

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Servicios.....	2
1.1.3. Desempeño económico general.....	3
1.1.4. Mercado.....	3
1.1.5. Funcionamiento interno.....	5
1.1.6. Presentación del problema.....	7
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo general.....	10
1.2.2. Objetivos específicos.....	10
1.3. Marco teórico.....	11
1.3.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	11
1.3.2. Análisis estratégico.....	12
1.3.2.1. M. Porter.....	12
1.3.2.2. Estrategia océano azul.....	12
1.3.3. Indicadores de rentabilidad y su foco al Balanced Scorecard.....	12
1.4. Metodología.....	14
1.5. Alcances.....	16
<b>2. REVISIÓN DE DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>17</b>
2.1. Misión.....	17
2.2. Visión.....	17
2.3. Valores.....	17
2.4. Revisión de declaraciones estratégicas.....	18
<b>3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>19</b>
3.1. Análisis externo.....	19
3.1.1. Análisis del medio paraisino.....	19
3.1.2. Competencia.....	21
3.1.2.1. Introducción.....	21
3.1.2.2. Competidores directos.....	21
3.1.2.3. Substitutos.....	24
3.1.2.4. Nuevos entrantes.....	26
3.1.3. Elementos importantes del análisis externo.....	27
3.2. Análisis interno.....	29
3.2.1. Proposición de valor.....	29
3.2.1.1. Componentes de la proposición de valor.....	29
3.2.1.2. Comparación con la competencia.....	30
3.2.2. Clientes.....	32
3.2.2.1. Expectativas generales.....	32
3.2.2.2. Tipos de clientes: B2B y B2C.....	34
3.2.2.3. Segmento de clientes.....	35

3.2.2.4.	Elementos importantes del análisis de clientes.....	37
3.2.2.5.	Matriz FODA asociada a la empresa y sus clientes .....	38
3.2.3.	Procesos y equipo comercial .....	39
3.2.3.1.	Equipo comercial key .....	39
3.2.3.2.	Equipo comercial interno.....	40
3.2.3.3.	Equipo de business developers .....	40
3.2.3.4.	Elementos importantes del proceso y del equipo comercial.....	41
3.2.3.5.	Matriz FODA del proceso y equipo comercial.....	42
3.2.4.	Proveedores de comida.....	43
3.2.4.1.	Elementos importantes respecto a los proveedores de comida.....	46
3.2.4.2.	Matriz FODA de la empresa respecto a los proveedores de comida.....	47
3.2.5.	Operaciones .....	48
3.2.5.1.	Organización del equipo de operaciones .....	48
3.2.5.2.	Servicio de mayordomía.....	50
3.2.5.3.	Elementos importantes de las operaciones .....	51
3.2.5.4.	Matriz FODA asociada a las operaciones de la empresa.....	52
3.2.6.	Sistemas de información.....	53
3.2.7.	Situación financiera .....	55
3.2.7.1.	Ingresos.....	55
3.2.7.2.	Costos variables y margen bruto .....	55
3.2.7.3.	Costos fijos y EBITDA .....	57
3.2.7.4.	Flujo de caja .....	59
3.2.7.5.	Elementos importantes de la situación financiera .....	60
3.2.7.6.	Matriz FODA respecto a la situación financiera de la empresa .....	61
3.3.	Conclusiones del diagnóstico .....	62
<b>4.</b>	<b>FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>66</b>
4.1.	Declaraciones estratégicas.....	66
4.2.	Perspectiva financiera.....	67
4.3.	Estrategia y proposición de valor .....	68
4.4.	Perspectiva cliente .....	70
4.5.	Perspectiva de procesos.....	72
4.5.1.	Perspectiva de procesos: calidad de servicio.....	73
4.5.2.	Perspectiva de procesos: gestión de proveedores .....	75
4.6.	Perspectiva de crecimiento.....	80
4.7.	Mapa de objetivos estratégicos.....	82
<b>5.</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>84</b>
5.1.	Iniciativas de la perspectiva cliente.....	85
5.2.	Iniciativas de la perspectiva interna .....	93
5.3.	Iniciativas de la perspectiva de crecimiento .....	99
5.4.	Priorización de iniciativas .....	104
<b>6.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>107</b>
6.1.	Reestructuración del equipo de proveedores de comida .....	107
6.2.	Estandarización de la venta de eventos y creación del canal digital .....	111

6.3. Reestructuración del equipo comercial .....	118
<b>7. ANALISIS ECONOMICO .....</b>	<b>122</b>
7.1. Costos asociados a las iniciativas del plan de implementación.....	122
7.2. Evolución esperada de la tesorería y riesgos asociados .....	123
7.3. EBITDA esperado .....	125
<b>8. LIMITACIONES Y RIESGOS ASOCIADOS AL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>127</b>
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>129</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>131</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>133</b>
ANEXO A: Información complementaria de la empresa.....	133
ANEXO B: Marco teórico y metodología.....	139
ANEXO C: Estudio de competencia realizado por Monbanquet.fr .....	155
ANEXO D: Complemento al análisis interno .....	163
ANEXO E: Complemento al plan estratégico.....	172
ANEXO F: Complemento al plan de implementación.....	175