



ESCUELA COLOMBIANA DE PARRILLEROS: PLAN ESTRATÉGICO

**AUTORES:
DANIELA OCHOA MARTÍNEZ
ANDRÉS FELIPE PABÓN**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
THOMAS MANFRED TEGETHOFF**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES
PROGRAMA DE ECONOMÍA
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2020**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Objetivo general	7
1.2. Objetivo específico.....	8
2. RESEÑA DE LA EMPRESA	8
3. DECLARACIONES MISIONALES	9
3.1. Misión	9
3.2. Visión.....	9
3.3. Valores.....	9
4. MODELO CANVAS	10
4.1. Segmento de clientes.....	10
4.2. Propuesta de valor.....	10
4.3. Canales de distribución.....	11
4.4. Relación con los clientes.....	11
4.5. Recursos claves	12
4.6. Actividades principales	12
4.7. Alianzas claves	13
4.8. Estructura de precios.....	13
5. ANÁLISIS EXTERNO	15
5.1. Análisis PESTAL.....	15
5.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	22
5.3. Matriz EFE	27
5.4. Matriz EFE y Pareto	28
5.5. Competencia relevante.....	30
6. PAPEL DE INNOVACIÓN.....	32

6.1. Producto	32
6.2. Procesos	33
6.3. Posición.....	34
6.4. Paradigmas	35
7. ANÁLISIS INTERNO	36
7.1. Autodiagnóstico de mejoramiento empresarial.....	36
7.2. Matriz BCG	39
7.3. Cadena de valor	40
7.3.1. Actividades de soporte	41
7.3.2. Actividades primarias	43
7.4. Matriz EFI	44
7.5. Análisis de entrevistas a dueños.....	45
7.6. Matriz DOFA ampliada.....	48
8. MAPA ESTRATÉGICO.....	51
9. OBJETIVO ESTRATÉGICOS.....	53
9.1. Matriz de planes tácticos	54
9.2. Estructura organizacional	56
10. RECOMENDACIONES	56
11. CONCLUSIONES.....	57
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
13. ANEXOS	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de negocio CANVAS.	14
Tabla 2. Matriz EFE.	27
Tabla 3. Competencia Relevante de ECP.	30
Tabla 4. Matriz EFI.	44
Tabla 5. Análisis de entrevistas a dueños.	45
Tabla 6. Matriz DOFA ampliada.	49
Tabla 7. Actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo.	54
Tabla 8. Actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo.	55
Tabla 9. Actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo.	55
Tabla 10. Anexo - Análisis PESTAL.	59
Tabla 11. Anexo - Análisis externo.	60

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Síntesis Gráfica del PESTAL.	20
Ilustración 2. Análisis Externo Consolidado.	26
Ilustración 3. Análisis de Pareto (Oportunidades).	29
Ilustración 4. Análisis de Pareto (Amenazas).	29
Ilustración 5. Matriz BCG – Servicios de la ECP.	39
Ilustración 6. Matriz BCG – Talleres y capacitaciones de la ECP.	40
Ilustración 7. Cadena de valor.	41

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue realizar un análisis estratégico para la Escuela Colombiana de Parrilleros, ubicada en la ciudad de Cali. Esta empresa se dedica a capacitar personas en distintos temas relacionado con cocina y gastronomía, a ofrecer servicios de catering y asesorías.

En un principio se hizo un análisis interno y externo de esta organización. Esta empresa es una PYME que se crea a partir de una necesidad que presentaba el sector de educación en gastronomía en la ciudad de Cali. La escuela es fundada por dos personas que llevan varios años de experiencia, y actualmente están en una etapa de crecimiento, donde su principal objetivo es hacerse conocer en la ciudad y crear una buena reputación. Sus áreas de negocio son muy flexibles y les permite adaptarse a varios tipos de entorno para generar diferentes fuentes de ingreso. Fue así como lograron lidiar con el confinamiento durante la actual pandemia del COVID-19.

A partir de estos hallazgos se realizó un plan estratégico para la empresa, con el objetivo de determinar una serie de recomendaciones sobre que debería hacer este negocio a futuro para lograr cumplir sus principales objetivos. En este momento la ECP¹ está en una etapa donde debe destinar la mayoría de sus recursos en crear marca y fidelizar al consumidor con esta. Para este tipo de negocio crear una marca fuerte y confiable es indispensable para aumentar la demanda de sus servicios y así en un futuro poder pensar en ampliar su infraestructura para satisfacer un mayor número de clientes. Crecer creando marca y conforme al aumento en la demanda.

Palabras claves: Plan estratégico, Escuela Colombiana de Parrilleros, Gastronomía.

¹ Escuela Colombiana de Parrilleros.

ABSTRACT

The objective of this study was to realize a strategic analysis of the “Escuela Colombiana de Parrilleros”, located in the city of Cali Colombia. This organization is dedicated to train people in different subjects related with gastronomy. They also offer services of catering and consultancies. Initially we realized an internal and external review of the company. The ECP “Escuela Colombiana de Parrilleros” is a small company who was founded by a necessity of education in the gastronomic sector of Cali. The school was founded by two persons that have a lot of experience and today the school is in a process of growth, where their objective is to be recognized in the city with a good reputation. Also, the ECP has flexible business areas that permit them to be adapt to any situation and to find new sources of income.

With those findings we developed a strategic plan for their business with the objective to give some advices to help this company to achieve their goals. In this moment the ECP is in a phase where they have to use all their resources to create a brand and retain customers. For this type of business, a strong and trustworthy brand is indispensable to increase the demand of costumers, and later in a future they can think in expand their infrastructure and how they can satisfy a higher demand. They have to grow up, with a strong brand and step by step.

Keywords: Strategic plan, Escuela Colombiana de Parrilleros, Gastronomy.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es el diseño de un plan estratégico para La Escuela Colombiana de Parrilleros, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objetivo de contribuir en mejorar el funcionamiento de la compañía y el impulso de la marca, así como su posicionamiento dentro del mercado, en este caso el sector gastronómico. Para lograr lo anterior indagaremos sobre la situación actual de la empresa para conocer su razón de ser y el proceso de creación; asimismo, se realizará un análisis interno y externo de la empresa y, finalmente, se plantean oportunidades de mejora para esta.

Con este análisis, esperamos poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional de Administración de Empresas, Mercadeo y Publicidad, y Economía y Negocios, que se ha venido cursando en los últimos años en la universidad Icesi. A partir de estos conocimientos desarrollaremos el plan estratégico identificando los aspectos de mejora que permitirán que dicha empresa sea más competitiva y logré adquirir un posicionamiento en el sector de gastronómico.

A partir de este análisis esperamos descubrir varios aspectos que le resulten útiles a la empresa, y que de esta manera la empresa pueda implementar estas mejoras y facilitar el cumplimiento sus objetivos, mejorando su rendimiento y productividad con el fin de obtener una mayor retribución económica.

1.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para La Escuela Colombiana de Parrilleros mediante el planteamiento de estrategias que contribuyan a la mejora del funcionamiento de la compañía.

1.2. Objetivo específico

Definir el modelo de negocios, realizar el análisis externo e interno, hacer un análisis DOFA, determinar un mapa estratégico y finalmente, determina un plan táctico.

2. RESEÑA DE LA EMPRESA

La Escuela Colombiana de Parrilleros, conformada por Pablo Fuentes y Cristián Carvajal, dueños de la institución, nace en octubre de 2019 en la ciudad de Cali. Surge debido la necesidad, en el gremio gastronómico, de una oferta más amplia de capacitaciones a cocineros en el ámbito de la parrilla, en lugares como restaurantes, hoteles y clubs, pues existe una ausencia de formación académica, de cursos, seminarios y/o diplomados en dicha área. En este caso, se habla acerca de una o dos empresas que son las que cubren esta necesidad, pero no de manera satisfactoria, pues solo brindan al público un seminario de cuatro días aproximadamente. Debido a lo anterior, surgió la idea de crear La Escuela Colombiana de Parrilleros, en donde se ofrece una mayor variedad de talleres y capacitaciones en parrilla, restauraciones, asesorías y apoyo a personas que quieran o se encuentren emprendiendo un proyecto gastronómico, al igual que el servicio de catering. Cabe resaltar que, entre los cursos o diplomados que ofrecen están, los de asado básico para principiantes, asado avanzado, asado argentino 1 y 2, asado al barril, asado cuyano argentino, hamburguesas a la parrilla, pescados y mariscos a la parrilla, cortes americanos a la parrilla, ensaladas como plato fuerte y taller de paella.

Para terminar, el nombre de “La Escuela Colombiana de Parrilleros” nace debido a que, en cada uno de los países latinoamericanos como, México, Panamá, Perú y Argentina, existe una escuela de parrilleros, pero en Colombia no, por lo cual se vio la oportunidad de establecer una institución con dicho nombre, tratando de lograr tener cierto reconocimiento. Esta empresa se

encuentra ubicada en la ciudad de Cali en la carrera 26 N 3-37 San Fernando y actualmente, cuenta con seis empleados, la aseo, la secretaria, la persona de marketing en redes, chef director-docente y el director administrativo.

3. DECLARACIONES MISIONALES

Teniendo en cuenta que la empresa hasta el momento no cuenta con declaraciones misionales, se propone lo siguiente:

3.1. Misión

La Escuela Colombiana de Parrilleros ECP, se dedica a la capacitación de los mejores parrilleros del país, por medio de talleres segmentados (básico, medio, avanzado), cursos y seminarios. Por otra parte, la ECP ofrece servicios de catering para empresas y particulares en todo tipo de comida, no solo en parrilla, y asesorías integrales a restaurantes en todas las áreas.

3.2. Visión

Para el año 2025 buscamos ser reconocidos en Colombia como una de las escuelas líderes en la capacitación de parrilleros y ser reconocidos por nuestros excelentes servicios de catering y asesorías, generando beneficios para nuestros clientes, socios y la sociedad a través de la aplicación de buenas prácticas, diferenciándonos y ofreciendo un valor agregado.

3.3. Valores

- Transparencia: la empresa siempre debe actuar de acuerdo con lo pactado y con legalidad.
- Diferenciación: aprender de los errores de la competencia para posicionarnos en el mercado

- Innovación: es importante estar innovando en los talleres y cursos para no limitar el concepto de parrilla solo a carnes, sino ampliarla a una mayor variedad gastronómica.
- Servicio: ofrecer un servicio de calidad que responda a las necesidades del cliente.
- Honestidad: ser transparentes tanto internamente en la empresa, al igual que externamente con los clientes para lograr crear confianza y cercanía.
- Amigabilidad: nuestros clientes son nuestros amigos que comparten nuestra pasión por la gastronomía.

4. MODELO CANVAS

4.1. Segmento de clientes

Esta empresa está dirigida a hombres y mujeres, apasionados por la cocina, especialmente en la parrilla, entre los 16 años hasta los 60 años, teniendo en cuenta de que se puedan valer por sus capacidades, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6, y, por último, ubicados y/o con fácil acceso al suroccidente Cali.

4.2. Propuesta de valor

“Brindar capacitación 100% técnica y práctica, por medio de talleres, seminarios y diplomados variados en parrilla, cocina nacional e internacional y cursos de cocina a grupos empresariales, además del servicio para todo tipo de eventos corporativos y sociales con una atención exclusiva y personalizada, cuidando cada detalle para cumplir con la mayor exigencia y altos estándares de calidad”.

4.3. Canales de distribución

Se utiliza un canal directo para llegar al cliente, ya que los chefs de la escuela interactúan directamente con ellos, pues son los estudiantes, razón por la cual tienen una constante relación durante el transcurso de los talleres o seminarios de cocina en los que participan.

4.4. Relación con los clientes

La relación con el cliente en cuanto a la comunicación es por medio de las redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp, al igual que *el voz a voz*, utilizando la base de datos que han logrado construir con antiguos clientes que han encontrado gracias su trabajo de 8 años en el sector gastronómico. A través de estas, se ofrecen constantemente los programas, contenidos, promociones y descuentos para invitarlos a que hagan parte de los diferentes talleres y cursos que se dan mes a mes.

En cuanto a la relación preventa, tratan de ser flexibles a la hora del pago, ya sea que haga el pago al finalizar el taller, abone la mitad o pague por completo el curso antes de iniciar para así darles una mayor facilidad de pago y logren tomar los programas.

Finalmente, la relación postventa se lleva a cabo por medio de una encuesta escrita que se realiza el último día de cada taller finalizado, en donde se les da la oportunidad a los alumnos de escribir y dar sus opiniones y sugerencias en cuanto a materia prima, calidad del docente, puntualidad en las clases e instalaciones, para así darnos cuenta si el taller llenó sus expectativas, conocer el nivel de satisfacción del cliente y saber en qué puntos se debe mejorar. Cabe resaltar, que así los alumnos ya hayan acabado sus cursos, se les siguen enviando información acerca de nuevos talleres por medio de los mismos canales de distribución, por si desean volver a ser parte de otros cursos, talleres y/o seminarios.

4.5. Recursos claves

En cuanto a los recursos claves cuentan con una community manager, (recurso humano) quien es la encargada de manejar las redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram, en donde se realizan pagos para hacer promociones de los diferentes cursos y talleres que se ofrecen y así lograr llegarles a más personas. Adicionalmente, se cuenta con instalaciones especializada para asados, en donde se realizan los diferentes seminarios, cursos y talleres. Igualmente, es necesario contar como recurso clave los diferentes utensilios de cocina necesarios para las actividades, al igual que los insumos y las materias primas que se utilizan para llevar a cabo los platos que se ofrecen en los programas y/o en los servicios de catering, como cumpleaños, cenas, matrimonios, pasabocas, brunchs, etc. Para terminar, el personal que realiza los cursos también serían parte de los recursos claves, pues son las personas que llevan a cabo las capacitaciones y la elaboraciones de los seminarios, de los cursos, etc., y las asesorías gastronómicas que necesitan las personas que desean montar restaurantes o mejorar su carta.

4.6. Actividades principales

La Escuela Colombiana de Parrilleros se dedica a tres distintas actividades de negocio. La primera, es la capacitación de estudiantes y grupos empresariales en distintos talleres, seminarios y diplomados en parilla, cocina nacional e internacional. La segunda actividad a la que se dedican es, a ofrecer servicios de catering para todo tipo de evento corporativo y social. Por último, la ECP ofrece servicios de asesorías a en las distintas áreas del sector gastronómico, donde ofrecen capacitación de personal, personalización de cocina, creación de menú, diseño de nuevos productos, montaje de restaurantes, etc.

4.7. Alianzas claves

La ECP tiene varias alianzas claves que le permiten funcionar y ofrecer un buen servicio. Entre esas las más importantes son *Foodpark*, ubicado en el parque del triángulo, donde varios restaurantes ofrecen sus productos y se diferencian por tener sus cocinas en container, en donde en este “parque de containers” se encuentra ubicada la ECP. Por otra parte, tienen las alianzas con *Atlantic* y *Los monos*, principales proveedores de la materia prima, en este caso, de diferentes cortes de carne, de la ECP. Finalmente, existe una alianza con *Renzotti*, una academia de pastelería, con la cual logran traer una cantidad importante de clientes, y la alianza con *Klaocook*, un taller de panadería, el cual les provee algunos productos relacionados con panadería y que necesitan para sus operaciones, entre esos el pan hamburguesa.

4.8. Estructura de precios

Los costos de la ECP se dividen en cuatro grupos, mano de obra, materia prima, publicidad y costos de funcionamiento. En los costos de mano de obra están los sueldos de la aseo, la secretaria, el encargado de la publicidad, y de los profesores que en este caso son los dueños. Los costos en materia prima son principalmente todos los alimentos que requiere la ECP para ofrecer sus distintos servicios, desde los talleres hasta los servicios en catering, en donde el de más peso es los alimentos cárnicos. En publicidad los principales costos están en pautas en internet y redes sociales y la participación en distintos eventos gastronómico. Finalmente, los costos de funcionamiento son todos los relacionados con arriendo, servicios públicos, mantenimiento de las parillas, implementos de cocina, entre otros.

Para terminar, presentaremos a continuación una tabla (Tabla 1) en donde se mostrará el modelo de negocio CANVAS para La Escuela Colombiana de Parrilleros, con cada uno de sus elementos identificados. Esto con el fin de resumir lo anteriormente descrito.

Tabla 1. Modelo de negocio CANVAS.

MODELO DE EMPRESAS CANVAS EMPRESA: ESCUELA COLOMBIANA DE PARRILLEROS			
ENTORNO: SECTOR GASTRONÓMICO		COMPETENCIA: EGO, MARIANO MORENO Y COMFANDI	
ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES
<p>Foodpark: ofrecen sus productos.</p> <p>Atlántic y Los monos: proveedores de diferentes cortes de carne.</p> <p>Renzootti: academia de pastelería que ofrece nuestros servicios.</p> <p>Klaocook: proveedor de productos de pastelería.</p>	<p>- Capacitación de estudiantes y grupos empresariales en distintos talleres, seminarios y diplomados en parrilla, cocina nacional e internacional.</p> <p>-Servicios de catering.</p> <p>-Asesorías a en las distintas áreas del sector gastronómico.</p>	<p>Brindar capacitación 100% técnica y práctica, por medio de talleres, seminarios y diplomados variados en parrilla, cocina nacional e internacional y cursos de cocina a grupos empresariales, además del servicio para todo tipo de eventos corporativos y sociales con una atención exclusiva y personalizada, cuidando cada detalle para cumplir con la mayor exigencia y altos estándares de calidad.</p>	<p>Comunicación: redes sociales (Instagram, Facebook y WhatsApp) donde se comunica la información importante (descuentos, promociones, talleres, etc.).</p> <p>Relación preventiva: flexibilidad a la hora del pago.</p> <p>Relación postventa: encuestas escritas al final de cada taller.</p>
RECURSOS CLAVES	CANALES	SEGMENTO DE CLIENTES	
<p>-Recurso humano: Community manager y profesores.</p> <p>Instalaciones especializadas en asados.</p> <p>-Utensilios de cocina.</p> <p>-Insumos y materias primas.</p>	<p>Canal directo para llegar al cliente, ya que los chefs de la escuela interactúan directamente con él durante el transcurso de los talleres o seminarios de cocina en los que participan.</p>	<p>-Hombres y mujeres, apasionados por la cocina, especialmente en la parrilla, entre los 16 años hasta los 60 años, teniendo en cuenta de que se puedan valer por sus capacidades.</p> <p>Estratos socioeconómicos 3, 4, 5y 6.</p> <p>-Ubicados y/o con fácil acceso al suroccidente colombiano.</p>	
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS	
<p>Mano de obra: aseadora, la secretaria, el encargado de la publicidad, y de los profesores.</p> <p>Materia prima: todos los alimentos necesarios para los cursos.</p> <p>Publicidad: en pautas en internet y redes sociales y la participación en distintos eventos gastronómico.</p> <p>Costos de funcionamiento: arriendo, servicios públicos, mantenimiento de las parrillas, implementos de cocina, entre otros.</p>		<p>La forma de recibir ingresos es 100% por medio de la venta de los talleres, seminarios, cursos, diplomados, asesorías y servicios de catering que ofrece la escuela.</p>	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. Análisis PESTAL

Sector: gastronómico.

Contextualización: la Escuela Colombiana de Parrilleros pertenece al sector de la gastronomía.

Dicho sector, se relaciona de manera directa con el sector de alimentos y bebidas, pues es ahí donde se encuentra su materia prima para trabajar y producir. Para este año 2020 se pronosticaba un crecimiento del 3,5% respecto al 2019, el cual registró un crecimiento del 2,5%, esto debido a que existe un buen desempeño de la demanda interna. Sin embargo, debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, así como en muchos sectores, este crecimiento será menor o incluso se dará una recesión, ya que esta urgencia sanitaria está afectando sobre todo al sector de la hotelería y de la gastronomía.

Político: la gastronomía se ha vuelto muy innovadora y ha cogido demasiada fuerza en Colombia, a tal punto de crearse un clúster gastronómico por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá junto con alianzas de restaurantes y asociaciones. Lo anterior, busca poder crear sinergias para mejorar la estrategia de dichos negocios e incentivar el sector, ya que Colombia cuenta con un gran potencial, tanto de insumos como de talento humano. Todo esto trayendo como resultado la consideración de Colombia como un destino gastronómico. Esto nos demuestra que hay oportunidades que el gobierno ha diseñado para apoyar, darle fuerza a esta industria e incentivar la inversión. Por ejemplo, en el año del 2017 llegó a Colombia el proyecto Manq'a financiado por las fundaciones RVO Holanda y Kerk in Actie. Este proyecto es un modelo de formación gastronómica orientado a la generación de mejores oportunidades de vida para jóvenes de escasos recursos y víctimas del conflicto armado de nuestro país. La idea del proyecto es capacitar en gastronomía a estos jóvenes para darles unas bases para que puedan trabajar y

producir alimentos, y con esto apostarle la reconciliación y reintegración relacionadas con el postconflicto. Estas escuelas se implementaron en zonas periurbanas de las ciudades de Bogotá y Cali, como en patio bonito en Bogotá y Aguablanca en Cali.

Económico: existen varios factores que pueden beneficiar o afectar este sector en términos económicos. De acuerdo con Guillermo Henrique Gómez, presidente de la Asociación Colombiana de la industria gastronómica, se ha visto un aumento en las ventas, sin embargo, todavía existe mucha informalidad, junto con los altos costos de arrendamientos, lo que pone en riesgo el sostenimiento de los negocios provocando así una disminución de las nuevas inversiones. No obstante, el sector gastronómico en Colombia mueve 38 billones de pesos anuales, aproximadamente, en sus ventas y genera más de un millón de empleados. Por otra parte, el sector tuvo un crecimiento en todo el país superior al 22%, en donde el Caribe fue una de las regiones protagonistas, ya que tuvo un crecimiento mayor a 40%. Cabe resaltar que, la gastronomía aporta aproximadamente un 3,6% dentro del aporte total del sector del turismo en el PIB. Adicionalmente, este sector se articula con las apuesta de economía naranja, ya que esta industria genera 4 puntos del PIB y la meta del Gobierno es generar en el país 6 puntos del PIB. Por otra parte, en la ciudad de Cali el sector gastronómico ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, como lo dijimos anteriormente, con la apertura el último año de 1.500 negocios de este tipo, generando en promedio 115.000 puestos de trabajo. Por ejemplo, los 5 bares-restaurantes que más vendieron en la ciudad generaron ingresos superiores a los 17.000 millones en el 2018.

Social y cultural: en los últimos años la gastronomía se ha puesto de moda. Los diversos realities de comida como Master Chef y la aparición de influencers gastronómicos como Tulio Zuluaga, han popularizado la gastronomía creando una tendencia en Colombia conocida como “foodie”. Los “foodie” son amantes a la comida, es una comunidad que está creciendo en el país y son

personas que están interesadas en saber de comida, en estudiar este arte y experimentar, probar y aventurar nuevas experiencias gastronómicas.

Cali tiene un prestigio cultural internacional y en la ciudad se han propuesto ser reconocidos no solo por el baile y la salsa, sino también por su gastronomía. El sector gastronómico de la ciudad se ha disparado en los últimos años, para responder a las recientes demandas de las personas por conocer y experimentar nuevas experiencias gastronómicas. *“Tomar un coctel ‘de autor’ en un bar mientras se escucha la programación del Dj en vivo en Ciudad Jardín; bailar a cielo abierto en un bar-terraza en San Antonio o probar un nuevo plato de cocina peruana en el barrio Granada hacen parte de los ‘parches’ que cada vez más buscan propios y extranjeros en Cali.”* (El País, 2020). Esto ha hecho que el número de establecimientos de consumo nocturno hayan tenido un fuerte crecimiento en el último año con la apertura de 436 nuevos bares y restaurantes en la Ciudad. Principalmente estos nuevos lugares se han abierto en los barrios Granada, el Peñón y San Antonio y varios le apuestan a traer cocina de otros países. Sin embargo, en el mundo gastronómico esta la tendencia de reivindicar y popularizar la comida típica y la gastronomía Colombiana. Varios influyentes en la cocina colombiana como Julián Estrada, Carlos Gaviria, Tulio Zuluaga, entre otros, están trabajándole a este reto de buscar nuestra comida típica y nuestras raíces. Algo para tener en cuenta es que muchos de estos platos típicos del país y de nuestra cultura utilizan cortes de carne no considerados como “premium” como lo son la cola de res, la sobrebarriga, el morillo, la lengua entre otros. En Cali, por ejemplo, tenemos a Basilia Murillo que con su puesto de comida en la galería Alameda, ha sido reconocida como una cocinera de tradición que ha destacado la cocina popular del pacífico colombiano a nivel internacional. Por otra parte, tenemos el festival del pacífico Petronio Álvarez, caracterizado por mostrar la cocina típica del pacífico y donde se promueve el consumo de las bebidas alcohólicas

donde se encuentran la variedad de “viches” una de las pocas bebidas alcohólicas típicas de Colombia y de las más reconocidas por los extranjeros mas no por nosotros mismos.

Tecnológico: ahora bien, es importante tener en cuenta que los avances tecnológicos han marcado todos los sectores económico, por lo cual el gastronómico no se queda atrás. Gracias a la tecnología, el sector ha logrado salir del estancamiento y reinventarse para atraer así más clientes, es por esto que el reto tecnológico es muy importante. Teniendo en cuenta esto, es importante realizar estrategias que generen un aumento en ventas y que junto con la data sea posible encontrar aquellos aspectos que son los que motivan a una persona para comer en restaurantes y/o trabajar en los mismos. Por otra parte, también es importante tener en cuenta que gracias al uso de la tecnología en cuanto a las páginas web, correos electrónicos, redes sociales, etc., ha sido posible realizar múltiples actividades como ventas, publicidad, transacciones bancarias, etc., en pro de las empresas dentro de este sector. Del mismo modo, el uso de la tecnología permite la capacitación tanto de campesinos, para que nos ofrezcan insumos de calidad, como de los chefs quienes se dedicaran a hacer el trabajo creativo, ofreciendo finalmente productos gastronómicos innovadores. Debido a lo anterior, es importante la transformación tecnológica y digital pues al tener los software será más fácil agilizar los procesos, mantener el control de los inventarios y conocer las preferencias de los clientes, permitiendo así brindar un mejor servicio y/o personalizado para lograr que los clientes se fidelicen con las empresas.

Ambiental: actualmente el cuidado del medio ambiente es de suma importancia ya que ayuda a concientizar a las personas y empresas de distintas categorías y sectores. El consumidor cada vez es más exigente con estos temas, y ante esto el sector gastronómico está promoviendo la utilización de empaques biodegradables, disminuyendo el uso del plástico y apostándole al uso de productos orgánicos. Por otra parte, este sector también le está apostando al uso en la cocina de

productos provenientes de cultivos amigables con el medio ambiente, y cultivos postconflicto, como la quinua, el cacao entre otros.

Nuestra cocina típica se caracteriza mucho por el uso de carbón y leña a la hora de cocinar, dándole un sabor único a la comida. Sin embargo, el uso de estos tipos de combustible siempre está en debate, por ejemplo, por la contaminación del aire en la combustión de leña y carbón, ya que son combustibles que no hacen una combustión perfecta y producen no solo dióxido de carbono si no otros compuestos peligrosos para la salud como el monóxido de carbono, benceno, butadieno, etc. Este es un tema de debate muy polémico ya que en las zonas rurales y urbanas de nuestro país se suelen utilizar fogones baratos alimentados por leña o carbón para cocinar, además que son este tipo de combustible que caracterizan los sabores más típicos de nuestra gastronomía.

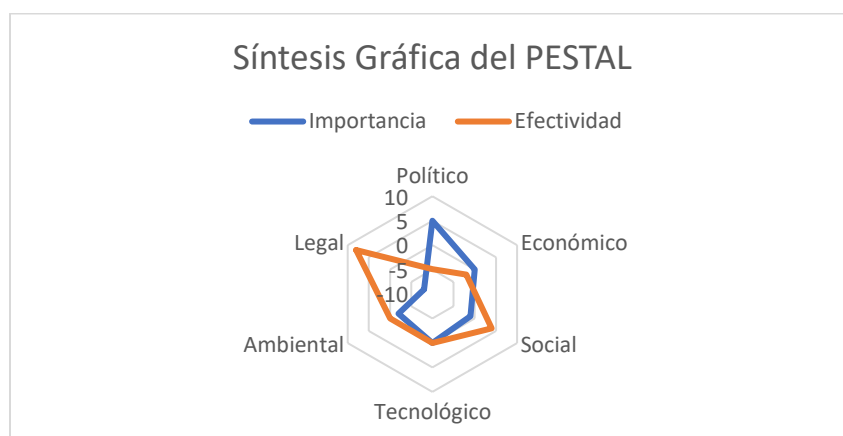
Legal: en la parte legal, los documentos principales que se deben expedir a la hora de abrir una empresa son el Rut y el certificado de la Cámara de Comercio que a lo largo del tiempo deben ser actualizados con las actividades que se están realizando en la empresa y en el cual se registra la marca, y sirve como mecanismo de protección de esta. Estos permisos son requisitos regulados por la ley colombiana, y cumplen con la función de supervisar el buen funcionamiento legal de la misma. Además de esto se debe cumplir con las distintas obligaciones tributarias y con todas las obligaciones que el gobierno establece en materia laboral. Por otra parte, como lo habíamos mencionado anteriormente, han existido ciertos factores que han afectado el sector como lo es informalidad, pues de acuerdo con las estimaciones del DANE, solo el 20% de empresas y de los negocios gastronómicos siguen los cumplimientos legales en cuanto a sus responsabilidades tributaria y vinculación formal de sus colaboradores, mientras que el otro 80% no lo hace. Esto ha sido uno de los grandes retos del sector, pues competir contra ese 80% de empresas que

manejan costos de operación más bajos y fijan precios de venta por debajo de sus competidores, no es fácil además de que genera un ambiente de competencia desleal dentro del sector.

Por otra parte, ante la actual crisis por el coronavirus las pymes y los nuevos emprendimientos son los más afectados, en este caso la ECP ha tenido que parar sus operaciones, y al parecer tomara bastante tiempo en poderlas reanudar de nuevo. Por una parte, el gobierno legalmente está apoyando en lo que puede a estas empresas, por ejemplo, aumentara en un 90% el aval para respaldar los préstamos que tramiten las micros, pequeñas y median empresas para pagar sus nóminas.

A continuación, presentaremos una ilustración la cual nos presentará la síntesis del análisis PESTAL (Ilustración 1):

Ilustración 1. Síntesis Gráfica del PESTAL.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

En el medio de las instituciones prestadoras de servicios de educación, el factor político tiene una gran importancia ya que, el gobierno suele subsidiar y patrocinar muchos estudiantes de bajos recursos para que se capaciten en técnicos laborales. Por ejemplo, actualmente la EGO competencia directa de la ECP, está recibiendo a los jóvenes del bienestar familiar para capacitarlos en técnicos de cocina. Por otra parte, el gobierno hoy en día esta con los proyectos de reinserción y desmovilización de los excombatientes de las Farc, y muchos de estos proyectos se

inclinan a la capacitación de estos excombatientes en técnicos como los de cocina. Por ende, el factor político representa una buena oportunidad para atraer un segmento importante de clientes. Sin embargo, en este mismo entorno, la ECP sigue siendo débil ya que, al ser tan reciente en el mercado, todavía no cuenta con el reconocimiento en la región y la infraestructura para participar en este tipo de contratos. No obstante, pese a no estar bien posicionado en el tema político, esto no se considera amenazante para el funcionamiento, pues no depende de este tipo de clientes, por lo cual es una buena oportunidad más no es amenazante. De igual manera para cualquier institución educativa el aspecto económico y social es muy importante. Para comenzar la ECP hace parte de las instituciones educativas privadas y su público objetivo son estratos 4, 5 y 6. Es por esto que, entre mejor este la situación económica del país más tiempo y recursos económicos tienen estas personas para invertir en este tipo de servicios. En este punto la ECP está bien posicionada ya que, sus precios son competitivos respecto a la competencia y se adaptan al público al que quieren llegar. Sin embargo, una crisis económica afecta de manera directa a este tipo de negocios, pues reduce la capacidad económica de las personas y esto provoca una disminución en el número de clientes. Ante este tipo de crisis las instituciones como la ECP no suelen estar muy preparados, por lo que cualquier cambio en los ingresos afecta directamente el funcionamiento de sus operaciones. En cuanto al aspecto social es tanto una amenaza como una oportunidad para los negocios que giran en torno a la gastronomía, pues en este ambiente se suele ver mucho que el éxito de un negocio está muy ligado a lo que hablen los demás de él, y tienen más influencia las personas reconocidas en el medio como otros chefs. Pese a manejarse mucho ego, en el mundo de la gastronomía, la ECP está bien posicionado debido a que, sus fundadores ya estaban involucrados en este medio, y contaban con cierta reputación en este. Tener una buena reputación puede atraer muchos clientes, y a la vez una mala imagen puede hacer desaparecer cualquier negocio. En el campo tecnológico pese a no jugar un rol muy importante en el

desempeño de este tipo de negocios debido a que, cualquier implemento de cocina se puede fabricar de manera artesanal, el contar con tecnología facilita y mejora la productividad. Por otra parte, la tecnología puede ser vista como un factor diferenciador. Sin embargo, la ECP en este aspecto no está muy preparado ya que, la competencia tiene un soporte financiero más amplio para poder darse el lujo de invertir en estos implementos. En la actualidad, el aspecto ambiental cada día toma más fuerza, y la sociedad exige mucho que las instituciones respeten estas normas, y condena aquellas que no lo hacen. En este campo, la ECP cumple con los requisitos que exige la ley, por ejemplo, con el manejo de aceite usado. En el aspecto legal más que una oportunidad es una completa amenaza ya que, el no cumplir con todos los aspectos legales, puede traer como consecuencia multas o llegar hasta el punto de cerrar un negocio. En este aspecto la ECP está bien pues, se ha constituido de acuerdo con todo lo que dice la ley.

Finalmente, si hacemos un estudio del caso del COVID-19 y todas las medidas que tomo el gobierno para poner frente a la pandemia, este tipo de negocios son los más afectados ya que, deben cerrar totalmente su funcionamiento y continuar pagando sus obligaciones. En el campo de la gastronomía las clases virtuales no son tan interesantes pues, este tipo de materias es de un componente mucho más práctico que teórico, pero en situaciones como estas es importante tener una mentalidad abierta para encontrar una manera de continuar con el negocio, pues una pandemia de este grado afecta todos los componentes del PESTAL.

5.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre los Competidores: en el sector de la gastronomía en Colombia no hay muchos competidores, pero si hay unos muy fuertes, pues llevan bastante tiempo en el sector y son muy reconocidos por los ciudadanos. Sin embargo, esto es una gran ventaja, por una parte, porque todavía existe mucha demanda para suplir, pero por otra parte puede ser un reto ya que hay varios

competidores muy reconocidos que tienen la mayoría de la demanda. Entre los competidores encontramos la Escuela de Gastronomía Mariano Moreno, la Escuela Gastronómica de Occidente, más conocida como la EGO, Alquimia Cocina Estudio, Comfandi y Cocinarte. De acuerdo con los cuatro competidores mencionados anteriormente, las más fuertes y reconocidas son la EGO, ya que es la que mayor tiempo lleva en el sector y la Escuela de Gastronomía Mariano Moreno es la más conocida a nivel nacional. Debido a lo anterior, en este caso el poder es medio.

Poder de negociación del proveedor: actualmente, la Escuela Colombiana de Parrilleros cuenta con seis proveedores de alimentos para poder llevar a cabo las clases. Es por esto que, el poder es bajo, debido a que es posible reemplazar fácilmente a un proveedor. Por una parte, las carnes, como la de res suministrada por Atlantic, Brangus, Jumbo y/o PriceSmart, cerdo por Cervalle, pescado por la Pescadería Gourmet, el pollo por “Fabio” en la galería la Alameda; y por el otro, las verduras y abarrotes suministrados por Supermercados MercaZ, Super Inter y Distriquesos Alameda. Teniendo en cuenta esto, podemos ver que hay varios proveedores en la mayoría de los productos que la Escuela Colombiana de Parrilleros necesita, lo que representa una gran ventaja por ella, pues de presentarse situaciones o eventos como, cese de los productos o subida injustificada de precios de estos, cuenta con otros proveedores para suplir con sus necesidades. Cabe resaltar que al estar ya registrados en la base de datos de Cervalle, con el NIT ofrecen un descuento del 10%, al igual que PriceSmart y Carulla quienes dan beneficios a personas que tienen la tarjeta empresarial, logrando así poder beneficiarse al comprar sus productos. En cuanto a los demás proveedores, al ser pequeñas empresas no brindan descuentos, pero sostienen el precio de los productos, incluso en situaciones que provocan un encarecimiento de ciertos productos.

Poder de negociación del cliente / compradores: en cuanto a los compradores, la empresa se encuentra dirigida a hombres y mujeres, apasionados por la cocina, especialmente en la parrilla,

entre los 16 años hasta los 60 años, teniendo en cuenta de que se puedan valer por sus capacidades, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6, y, por último, ubicados y/o con fácil acceso al suroccidente colombiano. Por otra parte, los catering van dirigidos a empresas o personas que quieran organizar un evento y que estén buscando una organización que se encargue de los servicios de alimentación y comida. Los interesados por estos servicios suelen tener preferencias gastronómicas altas y gustos por comida a la parrilla. Finalmente, los interesados por asesorías suelen ser personas que van a abrir un restaurante o ya tienen uno. Estas buscan la ayuda de un experto sobre temas relacionado con el funcionamiento de un restaurante, desde el diseño de la carta, hasta la capacitación de personal, organización del lugar, entre otros aspectos. Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos decir que el poder de los clientes es medio, ya que es un mercado reducido y cada cliente cuenta.

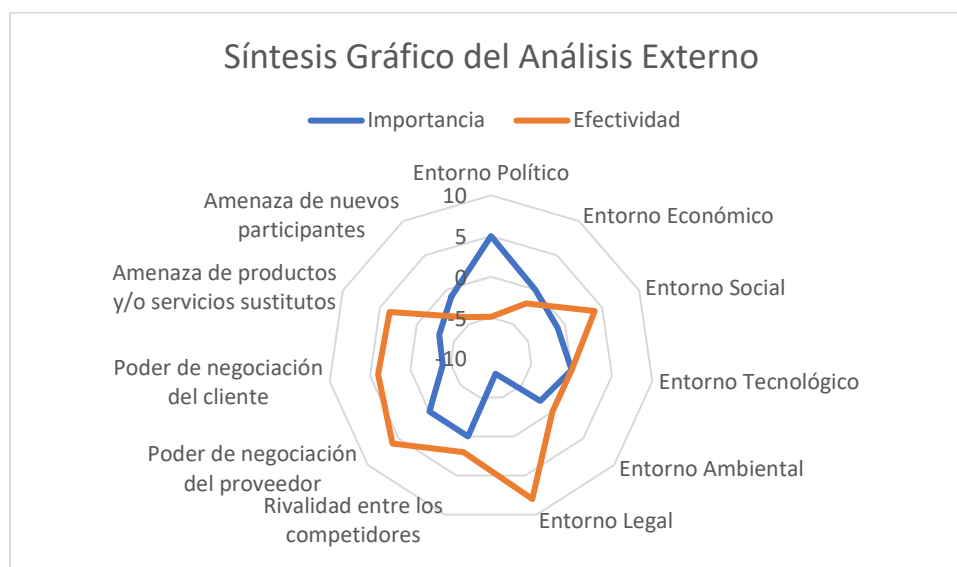
Amenaza de productos y/o servicios sustitutos: los servicios sustitutos son todos los talleres y diplomados que ofrecen las demás escuelas que son competencia directa de la ECP, por consiguiente, el poder es alto, debido a que hay varias. Entre esas, está la EGO y la Mariano Moreno que ofrecen distintos talleres, diplomados y seminarios. Adicionalmente, cuentan con una sede más grande, más personal y en parte, están preparados para atender una mayor cantidad de clientes. Si nos centramos en el cliente específico de la ECP, la EGO y la Mariano Moreno viene siendo la competencia directa. La EGO lleva un buen tiempo en el mercado y es bastante reconocida, por su trayectoria, experiencia y logros. Sin embargo, los fundadores de la ECP son docentes que venían de enseñar de la EGO y cuentan con la experiencia adquirida en esta escuela, y pueden traer todo este conocimientos a la ECP, mejorando todas las deficiencias que veían en la EGO. Por otra parte, la Mariano Moreno se puede considerar nueva en la ciudad, sin embargo, es una de las escuelas más reconocidas en el país y con experiencia y trayectoria en Bogotá y Medellín. Actualmente, cuentan con una nueva sede en el sector de Santa Mónica, igualmente

posicionándose para atender el mismo mercado que la EGO y la ECP, aunque su sede es más pequeña que la de la EGO, pero cuenta con sistemas más modernos.

Amenaza de nuevos participantes: la gastronomía en los últimos años se puso de moda, razón por la cual nuevos actores importantes quieren entrar a participar en este sector, entre esos la universidad San Buenaventura y Javeriana, quienes están pensando en sacar programas de gastronomía, profesionalizando aún más este oficio, Sin embargo, el poder es alto, pues se necesita conocimiento y capital para poder ingresar a este sector de la gastronomía. La amenaza es bastante grande ya que estas universidades tienen muchos años en la ciudad y son muy reconocidas, además de contar con una organización en pro a enseñar y capacitar personas. Estos nuevos participantes cuentan con la estructura financiera, organizacional y experiencial para entrar con fuerza al mercado. Por otra parte, las pandemias, como la que se está viviendo hoy en día con el COVID-19. La enseñanza que nos deja este virus es que las empresas, compañías y universidades tienen que meterse en la tarea de digitalizar cada vez más sus procesos. Ante esta tendencia, los cursos y seminarios que están dando actualmente por plataformas virtuales pueden popularizarse de tal manera que pueden tomar parte de este mercado, enfatizando a que por este medio la accesibilidad es más fácil y el precio mucho menor, llegando a ser gratis.

A continuación, presentaremos una ilustración la cual nos presentará la síntesis del análisis externo consolidado (Ilustración 2):

Ilustración 2. Análisis Externo Consolidado.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

En el análisis externo podemos ver como se encuentra la ECP en los diferentes factores y teniendo en cuenta la ilustración anterior nos podemos dar cuenta que en estos factores se encuentra bien posicionada la empresa, siendo efectivo y eficaz en cada uno de los mismos. Hay que tener en cuenta que el análisis de cada uno se da a partir de que tan amenazante y que oportunidad representa cada uno de estos.

La entrada de nuevos participantes con nuevos servicios es amenazante ya que, estos vienen a tomar parte del mercado. Sin embargo, frente a esta coyuntura la ECP está preparada para diferenciarse de la competencia adaptando sus servicios a la necesidades de sus consumidores, sacando diferentes talleres y seminarios. La ECP además cuenta con una buena capacidad de negociación con los clientes y con los proveedores. Esto se debe a que manejan precios adecuados para su tipo de clientes, y el contacto cliente-dueño es más personal, mejorando y facilitando las relaciones. Por otra parte, pese a que los proveedores cambian sus precios conforme a cómo cambian los precios internacionales, la ECP cuenta con varios proveedores y con estos manejan buenas relaciones permitiéndoles negociar los precios, cantidades, plazos de

pagos y tiempos. El único punto en el que la ECP esta débil es en la rivalidad con los competidores pues, está entrando en un mercado no muy competitivo dominado por pocas empresas que cuentan con la experiencia, el tiempo, el reconocimiento y la capacidad económica para ser un competidor fuerte.

Finalmente vemos que, en sector gastronómico, el entorno político y los convenios gubernamentales son muy importantes a la hora de atraer nuevos clientes. Sin embargo, en el entorno político la ECP es muy poco eficiente, razón por la cual debe centrar sus recursos en ser más eficiente en este aspecto. Por ejemplo, la escuela debería de disminuir los recursos y el tiempo utilizado para apoyar el sector legal, ya que en este sector ya son eficientes y este no es muy relevante en el sector gastronómico, y a cambio utilizar esos recursos para invertirlos en mejorar el sector político. En este caso, podrían buscar convenios y asociaciones con gremios gastronómicos para tener más voz, voto e importancia en el ámbito político.

5.3. Matriz EFE

A continuación, presentaremos la matriz EFE (Tabla 2), la cual nos permitirá hacer una evaluación de los factores externos, para así poder evaluar la información tanto económica, social y cultural, tecnológico, ambiental, legal y político como la del poder de negociación del proveedor, del cliente, amenaza de productos y/o servicios sustitutos, de nuevos participantes y de la rivalidad entre los competidores. Esto con el fin de saber si el entorno externo es amigable o no para nuestro negocio.

Tabla 2. Matriz EFE.

Análisis Externo - Matriz EFE	
Factores del entorno	Efectividad ponderada
Oportunidades	5,479452055
Amenazas	5,862068966

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, nos podemos dar cuenta que la diferencia entre el valor de las oportunidades y de las amenazas no es tan significativo, sino que existe cierta igualdad. Sin embargo, el valor de las oportunidades es menor que el valor de las amenazas, lo que nos podría decir que el entorno externo no es plenamente favorable para la marca, en este caso para la Escuela Colombiana de Parrilleros. Es por esto que, es necesario analizar y reforzar las debilidades que tiene la ECP, para así aumentar las fortalezas y las oportunidades y evitar que el ambiente externo afecte en mayor proporción a la escuela.

5.4. Matriz EFE y Pareto

Ahora bien, con la previa aplicación de la matriz EFE, se buscó identificar las diferentes oportunidades y amenazas que la empresa podría tener, teniendo en cuenta los factores del macroentorno mencionadas y explicadas anteriormente.

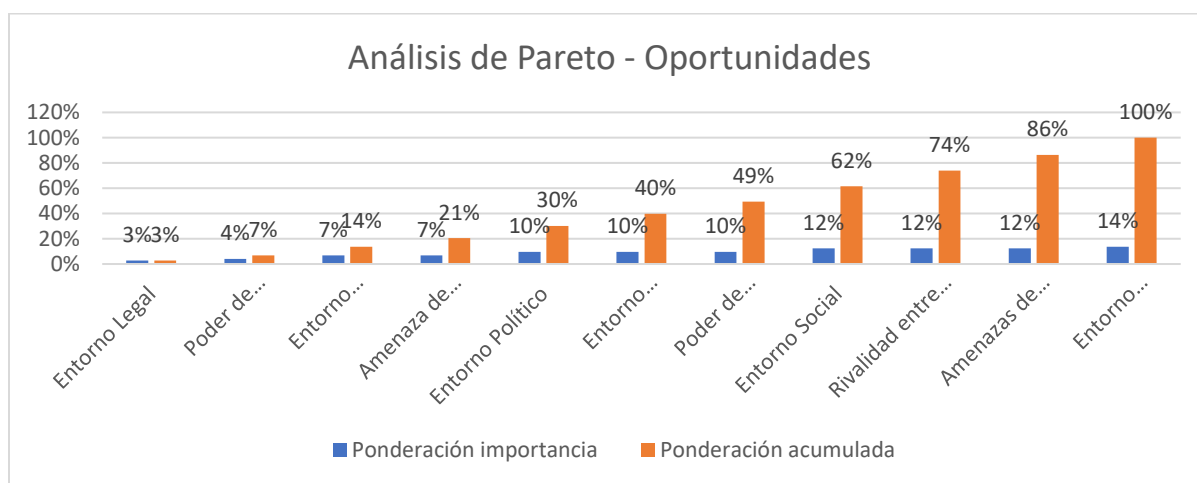
En cuanto a las oportunidades que podría tener la ECP, unas de las más importantes serían, seguir innovando en cuanto a los talleres y seminarios que ofrecen, buscando la manera que tener chefs internacionales y además ofrecer cursos más variados y enfocados a las tendencias que estén en el momento, por ejemplo, la alimentación saludable. Por otra parte, comenzar a incluir dentro de sus servicios y estudios los técnicos, para así competir directamente con otras escuelas de gastronomía como la EGO, generando así más ingresos y abarcando un público un poco más amplio. En estos momentos, la ECP responde de manera positiva frente a las diferentes exigencias del entorno y del mercado, pero es importante tener en cuenta las oportunidades para lograr ser más fuertes y reconocidos en el sector.

En cuanto a las amenazas, hablamos la entrada de nuevos participantes, la crisis económica que provoca una disminución de clientes, el aspecto social en cuanto a la mala reputación de los chefs o dueños de la institución, el aspecto legal por incumplimientos a normativas y finalmente, lo que

está afectando en gran medida a este sector, la crisis sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19.

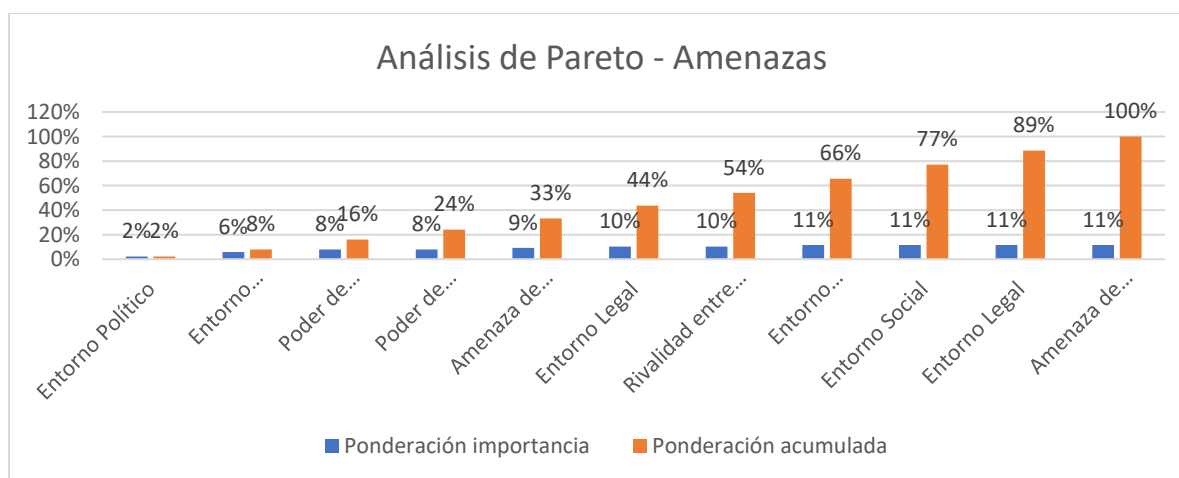
A continuación, se presentan las siguientes ilustraciones (Ilustración 3 y 4) para el análisis de Pareto de la empresa Escuela Colombiana de Parrilleros, tanto para las oportunidades como para las amenazas:

Ilustración 3. Análisis de Pareto (Oportunidades).



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Ilustración 4. Análisis de Pareto (Amenazas).



Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.5. Competencia relevante

La competencia directa de la ECP, son la EGO y la Mariano Moreno debido a que, estas tres instituciones se dirigen al mismo tipo de mercado y las tres se diferencia por ofrecer un método de enseñanza que sea presencial y práctico. Por otra parte, esta Comfandi que pese a no ser una competencia directa es reconocida dentro de las Instituciones de la ciudad que ofrecen este tipo de servicio.

A continuación, se mostrará un análisis (Tabla 3) que se realizó a la competencia directa de la organización para tener una visión más amplia de cómo se encuentra el sector en cuanto a la competencia:

Tabla 3. Competencia Relevante de ECP.

	Competidor 1 EGO	Competidor 2 Mariano Moreno	Competidor 3 Comfandi	A Analizar ECP
Propuesta de valor /ventaja competitiva	Escuela de formación que, con el desarrollo de una cultura gastronómica, fomenta en sus estudiantes gusto y placer con el arte culinario, la mixología y el maridaje, involucrando todos los campos afines de la gastronomía. Además de ofrecer servicios de catering y asesorías en cocina.	Instituto educativo referente en Argentina y presente prácticamente en toda Latinoamérica, con el objetivo de formar técnicos laborales aptos para desenvolverse ante nuevas demandas en el mundo laboral.	Formar personas en administración y producción de alimentos y bebidas en el área gastronómica, cumpliendo con los principios de seguridad alimentaria, racionalización de recursos y responsabilidad ambiental.	Brindar capacitación 100% técnica y práctica, por medio de talleres, seminarios y diplomados variados en parrilla, cocina nacional e internacional y cursos de cocina a grupos empresariales. Adicionalmente, cuentan con servicios para todo tipo de eventos corporativos y sociales con una atención exclusiva y personalizada, cuidando cada detalle para cumplir con la mayor exigencia y altos estándares de calidad.

Segmento de clientes	Hombres y mujeres, apasionados por la cocina, de los estratos socioeconómicos 5 y 6, y, por último, ubicados y/o con fácil acceso al suroccidente de Cali.	Hombres y mujeres, apasionados por la cocina, de los estratos socioeconómicos 5 y 6, y, por último, ubicados y/o con fácil acceso al noroccidente de Cali.	Hombres y mujeres, apasionados por la cocina, de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, y, por último, ubicados y/o con fácil acceso al norte de Cali.	Hombres y mujeres, apasionados por la cocina, especialmente en la parrilla, entre los 16 años hasta los 60 años, teniendo en cuenta de que se pueden valer por sus capacidades, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6, y, por último, ubicados y/o con fácil acceso al suroccidente de Cali.
Productos/Servicios	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico laboral en cocina internacional, panadería y pastelería y auxiliar de cocina. -Diplomados en administración de restaurantes, cocina básica, bartender manager y panadería básica. -Seminarios de paella, asados, arroces, parilla argentina, artesanal, Street Food y hamburguesas. -Servicio de catering y asesorías. 	<ul style="list-style-type: none"> -Programa de cocinero, panadero/pastelero y vinos, café y otras bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico laboral en Chef. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cursos en asados básicos, avanzados, argentino 1, argentino 2, al barril, cuyano argentino, hamburguesa a la parrilla, pescados y mariscos a la parrilla, cortes americanos a la parrilla, ensaladas como plato fuerte y taller de paella.
Calidad (identificar atributos)	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia. -Trayectoria. -Calidad. -Variedad. -Enfatizando en que el aprendizaje sea 90% práctico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Trayectoria y calidad de nivel internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buen técnico, a precios más exequibles y pensando en la base de la pirámide. 	<ul style="list-style-type: none"> -Especializada en temas de parilla, ofreciendo un aprendizaje práctico y semi-personalizado, ofreciendo una variedad de servicios pensados en el consumidor.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> -Técnicos: \$3'790.000 \$5'790.000 -Diplomados: \$1'490.000 \$4'390.000 -Seminarios: \$149.000 \$460.000 	<ul style="list-style-type: none"> -Programa de cocinero y pastelero: \$5'570.000 	<ul style="list-style-type: none"> -Categoría A: \$772.000 -Categoría B: \$790.000 -Categoría C: \$1'063.000 -No Afiliado: \$1'241.000 	<ul style="list-style-type: none"> -Asado Básico: \$398.000 -Asado Avanzado: \$450.000 -Pescados y Mariscos: \$450.000 -Hamburguesas: \$250.000 -Ensaladas: \$350.000

				-Parilla Argentina: \$450.000 -Paella: \$130.000
Instalaciones/Infraestructura	Cuenta con la sede más grande de Cali de las instituciones educativas, ubicado en el barrio San Fernando Viejo y bien equipado con más o menos 5 salones.	Cuenta con una sede bien equipada en el barrio Santa Mónica.	La sede de Comfandi está ubicada en el barrio Salomia, de buen tamaño y bien equipada.	Su sede es algo pequeña, del tamaño de un container, pero está bien equipada y se encuentra ubicado en San Fernando Viejo.
Canales	Utiliza sus redes sociales para comunicarse, al igual que otros métodos tradicionales como, llamadas, open house, y demás.	Tiene redes sociales con bastante alcance, y utiliza algunos métodos tradicionales como, llamadas, open house y demás.	Se comunican a través de la página web y de las redes sociales de Comfandi, caja de compensación muy conocida en Cali.	Redes sociales (Instagram, Facebook y WhatsApp), además del voz a voz entre sus clientes.
Imagen ante los clientes	Historia, trayectoria e importancia en la región.	Alcance y posicionamiento internacional.	Bueno y asequible.	Servicio de calidad y asequible.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

6. PAPEL DE INNOVACIÓN

Para la realización de este ítem, se tendrá en cuenta el análisis de las 4P's, para así poder evaluar de manera más precisa la innovación de la empresa. Este análisis describe como se innova en términos de producto, procesos, posición y paradigmas. A continuación, se presentará el análisis de cada una de las 4P's, mencionadas anteriormente, para la empresa:

6.1. Producto

ECP es una empresa relativamente nueva, que ofrece cursos, seminarios y talleres de gastronomía, enfocados en la cocina a la parrilla. Cabe resaltar que, este es un sector donde

existen competidores bastante fuertes, ya que llevan un trayecto mucho más largo, lo que las ha vuelto muy reconocidas tanto en Cali, como en Colombia. Debido a esto, la innovación juega un papel muy importante, pues es la que permitirá que la ECP logre obtener un factor diferenciador frente a su competencia. Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos decir que la escuela ha buscado obtener este papel innovador y diferenciador por medio de la especialización en cocina parrillera, a diferencia de su competencia que ofrecen un catálogo más amplio, pero menos especializado. En cuanto a innovación del producto pueden obtener la acreditación para ofrecer los técnicos laborales. Además, deben estar constantemente innovando en cuanto a los talleres y cursos que ofrecen adaptando estos a las tendencias en cuanto a gustos y temas gastronómicos, ya que de esta manera se logra centrar el servicio en satisfacer las necesidades del consumidor. Bajo esta misma idea se debe pensar en innovar por medio de diferentes actividades enfocadas en la cocina, como chefs internacionales, realización de platos internacionales con el uso de la parrilla y entre otros talleres o cursos que le demuestren al cliente que existen varias maneras para usar la parrilla al igual que varios platos que pueden ser realizados en la misma. Finalmente, bajo la marca ECP a futuro se puede pensar en crear una cadena de restaurantes enfocados en la buena parrilla e innovando en cuanto a los cortes de carne, las maneras de prepararlos y hasta el tipo de bobino.

6.2. Procesos

Es importante buscar una manera de comenzar a innovar, en cuanto a las formas en que son creados y/o entregados los servicios que ofrece la ECP y no limitarse únicamente a lo presencial. Esto debido a que pueden presentarse situaciones como la que estamos viviendo hoy en día con la crisis sanitaria a causa del COVID-19, las cuales no permiten que el servicio sea entregado como normalmente se hace. Es por esto que se podrían implementar nuevas estrategias basadas en el

uso de la tecnología, por medio de cursos online, como la realizando talleres básicos de cocina, recetas para hacer en casa y entre otras actividades que permitan a sus clientes, desde sus casas, seguir disfrutando y aprendiendo más acerca de la cocina parrillera. Es recomendable seguir innovando en la manera en que se ofrecen y se realizan los cursos, para así ser preferido entre la competencia y lograr tener un factor diferenciador.

6.3. Posición

Como sabemos la ECP tiene una competencia bastante fuerte en Cali. Aumentar su cuota de mercado es difícil ya que es una marca nueva que compite con marcas ya conocidas que además disponen de diferentes servicios y mejores establecimientos. Sin embargo, la ECP debe enfocarse en especializarse en los servicios referentes a parilla, diferenciándose por ser los mejores en la ciudad en cuanto a temas relacionados con parilla y carne. En la actualidad los servicios, productos y mercados son cada vez más específicos y especializados, cada empresa busca diferenciarse de la competencia siendo la mejor y destacando en alguna cualidad, y al final este valor agregado es apreciado por el consumidor posicionando una marca según una cualidad y adquiriendo buena participación en el mercado. Bajo esta idea la ECP debe centrar su estrategia en posicionarse como la mejor escuela para capacitarse en temas relacionados con parilla y carne, como lo mencionábamos anteriormente. Para esto puede comenzar a destacar en diferentes eventos gastronómicos y, por otra parte, lograr obtener la acreditación “Certified Angus Beef” y volverse embajadores de la marca, ya que esto sería un gran logro para mostrar la alta calidad de sus servicios.

6.4. Paradigmas

Sabemos que las personas suelen tener varios paradigmas acerca de un producto, servicio, cultura o comida. Una manera de innovar es cambiar los paradigmas que tienen las personas acerca del consumo de algunos productos o la preparación de estos. Los colombianos tenemos varios paradigmas en cuanto a los temas relacionados con parilla y consumo de carne. La mayoría de los colombianos y sobre todo la población de estrato medio y bajo, piensan que la carne se debe consumir bien asada y previo a un buen adobo, que la carne un poco roja puede traer bacterias y que el líquido rojo que sale de la carne es sangre. Sin embargo, sabemos que los buenos términos para consumir carne no son precisamente bien asados, de igual manera la carne solo se debe adobar con sal y pimienta y, por otra parte, los líquidos rojos que suelta la carne no son sangre, si lo fueran al tener contacto con el calor tomaría el color negro. En esto está el reto, cambiar la manera de pensar de los colombianos, educando a las nuevas generaciones sobre la manera correcta de comer carne y como un buen término permite disfrutar más el sabor y los jugos de la carne. Adicionalmente, las personas suelen pensar que los cortes premium para un buen asado son por ejemplo el lomo viche, la punta de anca y/o los cortes blandos, sin embargo, en la gastronomía colombiana se enfatiza mucho en el uso de otro cortes de carne como la sobrebarriga, la cola, la lengua, el hígado, etc., y este es otro reto, luchar con el concepto de carne o corte “premium”, y darles a estos cortes, que son consumidos por la mayoría de los colombianos, ese concepto de premium o gourmet, llevando nuestra cocina a un nivel más alto. Otro paradigma que está en el mundo de la gastronomía, en cuanto a carne, es la famosa carne “Angus”. Este tipo de carne últimamente es muy popular el mundo resaltando su sabor y su buen marmoleo llegando al punto de denigrar los otros tipos de carne. Sin embargo, el “Angus” es solo un tipo de bovino y así como se popularizo en los últimos años por su sabor, se pueden encontrar

otros tipos de bovinos con diferente sabor y lograr popularizarlo de igual manera, innovando en el tipo de bovino. Por último, la mayoría de las personas cree que para hacer un buen asado es necesario tener un buen asador y los mejores implementos de cocina, pero también se pueden fabricar asadores con materiales desechados como barriles de cerveza y hasta se puede lograr un buen asado utilizando solo el carbón. Teniendo en cuenta todo lo anterior, encontramos varios retos, especialmente el de mostrar que para hacer un buen asado se pueden utilizar estrategias y materiales de los que todos disponemos.

7. ANÁLISIS INTERNO

7.1. Autodiagnóstico de mejoramiento empresarial

Para conocer más a fondo el funcionamiento de la empresa fue necesario realizarles a los señores Pablo Fuentes y Cristián Carvajal un autodiagnóstico de mejoramiento, con el fin de encontrar las fortalezas y debilidades que tiene la Escuela Colombiana de Parrilleros. A continuación, presentamos el resultado:

Fortalezas:

- Los socios y profesores de la escuela se encuentran capacitados para mantener a flote la empresa, gracias a sus estudios en gastronomía y su experiencia adquirida en empresas similares.
- Los socios llevan 8 meses de experiencia en el negocio, pero cuentan con 10 años de experiencia en el mercado de la gastronomía.
- Ofrecen un servicio de alta calidad para sus clientes.
- Manejan precios competitivos y facilidades de pago para sus clientes.
- Manejan redes sociales para ofrecer sus diferentes servicios.

- Buena reputación de los socios frente a otros chefs y escuelas de gastronomía.
- Hay un contacto muy personal con los clientes, permitiendo construir mejores relaciones.
- Se adaptan fácilmente a las situaciones y a los tipos de clientes.
- Cuentan con una sede pequeña pero bien adaptada.
- Innovan constantemente en los servicios que prestan.
- Están teniendo un crecimiento controlado permitiéndoles responder a la demanda de los consumidores brindando un servicio de calidad.

Debilidades:

- No tienen mucho reconocimiento a nivel local.
- Son todavía muy nuevos en el mercado.
- Cuentan con una sede pequeña que a futuro no podría responder a una mayor demanda.
- Tienen que fortalecer las redes sociales, ya que las plataformas digitales dan muy buen resultado a la hora de captar clientes.
- El funcionamiento depende mucho de uno de sus dueños por ende en caso de este no estar presente no hay manera de operar.

Oportunidades:

- El sector presenta un crecimiento en la economía del país.
- Avances tecnológicos.
- Tendencia fitness.
- Poca competencia directa.
- Contar con chefs internacionales.
- Ofrecer cursos más variados y enfocados a las tendencias que estén en el momento, por ejemplo, la alimentación saludable.

- Incluir estudios técnicos.
- Lograr sacar los técnicos en cocina, y lograr certificaciones y reconocimiento local.
- La marca se presta para en un futuro crecer en otros negocios del sector gastronómico.
- Lograr convenios empresariales para captar más clientes.
- Fortalecer las redes sociales, para popularizarse y atraer clientes.
- Los clientes vuelven a tomar otros servicios.

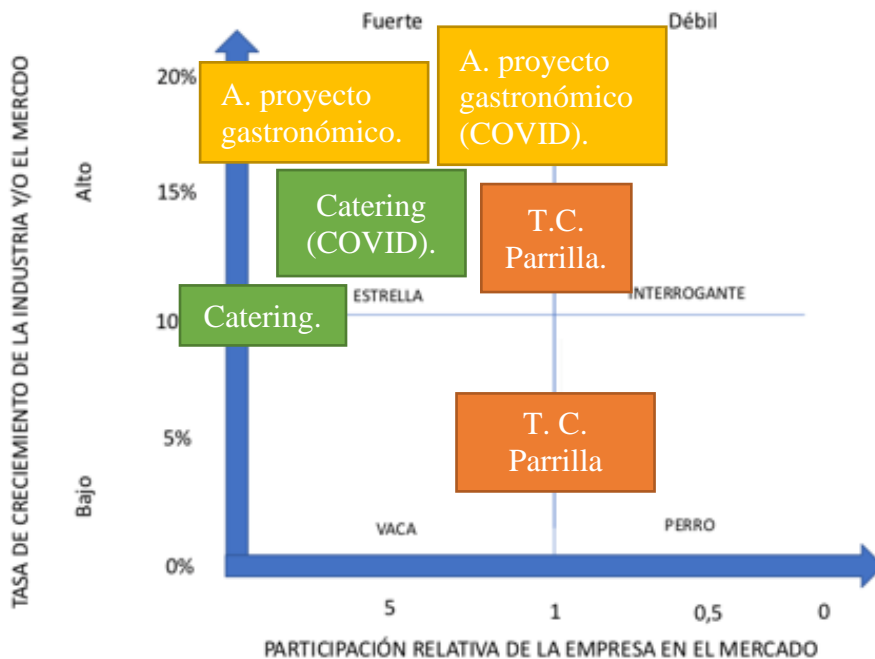
Amenazas:

- Entrada de nuevos participantes.
- Crisis económica que provoca una disminución de clientes.
- Crisis sanitaria, por ejemplo, la provocada por la pandemia del COVID-19.
- Subida de precios que afecte directamente los costos.
- Que las relaciones de los fundadores a futuro sean malas.
- Las tendencias en el mundo gastronómico.
- Que se genere una mala reputación de la empresa.
- No tener una buena estructura financiera.
- Acudir a préstamos bancarios y altos costos que no permiten que la empresa alcance su punto de equilibrio.
- Los ingresos fluctúan mucho mes a mes, no hay una “estabilidad” en este tema.
- No delegar correctamente las responsabilidades y no tener un plan a futuro para ir estructurando y creciendo.

7.2. Matriz BCG

El objetivo de esta matriz es analizar los productos y/o servicios que la empresa ofrece, con base a dos dimensiones, la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación en el mercado, para posteriormente poder establecer las estrategias de marketing que se podrían utilizar para mejorar en estos dos aspectos. En este caso, los servicios que se utilizaran para la realización del análisis son: talleres y capacitaciones de parrilla (T.C. Parrilla), asesorías y apoyo a personas que quieran o se encuentren emprendiendo un proyecto gastronómico (A. proyecto gastronómico) y el servicio de catering (Catering). Adicionalmente, tendremos en cuenta estos servicios antes y durante la pandemia por COVID-19. Con lo anterior, buscamos saber a cuál de los servicios ofrecidos por la empresa se le debe invertir más recursos.

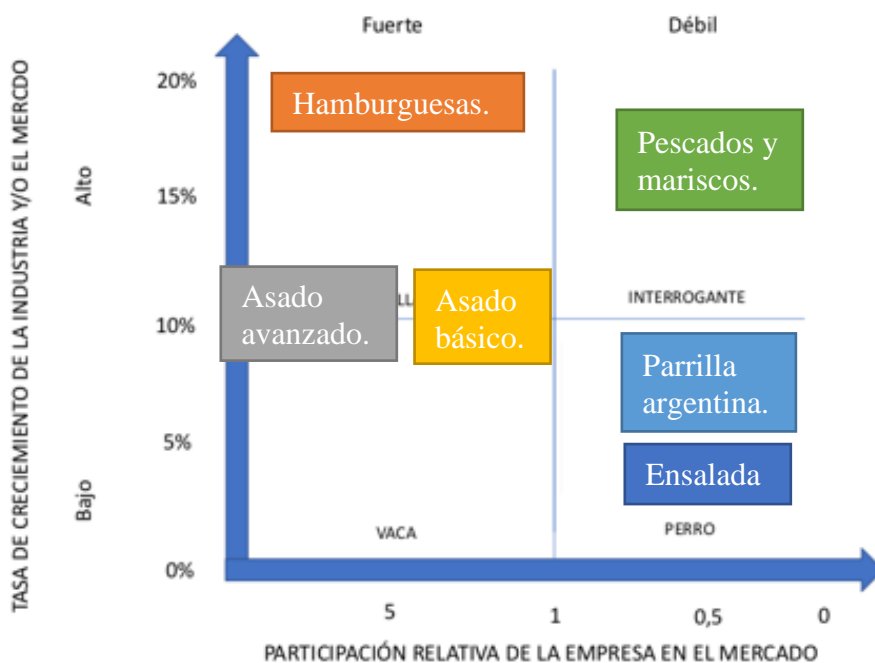
Ilustración 5. Matriz BCG – Servicios de la ECP.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Cabe resaltar que el servicio al que se le debe invertir más recursos es el de talleres y capacitaciones en parrilla, pues es el servicio que más demanda tienen, además de que es el medio para hacerse conocer y sirve de ancla para vender los demás servicios mencionados anteriormente. Razón por la cual, realizaremos el mismo procedimiento anterior pero ahora teniendo en cuenta la variedad de talleres y capacitaciones que ofrece la ECP. Entre estos talleres encontramos los de asado básico, asado avanzado, pescados y mariscos, hamburguesas, ensaladas y parrilla argentina.

Ilustración 6. Matriz BCG – Talleres y capacitaciones de la ECP.

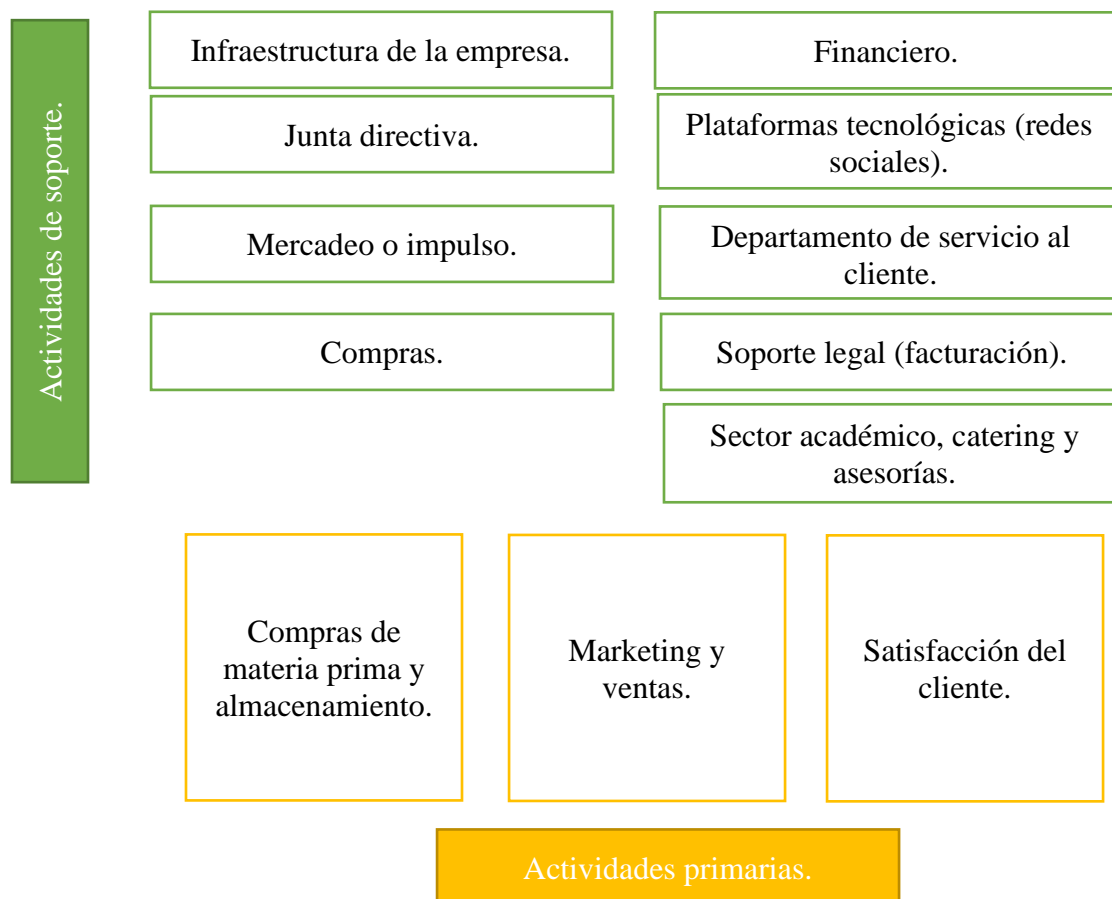


Fuente: Elaboración propia de los autores.

7.3. Cadena de valor

A continuación, presentaremos la siguiente ilustración (Ilustración 7) el cual nos ilustra la cadena de valor, representando así las actividades de soporte y las actividades primarias:

Ilustración 7. Cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Ahora bien, daremos una breve explicación de cada una de las actividades mencionadas anteriormente.

7.3.1. Actividades de soporte

Junta directiva: la junta directiva está conformada por los dos socios fundadores. Su función radica en tomar las decisiones de la compañía; razón por la cual se generan constantes acuerdos en pro del beneficio de la compañía. Además, de dividirse las distintas funciones para asegurar el

correcto funcionamiento de la empresa. La buena relación entre los dueños es fundamental para lograr tomar las mejores decisiones para la empresa.

Mercadeo o impulso: cuentan con una Community Manager que es la encargada de manejar las redes sociales. En cuanto a las visitas a la planta, atender los clientes y presentar la empresa lo suelen hacer alguno de los dueños o en su defecto la secretaria. El mercadeo es el principal motor para generar más ventas, mejor posicionamiento y encaminar un crecimiento sostenible.

Compras: de las compras se encarga alguno de los socios, y se suele hacer directamente con los proveedores que ya conocen para asegurar la calidad y el precio de los productos. Tener buenos productos es indispensable para asegurar la calidad de los talleres y seminarios, a la hora de degustar las preparaciones.

Financiero: para el sector financiero cuenta con un contador que es el encargado de llevar la contabilidad necesaria para el buen funcionamiento de la empresa. Los dueños tienen poco conocimiento en estos temas por eso prefieren delegar esta función ya que, el no llevar una buena contabilidad puede generar problemas internos, externos y legales.

Plataformas tecnológicas (redes sociales): la empresa cuenta con las redes sociales de Facebook e Instagram con las cuales buscan ofrecer sus servicios y darle a conocer a las personas la calidad y variedad de estos. Las redes sociales hoy en día son una plataforma con mucho potencial para posicionar una marca y lograr un mayor alcance en los consumidores.

Departamento de servicio al cliente: del servicio al cliente se encargan la secretaria o en su defecto los dueños. Esta área es fundamental para la sostenibilidad de la empresa ya que, es la encargada de vincularse con las necesidades, peticiones, quejas o reclamos de los clientes. Tener al cliente satisfecho aumentará la probabilidad de que sea leal a la empresa y siga escogiendo sus servicios.

Soporte legal (facturación): no hay como tal ninguna persona encargada de todos los temas legales de la empresa, sin embargo, cuando se requiere un experto en el tema, se suele contratar a un abogado. El soporte legal en una empresa es necesario para garantizar que no se estén haciendo actividades contra la ley que a futuro puedan perjudicar a la empresa. Cabe resaltar que, hay funciones legales, como las relacionadas con contratación y obligaciones tributarias, de las cuales los dueños se encargan, en caso de ser un tema más complejo se opta por servicios de un abogado.

Sector académico, catering y asesorías: los encargados de realizar las asesorías, talleres y capacitaciones son los dueños, pues el funcionamiento de la empresa depende del trabajo profesional de ellos.

7.3.2. Actividades primarias

Compras de materia prima y almacenamiento: la materia prima se compra de acuerdo con el taller o evento que la empresa vaya a prestar. La compra se realiza dos o tres días antes, según la duración del taller, las personas que vayan a participar y los tipos de productos que se vayan a utilizar. De la compra se encargan los dueños, quienes se dirigen a donde sus proveedores y ellos mismos se encargan del almacenamiento de los productos en refrigeradores y congeladores. Para asegurar que los alimentos se mantengan en buen estado, que suele ser durante una semana aproximadamente que es lo que dura un curso, se suelen comprar carnes empacadas al vacío.

Marketing y ventas: mensualmente se suele destinar un dinero para pautar en Instagram y Facebook, para así poco a poco aumentar el número de seguidores y lograr dar a conocer la empresa en su público objetivo. Por otra parte, se suele tener una base de datos de los clientes y por medio de WhatsApp se les hace llegar los distintos talleres y cursos que se estén dando, promociones, descuentos, concursos, entre otros servicios que llamen la atención del cliente.

Satisfacción del cliente: en general los dueños están en constante contacto con los clientes, precisamente para hacer sus servicios muy personalizados y conocer las sugerencias, recomendaciones, necesidades y quejas de los consumidores. Por otra parte, desde este año se implementó la realización de una encuesta de calidad al final de cada curso, con el fin de conocer más la opinión de los clientes.

7.4. Matriz EFI

Ahora bien, es importante utilizar la matriz EFI para así poder analizar los factores que influyen de forma negativa o positiva en el crecimiento de la empresa, pues nos permitirá entender la situación real y actual de la misma, entendiendo tanto las fortalezas como las debilidades mencionadas anteriormente. Adicionalmente, nos permite evaluar la efectividad de las estrategias que la empresa ya está aplicando a nivel interno y conocer el impacto que están generando. Todo con el fin de que posteriormente se hagan las planificaciones estratégicas necesarias para el crecimiento y el buen desarrollo dentro del mercado.

Tabla 4. Matriz EFI.

Análisis Interno - Matriz EFI	
Factores del entorno	Efectividad ponderada
Fortalezas	6,7
Debilidades	6,602739726

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, nos damos cuenta de que existe un equilibrio entre el peso ponderado de las fortalezas y de las debilidades. Es importante tener en cuenta que se debe seguir manteniendo un buen control interno para así poder aprovechar todos los recursos de la empresa y evitar y/o mitigar las debilidades encontradas, para que estas no superen las fortalezas y prevenir que las fuerzas internas de la organización sean desfavorables.

7.5. Análisis de entrevistas a dueños

Luego de realizarle una entrevista a los socios de la ECP con el fin de analizar la efectividad de la empresa antes y durante la pandemia, pudimos obtener los siguientes resultados:

Tabla 5. Análisis de entrevistas a dueños.

ENTORNO	PUNTUACIÓN IDEAL	EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ANTES DE LA PANDEMIA	EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DUARNTA LA PANDEMIA
Innovación	5	4	4
Calidad	5	5	5
Costos	5	5	5
Flexibilidad	5	5	5
Mano de obra	5	3	3
Manejo de inventario	5	5	5

ENTORNO	PUNTUACIÓN IDEAL	EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ANTES DE LA PANDEMIA	EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DUARNTA LA PANDEMIA
Estrategia	5	4	4
Procesos	5	4	3
Organización	5	4	4
Vínculos y redes	5	4	5
Aprendizaje	5	4	5
Efectividad operacional	5	5	4

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En cuanto a la innovación, la ECP considera que tenía un puntaje alto, pues estaban en proceso de crear nuevos talleres junto a profesores extranjeros, pero debido a la pandemia tuvo que ser suspendido. Ahora bien, durante la pandemia, el trabajo en áreas que antes no eran fuertes como, los eventos, las asesorías gastronómicas y el catering se multiplicó, por lo cual sienten que no han tenido la necesidad de innovar. Sin embargo, se les presentó la oportunidad de realizar una alianza junto a una empresa de asaderos en forma de barril llamada “Volcano” en donde la ECP

sería la imagen de sus productos, y adicionalmente, están en proceso de desarrollar de videos para YouTube, logrando así captar más público durante este periodo de aislamiento.

En cuanto a los servicios que ofrecen siempre buscan brindar una excelente calidad, pero en el tema de difusión de talleres, eventos, contacto con el cliente etc., lo han dejado a un lado, debido a que durante la pandemia es imposible realizar este tipo de actividades.

La ECP tiene una estructura de costos fijos como lo son el arriendo, el pago de servicios y de nómina. Siempre se ha intentado mantener esos costos fijos estables sin incurrir, por ejemplo, con personal innecesario, todo con el fin de tener un punto de equilibrio alcanzable y rentable. Ahora con la pandemia, de manera u otra los ingresos disminuyeron. Debido a que, ante esta crisis los dueños de la ECP decidieron despedir la secretaria, la community manger y la persona de aseo, con el fin de recortar gastos que ya no eran necesarios. De igual manera, lograron congelar el arriendo aliviando drásticamente la carga de los costos fijos. En cuanto a los costos variables, como lo son principalmente la materia prima, el manejo siempre ha sido correcto. Se compran los alimentos exactos antes de realizar un curso o un evento para no generar desperdicio. Por último, las materias primas no perecederas como, especias y aceites, se compran cada que se necesitan. Respecto a la flexibilidad, la empresa considera que antes y durante la pandemia han mantenido muy buen puntaje, pues están abiertos a trabajar a cualquier hora en su área culinaria.

La mano de obra disminuyó un poco durante la pandemia, pues fue necesario la reducción de personal, por lo cual son los socios los únicos que están gestionando los servicios que se están ofreciendo. No obstante, consideran que no ha sido desgastante para ellos, pues los talleres y cursos, los cuales no se están ofreciendo durante la pandemia, son los servicios que requieren de más tiempo, atención, control y asesoría.

El manejo de inventario es excelente, ya que siempre se realizan las compras de acuerdo con el curso, al evento y al número de personas, razón por la cual no hay desperdicios. Cabe resaltar que los productos que hay en stock son no perecederos, como la sal, la pimienta, etc.

En un principio la estrategia de la ECP estaba encaminada a dar a conocer su marca en el mercado caleño y en generar una buena reputación. Bajo esta idea, se concentraron en promover los cursos y seminarios, dejando de lado un poco las asesorías y los eventos. Sin embargo, durante la pandemia la escuela no pudo realizar más cursos, es por esto que cambiaron su estrategia, enfocándose en la realización de eventos y asesorías, lo cual ha sido un éxito, pues ha permitido que el negocio siga generando ingresos durante la pandemia. Lo anterior, ha sido resultado del trabajo realizado antes de la pandemia, ya que se generó una base de contactos y una reputación de la marca, facilitando el proceso de atraer clientes para estos servicios.

Como se venía planteando, antes de la pandemia los procesos de la organización estaban centrados en promocionar los cursos y crear marca. Ahora en la pandemia el foco está en los eventos y en las asesorías, razón por la cual, la sede principal destinada a las clases de cocina está siendo prácticamente inutilizada.

La estructura organizacional siempre ha sido de pocas personas, pero con roles muy bien definidos permitiendo que todas las actividades de la organización se realicen de manera adecuada. Ahora con la pandemia hubo una reducción significativa de personal y todas las funciones de la empresa recayeron en sus dueños, pero debido a la reducción de servicios no ha sido un inconveniente para la organización.

Los vínculos antes de la pandemia eran clave importante para la creación de marca, ya que por medio del voz a voz, y la divulgación de los cursos en redes sociales era por donde se atraían más a los clientes. Este trabajo realizado anteriormente permitió a la ECP crear vínculos y redes con clientes, lo cual ha sido clave para el funcionamiento durante la pandemia, pues gracias al voz a

voz se ha logrado llegar a personas que requieren de servicios como eventos y asesorías.

Adicionalmente, ahora con la pandemia se han desarrollado nuevos vínculos y contactos que le han permitido a la marca desarrollar su nueva estrategia centrada más en popularizar los eventos y asesorías. Razón por la cual, se lograron hacer alianzas con organizaciones encargadas de decoración y la gestión de eventos, al igual que convenios con la marca de barriles “Volcano”, como lo mencionamos anteriormente.

El crear una empresa es un aprendizaje que se vive día a día. Desde su creación los dueños han tenido varios aprendizajes. En un principio, por ejemplo, la escuela fue fundada por tres socios, y uno de ellos decidió retirarse, lo que generó una serie de inconvenientes legales, dejando como aprendizaje la necesidad de definir todo mediante contratos al margen de la ley. Ahora con la pandemia vieron una oportunidad en ramas del negocio que no estaban siendo correctamente explotadas, y se logró en caminar una estrategia para facilitar el desarrollo de estos servicios. Por ejemplo, ahora se llegó a tener contactos para a la realización de eventos, tanto de la comida como de la organización.

Finalmente, la efectividad operacional antes era mejor, ya que había una persona destinada a un cargo en específico y ahora son los socios quienes se encargan de todas las áreas, por lo cual no han sido muy efectivos en algunas. Sin embargo, como lo mencionábamos anteriormente, tampoco han sido muy necesarias, debido a que no están manejando ni talleres ni cursos.

7.6. Matriz DOFA ampliada

La matriz DOFA es una herramienta que permite diagnosticar el estado de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de una empresa frente a un entorno competitivo para posteriormente tomar decisiones estratégicas. Esto nos permite identificar los aspectos en los cuales los competidores superan a la empresa (debilidades), los que la empresa supera a sus

competidores (fortalezas), los aspectos que se pueden aprovechar del entorno (oportunidades) y los que pueden evitar el éxito de la empresa en el mercado (amenazas). Gracias a la matriz DOFA ampliada podemos analizar cómo usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades y evitar las amenazas, y como minimizar y/o vencer las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades y evitar igualmente las amenazas.

Tabla 6. Matriz DOFA ampliada.

		Análisis del entorno	
		Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> •El sector presenta un crecimiento en la economía del país. •Avances tecnológicos. •Tendencia fitness. •Poca competencia directa. •Contar con chefs internacionales. •Ofrecer cursos más variados y enfocados a las tendencias que estén en el momento, por ejemplo, la alimentación saludable. •Incluir estudios técnicos. •Lograr sacar los técnicos en cocina, y lograr certificaciones y reconocimiento local. •La marca se presta para en un futuro crecer en otros negocios del sector gastronómico. •Lograr convenios empresariales para captar más clientes. •Fortalecer las redes sociales, para popularizarse y atraer clientes. •Los clientes vuelven a tomar otros servicios. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> •Entrada de nuevos participantes. •Crisis económica que provoca una disminución de clientes. •Crisis sanitaria, por ejemplo, la provocada por la pandemia del COVID-19. •Subida de precios que afecte directamente los costos. •Que las relaciones de los fundadores a futuro sean malas. •Las tendencias en el mundo gastronómico. •Que se genere una mala reputación de la empresa. •No tener una buena estructura financiera. •Acudir a préstamos bancarios y altos costos que no permiten que la empresa alcance su punto de equilibrio. •Los ingresos fluctúan mucho mes a mes, no hay una “estabilidad” en este tema. •No delegar correctamente las responsabilidades y no tener un plan a futuro para ir estructurando y creciendo.
Análisis interno			
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> •Los socios y profesores de la escuela se encuentran capacitados para mantener a flote la empresa, gracias a sus estudios en gastronomía y su experiencia adquirida en empresas similares. •Los socios llevan 8 meses de experiencia en el negocio, pero cuentan con 10 años de experiencia en el mercado de la gastronomía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar la marca en la ciudad de Cali, con el fin de atraer nuevos segmentos de clientes, y ampliar su mercado. 2. Obtener acreditaciones para certificar sus cursos y desarrollar los técnicos en cocina. 3. Aprovechar las tendencias del mercado, para ofrecer cursos pensando 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los socios fundadores son amigos y llevan una buena relación donde prima la confianza y el respeto. 2. Después de la salida de una de las socias fundadores se lograron organizar mejor legalmente para prevenir futuros inconvenientes. 3. La variedad de servicios le permite diversificarse ante cualquier crisis. 	

<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecen un servicio de alta calidad para sus clientes. •Manejan precios competitivos y facilidades de pago para sus clientes. •Manejan redes sociales para ofrecer sus diferentes servicios. •Buena reputación de los socios frente a otros chefs y escuelas de gastronomía. •Hay un contacto muy personal con los clientes, permitiendo construir mejores relaciones. •Se adaptan fácilmente a las situaciones y a los tipos de clientes. •Cuentan con una sede pequeña pero bien adaptada. •Innovan constantemente en los servicios que prestan. •Están teniendo un crecimiento controlado permitiéndoles responder a la demanda de los consumidores brindando un servicio de calidad. 	<p>en comida saludable.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Llegar a nuevos segmentos de mercados como los jóvenes inexpertos de cocina, creando un curso económico para los jóvenes inexpertos en cocina que quieran aprender cocina básica. 5. Crear una línea de restaurantes de comida, enfocado en la parrilla usando la marca existente. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. La cercanía con los clientes permite desarrollar una fidelidad con los clientes, y a la hora de la entrada de nuevos participantes esto puede ser conveniente. 5. La experiencia laboral que han tenido en otras empresas, les han permitido aprender de los errores de estas empresas, para no cometerlos en la suya.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •No tienen mucho reconocimiento a nivel local. •Son todavía muy nuevos en el mercado. •Cuentan con una sede pequeña que a futuro no podría responder a una mayor demanda. •Tienen que fortalecer las redes sociales, ya que las plataformas digitales dan muy buen resultado a la hora de captar clientes. •El funcionamiento depende mucho de uno de sus dueños por ende en caso de este no estar presente no hay manera de operar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar la marca para satisfacer la demanda que tiene el sector gastronómico en la economía. 2. El ser nuevos en el mercado y conocer la competencia, les permite innovar y diferenciarse en el mercado. 3. A futuro se puede crear una sede propia aprovechando los avances tecnológicos para contar con una sede moderna y atractiva para el cliente. 4. Desarrollar unas redes sociales con un buen número de seguidores y pautando contenido interesante. P 5. Uno de los socios se encarga de todo el funcionamiento operativo, y el otro el funcionamiento financiero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertenecer a gremios de gastronomía para atraer nuevos clientes, por medio de las ayudas del gobierno. 2. Al ser un emprendimiento "pequeño" y nuevo es poco el capital y que se arriesga. 3. No se requiere mucho personal para poder operar. 4. Al ser nuevos en el mercado pueden innovar sin preocuparse tanto en la reputación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Una vez entendida la matriz anterior y hacia donde se quiere llegar con la empresa, se puede dar inicio al planteamiento de las estrategias de mejora, eliminando las debilidades, utilizando las fortalezas, aprovechando las oportunidades y minimizando al máximo las amenazas del mercado.

8. MAPA ESTRATÉGICO

Visión: “Para el año 2025 buscamos ser reconocidos en Colombia como una de las escuelas líderes en la capacitación de parrilleros y ser reconocidos por nuestros excelentes servicios de catering y asesorías, generando beneficios para nuestros clientes, socios y la sociedad a través de la aplicación de buenas prácticas, diferenciándonos y ofreciendo un valor agregado.”

Finanzas: organizarse financieramente para destinar una mayor parte de los ingresos a el área de mercadeo, para así posicionar la marca en la ciudad de Cali, por medio de estrategias que permitan que la ECP atraiga nuevos segmentos de clientes y así poder ampliar su mercado y ser reconocida por un mayor número de personas. Entre estas estrategias, esta fortalecer las redes sociales, como Facebook, Instagram, YouTube y/o Twitter. Por otra parte, se debe buscar a nuevos nichos de mercados, como los jóvenes inexpertos en cocina, a través de un curso económico de cocina básica. Finalmente, es muy importante adoptar un plan financiero pensado en el ahorro, ya que es necesario invertir en ampliar y mejorar la sede para satisfacer una mayor demanda del mercado.

Clientes: la ECP ofrece principalmente servicios relacionados con gastronomía, es por esto que satisfacer a sus clientes es un proceso continuo en el cual deben estar constantemente innovando, debido a que el consumidor es un individuo de preferencias cambiantes, manipulable y persuasivo. Sus estrategias deben girar en torno a lo que busca y quiere el cliente, razón por la cual, se busca fidelizar a los clientes con la marca, tener una atención personalizada para familiarizarlos con la escuela y sus trabajadores, usar las redes sociales para construir una base de datos para finalmente, estar en contacto con los consumidores, ofreciéndoles descuentos, promociones, combos y eventos. Debido a esto, es muy importante, que la escuela este

constantemente adaptándose a las demandas del mercado. El manejo y análisis de datos, pues es la calve para el mejoramiento continuo.

Procesos internos: en cuanto a los procesos internos, es necesario que, conforme va creciendo la institución, se piense en adaptar la escuela con lo requerido para obtener certificaciones gubernamentales e internacionales, que le permitan ofrecer técnicos y carreras en cocina a sus clientes. Esta es otra manera de posicionar la marca en la ciudad, pues logran obtener reconocimiento. Por otra parte, la empresa debe organizarse estructuralmente, para que no todos los procesos dependan de una sola persona, ya que la mayoría dependen de uno de los socios. Finalmente, se puede pensar en lograr un mayor número de alianzas estratégicas para obtener materia prima a un bajo costo e igualmente, captar más clientes.

Aprendizaje y desarrollo: es importante que la escuela aproveche la experiencia que tienen los fundadores en el medio gastronómico para no cometer los mismos errores de la competencia y poder así diferenciarse en el mercado. Cabe resaltar que, la institución apenas está comenzando, es por esto que todavía falta mucho por hacer, sin embargo, lo primero que deben centrarse en hacer es crear y posicionar la marca en la ciudad, para tener un mayor número de clientes que participen en sus cursos y talleres, y de igual manera que soliciten servicios de accesorias y catering. Igualmente, se puede pensar en utilizar esta marca, en un futuro, para entrar en otros modelos de negocios como, por ejemplo, el de restaurantes.

Misión: “La Escuela Colombiana de Parrilleros ECP, se dedica a la capacitación de los mejores parrilleros del país, por medio de talleres segmentados (básico, medio, avanzado), cursos y seminarios. Por otra parte, la ECP ofrece servicios de catering para empresas y particulares en todo tipo de comida, no solo en parrilla, y asesorías integrales a restaurantes en todas las áreas.”

Valores:

- Transparencia: la empresa siempre debe actuar de acuerdo con lo pactado y con legalidad.

- Diferenciación: aprender de los errores de la competencia para posicionarnos en el mercado.
- Innovación: es importante estar innovando en los talleres y cursos para no limitar el concepto de parrilla solo a carnes, sino ampliarla a una mayor variedad gastronómica.
- Servicio: ofrecer un servicio de calidad que responda a las necesidades del cliente
- Honestidad: ser transparentes tanto internamente en la empresa, al igual que externamente con los clientes para lograr crear confianza y cercanía.
- Amigabilidad: nuestros clientes son nuestros amigos que comparten nuestra pasión por la gastronomía.

9. OBJETIVO ESTRATÉGICOS

Inicialmente, para poder implementar una estrategia, es necesario plantear una serie de objetivos estratégicos, los cuales son:

- Aumentar las estrategias de promoción y fortalecer las redes sociales con las que cuentan la compañía para lograr un mayor reconocimiento en su nicho de mercado y de igual manera atraer nuevos clientes potenciales.
- Ampliar los servicios y los talleres que ofrece la ECP, buscando fidelizar al cliente por medio de la innovación.
- Ampliar las alianzas con marcas relacionadas con la gastronomía, para obtener descuentos en productos y llegarles a más clientes.

9.1. Matriz de planes tácticos

Tabla 7. Actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo.

Objetivo: Aumentar las estrategias de promoción y fortalecer las redes sociales con las que cuentan la compañía para lograr un mayor reconocimiento en su nicho de mercado y de igual manera atraer nuevos clientes potenciales.				
Actividad	Entregables	Indicadores	Metas (métricas)	Recursos
Realizar campañas en las diferentes redes sociales de la compañía.	Cronograma y plan de mercadeo para realizar una pauta efectiva.	Número de seguidores.	Aumentar 50 seguidores semanales.	Conocimientos en marketing, tiempo, dinero y recurso humano.
Concursos.	Diversidad de concursos, tanto en la forma de participar como en los premios o beneficios que ganarían los participantes.	Número de seguidores y fidelización de clientes.	Aumentar 50 seguidores semanales y mejorar el compromiso de los clientes con la marca en un 70%.	Conocimientos en marketing, tiempo, dinero y recurso humano.
Análisis de los seguidores para perfilar el tipo de consumidor.	Base de datos de tipos de consumidores, según preferencias, edad, gusto, etc.	Data points.	Hacer el perfil del consumidor de 5 usuarios a partir de los datos points que estén en las redes sociales.	Conocimientos de marketing, de recursos humanos e informático, tiempo.
Convenios con influencers.	Portafolio de influencers que sean acordes a la marca.	Número de seguidores y de influencers.	Aumentar 50 seguidores semanales y tener 3 influencers en la campaña.	Conocimientos en marketing, tiempo, dinero y recurso humano.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 8. Actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo.

Objetivo: Ampliar los servicios y los talleres que ofrece la ECP, buscando fidelizar al cliente por medio de la innovación.				
Actividad	Entregables	Indicadores	Metas (métricas)	Recursos
Proponer mensualmente un taller de temporada.	Búsqueda de diferentes talleres que la escuela puede realizar según las tendencias del mercado, la cuales deben estar alineadas con la misión y visión de la empresa.	Número de participantes y sus respectivos comentarios del taller.	Tener como mínimo 12 participantes, para alcanzar el punto de equilibrio del curso.	Conocimientos gastronómicos, tiempo, dinero y recurso humano.
Encuestas a los clientes para saber en qué tipos de talleres les gustaría participar.	Análisis de las encuestas.	Número de encuestados y análisis de lo posible y lo no posible de realizar.	Realizar como mínimo 30 encuestas mensuales.	Conocimientos en marketing, tiempo y recurso humano.
Proponer la creación un taller de cocina básica económicos para inexpertos.	Estudio sobre el contenido del taller según tres criterios, economía, practicidad y calidad.	Número de participantes y sus respectivos comentarios del taller.	Tener como mínimo 12 participantes, para alcanzar el punto de equilibrio del curso.	Conocimientos gastronómicos, tiempo, dinero y recurso humano.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 9. Actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo.

Objetivo: Ampliar las alianzas con marcas relacionadas con la gastronomía, para obtener descuentos en productos y llegarles a más clientes.				
Actividad	Entregables	Indicadores	Metas (métricas)	Recursos
Buscar marcas relacionadas con temas de parrilla (proveedores, accesorios, restaurantes, equipos, etc.).	Portafolio de marcas en Cali, con las cuales pueda ser interesante formar una alianza.	Número de marcas acordes con la escuela.	Tener alianzas con 2 marcas estratégicas.	Conocimientos gastronómicos, tiempo y recurso humano.
Realizar eventos gastronómicos aliándose con restaurantes y	Estructura y logísticas del evento gastronómico.	Número de participantes, tanto marcas	Tener como mínimo 30 participantes.	Conocimientos en marketing, tiempo y dinero.

marcas reconocidas de la ciudad.		como consumidores.		
Hacer alianzas con empresas con el fin de atraer nuevos clientes.	Portafolio de empresas con las cuales se pueda hacer un convenio para ofrecer tarifas especiales y aumentar el número de clientes.	Número de clientes nuevos y de convenios logrados.	Aumentar como mínimo 8 clientes por cada convenio logrado y tener 3 convenios.	Conocimientos gastronómicos, tiempo y recurso humano.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

9.2. Estructura organizacional

Antes de la pandemia, la estructura organizacional de la Escuela Colombiana de Parrilleros tenía una estructura organizacional vertical. En la parte superior, se encuentran los dos socios de la empresa y debajo de ellos se encontraban, la secretaria, quien los apoyaba en el tema de atención al cliente y facturación, la persona de limpieza, quien se encargaba de mantener el establecimiento en óptimas condiciones y la persona encargada de marketing, quien se encargaba de manejar las redes sociales. Adicionalmente, por prestación de servicios estaba el contador y el abogado. Sin embargo, actualmente, por razones de la pandemia, solo se encuentran los dos socios liderando la empresa. Cabe resaltar que, las distintas áreas de la empresa no estaban muy bien delimitadas y en general, los socios se solían encargar de la mayoría de los procesos, como de las ventas, de las compras, de los servicios ofrecidos, etc.

10. RECOMENDACIONES

La Escuela Colombiana de Parrilleros va por un buen camino, pues al ser una empresa pequeña está creciendo poco a poco conforme a sus ganancias y reconocimiento, evitando así riesgos o quiebras. Sin embargo, consideramos de gran importancia hacer ciertas recomendaciones a la

ECP, para que así, puedan mejorar en los aspectos en los cuales no son muy fuertes. En primera instancia, le recomendamos a la ECP que es necesario tener una mejor organización interna, en la cual, dividan a los trabajadores por áreas especializadas, evitando así la sobrecarga en una sola persona. En segunda instancia, dado que no tienen mucho presupuesto para mercadeo, consideramos que deben mejorar sus redes sociales, para así poder captar y fidelizar un mayor número de clientes. Finalmente, les recomendamos hacer convenios y alianzas con marcas relacionadas a su mismo sector, para así poder llegar a más clientes y ofrecer beneficios a los mismos. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que la ECP comience a crear y posicionar la marca en el mercado caleño, para que en un futuro se evalúe la opción de pedir un préstamo bancario, con el objetivo de mejorar y ampliar la sede, con el fin de atender una mayor demanda. Cabe resaltar que, consideramos esencial crear primero la marca y ver si el negocio es rentable, para que al pedir un préstamo haya menos riesgos, pues es importante crecer poco a poco de acuerdo con la demanda del mercado y siempre y cuando el negocio genere utilidad.

11. CONCLUSIONES

En la primera etapa, nos enfocamos en conocer a la empresa, al sector, a la competencia y al entorno, tanto interno como externo. En pocas palabras podemos decir que, la ECP se creó a partir de una necesidad del mercado, donde los fundadores, que son personas con una amplia experiencia y trayectoria en el sector gastronómico, quisieron crear la empresa para suplir esta necesidad que había en el mercado, aprendiendo de los errores de la competencia y de su experiencia laboral pasada. Durante esta etapa de crecimiento de la empresa, han tenido fallas, las cuales han podido sobrellevar y aprender de ellas, por ejemplo, la actual crisis económica que muchos, si no todos los sectores han tenido que vivir con la pandemia ocasionada por el COVID-

19. En este caso, la ECP supo manejar esta crisis, por medio de la adaptación de su negocio en nuevas áreas como la de los eventos privados.

Actualmente, la escuela es un negocio pequeño al cual le vemos potencial, siempre y cuando haya una buena administración y organización financiera, ofreciendo siempre un servicio diferenciador, pensando en lo que quiere y necesita el consumidor. Cabe resaltar que, como lo mencionábamos anteriormente, es importante que el área de mercadeo este bien establecida y organizada, para así poder hacer una mayor inversión en esta, pues de aquí depende que tan fuerte se vuelva la marca en el mercado.

Para concluir, consideramos que la Escuela Colombiana de Parrilleros está haciendo un buen trabajo creando marca y finalizando una serie de clientes. Adicionalmente, es una marca que se presta a que, en un futuro, se creen nuevas líneas de negocio y/o de servicios, como de restaurante, permitiéndoles llegar a más consumidores, obteniendo nuevas oportunidades.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Garzón, D. (2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes*.

Recuperado el 21 de abril de 2020, de: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>

Davila, L. (2020). *Los retos del 2020 para el sector gastronómico*. Recuperado el 21 de abril de

2020, de: <https://www.lanacion.com.co/los-retos-del-2020-para-el-sector-gastronomico/>

<http://blogs.portafolio.co/raddar/2016/03/09/la-gastronomia-como-sector-innovador/>

Dinero. (2019). *Con flexibilización laboral sector gastronómico crearía 200.000 empleos*.

Recuperado el 21 de abril de 2020, de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/como-esta-la-industria-gastronomica-en-colombia-este-2019/277044>

Mouthón, L. (2017). *Sector gastronómico mueve ventas por \$38 billones anuales*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de: <https://www.elheraldo.co/economia/sector-gastronomico-mueve-ventas-por-38-billones-anuales-421296>

Torres, L. (2018). *Basilia Murillo la mujer que rescata la tradición de la cocina chocoana en Cali*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de: <https://www.elpais.com.co/cali/basilia-murillo-la-mujer-que-rescata-la-tradicion-de-la-cocina-chocoana-en.html>

Bahamón, M., Robledo, J. (2018). *Las nuevas texturas y sabores que se han apoderado de la gastronomía de Cali*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de: <https://www.elpais.com.co/entretenimiento/las-nuevas-texturas-y-sabores-que-se-han-apoderado-de-la-gastronomia-de-cali.html>

El País. (2020). *Oferta de bares y restaurantes en Cali va en aumento: 436 lugares abrieron recientemente*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de: <https://www.elpais.com.co/economia/oferta-de-bares-y-restaurantes-en-cali-va-en-aumento-436-lugares-abrieron-recientemente.html>

13. ANEXOS

Tabla 10. Anexo - Análisis PESTAL.

	Oportunidades		Amenazas			Total	
	Importancia	Efectividad	Importancia	Efectividad		Importancia	Efectividad
Político	7	1	2	8	Político	5	-4,8888889
Económico	10	7	10	1	Económico	0	-2
Social	9	7	10	7	Social	-1	4
Tecnológico	5	3	5	7	Tecnológico	0	0
Ambiental	7	5	9	5	Ambiental	-2	0
Legal	2	9	10	9	Legal	-8	8

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 11. Anexo - Análisis externo.

	Oportunidades		Amenazas			Total	
	Importancia	Efectividad	Importancia	Efectividad		Importancia	Efectividad
Entorno Político	7	1	2	8	Entorno Político	5	-4,8888889
Entorno Económico	10	7	10	1	Entorno Económico	0	-2
Entorno Social	9	7	10	7	Entorno Social	-1	4
Entorno Tecnológico	5	3	5	7	Entorno Tecnológico	0	0
Entorno Ambiental	7	5	9	5	Entorno Ambiental	-2	0
Entorno Legal	2	9	10	9	Entorno Legal	-8	8
Rivalidad entre los competidores	9	7	9	5	Rivalidad entre los competidores	0	2
Poder de negociación del proveedor	7	8	7	8	Poder de negociación del proveedor	0	6
Poder de negociación del cliente	3	7	7	7	Poder de negociación del cliente	-4	4
Amenaza de productos y/o servicios sustitutos	5	5	8	8	Amenaza de productos y/o servicios sustitutos	-3	3,69230769
Amenaza de nuevos participantes	9	3	10	3	Amenaza de nuevos participantes	-1	-4

Fuente: Elaboración propia de los autores.