	Resaltar los factores que hacen parte del modelo de negocio de UnoSeis18
¿Cuál es la misión y la visión de UnoSeis18?	Construir la misión y la visión de UnoSeis18	Círculo dorado	Identificar el porqué, el cómo y el qué de UnoSeis18 como base de la misión y la visión empresarial

<p>¿Qué objetivos tiene UnoSeis18 en el corto plazo?</p>	<p>Construir objetivos para UnoSeis18 y generar un mecanismo de control</p>	<p>Metodología SMART KPIs</p>	<p>Acordar objetivos bajo la metodología SMART en el corto plazo, contando con KPIs para realizar control sobre los mismos</p>
<p>¿Cuáles son las cargas laborales que la gerencia de UnoSeis18 está teniendo las diferentes actividades, el tiempo que conllevan y los conocimientos específicos?</p>	<p>Identificar la carga laboral matemáticamente para entender dónde está el desfaz laboral y donde se necesita más personal</p>	<p>Matriz de carga laboral</p>	<p>Entender que rol está teniendo mayor carga y en que funciones para poder reformular la vacante necesaria</p>
<p>¿A qué debería renunciar o potencializar UnoSeis18 según el análisis DOFA de los roles existentes?</p>	<p>Entender cuáles son las fortalezas y oportunidades que tienen en recursos humanos, como potencializarlo y cómo renunciar a</p>	<p>DOFA</p>	<p>Tener las actividades a las que deben renunciar cómo procesos operativos y sistemáticos y cuales deben potencializar cómo la definición de KPI</p>

aquellas que son debilidades y
amenazas no cubiertas por las
funciones

<p>¿Cómo se distribuyen las funciones de cada proyecto en términos de responsabilidades y límites en funciones?</p>	<p>Dividir las actividades, definir responsabilidades y encargados de decisión, para entender los límites y funciones de cada rol.</p>	<p>Matriz RACI</p>	<p>Obtener el organigrama estructurado para que los proyectos y las proyecciones funcionen óptimamente</p>
---	--	--------------------	--

Fuente: Autoría propia

Desarrollo del Proyecto

1.5 Diagnóstico

1.5.1 DOFA.

Como empresa de Catering, UnoSeis 18, cuenta con múltiples ventajas de mercado, que le proporcionan potencial para escalar el negocio hacia un siguiente nivel, a partir de distintas estrategias que pueden mejorar su posicionamiento en la industria. No obstante, se evidencian algunos aspectos a mejorar, los cuales se pueden considerar como desventajas o amenazas, en el propósito de obtener el éxito esperado por los inversionistas. En este sentido y con el fin de formular estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos y, al mismo tiempo, poder analizar la situación actual de la empresa como punto de referencia, se realizó una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), para identificar aquellos aspectos a abordar en este proceso de mejoramiento.

1.5.1.1 Fortalezas.

- **(F1) Adaptación al presupuesto del cliente:** Gracias a su modelo de costos (Excel) puede hacer una cotización adaptándose a los gustos y presupuesto del cliente.
- **(F2) Tecnificación en la preparación de alimentos:** Gracias a los estudios y en parte a su propuesta de valor, el manejo de los alimentos tiene un investigación y modelación previa, no solo en cuestión de sabor sino también en cuestiones químicas de manejo de tiempos y manipulación de alimentos.
- **(F3) Fidelización de clientes:** Son conscientes que los clientes que una vez prueban su servicio y producto vuelven por el excelente servicio y calidad de platos, además del precio tan competitivo que tienen en balance con lo que ofrecen.
- **(F4) Cotización en pocos minutos:** Su modelo de Excel les permite armar platos y hacer cotizaciones en pocos minutos.
- **(F5) Generador de soluciones:** Hacen un acompañamiento al cliente desde el momento de la cotización, la elección de platos, y manejo de tiempos en cuanto a coordinación/planeación del evento.
- **(F6) Conexión arte-cocina:** Es un elemento de valor el significado y razón de ser de cada elemento que compone un plato, lo que hace honor su nombre UnoSeis18, que representa la divina proporción y balance perfecto en una concepción geométrica.
- **(F7) Flexibilidad:** Una cualidad esencial en UnoSeis18 es la flexibilidad que tienen en formación de platos, programación de eventos en último

minuto y el tipo de evento que se requiera con varios segmentos de clientes. Por otro lado, en términos de precios dinámicos en la materia prima, hacen correcciones cuando es en extremo necesario.

- **(F8) Acompañamiento en eventos:** Tiene una relación estrecha con el cliente pues no solo proveen con el manejo de comida y entrega, sino con todo el evento y las posibles novedades que puedan surgir.

1.5.1.2 Debilidades.

- **(D1) Estructura organizacional:** La estructura organizacional de UnoSeis18 se compone solo de dos personas fijas en la que la carga laboral es distribuida en funciones administrativas y en preparación de alimentos, lo que lleva a dejar a un lado el área del marketing, recursos humanos y concepto de marca pues toman en papel de prioridad secundaria, al priorizar las otras áreas de la compañía de UnoSeis18.
- **(D2) Foco en segmentación de Mercado:** UnoSeis18 cuenta con dos ramificaciones en su modelo de negocio, por un lado, está el catering/eventos y por otro el producto de empacados al vacío. Sin embargo, es difícil diferenciar cuál producto o servicio es su prioridad y que características específicas los llevan a apuntar a un mercado específico en términos de ventaja comparativa.
- **(D3) Diferenciación:** UnoSeis18 presenta múltiples cualidades frente a servicio, precios y calidad. Sin embargo, no presenta una propuesta de valor clara que los lleve a una diferenciación en el mercado y a un concepto marca.

- **(D4) Renuncias con respecto a la distribución de cargas:** Al ser una estructura organizacional tan reducida de tamaño es difícil renunciar a ciertas funciones para priorizar otras. En términos administrativos hay tantas tareas por cumplir que una persona es difícil que maneje todo sin dejar un vacío en alguna de las áreas.
- **(D5) Ejecución de planes:** En cuestiones de planeación se presentan grandes ideas que en el momento pueden ser diferenciadores en el mercado, a pesar de ello por falta de planeación y concertación no se llegan a realizar perdiendo oportunidades.
- **(D6) Ausencia de planes de ventas:** Hace falta establecer presupuestos comerciales por periodo de tiempos específico.
- **(D7) Grado de endeudamiento:** Durante los últimos 5 años UnoSeis18 ha incrementado su grado de endeudamiento, lo que significa que depende más de fondos externos que internos, y presenta más riesgo teniendo en cuenta que entre menor sea el valor del indicador menor es el riesgo. El grado de endeudamiento se encuentra dividiendo los pasivos totales por los activos totales.

Tabla 3. Grado de endeudamiento por año

	2021	2020	2019	2018	2017	Promedio
Grado de endeudamiento	1,81	1,61	1,35	1,38	0,38	1,31

Fuente: autoría propia

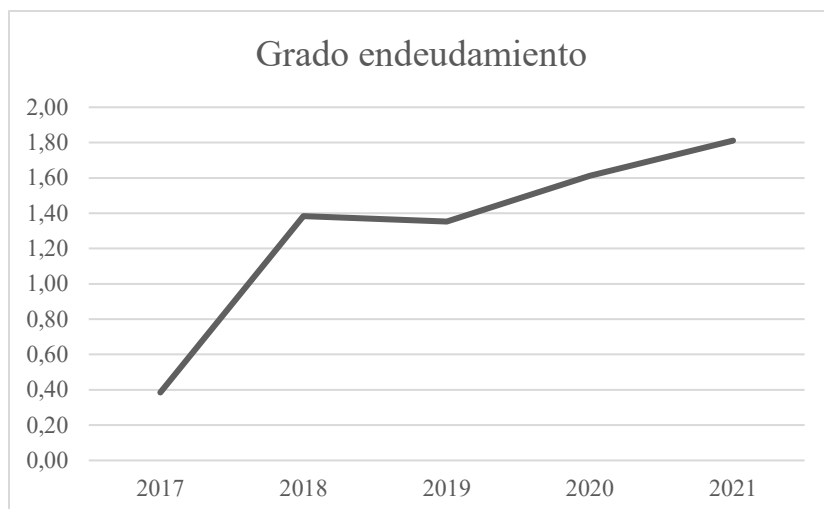


Figura 1. Gráfica grado de endeudamiento.

Autoría propia

- **(D8) ROE:** Este indicador tuvo una tendencia un poco baja durante los últimos cinco años, exceptuando el año 2019 que la rentabilidad obtenida fue la más alta con un 0,6 por la empresa sobre sus fondos propios. Sin embargo, los otros años tuvieron valores por debajo del 0,3 lo que nos lleva a concluir que no han tenido beneficios altos con sus recursos o en otras palabras sus activos totales. Podemos encontrar el ROE dividiendo la utilidad neta por el patrimonio.

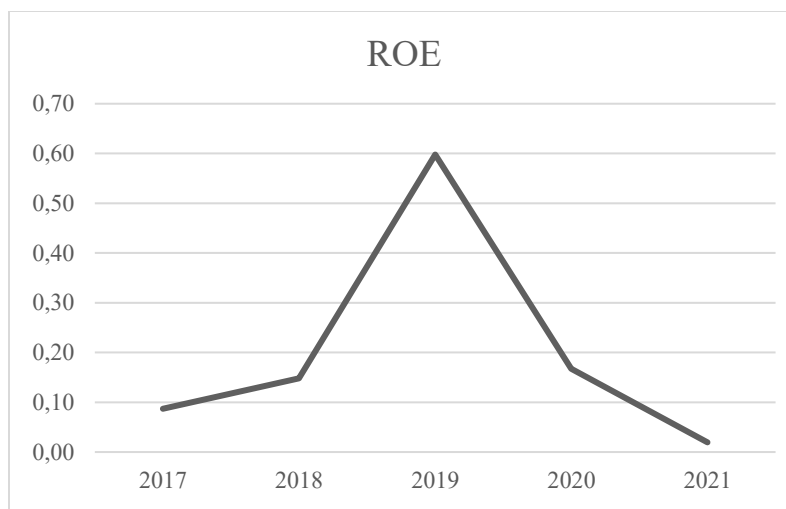


Figura 1. Indicador ROE por año.

Autoría propia

Tabla 4. Indicador del ROE por año

	2021	2020	2019	2018	2017	Promedio
ROE	0,02	0,17	0,6	0,15	0,09	0,20

Fuente: autoría propia

- **(D9) Razón Corriente:** La razón corriente determina con cuanto cuenta la empresa a corto plazo para responder a sus obligaciones en términos de liquidación. Se identificó que en el periodo del 2017 al 2019 obtuvo en crecimiento en el grado de liquidez de la empresa. A pesar de esto, se evidencio que durante la pandemia en el 2020 estos valores cayeron y en su último año

(2021) presento una liquidez bastante baja. La razón corriente se calcula dividiendo los activos corrientes por los pasivos corrientes.

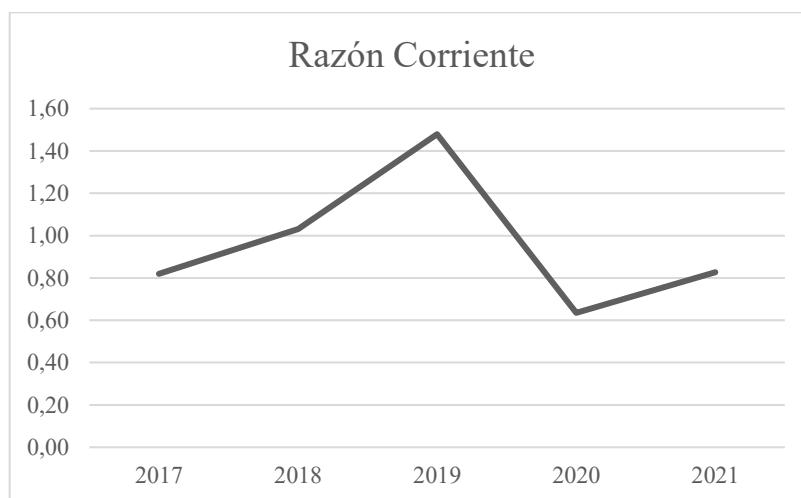


Figura 3. Indicador financiero razón corriente por año.

Autoría propia

Tabla 5. Valores de la razón corriente por año

	2021	2020	2019	2018	2017	Promedio
Razón						
Corriente	0,83	0,64	1,48	1,03	0,82	0,96

Fuente: autoría propia

Tabla 6. Indicadores financieros por año

	2021	2020	2019	2018	2017
Grado de endeudamiento	1,81	1,61	1,35	1,38	0,38
ROE	0,02	0,17	0,6	0,15	0,09
Razón Corriente	0,83	0,64	1,48	1,03	0,82

Fuente: autoría propia

- **(D10) Marketing:** El área de marketing se basa en el área comercial y el análisis de ventas, mas no en la comunicación de producto, redireccionamiento de propuestas, diferenciación en el mercado, estrategias de precios y percepción de marca frente a los clientes, seguimiento de segmento. Además, hace falta búsqueda activa de clientes potenciales. Se presenta como una debilidad, pues la falta de fortalecimiento de esta área se presenta como una desventaja en el mercado teniendo en cuenta que hay múltiples oportunidades por explotar para atraer a nuevos clientes y ampliar su rango de visibilidad como empresa.

1.5.1.3 Oportunidades.

- **(O1) Alianza con Cámara de comercio:** Al tener alianza con la cámara de comercio presentan una ventaja sobre las posibles tendencias e ideas innovadoras que hay en el mercado, para así potencializar su diferenciación
- **(O2) Innovación y creatividad en productos planteados (Empacado al vacío):** La plantación de ideas en UnoSeis18 presenta un plus en términos de creatividad, puede llegar a ser un elemento de valor frente a la competencia y una propuesta que permita diferenciarse en el mercado.
- **(O3) Engagement con consumidor por tecnicismo en la comida:** Hoy en día el detrás de cada proceso es un tema innovador y llamativo para la comunidad, mostrar el detrás de cada plato, combinación de sabores y hacer conectar al cliente con este tipo de conocimientos que no sabía que existían podría llegar a crear un engagement potencializador.
- **(O4) Community management:** Manejar las redes sociales de la manera correcta podría llevar a UnoSeis18 a ser el número uno en su industria por estos medios.
- **(O5) Calidad y sabor:** Las combinaciones y calidad de los alimentos que UnoSeis18 presenta podría ser potencializado en términos de comunicarlo al cliente
- **(O6) Alianzas con empresas de eventos:** Hay empresas que se caracterizan por realizar eventos y establecer conexiones para ofrecer ciertos servicios. UnoSeis18 se podría aliar con alguna de ellas para ser parte de ese

portafolio y aumentar el campo de clientes y ser más conocido en la industria. (Organizadores de bodas, etc.) Grados, quinceaños, día de la madre.

1.5.1.4 Amenazas.

- **(A1) Evolución del mercado:** El mercado ha evolucionado y está evolucionando mucho más rápido. El estudio de mercado que se ha hecho en UnoSeis18 frente a sus competidores no ha sido tan profundo para hacer el informe sobre en qué posicionamiento está en la empresa, lo que presenta una desventaja sobre tendencias y oportunidades del mercado.
- **(A2) Mercado en el que se desempeña UnoSeis18:** Los competidores que presentan un servicio similar a UnoSeis18 tienen un fuerte posicionamiento y reconocimiento en el área del catering, lo que presenta una dificultad a la hora de resaltar y posicionar a Uno Seis18, en otros términos, al tener en el mercado mayor cantidad de oferta con la misma demanda, se presenta una dificultad a la hora de competir, generar visibilidad y diferenciación en la industria.
- **(A3) Comunicación de producto/Servicio:** UnoSeis18 presenta un servicio y productos impecables en términos de calidad. Sin embargo, el mercado aun no conoce estas cualidades pues no hacen comunicación de lo que ofrecen y de su potencial en eventos de catering, lo que los lleva a no ser tan reconocidos en la industria por falta de comunicación de lo que compone Uno Seis 18

- **(A4) “Meses muertos”:** UnoSeis18 presenta “Meses Muertos” más conocidos como temporadas en las que el catering y los eventos no son tan apetecidos, lo que lleva a planear el problema de cómo se sostiene la empresa en esos meses y que alternativas usan para combatir estas estacionalidades que amenazan los ingresos.
- **(A5) Digitalización/Social Media:** UnoSeis18 no hace uso de las redes sociales como canal de marketing y comunicación, presenta una gran amenaza pues en la actualidad estos medios son los que más atraen clientes y dan a conocer lo que las empresas ofrecen.
- **(A6) Fluctuación de precios:** Factores internos como la inflación presentan una amenaza frente a UnoSeis18 pues la empresa maneja un concepto de “Percepción de no inflación” en el que básicamente modifican los precios finales de los platos cuando la materia representa una subida de costos extrema o en otros términos resisten hasta que afecte la retribución.

1.5.2 Estrategias cruzadas DOFA.

4.1.2.1 Fo (Fortalezas-Oportunidades).

- **(F6-O1)** Mediante la conexión arte-cocina y la propuesta de hacer alianzas con empresas de eventos se propone llevar a UnoSeis18 a ofrecer de sus servicios en locaciones como galerías y exposiciones de arte.
- **(F5-O2)** Al ser UnoSeis18 un generador de soluciones, podría ofrecer al mercado un servicio en el que se personalice un plan de comidas dependiendo de las

preferencias del cliente y objetivos nutricionales, dicho plan será entregado semanalmente al consumidor con el producto innovador de empaçado al vacío.

1.5.2.2 Fa (Fortalezas-Amenazas).

- **(F1, F4-A1)** La empresa tiene un buen sistema de adaptación de costos en pocos minutos. Sin embargo, el mercado está cada vez más automatizado, se sugiere realizar una plataforma en la que el cliente escoja sus gustos y su rango de precios y esto muestre un menú más personalizado a preferencias gracias a un algoritmo. Donde el cliente sepa que se puede ofrecer y la empresa le haga un seguimiento y guarde los datos para realizar tendencias de consumo y cliente.
- **(F2-A5)** Al UnoSeis18 no tener fortalecido los canales de redes sociales y medios digitales se puede realizar una campaña en Instagram donde se muestre el detrás de los procesos que la empresa realiza durante los eventos, como es su tecnificación con la comida. "Contenido en un día con UnoSeis18"
- **(F7, F8- A3)** Portafolio de ventajas con UnoSeis18, hacer una campaña publicitaria con eventos de influenciadores colombianos donde en el contenido que ellos le presentan a su audiencia se presente la flexibilidad y acompañamiento durante todo el evento, además de mencionar la eficiencia que tuvieron desde el momento de contacto hasta el fin del evento. (Énfasis en el catering).
- **(F3-A4)** Cata, con UnoSeis18: Versión foodies. Esta estrategia consiste en realizar una cata de los platos de UnoSeis18 en casa utilizando su medio de almacenamiento con empaçado al vacío, esta cata contendrá porciones pequeñas de las preparaciones estrella de la empresa. La introducción de esta estrategia será con

los influenciadores foodies que son personas que se dedican a probar, recomendar alimentos y servicios de comida en las redes sociales. Dicho servicio ayudará a balancear los ingresos en estacionalidades donde no se presentan tantos eventos.

1.5.2.3 Do (Debilidades-Oportunidades).

- **(D5-O6)** Hacer un portafolio en el que se planee cada mes que alianzas podrían ajustarse con UnoSeis18, cómo se van a contactar y cómo se va a ejecutar el plan de acción a seguir. Así sería como un mapa a seguir con herramientas específicas para llevarlo a cabo.
- **(D10-O4, O3)** Crear en el departamento de marketing un área específica (Community manager) que se encargue de todo el marketing digital, presentar las novedades de UnoSeis18, interactuar con los clientes, subir contenido, manejar las alianzas con influenciadores, administrar las campañas mencionadas y analizar las tendencias por estos medios digitales de las redes sociales.

1.5.2.4 Da (Debilidades-Amenaza).

- **(D2-A4)** Esta estrategia sugiere combatir la estacionalidad de los meses muertos identificando que servicio utilizar dependiendo de la época del año, es decir, cuando no se presentan eventos enfocarse en el servicio de empaçado al vaco y domicilios con productos auténticos de UnoSeis18.
- **(D6-A6)** Realizar un plan de ajustes de precios como consecuencia de la inflación, haciendo cambios con respecto al porcentaje del IPC, es decir, modificar el precio de los servicios, platos y productos de acuerdo con el incremento semestral del

IPC. Esto ayudaría a planear los ingresos esperados en los próximos 6 meses dependiendo de la estacionalidad y a establecer presupuestos de gastos junto con objetivos de ganancias.

- **(D10-A1)** Realizar un estudio de mercado más específico mediante encuestas, análisis de tendencias y segmentación que le permita al área de marketing reformular estrategias y estar a la par con la evolución del mercado. Es decir, hacer un análisis cualitativo que nos permita conocer específicamente los prototipos de clientes a los que ha llegado UnoSeis18 y a los que puede llegar mediante los nuevos datos recogidos durante esta investigación.

- **(D1-A1)** Al tener una mejor estructura organizacional, al repartir los roles y al efectuar división de trabajo se pueden atender todos los aspectos en los que ha evolucionado el mercado como lo son el área de marketing y de logística.

- **(D3-A2)** Al ser las grandes empresas quienes abarcan la mayor parte del mercado es importante comunicar e identificar la diferenciación mediante la introspección y reafirmación de la esencia de la empresa para generar valor y acaparar una mayor parte del mercado, esto con ayuda de la comunicación de las fortalezas que tiene UnoSeis18 y el análisis de mercado.

1.5.3 Matriz de factores internos y factores externos.

Para tener un mejor análisis del DOFA, este se dividió en dos matrices. La primera es la matriz de factores internos, en donde se tomó las fortalezas y debilidades descritas en el DOFA para luego establecer un porcentaje dependiendo la relevancia de cada factor y se asignó

calificación entre uno y cuatro. Las fortalezas tienen calificación tentativa entre tres y cuatro, siendo cuatro una fortaleza mayor y tres una fortaleza menor; para las debilidades hay una calificación entre uno y dos siendo uno debilidad mayor y dos debilidades menores.

Luego se multiplicó la calificación con el respectivo porcentaje para obtener un resultado de cada factor y finalmente sumar todos resultados, arrojando un resultado final de 2,49. Al tener un resultado menor que 2,5, se puede afirmar que la empresa es débil en cuanto a factores internos. En la matriz de factores externos se utilizó la misma metodología, pero en este caso en cuanto a las fortalezas y amenazas, arrojando un resultado de 2,22, lo cual significa que la empresa es sensible frente a las amenazas que generan los factores externos.

Tabla 7. Matriz de factores internos

Factor crítico	Peso	Evaluación	Resultados
Fortalezas			
Adaptación al presupuesto del cliente.	10%	4	0,4
Tecnificación de alimentos.	5%	3	0,15
Fidelización de clientes.	7%	4	0,28
Cotización en pocos minutos.	6%	4	0,24
Generador de soluciones-	8%	4	0,32

Conexión arte-cocina.	3%	3	0,09
Pm	6%	3	0,18
Acompañamiento en eventos.	9%	3	0,27

Factor crítico	Peso	Evaluación	Resultados
Debilidades			
Estructura organizacional.	5%	1	0,08
Diferenciación	6%	1	0,09
Foco de segmentación del mercado	8%	1	0,1
Renuncias con respecto a la distribución de cargas.	5%	2	0,1
Ejecución de planes	4%	2	0,08
Marketing	12%	1	0,12
Ausencia de planes de ventas	6%	1	0,06
Total	100%		2,49

Fuente: autoría propia

Tabla 8. Matriz de factores externos

Factor crítico	Peso	Evaluación	Resultados
Oportunidades			
Alianza con Cámara de comercio.	5%	4	0,20
Innovación y creatividad en productos planteados	6%	3	0,18
Engagement con consumidor por tecnicismo en la comida.	6%	4	0,24
Community management.	9%	4	0,36
Calidad y sabor.	7%	4	0,28
Factor crítico	Peso	Evaluación	Resultados
Amenazas			
Evolución de mercado.	9%	1	0,09
No existe el área de marketing.	10%	1	0,1
Los mayores competidores abarcan una gran parte del negocio.	8%	2	0,16
Comunicación de producto/Servicio.	6%	1	0,06
“Meses muertos”.	5%	2	0,1
Digitalización/Social Media.	9%	2	0,18

Fluctuación de precios.	7%	1	0,07
Único cliente	7%	1	0,07
<hr/>			
Total	100%		2,22
<hr/>			

Fuente: autoría propia

1.5.4 Matriz MIME.

Al tener los resultados de la matriz de factores internos y externos se realiza la matriz MIME, la cual corresponde a un cruce de las dos matrices anteriormente mencionadas para determinar la posición estratégica en la que se encuentra la empresa, a partir del valor ponderado de estas dos matrices. Como se muestra en el gráfico, la empresa debe resistir, es decir que esta debe generar estrategias como penetración del mercado y desarrollo de nuevos productos que le permitan mantener la posición que tiene, no obstante, debe tener cuidado ya que está muy cerca de la posición de desinvertir.

Matriz IFEM-EFEM

4	Atacar	Atacar	Resistir
3	Atacar	Resistir	Liquidar
2	Resistir	Liquidar	Liquidar
1	1	2	3

Figura 4. Resultados matriz MIME

Autoría propia

1.5.5 Cadena de Valor.

La cadena de valor es una herramienta que permite que las empresas identifiquen las actividades de creación de valor dentro de su funcionamiento, lo cual resulta muy útil para identificar la ventaja competitiva que se posee pero a su vez, ayuda a realizar un análisis de los eslabones dentro de la cadena que necesitan mejoras para que la empresa genere más valor y eventualmente tenga un mejor posicionamiento en el mercado. En el proceso diagnóstico de UnoSeis18 se pudo reconocer datos importantes frente a la cadena de valor.

1.5.5.1 Actividades primarias.

1.5.5.1.1 Logística interna.

La empresa cuenta con varios proveedores para la adquisición de materias primas, que van desde tiendas de barrio hasta tiendas especializadas, dependiendo de variables tales como el tiempo, los costos y la disponibilidad de los alimentos; no hay proveedores definitivos a los que UnoSeis18 acuda cada vez que tienen que cubrir un evento. El establecimiento de relaciones y alianzas estratégicas con los proveedores permiten que las empresas reduzcan el riesgo de resultar afectadas negativamente por factores como la variabilidad de los precios, la inflación e incluso la poca disponibilidad de tiempo ante todos los procesos que son requeridos en la preparación de un evento; además de abrir la posibilidad de obtener precios más competitivos en cuanto a las materias primas, lo cual podría traducirse en una reducción de costos para UnoSeis,18.

En relación con el manejo de inventarios y específicamente para el relacionado con las materias primas, se asemeja a un sistema basado en el método PEPS (primera entrada, primera salida), debido a temas de conservación de los alimentos en los que es esencial por temas de calidad y salubridad evitar el vencimiento de las materias primas; por otra parte, no se cuenta con un patrón de inventario para el producto terminado, pues cada evento es distinto, así como su tiempo de planeación. Se identifica que, en el caso de los productos empacados al vacío, es posible que se puedan manejar de manera más precisa y flexible los tiempos de conservación, ya que este método permite alargar la vida útil de los alimentos al someterlos a condiciones específicas

1.5.5.1.2 Operaciones.

UnoSeis18 posee distintas líneas de productos y servicios, de las cuales se puede identificar un proceso general para cada una pero que al analizarlo más a detalle nos encontramos con un alto grado de personalización (a excepción del producto empacado al vacío), lo cual hace difícil abordar estrategias de reducción de costos para cada pedido y por el contrario, amerita una consideración para el costo de personalización que reconozca la mano de obra y la capacidad de adaptación de la empresa a las necesidades del cliente. Aquí se encuentra una oportunidad importante para la reconsideración de los precios.

Debido a que para los eventos y para el servicio de catering la preparación de los alimentos se lleva a cabo en el momento de realizar el evento, se considera valiosa la importancia que UnoSeis18 da a trabajar con ingredientes frescos con el fin de mantener no solo el sabor sino también la calidad; además del proceso de planeación que se hace para los platos y la cocción de salsas. Gracias a las profesiones de los dueños de la empresa, el equipo presenta un gran conocimiento en términos de manejo alimentos y de métodos adicionales para garantizar la preservación de los productos, por lo que tienen estructurado qué hacer en el momento del evento y qué llevar, para implementar la eficiencia y facilitar el servicio, sin descuidar la sazón.

1.5.5.1.3 Logística externa.

Con el fin de hacer seguimiento al correcto manejo de los productos y servicios de UnoSeis18 en el proceso de distribución, la compañía cuenta con una camioneta propia para el transporte y entrega en los eventos; y paralelamente, se

utiliza Rappi como medio para la comida empacada al vacío, en donde la responsabilidad de la distribución recae sobre los Rappitenderos. Si bien el uso de la camioneta propia permite que se realice un control para garantizar el mantenimiento de los alimentos antes de que lleguen al cliente final, eventualmente puede resultar en ineficiencias logísticas relacionadas con factores como falta de capacidad si se agendan varios eventos en un mismo día o en dificultades al momento de tener que cumplir con tiempos, pues puede que el vehículo no cuente con la capacidad y condiciones necesarias para realizar el proceso de logística externa de manera óptima, y se tenga que recurrir a la tercerización del transporte, preferiblemente con especialidad en manejo de alimentos.

1.5.5.1.4 Marketing y ventas.

UnoSeis18 maneja sus procesos de marketing alineados con el área comercial, es decir, hacen análisis de mercadeo de acuerdo con las ventas e ingresos obtenidos. El estudio de mercado que realizan se fortalece en la voz a voz de un personaje principal que en este caso son los meseros contratados; este proceso puede fortalecerse por medio de herramientas de marketing adicionales que se enfoquen más en el público en general, como estrategias de segmentación, investigación de mercados, evaluación de la propuesta de valor, publicidad, estrategias de comunicación, análisis de estadísticas y apoyo en redes sociales.

Por lo general, los clientes que llegan a adquirir servicios de la empresa lo hacen gracias a lazos de lealtad previamente creados luego de una experiencia pasada, identificando que UnoSeis18 no tiene un mecanismo de búsqueda activa

de nuevos clientes. En cuanto a la visibilidad y las estrategias de comunicación de producto no están alineados con una en específico, pues como es dicho anteriormente no tienen una búsqueda activa de nuevos mercados. Por otro lado, sus redes sociales y página web no han tenido tanto flujo de movimientos ni interacción.

1.5.5.1.5 Servicio.

UnoSeis18 presenta una ventaja comparativa frente al mercado. Poseen un servicio impecable que hace acompañamiento al cliente desde el momento de la cotización hasta los posibles imprevistos del evento. Hacen una revisión sobre lo que el consumidor pide y cuáles son sus mejores alternativas en términos de beneficio, costo y preferencia. Son generadores de soluciones y son flexibles en cuanto a los distintos segmentos en los que se pueden desempeñar, gracias a que este tiene un alto nivel de adaptación.

1.5.5.2 Actividades de apoyo.

1.5.5.2.1 Infraestructura.

La empresa UnoSeis18 tiene una infraestructura de la organización un poco reducida en término de desarrollo de áreas de apoyo, es decir, lo que es la planeación financiera, control de costos, proyección de ingresos y demás son manejados por una persona del equipo. Se apoyan en programas como Microsoft Power BI para presentar la información, Excel en el tema de costos y construcción

de presupuestos y ganancias. Por otro lado, los asuntos contables los maneja una persona externa de la compañía como servicio tercerizado, y en asuntos legales la misma empresa ha adquirido información y asesoramiento en términos de marca registrada.

1.5.5.2.2 Recursos Humanos.

UnoSeis18 maneja un concepto de recursos humanos mediante la contratación y tercerización de servicios. Su equipo de trabajo en eventos de gran tamaño o flujo de personas se basa en acceder a servicios de meseros y auxiliares de cocina que ya hayan tenido experiencia previa, además de buenas recomendaciones; este tipo de empleado es guardado en la base de datos. No es sencillo crear dicha base de datos, pero implementan la política de "Ensayo y error" hasta obtener el grupo de apoyo más eficiente. Sin embargo, poseen una ventaja en cuanto al pago por evento de los meseros, pues según lo indica la empresa es mayor que el del mercado y se les proveen beneficios como la alimentación y seguridad durante su jornada laboral como incentivo de productividad y motivación. Se evidencia compromiso por parte de la empresa en cuanto al manejo del talento humano.

1.5.5.2.3 Desarrollo de tecnología.

A través de la experiencia, UnoSeis18 identificó ciertas necesidades no solo del mercado sino del servicio que ofrecían y como sería mejor automatizarlo.

De allí nació el producto empacado al vacío que les permite conservar por mayor tiempo la comida sin afectar su calidad y sabor. Este producto también incluye la investigación de cómo preservar y alargar la vida útil del alimento, que fue una ventaja en el mercado en la pandemia cuando la higiene y trato de comida era esencial. Por otro lado, el sistema de manejo de costos hace parte del desarrollo de tecnología, pues por medio de la matriz construida en Excel se pueden obtener cotizaciones en pocos minutos. Ahora bien, el conocimiento interno de la empresa es dinámico, en términos de que el cocinero principal esta actualizado en técnicas de preparación de alimentos, nuevas posibles combinaciones de comida y siempre está enriqueciendo su experiencia para proveer un mejor servicio. En cuanto al área administrativa, hay aprendizaje activo sobre las nuevas herramientas como Power BI que les permiten facilitar un poco los procesos de datos y presentación de información.

1.5.5.2.4 Compras.

UnoSeis18 no tiene proveedores fijos para la obtención de materias primas, pero sí lugares de confianza en los que adquiere su materia, como por ejemplo almacenes Carulla, Hipermar, carnicerías y la plaza de Paloquemao en la ciudad de Bogotá. Sus insumos son transformados en una cocina adaptada con los elementos necesarios.

Infraestructura				
La empresa UnoSeis18 tiene una infraestructura de la organización un poco reducida en termino de desarrollo de áreas de apoyo, es decir, lo que es la planeación financiera, control de costos, proyección de ingresos y demás son manejados por una persona del equipo. Se apoyan en programas como microsoft power BI para presentar la información, excel en el tema de costos y construcción de presupuestos vs ganancias.				
Gestión de recursos humanos				
UnoSeis18 maneja un concepto de recursos humanos mediante la contratación y tercerización de servicios. Su equipo de trabajo en eventos de gran tamaño o flujo de personas se basa en acceder a servicios de meseros y auxiliares de cocina que ya hayan tenido experiencia previa, además de buenas recomendaciones, este tipo de empleado es guardado en la base de datos. No es sencillo crear dicha base de datos pero implementan la política de "Ensayo y error" hasta obtener el grupo de apoyo más eficiente.				
Desarrollo de tecnología				
A través de la experiencia, UnoSeis18 identifico ciertas necesidades no solo del mercado sino de el servicio que ofrecian y como sería mejor automatizarlo. De allí nació el producto empaçado al vacío que les permite conservar por mayor tiempo la comida sin afectar su calidad y sabor. Este producto también incluye la investigación de como preservar y alargar la vida útil de u alimento, que fue una ventaja en el mercado en la pandemia cuando la higiene y trato de comida era esencial. Por otro lado, el sistema de manejo de costos hace parte del desarrollo de tecnología, pues por medio de la matriz contruida en excel se pueden obtener cotizaciones en pocos minutos.				
Compras:				
Para obtener la materia prima, UnoSeis18 no tiene proveedores fijos, pero si lugares de confianza en los que adquiere su materia, como por ejemplo almacenes Carulla, Hipermar, carnicerías y en la plaza de Paloquemado en la ciudad de bogotá. Sus insumos son transformados en una cocina adaptada con los elementos necesarios.				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio
En terminos de inventario y almacenamiento de materias primas y alimentos. No cuentan con un sistema específico, ya que se basan dependiendo del evento y los tiempos que tienen para planearlo. Es decir, dependen de la cantidad de materia prima que necesitan de acuerdo al tamaño del evento. Por otro lado, gracias al empaçado al vacío pueden manejar de manera más precisa y flexible los tiempos de conservación, pues pueden alegar la vida útil de un alimento mediante este metodo	En cuanto a operaciones se manejan la preparación de los alimentos, esto se lleva a cabo en el momento de realizar el evento, pues como hablamos de un negocio tipo catering la comida se prepara ahí mismo, con los ingredientes frescos para mantener no solo el sabor sino también la calidad. Hay ciertos elementos que se realizan con anterioridad como la cocción de salsas, planeación de platos. El equipo presenta un gran conocimiento en terminos de manejo químico de alimentos, por lo que tienen estructurado que hacer en el momento del evento y que llevar, para implementar la eficiencia y facilitar el servicio, sin descuidar el sabor.	Para la distribución de alimentos dependen del tamaño del evento, en gran magnitud hacen contratación de un camión especial para mantener la composición química de los alimentos. En evento de menor tamaño, ellos mismos transportan su producto y servicio en un carro propio. Por otro lado, si hablamos de el servicio que manejan por Rappi, los rappi tenderos son los encargados de recoger y llevar la comida al sitio de destino.	UnoSeis18 maneja un marketing alieneado con su área comercial, es decir, hacen análisis de mercado de acuerdo a las ventas e ingresos obtenidos. Su estudio de mercado se fortalece en el voz a voz de un personaje principal que en este caso son los meseros contratados. No buscan los clientes activamente, debido a que generalmente llegan a ellos y crean lazos de leltiad con el servicio una vez es utilizado. En cuanto a la visibilidad y las estrategias de comunicación de producto no están alineados con una en específico, pues como es dicho anteriormente no tienen una búsqueda activa de nuevos mercados. Por otro lado, sus redes sociales y pagina web no han tenido tanto flujo de movimientos ni interacción	Con respecto al servicio, UnoSeis18 presenta una ventaja comparativa frente al mercado. Poseen un servicio impleable que hace acompañamiento al cliente desde el momento de la cotización hasta los posibles imprevistos del evento. Hacen un cameo sobre lo que el consumidor pide y cuales son sus mejores alternativas en terminos de beneficio, costo y preferencia. Son generadores de soluciones y son flexibles en cuanto a los distintos segmentos en los que se pueden desempeñar, gracias a que este tiene un alto nivel de adaptación.

Actividades de apoyo

Actividades primarias

Figura 5. Cadena de Valor de UnoSeis18

Autoría propia

1.5.6 Cinco fuerzas de Porter.

El diamante de las cinco fuerzas de Porter muestra que quienes tienen mayor poder de negociación son los clientes pues al haber un mercado tan amplio y en especial con competidores que tienen un posicionamiento de marca tan fuerte como Bodega y Cocina o Fork genera que el cliente tenga muchas opciones a la hora de elegir la empresa, igualmente tiene distintos productos sustitos que ofrecen un servicio similar y que también puede llevarse un porcentaje importante del mercado. Por lo que es importante tener un elemento diferenciador que nos brinde un poder de negociación frente al cliente para que decida tomar el servicio con UnoSeis18.

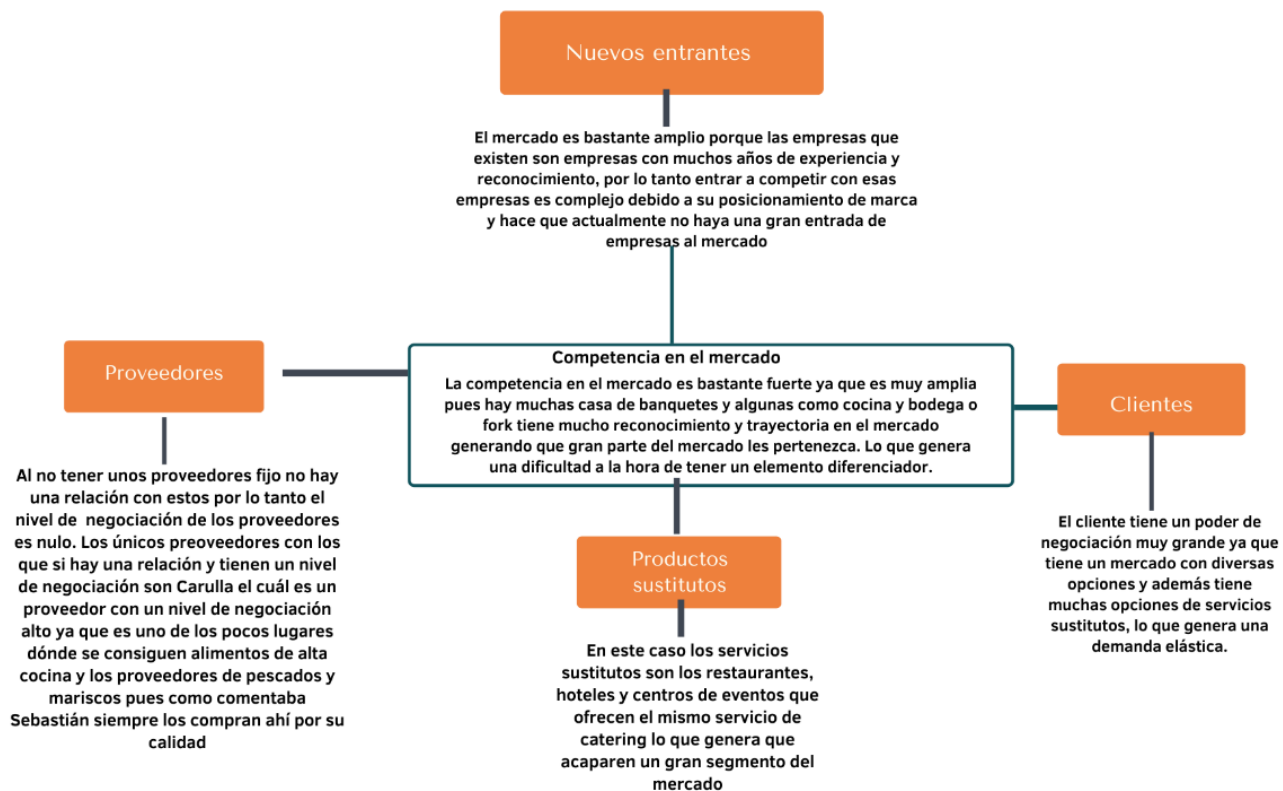


Figura 6. Matriz cinco fuerzas de Porter

Autoría propia

1.5.7 Conclusiones de la fase de diagnóstico.

1.5.7.1 Nuevo enfoque en la proyección y planeación para cubrir necesidades básicas de la empresa en criterios óptimos.

Debido a las fluctuaciones constantes de factores externos como lo son los precios, las materias primas y demanda de mercado en esta industria, se sugiere a

UnoSeis18 una mejor planeación y proyección de soluciones dentro de sus procesos para anticiparse ante las dificultades que presentan, un claro ejemplo son las estacionalidades dentro de sus actividades, generar un plan de ajuste de precios conforme a la variación de la inflación y revisar los balances financieros para cubrir endeudamientos y recibir mayor utilidad.

1.5.7.2 Restructuración de la organización para cubrir las áreas de la empresa, no depender de solo dos personas.

Durante el diagnóstico se evidenció que hay muchos roles dentro de la empresa que son desempeñados por una misma persona que debido a la carga laboral hace que los procesos no sean eficientes y que algunas áreas se vean perjudicadas por falta de mantenimiento y propuestas. Es por ello por lo que se propone tercerizar y reasignar cargas.

1.5.7.3 Creación del área de marketing y fortalecimiento del área comercial.

El área de marketing necesita redefinirse en la empresa, pues solo se basa en el área comercial de ventas y generación de ingresos más no en la atracción activa de clientes, manejo de marca y comunicación de servicio y producto. Esto se evidencia en el bajo nivel de ventas y poco reconocimiento en el mercado. Además de su portafolio de clientes.

1.5.7.4 Replanteamiento de precios.

Unoseis18 es una empresa que ofrece un servicio de exclusividad ya que dentro de su servicio hay un valor agregado que no tienen las otras empresas como lo son el acompañamiento al cliente, el servicio personalizado, la flexibilidad que se le da al cliente y si bien es cierto que son factores no contables si se deberían trasladar al precio final pues es un servicio de alta calidad pero a un precio muy bajo comparados con los del mercado.

1.5.7.5 Posibilidad de tercerización de la distribución para mayor eficiencia y cobertura.

Se identificó que la empresa puede llegar a tener limitaciones en cuanto a la capacidad en su proceso de distribución, por lo que se abre la oportunidad de generar alianzas estratégicas para tercerizar este proceso cuando sea necesario, no solo para mejorar la cobertura en términos de distancia y tiempo, sino también para incrementar la confianza y diversificar los medios de distribución, permitiendo conservar en buen estado los alimentos sin perder su calidad y sabor.

1.5.7.6 Se necesita definir propuesta de valor y ventaja competitiva.

Al estar en una industria tan amplia con competidores fuertemente posicionados, definir una propuesta de valor con elementos diferenciadores generará una ventaja comparativa y competitiva que les permitirá crear

conocimiento de la marca frente al mercado, además de un enfoque necesario para direccionar las metas y objetivos.

1.5.7.7 Invertir en posicionamiento de marca y estudio de mercado

Mediante la creación del área de marketing, se puede empezar a trabajar en el posicionamiento de marca y en lo que realmente diferencia UnoSeis18 del resto de servicios de catering y eventos, esto se puede realizar mediante estudios de mercado especializados que les permita descubrir no solo su segmento sino el foco a seguir de la empresa, identificar las necesidades de sus clientes y realmente que están dispuestos a pagar por cierto tipo de productos y servicios.

1.5.7.8 Identificar el segmento de mercado óptimo para el negocio

Como se mencionó anteriormente UnoSeis18 necesita identificar y estructurar su segmento de mercado para saber a qué necesidades apuntar mediante su servicio y las posibles oportunidades que genera el mercado, vienen de un portafolio específico de clientes que no ha permitido diversificar y entender realmente a qué nicho le apuntan

1.5.7.9 Plantear objetivos y metas

Es importante que la empresa plantee objetivos y metas para comparar si lo que se está realizando es congruente con lo que se plantea en un futuro. Si no hay metas claras ni objetivos es difícil crear estrategias y también medir el rendimiento que posee UnoSeis18.

1.6 Planeación de la intervención

Teniendo claridad sobre el estado de la empresa, se realizó una reunión en donde el equipo de trabajo de Capstone agrupó las conclusiones en categorías para presentar a la gerencia de UnoSeis18:

- Gestión organizacional: Nuevo enfoque en la proyección, definición de la propuesta de valor y ventaja competitiva y plantear objetivos y metas.
- Marketing: Generar estrategias de posicionamiento y comunicación, fortalecer las redes sociales y el community management, invertir en posicionamiento de marca y en estudios de mercado y tener claridad sobre la segmentación del mercado.
- Recursos Humanos: Restructuración de la organización para cubrir las áreas de la empresa y no depender únicamente de dos personas.
- Operaciones: Tener claridad de los productos por estacionalidad, fortalecer la logística interna, evaluar los proveedores, investigar sobre tecnología apropiada para los procesos y manejar un sistema de inventarios.
- Finanzas: Organizar estrategias de ajuste de precios, evaluar inversiones más altas en transporte y realizar una nueva distribución del gasto.

- Servicio en casa: Profundizar en los productos y servicios relacionados con planes semanales y catas en casa.
- Alianzas: Fortalecer el portafolio de alianzas de la empresa, generar planes con galerías de arte y exposiciones.

En la reunión se acordó que se trabajaría sobre las categorías de marketing, gestión organizacional y recursos humanos, para posteriormente realizar la formulación de tres talleres correspondientes a cada uno de los conceptos anteriormente mencionados y liderados por las estudiantes involucradas en el proyecto.

1.6.1 Planeación del taller de marketing.

Luego de realizar el proceso diagnóstico identificamos que el área de marketing era una de las debilidades de Unoseis18, pues se tenía la percepción de que esto se relacionaba con el área comercial y el análisis de ventas, es decir, hacen sus análisis de mercadeo de acuerdo con las ventas e ingresos obtenidos, omitiendo factores de vital importancia como lo son la comunicación de producto, redireccionamiento de propuestas, diferenciación en el mercado, estrategias de precios y percepción de marca frente a los clientes, y el seguimiento de segmento; además, falta la búsqueda activa de clientes potenciales. Se presenta como una debilidad, pues la falta de fortalecimiento de esta área se presenta como una desventaja en el mercado teniendo en cuenta que hay múltiples oportunidades por explotar para atraer a nuevos clientes y ampliar su rango de visibilidad como empresa.

Esto es un problema que tiene un impacto negativo en la empresa, ya que como no existe un área de marketing y su única estrategia es el voz a voz, la captación de nuevos clientes se pierde generando consecuencias negativas como que la competencia capte gran parte de estos, se tenga una menor visualización y posicionamiento de marca, pérdida de posibles ventas lo que podría ayudar a cubrir esos meses donde a veces no hay eventos, pérdida de valor y ventaja competitiva, entre otras. En consecuencia, se identificó el área de marketing como un área de priorización para trabajar en el segundo semestre, realizando así el primer taller con la empresa sobre esta área, también considerando que los resultados obtenidos en este espacio pudiesen ser de utilidad para los otros talleres a realizar.

El taller se formuló en torno a la segmentación de mercado, ya que el equipo consideró que es uno de los pilares fundamentales para la creación del área de mercadeo, pues si se tiene el mercado segmentado es posible tener una base sólida para generar estrategias de captación de nuevos clientes, generar una comunicación de producto acorde con el segmento, trabajar en el contenido y comunicación de marketing digital (en este caso, en el Instagram de la empresa) para generar una mayor visualización, identificar el valor agregado de la empresa y crear estrategias para generar una ventaja competitiva y aumentar las ventas, lo cual también tendría un impacto positivo sobre el área financiera de la empresa, que es otro punto crítico.

Paralelamente, también se planteó trabajar en la segmentación de mercado de la empresa, pues no solamente se buscaba una identificación del cliente desde

el punto de vista macro, sino también desde varios aspectos de la segmentación como qué tipo de empresa frecuenta el servicio, quién es la persona que los contacta, cuál es el objetivo de los eventos, qué busca expresar el cliente con el evento e incluso qué personas asisten a los eventos, para así trabajar sobre estrategias específicas.

El primer ejercicio que se realizaría dentro del taller de mercadeo para alcanzar los propósitos mencionados anteriormente consistía en que los empresarios describieran al cliente de UnoSeis18 en seis palabras, esto con el fin de medir qué tanto conocimiento tenían sobre sus clientes, qué percepción poseían sobre ellos que permitiera empezar a mapear el segmento al cuál tenían como objetivo llegar e identificar las dificultades que los empresarios tenían en su momento para segmentar su mercado. Con el resultado de este primer ejercicio, se procedería a hacer uso de una de la matriz “¿Quién es mi cliente?” para segmentar desde lo más general hasta lo más específico, y que al tener este segmento se pudiera entender con qué estrategias empezar, pues es más sencillo llegar y tener éxito en un segmento más específico y caracterizado que a uno general.

Tabla 9. Planimetría Taller Marketing

Inicio	Final	Actividad	Descripción	Herramientas
14:00	14:10	Bienvenida	Rompe hielo, objetivos, recapitulación de los hallazgos de la etapa	

diagnostica en cuanto a marketing, entender la situación actual

14:10	14:20	Historia en 6 palabras	Para identificar qué idea de segmento tienen de su negocio hacemos una actividad en la cual tienen que describir su cliente en 6 palabras	Tablero Miro
-------	-------	---------------------------	---	--------------

14:20	14:30	Presentación datos	Se presentan los datos de cuáles son los clientes que más usan el servicio de Unoseis18 para definir si vamos a utilizar el segmento empresarial o el segmento de eventos personales	Estados financieros
-------	-------	-----------------------	--	------------------------

			Entender en qué segmento se ubica Unoseis18 y realizar el proceso de targeting para tener una descripción más	
14:30	15:25	Segmentación y targeting	completa y detallada de quién es su cliente, qué busca, cuáles son sus necesidades, qué tipo de eventos realiza, cuál es el propósito de los eventos	Matriz ¿Quién es mi cliente?
15:25	15:35	Tendencias	Se presentan tendencias identificadas anteriormente para crear posibles estrategias con base al segmento y targeting identificado	Discusión
15:35	16:10	Identificar dónde estamos, cómo estamos frente al entorno	Por medio del tablero de inteligencia colectiva se identificaron las renuncias que va hacer la empresa, lo	Tablero de inteligencia colectiva

y hacia dónde aceleradores que tiene para
queremos ir sobresalir en el mercado,
los aceleradores y frenos
que tiene la empresa en el
entorno, las barreras que
tiene el cliente para acceder
al servicio y la visión a
futuro

Fuente: autoría propia

1.6.2 Planeación del taller de gestión organizacional.

Posterior al ejercicio diagnóstico y para resolver las necesidades de gestión organizacional, se decidió utilizar distintas metodologías para facilitar la construcción de la propuesta de valor de UnoSeis18, así como para tener claridad del modelo de negocio, de la misión y la visión y para fijar unos objetivos iniciales dentro de un horizonte de tiempo. Los propósitos mencionados anteriormente fueron considerados prioridad, pues estos hacen parte de la base de la operación de cualquier empresa.

Para la construcción de la propuesta de valor se decidió emplear el lienzo de propuesta de valor de Alexander Osterwalder, el cual cuenta con dos partes: el perfil del cliente y el mapa de valor. El perfil del cliente nos ayuda a entenderlo

de manera global, mientras que el mapa de valor describe cómo se crea valor para dicho cliente (Osterwalder et al., 2014); esto, también serviría de complemento al taller de marketing y abarcaría la propuesta de valor en mayor profundidad. La importancia de la claridad frente a la propuesta de valor para las empresas radica en un mejor direccionamiento de las estrategias futuras.

En cuanto la identificación del modelo de negocio, se utilizó el modelo CANVAS, de modo que fuera útil para la toma de decisiones de la empresa en un futuro, como puede ser el lanzamiento de un producto o la inserción de un nuevo proceso dentro de la compañía, ilustrando el valor y la actividad principal (50Minutes, 2017). Los factores que se tienen en cuenta mediante esta herramienta son los socios clave, las actividades clave, los recursos clave, la propuesta de valor, la relación con los clientes, los canales, el segmento de clientes, la estructura de costos y el flujo de ingresos.

Como insumo para la construcción de la misión y la visión de UnoSeis18, se utilizó el Círculo Dorado de Simon Sinek que, por su parte, se enfoca en encontrar el porqué, el cómo y el qué de la existencia de la empresa. Al poner en práctica la estrategia del Círculo Dorado, se maximiza la misión de la empresa y el impulso del posicionamiento de la marca (Cerem Business School, 2020).

Como último ejercicio dentro del taller, se consideró relevante establecer 3 objetivos por medio de la metodología SMART, con el fin de garantizar que la

empresa tuviera claridad sobre los componentes importantes dentro de la formulación de objetivos en un futuro y garantizar su posibilidad, a través de qué tan específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales son, sin dejar de lado la necesidad de asignar un KPI a cada uno para tener control a través del desarrollo de este.

Tabla 10. Planimetría taller de gestión organizacionales

Inicio	Final	Actividad	Descripción	Herramientas
8:00	8:10	Bienvenida	Explicación de la jornada, recapitulación de los hallazgos de la etapa diagnóstica en cuanto a gestión organizacional e introducción de las metodologías.	
08:10	10:10	Identificación de la propuesta de valor	Construcción de la propuesta de valor de UnoSeis18 mediante el lienzo de la propuesta de valor y de la identificación de los clientes.	Lienzo de la propuesta de valor
10:10	11:10	Ilustración del modelo de negocio	A través de un proceso de diálogo, se ilustran los distintos elementos del modelo de negocio de UnoSeis18	Modelo CANVAS

11:10	12:00	Descanso	Descanso	
		Construcción	Entender el porqué, el cómo y	
12:00	13:00	de la misión y la visión	el qué de UnoSeis18 para aterrizarlos en la misión y la visión	Círculo dorado
		Formular	Socializar posibles objetivos a	Metodología
13:00	14:00	objetivos	corto plazo y generar indicadores de control	SMART y KPIs

Fuente: autoría propia

1.6.3 Planeación del taller de recursos humanos

Teniendo en cuenta que las tres áreas que componen UnoSeis18 (finanzas, mercadeo y comercial) basan sus funciones en un solo individuo y con el fin de resolver las falencias de la empresa dentro de su estructura organizacional, el taller de recursos humanos se planeó a través de la identificación de oportunidades de mejora con respecto a la distribución inequitativa de la carga laboral; además de su proceso de tercerización temporal en eventos de gran flujo de personas, donde la oferta de valor y los pilares principales de la empresa no son el punto de partida a la hora de cohesionar el equipo de trabajo. Ahora bien, cómo objetivo de este taller se tuvo la reestructuración de la organización para cubrir áreas de la empresa en cuanto a tareas, roles y definición de funciones diarias junto con la distribución de carga laboral para así crear un organigrama

que tenga una división de actividades en pro de cumplir objetivos y trazar nuevas metas.

El primer ejercicio dentro del taller consistiría en la identificación de la oferta de valor, los valores y las palabras clave que describen la empresa, para posteriormente introducir la matriz de distribución de cargas con el fin de entender cuántas personas son necesarias en cada área de acuerdo con los conocimientos, el rol, la tarea y el tiempo que requiere cada actividad en la ruta de realizar un servicio. La matriz de distribución de cargas cuenta con los siguientes elementos:

- Nivel de puesto de trabajo: Puesto laboral que desempeña la persona que generalmente realiza la actividad.
- Requisitos específicos: Habilidades, aptitudes y/o conocimientos previos que la persona debe tener para desempeñar esta actividad.
- Tiempo dedicado por horas: tiempo que dura el empleado en desarrollar la actividad en medición de horas.
- Frecuencia: Veces que el empleado realiza esta actividad de 6 meses a 1 año.
- Promedio total: se multiplica las horas dedicadas a una actividad por la frecuencia en las que se hace al año.
- Horas 6 meses o un año: se multiplica la jornada laboral por los días a laborar en el año

- Carga por tarea: Se divide el promedio total en horas en 6 meses o un año
- Personas necesarias: Se suma por categoría el resultado anteriormente presentado y se divide en número de tareas por categoría.

Tabla 11. Distribución de cargas en UnoSeis18: Matriz evaluación de carga de trabajo

Categoría	Tarea	ROL	Habilidad	Horas	Frecuenc ia	Promed io año	Hora	Personas necesarias
			es especifica s				s al año	
			Empatía					
	Interp retar		a - Asesoría					
Comerci al	acción y objetivo del cliente	Ven dedor	al cliente - interpretac ión de brief - Manejo de Excel	3	360	1080	19 44	0.6

Fuente: autoría propia

Habiendo terminado el primer ejercicio del taller, se tomarían dichos resultados para construir la matriz DOFA del organigrama propuesto por la empresa para el 2023, evidenciando de esta manera qué procesos se están haciendo de la manera correcta y qué se debe potencializar dentro de las funciones formuladas previamente.

Parametrización de funciones de cada rol se utilizaría la matriz RACI, la cual consiste en la definición de aptitudes, características y alcances que debe tener cada cargo desempeñado de la empresa para evidenciar el valor agregado y definir la división de tareas y responsabilidades en cada área. Esta herramienta es de gran ayuda para definir el rol, las funciones y responsabilidades de cada cargo correspondiente a cada área en la empresa, de allí se puede formular la propuesta final de organigrama más adecuado para llevar a UnoSeis18 a tener una estructura más equilibrada con un mismo propósito, cumpliendo su oferta de valor.

Los roles en la matriz RACI se asignan de la siguiente forma:

- R: Responsable, persona que esta asignada para entregar o completar la actividad.
- A: Autoridad, tiene la autoridad plena para definir la ruta de esta tarea.
- C: Consultor, debe ser consultado antes de tomar o no la decisión.
- I: Informar, se le informa cambios o decisiones frente a la actividad

Tabla 12. Matriz RACI

Área	Tarea	Gerente administrativo	Comercial	Financiero
Marketing	Realización de estrategia	R-A	I	C

Fuente: autoría propia

El taller de recursos humanos se llevará a cabo como se describe en la tabla 12, correspondiente a la planimetría de este.

Tabla 13. Planimetría taller de recursos humanos

Inicio	Final	Actividad	Descripción	Herramientas
15:00	15:10	Inicio	Se saluda a la empresa y a los profesores con un breve resumen de lo conversado en anteriores sesiones	
15:10	15:45	Introducción	Se inicia el taller con una presentación de la tabla de contenidos y de una descripción del punto de partida de este taller	Tabla de contenidos e introducción

15:45	16:15	Presentación oferta de valor y palabras claves	Se hace una presentación de una versión de la oferta de valor resumida y concisa, junto con palabras claves para desarrollar el taller. La empresa y los profesores la comentan, hacen ajustes.	Oferta de valor
16:15	17:15	Realización matriz de carga laboral	Se explica el funcionamiento de la matriz en la presentación, para abrir un Excel y empezar a llenar las celdas necesarias para el cálculo de la actividad	Matriz laboral carga
17:15	17:20	Despedida	Se finaliza la matriz y se distribuyen unas tareas para la segunda sesión del taller	-

14:00 (Segunda sesión)	14:20	Inicio	Se hace el inicio a la segunda sesión del taller por medio de una recapitulación de las actividades anteriores y las tareas asignadas completas	
14:20	15:00	Revisión	Se hace revisión de una de las matrices asignadas, en este caso el DOFA, se comenta con la empresa y se hacen respectivos ajustes.	DOFA
15:00	15:30	Explicación y realización de la matriz RACI	Se hace una breve explicación de la Matriz RACI y cómo funciona, para posteriormente empezar a llenarla	Matriz RACI

15:30	16:00	Hoja de vida soñada	Se llena una hoja de vida soñada con pilares de UnoSeis28 para tener cómo guía al momento de la contratación	Hoja de vida
16:00	16:15	Propuesta de practicante	Se presenta propuesta de posible carrera profesional que refleje todas las características útiles para UnoSeis18 y se hace el cierre de la actividad	

Resultados

1.7 Resultados área de marketing.

Antes de dar comienzo al taller, un punto importante que se discutió y que se había abordado en la fase de diagnóstico fue la capacidad de Unoseis18 de atender eventos tanto familiares (bodas, cumpleaños o cenas navideñas) como empresariales, lo cual generaba un problema a la hora de formular estrategias, pues los consumidores tienen un comportamiento diferente cuando adquieren el servicio para un evento propio que cuando adquieren el servicio en nombre de una empresa, generando que la comunicación y las estrategias para cada segmento sean diferentes. Luego de socializar esta información con la empresa, y se sugirió que decidieran focalizar su atención y sus estrategias en uno de estos dos grupos para ahí si empezar un proceso de segmentación más detallado, no queriendo decir que ya no ofrezcan servicios para el otro grupo, sino que este pase a ser un cliente secundario y no el principal para el cual se pensarán las estrategias.

Dicho esto, se tomó la decisión de centrarse en las empresas, pues estas son la principal fuente de ingresos de UnoSeis18, tienen un mayor volumen de eventos al año y por ende ayudaría a mitigar el problema de estacionalidades que presenta la empresa. Se

identificó dentro de este grupo una oportunidad en Hall74, un aliado estratégico en temas de demanda de productos y servicios ofrecidos por la compañía. El enfoque del taller terminó siendo segmentación en eventos empresariales.

En cuanto al ejercicio de describir al cliente de UnoSeis18 en seis palabras, los conceptos mencionados fueron: organizados, mujeres, empresas grandes, fieles a la marca, mayores de 35 y conocedores del tema. Después de conversar un poco más, se logró tener una visión inicial del cliente como mujeres mayores de 35 años que van en representación de empresas grandes, que les gusta tener el control del evento y planificarlo, y suelen hacer eventos empresariales con eventos de catering, por lo que son fieles a la marca.

Sin embargo, ya esta definición podía acoplarse a muchos segmentos del mercado, se utilizó la matriz “¿Quién es mi cliente?”, con la cual se llegó al segmento específico con el que la empresa suele trabajar, en el cual tiene mayor presencia de marca y en donde hay mayores oportunidades, dando como resultado que el segmento de Unoseis18 se ubica dentro del mercado corporativo en las grandes empresas, especialmente las aseguradoras, cosméticas, universidades y BTLS, sin embargo, el segmento principal son empresas que busquen crear marca, conectando con sus stakeholders por medio de la promoción de productos; esto se identificó porque el área que suele contactar con ellos cuando las compañías requieren de UnoSeis18 es el área de marketing, quienes son personas más exigentes, pues buscan es generar una buena imagen corporativa.

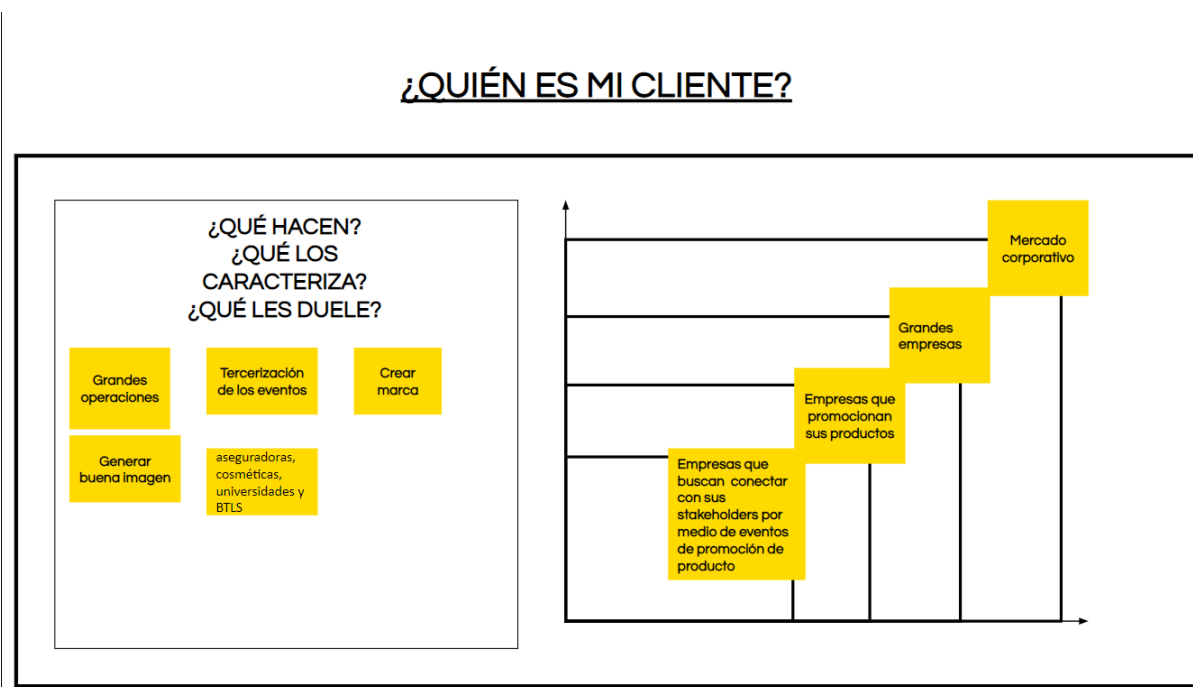


Figura 7. Matriz "¿Quién es mi cliente?"

Autoría propia

No obstante, es importante aclarar que también existen ocasiones en donde son contactados por el área de recursos humanos para hacer eventos a nivel interno de la empresa, como por ejemplo despedidas de fin de año. Este tipo de eventos son menos comunes pues cuando los contactan por esta área tienden a ser empresas medianas o empresas grandes que ya habían realizado un evento relacionado con marketing y los buscan para realizar eventos internos.

De esta definición de segmento como empresas que buscan crear marca y junto con el concepto de arte-cocina nace una primera idea de la propuesta de valor, la cual consiste en reflejar la experiencia de la marca y dar un mensaje a través de la comida de

los eventos. Posteriormente, se llegó a la conclusión de que este primer acercamiento también se acopla para las personas que buscan eventos propios o familiares, pues con la comida están expresando su marca personal. Teniendo en cuenta esta propuesta de valor, también se consideró que el menú ofrecido en cada evento y para cada empresa debería ser personalizado, pues no solo se expresa lo qué es la empresa sino también se busca generar una empatía con los gustos y el entorno de relacionamiento, dando no solo una buena imagen sino fortaleciendo la conexión entre el cliente y su entorno.

Considerando la importancia de generar empatía en el entorno e incrementar la inclusión de los stakeholders en la creación del menú del evento, se pensó una estrategia con base a las tendencias actuales de la alimentación saludable (bajo en grasa, azúcar, conservantes), la comida vegetariana o vegana y los alimentos para personas que tengan algún problema de salud como alergia al gluten, entre otras. Al momento de dar esta gama de opciones, el cliente las valora más, pues puede crear el menú acorde al evento, a lo que quiere comunicar, cómo lo quiere comunicar y a quien se lo quiere comunicar, fortaleciendo la experiencia.

1.8 Resultados del área de gestión organizacional.

Por medio del uso del lienzo de la propuesta de valor, se identificó que los productos y servicios de UnoSeis18 son las soluciones alineadas con el cliente y

ajustadas a la experiencia que este requiera, y a su vez, los generadores de ganancias están ligados al acompañamiento del cliente para la elección del servicio y los precios, así como al momento de la realización del evento; en todo momento. Dentro de los aliviadores de dificultades se encuentra ese alivio que se brinda en cualquier momento relativo a distintos procesos en el servicio de alimentación, como la precepción de los invitados, limpiar, la angustia de cocinar y gestionar la alimentación, sin importar las externalidades, brindando una experiencia significativa para el cliente.

El cliente sobre el cual impacta la propuesta de valor realiza actividades como posterior a una recomendación, consultar y pedir una cotización para la obtención de un menú que se acople a sus necesidades y a las necesidades de las personas con las que va a compartir, adquiriendo el servicio y generando una experiencia positiva para todos. Los dolores de este cliente se generan por la incertidumbre en torno a la experiencia que sus invitados puedan tener al adquirir el servicio, pero también tiene ganancias como generar una buena reputación en torno al servicio y evitar espacios de intranquilidad, además de haber pagado un precio justo por una experiencia adecuada.

Agrupando todos los aspectos mencionados anteriormente, se definió la propuesta de valor de UnoSeis18 de la siguiente manera: Nuestras soluciones personalizadas y ajustadas a la experiencia deseada, ayudan a personas de más de 35 años con ingresos superiores al promedio y que valoran la experiencia con sus seres queridos, así como el reconocimiento de sus gustos específicos y valores; y a empresas interesadas en el bienestar de sus empleados y en generar una imagen positiva, dentro de un presupuesto

específico y alineada con los valores de marca, que luego de solicitar una recomendación a personas de su entorno, quieren consultar y pedir una cotización de un menú que se acople a sus necesidades, para adquirir el servicio y generar una experiencia positiva, agregando nuestra capacidad de expresar al cliente en el servicio a través de un proceso de empatía y de brindar acompañamiento permanente.

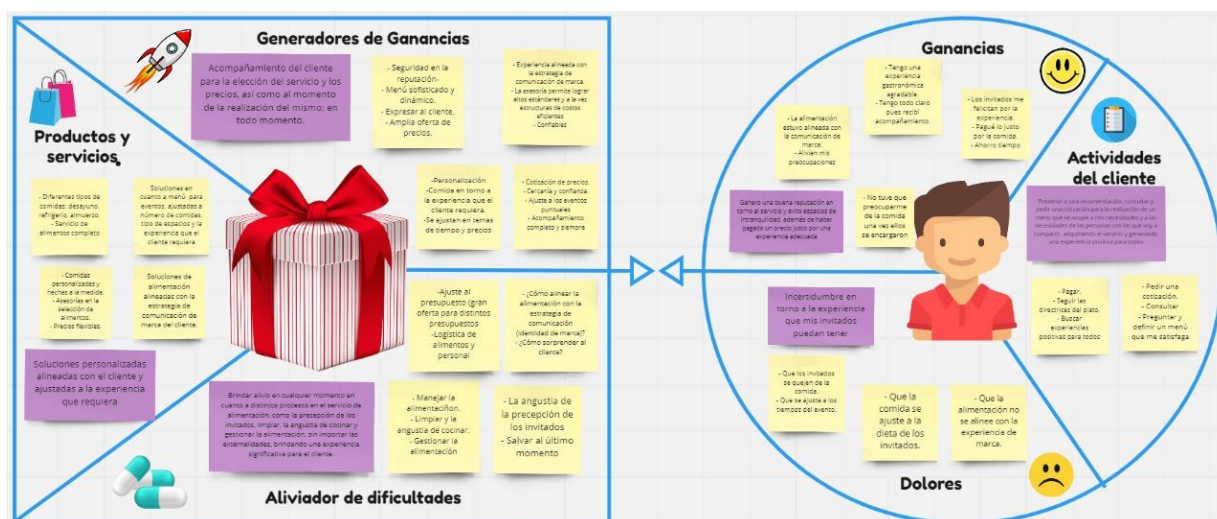


Figura 8. Lienzo de la propuesta de valor de UnoSeis18

Autoría propia

Por otra parte, se definió que el modelo de negocio de UnoSeis18 cuenta con los siguientes aspectos relevantes respecto al modelo CANVAS:

- Socios clave: Se identifican como socios clave a la Universidad del Rosario con la modalidad de opción de grado Capstone, al Hall 74 de la Universidad Sergio Arboleda como espacio de oportunidad frente a la necesidad de catering para eventos en Bogotá, a los event planners como puente de comunicación para decidir sobre qué proveedor de servicios

alimenticios contratar, y a las agencias de publicidad y a las consultoras como posibles socios futuros considerando el alcance e impacto que tienen con sus colaboradores.

- Actividades clave: Las asesorías personalizadas y la individualización de los platos son actividades clave dentro del modelo de negocio de UnoSeis18, acompañadas de un proceso de conexión con el cliente y de la aplicación de técnicas que hacen distintivos todos los servicios ofrecidos por la empresa. Se destaca el ajuste a los requerimientos del cliente (especialmente en temas de precio y de tipo de plato), así como la planeación rigurosa que hay detrás del servicio, especialmente en la puntualidad, en la comunicación y en la transparencia. Si tenemos en cuenta aspectos relacionados con la parte interna de UnoSeis18, se cuenta con una cadena de producción correcta y con eficiencia de costos, pero resalta el impacto que tiene el chef en todos los procesos. Se propone paralelamente a los talleres de cocina como una posible actividad clave para un futuro.

- Recursos clave: Los equipos tecnificados que usa UnoSeis18 para su operación ofrecen altos estándares de calidad que son fundamentales al momento de la ejecución del servicio, además de contar con personal experimentado que garantiza la correcta prestación de este; reflejando el conocimiento y experiencia que se ha adquirido a través de los años y la transferencia de conocimiento que hay en todo el equipo.

- Propuesta de valor: Nuestras soluciones personalizadas y ajustadas a la experiencia deseada por el cliente, ayudan a personas de más de 35 años con ingresos superiores al promedio y que valoran la experiencia con su familia y sus seres queridos, así

como el reconocimiento de sus gustos específicos y valores; y a empresas interesadas en el bienestar de sus empleados y en generar una imagen positiva para el ambiente tanto interno como externo, ajustado a un presupuesto específico y a los valores de marca que luego de solicitar una recomendación a personas de su entorno, quieren consultar y pedir una cotización de un menú que se acople a sus necesidades y a las de las personas con las que comparte, para adquirir el servicio y generar una experiencia positiva los partícipes, agregando nuestra capacidad de expresar al cliente en el servicio a través de un proceso de empatía y de brindar acompañamiento permanente.

- Relación con clientes: Debido al servicio de personalización alineado con la necesidad del cliente, la relación con clientes de UnoSeis18 está basada en la cercanía y en la generación de confianza, además de los beneficios que se brindan a los clientes frecuentes, como lo son políticas de descuentos, beneficios y atención de inconvenientes. Se considera que acciones que se pueden tomar a futuro en cuanto a la relación con los clientes son mejorar la comunicación a través estrategias tanto en redes sociales como en canales presenciales, y al mismo tiempo de la construcción de una identidad de marca más fuerte y de darle importancia a la combinación entre elementos artísticos y la experiencia a través de historias y de generar una conexión del plato con el cliente producto de explicaciones por parte del equipo; de igual manera, se considera relevante la implementación de más prácticas de responsabilidad social dentro de la empresa.

- Canales: Dentro de los canales de UnoSeis18 se identifica el “voz a voz” como el canal con mayor impacto, así como el mecanismo de venta directa y de anticipación. Se

propone fortalecer dentro del modelo de negocio los pedidos por medio de redes sociales con el correcto direccionamiento a la atención por parte de la empresa, y de igual manera la generación de relaciones más cercanas con los centros de eventos para poder atraer clientes a través de las recomendaciones.

- Segmento de clientes:

Se identificaron dos segmentos.

1. Personas de más de 35 años con ingresos superiores al promedio que valoran la experiencia con su familia y sus seres queridos.
2. Empresas interesadas en el bienestar de sus empleados y en generar una imagen positiva para el ambiente tanto interno como externo, ajustado a un presupuesto específico y a los valores de marca.

- Estructura de costos: UnoSeis18 tiene una estructura de costos dependiente en un 65% de los costos variables y en un 30% de los costos fijos; dentro de los costos variables se encuentran los ingredientes, los operarios, los servicios, el transporte, el personal temporal (meseros y auxiliares adicionales), empaque y embalaje, logística, pólizas y mantenimiento de equipos; mientras que en los costos fijos están los gastos administrativos (impuestos, documentos, contabilidad digital, etc) y algunos servicios relacionados con datos. Se considera que dentro de posibles costos a considerar en un futuro se encuentran la publicidad, mercadeo, fotografía, un diseñador, tecnología, fortalecimiento de marca y posibles costos contables nuevos.

- Flujo de ingresos: Los ingresos de UnoSeis18 vienen de las ventas directas, sin embargo, se identifica la necesidad de diversificar por medio de contenido monetizable en redes sociales como videos y podcast, además de ofrecer cursos de cocina.

Para la construcción de la misión y la visión, se identificaron los siguientes elementos del círculo dorado:

- ¿Por qué?: Porque queremos expresar al cliente a través de la comida, romper mitos sobre la cocina y permitir que las personas tengan experiencias más complejas con la comida, sorprendiéndolos e incorporando nuevas perspectivas en el proceso, a través del trabajo en equipo y de las distintas opiniones.

- ¿Cómo?: A través de un servicio personalizado y una planeación rigurosa, creamos platos intensos, asequibles según la necesidad de cada persona, con altos estándares de producción y trabajo en equipo, generando confianza y buena reputación; además del proceso creativo en la cocina y por parte del chef, como actor clave e imagen de la empresa.

- ¿Qué?: Ofrecemos experiencias alimenticias personalizadas que permiten expresar al cliente, ajustadas a gustos específicos y a distintos presupuestos.

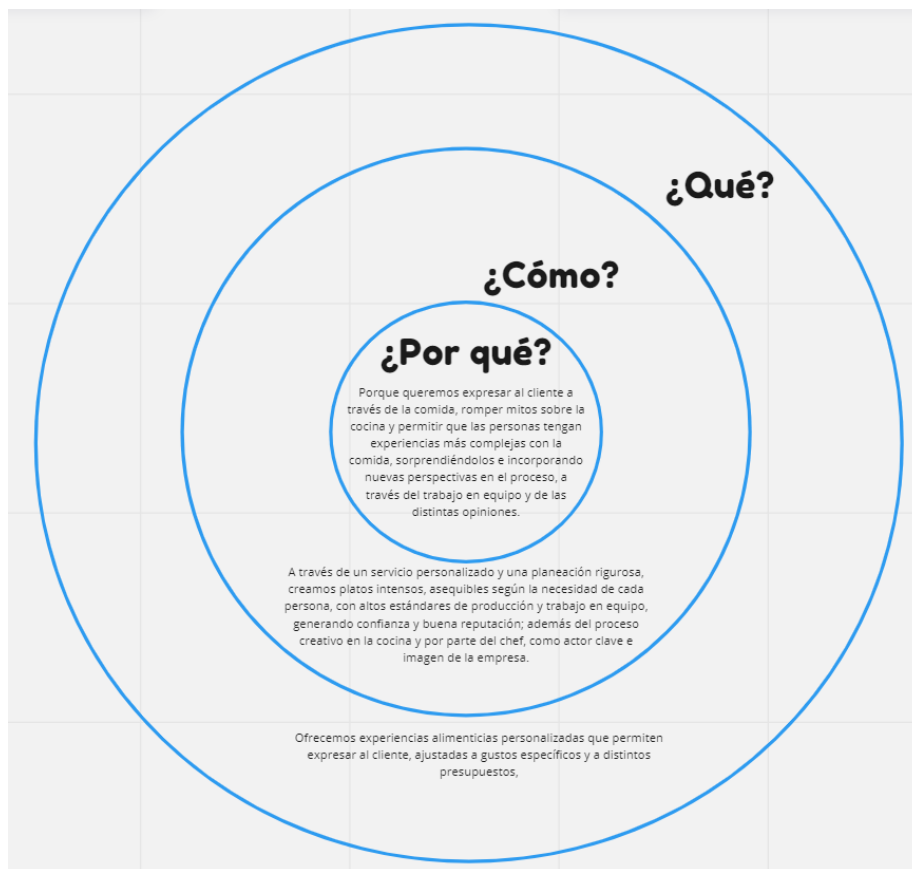


Figura 9. Círculo dorado

Autoría propia

Con la integración de los elementos del círculo dorado, se llegó a la siguiente misión y visión de UnoSeis18:

- Misión: Ofrecer experiencias alimenticias que permitan expresar al cliente, ajustadas a gustos y presupuestos, a través de un servicio personalizado y una planeación rigurosa, creando platos intensos y asequibles según la necesidad de cada persona, con altos estándares de producción y trabajo en equipo, generando confianza y una buena reputación, en el marco de un proceso creativo en la cocina y por parte del chef, como actor clave e imagen de la empresa.

- Visión: Para el año 2023, expresar al cliente a través de la comida, rompiendo mitos sobre la cocina y permitiendo que las personas tengan experiencias más complejas con la comida y en torno a las sensaciones. Con sabores sorprendentes que incorporan nuevas perspectivas en el proceso, que se crean a través del trabajo en equipo y de las distintas opiniones.

Finalmente, a través del uso de la metodología SMART y luego de dialogar con el gerente general de UnoSeis18, se acordaron los siguientes objetivos para el corto plazo de la empresa, con su respectivo indicador de control KPI:

- Al finalizar el 2022 se reactivarán las redes sociales de Unoseis18 con una creación de contenido basados en landing para generar estrategias asertivas de comunicación que permita darle a la empresa visibilidad para captar clientes nuevos (KPI: Número de interacciones en Instagram).

- Al finalizar el 2022 se habrá aumentado el talento humano del área administrativa y estará bien definido el organigrama del área para optimizar los procesos. (KPI: Número de adquisiciones en talento humano a finalizar 2022).

- Hacer un estudio de elementos que permita definir una estrategia de marketing para el primer semestre de 2023 que permita transmitir la propuesta valor de forma efectiva a los clientes actuales y que permita obtener clientes nuevos, en el segmento estratégico (KPI: Porcentaje de cumplimiento de la propuesta de valor mes a mes).

1.9 Resultados del área de recursos humanos

Se definieron los siguientes pilares de la empresa:

Oferta de valor: Personalización del servicio para brindar calidad y bienestar al segmento de clientes mediante experiencias únicas de la culinaria que expresan empatía, arte y acompañamiento.

Valores: Empatía, autenticidad, colaboración, compromiso, esteticismo y agilidad.

Palabras clave: Personalización, planeación, servicio, experiencia, creatividad, organización y priorización.

Al comunicar dichos conceptos se conversó con el gerente general la afinidad entre su perspectiva de valores de empresa y la planteada. Por otra parte, en cuanto a la matriz de distribución de cargas, y analizando matemáticamente las cargas laborales de acuerdo con la responsabilidad y direccionamiento de tareas se evidencia lo siguiente:

- La gerencia administrativa tiene una carga de 2.59 personas, es decir, está desempeñando fuera de sus horas laborales estipuladas las funciones de dos cargos al mismo tiempo. Dicho desfaz se encuentra en áreas donde se requiere más atención, cómo lo son el marketing, el área comercial y el área financiera, o en tareas operativas tales como la realización de cada cotización y el seguimiento de la ruta de cierre de propuesta al cliente. Sw encuentra mayor desconexión en tareas del área del marketing: la búsqueda activa de

tendencias, el manejo de comunicación por medios de dispersión como las redes sociales, el seguimiento y la reformulación de los KPI de manera constante.

- Por otro lado, en la gerencia operativa evidenciamos la misma problemática, pues también realiza la función de 2.39 personas, principalmente en funciones donde la toma de decisiones y direccionamiento debe estar presente momentos previos y a la hora de ejecutar el servicio del evento, como, por ejemplo, la evaluación del personal de trabajo, liderazgo a la hora de comprar los insumos, decisiones de último momento y manejo de crisis situacionales.

- Ahora bien, realizamos un punto de convergencia durante el desarrollo de la matriz en el que las dos gerencias están ausentes: la retroalimentación de cada evento para identificar oportunidades y potencializar los buenos resultados, y las reuniones esporádicas donde se planteen nuevos objetivos, retos y resultados esperados que la empresa espera en un determinado periodo de tiempo.

Con los resultados de la matriz de distribución de cargas se procedió a realizar el DOFA del organigrama, sobre el cual se pudo identificar que las acciones que se deben seguir realizando pues han contribuido al buen funcionamiento de la empresa y se ve alineado con los pilares presentados en el inicio son las siguientes:

- Seguir reforzando la oferta de valor a través de las funciones que crean el ecosistema de la empresa.
- Generar una organización de datos y gastos en términos generales.
- No dejar de lado la esencia y objetivo de la empresa.
- Tener los pilares claros para dirigir al equipo de trabajo partiendo de allí.

Las acciones que se pueden potencializar y a las cuales se les ve oportunidades de mejora son:

- La búsqueda activa de clientes.
- Reforzar las funciones específicas de cada área.
- Realizar espacios de retroalimentación, reformulación de objetivos y resultados

obtenidos.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con todo el equipo. • Ausancia de seguimiento de resultados. • Definición de funcionalidades de cada rol para evitar la sobrecarga. • Equipo laboral con una misma visión y misión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se abren más áreas de la empresa y al tener una persona responsable, hace que el trabajo fluya más y se disminuya la carga laboral. • Se pueden implementar más espacios en cuestión de resultados y objetivos desde gerencia. • Habrá más organización en términos de gasto para poder hacer proyecciones y provisionar para futuros proyectos.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • División de áreas permitirá potencializar actividades de innovación. • Oferta de valor clara para la gerencia direccionar el equipo de trabajo. • Se cerrarán los "vacíos" en términos de marketing y posicionamiento. • Auxiliar administrativo podrá absorber las funciones operativas de recolección de datos para hacer interpretación de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener búsqueda activa de tendencias. • Ausencia de sistematización en procesos operativos. • Falta de planeación - ejecución. • Definir espacios de cocreación y lluvia de ideas. • Cohesión de áreas.

Figura 10. DOFA del organigrama.

Autoría propia

En cuanto a la matriz RACI, se definieron los siguientes cargos y funciones para el área administrativa:

- Gerente Administrativo: Responsable de manejar y direccionar las crisis en situaciones que implican decisiones rápidas en la producción de ventas, realizar la retroalimentación del evento al equipo y agendar espacios de cocreación para tomar decisiones en pro de la empresa. Además, es el encargado de autorizar el contenido de manual de marca, los resultados de los indicadores financieros, revisar el gasto y las posibles inversiones que el financiero le proponga. También, es al que se le informa los resultados de marketing, informes de tendencia y comentarios que el comercial considere pertinente compartir a la hora de cerrar una propuesta con cliente.
- Gerente Operacional: Responsable de formular la propuesta de posicionamiento mediante técnicas culinarias y oferta de valor definida, hacer la retroalimentación de cada evento para identificar oportunidades de mejora junto con el gerente administrativo, agendar espacio de cocreación para tomar decisiones en pro de la empresa. Por otro lado, es responsable de la innovación en cuanto a nuevos elementos que permitan facilitar la operación como implementos de empaçado, cocción, etc. Autoriza la formulación de los KPIs, contenido que sale en medios de comunicación, gastos de la empresa e inversiones. Ahora bien, si hablamos del área operacional, debe autorizar los procesos de compra de insumo, la programación del personal, alquiler de menaje, montaje de estación de cocina y servicio. Por último, ser informado de la limpieza y asepsia del lugar.
- Auxiliar de administración: Responsable de apoyar todos los procesos operativos y ser apoyo para registrar la data y proveerla al área de marketing y finanzas.

Para el área comercial, se definió un cargo:

- Comercial: Responsable de realizar la cotización al cliente, interpretar la idea que requiere y saberla comunicar al equipo, hacer el cierre de propuesta, estar presente en las posibles modificaciones de último minuto en el servicio. Realizar la formulación de la estrategia de la empresa de acuerdo con el social listening que hace con los clientes. Además, se le consulta sobre el seguimiento de tendencias y KPI de la empresa, cómo fue el servicio que recibió el cliente y sus resultados para realizar la reunión de objetivos. Por otro lado, se le informa sobre la segmentación de clientes, la estrategia de posicionamiento y el manual de marca. El área de marketing es la encargada de hacerme el empalme de todos los procesos que involucren a la imagen de marca, pues el comercial debe trasmitirla al consumidor del servicio.

En el área de marketing, se definió un cargo:

- Ejecutivo de marketing: Responsable de la formulación de estrategia de la empresa y las campañas estacionales del año, la definición de segmento de clientes, creación de propuesta de posicionamiento, manual de marca y comunicaciones de medios. Por otro lado, realizar el seguimiento de tendencias del mercado, de los KPI de la empresa, hacer el empalme al comercial para que refleje la oferta de valor cliente. Además, estar presente en la alineación de la marca en reuniones con todo el equipo. Además, el equipo

financiero debe estar reportándole sobre cómo van los indicadores y gastos para poder hacer proyecciones y saber a dónde dirigir las campañas.

Para el área financiera, se definieron dos cargos:

- Financiero: Responsable de llevar el gasto de la empresa, de revisar opciones inversión, del manejo de cartera, procesos de banco y pagos referentes. Este cargo debe estar envuelto en todas las decisiones de la empresa y dar su opinión frente a posibles proyectos y proyecciones que se vengán en un futuro. Además, de dar información relevante para la toma de decisiones constante.

- Contador: Responsable de ejecutar el cierre de la propuesta y registrar en base de datos los ingresos y egresos de cada evento, proyección de ganancias e inversión y retorno. Para que el financiero pueda evaluarlo.

Finalmente, para el área operacional, se definieron dos cargos:

- Sub-chef: Responsable de acompañar al conductor a hacer las compras de insumos para la producción, alinear al equipo de operaciones en cuanto a tiempos, preparaciones y procesos específicos, realizar el alquiler del menaje, direccionar todo el montaje y servicio del evento, además de supervisar la limpieza del lugar.

- Jefe de servicio: Debe ser informado de la oferta de valor para poder dirigir el servicio partiendo de ese pilar alineado con los valores de la empresa, además de ser responsable y líder del montaje y servicio de todo el evento.

Conclusiones

1. La creación de un activo digital es de suma importancia, pues ya sea una página web o un perfil en Instagram le permitirá a la empresa realizar pauta publicitaria, plasmar una estética de contenido, llegar a segmentos de clientes específicos y dar testimonio de calidad y servicio. Además, será de gran ayuda para medir los KPI propuestos anteriormente y hacer seguimiento de objetivos y resultados.

2. La claridad frente a la oferta de valor propuesta en el proyecto Capstone permitirá a UnoSeis18 tener un pilar y punto de partida para la formulación de estrategias, comunicación con el cliente, comunicación en medios, estética de la empresa, y por último la medición y creación de objetivos que permitan hacer proyecciones financieras y creativas. La misión y visión también empieza a tener un papel de suma relevancia pues será el pilar para seguir en términos de personal y equipo de trabajo interno de la empresa.

3. La reestructuración del organigrama interno previamente propuesto le da a UnoSeis18 herramientas para realizar de manera correcta la división de labores, responsabilidades y funciones para que las áreas en conjunto posean más fluidez y se apropien de los resultados esperados. Así mismo le permite a la gerencia delegar trabajo y autoridad para enfocarse en formulación de objetivos y seguimiento de resultados de manera más

4. Al hacer la restructuración del organigrama y de los recursos humanos de la empresa es necesario contratar a una persona para que trabaje el área de marketing pues es una de las áreas que más trabajo necesita.

5. Parte de los problemas financieros mencionados en el diagnóstico se deben a que falta capital humano que comparta la propuesta de valor y genere estrategias para la captación de nuevos clientes lo que se resume en la generación de nuevas fuentes de ingresos y posibles soluciones a los meses donde hay estacionalidades que representan una fuerte caída en los ingresos.

6. En un inicio se tenía la visión de la empresa como una empresa de catering sin embargo a lo largo del proyecto nos dimos cuenta de que su actividad comercial son los eventos.

7. Si bien es cierto que los fundadores de UnoSeis18, Diego y Juan Sebastián, hacen un gran trabajo en la empresa, la obtención de recursos humanos permitiría la división y especialización del trabajo potenciando las diferentes áreas de la empresa y generando así una mayor productividad dentro de esta.

8. La fase de diagnóstico permitió evidenciar por medio de distintas metodologías el estado de la empresa durante el primer semestre de 2022, identificando distintos factores dentro de los cuales muchos de ellos estaban ligados a la falta de una correcta planeación.

9. La segmentación de cliente realizada dentro del taller de marketing es el punto de partida para que UnoSeis18 formule estrategias de marketing de una manera más

precisa, que le permitan darse a conocer efectivamente y que también apunten al público objetivo de la mejor manera posible.

10. Los elementos que componen la propuesta de valor de UnoSeis18 que se construyó en el taller de gestión organizacional nunca fueron ajenos a la empresa, sin embargo, el ejercicio permitió que se tuviera claridad sobre la misma, para poder usarla como insumo posteriormente y lograr comunicarla al cliente.

11. Además de la necesidad de ampliar el personal que se identificó en la fase diagnóstica, el taller de recursos humanos brindó precisión frente a los cargos, las funciones y cantidad de empleados que UnoSeis18 debe considerar para una operación más eficiente y para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

12. El trabajo de consultoría que se realizó con la empresa UnoSeis18 dentro de la opción de grado Capstone cumplió el objetivo propuesto por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, que consistía en que las estudiantes pusieran en práctica los aprendizajes obtenidos durante los cuatro años de desarrollo de sus programas de pregrado, y además, dieran propuestas valiosas que pudieran mejorar la gestión general de la empresa asignada.

Recomendaciones

1. Es necesaria la creación de mecanismos que permitan la divulgación de la propuesta de valor; un primer paso para lograr esto debe ser el fortalecimiento de la cuenta de Instagram con un contenido y comunicación más corporativa, generando oportunidades de visualización y captación de nuevos clientes como convirtiendo este canal en el primer acercamiento con la empresa. El siguiente paso puede ser la creación de una página web dónde se explique la propuesta de valor y se muestre testimonios de la aplicación de esta para generar confianza y credibilidad en los clientes, con ayuda de herramientas como Google Ads y por medio de la segmentación de audiencias.

2. Como fortalecimiento de la divulgación se puede hacer uso del e-mail marketing, usando las bases de datos propias y de los aliados. Con esto se busca informar, pero también educar al cliente para que entienda que UnoSeis18 no solamente consiste en un servicio de catering para eventos, y paralelamente generar omnicanalidad para que el cliente pueda visitar la página, el Instagram o ponerse en contacto la línea de Whatsapp que administra Juan Sebastián para realizar una cotización.

3. Se puede hacer publicidad dentro de los eventos, pues aquí hay una oportunidad de captación de nuevos clientes dado a que muchas veces estos van dirigidos a otras empresas, abriendo espacios para dar a conocer la empresa y que se sepa quién está detrás de la comida de cada evento. Una alternativa podría ser

una estación de café por la alta frecuencia que esta tiene en los eventos, en donde se puede poner un código QR que sea visible y que remita al Instagram de la empresa; incluso se puede hacer uso de herramientas como el eye tracker para evaluar cuál sería el mejor lugar de la estación para ubicar en QR. La figura 8 ilustra un ejemplo de un posible prototipo. También se podría promocionar usando el logo en los utensilios como el vaso de café o en las servilletas

4. Una vez realizado todo el proceso de creación de canales, divulgación y publicidad, cumpliendo el objetivo de informar y educar a los clientes en cuanto a la propuesta de valor se podría evaluar la posibilidad que se contempló en la fase diagnóstica de subir los precios, ya que los servicios de la compañía no solamente consisten en catering sino en servicios que ayudan a crear marca, por lo que si las empresas ven a Unoseis18 como parte de su estrategia de marketing estarán dispuestas a pagar un poco más. Con esta estrategia se pueden solucionar posibles barreras como lo son el aumento de sus costos por la inflación, que también conlleva a un problema de gramaje en los platos servidos en los eventos. Si bien es cierto que esto puede generar un conflicto con el presupuesto del cliente también hay que recordar que el segmento de Unoseis18 se ubica dentro de las grandes empresas del mercado corporativo y que se está dando un valor agregado.

5. Teniendo ya el segmento y el público objetivo definido, es necesario identificar cuáles son los competidores que se ubican en el mismo segmento de Unoseis18 para generar estrategias de posicionamiento de marca.

6. Si bien para el desarrollo de la consultoría Capstone únicamente se trabajó dentro de los aspectos enmarcados en el marketing, la gestión organizacional y los recursos humanos, UnoSeis18 debe vigilar y tomar acciones sobre los demás aspectos mencionados en la fase diagnóstica, pues estos son puntos críticos que pueden llegar a tener impactos negativos en la empresa si no son manejados de manera correcta.

7. Generar control y seguimiento sobre la misión y visión formuladas en el taller de gestión organizacional, para garantizar su cumplimiento.

8. Mantener actualizados los cargos formulados en el taller de recursos humanos conforme la empresa vaya creciendo con el tiempo.

Referencias

50Minute. (2017). The Business Model Canvas: Let Your Business Thrive With This Simple Model. 50minutes.com.

Camacho, H., Gómez, K. L., & Monroy, C. A. (2012, julio). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning. Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2012), Ciudad de Panamá, Panamá.

Castillo, K. G., & Hernández, E. M. (2018). Planificación estratégica: Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Cerem Business School. (2020, 15 enero). Simon Sinek descubre la teoría del Círculo Dorado de los negocios. <https://www.cerembs.co/blog/el-circulo-dorado-de-los-buenos-negocios>

David, Fred R. (2011). *Strategic management: concepts and cases, 13th ed.* (13th). New Jersey: Pearson Education Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, T. (2014). *Value*

Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (1.). Wiley.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The

Free Press, New York

Salas, M. A., Castro, L. M., & Salas, J. C. (2018, julio). Determinación de Estrategias de

Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí

del Mortiñal. *ESTRATEGIAS DE DESARROLLO MEDIANTE ANÁLISIS*

ESTRATÉGICO, 3(2).