CONSULTORÍA EMPRESARIAL “YOLIMA EVENTOS Y CATERING”

NATHALIE ORTEGA VALENCIA
JUAN SEBASTIAN PEREA BESCOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

CONSULTORÍA EMPRESARIAL “YOLIMA EVENTOS Y CATERING”

AUTORES
NATHALIE ORTEGA VALENCIA
JUAN SEBASTIAN PEREA BESCOS

Presentado para optar por el título de: Administrador de Empresa

DIRECTOR
JULIO MUÑOZ CASTRO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

Agradecimientos

Primeramente, agradecemos a Dios y a la Universidad del Valle por darnos el privilegio de estudiar y formarnos íntegramente en esta universidad, así como a todos los docentes y cuerpo administrativo que hicieron parte de este proceso, y especialmente a nuestro Asesor de Trabajo de Grado, el profesor Julio Muñoz, por habernos acompañado y guiado pacientemente durante el desarrollo de esta tesis.

Gracias al Programa de Fortalecimiento Empresarial SI-EMPRE, por habernos permitido ser parte de tan importante proyecto que contribuyó significativamente al desarrollo del tejido microempresarial de la ciudad de Cali, gracias a esto pudimos acercarnos a varios microempresas y emprendimientos, y así conocer sus necesidades, motivaciones y metas para seguir contribuyendo desde su lugar al desarrollo económico de la ciudad, de modo que pudiéramos acompañarlos en el proceso de reformulación de sus modelos de negocio. En especial agradecer a la empresaria Yolima Mosquera por confiar en nosotros para realizar un estudio de su negocio, y así, poder elaborar este trabajo el cual esperamos le sirva de insumo para mejorar su negocio y llevarlo a otro nivel.

Finalmente, agradecemos a nuestros padres, hermanos, familiares, pareja, amigos y a todos aquellos compañeros que han deseado siempre los mejores éxitos para nuestra vida, al igual que nos impulsaron, aconsejaron, apoyaron moralmente y guiaron en este camino a ser profesionales, sin lugar a duda, todos sus aportes fueron los que permitieron que hoy estemos aquí.

Resumen

El negocio “Yolima Eventos y Catering” fue uno de los beneficiados del Programa de Fortalecimiento Empresarial SI-EMPRE, de este modo pudo ser partícipe de los 12 cursos-talleres virtuales, así como obtener acompañamiento y consultoría para la generación de estrategias que permitieran reformular su modelo de negocio bajo el modelo Canvas en torno a la reactivación económica de la ciudad, para ello se realizó una caracterización del negocio, un análisis externo del entorno y sector en donde opera, una vigilancia estratégica, que permitiera conocer las estrategias de otras empresas del sector, y finalmente un análisis estratégico utilizando la herramienta DOFA, para la generación de estrategias y la reformulación final del modelo de negocio.

Palabras claves

Consultoría empresarial, sector eventos, reformulación del modelo de negocio, análisis estratégico, vigilancia estratégica, generación de estrategias.

Tabla de Contenido

Introducción. 11
1. Aspectos metodológicos 12
1.1 Problema 12
1.2 Justificación 14
1.3 Objetivos 15
1.3.1 Objetivo General 15
1.4. Marco de Referencia 16
1.4.1. Marco Teórico 16
1.4.1.1. Estrategia 16
1.4.1.2. Análisis de Entorno. 16
1.4.1.3. Análisis del Sector. 19
1.4.1.4. Análisis DOFA 20
1.4.1.5. Modelo de Negocio. 21
1.4.1.6. Modelo Canvas. 21
1.4.2. Estado del Arte 25
1.4.2.1. Estrategias para Empresas Dedicadas a Eventos. 25
1.4.3 Marco Legal 27
1.4.4. Metodología 29
1.4.4.1. Tipo de Investigación. 29
1.4.4.2. Fuentes de Información. 30
1.4.5. Marco lógico 31
1.4.5.1. Población y Muestra. 32
1.4.5.2. Técnicas de Investigación. 32
2. Caracterización de la Empresa 34
2.1. Historia 34
2.2. Portafolio 35
2.3. Estructura organizacional 35
2.4. Talento Humano 36
2.5. Proyectos Desarrollados 36

2.6. Reconocimientos y Certificaciones 37
2.7. Calidad y Productividad 37
2.8. Seguridad y Salud 38
2.9. Infraestructura: Planta y Oficina 38
2.10. Proceso Productivo y Maquinaria 41
2.10.1 Proceso Productivo Eventos 41
2.10.2. Proceso Productivo Catering 44
2.11. Contabilidad y finanzas 45
2.12. Modelo de Negocio Canvas 0 46
3. Análisis del Entorno 49
3.1. Entorno Social 49
3.2 Entorno Demográfico 52
3.3. Entorno Económico 54
3.4. Entorno Cultural 57
3.5. Entorno Político-Jurídico 60
3.6. Entorno Tecnológico 66
3.7 Entorno Ecológico 69
3.8. Análisis Integrado del Entorno 72
4. Análisis de la Estructura del Sector Eventos 94
4.1. Cinco Fuerzas de Porter 94
4.1.1. Rivalidad entre Competidores 94
4.1.2 Amenaza de Nuevos Entrantes 95
4.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores 97
4.1.4 Poder de Negociación de los Compradores 98
4.1.5. Productos Sustitutos 99
4.2. Diamante Competitivo 102
4.2.1 Factores Productivos 102
4.2.1.1 Factores Básicos 102
4.2.1.2 Factores Avanzados 102
4.2.2. Encadenamientos Productivos y Clúster 104
4.2.2.1. Redes empresariales y actividades auxiliares que apoyan al sector. 104

4.2.2.2. Cadena Productiva. 105
4.2.2.3. Clúster. 107
4.2.3. Condiciones de la Demanda 108
4.2.4. Estrategia y Estructura de las Empresas del Sector 108
4.2.5. Gobierno 109
4.2.6. Azar 109
5. Vigilancia Estratégica 111
5.1. Eventos 111
5.1.1. Estrategias de Monetización Eventos 113
5.2. Catering 113
5.2.1. Estrategias de Monetización en Catering 116
5.3. Cocinas Ocultas 116
5.3.1 Estrategias de Monetización de las Cocinas Ocultas 119
6. Análisis Estratégico DOFA 120
6.1. DOFA 120
6.2. Estrategias - Cruce DOFA 124
7. Resultados 127
7.1. Estrategias 127
7.1.1. Estrategias para el corto plazo. 127
7.1.2. Estrategias para el mediano plazo. 127
7.1.3. Estrategias a largo plazo. 128
7.2 Modelos de Negocio 128
7.2.1. Primera Reformulación 128
7.2.2. Segunda Reformulación 131
7.2.3. Tercera Reformulación 133
7.3 Propuesta de Reformulación Final del Modelo de Negocio 137
8. Conclusiones 140
9. Referencias 142

Lista de Tablas

Tabla 1. Marco Lógico 31
Tabla 2. Portafolio *Yolima Eventos y Catering* 35
Tabla 3. Variables del entorno social 52
Tabla 4. Variables del entorno demográfico 53
Tabla 5. Variables del entorno económico 56
Tabla 6. Variables del entorno cultural 60
Tabla 7. Variables del entorno político-jurídico 65
Tabla 8. Variables del entorno tecnológico 69
Tabla 9. Variables del entorno ecológico 72
Tabla 10. Análisis integrado del entorno 73
Tabla 11. Listado de debilidades y fortalezas Yolima Eventos y Catering 120
Tabla 12. Listado de oportunidades y amenazas Yolima Eventos y Catering 122
Tabla 13. Cruce DOFA 124

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso estratégico y prospectivo 29
Figura 2. Organigrama Yolima Eventos y Catering 36
Figura 3. Área productiva Yolima Eventos y Catering 1..... 39
Figura 4. Área productiva Yolima Eventos y Catering 2..... 39
Figura 5. Área productiva Yolima Eventos y Catering 3..... 40
Figura 6. Área productiva Yolima Eventos y Catering 4..... 40
Figura 7. Diagrama de proceso servicio de eventos Yolima Eventos y Catering..... 43
Figura 8. Diagrama de proceso servicio de catering Yolima Eventos y Catering 45
Figura 9. Canvas 0 Yolima Eventos y Catering..... 47
Figura 10.Volumen del PIB en Colombia desde el 2014 hasta tercer trimestre del año 2020 54
Figura 11. Cinco (5) fuerzas de Porter aplicadas al sector de eventos en Cali 101
Figura 12. Gráfico cadena productiva del sector de eventos 107
Figura 13. Gráfico diamante competitivo 110
Figura 14. Primera reformulación del canvas de Yolima Eventos y Catering..... 130
Figura 15. Segunda reformulación del canvas de Yolima Eventos y Catering 132
Figura 16. Tercera reformulación del canvas de Yolima Eventos y Catering 135
Figura 17. Reformulación final del modelo de negocio de Yolima Eventos y Catering..... 138

Introducción.

El contexto en el que se elabora este trabajo es el Programa de Fortalecimiento Empresarial SI-EMPRE, dirigido a cerca de 1.000 microempresarios de la ciudad, el cual se desarrolló bajo un convenio interadministrativo entre la Alcaldía de Santiago de Cali y la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle; este programa constó de 12 cursos-talleres virtuales, en los cuales se abarcaron temas administrativos como tecnología, productos y servicios, punto de venta, alianzas estratégicas, seguridad y salud, motivación y liderazgo, finanzas, compras, marketing y productividad orientados a la reformulación de los modelos de negocio en torno a la reactivación económica de la ciudad.

El negocio "Yolima Eventos y Catering" fue uno de los beneficiados en este programa, de este modo pudo obtener acompañamiento y consultoría para la generación de estrategias que permitieran reformular su modelo de negocio bajo el modelo Canvas; en este sentido, el presente documento contiene una caracterización del negocio, en donde se describen los principales aspectos del mismo, un análisis externo, que consta tanto del análisis del entorno a nivel macro como un análisis del sector al que pertenece este negocio y una vigilancia estratégica, que permita conocer las estrategias que han utilizado otras empresas del sector durante la pandemia; por último, se realiza un análisis estratégico utilizando la herramienta DOFA, para la generación de estrategias y la reformulación final del modelo de negocio.

1. Aspectos metodológicos

1.1 Problema

El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró pandemia el coronavirus COVID - 19, virus el cual inició su propagación en diciembre 2019 y que para esa fecha ya había contagiado a 118.000 personas en 114 países, de las cuales 4.291 habían perdido la vida.

El 20 de marzo el presidente Iván Duque anunció que a partir del 24 de marzo a las 23:59 horas y por 19 días, Colombia entraría en cuarentena obligatoria (El Espectador, 2020). Pero lo que empezó como una cuarentena de 19 días, de ampliación en ampliación, terminó extendiéndose hasta el 31 de agosto (El Tiempo, 2020), sumando un total de 160 días en cuarentena.

Estas medidas ocasionaron afectaciones económicas significativas. Según el DANE, el PIB del segundo trimestre registró una caída del -15,7% con relación al segundo trimestre del año 2019 (Portafolio, 2020), mientras que por otro lado el Fondo Monetario Internacional (FMI), se espera que la economía de Colombia se contraiga un -7.8% en 2020 (Procolombia, 2020).

Estas cifras se han visto reflejadas en la economía de miles de empresas de todas las categorías del país, quienes se vieron obligadas a cerrar de manera temporal sus puertas y vieron reducidas sus ventas e ingresos. A pesar de que se dio por terminada la cuarentena, aún hay medidas que siguen afectando a ciertos sectores de la economía, como lo son los protocolos de bioseguridad, la limitación sobre la cantidad de personas que pueden entrar a un establecimiento y la prohibición de aglomeraciones de personas, afectando a negocios como restaurantes, supermercados, tiendas, centros deportivos y recreativos, bares, discotecas, salones de eventos, entre otros.

Según la Cepal, en América Latina cerraron puertas cerca de 2.700.000 de empresas formales, lo que equivaldría a perder 8.500.000 de empleos. En Colombia, 96% de empresas tuvieron caídas en sus ventas. Además, el 82% de empresas formales sólo podrían subsistir entre 2 y 3 meses con sus propios recursos (CEPAL, 2020).

La Cámara de Comercio de Cali (CCC) semestralmente realiza una encuesta llamada “Ritmo empresarial, en la que busca recopilar datos de empresas a nivel nacional para ofrecer estadísticas de cómo se está comportando la economía según la situación de las empresas registradas a las diferentes cámaras de comercio. En la edición 2020-II de esta encuesta, en la cual se encuestaron 6.254 empresas a nivel nacional (de las cuales 590 están registradas en Cali), se encontró que en Cali 71,5% de las empresas reportaron una disminución de sus ventas, cuando en la edición 2019-II este mismo porcentaje solo fue de 21,5%. Además, el promedio de disminución de ventas que

reportaron el total de empresas registradas fue de 54,9%. Estas cifras se ven reflejadas en el aumento del desempleo, pues según la encuesta el 40,2% de las empresas encuestadas reportó disminución de trabajadores, siendo el promedio de disminución de planta un 48,7%.

El sector de eventos y banquetes es un sector que se vio especialmente afectado por las medidas anteriormente mencionadas. En medio de la cuarentena, mientras algunos sectores (como el de restaurantes) pudieron encontrar la forma de diversificar sus formas de vender (por ejemplo, a través del domicilio), los eventos y banquetes se vieron estrictamente prohibidos, por su carácter social y de aglomeración de personas. Aun después de que se terminara la cuarentena y empezará el "aislamiento selectivo", y se diera paso a la reactivación de gran parte de los sectores económicos, se mantienen ciertas medidas. Entre estas está que en todo evento de carácter social se debe garantizar medidas de bioseguridad y no más de 50 participantes en el evento (El País, 2020). Esto implica que no solo los eventos tendrán costos más elevados, sino mucha menos capacidad de la que normalmente tenían, provocando un fuerte golpe financiero a estas empresas.

Teniendo en cuenta la situación problema planteada, se genera la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias debe implementar el negocio Yolima Eventos y Catering del subsector eventos pueda adaptar su modelo de negocio a la nueva normalidad generada por la crisis de la pandemia del COVID-19?

1.2 Justificación

Debido a la pandemia causada por el COVID 19 y las medidas tomadas por el Gobierno colombiano para impedir el contagio de este virus, gran cantidad de negocios en el país se han visto en la obligación de replantear diferentes aspectos de sus negocios entre ellos la manera de relacionarse con el cliente, los beneficios que ofrecen, los canales de comunicación, los mecanismos de monetización, entre otros.

Según la CEPAL, en Latinoamérica se tomaron diferentes medidas para contrarrestar la caída de la economía, donde las más usadas eran hacer más accesibles los créditos y aplazar pagos. Sin embargo, de estas medidas, el 86% contemplan horizontes temporales que son inferiores a 6 meses, tiempo que no será suficiente para que las empresas puedan recuperarse.

El mayor porcentaje de las ventas de los negocios provenía del consumo presencial, sin embargo, el confinamiento imposibilita dicho consumo, lo cual tiene como consecuencia grandes afectaciones económicas para los microempresarios; a raíz de esto y para sobrevivir las empresas recurrieron a las ventas en canales digitales, que, si bien existen desde hace varios años, muchos microempresarios son escépticos para implementar la tecnología en sus modelos de negocio. Hubo empresas que a pesar de que tenían dentro de sus modelos de negocio la atención y distribución por canales digitales no pudieron sobrevivir, como es el caso de algunas empresas del sector restaurantes (Dinero, 2020).

Algunas de las empresas que han logrado resistir a la crisis como AKT, afirman que parte de su estrategia se basó en tener alianzas estratégicas con sus proveedores y distribuidores de manera que ninguno tuviera que verse en la necesidad de despedir personal (Dinero, 2020). Otro caso es el de Sebastián González, un empresario del sector de entretenimiento de la ciudad de Bogotá, quien en vista de que la reapertura de discotecas y bares es incierta, aprovechó la tecnología para crear fiestas por Zoom, las cuales han sido muy exitosas y le han permitido establecer alianzas estratégicas con licoreras y otras empresas del sector (BBC, 2020).

Dentro de las fortalezas comunes a las empresas que lograron resistir a la crisis se encuentra la claridad del modelo de negocio y de su propuesta de valor, lo que les permite analizar cuáles son sus recursos y actividades claves, y cómo podían adaptarlos a la situación sanitaria; tal es el caso de Maaji, una compañía antioqueña dedicada a la fabricación de vestidos de baño quién vio la oportunidad de empezar a producir ropa y tapabocas con diseños utilizando los recursos y actividades que antes destinaban a la fabricación de vestidos de baño y prendas para la playa (El Tiempo, 2020). Un caso similar es el de Crystal (Punto Blanco), quienes también encontraron en sus recursos y actividades una oportunidad para adicionar a su propuesta de valor un elemento que les permitiera hacer frente a la crisis sanitaria, como lo es la fabricación de trajes de protección para el personal médico (El Tiempo, 2020).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias que les permita a Yolima Eventos y Catering con el fin de que pueda adaptar sus modelos de negocio en torno a las nuevas condiciones de normalidad generadas por la pandemia del COVID-19.

1.3.2 Objetivo Específicos

1. Caracterizar al negocio Yolima Eventos y Catering, de la ciudad de Santiago de Cali.
2. Elaborar un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas del sector eventos en Santiago de Cali.
3. Realizar un análisis de la estructura del sector donde compiten las empresas de eventos en Santiago de Cali.
4. Elaborar una vigilancia estratégica, teniendo en cuenta a empresas del sector y similares para identificar factores estratégicos en los modelos de negocio.
5. Desarrollar un análisis estratégico DOFA con las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del negocio Yolima Eventos y Catering.
6. Construir estrategias que permitan adaptar el modelo de negocio a las condiciones de la pos-pandemia
7. Diseñar la reformulación final del modelo de negocio de Yolima Eventos y Catering.

1.4. Marco de Referencia

1.4.1. Marco Teórico

1.4.1.1. Estrategia.

Según Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1993), la estrategia en el campo de la administración es "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (p. 5). Para complementar esta definición, los autores añaden el significado de metas y políticas. De las metas mencionan que "establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados" (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 5). Las políticas los definen como "reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción" (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 5).

Las estrategias son "aquellas acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones que orientan a la compañía a ser proactiva y que le permiten cumplir sus metas en el corto y largo plazo" (López, J y Rodríguez, R. 2008, p. 8). De acuerdo con esta definición, la estrategia es la manera o los medios con los que las organizaciones van a lograr el cumplimiento de las metas y con ello de su misión y visión. Así mismo, las estrategias permiten a las organizaciones identificar las áreas y elementos que representan para ella las debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y el planteamiento de sus misiones (López y Rodríguez, 2008).

Para Michael Porter (1966, citado en Mintzberg, *et al.* 1999), la estrategia es la "creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades". La posición a la que hace referencia Porter puede ser el lugar en el que cliente tiene a los productos o servicios o el lugar en el que se encuentra en el mercado, así como la visión de la empresa.

Según Mintzberg *et al*. (1999), la estrategia "es una estratagema, es decir una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor" (p. 30). Las estrategias permiten establecer el rumbo de la organización, así mismo promueve la coordinación de actividades y mejora la concepción de la organización y el orden de esta (Mintzberg, *et al.* 1999).

1.4.1.2. Análisis de Entorno.

Las estrategias deben responder a las necesidades del entorno o ambiente en que opera el negocio, es por ello, que para las empresas es primordial realizar un análisis de este, el cual mediante pronósticos, exploración y vigilancia permite detectar tendencias y acontecimientos claves para la misma (Martínez y Milla, 2012).

El análisis de entorno consiste en estudiar el impacto que tiene en la organización los factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que generan un impacto en sus condiciones futuras (Martínez y Milla, 2012). Para Rodríguez (2009), el análisis de las variables del entorno

constituye “una orientación para la acción de las organizaciones, al identificar claramente la acción estratégica correspondiente para aumentar o disminuir la efectividad de la empresa” (p. 75).

Kronfly (1995) relaciona el entorno con exterioridad, mencionando que las organizaciones poseen un “interior” constituido por la organización en sí, y que todo lo que está fuera de esta, y tiene influencia en ella, puede entenderse como entorno organizacional. El autor posteriormente aclara que el entorno, más que ser algo exterior, es algo que está fuera del control de la organización, e influye en esta.

Entorno Cultural. El entorno cultural es un objeto de estudio importante para la cultura por dos razones: por un lado, porque la cultura es un factor clave que puede determinar los hábitos de consumo de una población, y por otro lado porque la cultura puede determinar el comportamiento de la fuerza laboral subordinada (Kronfly, 1995). El entorno cultural comprende las actitudes, valores, creencias, ritos, costumbres, prácticas, etc. que caracterizan el comportamiento y la forma de hacer las cosas de los individuos (Betancourt, 2014).

Entorno Demográfico. De acuerdo con Rodríguez (2009), comprende las características referentes a la población de un determinado lugar, tales como la edad, los niveles socioeconómicos, la distribución población, niveles educativos, los cuales permiten identificar y determinar el grado de influencias de los grupos etarios, del nivel de riqueza y la ubicación en el direccionamiento estratégico de la organización.

Betancourt (2014), considera que el entorno demográfico brinda gran información sobre la población y la dinámica de la sociedad en general, principalmente en lo referente a natalidad, mortalidad, migración, esperanza de vida, entre otras variables demográficas.

Entorno Social. El entorno social es comprendido de acuerdo con las diferentes variables que pueden tener un impacto en las organizaciones, como lo son la estratificación social, nivel de educación, actitudes, deseos y expectativas, costumbres y creencias, relaciones interpersonales, relaciones de parentesco y responsabilidad social (Rodríguez, 2009). Estos factores anteriormente mencionados dan una visión que las organizaciones pueden usar para, por ejemplo, segmentar su mercado objetivo y establecer acciones de comunicación con este mercado (Rodríguez, 2009).

Para Betancourt (2014), el entorno social concibe la manera en que las organizaciones forman parte de diferentes grupos sociales tanto internos como externos, los cuales influyen en la toma de decisiones, pues las organizaciones deberán conciliar las variables sociales con los intereses organizacionales.

Entorno Político. El entorno político se refiere a las características del contexto político tales como las ramas del poder político, las relaciones de poder, el nivel de intervención en las

decisiones, el nivel de liderazgo y compromiso, entre otras, las cuales permiten identificar y determinar la influencia del Estado y la política en el desarrollo de las estrategias de la organización (Rodríguez, 2009). Por otra parte, Betancourt (2014), considera que el entorno político genera una influencia en las organizaciones, puesto que tienen un impacto directo en el comportamiento de los diferentes grupos y agentes económicos que rodean a la organización.

Entorno Económico. Rodríguez (2009) establece que en el entorno económico influyen múltiples factores que deben ser objeto de estudio de las organizaciones, siendo estos los siguientes: variables macroeconómicas, variables macroeconómicas, procesos productivos, disponibilidad de los recursos, proyecciones de crecimiento, disparidades nivel de ingreso y costos de materias primas. Rodríguez (2009) menciona estos factores para aclarar que el impacto de estos puede modificar el comportamiento de la empresa, debido a la información sobre las actividades económicas predominantes en determinada población, y sobre elementos claves para construir la cadena de suministro de la organización.

El entorno económico es un entorno altamente dinámico, que condiciona el desarrollo de las organizaciones, por lo tanto, las organizaciones deben estar constantemente vigilando el desarrollo de las variables que corresponden a este entorno tales como la inflación, el Producto Interno Bruto (PIB), balanza comercial, tasa de cambio, entre otras (Betancourt, 2014).

Entorno Jurídico. El entorno jurídico hace referencia al contexto legal en el que se encuentra inmersa la organización, el cual contiene aspectos como las leyes, decretos y resoluciones, así como los derechos y obligaciones, y otras regulaciones específicas, que determinan las normas y responsabilidades a las que se encuentra sometida la organización (Rodríguez, 2009). Para Betancourt (2014), las diferentes leyes y regulaciones que existen en el país tienen una gran influencia en el desarrollo de las organizaciones en su entorno y sobre el sector al cual pertenecen.

Entorno Geográfico. El entorno geográfico comprende los factores relacionados con la ubicación o localización de la organización, así como de sus usuarios, dentro de sus variables se encuentra la distribución geográfica de la población, las características de la región, el clima, entre otros; los que a su vez generan un impacto e influyen en el desarrollo de las estrategias organizacionales (Rodríguez, 2009).

Entorno Tecnológico. El entorno tecnológico es en donde se dan los avances en el desarrollo, se generan las diferentes máquinas y equipos usados en la industria, y se determina el nivel de competitividad, siendo factores que modifican la forma en la que se elaboran los productos y servicios (Rodríguez, 2009). Para Betancourt (2014), el entorno tecnológico influye en la productividad y el crecimiento de esta, puesto que el avance de las tecnologías y la difusión de estas pueden traer mejoras en el desarrollo de los procesos productivos y organizacionales.

Entorno Ecológico. El entorno ecológico se compone de las siguientes variables: leyes y normas, clima y geografía, localización y ubicación, y control de contaminación; estos factores influyen en la producción de los bienes y servicios, afectando los costos e incluso determinando la legalidad de una organización (Rodríguez, 2009).

Para Betancourt (2014), el entorno medioambiental es hoy uno de los que más influye en el desarrollo de las organizaciones, ya que impacta el entorno general y además el competitivo, además en un entorno estratégico para las organizaciones debido al interés de las personas por garantizar un planeta para las futuras generaciones.

1.4.1.3. Análisis del Sector.

Porter (2008) sostuvo en sus escritos que para determinar la rentabilidad que se puede generar en un sector, se debe tener conocimiento de 5 fuerzas que componen la estructura de este, independientemente de cual sector sea (p. 1). Comprender estas fuerzas puede dar la posibilidad de ayudar a generar estrategias para anticiparse a la competencia y sacar el mayor provecho de la rentabilidad que este sector genere (Porter, 2008, p. 2). Las 5 fuerzas a las que Porter (2008) hace referencia son: Rivalidad entre los competidores existentes, Amenazas de nuevos entrantes, Amenaza de productos o servicios sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los compradores (p. 2).

La amenaza de nuevos entrantes se caracteriza por la presión que ejercen estos nuevos competidores al querer participación en el mercado, que por lo general genera competencia de precios, poniendo límites a la rentabilidad del sector (Porter, 2008, p. 2).

El poder de negociación de los proveedores puede restringir la rentabilidad de un sector, pues si estos tienen una posición de alto poder de negociación, pueden cobrar altos precios, transferir costos a los participantes del sector, entre otras estrategias (Porter, 2008, p. 4).

El poder de negociación de los compradores es como el caso de los proveedores, pero desde la perspectiva de los compradores, pues son estos quienes, por ejemplo, tienen entre muchas opciones a escoger o no pierden mucho al cambiar de proveedor (Porter, 2008, p. 5).

La amenaza de los sustitutos está plasmada en la existencia de productos o servicios que puedan influir a que un comprador acceda a esta opción en reemplazo de la opción del sector que está siendo analizado (Porter, 2008, p. 6).

La rivalidad entre los competidores existentes se evidencia en las estrategias que ejecutan las empresas que compiten dentro de un mismo sector, como suelen ser descuentos, lanzar nuevos productos, marketing y mejoras en el servicio (Porter, 2008, p. 7).

Un concepto apropiado para complementar el análisis del sector es el modelo del diamante competitivo expuesto por el profesor Benjamín Betancourt (2005). Este modelo les sirve a las organizaciones para poder analizar la dinámica de su sector, dependiendo de la interacción de sus 4 componentes, incluyendo la influencia del Gobierno y del azar (Betancourt, 2005, p. 100).

El primer componente del diamante son los factores productivos, los cuales se dividen en naturales (básicos) o creados (avanzados y especializados) (Betancourt, 2005, p. 100). Betancourt (2005) explica que "los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y recursos ajenos a largo plazo" (p.100). Por otro lado, expresa que los factores avanzados vienen incluyendo todo lo que es infraestructura digital, vial y energética, acompañada del personal altamente calificado como ingenieros y científicos (Betancourt, 2005, p.100).

El segundo componente son los encadenamientos productivos y clúster, el cual comprende todo lo relacionado con diferentes sectores competitivos que tienen alguna conexión entre sí a lo largo de la cadena productiva, lo que puede generar una coordinación de actividades de diferentes empresas, e incluso el nacimiento de nuevos sectores (Betancourt, 2005, p. 101).

Las condiciones de la demanda es el tercer componente del diamante, el cual explica Betancourt (2005) es un factor importante pues una demanda interna exigente ayuda a fortalecer el carácter competitivo de un sector, así este se consolida y gana impulso para competir en el extranjero (p. 101).

La estrategia y estructura de las empresas del sector es el último componente para mencionar del diamante y este está determinado por el contexto en el que las empresas operan, incluyendo aspectos como las estrategias, prácticas de gestión y modelos organizacionales predominantes en un país o región (Betancourt, 2005, p. 101).

1.4.1.4. Análisis DOFA.

El análisis DOFA consiste en realizar una investigación sólida cuyo fin es establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para realizar un análisis que permita comparar los factores internos y externos, así como fijar las metas y estrategias para hacer frente al entorno (López y Rodríguez, 2008). "Se deben aprovechar las fortalezas de la forma más eficaz posible, para que así arrojen estrategias exitosas para la empresa, que le permitan superar sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas" (López y Rodríguez, 2008, p. 23).

El análisis DOFA se simplifica por medio de una matriz, la cual sirve como "herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas" (Chapman, 2004). Otros autores como Kangas et al., 2003; Kotler, 1988; Kurtilia et al., 2000;

Stewart et al., 2002, citados en Mariño et al. 2008, lo definen como una "herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización" (p. 160).

Como se dijo anteriormente el análisis DOFA comprende las debilidades, las cuales se refieren a las falencias en las actividades internas de la organización tales como la comercialización, producción, gerencia, finanzas, etc. las cuales se convierten en obstáculos para lograr las metas y objetivos (López y Rodríguez, 2008). También comprende las oportunidades, que se definen como "tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, que podrían, de forma significativa, beneficiar a la organización en el futuro" (López y Rodríguez, 2008, p. 20). Adicional a ello, comprende las fortalezas y amenazas, las primeras se definen como aquellos recursos y capacidades que posee la organización en su interior y que constituyen puntos fuertes y claves en el desarrollo de su estrategia; mientras que las amenazas, son aquellos factores del entorno y que se escapan al control de la organización que representan un daño potencial para la organización ya sea en el presente o en el futuro (López y Rodríguez, 2008).

1.4.1.5. Modelo de Negocio.

De acuerdo con Clark et al. (2012), el modelo de negocio es "la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias, los modelos de negocio se pueden describir como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa" (p.26). Los modelos de negocio sirven como guía para el proceso de creación de una empresa, también sirven para visualizar mejor el funcionamiento de una empresa (Clark et al. 2012). Para Osterwalder y Pigneur, (2011), "El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa" (p. 15).

Betancourt (2020) define el modelo de negocio como la estructura que guía un emprendimiento para su crecimiento, sustentabilidad y mejoramiento de los ingresos; lo menciona como un soporte que ayuda a visualizar de manera simplificada la complejidad de un emprendimiento.

1.4.1.6. Modelo Canvas.

Osterwalder y Pigneur plantean que la mejor manera de diseñar un modelo de negocio es "dividir en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica" (p. 15). El modelo de negocio "describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14)**.**

El modelo canvas es una herramienta que permite visualizar y adaptar un negocio a los tiempos cambiantes, usando los puntos fuertes de este y aprovechando las oportunidades que brinda el entorno (Betancourt, 2020).

Segmento de mercado. El segmento de mercado es donde se define los diferentes grupos de personas o entidades a los que la empresa desea alcanzar, estando diferenciados por sus necesidades, comportamientos y atributos comunes (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Osterwalder y Pigneur (2011) argumentan que se requiere de diferenciar un segmento de cliente de otro si se dan las siguientes condiciones:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. (p. 23)

Betancourt (2020) define al cliente como: "aquella persona que accede a un producto o servicio para atender una necesidad específica" (p. 10).

Propuesta de valor. La propuesta de valor se define como "el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico (...) su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.22). De acuerdo con esta definición, la propuesta de valor puede constituirse en una ventaja que la empresa otorga a sus clientes. Dicha propuesta "crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.23).

Para Betancourt (2020), la propuesta de valor "es la ventaja competitiva y el motivo que hace que el cliente nos compre a nosotros y no a la competencia" (p.11); así mismo, Betancourt (2020) resalta que la propuesta de valor diferenciada "tiene la capacidad de dar o reconocer a nuestro producto o servicio su correspondiente y legítimo valor por el cual el cliente o el comprador está dispuesto a pagar" (p.11).

Canales. Osterwalder y Pigneur (2011) explican esta división del modelo de negocio como "el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor" (p. 26).

Los canales son los diferentes medios por los que se da la transferencia de un bien o servicio, para que este pase del productor al consumidor, también siendo los medios por los cuales los clientes conocen estos productos o servicios (Betancourt, 2020).

Relaciones con el cliente. Las relaciones con el cliente hacen referencia a "los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos del mercado. La relación puede ser personal o automatizada" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.28). De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2020), las relaciones con el cliente se pueden orientar teniendo en cuenta la captación de clientes, la fidelización de clientes o estimular las ventas.

"El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.28). Para estos autores existen varias categorías o mecanismos de relacionarse con el cliente que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con sus segmentos de clientes, tales como: la asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, comunidades o creación colectiva (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Para Betancourt (2020), el relacionamiento con el cliente "es una función administrativa que permite establecer correctamente la interacción de la empresa con sus clientes. Así como las políticas y procedimientos que guían a las personas de la empresa en la atención al cliente. Un buen relacionamiento busca ganarse la comprensión y la aceptación de los clientes" (p.13).

Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingresos hacen referencia al valor que están dispuestos a pagar los segmentos de mercado para adquirir la propuesta de valor que ofrece la empresa, y estas fuentes pueden tener diferentes mecanismos de fijación de precios (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Entre las formas de generar ingresos, además de la propuesta de valor, está la venta de activos, cuota por uso de un servicio determinado, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, publicidad, entre otras (Osterwalder y Pigneur, 2011).

"Los ingresos provienen de las ventas de productos, mercancías y servicios, así como entradas por otros conceptos (intereses y rentas) o ingresos por los cobros y las cuentas por cobrar" (Betancourt, 2020, p. 14).

Recursos clave. Los recursos clave son los activos más importantes que toda empresa debe poseer para que su modelo de negocio sea viable y rentable, permitiendo crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes y que estos puedan percibir este valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los recursos clave se pueden dividir en físicos (activos tangibles), intelectuales (marcas, información privada, patentes, etc.), humanos (el recurso humano de la organización) y económicos (dinero efectivo, líneas de crédito, etc.) (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Betancourt (2020) afirma que "Los recursos clave están relacionados con la adquisición de los activos necesarios para fabricar los bienes y prestar los servicios" (p. 15).

Actividades clave. Las actividades clave son aquellas acciones de suma relevancia que deben llevar a cabo las empresas para el correcto funcionamiento de su modelo de negocio y que son necesarias para el desarrollo de la propuesta de valor, el posicionamiento en el mercado y la generación de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

"Las actividades clave son aquellas que se requieren para la correcta y eficiente operación y administración del negocio, ejemplos de actividades claves: manufacturar, almacenar, comprar, distribuir, vender, llevar la contabilidad, liquidar nómina, mantenimiento de locales y equipos, publicidad" (Betancourt, 2020, p.16).

Asociaciones clave. Las asociaciones clave se definen como "la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio (...) Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.38). De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), las alianzas se pueden presentar de cuatro formas: alianzas entre empresas no competidoras, alianzas entre empresas competidoras, *joint ventures* (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) o alianzas cliente-proveedor.

"Los aliados clave, socios o grupos de interés son todas aquellas personas (naturales o jurídicas) que nos ayudan a manufacturar, comercializar, distribuir o financiar nuestra empresa o negocio" (Betancourt, 2020, p.17). Para Osterwalder y Pigneur (2011), las alianzas clave pueden estar motivadas por la optimización y la búsqueda de economías de escala, la disminución de riesgos, la compra de determinados recursos y actividades.

Estructura de costes. Poner en marcha un modelo de negocio implica costes, pues crear y entregar la propuesta de valor, mantener las relaciones con los clientes, generar ingresos y demás aspectos del negocio generan costos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que minimizar costes es importante en todo modelo de negocio, pero que tan importante es reducirlos puede variar entre modelos de negocio, por eso hay dos clases de estructuras de costes: según costes y según valor. "El objetivo de los modelos de negocio basados en costes es recortar gastos en donde sea posible" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 44). Por otro lado, "algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 44). Las empresas que manejan estructura de costes según el valor se dice que ofrecen una propuesta de valor premium, siendo un ejemplo de esto los hoteles de lujo (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Betancourt (2020) expone que “Los costos son una erogación o desembolso en efectivo, en otros bienes o en servicios, o la obligación de incurrir en ellos” (p. 19) y dice que “El éxito en la gestión de los costos es reducirlos sin afectar la calidad” (p.19).

1.4.2. Estado del Arte

1.4.2.1. Estrategias para Empresas Dedicadas a Eventos.

El sector de empresas dedicadas a la organización de eventos sociales y corporativos en Santiago de Cali es un sector mayoritariamente conformado por empresas informales, en donde no se cuenta con una estructura organizacional y administrativa clara y explícita, lo cual limita el funcionamiento de las empresas y de las áreas que desde la administración tradicional conforman a las empresas tales como la planeación, organización, producción y ventas (Largo y López, 2012). Largo y López (2012) evidencian que para el año 2012 en Santiago de Cali existe el sector de empresas de eventos, donde estas no se especializan en algún tipo de evento, sino que atienden todo tipo de clientes (p. 18). Se afirma también que “la organización de eventos sociales o corporativos está centrado en la intermediación de productos y servicios, no en la coordinación de estos; esta actividad debe ser asumida por quien contrata el evento o un delegado del mismo” (Largo y López, 2012, p. 18).

Así mismo, los autores identifican que en el sector de eventos existe una poca gestión del conocimiento, principalmente en lo referente a la formación y capacitación constante tanto en los aspectos propios de las actividades para la organización de eventos sociales como en los aspectos gerenciales (Largo y López, 2012). Adicional a ello, se identifica que el sector de eventos no cuenta con un clúster formal en la región, sin embargo, destacan que existe un clúster que se ha generado de manera natural, debido a la afluencia de distintas empresas que desarrollan actividades complementarias para otras (Largo y López, 2012).

Una de las estrategias que han utilizado las empresas del sector eventos en Santiago de Cali, ha sido la agremiación, debido a una necesidad de organizar eventos de gran envergadura como ferias de Salud y Belleza para grandes compañías, tal es el caso de “Asproeventos” (Largo y López, 2012). Otra de las estrategias que han utilizado algunas empresas del sector para destacarse es la oferta de servicios de alta calidad, mediante la utilización de métodos y tecnologías apropiadas para el desarrollo de los eventos sociales (Largo y López, 2012).

Cabero (2012) expresa como los diferentes tipos de eventos corporativos (de ventas, información, formación, etc.) son normalmente organizados por el asistente de dirección (p. 1). Cabrero (2012) también menciona la importancia que puede tener formalizar la información sobre el protocolo y paso a paso de la organización de un evento corporativo, para que se realice de forma efectiva (p. 1).

Roca (2015) genera una segmentación del sector de los eventos, clasificándolos en 3 áreas: Área 1 Congresos, conferencias, convenciones y jornadas, Área 2 Organización de ferias, exposiciones e incentivos y Área 3 Reuniones de ocio (p. 10). Además, menciona que este sector posee un fuerte componente turístico, y que esta actividad se ejerce cada vez con más profesionalismo, generando un valor estratégico que las empresas querrán aprovechar en sus planes de marketing (Roca, 2015, p. 3).

Se ha planteado además dentro de las estrategias que deberían seguir las empresas del sector de eventos contar con un procedimiento formal y bien estructurado para el momento de negociar con los diferentes proveedores, así como mantener una constante actualización en lo referente al mercado y sus tendencias, principalmente en los precios de los proveedores para evaluar el impacto que este puede tener en sus negociaciones (Roca, 2015). Este autor también plantea la necesidad de programar de manera idónea la logística y los recursos humanos necesarios para el desarrollo en óptimas condiciones de los eventos sociales, tomando como base los requerimientos, necesidades y objetivos del cliente, de acuerdo con esto, a cada una de las actividades necesarias se le deberá asignar un responsable y dotar de los recursos tanto humanos como tecnológicos adecuados (Roca, 2015).

Es tal el análisis que se ha realizado de los eventos con potencial turístico, que Soto (2015) analiza y expone los elementos que determinan la especialización de un destino para eventos, como lo son la localización, clima, precio, recursos culturales, situación económica, social y política, etc. (p. 10). Soto (2015), también ha destacado la importancia de los canales de distribución en el sector eventos enfocados principalmente a los eventos de negocios, turísticos y corporativos, en donde plantea dos objetivos principales: el aumento de la accesibilidad al cliente actual de la información sobre el evento y facilitar los medios para que los clientes puedan inscribirse en el evento; de igual manera, para plantear adecuadamente la estrategia de distribución sugiere definir el tipo de distribución, el alcance, los canales de distribución disponibles y los recursos destinados (Soto, 2015).

Navarro (2018), habla del sector eventos enfocado en el ambiente corporativo, también haciendo mención a su potencial turístico, debido a la alta implicación económica que estos eventos tienen. Por eso, expone a los eventos como un elemento altamente efectivo para la atracción de personas y turistas hacia sectores con los que estén relacionados los eventos, como lo pueden ser temas deportivos o culturales (Navarro, 2018).

Gutiérrez (2018), algunas estrategias de marketing para las empresas del sector eventos consisten en los patrocinios de marcas proveedoras de algún bien o servicio que requiere la organización del evento, los video marketing o social video, que se diseñan para compartir en redes sociales, la publicidad exterior como vallas publicitarias, flyers, entre otros.

Para el año 2020, las estrategias tuvieron que adaptarse a las condiciones sociales y políticas que impedían la realización de eventos de manera presencial, para ello se hizo uso de las herramientas tecnológicas y de videoconferencias que permitían realizar los eventos de manera virtual y se establecen alianzas con empresas proveedoras de algunos productos necesarios para la organización de eventos (Semana, 2020).

1.4.3 Marco Legal

La Ley 9 de 1979 establece las medidas sanitarias que se deben llevar a cabo para preservar el Medio Ambiente. El artículo 3 expone que se debe tener un control sanitario en varias categorías de usos de agua, entre las que se encuentra a) Consumo humano y e) Recreativo, además de otros artículos como el 22 y el 36 que hablan del tratamiento de residuos sólidos, de contar con sistema de alcantarillado, entre otras disposiciones (Ministerio de Salud, 1979).

Decreto extraordinario No. 0203 expedido el 16 de marzo del 2001 expone, en su artículo 104, que el Sistema de Gestión Ambiental Municipal asigna al DAGMA como responsable del control de problemas ambiental en el municipio de Santiago de Cali. Entre sus funciones destacadas, las cuales se encuentran en el artículo 112, hacer cumplir las normas de control sobre el ruido (Alcaldía de Santiago de Cali, 2010).

Por medio del Decreto 3075 de 1997, se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, aplicable tanto a fábricas como a establecimientos donde se manipulan y procesan alimentos. De este modo, se establecen unas condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, unas condiciones generales de los utensilios y equipos, condiciones sobre el estado de salud de quienes preparan y manipulan los alimentos, entre otros, que garanticen la higiene y disminuyan los riesgos de intoxicación y transmisión de enfermedades (Ministerio de Salud, 1997).

El Decreto 948 de 1995, se encarga de reglamentar la protección y control de la calidad del aire, mediante una serie de normas y principios que protejan la atmósfera, así como prevengan, controles y atiendan los episodios de contaminación del aire, generadas por fuentes fijas o móviles; también establece unas normas básicas para las emisiones y descargas de contaminantes a la atmósfera, incluidas las de emisión de ruidos y olores ofensivos (Ministerio del Ambiente, 1995).

La Ley 1523 de 2012 establece la existencia del Sistema Nacional de Gestión del riesgo de desastres, y aclara cómo se articulan sus diferentes actores y respectivas funciones para la actuación ante un desastre y la prevención de estos. Es de especial atención el artículo 6 que habla de los objetivos del sistema, y el artículo 8 el cual menciona los integrantes del sistema, entre los que está toda entidad privada con o sin ánimo de lucro (Secretaría del Senado, 1992).

Así mismo el Decreto 3888 de 2007, adopta el Plan Nacional de Emergencia y Contingencia para Eventos de Afluencia Masiva de Público, el cual servirá como guía para diseñar actividades que prevengan y permitan coordinar y planear la atención de riesgos y sus efectos asociados tanto en personas como en el medio ambiente. De igual manera, decreta que corresponde a la administración local exigir el cumplimiento de los requisitos de público en escenarios o locaciones públicas o privadas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007).

El 22 de marzo de 2020 se expidió el decreto 457, por medio del cual el presidente de la República de Colombia ordenó, en su artículo 1, aislamiento preventivo obligatorio para todos los habitantes del país desde el 25 de marzo hasta el 13 de abril del mismo año, en el marco de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19. Posteriormente, mediante el Decreto 636 del 2020, se extendió el aislamiento obligatorio preventivo hasta el 25 de mayo del 2020. A este le siguió el Decreto 689 del 22 de mayo, el Decreto 878 del 25 de junio y el Decreto 1076 del 28 de Julio, los cuales extendieron el estatus de aislamiento preventivo obligatorio hasta el 25 de agosto del 2020 (Ministerio del Interior, 2020).

El Decreto 420 de 2020, imparte una serie de instrucciones para expedir normas en materia de orden público debido a la pandemia generada por el COVID-19, dentro de estas destacaban la prohibición de consumo de bebidas embriagantes y reuniones y aglomeraciones de más de 50 personas a partir del 19 de marzo a las 6:00PM, así como la autorización para que alcaldes y gobernadores pudieran restringir los derechos de circulación mediante toques de queda, entre otros (Ministerio del Interior, 2020).

La Resolución 453 del 18 de marzo del 2020, adoptó unas medidas sanitarias de control en algunos establecimientos por causa del COVID-19, dentro de las que se incluían la clausura temporal de los establecimientos y locales comerciales de esparcimiento y diversión, de baile, ocio y entretenimiento; dichas medidas inicialmente tendrían vigencia de un mes pero estaban supeditadas al comportamiento del virus en el país (Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

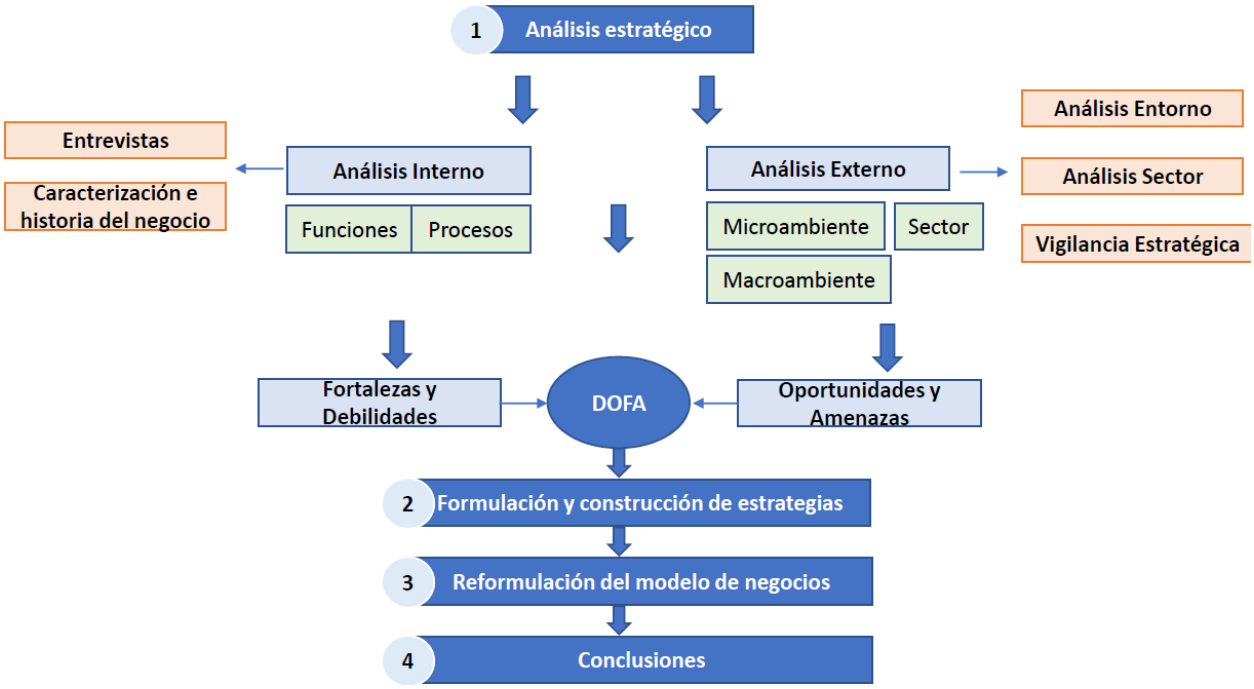
Por medio del Decreto 1168 de 2020, se regula la fase de Aislamiento Selectivo y Distanciamiento Individual Responsable, el cual rige para Colombia a partir del 25 de agosto, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del COVID-19. En esta nueva fase todas las personas que residen en el país temporal o permanentemente están obligadas a cumplir con los protocolos de bioseguridad de comportamiento del ciudadano. Así mismo, en el Art. 5, establece que en ningún municipio del país se podrán habilitar espacios o actividades presenciales de eventos (tanto de carácter público como privado) que impliquen la aglomeración de personas. También se establece que toda actividad que se desarrolle dentro del territorio nacional deberá estar sujeta al cumplimiento de los protocolos de bioseguridad (Ministerio del Interior, 2020).

1.4.4. Metodología

Para realizar el presente trabajo de investigación se siguió un camino estratégico realizando un análisis interno y externo a la organización. En el siguiente gráfico se puede observar esquemáticamente el camino metodológico para poder realizar la reformulación del modelo de negocio:

Figura 1

Proceso estratégico y prospectivo



Nota. Adaptado de Benjamín Betancourt Guerrero, 2000

Cada uno de los componentes de la metodología se explica en el marco teórico

1.4.4.1. Tipo de Investigación.

Para la elaboración de este trabajo se utilizó el enfoque de investigación cualitativo el cual de acuerdo con Sampieri *et al.* (2006), utiliza la recolección y análisis de datos para generar nuevas perspectivas teóricas. Se realiza bajo este enfoque debido a que se parte de un planteamiento del problema, que en este caso corresponde a definir cuáles son las estrategias que deben implementar las microempresas del subsector de eventos de la ciudad de Santiago de Cali para adaptarse a la nueva normalidad debido a la pandemia del COVID-19, el cual se logra resolver mediante primero una contextualización inicial del sector, una caracterización de la muestra de estudio, para posteriormente analizar los datos y con ello diseñar las estrategias que les permitan adaptarse a la nueva normalidad.

Para Corbetta, 2003 (Citado en Sampieri *et al. 2006*), mediante el enfoque cualitativo se evalúa el desarrollo natural de los hechos sin llegar a una manipulación de estos. La evaluación de estos hechos es la que permite analizar y diseñar estrategias para las microempresas del subsector eventos en la ciudad de Santiago de Cali.

El alcance de este estudio será por una parte exploratorio, ya que no existe mucha información sobre el objeto de estudio, ya que las condiciones que generó la pandemia no tiene precedentes en la época actual, pues ha sido poco abordado estudios de estrategias del sector de eventos, por lo tanto este alcance nos permite obtener información más concreta sobre el subsector de eventos en la ciudad de Santiago de Cali, y así mismo, esta exploración nos da la posibilidad de sugerir afirmaciones o postulados respecto a las estrategias que permitan a las empresas adaptarse a la nueva normalidad post pandemia. También se utiliza un estudio descriptivo, mediante el cual se definen las características de las empresas que se toman como muestra para la recolección de datos sobre diversos aspectos de estas, de acuerdo con Sampieri *et al.* (2006), este estudio es de gran utilidad para evidenciar diferentes dimensiones de los fenómenos a estudiar, pues permite caracterizarlos y especificar sus rasgos.

1.4.4.2. Fuentes de Información.

Para la recolección de información que soporte este trabajo se utilizan las siguientes fuentes de información:

Fuentes Primarias.

- Entrevistas: consiste en reuniones que permiten intercambiar información sobre las empresas objeto de estudio y que pertenecen al subsector de eventos.

Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias son principalmente libros y artículos que han abordado las estrategias que utiliza el subsector de eventos, estos corresponden principalmente a estrategias utilizadas por empresas del sector en países como España y México. Este tipo de documentos sirven para analizar, interpretar y evaluar la información obtenida a fin de proponer nuevas estrategias enfocadas en la adaptación a la nueva normalidad.

Fuentes Mixtas. Las fuentes mixtas son principalmente la observación y seguimientos a canales digitales de las principales empresas que conforman el sector de eventos en la ciudad de Santiago de Cali, con el fin de recopilar y evaluar información sobre las estrategias utilizadas para hacer frente a la crisis del COVID-19.

1.4.5. Marco lógico

Tabla 1

Marco lógico

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES
Caracterizar al negocio Yolima Eventos y Catering de la ciudad de Santiago de Cali.	Entrevistar a Yolima Mosquera, propietaria del negocio.	Computador, celular, internet, fotografías.	Caracterización de la historia, portafolio, talento humano, proyectos desarrollados, procesos productivos, entre otros aspectos del negocio Yolima Eventos y Catering.
Elaborar un análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas del sector de eventos en Cali.	Investigar los diferentes entornos y la manera en que estos influyen en las empresas del sector de eventos en Cali.	Computador, internet, libros y bases de datos.	Análisis integrado del entorno con 5 variables claves identificadas para cada uno de los entornos.
Realizar un análisis de la estructura del sector donde compiten las empresas de eventos en Cali.	Investigar los diferentes componentes del sector de eventos y catering, y la influencia de estos en las empresas del sector de eventos en Cali.	Computador, internet, libros y bases de datos.	Análisis sobre las 5 fuerzas de Porter en el sector eventos. Análisis del diamante competitivo en el sector eventos.
Elaborar una vigilancia estratégica, teniendo en cuenta empresas del sector y similares para identificar factores estratégicos en los modelos de negocio.	Investigar las estrategias utilizadas por empresas del sector de eventos y similares en diferentes países, para enfrentar la crisis por la pandemia del COVID-19.	Computador, internet, base de datos.	Análisis de las estrategias utilizadas para enfrentar la crisis por la pandemia, en empresas del sector de eventos y similares en Colombia y otros 4 países.
Desarrollar un análisis estratégico DOFA con las debilidades,	Analizar empresas líderes en eventos y sectores conexos.	Computador e internet.	Lista de fortalezas y debilidades. Lista de amenazas y

fortalezas, amenazas y oportunidades del negocio Yolima Eventos y Catering.			oportunidades. Cruce DOFA con sus respectivas estrategias para desafíos, potencialidades, riesgos y limitaciones.
Construir estrategias que permitan adaptar el modelo de negocio a las condiciones pos-pandemia.	Identificar estrategias que puedan ser utilizadas por el negocio Yolima Eventos y Catering.	Computador e internet.	Lista de estrategias para el corto, mediano y largo plazo para el negocio Yolima Eventos y Catering.
Diseñar la reformulación final del modelo de negocio de Yolima Eventos y Catering.		Computador e internet.	Reformulación final del modelo de negocio Canvas para Yolima Eventos y Catering.

Nota. Elaboración propia (2021).

1.4.5.1. Población y Muestra.

De acuerdo con el planteamiento y alcance de esta investigación el objeto de estudio será un negocio representativo del sector banquetero de Santiago de Cali.

1.4.5.2. Técnicas de Investigación.

Las técnicas por utilizar serán las siguientes:

El diseño fenomenológico por medio del cual se logra la exploración y descripción de la muestra que se ha seleccionado de la población subsector de eventos, lo que permite una comprensión de las experiencias de estas con respecto a la nueva normalidad dada por el COVID-19, de modo que se puedan identificar aspectos que comparten ambas empresas, los instrumentos a utilizar para la recolección de datos en esta técnica son la observación y entrevista a las empresas que conforman la muestra.

Por otra parte, se utilizará la técnica de investigación-acción por medio de la cual se podrá realizar un diagnóstico empresarial de la muestra seleccionada para identificar las principales causas y consecuencias que han tenido a raíz de la pandemia del COVID-19, para así diseñar estrategias que disminuyan el impacto negativo que han tenido y logren su correcta reactivación económica; para recolectar la información en esta técnica se utilizan las entrevistas.

Adicional a las mencionadas anteriormente se utilizará la técnica de vigilancia estratégica que consiste en la recolección continua de información relacionada con el entorno y el sector en el que

se encuentra el subsector de eventos, a fin de estar actualizados en cuanto a las estrategias y cambios que se puedan presentar y que afecten el desempeño de las empresas del subsector, para poder diseñar estrategias idóneas que les permitan adaptarse a las nuevas condiciones generadas por el COVID-19.

2. Caracterización de la Empresa

2.1. Historia

El negocio que es objeto de estudio de este trabajo se llama Yolima Eventos y Catering, y la gerente y fundadora es la señora Yolima Mosquera.

La empresaria, antes de este emprendimiento, trabajó por años como auxiliar contable, y después tuvo emprendimientos en panadería, supermercado y el último fue en bienes raíces. Pero en el año 2008 llegó la crisis dada por la burbuja inmobiliaria que afectó la economía mundial, y sobre todo los emprendimientos que se basaban en este mercado, por lo que la empresaria se vio forzada a declararse en quiebra.

En este periodo de su vida en el que se encontraba desempleada, sin emprendimiento y endeudada, tuvo un gran dilema cuando se acercó la fecha de cumpleaños de su hijo. Al no poder acceder a todos los elementos que hubiera deseado brindarle para su cumpleaños por no poseer el dinero, se le ocurrió hacer lo mejor posible con lo poco que le quedaba. Así, lo que hizo fue ella misma hacer el pastel, conseguir decoraciones muy básicas y ella misma organizar la fiesta de su hijo.

En medio de la fiesta de su hijo, amistades y familiares le preguntaron cosas como dónde había conseguido el pastel, o si ella fue la que organizó la fiesta. A esto, respondió que efectivamente había sido ella quien se encargó de hacer todo, incluido el pastel, por lo que algunas de estas personas se interesaron en que ella les empezara a organizar pequeñas fiestas o hacer pasteles para cumpleaños de sus hijos o de allegados. La empresaria estaba viendo que era buena para esta actividad y que además le gustaba aprender de este oficio, por lo que empezó a tener más clientes gracias al voz a voz.

Algo que ayudó mucho a la empresaria en sus inicios como organizadora de eventos y banquetes es que por un lado tuvo la fortuna de conocer otros colegas que tuvieron la bondad de compartir con ella su experiencia, y así fue que empezó a tener bases principalmente en el tema de decoración, y por otro lado la empresaria asiste periódicamente a diferente tipo de capacitaciones en cocina, algunas de ellas en COMFANDI y en el SENA, además de que leía libros de cocina, por lo que pudo mejorar continuamente su habilidad en cocina.

La empresaria logró, a través de esta actividad, cumplir con 6 de 7 obligaciones financieras que le quedaron después de su quiebra, y su meta era en el 2020 terminar de cumplir con la última obligación. Pero como es de conocimiento general, el 2020 fue un año que le cambió los planes a todo el mundo, pues con la pandemia del COVID-19 no pudo atender ni un solo evento durante 6 meses, por lo que sus ingresos se redujeron drásticamente, y la empresaria se vio obligada a solo generar ingresos a través de vender almuerzos y diferentes pedidos de comida.

En la actualidad, la empresaria se encuentra recibiendo de nuevo pedidos para realización de eventos, al tiempo que está en agrupación con otros colegas teniendo conversaciones con la Alcaldía para poder cumplir con todos los requisitos de bioseguridad y de parámetros que han surgido por la pandemia.

2.2. Portafolio

Tabla 2

Portafolio Yolima Eventos y Catering

PRODUCTOS	SERVICIOS
● Almuerzos ejecutivos. ● Anchetas. ● Desayuno/Almuerzo/Cena sorpresa	● Bodas. ● Fiestas de cumpleaños infantiles ● Fiestas de cumpleaños. ● Fiesta de 15 años. ● Primera comunión. ● Celebraciones corporativas de fin de año. ● Buffets.

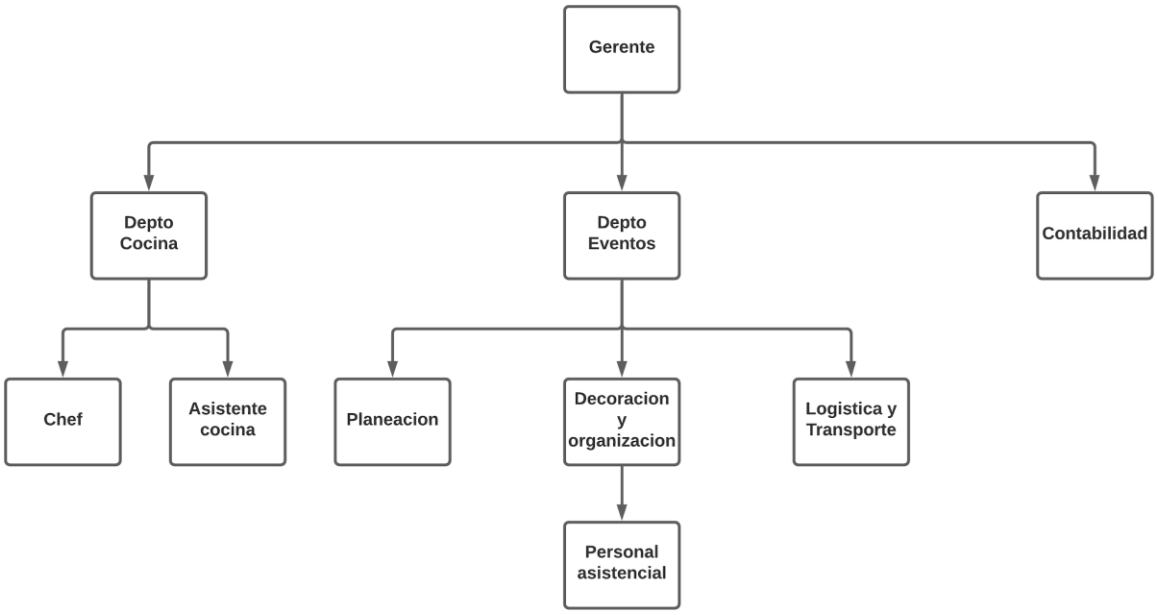
Nota. Datos tomados de Comunicación Personal con Yolima (2020).

2.3. Estructura organizacional

Desde sus inicios la empresaria no ha contado con una estructura organizacional, pues hasta la actualidad ella solo ha contado con la colaboración ocasional de su esposo, además de dos trabajadores de confianza que siempre busca para los eventos, pero que no tienen un contrato fijo con ella. Además, el emprendimiento sigue siendo informal, principalmente porque la empresaria aún tiene una obligación financiera que cumplir después de su quiebra en el 2008, además de lo sucedido este año con la pandemia del COVID-19, que no le ha permitido tener una situación financiera estable.

Figura 2

Organigrama Yolima Eventos y Catering



Nota. Elaboración propia con base en comunicación personal a Y. Mosquera (2021).

2.4. Talento Humano

El talento humano con el que cuenta la empresaria no es fijo, pues por el lado de los eventos los colaboradores suelen ser ocasionales, y por el lado de la cocina ella suele hacer todo el trabajo sola, a menos de que le hagan pedido de un buffet empresarial muy grande.

El talento humano más recurrente es, por un lado, su esposo, que la ayuda ocasionalmente con transporte, mandados, organización del evento, entre otras labores. Por otro lado, están dos meseros de confianza, con los que la empresaria lleva trabajando muchos años y que siempre los busca cuando se va a realizar un evento.

2.5. Proyectos Desarrollados

Desde sus inicios y hasta la actualidad, la empresaria reconoce haber realizado aproximadamente entre 100 y 150 eventos, desde fiestas infantiles y 15 años, hasta bodas y celebraciones corporativas de fin de año, entre otros tipos de eventos. Además, hay eventos en los que no ha sido la encargada de organizarlos, pero sí se le ha contratado para proveer el banquete.

2.6. Reconocimientos y Certificaciones

La empresaria a lo largo de los años se ha destacado principalmente por tener una capacitación constante en temas de organización de eventos y cocina, siendo esta última en la que más ha hecho talleres y cursos. Entre los certificados que ha recibido en estas capacitaciones están:

- "Taller de Neuroliderazgo", de la organización Mujer LÍDER
- Curso "Banquetes y Bufetes" de COMFANDI
- Programa "Cocina Thai: Gastronomía Thailandesa" de COMFANDI
- Programa "Cocina Árabe: Gastronomía del Medio Oriente" de COMFANDI
- Programa "Panaderia" y "Panaderia II" de COMFANDI
- Seminario "Cocina Navideña" de la Escuela Gastronómica de Occidente EGO
- Capacitación "Formulación y Desarrollo de Modelos de Negocios" del programa SI.EMPRE de la Universidad del Valle en asociación con la Alcaldía de Santiago de Cali.

2.7. Calidad y Productividad

Para la empresaria poder asegurar la calidad de los eventos, lo primero que hace es estar a cargo de todos los procesos que el evento requiere para su realización. Desde atender el cliente interesado y conseguir los materiales necesarios, hasta estar presente en la realización del evento. Cabe mencionar que con los años ha explorado diferentes proveedores de los insumos necesarios, para poder quedarse con los que ofrecen mayor seriedad y garantía de lo que entregan, como lo son las mesas y sillas, mantelería, menaje, floristería, etc.

Se puede observar que con esta experiencia y el pasar de los años, la empresaria ejecuta el ciclo PHVA en su negocio pues es la encargada de Planificar los eventos o buffets que le soliciten, Hace el evento o el buffet y lo entrega, Verifica lo que le salió mal, qué proveedor le cobro más caro o no entregó lo solicitado con suficiente calidad, y Actúa en función de mejorar el próximo evento o buffet llevando a cabo los cambios necesarios.

A pesar de que la empresaria está en cabeza de todo el proceso de la prestación del servicio, y se asegura que todo salga según lo acordado con su cliente, al final de este proceso la empresaria no busca por iniciativa propia preguntar al cliente por su nivel de satisfacción y hacer una encuesta para documentar esta satisfacción y posibles mejoras.

Otro punto faltante en el negocio es la estandarización de procesos, pues la empresaria, al manejar el grueso de las actividades ella misma, todo lo tiene en la mente y aún no ha dedicado un espacio a documentar en manuales ciertos procedimientos de su negocio para en un futuro poder capacitar a posibles colaboradores de su negocio.

La productividad de su negocio es otro aspecto que la empresaria maneja personalmente, y que básicamente depende de su desempeño al realizar las tareas pendientes en cualquier momento del proceso de prestar el servicio, pues es ella quien lo lleva a cabo. En la productividad sólo

intervienen otros trabajadores cuando se trata de organizar el evento, de llevarlo a cabo, o de generar un banquete, pero estos terceros sólo intervienen como una pequeña ayuda, pues el grueso de la actividad la ejecuta la empresaria.

2.8. Seguridad y Salud

En términos de seguridad y salud en el trabajo, la empresaria siempre se asegura de mínimo 4 puntos:

1. Que ella, los meseros y el personal con el que va a trabajar en un evento se beneficien del Sistema de Seguridad Social, con su respectiva EPS y ARL.
2. Que los técnicos que se soliciten para instalaciones eléctricas u otro tipo de instalaciones tengan experiencia en el manejo de estas obras especializadas y sus respectivos riesgos.
3. Que los salones en donde se realizan los eventos posean las medidas mínimas de seguridad como lo son: salidas de emergencia, extintores, kit de primeros auxilios, etc.
4. El cumplimiento de normas de bioseguridad, siendo estas el uso de tapabocas, el cumplimiento del aforo de no más de 50 personas, el uso de gel antibacterial en la entrada y en ciertos intervalos de tiempo, la temperatura de los invitados, etc.

2.9. Infraestructura: Planta y Oficina

La empresaria no cuenta con una oficina u otro tipo de establecimiento dedicado a su negocio. La solicitud de eventos las atiende a través de sus redes sociales (Facebook e Instagram) o de WhatsApp, o si es un contacto referido la comunicación suele ser por llamada telefónica. En cuanto a la división de su negocio dedicada a catering, la empresaria recibe sus pedidos principalmente por WhatsApp, ya sea de almuerzos, buffets y demás servicios que ofrece.

La infraestructura que posee la empresaria es principalmente una cocina de un tamaño más amplio que el común de las casas (según la empresaria mide $16m^2$), suficientemente amplio para poder ella misma realizar 350 platos en una sola jornada (es decir toda una tarde, aproximadamente 6 horas).

Figura 3

Área productiva Yolima Eventos y Catering 1

Nota. Elaboración propia, 2021.

Figura 4

Área productiva Yolima Eventos y Catering 2

Nota. Elaboración propia, 2021.

Figura 5

Área productiva Yolima Eventos y Catering 3

Nota. Elaboración propia, 2021.

Figura 6

Área productiva Yolima Eventos y Catering 4

Nota. Elaboración propia, 2021.

2.10. Proceso Productivo y Maquinaria

2.10.1 Proceso Productivo Eventos

Sobre el proceso productivo que caracteriza Yolima Eventos y Catering como emprendimiento, se podría dividir en 2 actividades básicas: Venta y organización de eventos, y prestación de servicio de catering. Para la contratación, planeación y ejecución de los eventos, la empresaria lleva a cabo el siguiente proceso:

El primer contacto con los clientes potenciales suele ser por redes sociales (Facebook o Instagram) las cuales tienen la función de redirigir al cliente al WhatsApp de la empresaria, aunque también está el caso donde el cliente posee el número de teléfono de la empresaria y la contacta a través del WhatsApp o por llamada telefónica. Si en ese contacto, el cliente pregunta por algún tipo de evento en particular, la empresaria envía una cotización por medios electrónicos, y si el cliente está interesado en un salón o sitio particular para su evento, la empresaria le manda fotos con los detalles requeridos. Si el cliente sigue interesado y desea conocer el sitio, la empresaria les pide un anticipo de $100.000 pesos por concepto de asesoría de eventos, y este dinero se puede volver un anticipo del total del costo del evento, la empresaria lo cobra para evitar que el posible cliente use su servicio y al final no la contrate, representando costos para ella.

Una vez el cliente confirma que está interesado, la empresaria y el cliente realizan un contrato de reserva, con los detalles del tipo de evento, las personas comprometidas, la cantidad y el carácter de los elementos, como se decorara, el personal, el valor, la forma de pago, el porcentaje de comisión, aclarar que no hay reintegro de dinero, si se cancela es con menos de un mes, el volumen del sonido y cualquier otro imprevisto que con la experiencia se han presentado. Se debe dar el 30% del valor total del evento por adelantado y se acuerda que 15 días del evento, este ya debe estar totalmente pago.

La empresaria maneja el 30% del anticipo de tal forma que pueda abonar en diferentes conceptos, como lo es para reservar el sitio y los trabajadores necesarios. En la medida que los contratantes van dando lo que falte del pago del evento, la distribución de ese pago se prioriza de la siguiente forma: primero el pago del sitio, segundo el pago del personal y tercero el pago de insumos y mobiliarios. Cerca al día del evento se suele tener una agenda con los contratantes para terminar de definir detalles del evento. Un ejemplo es el caso de las bodas, donde los contratantes puede que también le pidan ayuda a la empresaria para que consiga con quien gestionar la vestimenta y se genera una cita para que puedan ver las opciones y ajustarlas a sus medidas, como también la empresaria prepara una degustación del menú y de la torta para que los contratantes puedan dar su visto bueno.

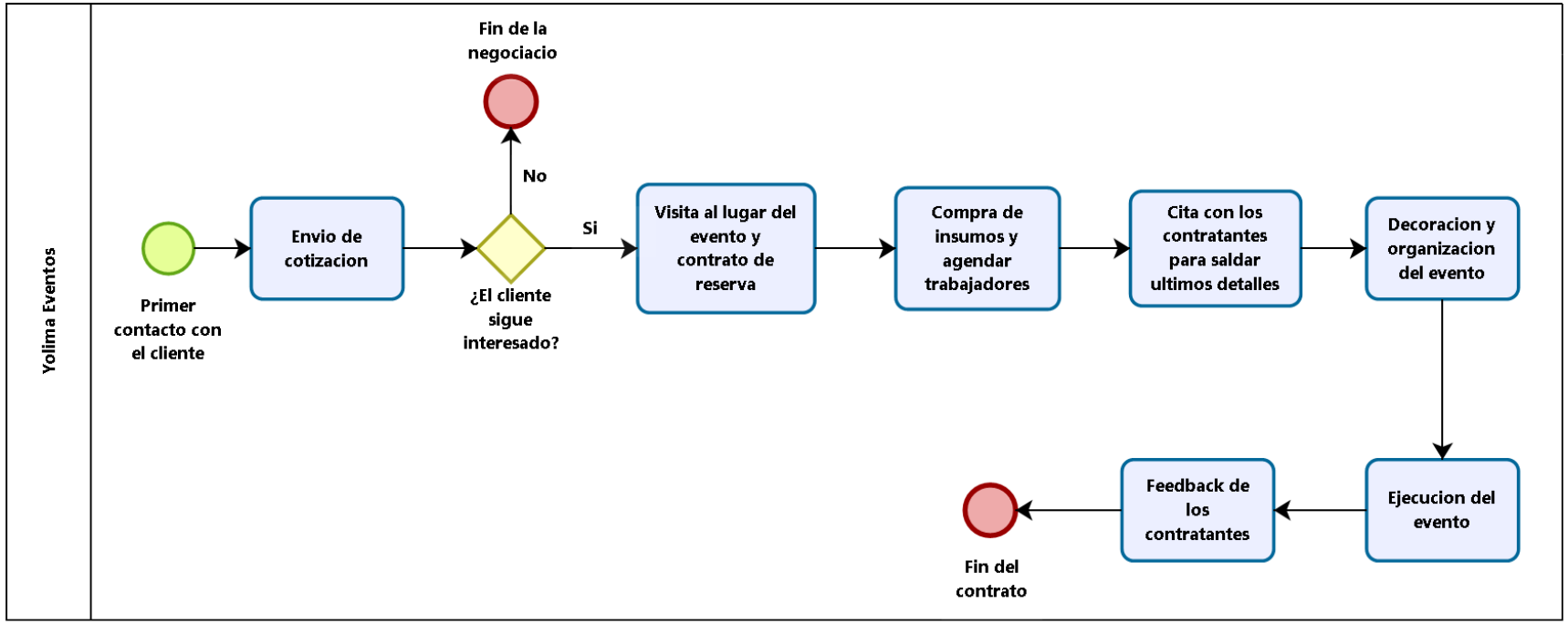
Después sigue la ejecución del evento con todo lo acordado. En el día del evento la empresaria tiene una agenda designada para gestionar bien los tiempos requeridos para la ejecución. Primero

debe asegurarse que el lugar del evento esté organizado, preparado y decorado. Para esto debe ir con tiempo de anticipación, el cual varía dependiendo de dónde quede el lugar y de la magnitud del evento. Después debe asegurar la llegada de los implementos y de los trabajadores. Esto se asegura a través del contrato que se haya hecho con cada uno de los proveedores y trabajadores, que puede implicar que el último pago se dé el día del evento, por ejemplo. Con todos los detalles mencionados ya resueltos, la empresaria procederá a abrir el evento a los invitados, y dará instrucciones a quien esté de guarda en la entrada para que solo deje entrar quienes estén en la lista de invitados, pues se debe cumplir con un aforo estricto por las medidas contra el COVID. En este punto, todos los trabajadores deben estar cumpliendo sus funciones y la empresaria estará supervisando que todo esté en orden.

El evento se desarrollará hasta una hora acordada, en la que los invitados tendrán que retirarse del establecimiento, y la empresaria y los trabajadores tendrán un tiempo extra para poder desmontar el lugar de todos los implementos utilizados, y reorganizar para que quede como fue entregado. Para avisar a los invitados del cierre del evento, la táctica suele ser dar instrucción al DJ para que ponga canciones que suelen ser aburridas o que no generan un ambiente de festividad, además de que se prenden las luces para generar el cambio total de ambiente y que las personas entiendan que la fiesta se acabó. Por último, no suele haber algún acto formal que finalice el contrato entre la empresaria y el contratante, lo último que suelen hablar es del contratante agradeciendo por el evento y dando retroalimentación. Este sería el proceso productivo de la línea de negocio de eventos.

Figura 7

Diagrama de proceso servicio de eventos Yolima Eventos y Catering



Nota. Elaboración propia con base en comunicación personal a Y. Mosquera (2021).

2.10.2. Proceso Productivo Catering

Respecto a su línea de negocio de catering, la empresaria maneja un proceso parecido respecto a la recepción de pedidos, pues los recibe a través de redes sociales, principalmente WhatsApp. Cabe destacar que esta línea se divide en varios tipos de servicios, que son: venta de almuerzos ejecutivos, desayunos/cenas sorpresa y buffets empresariales.

La venta de almuerzos ejecutivos la realiza la empresaria entre semana, de lunes a viernes, en el mismo formato en que los restaurantes ofrecen almuerzos, a diferencia de que son exclusivamente a domicilio, y es el esposo quien se encarga de entregarlos el 90% de las ocasiones, y si se da el caso de que el esposo no está disponible se contrata un domiciliario.

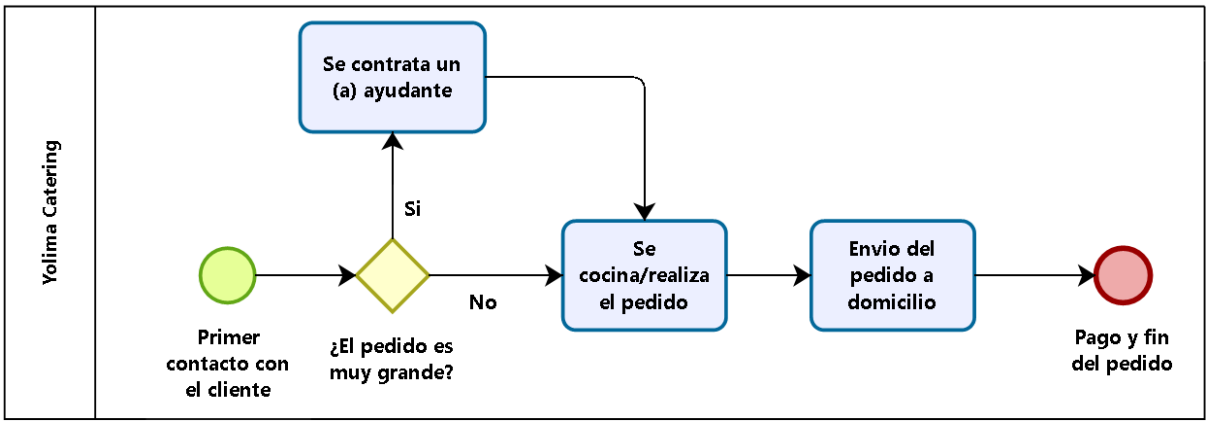
Los desayunos/cenas sorpresa consisten en recibir el pedido del cliente de lo que quiere que contenga el paquete, para posteriormente agendar un día y una hora para la entrega del detalle al destinatario. Cuando el pedido está hecho, la empresaria se dedica a adquirir los insumos establecidos en el pedido, y se apoya en su esposo para el domicilio del detalle el día determinado.

Los buffets empresariales, como su nombre lo indica, son pedidos que hagan empresas para celebrar algún tipo de reunión o festividad, como lo es el fin de año. Estos buffets suelen incluir grandes cantidades de platos, pues se incluyen grupos numerosos de colaboradores de la empresa, por lo que deben ser pedidos con cierta anticipación, y la empresaria suele apoyarse en una asistente temporal para responder por estos pedidos. Al final, si el pedido es muy grande para el carro de la empresaria, se contrata un transporte especial para transportarlo.

La cocina con la que presta este servicio está dotada de diferentes elementos especiales para prestar el servicio, como lo es una estufa industrial, dos neveras, 3 procesadores de alimentos de diferentes tamaños, máquina de moler carne, plancha para colitas cubanas, licuadora, cuchillos de diferentes diseños y tamaños incluyendo un cuchillo eléctrico, capuchinera y entre otros implementos.

Figura 8

Diagrama de proceso servicio de catering Yolima Eventos y Catering



Nota. Elaboración propia con base en comunicación personal a Y. Mosquera (2021).

2.11. Contabilidad y finanzas

La empresaria actualmente no maneja un sistema ni un método en particular para realizar la contabilidad de su negocio, pues expresa que en estos momentos, debido a la gran limitación presente para poder prestar sus servicios como organizadora de eventos por las medidas para contener la propagación del COVID, el flujo de efectivo es lo suficientemente bajo para poder controlarlo mentalmente, apoyada en los años de experiencia que posee manejando los costos de su negocio y por su experiencia pasada como auxiliar contable.

Debido a su historial crediticio, el cual se vio fuertemente afectado por las quiebras bancarias que tuvo antes de comenzar su negocio de organización de eventos, la empresaria no tiene acceso a herramientas financieras como lo serían tarjetas de crédito o algún tipo de préstamo u opción que brindan los bancos para acceder a capital que los emprendedores puedan usar para potenciar su negocio, por lo que debe solucionar esta situación generando constantemente flujo de efectivo para tener capital de trabajo.

En cuanto a la asignación de un precio de venta, para el caso de los eventos, la empresaria hace un cálculo de los insumos o materias primas requeridos por el cliente, incluyendo el alquiler del sitio donde se haga y del pago de meseros y demás personal necesario, y a esto le añade un porcentaje de rentabilidad. A veces, cuando le contratan servicios de un tercero, como por ejemplo un show de baile, la empresaria negocia con este proveedor del servicio para que del precio que quede acordado pueda haber una utilidad tanto para el proveedor como para ella.

En el caso de la venta de comidas o Catering funciona de una forma similar, pues la empresaria hace cálculos del costo de las materias primas que utilice para los platos que vaya a realizar, más

un costo de transporte si es un pedido a domicilio y a esto le suma una rentabilidad que dependerá de qué tan exótica es la preparación.

2.12. Modelo de Negocio Canvas 0

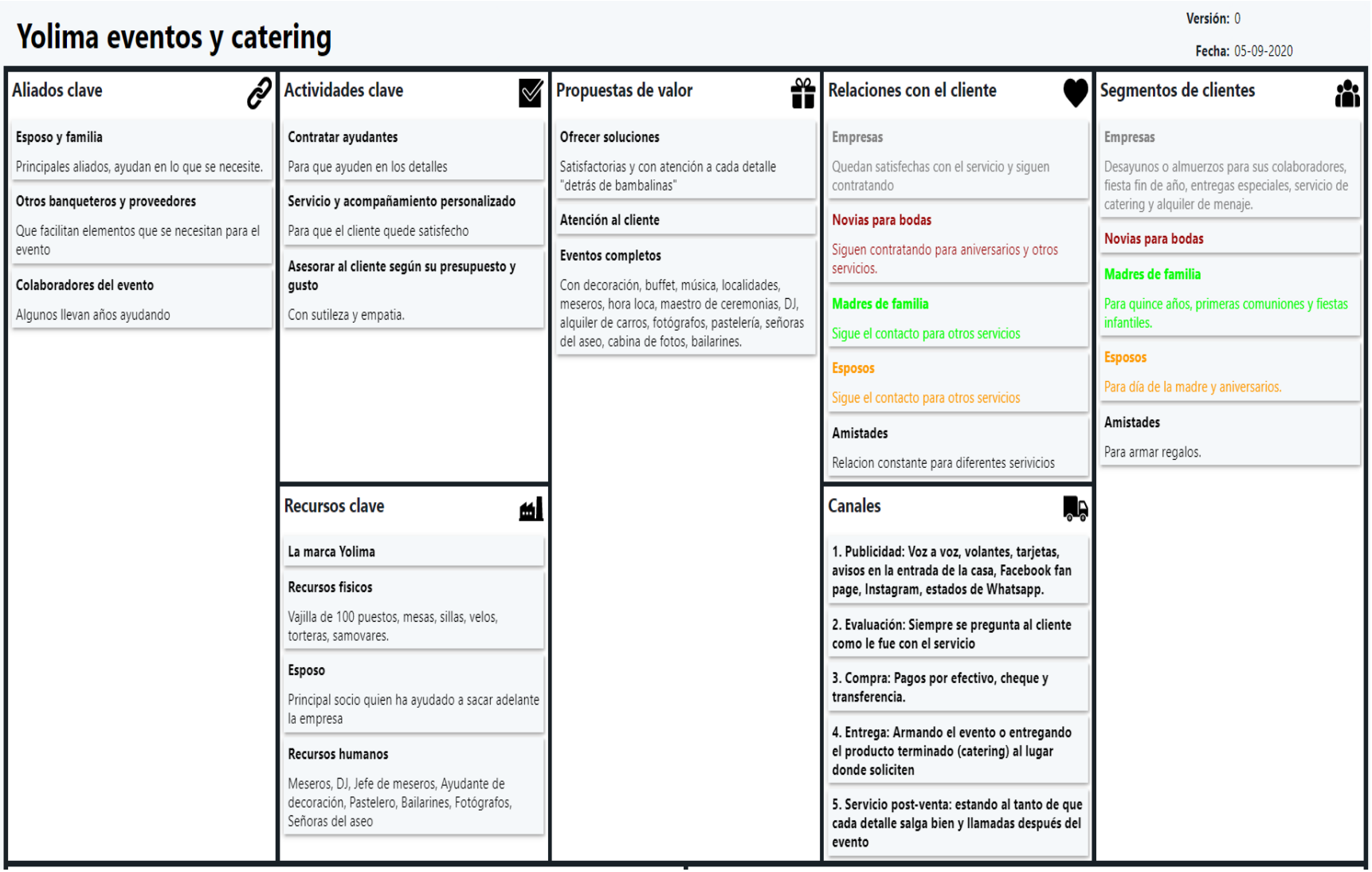
En el marco del proyecto de Fortalecimiento Empresarial SIEMPRE, donde la Alcaldía de Santiago de Cali en colaboración con la Universidad del Valle gestionaron y realizaron capacitaciones para microempresarios de diferentes sectores de la ciudad de Cali, se acompañó a los microempresarios en la caracterización de sus emprendimientos a través del modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011).

A lo largo del proyecto, que consistió en 12 capacitaciones en diferentes temas o aspectos de interés para los negocios de los microempresarios participantes, se realizaron diferentes versiones del modelo Canvas de cada empresario dependiendo del tema tratado en cada capacitación. Para dar una introducción a los resultados de estas capacitaciones, aquí se presenta el resultado de la caracterización que se realizó con la empresaria Yolima Mosquera y su negocio Yolima Eventos y Catering, donde se presenta el estado inicial de su negocio sin ningún tipo de reformulación, conocido como Canvas 0.

Este Canvas 0 se creó a partir de los conocimientos o del entendimiento que poseía la empresaria hasta ese momento sobre cada área del Canvas, con el objetivo de que la empresaria presentara una imagen pura de su negocio con la menor intervención posible. Este fue el resultado:

Figura 9

Canvas 0 Yolima Eventos y Catering



Estructura de costos	Flujos de ingresos
Pago de colaboradores	**Precios variables** Dependiendo de lo que se pida para el servicio, pues son muchas variables
Transporte Para llevar los elementos al evento	**Pagos en efectivo, cheque y transferencia**
Publicidad Tarjetas, avisos	
Alquiler de salon	

Nota. Elaborado por Yolima Mosquera (2020).

3. Análisis del Entorno

3.1. Entorno Social

Uno de los aspectos que se tiene en cuenta dentro del entorno social es el Índice de Pobreza, de acuerdo con datos de la CEPAL, este índice tuvo un aumento de 0.8% entre el año 2018-2019 en América Latina, para el caso de Colombia el índice incrementó en un 1%, pasando de estar en 34,7% a 35,7%, que representa a cerca de 661.899 personas nuevas en situación de pobreza; otro indicador es el Índice de Pobreza Monetaria, que en Colombia pasó de estar en 8,2% en 2018 a 9,6% en 2019, que corresponde a cerca de 730.000 personas que ingresan a la categoría de pobreza monetaria (Portafolio, 2020). Algunas características que se destacan de este indicador son el perfil del hogar, el 38,2% de las personas pobres pertenecían a un hogar con jefatura femenina, mientras que el 34,4% de las personas pobres pertenecían a un hogar con jefatura masculina.

De acuerdo con las clases sociales que define el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (en adelante DANE), para el año 2019, el 21,9% de la población en Cali eran personas pobres, el 28,7% eran personas vulnerables, mientras que las personas de clase media eran cerca de 46,1% y de clase alta tan solo el 3,3%. Así mismo, Cali se ubica como la segunda ciudad con menor porcentaje de pobreza monetaria en el país después de Manizales (DANE,2019).

Para el caso del Valle del Cauca, los últimos datos disponibles corresponden al año 2018, en el que el departamento se destacó como uno de los cinco departamentos con menores índices de pobreza monetaria, de acuerdo con la investigación, el 20,4 % de la población del departamento se encontraba en 2018 en esa condición, mientras que en el año 2017 afectó al 21,1 % de los habitantes del Valle, es decir que había disminuido en 0,7 puntos porcentuales. Cabe resaltar que, para el DANE, una persona en el Valle del Cauca estaba en condición de pobreza si para el año 2018 tenía ingresos inferiores a $266.308.

Otro dato indica que los hogares que tenían como cabeza de familia a una mujer eran más pobres, con un 24,2 % en esta condición, frente a los de jefatura masculina, con 18,1 %. La pobreza multidimensional mide cinco dimensiones: condiciones educativas del hogar, condiciones de la niñez y juventud, salud, trabajo, acceso a servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda. En el Valle del Cauca, para el año 2019 el porcentaje de hogares con jefatura femenina superaba el 38%, sin embargo, había tenido una disminución del 2% respecto al 2019.

En materia del acceso a servicios públicos o comunales la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) 2019, dejó en evidencia que el 98,1% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a energía eléctrica, el 87% a acueducto, el 81,8% a recolección de basuras y el 74,4% a alcantarillado. Para el caso del Valle del Cauca, las cifras están por encima del promedio nacional, ya que en el departamento el 99,1% de los hogares cuenta con acceso a energía eléctrica, el 95,4% cuenta con

servicio de acueducto, el 95% con servicio de recolección de basuras y el 88,3% con servicio de alcantarillado.

Otra de las variables que arrojó la ECV 2019, fue la tenencia de bienes y servicios, medida por el porcentaje de hogares por tenencia de vivienda, de acuerdo con esto el 41,6% de los hogares tienen viviendas propias totalmente pagadas, el 4,6% se encuentran pagando una vivienda propia, el 35,7% pagan un arriendo, el 14,1% no tienen vivienda propia pero tampoco pagan arriendo (tienen un acuerdo con el propietario), sin embargo para el caso del Valle del Cauca las cifras varían un poco, el 37,9% de los hogares tiene una vivienda propia totalmente pagada, el 5,8% se encuentran pagando una vivienda propia, el 40% paga arriendo y el 13,5% tienen permiso del propietario para vivir y no pagan arriendo.

Adicional a lo mencionado anteriormente la ECV destacó que, el 81,2% de las personas en edades entre los 6-21 años (Edad escolar) asisten a un centro educativo formal, este porcentaje se divide de la siguiente manera: el 96,4% de los niños entre 6-10 años, el 95% de los niños entre 11 y 14 años, el 93,8% entre los 15 y 16 años, y el 51,1% entre los 17-21 años asisten a un centro educativo formal. De acuerdo con esto, la mayoría de los niños y jóvenes con edades entre 6-16 años asisten a un establecimiento educativo, que pertenecen a los niveles educativos de preescolar, primaria y secundaria, sin embargo, en el rango de edad de 17-21 años y que teóricamente debería estar cursando estudios de educación superior, el porcentaje de asistencia escolar disminuye significativamente. Algunas de las causas de esta disminución corresponden a problemas del contexto socioeconómico del departamento, como la falta de recursos de las familias para acceder a educación superior, los problemas de violencia y microtráfico, entre otros. El análisis de la información por zonas reveló que a nivel nacional también existe una brecha entre los centros rurales y las cabeceras municipales, en donde el 81,5% de los niños de las cabeceras municipales entre 6-21 años asisten a un centro educativo, mientras que en los centros poblados y rurales dispersos el porcentaje disminuye a 75,9%.

En cuanto a la tenencia y uso de TIC en los hogares, la ECV 2019, destaca que el 51,9% de los hogares a nivel nacional cuenta con acceso a internet, ya sea por conexión fija o conexión móvil. En este aspecto, el Valle del Cauca es el departamento con mayor porcentaje de acceso a internet, ya que el 69,4% de los hogares cuenta con el acceso. Otro aspecto importante dentro del entorno social es el uso de las TIC, que en el caso del Valle del Cauca es uno de los departamentos con mayor uso de estas; de acuerdo con la ECV 2019, el porcentaje de personas entre los 5 y los 28 años que usan internet, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 67,5 de los niños entre 5 y 11 años utilizan internet, mientras que para los rangos entre 12-17 años y 18-28 años, el 91,8% y 89,8% respectivamente, utilizan internet.

El entorno social comprende también factores como el desempleo y la tasa de ocupación; según los indicadores publicados por gremios, y calificadoras financieras, entre el 2008 y el 2018 la

economía del Valle del Cauca y de Santiago Cali ha crecido; sin embargo, eso no se refleja en las condiciones de vida de los ciudadanos. Cali sigue produciendo menos puestos de trabajo de los que necesitan sus habitantes. Esa es una de las conclusiones que dejan las cifras del estudio de mercado laboral publicado por el DANE con el consolidado de 2019.

En el año 2019, la tasa de desocupación en la ciudad completó cuatro años en aumento, llegando a 12,5%, una cifra superior a la reportada en 2018, que fue de 11,5%; y mayor también a la del promedio nacional. En los últimos tres meses del 2019, en la ciudad había alrededor de 175.000 personas buscando una oportunidad laboral. Esa cantidad fue mayor a la del mismo período de 2018, cuando se contaban 148.000. En términos generales, el desempleo es un factor social crítico para los ciudadanos de Cali, ya que tiene una de las tasas más altas en el país.

De acuerdo con el DANE, “la estratificación socioeconómica es el mecanismo que permite clasificar la población en distintos estratos o grupos de personas con características sociales y económicas similares” (DANE). En Cali según Cali en Cifras 2018-2019, la población en el 2017 se encontraba estratificada de la siguiente manera: estrato 1: 15,42%, estrato 2: 20,83%, estrato 3: 25,65%, estrato 4 15,83%, estrato 5: 15,35%, y estrato 6: 6,91%. Mientras que para el año 2016, se distribuía de la siguiente manera: estrato 1: 24,29%, estrato 2: 30,23%, estrato 3: 28,94%, estrato 4 7,96%, estrato 5: 6,37%, y estrato 6: 2,22%. Lo anterior, deja en evidencia una disminución de porcentaje de personas en los estratos 1, 2 y 3; al igual que un aumento en los estratos 4, 5 y 6.

En lo que respecta al entorno social, se destaca un aumento en la cantidad de hogares colombianos dentro de la categoría de pobreza monetaria, los cuales principalmente eran principalmente de jefatura femenina, sin embargo, el departamento del Valle del Cauca se encuentra dentro de los 5 departamentos con menores índices de pobreza monetaria, mientras que Cali se ubicó en el 2019 como la segunda ciudad con menor porcentaje de pobreza monetaria, así mismo se destaca una leve disminución en el porcentaje de personas en los estratos 1,2 y 3 considerados como clase baja-media. En cuanto al acceso a servicios públicos básicos como energía, alcantarillado y agua, el Valle del Cauca es uno de los departamentos con mayor acceso, además es el primer departamento en porcentaje de acceso a internet, así mismo, se ubica como uno de los departamentos con mayor porcentaje de personas en edad escolar que asisten a un centro educativo.

Todas estas variables suponen oportunidades para las empresas del sector de eventos de la ciudad de Cali, las cuales deben ser tenidas en cuenta en el desarrollo de estrategias para el modelo de negocio, no obstante, existen algunas amenazas de alto impacto en el entorno como un aumento constante en la tasa de desocupación y el desempleo, las cuales se han acentuado con la pandemia del Covid-19.

Tabla 3

Variables del entorno social

VARIABLES ENTORNO SOCIAL		A/O	AM	am	om	oM
1	Incremento de personas en pobreza social monetaria.	A		X		
2	Formación educativa de la población.	O				X
3	Baja oferta de empleos en la región.	A		X		
4	Estratificación social de la población	A		X		
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

Nota. elaboración propia (2021).

3.2 Entorno Demográfico

El entorno demográfico del municipio de Santiago de Cali, se realiza teniendo en cuenta la información del DANE, el cual ha proyectado los datos a partir del Censo Nacional que se llevó a cabo durante el 2018, de acuerdo con esto, la población en la ciudad fue en el 2019 de 2.241.491 habitantes, de los cuales 1.047.385 eran hombres y 1.194.106 mujeres, que corresponden al 46,7% y 53,3% respectivamente, para el año 2020 se estima que la población se incremente en cerca de 11.000 habitantes, alcanzando los 2.252.616 personas. La distribución por edades durante el año 2019 fue de 244.130 hombres entre los 0-14 años, 712.408 entre los 15-65 años, y 90.847 con edades superiores a los 65 años, mientras que las mujeres se distribuyeron de la siguiente manera: 238.628 entre 0-14 años, 819.847 entre 15-65 años y 135.631 con edades superiores a los 65 años. Cabe resaltar que para el año 2020, se espera que esta distribución se mantenga constante.

Otra variable que se tiene en cuenta corresponde a la tasa de natalidad, la cual mide la cantidad de personas que nacen en la ciudad de Cali en un periodo de tiempo, la cual en el año 2019 fue de 47.063, mientras que en el año 2020 hasta el 31 de julio habían nacido 26.343 niños, es decir, presentaba una leve disminución respecto al año anterior, además, esta variable ha tenido una tendencia a disminuir durante los últimos años. En cuanto a la tasa de defunción, es decir, la cantidad de personas que mueren en un año en la ciudad esta se ha mantenido constante a lo largo de los tres últimos años con un valor aproximado de 13.500-13.700 defunciones al año. Por otra

parte, según el DANE, la esperanza de vida para la población del Municipio de Santiago de Cali es de 71.9 años, discriminada por sexo, los hombres la tienen en 69,3 y las mujeres en 76,3 años de esperanza de vida.

Así mismo, de acuerdo con los datos presentados por el DANE en el censo del 2018, se presentan dos tipos de emigración en relación con el tiempo: emigración de cinco años, que correspondía a 42.152 personas y emigración de doce meses que correspondía a 13.194 personas. Esto quiere decir, por una parte, que la mayoría de los nativos que deciden dejar la ciudad lo hacen por un periodo de cinco años o superior y por otra parte corresponde a una pérdida para la economía local ya que se disminuye la mano de obra, afecta la capacidad de producir bienes y servicios, y se pierde una cuota representativa del mercado. Así mismo, se presentan dos tipos de migración con relación al tiempo: migración de cinco años, que corresponde 23.210 y migración de 12 meses que corresponde 5.459 personas, lo anterior quiere decir que la mayoría de las personas no locales que residen temporal o permanentemente en la ciudad lo hacen por un periodo de cinco años o superior, todas estas son personas que impactan en términos socioeconómicos a la ciudad de Cali.

A partir de la información y los datos mencionados anteriormente se destaca que en la ciudad de Cali hay un mayor porcentaje de mujeres que de hombres, también se destaca que la mayoría de la población se encuentra entre los 15 y los 65 años, estas son oportunidades que el sector de eventos puede explotar, pues su principal público objetivo son las personas en estos rangos de edad. Sin embargo, se destaca la emigración como una amenaza en el largo plazo, puesto que son más las personas que deciden irse de la ciudad que las que llegan, con lo cual se disminuye el público objetivo, la capacidad de producción y mano de obra.

Tabla 4

Variables del entorno demográfico

VARIABLES ENTORNO DEMOGRÁFICO		**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**oM**
1	Incremento de la población en la ciudad.	O			X	
2	Distribución por edades de la población en Cali.	O				X
3	Disminución de la tasa de natalidad en Cali.	A		X		
4	Tiempo de permanencia en la ciudad de personas no locales.	O			X	
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

Nota. Elaboración propia (2021).

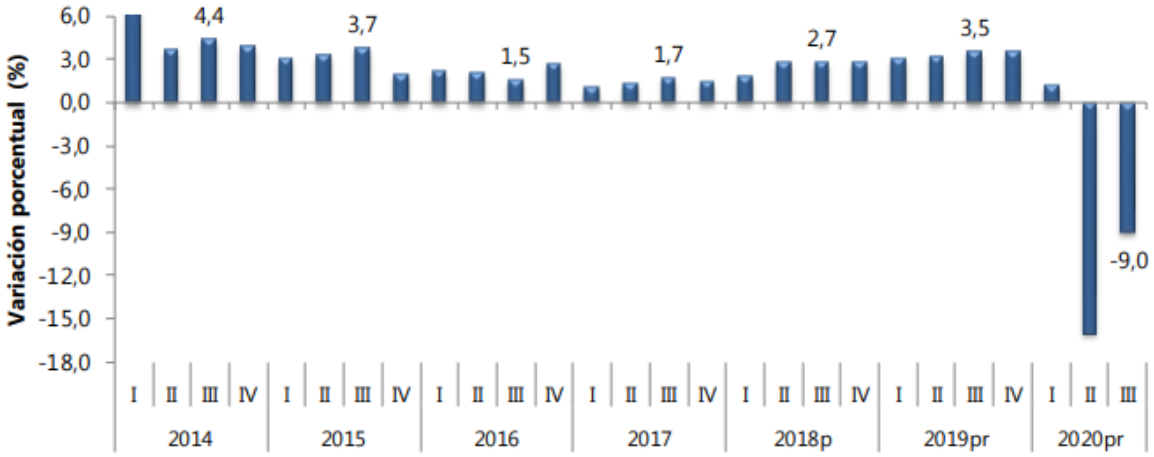
3.3. Entorno Económico

El análisis del entorno económico es de gran relevancia para las empresas, ya que la economía tiene un impacto en el desempeño diario de las organizaciones, en el consumo de las personas, creación de empleo, posibles proyectos y creación de nuevas empresas. Su análisis le permite a las empresas poder planear las estrategias que va a utilizar para disminuir el impacto negativo y aprovechar mejor las oportunidades que puede encontrar de acuerdo con sus características.

Una de las variables más relevantes en materia económica es el Producto Interno Bruto (en adelante PIB), el cual de acuerdo con el Banco de la República es un indicador económico que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios en un periodo determinado. La siguiente gráfica muestra la tasa de crecimiento en volumen del PIB en Colombia por trimestres durante los últimos años:

Figura 10

Volumen del PIB en Colombia desde el 2014 hasta tercer trimestre del año 2020



Nota. Tomado del DANE (2020).

De acuerdo con esta gráfica, durante el año 2019 el PIB tuvo un crecimiento trimestral entre el 3 y el 3,5%, sin embargo, en el año 2020 tuvo una gran caída, ocasionada principalmente por la pandemia del COVID-19 en el país, durante el segundo trimestre hubo un decrecimiento de más del 15%, mientras que en el tercer trimestre decreció en un 9%, se estima que en el año 2020 el PIB decreció entre -7 y -8,1%. Las actividades económicas que más influyen en esta disminución son: el comercio al por mayor y al menor (reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida) los cuales a causa de la pandemia decrecen en un 20,1%, la construcción es otra de las actividades con mayor decrecimiento, pues alcanza el 26,2%, por último, la explotación de minas y canteras decrece en un 19,1%.

En el año 2019, el PIB alcanzó los 1.061.730 miles de millones de pesos, de los cuales el Valle del Cauca contribuyó en el 9,71% que corresponde a 103.179.000 millones de pesos. Mientras que el PIB por habitante o per cápita fue de 21.494.381 millones, los cuales trimestralmente tuvieron variaciones significativas, para el primer trimestre tuvo un incremento de 4,7%, pero para el segundo y tercer trimestre cayó en -0,7% y -1,2%, respectivamente, sin embargo, en el cuarto y último trimestre tuvo de nuevo un crecimiento del 3,3%; en el caso del Valle del Cauca, el PIB por habitante es superior al promedio nacional, ya que alcanza los 22.894.240 millones. De acuerdo con la información del Banco Mundial, Colombia se ubicó en el 2019 en el puesto 47 del indicador y por lo tanto se considera un país de baja riqueza, en total son 50 países los que publican este dato macroeconómico.

Otro de los indicadores del entorno económico es el Índice de Precios al Consumidor (en adelante IPC), el cual, según el DANE, mide la evolución del costo promedio de la canasta de los hogares colombianos, respecto a los precios de bienes y servicios representativos, este sirve para entender la evolución y cambios en cuanto a la situación económica del país. La variación del IPC durante el año 2019 fue de 3,86%, mientras que para el año 2020 se proyecta que será del 1,75%, esto debido a la situación económica que atraviesa el país por la pandemia. Respecto al mes de septiembre del 2020, octubre tuvo una variación negativa del -0,06%, donde los mayores aportes a dicha variación se dieron en transporte, restaurantes y hoteles. Cabe resaltar, que durante la última década el IPC en Colombia ha mantenido un crecimiento considerablemente estable, respecto a la década anterior en donde en algunos años el IPC superó el 7,67% de variación.

Una de las variables que se analiza en el entorno económico corresponde a la balanza comercial del país, que equivale a diferencia entre las exportaciones y las importaciones, en el caso de Colombia, durante los últimos 6 años la balanza comercial ha sido negativa, es decir, se importa más de lo que se exporta, durante el año 2015 la balanza comercial alcanzó un mínimo de -15.581 millones de dólares FOB, para el año 2019 fue de -10.782 millones de dólares FOB, y para el año 2020, hasta el mes de septiembre alcanzaba los -6.951 millones de dólares FOB. Cabe destacar que los grupos de productos que más exporta Colombia son: agropecuarios, alimentos y bebidas, combustibles y producción de industrias extractivas y manufactura.

Por último, la variable de tipos de cambio hace referencia a la cantidad de pesos colombianos que deben pagarse por cada unidad de moneda extranjera, la principal moneda de referencia es el dólar estadounidense, el cual durante finales del año 2019 y comienzos del 2020 tuvo grandes aumentos, la tasa de cambio en Colombia llegó a ser de $4.100 COP por cada dólar. En Colombia la Tasa Representativa del Mercado (TRM) calcula la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos, esta se realiza con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros del mercado, y es utilizada como referencia para transacciones y valoraciones de activos en la economía nacional. Durante el mes de noviembre la TRM tuvo varias

variaciones, comenzó el mes en $3.858 y terminó el mes en $3.611, lo que supone una revalorización del peso colombiano respecto al dólar americano.

En conclusión, en el entorno económico se presenta un panorama turbio para las empresas, causado principalmente por el COVID-19, los indicadores económicos como el PIB, el cual tuvo un descenso significativo a nivel nacional y a nivel departamental, aunque en este último fue menor el descenso, cabe destacar que la actividad económica con mayor impacto fue el comercio de bienes y servicios, categoría en donde se ubican las empresas del sector de eventos, lo cual supone una amenaza alta para las empresas; así mismo el IPC ha tenido variaciones que reflejan la situación económica del país. También supone una amenaza que Colombia se ubique como uno de los países con más baja riqueza, ya que esto afecta la confianza de los inversionistas extranjeros; otra de las amenazas es la alta importación de bienes y servicios en el país, la cual durante los últimos años ha sido superior a la exportación, lo cual genera pérdidas de empleo e industrias en Colombia, debido a la alta competitividad con productos y servicios importados. Finalmente, se presenta una variable que puede significar una fortaleza para las empresas colombianas de algunos sectores, que es la revalorización del peso colombiano respecto al dólar, especialmente para las empresas que importan productos.

Tabla 5

Variables del entorno económico

VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO		**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**oM**
1	Disminución del PIB.	A	X			
2	Índice de precios al consumidor estable.	O			X	
3	Ingreso per cápita en el Valle del Cauca.	O			X	
4	Caída de la Tasa Representativa del Mercado.	O			X	
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

Nota. Elaboración propia (2021).

3.4. Entorno Cultural

Cualquier organización se encuentra permeada por la cultura del lugar donde se encuentra, esta cultura se refleja en una serie de comportamientos, costumbres, normas, valores, estilos de vida, creencias, entre otros, que son propios del lugar, todos estos influyen en el desarrollo de sus operaciones, para el caso del sector eventos, es un impacto importante, que podría determinar el éxito o fracaso de la empresa en el sector, por lo tanto se deben tener en cuenta en los análisis al momento de establecer las estrategias más idóneas para lograr los objetivos organizacionales.

La ciudad de Santiago de Cali, se ha caracterizado históricamente por su cultura, principalmente gastronómica y artística, así como por tener gente bastante sociable y alegre, es una ciudad que se caracteriza por llevar a cabo diferentes tipos de eventos sociales como ferias y festivales, detrás de la organización de estos se encuentran numerosas empresas que proveen diferentes servicios necesarios para el desarrollo de los eventos, así mismo, muchas organizaciones aprovechan estos espacios y la gran afluencia de personas para promocionar y vender sus productos y/o servicios, razones por las cuales, los eventos sociales son importantes para todas las empresas y especialmente para las empresas del sector eventos.

Uno de los festivales más importantes de la ciudad es el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, un festival dedicado a la cultura afro que lleva más de 23 años y se ha posicionado como el más importante de esta cultura de Latinoamérica. Cada año, el festival reúne a más de 600 mil personas y más de 200 expositores de 50 poblaciones de la costa Pacífica de Colombia en torno a los siguientes elementos:

- Música: Se utilizan instrumentos como marimbas, flautas, clarinetes, violines, guasás, bombos, entre otros; se presentan Conjunto Violín Caucano, Conjunto Chirimía, Conjunto de Marimba y Cantos Tradicionales y Agrupación Libre.
- Comida típica: Los principales ingredientes de los platos son los mariscos, se elaboran ceviches, encocados, empanadas, pescados y una amplia variedad de platos a base de frutos del mar.
- Artesanías: Productos elaborados a base de fibras naturales como coco, chocolatillo, hoja de plátano, tetera, que hacen alusión a las riquezas del pacífico.
- Bebidas autóctonas: Bebidas tradicionales que se cree tienen poderes afrodisíacos y medicinales como el arrechón, tumbacatre, curado y tomaseca, entre otros.
- Moda y peinados: Productos especiales para la belleza afro, así como peinados y trenzas que son tradicionales de la cultura.

Otro de los eventos más importantes de la ciudad, es la Feria de Cali, la cual lleva más de 62 ediciones y se ha consolidado como una de las ferias más importantes a nivel nacional, atrae a miles de turistas todos los años, se celebra cada año durante el 25 y 30 de diciembre y asisten más de 5 millones de personas, de las cuales al menos 300.000. Los principales eventos son:

- Salsódromo: Desde el año 2008 se lleva a cabo como una iniciativa para reforzar la identidad y cultura de Cali y que contribuye a reafirmar la ciudad como la Capital Mundial de la Salsa, son más de 1.300 bailarines los que participan de un desfile bailando salsa.
- Carnaval del Cali Viejo: Busca recordar y rendir homenaje a hechos y personajes que han dejado huella en la ciudad, en el desfile se presentan carrozas con diferentes temáticas alusivas a los mismos.
- Desfile de Autos Clásicos y Antiguos: Recorrido donde los propietarios de carros clásicos y antiguos exhiben sus carros.
- Encuentro de Salsomanos, Melómanos y Coleccionistas: Evento donde se reúnen personas apasionadas por la música, coleccionistas de salsa y espectadores, se realizan presentaciones artísticas y se ofrecen productos relacionados con la salsa.
- Superconcierto: Es la oferta musical más grande e importante de la ciudad, se presentan diferentes artistas y diversos géneros musicales.

Existen también ferias y festivales más recientes como la Feria Internacional del Libro, la cual tiene lugar en la ciudad de Cali en los meses de septiembre u octubre. Es organizado por instituciones locales como la Universidad del Valle y su facultad de Humanidades, la Cámara de Comercio de Cali, la Fundación Cámara del Libro del Suroccidente Colombiano, la 34 biblioteca departamental Jorge Garcés Borrero, diversos patrocinadores locales del Valle del Cauca, y es promovido por la Secretaría de Cultura y Turismo de la Alcaldía de Santiago de Cali y la Gobernación del Valle del Cauca. Su propósito es fomentar la cultura y conocimiento mediante la interacción entre la comunidad y la producción editorial, en el marco de esta se celebran algunos subeventos como el ya tradicional Simposio Internacional Jorge Isaacs, donde se dictan conferencias, charlas y talleres literarios.

La cultura caleña es reconocida a nivel mundial, lo que la ha hecho merecedora de premios como la Mejor Ciudad Cultural de Latinoamérica por *World Travel Awards*, los principales aspectos de la cultura caleña son la música, principalmente del género salsa, pero en la década de los 2000's se empezaron a colar otros ritmos provenientes del pacífico como la salsa choque.

La ciudad cuenta además con grandes centros de convenciones como el Centro de Eventos Valle del Pacífico, que es el segundo más grande de Colombia y en el cual se desarrollan todo tipo de eventos desde conciertos hasta eventos empresariales, en donde se pueden congregar más de 11.000 personas, sin embargo, son muchos los lugares disponibles en la ciudad para desarrollar eventos.

Con respecto a la Encuesta de Consumo Cultural que realiza el DANE, se pueden destacar algunos aspectos, el 12,3% de la población del pacífico encuestada entre los 5 y 11 años asiste a talleres o cursos en áreas artísticas y culturales, el 16,2% realiza algún tipo de práctica cultural, para el caso de las personas mayores de 12 años, tan solo el 4,6% asiste a cursos o talleres en áreas artísticas y

culturales y el 7,6% realiza algún tipo de práctica cultural. En cuanto a las personas entre los 12 y más años, el 11,4% asisten a eventos culturales del tipo teatro, ópera o danza, el 22,9% asiste a eventos como conciertos, recitales, eventos, presentaciones o espectáculos de música en vivo, en espacios abiertos o cerrados, solo el 8,3% asiste a exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas, mientras que el 14,5% asiste a ferias o exposiciones artesanales (DANE, 2020).

En lo referente al tipo de actividades culturales a las que asisten las personas mayores de 12 años en el Pacífico, se destaca que el 19,3% asiste a carnavales, fiestas o eventos nacionales, el 18,9% asiste fiestas municipales o departamentales y el 7,9% asiste a festivales gastronómicos o de cocina tradicional. En cuanto a los espacios culturales, el 13,3% de la población manifiesta asistir a bibliotecas, el 8% a centros culturales y el 7% a casas de la cultura (DANE, 2020).

Por otro lado, Cali es uno de los principales referentes en materia gastronómica de Colombia, los expertos chefs internacionales reconocen a Cali como la sultana de los 1.000 sabores, esto se confirma con la existencia de más de 5 millones de restaurantes en la ciudad bajo diferentes formatos y para todos los gustos desde casuales hasta clásicos, así mismo de acuerdo con estudios realizados por Raddar por cada $100 pesos los caleños destinan $34 a alimentos (La República, 2018).

De acuerdo con el inventario y caracterización de los establecimientos gastronómicos realizado por la Alcaldía de Cali en el año 2018, la ciudad cuenta con una gran variedad gastronómica, donde la apuesta más fuerte es por la comida típica regional 25%, comida vallecaucana 18,5%, comida norteamericana 13,8% y comida italiana 6,9%; sin embargo, se encuentran también restaurantes que ofrecen comida oriental, árabe, mexicana, francesa, peruana, mediterránea, entre otras (Alcaldía de Cali, 2018).

La ciudad de Cali cuenta también con una oferta de ferias y eventos gastronómicos como el Festival Pacífico Cocina, que busca resaltar lo mejor de la gastronomía de la cuenca del pacífico y al cual asisten los mejores restaurantes de la ciudad, cocineros tradicionales y empíricos, quienes preparan diferentes platos y los ponen a disposición de compra de los asistentes al festival que en su mayoría son familias, amigos y empresarios del sector (Regco, 2019). Otro de los festivales que se realiza en Cali es el Festival Gastronómico Cali Cocina, el cual se realiza desde el año 2017 y se ha convertido en el festival gastronómico más importante del suroccidente colombiano, asisten más de 15.000 personas, más de 70 empresas del sector y numerosos chefs internacionales, además de la muestra gastronómica, el festival también ofrece a los asistentes una zona de entretenimiento al aire libre con muestras musicales y exhibiciones culturales (Alcaldía de Cali, 2019).

De acuerdo con lo mencionado en el entorno cultural, la ciudad de Cali cuenta con un alto potencial de desarrollo de eventos en torno a los festivales culturales y gastronómicos con los cuales se

exaltan las características y raíces de los ciudadanos, además son muchos los extranjeros que visitan la ciudad en busca de esta gran oferta cultural. Adicionalmente, Cali se ha consolidado como una de las ciudades más importantes para visitar en la región, lo que representa una oportunidad para aumentar la oferta cultural mediante nuevos eventos.

Tabla 6

Variables del entorno cultural

VARIABLES ENTORNO CULTURAL		A/O	AM	am	om	oM
1	Gran variedad de festivales y ferias	O				X
2	Reconocimientos a la cultura caleña.	O				X
3	Asistencia a eventos y actividades culturales.	A	X			
4	Cultura de consumo gastronómico.	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

Nota. Elaboración propia (2021).

3.5. Entorno Político-Jurídico

Dentro de este entorno se destacan variables como la estabilidad política, ideologías políticas, políticas públicas, negociaciones comerciales, entre otras. El gobierno colombiano cuenta con unos ministerios, los cuales tienen como objetivos primordiales mejorar las condiciones de los colombianos mediante el desarrollo socioeconómico de la población, a través de la formulación y promulgación de políticas, planes, programas, desarrollo territorial y urbano.

En total cuenta con dieciocho ministerios, los cuales se describirán a continuación: Ministerio del Interior, encargado de la coordinación general de las políticas de participación ciudadana, descentralización, ordenamiento territorial, asuntos políticos y legislativos; Ministerio de Relaciones Exteriores, encargado de dirigir y coordinar la política exterior y las relaciones diplomáticas de Colombia; Ministerio de Hacienda y Crédito Público, encargado de formular y ejecutar las políticas en materia económica del país; Ministerio de Justicia encargado de formular la política pública de ordenamiento, defensa y seguridad jurídica; Ministerio de Defensa Nacional, encargado de las políticas de defensa, seguridad y asuntos militares. Colombia cuenta también con

el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el cual se encarga de las políticas del sector agropecuario; Ministerio de Salud y Protección Social, encargado de salud pública, asistencia social, población en riesgo y pobreza; Ministerio del Trabajo; Ministerio de Minas y Energía, encargado de las políticas de minería, hidrocarburos e infraestructuras energéticas; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, encargado de las políticas para las actividades empresariales; Ministerio de Educación Nacional; Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio; Ministerio de las TIC, encargado de las políticas en materia de tecnologías de la información y la comunicación; Ministerio de Transporte; Ministerio de cultura, encargado de las políticas para la preservación y promoción de la cultura colombiana; Ministerio del Deporte y Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, estos dos han sido incorporados recientemente, se encargan de formular, coordinar y vigilar la práctica del deporte, la recreación, la educación física y de formular, orientar, dirigir, coordinar, ejecutar, implementar y controlar la política de ciencia e innovación del país, respectivamente.

Dentro de este entorno político es importante analizar el Acuerdo de Paz, firmado en el año 2016 entre el Gobierno de la República de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia- Ejército del Pueblo (FARC-EP), el cual tenía como objetivo terminar con uno de los conflictos armados más largos del mundo y que a lo largo de los años había dejado numerosas víctimas en el país, así como iniciar un proceso de transición que contribuye a una mayor inclusión social de las personas que han vivido la guerra (Justicia Especial para la Paz, 2016). La fase de implementación ha tenido algunos obstáculos como la deserción de algunos militantes de las FARC-EP al Acuerdo de Paz, los cuales han conformado las denominadas disidencias de las mismas en diferentes regiones del país, siendo el Valle del Cauca una de las regiones más afectadas por estas; es por ello que el presidente del partido Comunes (antes FARC), Rodrigo Londoño ha pedido perdón públicamente al país, ya que dentro de los principales desertores se encuentran personas que fueron voceros del partido y participaron activamente en los Diálogos de La Habana (Semana, 2021).

En cuanto al sistema transicional, es importante resaltar que la Justicia Especial para la Paz (JEP) tomará en este año las primeras decisiones que buscan reparar con verdad y justicia a quienes han cometido crímenes, también se espera que la Comisión de la Verdad, entregue a finales del año el informe final de la Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas (El Colombiano, 2021). Sin embargo, hay un tema que preocupa a los colombianos y a los antiguos miembros de las FARC-EP, que es el elevado número de masacres que se vienen presentando en el país desde la firma del Acuerdo de Paz y especialmente entre el 2019 hasta el presente año, ya que muchas de estas masacres involucran a líderes sociales, reincorporados de las FARC, activistas, entre otros, lo que ahora supone un reto para el gobierno colombiano, pues está en filo la seguridad de las comunidades y líderes defensores de Derechos Humanos.

Otro de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta en el entorno político son la orientación de las políticas del gobierno de turno, en este sentido, es importante reconocer que uno de los pilares del gobierno de Iván Duque es la denominada "Economía Naranja", el cual es un modelo económico de desarrollo basado en la diversidad cultural y la creatividad para la creación, producción y distribución de bienes y servicios. La normativa sobre la cual se rige este modelo es la Ley Naranja o Ley 1834 de 2017, así mismo, cuenta con diversos decretos por medio de los cuales se dictan medidas de apoyo económico para las industrias de este sector. Con el fin de seguir promoviendo el desarrollo de esta industria, el Gobierno Nacional ha creado unos incentivos y beneficios, tales como exenciones tributarias, deducciones, becas, concursos, cursos y talleres relacionados con la economía naranja, para que las personas se animen a participar creando, produciendo o distribuyendo bienes y servicios basados en la cultura.

En el entorno político, es importante considerar las disposiciones legales que se promulgan desde el Gobierno Nacional, ya que la ignorancia respecto a estas puede tener implicaciones jurídicas para las empresas, dentro de las leyes más importantes se encuentran las relacionadas con fomentar la creación de empresa y las orientadas a lograr que las empresas perduren en el tiempo, a continuación, se detallarán algunas leyes:

- Ley 550 de 1999: Se conoce también como la ley de intervención económica para la reactivación empresarial, con la cual se autoriza al Estado para intervenir en la economía, mediante el establecimiento de acuerdos de reestructuración, para promover la reactivación económica en aquellas empresas que se encuentren en dificultades financieras y que sean consideradas como viables.
- Ley 590 de 2000: Con la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas considerando la aptitud de estas para generar empleo, el desarrollo en general de la comunidad, la integración regional y de sectores económicos y la capacidad empresarial de los colombianos.
- Ley 789 de 2002: Mediante la cual se dictan normas para apoyar el empleo, ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo, dentro del contenido de esta ley se establece el régimen de subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa, recursos para el fomento de empleo y protección al desempleo mediante las cajas de compensación, el régimen de protección al desempleado, el régimen especial de aportes para la promoción del empleo, la protección de aportes sociales, la creación del Fondo Emprender cuyo objetivo es financiar iniciativas empresariales.
- Decreto 934 de 2003: Por medio del cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender, cuyo fin es financiar proyectos empresariales provenientes de Instituciones reconocidas por el Estado, estos proyectos deben integrar los procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas.
- Ley 905 de 2004: Con la cual se modifican algunas disposiciones de la Ley 590 del 2000 y se crean otros instrumentos de apoyo como el Fondo Colombiano de Modernización y

Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas (FOMIPYME), el acceso a los mercados de bienes y servicios, mediante la posibilidad de participar de procesos de compra estatales, así como de diferentes ferias nacionales, la adopción de políticas de comercio exterior entre otras.

- Ley 1014 de 2006: Con esta se busca fomentar la cultura de emprendimiento en el país, promoviendo el espíritu emprendedor entre estudiantes, egresados y demás público para hacer de estas personas capaces de innovar y desarrollar bienes o servicios a través de la creación de empresa, así mismo, se busca la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento y una articulación con entidades financieras para que estas también apoyen los emprendimientos.
- Ley 2069 de 2020: Ley de Emprendimiento diseñada y aprobada en el año 2020 a la medida de todos los emprendedores, con la cual se busca brindar un nuevo y moderno marco regulatorio que promueva el nacimiento de nuevas empresas y emprendimientos, que los ayude a crecer y consolidar la creación de empresas en el país. Con esta nueva ley Colombia se convierte en un referente a nivel regional, ya que es una de las más completas y modernas, diseñada de acuerdo a las necesidades de los emprendedores (Innpulsa, 2020).
- Ley de Pago en Plazos Justos: Con esta ley se obliga a las empresas a pagar sus facturas dentro de los primeros 60 días calendario en el año 2021 y para el año 2022 dentro de los primeros 45 días, esto es aplicable a todas las ventas o intercambio profesional de bienes y servicios, con lo que se espera mejore el flujo de caja de las empresas, principalmente de aquellas que durante la pandemia se vieron fuertemente afectadas, ya que les permite dinamizar sus negocios (MinCIT, 2020).

Adicional a las leyes anteriormente mencionadas se destaca la Política Nacional de Emprendimiento CONPES No. 4011, la cual tiene como objetivo generar condiciones favorables en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos en el país, los cuales contribuyan a la generación de empleo, ingresos y productividad e internacionalización empresarial. La ejecución de las acciones propuestas en esta política se realizará entre el año 2021 y el año 2025 con una inversión aproximada de $212.961 millones y en la cual intervendrán diversas entidades gubernamentales y ministerios.

En materia laboral es importante tener en cuenta que el derecho laboral en Colombia se encuentra regulado por el Código Sustantivo del Trabajo, con el cual se busca lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, garantizando un equilibrio económico y social, de manera que el trabajo sea reconocido y se dé bajo unas condiciones dignas y justas. Del mismo modo, en materia comercial existe una disposición que rige a los comerciantes y a todos aquellos agentes mercantiles, mediante el Decreto 410 de 1971 o el Código de Comercio colombiano, todas las empresas en Colombia deben establecerse y operar bajo los parámetros ahí definidos, de lo contrario, deberá asumir las consecuencias legales y penales que se dispongan según el caso. Los dos códigos anteriormente mencionados, son de vital importancia para las

empresas, se deben conocer y respetar, es decir, deben ser el fundamento de la empresa a fin de que esta sea reconocida dentro del marco legal colombiano y amparada por los beneficios que esto puede tener.

Por último, con respecto a la crisis causada por el COVID-19 el gobierno dispuso diferentes políticas mediante leyes y decretos con los cuales se buscaba por una parte proteger la vida de los colombianos, así como ayudar a las empresas a poder sobrellevar la crisis, dentro de estas se destacan las siguientes:

- Resolución 666 de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social: Con el cual se adopta el protocolo de bioseguridad para todas las actividades económicas, sociales y sectores de la administración pública, esta aplica para todos los empleadores y trabajadores sin importar el sector (público o privado). Así mismo, se dictan las responsabilidades correspondientes tanto al empleador como al empleado con respecto al protocolo de bioseguridad que se debe cumplir.
- Decreto 420 de 2020: Por medio del cual se prohíben las reuniones y aglomeraciones de más de 50 personas desde el 19 de marzo hasta el 30 de mayo del 2020 en todo el país.
- Decreto 558 de 2020: Con el cual se adoptan medidas en relación al Sistema General de Pensiones, para otorgar mayor liquidez a los empleadores y trabajadores, mediante el pago parcial del aporte al mismo sistema.
- Decreto 488 de 2020: Tiene como objeto adoptar medidas en el ámbito laboral con el fin de promover la conservación del empleo y brindar alternativas a trabajadores y empleadores, por medio del retiro de cesantías anticipado para cubrir el salario en caso de que este se haya visto afectado.
- Decreto 639 de 2020: Con el cual se crea el Programa de Apoyo al Empleo Formal para las personas jurídicas o naturales (cuando tengan empleados a cargo), que hayan tenido una disminución en sus ingresos a raíz del COVID-19, mediante un subsidio de nómina por cada empleado con el que cuenten siempre que cumpliera con los requisitos estipulados en el decreto.

Adicionalmente, se dispusieron diferentes líneas de crédito tales como:

- Colombia Emprende e Innova contra los Efectos Económicos del COVID-19:, Dirigida a las ‘mipymes’ de todos los sectores económicos, con mínimo seis y máximo 96 meses de facturación. La línea cuenta con un cupo de $6.000 millones al que las empresas pueden acceder para cubrir sus costos por medio de entidades financieras.
- Aceleración Empresarial: Para empresas con 60 meses o menos de facturación y un cupo de hasta 200 millones por empresa, así como un plazo de hasta tres años y tres meses de gracia.
- Colombia Responde: Para empresas o proveedores de empresas del sector turismo, aviación y espectáculos en vivo, con un cupo total de más de $250.000 millones para capital

de trabajo de las mismas, cada empresa podía acceder a un cupo de hasta $3.000 millones en el caso de mipymes y $5.000 millones en el caso de grandes empresas.

- Unidos por Colombia: Programa que busca apoyar a las mipymes que presenten crisis económicas a causa de la pandemia con garantías para pago de nómina y de capital de trabajo.

De acuerdo con los diferentes aspectos mencionados en el entorno político-jurídico, desde el Gobierno Nacional se han tomado diferentes medidas y políticas para apoyar a las empresas a sobrellevar la crisis derivada por la pandemia, sin embargo, estas medidas pueden quedarse cortas ante la magnitud de la situación. Además, se denota un gran esfuerzo por incentivar la creación de empresa y apoyar a los emprendedores con diferentes programas como la Ley de Emprendimiento, Ley Naranja y otras mencionadas, reconociendo la importancia que tienen estas empresas para el desarrollo social y económico del país, como fuentes generadoras de empleo y productividad. Sin embargo, hay aspectos políticos que se perciben como una amenaza al orden social tales como la violencia sistemática en el país, principalmente contra determinados grupos sociales.

Tabla 7

Variables del entorno político-jurídico

VARIABLES ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO		**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**oM**
1	Implementación del Acuerdo de Paz.	A		X		
2	Economía naranja.	O				X
3	Leyes de apoyo al emprendimiento.	O				X
4	Medidas económicas para la crisis por el COVID-19.	O				X
5	Medidas sociales para la crisis por el COVID-19.	A	X			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

Nota. Elaboración propia (2021).

3.6. Entorno Tecnológico

Los diferentes avances tecnológicos han modificado la manera de vivir de las personas lo que a su vez trae cambios para las organizaciones, las cuales se ven obligadas a adoptar las diferentes tecnologías para poder sobrevivir y posicionarse en el mercado, así mismo la tecnología se convierte en una herramienta para ofrecer a sus clientes productos y servicios innovadores, dicho en otros términos, la tecnología es hoy por hoy un factor de competitividad de las organizaciones.

El desarrollo tecnológico implica hacer uso de la investigación y el conocimiento para mejorar la forma en que se utilizan los factores productivos en la producción, así como la creación de dispositivos, sistemas, métodos, que van más allá del ámbito organizacional y que utilizados de manera ética traen beneficios para la sociedad como una mejor calidad de vida, facilidad en el acceso a información, productos y servicios, entre otros.

Lo que se conoce como la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, implicó grandes cambios a nivel tecnológico como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el *Internet of Things* (IoT), entre otros (Deloitte, *s.f.)*. Estas nuevas tecnologías permean no solo a las personas sino también a las organizaciones y los objetos, es por esto, que resulta de vital importancia tener en cuenta las implicaciones que tienen al momento de generar estrategias para una organización, ya que estas tecnologías involucran una serie de retos como la adaptación a las nuevas necesidades de los usuarios, nuevas opciones de servicios tanto preventa como postventa, disminución de tiempo en entrega del servicio, entre otros.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, los avances tecnológicos de la Industria 4.0 continuarán teniendo un papel importante en las empresas para lograr que todos los procesos que la conforman estén interconectados (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Sin embargo, el uso de estas nuevas tecnologías también supone un reto en materia de los operadores humanos, dado que algunos avances tecnológicos pueden llegar a reemplazar las actividades de algunos operarios, mediante la automatización de procesos robóticos y la creación de robots (bots), (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Una de las variables que debe analizarse dentro del entorno tecnológico es el acceso a internet, el cual ha revolucionado la manera no solo de comunicarse de las personas sino de sus hábitos de consumo, trabajos, educación, etc. El internet ha puesto a disposición de las personas una infinidad de información, productos y servicios a tan solo unos cuantos clics, lo que presenta una oportunidad también para las organizaciones, ya que encuentran en el internet un modo de comercialización de bienes y servicios.

Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC), para el primer trimestre del año 2020, el panorama en cuanto al acceso a internet era inestable, pues se presentó una disminución en los accesos móviles, pero al mismo tiempo hubo un incremento en

las conexiones fijas en todo el país, sin embargo, existe una gran preocupación en cuanto a las brechas de conexión que se empiezan a evidenciar en los lugares más recónditos de Colombia (MinTIC, 2020). Dichas brechas se han agudizado con los cambios en la dinámica exigidos por la pandemia, en donde las nuevas tecnologías y especialmente el internet se han convertido en la principal herramienta para llevar a cabo actividades que antes exigían salir a las calles, tales como estudiar, trabajar, realizar compras, entre otros.

Las cifras en cuanto acceso a internet para el primer trimestre del 2020 fueron las siguientes: 7,13 millones de acceso a internet mediante conexión fija, un 2,25% más que el último trimestre del 2019, mientras que para el caso de acceso a internet móvil se presentó una disminución del 1,1%, para una caída a los 29,8 millones de acceso móvil. De acuerdo con estas cifras, Colombia cuenta con 14 accesos fijos por cada 100 habitantes, los departamentos donde se presentan más brechas son Vaupés, Vichada, Amazonas, Guaviare, Guainía, Putumayo, San Andrés, La Guajira y Cauca (MinTIC, 2020).

En cuanto a la infraestructura de las TIC en el país, este es un punto esencial para el desarrollo y consolidación de un ecosistema digital, esta infraestructura se encuentra compuesta por conexiones internacionales, redes troncales, conectividad en zonas rurales y apartadas y las diferentes redes de acceso al usuario, para esto las tecnologías más comunes son la fibra óptica, redes satelitales, accesos a internet fijos y móviles (MinTIC, *s.f.*). Con la ayuda del Plan Vive Digital que se llevó a cabo durante los años 2010 y 2014, Colombia logró posicionarse como uno de los países con mayor infraestructura de la región, ya que el 96% de los municipios cuenta con redes de fibra óptica y de alta velocidad.

En términos generales, la infraestructura de las TIC en el país ha avanzado bastante principalmente en términos de acceso y conectividad, sin embargo, aún hay zonas donde quedan grandes brechas que exigen de grandes inversiones para poder disminuirse, especialmente en zonas rurales y zonas marcadas por el conflicto armado.

Como ya se ha mencionado los avances tecnológicos han permitido un mayor acceso a la red y una transformación digital para las organizaciones, que implica la adopción de las nuevas tecnologías, así como la administración de los cambios culturales y los aprendizajes necesarios para llevar a cabo dichas transformaciones.

La Asociación Nacional de Industriales (ANDI), presentó los resultados de la Encuesta E-Commerce para el año 2020, en donde se evidenció que a raíz de la coyuntura económica por la pandemia, las empresas se vieron obligadas a realizar transformaciones digitales para permanecer en el mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores, el 68% de las empresas encuestadas consideraba necesario el uso de plataformas digitales, de este porcentaje el 46% reconocía una relevancia mayor de acuerdo al contexto que se está desarrollando, así como el 28%

afirma que el uso de las plataformas digitales le permite fortalecer la relación con el cliente y generar un mayor valor agregado (ANDI, 2020).

Así mismo, la encuesta revela que las empresas tuvieron una serie de dificultades para la implementación del comercio electrónico, principalmente en la logística de despacho y distribución, en la confianza de los usuarios respecto a la seguridad de las pasarelas de pago, diseño y carga de catálogo, al igual que en el desconocimiento de la reglamentación del comercio electrónico. Por otra parte, la encuesta revela que el 63,5% de las empresas del país tienen una estrategia de transformación digital, un 40% más que en el año 2016, es decir, que cada vez son más las empresas que se preocupan por adoptar las nuevas tecnologías y aprovechar las ventajas y oportunidades que estas ofrecen (ANDI, 2020).

En cuanto a los consumidores, Colombia es el país con mayor crecimiento en la región en el número promedio de descargas de aplicaciones móviles, en dos años el país ha aumentado el 35% en esta variable (La República, 2020). Así mismo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, señala que 9 de cada 10 usuarios entre los 15 y 75 años en Colombia, realiza alguna actividad de comercio electrónico, entre los beneficios que encuentran los usuarios para llevar a cabo esta actividad se encuentran la comodidad, una mayor oferta, más promociones y una comparación de productos más sencilla (MinTIC, 2019).

Finalmente, se destaca el papel que juegan las entidades gubernamentales como promotoras y gestoras de la transformación digital de las organizaciones, mediante los diferentes programas y proyectos que buscan reducir la brecha digital y aumentar los beneficios en términos económicos. Las entidades gubernamentales también juegan un papel importante en la reducción de las desigualdades en materia digital entre las zonas urbanas y las rurales.

En el entorno tecnológico se evidencian muchas oportunidades para las organizaciones, ya que las nuevas tecnologías les permiten posicionarse en un mercado altamente competitivo, llegar a un mayor número de usuarios e incluso disminuir una serie de costos, sin embargo, estos cambios implican de una inversión económica y de un proceso de aprendizaje y capacitación al personal para que este se apropie del conocimiento y pueda hacer una gestión eficiente de las herramientas. Así mismo, existen una serie de brechas digitales entre los consumidores que requieren de la atención del gobierno, al igual que se requiere continuar mejorando la infraestructura de las TIC en el país y seguir promoviendo la transformación digital de las empresas.

Tabla 8

Variables del entorno tecnológico

VARIABLES ENTORNO TECNOLÓGICO		A/O	AM	am	om	oM
1	Acceso a internet.	O				X
2	Infraestructura de las TIC.	O				X
3	Implementación de la transformación digital en las empresas.	A		X		
4	Crecimiento del comercio electrónico.	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

Nota. Elaboración propia (2021).

3.7 Entorno Ecológico

Dentro del entorno ecológico se encuentran variables como la relación entre la economía y la naturaleza, de donde se extraen numerosos recursos que son utilizados en las industrias, cerca del 52% del territorio nacional es bosque (MADS, 2017, citado en Arias, 2018. p. 120). De este porcentaje, al menos el 70% está catalogado como reservas forestales, una categoría jurídica con la que se busca proteger y hacer un uso sostenible de los bosques del país. Las crisis que se avecinan para el mundo a causa del poco cuidado a la naturaleza ha incrementado la conciencia ambiental no solo de las personas sino también de aquellas entidades encargadas de velar por la protección a la flora y fauna del país, como el Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, quien en el 2019 creó un convenio con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) para llevar a cabo un proyecto con el que se busca desarrollar, fortalecer e implementar las herramientas de planificación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, así como se busca brindar un respaldo a las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) en el mejoramiento del manejo y los planes de conservación de las Reservas Forestales (WWF, 2020).

Los recursos naturales del país tienen como principal amenazas la deforestación y contaminación, en cuanto a la primera, se ha implementado un Programa de Monitoreo y Seguimiento de los bosques y Áreas de Aptitud Forestal, con el que se busca por medio de procesamiento digital de

imágenes que se reportan trimestralmente núcleos activos y así emitir alertas tempranas por deforestación (IDEAM, 2016).

En los últimos 30 años se han deforestado 6,7 millones de hectáreas de bosque en el país, lo que implica no solo una tragedia a nivel de flora sino un desplazamiento de miles de animales de todas las especies que habitan en estos ecosistemas; durante el año 2020 fueron deforestadas al menos 75.000 hectáreas de bosque solo en los departamentos de Caquetá, Meta, Guaviare, Vichada, Guainía, Vaupés, Amazonas, Cauca y Nariño (Semana, 2021). Las cifras del consolidado nacional del 2020 aún no se encuentran disponibles, sin embargo, solo en el primer trimestre de ese año la deforestación en Colombia había incrementado en un 83%, con respecto al año 2019 (El Tiempo, 2020). Muchas entidades gubernamentales tienen en la mira este fenómeno, tal es el caso de la Fiscalía General de la Nación, quien junto al Ejército adelanta planes para combatir el delito ambiental, principalmente en los departamentos más afectados como el Caquetá, Amazonas, Meta y Guaviare, en donde los grupos criminales deforestan con fines de explotación minera y cultivo ilícitos (Semana, 2021).

La segunda gran amenaza en materia ambiental es la contaminación, el tipo de contaminación que más está afectando al país es en el aire, debido a incendios y principalmente por combustibles fósiles que se generan por el uso de vehículos y la producción industrial, la afectación en la calidad del aire es algo que está afectando a todas las ciudades del país, tal es el caso de Bogotá en donde más de 5.000 personas murieron en el 2020 por enfermedades asociadas a esta variable (Radio Nacional, 2021); en Medellín se viven las primeras contingencias atmosféricas, por lo que se han tomado diferentes medidas para contrarrestar los efectos en la salud que tiene la calidad del aire (pico y placa prolongados para vehículos como camiones); en cuanto a Cali, tiene ciertas condiciones que disminuyen el impacto de la contaminación del aire, tales como las corrientes de viento y los diferentes corredores verdes con que cuenta la ciudad (El Tiempo, 2021).

En cuanto a la contaminación de fuentes hídricas, existe una gran preocupación en los últimos años por los desechos generados por los laboratorios ilícitos de procesamiento de cocaína, los cuales son arrojados a las fuentes hídricas cercanas a los mismos, sumado a esto se encuentra el fenómeno de la minería ilegal, que afecta considerablemente los ríos y los suelos debido a los químicos utilizados en el proceso, estas son las principales causas de contaminación de las mismas en el país (El Nuevo Siglo, 2021). Con respecto a los humedales, Colombia cuenta con más de 30.000 humedales, de los cuales, el 24% ha sufrido serias afectaciones a causa de la contaminación, ganadería, agricultura, construcción y usos ilícitos antes mencionados (RCN, 2021).

Los problemas de la contaminación son hoy por hoy, un tema de gran impacto no solo a nivel local sino nacional e internacional, pues los recursos naturales son recursos no renovables, que albergan una gran cantidad de especies y que proveen elementos esenciales para vivir como el aire, agua y

alimentos. La contaminación de estos representa una gran amenaza que requiere de la atención de los gobernantes a fin de garantizar el desarrollo sostenible de la nación.

Para una organización del sector de eventos es importante tener en cuenta las disposiciones en materia de contaminación por ruido, las cuales se comienzan a considerar en el Decreto 2811 de 1974, así como el manejo de los desperdicios y desechos, sin embargo, es hasta casi 10 años después que se define una normativa regulatoria mediante la Resolución 8321 de 1983, la cual establece las normas para la protección y conservación de la audición de la población, luego en el Decreto 948 de 1995, se establecen los estándares máximos permitidos para emisión de ruido para cada uno de los sectores económicos y comerciales. En el año 2006, se establece la Norma Nacional de Emisión de Ruido y Ruido Ambiental, con la cual se establecen nuevos requerimientos para la medición de contaminación por ruido y nuevos estándares permitidos para cada sector del país, así mismo, se decreta como obligatoria la realización, revisión y actualización de mapas de ruido en todos los municipios con más de 100.000 habitantes.

También es importante destacar que existen diferentes leyes en cuanto a los residuos sólidos y desechos que pueden generar las actividades, ya que hay una gran preocupación por la contaminación que generan, principalmente los denominados plásticos de un solo uso, ya hay en trámite un proyecto de ley con el que se busca prohibir en la contratación estatal los plásticos de un solo uso, así como reemplazar o consumir los inventarios existentes de este tipo de plásticos en un plazo máximo de 6 meses (Diario Jurídico, 2021). Es importante, tener en cuenta este tipo de leyes que luego pueden pasar de los entes gubernamentales a prohibir también este tipo de plásticos en las diferentes actividades comerciales del país y se debe contemplar que el sector de eventos es uno de los que más contribuye a la contaminación en dicho aspecto. Así mismo, el gobierno busca crear un Sistema de Depósito, Devolución y Retorno de Envases, con el que se espera incentivar al aprovechamiento de estos plásticos mediante la devolución de un porcentaje del valor del producto al consumidor final (Diario Jurídico, 2021).

En concordancia con lo anterior, el gobierno también busca aumentar el porcentaje de residuos reciclados, ya que según las estadísticas solo se recicla el 11% mientras que se producen más de 12 millones de toneladas de basura, es por esto, que se ha ordenado un nuevo código de colores para separar los residuos en la fuente, para así incrementar la cantidad de materiales reciclados que pueden regresar al ciclo productivo (Semana, 2021).

Por otra parte, Colombia mediante el Acuerdo de París, ha adquirido un compromiso internacional en la lucha contra el cambio climático, en donde se propone reducir en un 51% la emisiones de gases de efecto invernadero en el mediano plazo (año 2030), esto en miras de convertirse en un país carbono-neutro, este proceso requiere de un gran esfuerzo de todos los actores en Colombia para acompañar a los sectores productivos y comerciales en las acciones que deberán tomar para contribuir a la meta (El Espectador, 2021). Es importante resaltar, que en torno a estas metas

existen una serie de certificaciones y sellos que otorgan diferentes entidades y agremiaciones a aquellas empresas que mediante su gestión buscan disminuir el impacto negativo de sus actividades, estos reconocimientos cada día se convierten en factores competitivos, puesto que los clientes son cada vez más conscientes al momento de comprar y dichos sellos o certificados generan confianza en el consumidor.

Desde el Ministerio de Minas y Energías también se busca implementar políticas hacia la transición energética del país que atraigan a inversores extranjero en la materia, dentro de las políticas se priorizan las relacionadas con el hidrógeno verde, la energía eólica marina y el almacenamiento de baterías, así mismo, se busca aprovechar las condiciones tanto geográficas como medioambientales del país en este proceso de transición, un ejemplo de esto son los altos niveles de radiación solar que son un 60% más altos que el promedio mundial y por lo tanto es una gran oportunidad para los inversionistas en materia de generación de energía solar (Portafolio, 2021). Así mismo, Colombia tiene un alto potencial debido a que es una economía estable, donde las licencias ambientales no requieren de mucho trámite y existen políticas de apoyo en reducción de impuestos corporativos a quienes trabajan por enfrentar los fenómenos climáticos.

Tabla 9

Variables del entorno ecológico

VARIABLES ENTORNO ECOLÓGICO		**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**oM**
1	Contaminación del aire.	A		X		
2	Contaminación por ruido.	A	X			
3	Disposición de residuos sólidos.	A	X			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

Nota. Elaboración propia (2021).

3.8. Análisis Integrado del Entorno

De acuerdo con el análisis realizado en cada uno de los entornos que rodean al negocio Yolima Eventos y Catering, se procede a realizar un análisis integrado del mismo:

Tabla 10

Análisis integrado del entorno

ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
Incremento de personas en pobreza social monetaria **ENTORNO SOCIAL**	Tiene una relación directa con el sector de eventos, ya que, si se incrementa el número de personas en la categoría de pobreza social monetaria, quiere decir que hay más familias que no dispondrán de los recursos suficientes para su subsistencia y con ello se disminuye el porcentaje de familias que acceden a los productos y servicios del sector.	El Índice de Pobreza Monetaria en el país, pasó de estar en 8,2% en 2018 a 9,6% en 2019, que corresponde a cerca de 730.000 personas que ingresan a la categoría, es decir, tiene una tendencia creciente. No obstante, el Valle del Cauca es uno de los departamentos con menor índice de pobreza monetaria.	El negocio Yolima Eventos y Catering opera en un sector que no es considerado una necesidad primaria, sino secundaria (entretenimiento), por lo tanto, la tendencia creciente en un índice de pobreza tiene un impacto negativo, pues significa menos personas dispuestas a comprar los servicios o productos que ofrece, sin embargo, es importante resaltar que este impacto es bajo, ya que el índice tiene un leve aumento (igual o inferior al 1%), además el Valle del Cauca es uno de los cinco departamentos con menor índice del país.
Formación	Tiene una	De acuerdo con la ECV, el	Tiene un impacto

educativa de la población **ENTORNO SOCIAL**	relación directa con el sector, ya que algunos de los servicios que se ofertan son los eventos para grupos estudiantiles, es decir, que entre mayor número de niños y jóvenes estudiando, mayor será el número de clientes potenciales; de igual manera la formación educativa, puede favorecer el ingreso al mercado laboral de los jóvenes, es decir, que comenzarán a recibir ingresos y posiblemente podrán acceder a la compra de los diferentes productos y servicios que se ofertan.	81,2% de las personas en edades entre los 6-21 años (Edad escolar) asisten a un centro educativo formal, este porcentaje se divide de la siguiente manera: el 96,4% de los niños entre 6-10 años, el 95% de los niños entre 11 y 14 años, el 93,8% entre los 15 y 16 años, y el 51,1% entre los 17-21 años asisten a un centro educativo formal.	positivo, ya que más del 80% de la población en edad escolar está accediendo a una educación, es decir, que se está alfabetizando, por lo tanto, podrían estar interesados en la oferta de productos y servicios de Yolima Eventos y Catering, además entre mayor sea el porcentaje de niños y jóvenes alfabetizados, mayor será el porcentaje de clientes potenciales para los eventos de grados.
Baja oferta de empleos en la región **ENTORNO SOCIAL**	Tiene una alta relación, ya que una región donde hay menos puestos de trabajo disponibles que la demanda de los mismos, es una ciudad donde la tasa de	En el 2019, la tasa de desocupación en Cali completó cuatro años en aumento, siendo de 12,5% en ese año, mientras que en el 2018 fue de 11,5%, En los últimos tres meses del 2019, en la ciudad había alrededor de 175.000 personas buscando una oportunidad laboral.	La tasa de desocupación en constante aumento tiene un impacto por un lado negativo, ya que las personas no dispondrán de los recursos monetarios suficientes para

	desempleo será positiva, por lo tanto, serán menores las fuentes de ingreso para la población. Sin embargo, también puede representar una mayor cantidad de personas disponibles para contratar en el sector.	Además, Cali tiene una de las tasas más altas a nivel nacional y se ubica por encima del promedio del país.	acceder a los diferentes productos y servicios que ofrece el sector, pero por otro lado puede ser visto como un impacto positivo, ya que será mayor la demanda laboral, es decir, más personas disponibles para contratar.
Estratificación social de la población **ENTORNO SOCIAL**	Tiene una relación directa con el sector, puesto que esto permitirá segmentar el mercado objetivo de acuerdo con las características socioeconómicas de la población y así mismo orientar la oferta de productos y servicios, además, con la clasificación de las familias según su estrato social se puede estimar el potencial mercado (número de clientes potenciales).	En Cali según Cali en Cifras 2018-2019, la población en el 2017 se encontraba estratificada de la siguiente manera: estrato 1: 15,42%, estrato 2: 20,83%, estrato 3: 25,65%, estrato 4 15,83%, estrato 5: 15,35%, y estrato 6: 6,91%. Mientras que para el año 2016, se distribuía de la siguiente manera: estrato 1: 24,29%, estrato 2: 30,23%, estrato 3: 28,94%, estrato 4 7,96%, estrato 5: 6,37%, y estrato 6: 2,22%. Lo anterior, deja en evidencia una disminución de porcentaje de personas en los estratos 1, 2 y 3; al igual que un aumento en los estratos 4, 5 y 6.	La variable representa una amenaza para la organización, ya que la mayoría de la población se concentra en estratos socioeconómicos 1,2 y 3, los cuales corresponden a estrato medios con mayor tendencia a bajos, con esto se podría considerar que más del 50% de la población puede tener dificultades en materia económica para acceder a los productos y servicios que ofrece Yolima Eventos y Catering.
Incremento de la población en la	Esta variable proporciona un	De acuerdo con el DANE, la población en Cali en el	La tendencia de aumento en la

ciudad **ENTORNO DEMOGRÁFICO**	acercamiento a la cantidad de clientes potenciales que puede tener una empresa en determinada ubicación geográfica y al tamaño de mercado de su oferta de productos y servicios, en este caso en la ciudad de Cali,	2019 se estimaba en 2.241.491 habitantes, de los cuales el 46,7% eran hombres y el 53,3% mujeres, para el año 2020 se estimaba que la población se incrementara en cerca de 11.000 habitantes, alcanzando los 2.252.616 personas. De acuerdo con esto, la población en la ciudad tiene una tendencia a incrementar en el corto plazo.	población de la ciudad de Cali, tiene un impacto positivo, puesto que quiere decir que cada vez hay más habitantes, por lo tanto, se espera que el número de usuarios potenciales de los servicios y productos que oferta Yolima Eventos y Catering.
Distribución por edades de la población en Cali **ENTORNO DEMOGRÁFICO**	La distribución por edades es otra variable de relación alta que permite estimar la cantidad clientes potenciales para los productos y servicios que actualmente oferta, además puede servir como base para el diseño de nuevos productos.	La distribución por edades durante el año 2019 fue de 244.130 hombres entre los 0-14 años, 712.408 entre los 15-65 años, y 90.847 con edades superiores a los 65 años, mientras que las mujeres se distribuyeron de la siguiente manera: 238.628 entre 0-14 años, 819.847 entre 15-65 años y 135.631 con edades superiores a los 65 años, así mismo se espera que la distribución en el corto plazo se mantenga constante (DANE, 2020). De acuerdo con lo anterior, es evidente que la población en la ciudad se concentra en edades entre los 15 y 64 años.	El impacto de esta variable es positivo para la organización, ya que las personas que se encuentran entre los 15 y 64 años son quienes posiblemente demanden más los productos y servicios que oferta Yolima Eventos y Catering, es decir, el grupo de edad en donde se encuentra concentrada la población de la ciudad, también es importante resaltar, que el segundo grupo de mayor concentración son los niños entre 0 y 14 años, los cuales también pueden requerir los servicios de Yolima.

Disminución de la tasa de natalidad **ENTORNO DEMOGRÁFICO**	Tiene una relación directa con el sector, ya que esta variable indica la cantidad de personas que nacen durante un periodo, por lo tanto, su disminución se verá reflejada en la disminución de clientes potenciales en el mediano y largo plazo.	La tasa de natalidad durante los últimos años ha tenido una tendencia a disminuir, en el año 2019 que, de 47.063, mientras que hasta Julio del año 2020 iban 26.343 nacimientos, lo que indica una disminución de al menos 1.000 nacimientos con respecto al promedio mensual del 2019. La tendencia según el DANE es que la tasa de nacimiento siga disminuyendo, puesto que cada vez se está teniendo un mayor control sobre los embarazos a temprana edad y menos mujeres en la edad fértil quieren tener hijos.	El impacto de la disminución en la tasa de natalidad es negativo, ya que la tendencia de las mujeres a no tener hijos ocasiona una disminución en el mediano y largo plazo de la potencial demanda, sin embargo, en el corto plazo, la disminución puede ser imperceptible pues el porcentaje que disminuye es mínimo.
Tiempo de permanencia en la ciudad de personas no locales **ENTORNO DEMOGRÁFICO**	El tiempo de permanencia en la ciudad de personas no locales es una variable que se relaciona con el sector, puesto que se contempla que dichas personas aportan a la economía tanto con su mano de obra como con ingresos y compras al mercado local.	De acuerdo con los datos presentados por el DANE en el censo del 2018, se presentan dos tipos de migración en relación con el tiempo: 1. Migración de cinco años: Inmigrantes en Cali: 23.210 personas. 2. Migración de doce meses. Inmigrantes en Cali: 5.459 personas. Fuente: DANE Esto quiere decir que la mayoría de las personas no locales que residen temporal o permanentemente en la ciudad lo hacen por un periodo de cinco años o superior.	El tiempo de permanencia en la ciudad de las personas no locales tiene un impacto positivo bajo, puesto que no es una cantidad muy representativa de la población, sin embargo estas personas hacen parte de la demanda potencial de Yolima Eventos y Catering, además la mayoría del total de inmigrantes residen en Cali por periodos largos, que son iguales o superiores a los 5 años, lo que puede suponer que estas personas forman

			familia en la ciudad y con ello podrían estar interesados en la oferta de Yolima Eventos y Catering.
Disminución del PIB **ENTORNO ECONÓMICO**	Tiene una alta relación, pues es un indicador económico que refleja el valor monetario del total de bienes y servicios que produce un país en un periodo determinado, por lo tanto, es una forma de valorar la capacidad productiva del país.	De acuerdo con el DANE, el PIB durante el año 2019 tuvo un crecimiento trimestral entre el 3 y el 3,5%, mientras que en el año 2020, este indicador tuvo una gran caída, principalmente en el segundo trimestre en donde decreció más de un 15%, a causa de las diferentes restricciones (cuarentena total, toques de queda) que se impusieron para mitigar la propagación del COVID-19; se estima que en el año 2020, el PIB decreció entre un 7% y 8,1%. La actividad económica que más influye en esta disminución es el comercio al por mayor y al menor (reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida) los cuales a causa de la pandemia decrecieron en un 20,1% durante el segundo y tercer trimestre.	Una disminución del PIB tiene un impacto negativo alto en la organización, ya que en este se ve reflejado los efectos económicos del COVID-19, con una capacidad menor de producción a causa de las restricciones las empresas deben tomar medidas como despido de personal, lo que a su vez ocasiona una disminución en los ingresos de los posibles clientes de Yolima Eventos y Catering.
Índice de precios al consumidor estable	Su relación es alta, ya que este indicador mide la evolución del costo promedio	La variación del IPC durante el año 2019 fue de 3,86%, para el mes de octubre del 2020 tuvo una	El poco aumento en el IPC representa una oportunidad menor, ya que esto demuestra un

ENTORNO ECONÓMICO	de la canasta de los hogares colombianos, respecto a los precios de bienes y servicios representativos, este sirve para entender la evolución y cambios en cuanto a la situación económica del país.	variación negativa del -0,06%, donde los mayores aportes a dicha variación se dieron en transporte, restaurantes y hoteles, en promedio para el año 2020 se proyecta que sería del 1,75%, esto debido a la situación económica que atraviesa el país por la pandemia. Cabe resaltar, que durante la última década el IPC en Colombia ha mantenido un crecimiento considerablemente estable, respecto a la década anterior en donde en algunos años el IPC superó el 7,67% de variación.	crecimiento bajo en el costo de vida de los colombianos, teniendo en cuenta que el aumento del salario mínimo para el 2021 fue de 3,5%, es decir, más del doble de la evolución en la canasta familiar de los colombianos; por lo tanto, se podría esperar que los colombianos durante el 2021 tengan más oportunidades de acceder a los diferentes productos y servicios de Yolima Eventos y Catering.
Ingresos per cápita en el Valle del Cauca **ENTORNO ECONÓMICO**	Este indicador tiene una alta relación con la economía, ya que representa el ingreso por habitante, por medio de la relación entre el PIB y la cantidad de personas en el país, es decir, proviene de la división entre la cantidad total de producción de bienes y servicios en un periodo y el número de habitantes.	Durante el año 2019, el Valle del Cauca contribuyó en casi el 10% al total de PIB, es por ello que el ingreso per cápita en el mismo año para el departamento alcanzó los 22.894.240 millones, mientras que el promedio nacional fue de 21.494.381 millones, lo que indica que este indicador en el Valle tiene una tendencia superior a la media.	Este indicador es una pequeña aproximación a la riqueza económica de los habitantes de un país, por lo tanto, que el Valle del Cauca tenga un ingreso superior al promedio es una oportunidad menor (la diferencia no es muy alta), ya que podría indicar que sus habitantes están teniendo más ingresos, con ello podría haber un incremento en el consumo de bienes y servicios que no

			son de primera necesidad como los que oferta Yolima Eventos y Catering.
Caída de la Tasa Representativa del Mercado **ENTORNO ECONÓMICO**	Su relación es indirecta, ya que el sector en el que opera la empresa no es un sector que dependa de la importación de bienes y servicios, pues gran parte de su inventario es producido en Colombia.	La TRM había tenido una tendencia al alta durante los últimos años, llegando a alcanzar los $4.100 COP por cada dólar entre finales del 2019 y comienzos del 2020, sin embargo, durante el mes de noviembre del 2020, la TRM tuvo varias variaciones, comenzó el mes en $3.858 y terminó el mes en $3.611, lo que supone un revalorización del peso colombiano respecto al dólar americano, esta tendencia se ha mantenido constante en los meses siguientes e incluso ha llegado a alcanzar los $3.500 COP por cada dólar.	La disminución en la TRM representa una oportunidad menor para el sector, ya que, aunque la empresa no depende de la importación de bienes y servicios para ofertar sus productos, llegado el caso de que tenga que necesitar importar algo podrá hacerlo a un precio más bajo que en los años anteriores.
Gran variedad de festivales y ferias **ENTORNO CULTURAL**	Relación alta con el sector ya que la sociedad caleña se ha caracterizado por sus diferentes ferias y festivales que incentivan el consumo de entretenimiento en la población, existe una gran variedad de estas festividades, ya sea por historia, moda, cultura, arte,	Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, un festival dedicado a la cultura afro que lleva más de 23 años y se ha posicionado como el más importante de esta cultura de Latinoamérica. Cada año, el festival reúne a más de 600 mil personas y más de 200 expositores de 50 poblaciones de la costa Pacífica de Colombia en torno a los siguientes elementos: música,	Tiene un impacto positivo alto, ya que la empresa Yolima Eventos y Catering ofrece productos y servicios relacionados con el sector entretenimiento, en donde se encuentran también estos festivales y ferias, de este modo puede existir una integración horizontal, entre la empresa y las otras

	gastronomía, entre otros.	gastronomía, artesanías, moda. Feria de Cali, la cual lleva más de 62 ediciones y se ha consolidado como una de las ferias más importantes a nivel nacional, atrae a miles de turistas todos los años, se celebra cada año durante el 25 y 30 de diciembre y asisten más de 5 millones de personas, de las cuales al menos 300.000. Feria Internacional del Libro, la cual tiene lugar en la ciudad de Cali en los meses de septiembre u Octubre, busca fomentar la cultura y conocimiento mediante la interacción entre la comunidad y la producción editorial, en el marco de esta se celebran algunos subeventos como el ya tradicional Simposio Internacional Jorge Isaacs, donde se dictan conferencias, charlas y talleres literarios.	organizaciones involucradas en las festividades a fin de poder proveer servicios o apoyo logístico en la organización de los diferentes eventos.
Reconocimientos a la cultura caleña **ENTORNO CULTURAL**	Relación alta con el sector, ya que los reconocimientos internacionales a la cultura caleña sirven para enaltecer y exaltar la misma, de manera que	En el año 2019, la ciudad de Cali fue merecedora del premio a Mejor Ciudad Cultural de Latinoamérica por *World Travel Awards*, en donde competía con grandes destinos turísticos como Lima, Quito, Montevideo y Medellín. Así mismo, en el año 2020,	El reconocimiento internacional a la cultura caleña tiene un alto impacto positivo para la organización, ya que estos reconocimientos pueden incentivar el turismo de

	sea más reconocida y atraiga más turistas de todas partes del mundo.	la ciudad de Cali obtuvo el primer puesto en los *World Travel Awards* en la categoría de 'Destino Turístico Emergente Líder en América del Sur'.	extranjeros en la ciudad a los cuales se pueden orientar nuevos e innovadores servicios de entretenimiento.
Asistencia a eventos y actividades culturales **ENTORNO CULTURAL**	Tiene una relación alta, pues las actividades culturales y eventos en torno a estas, pertenecen al sector de entretenimiento, la asistencia a los mismos es un indicador del consumo que tienen los caleños hacia los diferentes productos y servicios que oferta el sector.	De acuerdo con la Encuesta de Consumo Cultural que realiza el DANE, en el año 2020 la población del pacífico encuestada, manifestó lo siguiente: Asistencia a talleres o cursos culturales: 16,2% entre los 5-11 años, 4,6% en mayores de 12 años. Asistencia a eventos culturales: mayores de 12 años es de 14,2%. En cuanto al tipo de actividades, el 19,3% asiste a carnavales, fiestas o eventos nacionales, el 18,9% asiste fiestas municipales o departamentales y el 7,9% asiste a festivales gastronómicos o de cocina tradicional.	El impacto es negativo y es un aspecto que se debe tener en cuenta, ya que representa una amenaza alta para la organización que opera en el sector de entretenimiento, pues las cifras dejan en evidencia un interés bajo de la población hacia el consumo de actividades culturales como carnavales, fiestas, festivales gastronómicos o de cocina.
Cultura gastronómica **ENTORNO CULTURAL**	Analizar la cultura gastronómica de los ciudadanos es una variable que permite conocer los intereses de la población en cuanto a los diferentes	La ciudad cuenta más de 5 millones de restaurantes, con una gran variedad gastronómica, donde la apuesta más fuerte es por la comida típica regional 25%, comida vallecaucana 18,5%, comida norteamericana 13,8% y	El impacto de la cultura gastronómica es alto y positivo, pues se evidencia una cultura de alto consumo hacia los productos y servicios gastronómicos, así mismo, la ciudad es

	productos y servicios que se encuentran en esa categoría y que tienen una relación alta con el sector.	comida italiana 6,9%; sin embargo, se encuentran también restaurantes que ofrecen comida oriental, árabe, mexicana, francesa, peruana, mediterránea, entre otras (Alcaldía de Cali, 2018). La ciudad de Cali cuenta también con una oferta de ferias y eventos gastronómicos como el Festival Pacífico Cocina y el Festival Cali Cocina, al cual asisten más de 15.000 personas, más de 70 empresas del sector y numerosos chefs internacionales. De acuerdo con estudios realizados por Raddar por cada $100 pesos los caleños destinan $34 a alimentos (La República, 2018).	reconocida a nivel nacional e internacional por su gran variedad gastronómica. De acuerdo con esto, se puede evidenciar una oportunidad para la integración horizontal como apoyo logístico en la organización de estos grandes eventos o la oportunidad de ofertar productos y servicios en el campo gastronómico.
Implementación del Acuerdo de Paz **ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO**	Tiene relación con el sector y en general con todos los sectores económicos del país, ya que con este se busca poner fin a un conflicto de más de 50 años que generó grandes pérdidas tanto a nivel social como	El Acuerdo de Paz, firmado en el año 2016 entre el Gobierno de la República de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia- Ejército del Pueblo (FARC-EP), La fase de implementación ha tenido algunos obstáculos como la deserción de algunos militantes de las FARC-EP al Acuerdo de Paz, los cuales han	El panorama colombianos post Acuerdo de Paz, tiene un impacto medio en la organización, ya que las ciudades capitales no son las que más padecen las consecuencias de los obstáculos que se presentan en la implementación de este, no obstante, el

	económico, así mismo, su debida implementación busca garantizar la estabilidad social en el país.	conformado las denominadas disidencias de estas en diferentes regiones del país, siendo el Valle del Cauca una de las regiones más afectadas por estas. En cuanto al sistema transicional, es importante resaltar que la Justicia Especial para la Paz (JEP) tomará en este año las primeras decisiones que buscan reparar con verdad y justicia a quienes han cometido crímenes. Sin embargo, desde la firma del Acuerdo de Paz se han venido presentando diferentes masacres en el país, especialmente a líderes sociales y defensores de los Derechos Humanos.	panorama general económico y social en el momento es incierto y no tiene el equilibrio que se buscaba al firmar el acuerdo.
Economía naranja **ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO**	Tiene una relación alta con el sector, ya que la Economía Naranja es un modelo económico de desarrollo basado en la diversidad cultural y la creatividad para la creación, producción y distribución de bienes y servicios, además este es	La normativa sobre la cual se rige este modelo es la Ley Naranja o Ley 1834 de 2017, así mismo, cuenta con diversos decretos por medio de los cuales se dictan medidas de apoyo económico para las industrias de este sector. Con el fin de seguir promoviendo el desarrollo de esta industria, el Gobierno Nacional ha creado unos incentivos y beneficios, tales como exenciones tributarias,	Su impacto es alto, puesto que representa una gran oportunidad para Yolima Eventos y Catering en cuanto a nuevos productos o servicios basados en esta economía, los cuales puede incorporar en su portafolio y ser beneficiaria de los diferentes estímulos que el Gobierno Nacional tiene para las empresas del

	uno los pilares políticos del gobierno de Iván Duque.	deducciones, becas, concursos, cursos y talleres relacionados con la economía naranja, para que las personas se animen a participar creando, produciendo o distribuyendo bienes y servicios basados en la cultura.	sector.
Leyes de apoyo al emprendimiento **ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO**	Tienen una relación alta con el sector, ya que, a través de los años, el gobierno ha sancionado diferentes leyes en materia de emprendimiento, con las que se busca apoyar las iniciativas de los colombianos y así fomentar la creación de empresas formales, considerando que estas son base fundamental de la economía del país.	**Ley 590 de 2000:** Con la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas considerando la aptitud de estas para generar empleo, el desarrollo en general de la comunidad, entre otras. **Ley 789 de 2002**: Mediante la cual se dictan normas para apoyar el empleo, ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo y se crea el Fondo Emprender cuyo objetivo es financiar iniciativas empresariales. **Ley 905 de 2004:** se crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas (FOMIPYME). **Ley 2069 de 2020**: Ley de Emprendimiento diseñada	Las diferentes leyes y decretos en materia de emprendimiento tienen un gran impacto para la empresa, ya que estas buscan fomentar el establecimiento de empresas formales en el país, ya que estas son fuentes de empleo para los colombianos y contribuyen al desarrollo económico; así mismo, cada ley o decreto tiene unos objetivos específicos y unos estímulos para la creación de empresa, que van desde beneficios tributarios hasta financiación o apoyo económico.

		y aprobada en el año 2020 a la medida de todos los emprendedores, con la cual se busca brindar un nuevo y moderno marco regulatorio que promueva el nacimiento de nuevas empresas y emprendimientos, que los ayude a crecer y consolidar la creación de empresas en el país.	
Medidas económicas para la crisis por el COVID-19 **ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO**	Tiene una relación alta, ya que el sector fue uno de los más afectados por la pandemia, en este sentido, el gobierno dispuso diferentes políticas mediante leyes y decretos con los cuales se buscaba ayudar a las empresas a poder sobrellevar la crisis.	**Decreto 558 de 2020:** Con el cual se adoptan medidas con relación al Sistema General de Pensiones, para otorgar mayor liquidez a los empleadores y trabajadores, mediante el pago parcial del aporte al mismo sistema. **Decreto 488 de 2020:** Tiene como objeto adoptar medidas en el ámbito laboral con el fin de promover la conservación del empleo y brindar alternativas a trabajadores y empleadores, por medio del retiro de cesantías anticipado para cubrir el salario en caso de que este se haya visto afectado. **Decreto 639 de 2020:** Con el cual se crea el Programa de Apoyo al Empleo Formal para las personas jurídicas o naturales (cuando tengan empleados	Las diferentes leyes y decretos tienen un impacto positivo, ya que fueron diseñadas pensando en la crisis económica que venían sufriendo la mayoría de las empresas del país y que no fue ajena a Yolima Eventos y Catering, estas políticas buscan reducir algunas cargas económicas para que las empresas tengan mayor liquidez, así como otorgar subsidios de nómina a las empresas formales.

		a cargo), que hayan tenido una disminución en sus ingresos a raíz del COVID-19, mediante un subsidio de nómina por cada empleado con el que cuenten siempre que cumpliera con los requisitos estipulados en el decreto. Así mismo, se dispusieron diferentes líneas de crédito como Colombia Emprende e Innova contra los Efectos Económicos del COVID-19, Aceleración Empresarial, Colombia Responde y Unidos por Colombia.	
Medidas sociales por el COVID-19 **ENTORNO POLÍTICO JURÍDICO**	Tiene una alta relación, ya que mediante estas leyes o decretos se daban unas órdenes especiales en materia social tanto para las personas como para las empresas, con las cuales se buscaba proteger la vida de los colombianos.	**Resolución 666 de 2020** del Ministerio de Salud y Protección Social: Con el cual se adopta el protocolo de bioseguridad para todas las actividades económicas, sociales y sectores de la administración pública, esta aplica para todos los empleadores y trabajadores sin importar el sector (público o privado). **Decreto 420 de 2020:** Por medio del cual se prohíben las reuniones y aglomeraciones de más de 50 personas desde el 19 de marzo hasta el 30 de mayo del 2020 en todo el país.	Estas medidas tienen un alto impacto negativo, ya que imponen unas restricciones y unos protocolos para todas las actividades económicas y sociales, en este sentido, la empresa Yolima Eventos y Catering se ha visto altamente afectada, ya que debe acogerse a las mismas y recortar su oferta de servicios para dar cumplimiento a la ley.

		Cabe resaltar que el Decreto 420 del 2020, sigue vigente hasta cuando termine el aislamiento selectivo inteligente.	
Acceso a internet **ENTORNO TECNOLÓGICO**	Tiene una relación alta, ya que el internet ha puesto a disposición de las personas una infinidad de información, productos y servicios a tan solo unos cuantos clics, lo que presenta una oportunidad también para las organizaciones, ya que encuentran en el internet un modo de comercialización de bienes y servicios.	Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC), para el primer trimestre del año 2020, había 7,13 millones de acceso a internet mediante conexión fija, un 2,25% más que el último trimestre del 2019, mientras que para el caso de acceso a internet móvil se presentó una disminución del 1,1%, para una caída a los 29,8 millones de acceso móvil. De acuerdo con estas cifras, Colombia cuenta con 14 accesos fijos por cada 100 habitantes, los departamentos donde se presentan más brechas son Vaupés, Vichada, Amazonas, Guaviare, Guainía, Putumayo, San Andrés, La Guajira y Cauca (MinTIC, 2020).	El gran número de colombianos que tienen acceso a internet representa una oportunidad para la empresa Yolima Eventos y Catering, ya que por medio de internet y de las distintas redes sociales y plataformas disponibles puede ofertar sus productos y servicios, así logrará llegar a muchas más personas.
Implementación de la transformación digital en las empresas	La transformación digital tiene una relación alta, ya que los grandes avances que se han dado en	Aunque muchas empresas antes de la pandemia eran renuentes a los cambios tecnológicos, la crisis cambió la percepción de las mismas, de acuerdo con la Encuesta E-Commerce para	La transformación digital tiene impacto en la empresa Yolima Eventos y Catering, ya que las nuevas tecnologías se

ENTORNO TECNOLÓGICO	materia tecnológica durante las últimas décadas no son ajenos a las organizaciones, de hecho, el implementar estas tecnologías va a garantizar que la empresa perdure en el tiempo.	el año 2020, el 68% de las empresas encuestadas consideraba necesario el uso de plataformas digitales, de este porcentaje el 46% reconocía una relevancia mayor de acuerdo al contexto que se está desarrollando, así como el 28% afirma que el uso de las plataformas digitales le permite fortalecer la relación con el cliente y generar un mayor valor agregado (ANDI, 2020). Las empresas tuvieron una serie de dificultades para la implementación del comercio electrónico, principalmente en la logística de despacho y distribución, en la confianza de los usuarios respecto a la seguridad de las pasarelas de pago, diseño y carga de catálogo, al igual que en el desconocimiento de la reglamentación del comercio electrónico. Por otra parte, la encuesta revela que el 63,5% de las empresas del país tienen una estrategia de transformación digital, un 40% más que en el año 2016.	convierten en herramientas aliadas a las empresas para poder mantenerse en el tiempo, ya que permiten reducir tiempos, costos, llegar a un mayor número de clientes, ampliar la oferta de productos y servicios, sin embargo, la tecnología cambia más rápido que la capacidad de las empresas de adaptarse a las mismas, por lo tanto supone una amenaza que debe ser tenida en cuenta al momento de diseñar estrategias.
Infraestructura de las TIC	Tiene una relación alta con el sector, ya que	Con el Plan Vive Digital que se llevó a cabo durante los años 2010 y 2014,	El impacto para la empresa Yolima Eventos y Catering

ENTORNO TECNOLÓGICO	esta infraestructura se encuentra compuesta por conexiones internacionales, redes troncales, conectividad en zonas rurales y apartadas y las diferentes redes de acceso al usuario, es decir, es la base de las comunicaciones y del acceso a internet de los colombianos.	Colombia logró posicionarse como uno de los países con mayor infraestructura de la región, ya que el 96% de los municipios cuenta con redes de fibra óptica y de alta velocidad. En términos generales, la infraestructura de las TIC en el país ha avanzado bastante principalmente en términos de acceso y conectividad, sin embargo, aún hay zonas donde quedan grandes brechas que exigen de grandes inversiones para poder disminuirse, especialmente en zonas rurales y zonas marcadas por el conflicto armado.	es alto, ya que de esta infraestructura va a depender el acceso a internet y al entorno digital de los consumidores, así mismo, entre mejor sea la infraestructura, las comunicaciones serán más rápidas y más personas podrán acceder a los servicios y productos que se ofertan.
Crecimiento del comercio electrónico **ENTORNO TECNOLÓGICO**	La relación entre el comercio electrónico y el sector es alta, pues este consiste en la comercialización de productos y servicios mediante medios electrónicos disponibles en internet, tales como redes sociales, páginas web, etc. Este tipo de comercio representa una oportunidad para	El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, señala que 9 de cada 10 usuarios entre los 15 y 75 años en Colombia, realiza alguna actividad de comercio electrónico, entre los beneficios que encuentran los usuarios para llevar a cabo esta actividad se encuentran la comodidad, una mayor oferta, más promociones y una comparación de productos	El impacto es alto y positivo, ya que deja en evidencia una tendencia mayor de los consumidores a realizar actividades de comercio electrónico, es decir, cada vez hay mayor confianza en los consumidores a realizar comprar por medios virtuales; esto representa una oportunidad para Yolima Eventos y Catering al

	aumentar la demanda potencial de las organizaciones.	más sencilla (MinTIC, 2019). Cabe resaltar que Colombia es el país con mayor crecimiento en la región en el número promedio de descargas de aplicaciones móviles, en dos años el país ha aumentado el 35% en esta variable (La República, 2020).	momento de utilizar los medios digitales para la comercialización de sus productos y servicios, así mismo, podrá aumentar la demanda potencial al llegar a un número mayor de personas.
Calidad del aire **ENTORNO ECOLÓGICO**	La relación es media, pues el sector no hace parte del sector industrial que es el que más produce contaminantes aéreos, sin embargo, es importante tenerlo en cuenta, pues la calidad del aire en una zona influye no solo en la salud de las personas sino también en el desarrollo de la economía.	La calidad del aire es una problemática que afecta a todas las ciudades, principalmente por combustibles fósiles que se generan por el uso de vehículos y la producción industrial; en el caso de Bogotá en donde más de 5.000 personas murieron en el 2020 por enfermedades asociadas a esta variable (Radio Nacional, 2021); en Medellín se viven las primeras contingencias atmosféricas, por lo que se han tomado diferentes medidas para contrarrestar los efectos en la salud que tiene la calidad del aire (pico y placa prolongados para vehículos como camiones); en cuanto a Cali, tiene ciertas condiciones que disminuyen el impacto de la contaminación del aire, tales como las corrientes de	La calidad del aire representa una amenaza menor para la organización, puesto que la ciudad de Cali donde opera la empresa hasta el momento cuenta con niveles de calidad del aire óptimos, por lo tanto, no es necesario imponer restricciones sobre la circulación de vehículos o la producción. No obstante, es una problemática que en algún momento se puede presentar y la empresa debe estar preparada para afrontar las medidas que se impongan.

		viento y los diferentes corredores verdes con que cuenta la ciudad (El Tiempo, 2021).	
Contaminación por ruido **ENTORNO ECOLÓGICO**	La contaminación por ruido se produce por el exceso de sonido, en donde se comienzan a afectar las condiciones ambientales normales de una determinada zona, por lo tanto, su relación con el sector es alta, ya que las empresas de eventos y en general del sector de entretenimiento se caracterizan por los elevados niveles de ruido que en ocasiones pueden generar molestias en la comunidad.	**Decreto 2811 de 1974:** disposiciones en materia de contaminación por ruido. **Resolución 8321 de 1983:** establece las normas para la protección y conservación de la audición de la población. **Decreto 948 de 1995:** se establecen los estándares máximos permitidos para emisión de ruido para cada uno de los sectores económicos y comerciales. **Norma Nacional de Emisión de Ruido y Ruido Ambiental: s**e establecen nuevos requerimientos para la medición de contaminación por ruido y nuevos estándares permitidos para cada sector del país, así mismo, se decreta como obligatoria la realización, revisión y actualización de mapas de ruido en todos los municipios con más de 100.000 habitantes.	Las leyes y decretos en materia de contaminación por ruido tienen un alto impacto en la empresa Yolima Eventos y Catering, ya que esta como su nombre lo indica se dedica principalmente a la organización y prestación de servicios para eventos, por lo tanto, debe acogerse a las normativas que regulan el ruido a fin de evitar ser sancionada en el desarrollo de sus actividades.
Disposición de residuos sólidos	Su relación con el sector es alta, pues el sector de entretenimiento genera una gran cantidad de	**Decreto 2811 de 1974:** así se dictan las normas para el manejo de los desperdicios y desechos	Las leyes actuales y futuras sobre la disposición de residuos sólidos tienen un gran impacto sobre

ENTORNO ECOLÓGICO	residuos en cada una de las actividades o eventos que realiza, tales como: globos, cintas, desechables, elementos decorativos, etc.	Adicional a esta, existen diferentes leyes en cuanto a los residuos sólidos y desechos que pueden generar las actividades, ya que hay una gran preocupación por la contaminación que generan, principalmente los denominados plásticos de un solo uso, ya hay en trámite un proyecto de ley con el que se busca prohibir en la contratación estatal los plásticos de un solo uso, así como reemplazar o consumir los inventarios existentes de este tipo de plásticos en un plazo máximo de 6 meses (Diario Jurídico, 2021). Adicionalmente, el gobierno busca crear un Sistema de Depósito, Devolución y Retorno de Envases, con el que se espera incentivar al aprovechamiento de estos plásticos mediante la devolución de un porcentaje del valor del producto al consumidor final (Diario Jurídico, 2021).	Yolima Eventos y Catering, ya que muchos de los recursos y materias primas con que elabora sus productos son plásticos de un solo uso los cuales son grandes contaminantes y buscan ser reemplazados en el mediano y largo plazo. Así mismo, la empresa en el desarrollo de sus servicios genera diferentes residuos sólidos los cuales deberán ser desechados de acuerdo con las normativas existentes con el fin de evitar sanciones y contribuir al desarrollo sostenible.

Nota. Elaboración propia (2021).

4. Análisis de la Estructura del Sector Eventos

4.1. Cinco Fuerzas de Porter

4.1.1. Rivalidad entre Competidores

Dentro del sector de servicios de eventos hay una alta rivalidad entre competidores que ofrecen servicios similares enfocados a los mismos segmentos, a continuación, se detallan los elementos que más influyen en esta rivalidad en el sector:

Número de competidores. Dentro del sector de eventos hay varias empresas que se dedican ofrecer servicios relacionados con la organización de eventos sociales, el cual es el principal servicio que ofrece Yolima Eventos y Catering, en Cali se destacan grandes empresas como Orbit Eventos S.A.S., empresa que opera a nivel nacional y es catalogada como una de las mejores del sector, Eventos D´Mónaco, Sparta Producciones y Eventos, Divergente Agencia de Eventos, Tarragona Eventos, entre muchas otras, las cuales compiten fuertemente por la captación y afiliación de clientes, cabe resaltar que la mayoría de estas empresas al igual que Yolima Eventos y Catering, cuentan con personal altamente calificado para ofrecer los servicios (InEventos, 2021). De acuerdo con lo anterior, el sector de eventos es un mercado altamente saturado de empresas que ofrecen los mismos servicios de organización de eventos sociales, por lo tanto, existe una fuerte competencia entre las distintas empresas.

Diversidad de competidores. Como se dijo anteriormente, el sector de eventos es un sector donde concurren un gran número de empresas, la mayoría de ellas se enfocan en el segmento de clientes de clase media-baja, a los cuales se les ofrecen servicios de organización de eventos de 15 años, primeras comuniones, bodas, fiestas de grado, entre otros, a precios acorde con el nivel adquisitivo de los mismos. Sin embargo, son pocas las empresas que se orientan hacia el segmento de clientes de clase alta, los cuales suelen tener gustos más excéntricos y buscan servicios diferenciados e innovadores de alta calidad, por lo tanto, están dispuestos a pagar más por los mismos (InEventos, 2021).

Crecimiento del sector. Para el año 2018 la industria de reuniones y convenciones se estaba consolidando como un aliado estratégico del turismo en el país, pues representa casi la cuarta parte (22,8%) del total de ingresos del sector turístico en Colombia. De acuerdo con los estudios realizados por ProColombia el subsector de eventos en el marco del sector turístico, para el año 2018, le generó al país más de 2.400 millones de dólares, equivalentes a más de 7 billones de pesos colombianos en ese mismo año, esto supuso un posicionamiento de Colombia como líder regional en ese tipo de turismo de convenciones y reuniones (El Tiempo, 2019). Se calcula que antes de la pandemia, se realizaban más de 1.800 eventos de tipo social, corporativo y cultural por semana en el país, los cuales aportan más de 15 billones de pesos en la economía del país y representaban el 2,7% del PIB nacional (El Espectador, 2020).

Sin embargo, desde la llegada de la pandemia y con las políticas dictadas por el Gobierno para la contención de esta, se supuso que este sector de eventos sería uno de los más afectados, desde marzo del 2020 las empresas del sector pedían al gobierno ayuda por las afectaciones económicas que tendrían, ya que proyectaban pérdidas de más de 210.000 millones de pesos tan solo para los primeros dos meses de la pandemia (Forbes Colombia, 2020). Para julio de 2020 se calculaba que eran más de 1.800.000 trabajadores tanto directos como indirectos del sector de eventos se habían visto afectados a causa de la cancelación de los eventos en el país y desde el Gobierno han sido pocas las medidas tomadas para la reactivación de estos. (El Espectador, 2020).

Es importante resaltar que hasta el momento no existen cifras claras sobre el comportamiento del sector durante la pandemia, sin embargo, se tienen algunos datos respecto a las mipymes en Colombia respecto al segundo trimestre del 2020, en donde se presentó una caída de casi 37% en las ventas de las mipymes (Acopi, 2020).

Capacidad de diferenciación del producto. Las empresas que operan en el sector de servicios de eventos ofrecen servicios muy poco diferenciados entre ellas, todas se rigen bajo estilos o modas del momento, que hacen que la diferenciación entre ellas sea mínima, no obstante, las empresas orientadas al segmento de clase alta tienden a ofrecer servicios más diferenciados y exclusivos de acuerdo con las solicitudes de sus clientes (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

En términos generales, la poca diferenciación ocasiona que el mercado sea más competitivo, siendo el precio y en algunos casos la calidad los principales factores que se tienen en cuenta al momento de escoger alguna empresa.

4.1.2 Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la detección de empresas que puedan convertirse en competidores directos dentro del sector, debido a sus características económicas y/o por la oferta de productos y servicios. A continuación, se analizarán los factores que influyen en el nivel de amenaza de nuevos entrantes:

Economías de escala. Dentro del sector de eventos, la economía de escala juega un papel importante, especialmente en aquellas empresas que alquilan salones de eventos por meses o que cuentan con equipos propios o alquilados por meses, ya que entre más eventos puedan realizar en un periodo menores serán los costos de cada uno de ellos y mayor será el margen de rentabilidad de los mismos. Por lo tanto, para que un competidor entre en el mercado deberá capturar una cuota de mercado importante de clientes actuales de otras empresas del sector (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Diferenciación del producto. Como se dijo anteriormente, en el sector de servicios de eventos, las empresas ofrecen productos poco diferenciados entre ellas, ya que todas se rigen bajo los estilos de organización y decoración de moda en un momento determinado, especialmente, en aquellas empresas orientadas a la clase media-baja, en el caso de las empresas orientadas al segmento de mercado de clase alta, estas tienden a ofrecer una mayor cantidad de productos y servicios con un alto nivel de diferenciación, debido a las exigencias que sus clientes realizan (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

De acuerdo con lo anterior, si un nuevo competidor quiere entrar al mercado deberá ofertar productos y servicios con un alto grado de diferenciación, de manera que pueda capturar una cuota de mercado considerable, así mismo, deberá realizar grandes inversiones en publicidad para atraer clientes y fidelizarlos.

Costo de cambio para el comprador. El costo de cambio para el comprador es mínimo, ya que se trata de un servicio que se organiza de acuerdo con la personalización que el cliente quiera darle, es decir, el servicio prestado será particular para cada cliente; sin embargo, el costo de cambio puede reflejarse en el tiempo que tendrá que tomarse el comprador para buscar otro proveedor y cotizar los precios que manejan; por consiguiente si un nuevo competidor desea ingresar debe ofrecer una ventaja en precio ya sea en el corto o largo plazo (ofertas, descuentos, acceso a servicios exclusivos, entre otros) (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Necesidades de capital. La inversión inicial para ingresar al sector de eventos puede variar dependiendo de si la empresa quiere contar con lugares y equipos propios, en cuyo caso la necesidad de capital será alta, pues la suma de los equipos (sonido, cámaras), mobiliario (mesas, sillas, vajillas) y el costo del lugar en donde se establezca es alta. Mientras que, si la empresa prefiere ir alquilando estos en la medida en que va ofreciendo sus servicios, la inversión inicial será mucho menor, pero en el largo plazo habrá gastado más que la empresa que contaba con los elementos propios. De acuerdo con lo dicho anteriormente, el nivel de esta barrera será medio y dependerá de la decisión de la empresa sobre la manera en que quiere desarrollarse (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Acceso a servicios y proveedores exclusivos. Las empresas que se encuentran actualmente en el sector de servicios de eventos puede tener acceso y contacto directo con otras empresas de la cadena productiva (floristerías, transporte, alquiler de mobiliario, producción audiovisual, decoración, entre otras), así mismo, puede que tengan establecidos acuerdos de precios o contratos de suministro por estos servicios debido a la constancia con que recurren a los servicios e incluso podrían llegar a tener contratos de exclusividad para la prestación de los servicios; por consiguiente, quienes quieran entrar a competir en este sector tendrán grandes barreras de entrada en cuanto al acceso de los servicios y/o proveedores necesarios para la organización de eventos (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Efecto de la curva de la experiencia. Uno de los aspectos más relevantes para las empresas del sector es la experiencia con que cuentan en la organización de eventos, puesto que esta experiencia les ha servido para aprender sobre la mejor manera de prestar el servicio al tiempo que se hace más rentable el mismo, de igual manera, la experiencia les permite tener un mayor conocimiento de los proveedores necesarios para prestar sus servicios y de las preferencias de los clientes (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

También es importante resaltar que los clientes suelen preferir empresas organizadoras de eventos que tengan trayectoria en el sector, puesto que pueden observar la calidad y prestigio del servicio que prestan. Por lo tanto, para una empresa que quiera ingresar al sector la experiencia puede ser una barrera de entrada, especialmente, al momento de capturar una cuota de mercado.

Protección gubernamental. Pese a que el gobierno cuenta con diferentes políticas y leyes que afectan al sector, estas son iguales para todas las empresas que operan en el mismo y ninguna de ellas representa limitantes mayores para una nueva empresa que quiera entrar a competir en el sector (El Espectador, 2020).

4.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores en el sector son los encargados de suministrar a las empresas los recursos o insumos necesarios para la producción de un bien o la prestación de un servicio, estos recursos pueden ser físicos, tecnológicos, humanos, equipos, entre otros. A continuación, se analizan algunos aspectos importantes dentro de este poder de negociación:

Número de proveedores importantes. Dentro del sector de eventos existen muchas empresas que conforman la cadena de suministro, es decir, que pueden proveer los recursos o insumos necesarios para la organización de dichos eventos. Son muchas las empresas en Cali que se dedican a alquiler de mobiliario, música, alquiler de equipos, producción audiovisual, venta de elementos decorativos, por lo tanto, existe una gran variedad de proveedores (InEventos, 2021).

Por el lado del recurso humano capacitado, existen 30 centros de investigación en el país, 32 universidades públicas y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), cuenta con 33 sedes regionales y 116 centros de información en el país, que permiten la formación del recurso humano y, además, el SENA se convierte en una fuente de empleo para las empresas del sector (SENA, 2021).

Por otro lado, es importante resaltar que algunas de las empresas de eventos que operan en el sector, deciden subcontratar algunos servicios de los que presta, por ejemplo, al no poseer los equipos de producción audiovisual decide subcontratar a una empresa que haga esto, lo mismo sucede con el servicio de catering, alquiler de mobiliario, entre otros; con el fin de disminuir costos

o por la falta de inversión en recursos propios (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Importancia del sector para los proveedores. El sector aporta más de 15 billones de pesos a la economía del país, que representa cerca del 2.7%, así mismo genera más de 1.800.000 empleos tanto directos como indirectos (El Espectador, 2020). De acuerdo con estas cifras, las empresas organizadoras de eventos son el eje central de la cadena productiva y son quienes más compran o contratan los servicios que prestan este tipo de proveedores (empresas de catering, producción audiovisual, alquiler de mobiliario, etc.). Por consiguiente, el incremento en su dinámica de servicio representa un beneficio para los proveedores del sector, en el sentido de que más empresas demandarán sus servicios para así poder realizar sus actividades productivas (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Costo de cambio de los productos del proveedor. Debido a la alta oferta de proveedores dentro del sector de eventos, el costo por el cambio de este es medio-bajo, ya que se tratan de servicios generales, cuyos requerimientos no son muy específicos, como es el caso del servicio de catering, producción audiovisual, elementos decorativos, etc. Así mismo, el poder de negociación de los proveedores será bajo e incluso puede favorecer a las empresas organizadoras de eventos, ya que estas al tener una mayor oferta tienen un mayor poder de negociación con los mismos (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor. La posibilidad de integración hacia adelante es alta, ya que los servicios que prestan las empresas de eventos no requieren de muchos conocimientos especializados y en muchos casos la mayoría de los servicios que prestan los subcontratan con sus proveedores para reducir costes. Sin embargo, si los proveedores quieren pasar a prestar el servicio de organización de eventos tienen una barrera de entrada en lo referente a la diferenciación e innovación en el servicio, lo cual se mencionó anteriormente, así mismo, tendrá una barrera de entrada en cuanto a la falta de experiencia en la prestación del servicio, que le puede impedir desenvolverse correctamente en el sector (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

4.1.4 Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores son aquellas personas que acceden a los servicios de organización de eventos que ofrecen las empresas del sector, estos compradores intervienen en el sector exigiendo cada vez más calidad, innovación, mejores precios, y variedad de servicios; así mismo, estos compradores cada vez tienen un mayor acceso a información en redes sociales e internet sobre las empresas del sector y pueden comparar fácilmente la calidad, precios, reconocimiento y experiencia de estas.

Número de compradores importantes. Colombia es un país que se caracteriza por las celebraciones y la alegría de sus habitantes, Cali no es la excepción, de hecho, es una de las

ciudades donde más se realizan eventos de tipo social, aunque no se conoce la cifra exacta, se tienen datos a nivel nacional, en donde se realizan un promedio de 1.800 eventos por semana de tipo social, corporativo, cultural, entre otros (El Espectador, 2020). Lo anterior, deja en evidencia que hay una gran demanda para las empresas que se enfocan en la organización de dichos eventos, por lo tanto, es una oportunidad para las empresas del sector.

Cabe resaltar, que los compradores de los servicios de eventos tienen una amplia variedad de opciones para satisfacer sus necesidades en cuanto a la organización de eventos, sin embargo, encuentran una poca variedad e innovación en los mismos, ya que estos se rigen por las modas (InEventos, 2021).

Posibilidad de integración hacia atrás de los compradores. El sector de servicios de eventos requiere de muchos recursos para la prestación de sus servicios a los compradores, pueden llegar a ser más de 50 las categorías involucradas en la cadena productiva de los mismos, dentro de estas se destacan los lugares para eventos (hoteles, clubes, salones de eventos, centros de convenciones), producción audiovisual, servicio de catering, servicio de limpieza, música, performance, transporte, decoración, planeadores, entre otros (El Espectador, 2020).

Lo mencionado anteriormente, deja en evidencia que para el buen funcionamiento de una empresa de este tipo se requieren diferentes tipos de recursos tanto humanos como tecnológicos y físicos, así como proveedores de los mismos, en ese sentido, se puede observar, que la posibilidad de que un comprador decida entrar a hacer parte activa del sector, ya no como demandante sino como oferente, implica una gran inversión con altos costos de producción que impiden o limitan su entrada al sector de servicios, además implica una gran inversión de tiempo en la organización de los mismos para garantizar que el servicio brindado sea de calidad.

Rentabilidad del comprador. Los compradores del sector de eventos tienen una amplia variedad de opciones para contratar la organización de sus eventos, ya que existen diferentes empresas que ofrecen este tipo de servicios, sin embargo, las ofertas son poco diferenciadas entre sí, como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de las empresas ofrecen sus servicios de acuerdo con las modas del momento en materia de decoración y performance. Dicho esto, se puede esperar que el poder de negociación de los compradores sea alto, ya que cuenta con muchas opciones y poca diferenciación entre las mismas (InEventos, 2021).

4.1.5. Productos Sustitutos

En el sector de eventos concurren numerosas empresas, de modo que hay una amplia variedad de opciones de empresas que ofrecen la misma clase de servicios, las propuestas de cada una de ellas son poco diferenciadas entre sí, especialmente, en aquellas cuyo público objetivo es la clase media-baja, mientras que, en las empresas orientadas a la clase alta, se ofrecen servicios con más especificaciones y a su vez más diferenciados debido a las exigencias de los clientes. De acuerdo

con esto, existen demasiadas posibilidades de sustitución, ya que es un sector muy explotado en el mercado.

Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo. Actualmente hay una alta competencia en el sector de servicios de eventos, los cuales ofrecen toda la planeación y logística de estos, así como los otros servicios que este implica (servicio de catering, producción audiovisual, música, performance, decoración, etc.). Sin embargo, con la llegada de la pandemia, este fue uno de los sectores más afectados en términos económicos y que menos apoyos recibió por parte del gobierno nacional, ya que las restricciones impuestas obstaculizaron la organización de estos, al igual que limitaron las condiciones en que se prestaba el servicio, es por esto que muchas empresas se vieron obligadas a cerrar ya fuera temporalmente o de manera definitiva (El Espectador, 2020).

Rentabilidad y agresividad del productor del servicio sustituto. Al concurrir diferentes empresas que prestan este tipo de servicios y destacando nuevamente la poca diferenciación e innovación de estos, la competencia puede ser agresiva, ya que es una competencia directa en donde entran en juego variables importantes como el precio, la calidad y la experiencia en el servicio.

Figura 11

Cinco (5) fuerzas de Porter aplicadas al sector de eventos en Cali.

Nota. Elaboración propia (2021).

4.2. Diamante Competitivo

4.2.1 Factores Productivos

4.2.1.1 Factores Básicos

Recursos naturales. Santiago de Cali goza de una increíble ventaja en cuanto a recursos naturales respecto a otras ciudades, e incluso se dice que está entre las ciudades más biodiversas del planeta, debido a que su ubicación geográfica la dota de un amplio rango altitudinal, pues se registran altitudes desde los 1000 metros sobre el nivel del mar en su zona urbana y hasta los 4100 metros sobre el nivel del mar en la zona rural (El País, 2020). Esto permite que haya una amplia variedad de ecosistemas, incluyendo así amplia variedad en flora y fauna, entre las que destacan las 562 especies de aves que habitan la ciudad (El País, 2020). Cabe mencionar también el atractivo que genera la ciudad por los ríos que pasan por ella, siendo nombrada la ciudad de los siete ríos: el río Cauca, Pance, Lili, Meléndez, Cali, Cañaveralejo y Aguacatal (El País, 2020).

Clima. En la ciudad de Cali se presentan una temperatura media anual entre los 24°C en la zona urbana hasta los 15°C en la zona de mayor altitud, mientras que las precipitaciones varían desde los 1.200 mm/año en la zona urbana hasta los 3.000 mm/año en los Farallones, por lo que el clima se clasifica como cálido - seco. (CVC, 2015). Colombia al ubicarse en la zona ecuatorial no cuenta con estaciones (Gobierno de Navarra, s.f.), por lo que el clima suele variar entre días soleados y lluviosos.

Recursos humanos. En la ciudad de Cali a finales del 2020 se presentó una tasa de ocupación del 54,1%, mientras se presentó una tasa de desocupación del 18,5% (DANE, 2020). Para enero del 2021, en Cali la tasa de desempleo se ubica en un 19,7% (La República, 2021), demostrando los impactos económicos negativos que tuvo la pandemia del COVID-19, pero también dejando en evidencia una alta demanda de trabajo para aquellas empresas que necesiten trabajadores.

Para diciembre del 2020, el SENA (2020) formó en total 6.768.770 personas, siendo 439.720 en formación en educación superior, 817.758 en técnico laboral, 1.257.478 en formación titulada y 5.551.292 en formación complementaria.

4.2.1.2 Factores Avanzados

Personal especializado. El Valle del Cauca cuenta con la presencia de 58 Instituciones de Educación Superior (IES), entre las que se encuentran la Universidad del Valle, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad ICESI, la Universidad Javeriana, entre otras (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2020).

Según el Ministerio de Educación (2020), para el 2019, en el Valle del Cauca se matricularon 181.110 personas a una IES, de las cuales se graduaron 38.881 personas, en la siguiente

distribución: 98 de Doctorado, 121 de Especialización quirúrgica, 718 en Especialización tecnológica, 4.142 en Especialización universitaria, 2.341 en Formación técnica profesional, 2.169 en Maestría, 12.490 de carrera Tecnológica y 16.802 de carrera Universitaria.

Centros de investigación y desarrollo. El Valle del Cauca cuenta con un fuerte componente en investigación y desarrollo, siendo atractiva para los inversionistas (Invest Pacific, 2020). Este atractivo en I+D+i es soportado por 40 Instituciones de Educación Superior que cuentan con más de 400 programas de pregrado y posgrado, siendo una de las más destacadas la Universidad del Valle, la cual es la primera universidad del país en gestión de patentes con repercusiones a nivel nacional e internacional (Invest Pacific, 2020). Agregando a lo anterior, el Valle posee más de 460 grupos de investigación universitarios, junto con 13 centros de investigación, desarrollo e innovación, entre los cuales destaca el CIAT o Centro Internacional de Agricultura Tropical (Invest Pacific, 2020).

Infraestructura vial y energética. Sobre la infraestructura vial, según un estudio hecho por la Universidad del Valle en el 2015, en la ciudad existían 449,62 km de vías arterias principales, de las cuales el 34,5% (155,1 km) se encuentra en buen estado para circular, 58,4% (262,75 km) se encuentran en estado regular, el 6,7% (30,03 km) se encuentra en mal estado por lo que es difícil la movilización, y el 0,4% (1,73 km) está sin pavimentar (Alcaldía de Cali, 2017).

En Cali se invierten constantemente en obras para expandir y mejorar las vías, como lo fue en el 2019 en la alcaldía de Armitage, donde se invirtieron aproximadamente $221.000 millones de pesos en 20 “Obras del Progreso”, con el objetivo de acabar con trancones, vías en mal estado y poca oferta vial (El Tiempo, 2019). De estas obras, 7 estuvieron enfocadas en el sur de la ciudad, que es el de mayor dinamismo inmobiliario y empresarial, pues está en expansión siendo que actualmente viven aproximadamente 300.000 personas y se espera que en cinco años sea habitada por 600.000 personas (El Tiempo, 2019).

Por otro lado, Cali cuenta con un sistema eléctrico que ha sido desarrollado por más de 100 años, pasando de usar solamente pequeñas centrales hidroeléctricas cercanas a la ciudad, a estar conectada al Sistema Interconectado Nacional (SIN), permitiendo abastecer a la ciudad de energía y pasar de capacidades de tensión de 115 kilovatios hasta 500 kilovatios (Universidad Autónoma de Occidente, 2020). Sobre el SIN, es la conexión e integración de todos los sistemas eléctricos regionales del país, es decir, todas las líneas de transmisión de energía y subestaciones que hay en el país, lo cual garantiza abastecimiento de energía en las ciudades y pueblos que estén conectados a este sistema (Celsia, s.f.).

Infraestructura de telecomunicaciones. Para el año 2017, en Colombia un 57.7% de la población tenía acceso a internet banda ancha e internet móvil, siendo prácticamente el triple de la población que tenía esas conexiones en el año 2014, y siendo el Valle uno de los departamentos con la misma

tendencia de crecimiento en conectividad (El País, 2018). Cabe destacar que para el año 2018, en el Valle del Cauca el 74,4% de los hogares poseían servicio de televisión por cable o satélite, 78% de la población poseía celular, siendo 84,4% de este porcentaje smartphones, 32,7% de los hogares poseían computador, 69,3% poseían acceso a internet y 89,8% de la población escucharon la radio (DANE, 2018).

Para Julio del 2020, Claro Colombia estaba en planes de realizar pruebas piloto para la tecnología 5G con instalación de antenas en la ciudad de Bogotá, teniendo como objetivo pasar a la ciudad de Cali próximamente, proyecto el cual busca mejorar la cobertura de los servicios ya existentes y dando acceso a nuevos servicios más rápidos (Claro, 2020).

4.2.2. Encadenamientos Productivos y Clúster

4.2.2.1. Redes empresariales y actividades auxiliares que apoyan al sector.

Para la realización de un evento, se requiere de la articulación de múltiples elementos, cuyos proveedores normalmente pertenecen a un sector anexo al sector evento. Por eso, para la realización de eventos (que pueden ser sociales, corporativos, culturales, entre otros) se articulan más de 52 categorías de actividades económicas, entre las que estan: lugares para eventos (hoteles, clubes, centros de convenciones, iglesias, haciendas, parques, bares y restaurantes), decoración (alquiler de mobiliario, flores, estructuras), producción audiovisual (fotógrafos, videógrafos, tarimas, escenarios, empresas de producción e iluminación), servicios varios (meseros, bartenders, logística, limpieza, protocolo), música (dj’s, cantantes, orquestas), planeadores (coordinadores, gerentes de proyectos) performance (bailarines, actores, cómicos, magos), transporte (El Espectador, 2020).

El sector eventos, al hacer parte del sector Turismo, genera 15 billones de pesos, los cuales representan el 2,7% del PIB, debido a la alta diversificación de actividades que genera, como lo son los espectáculos, los eventos MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones, o en otras palabras, eventos de negocios) y eventos sociales (El Espectador, 2020).

El turismo MICE es una actividad económica altamente demandada, ya que el 20% de los turistas a nivel mundial lo hacen por negocios, y estos turistas gastan un 53% más que aquellos que viajan por placer (La Vanguardia, 2019). Según la Alcaldía de Cali (2019), Cali está en el top 8 del turismo de reuniones (o MICE) en Latinoamérica, gracias a su infraestructura hotelera, conectividad y amplia oferta de recintos tradicionales y no tradicionales, llegando a ser sede de eventos como La Cumbre de la Alianza del Pacifico en dos ocasiones. Además del turismo de reuniones, la ciudad le apuesta a trabajar a otras 3 líneas de turismo estratégico, que se dividen en Turismo Cultural, Turismo de Naturaleza y Turismo de Salud - Deporte (Alcaldía de Cali, 2019).

4.2.2.2. Cadena Productiva.

Como se ilustró en la sección anterior de Redes empresariales, el sector eventos tiene muchas variantes, desde eventos sociales y culturales a eventos corporativos, por lo que para cada formato podría identificarse con una cadena productiva diferente. Para efectos de este trabajo, se caracterizará la cadena productiva de los eventos sociales.

Proveedores. Para eventos sociales, es decir, bodas, fiestas de 15 años, primeras comuniones, entre otros, suele existir una amplia variedad de insumos necesarios para la realización de estos: elementos decorativos, mobiliario, menaje, floristería, alimentos, bebidas, lugar para hacer el evento, entre otros elementos (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Para los elementos decorativos, mobiliario y menaje, los empresarios de este sector suelen estar constantemente en contacto entre ellos mismos para proveer estos elementos, y algunos de estos empresarios suelen tener más elementos para alquilar que otros, por lo que es más normal para estos dar los elementos en alquiler que realizar eventos, como es el caso de una empresa llamada Eventos Casella la cual se dedica principalmente a alquilar el mobiliario, el menaje y las decoraciones a otros colegas que realizan eventos (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

En cuanto floristería, en Cali existe una amplia oferta de sitios que venden flores para cualquier tipo de uso, sea para regalar entre enamorados o familiares o sea para decoración, y dos de estos lugares donde hay alta oferta de floristerías es en la galería Alameda o en el centro de Cali (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Cali también goza de una amplia oferta de salones para realizar eventos. En la ciudad se puede encontrar múltiples edificios dedicados a la realización de eventos como el centro de convenciones Las Pilas, centro de eventos la Hojarasca, salón de eventos Capello, salon de eventos Calima, eventos La Hacienda o en las afueras el centro de eventos Valle del Pacifico, entre muchos otros (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020). Esto sin contar los múltiples hoteles con salones para eventos como el Spiwak, el Four Points by Sheraton, el Intercontinental, entre otros y las casas de campo dispuestas para estos eventos (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020). También, se deben tener en cuenta entre esta oferta de lugares para eventos como bodas las más de 120 iglesias que hay en la ciudad (El País, 2020).

Servicios. En el sector de eventos sociales, la prestación del servicio puede variar dependiendo de qué actividades haga el empresario personalmente o cuales delegue a terceros, pero en general el principal servicio prestado por los empresarios de este sector es el de la planeación y gestión de la organización, ejecución y logística del evento (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Desde el momento en que se capta el cliente, el empresario se vuelve responsable de varios puntos: Conseguir los insumos necesarios, según los requerimientos del cliente; conseguir y agendar el sitio donde se ejecutará el evento; gestionar la logística el día del evento, de tal forma que todos los insumos estén a la disposición requerida, y el personal auxiliar esté preparado para atender al cliente y sus invitados; y asegurarse que todo salga bien el día del evento, y recibir la retroalimentación generada después del evento (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Comercialización. La comercialización del servicio de los eventos da lugar una vez el cliente conozca al empresario a quien le va a confiar la tarea de elaborar su evento, y para esto hay 3 medios básicos de comunicación que son los más usados para dar a conocer el servicio que se presta y poder comercializarlo (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

El primero es la voz a voz: este medio es efectivo para este sector pues muchas de las personas que asisten como invitadas a un evento quedan con una referencia del negocio para futuras ocasiones, además de que, si se presta bien el servicio, el cliente estará dispuesto a recomendar el negocio dado el caso que le pregunten a quien contrató para hacer determinado evento (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

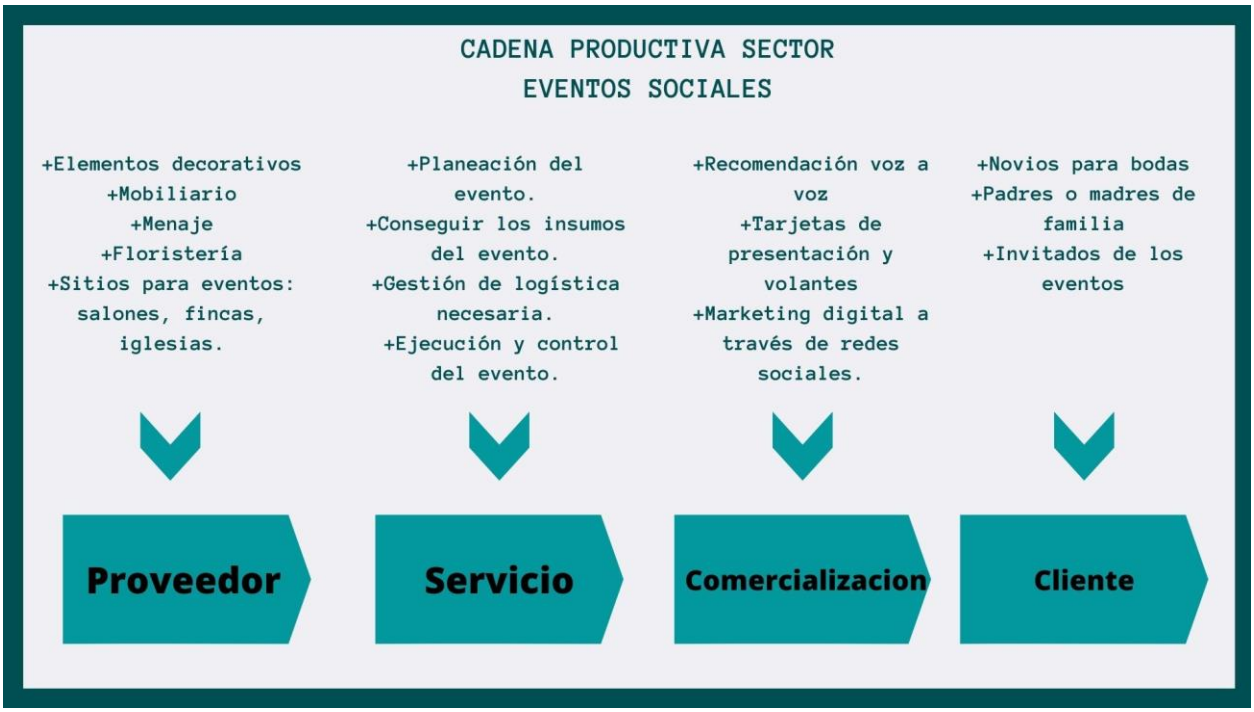
El segundo son los medios tradicionales: También se suele usar métodos como tarjetas de presentación, volantes, avisos en los locales, perifoneo, entre otros métodos tradicionales de publicidad (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

El más nuevo y que se está empezando a usar más es el marketing digital: Últimamente, y sobre todo por las condiciones generadas por la pandemia del COVID-19, los empresarios de este sector empezaron a usar masivamente los medios digitales para publicitar sus negocios en redes sociales como Facebook e Instagram, o aplicaciones como WhatsApp Business, que se están convirtiendo en el principal canal de comunicación de los empresarios de este sector, pues les permite hacer publicidad segmentada y comercializar sus servicios de forma más accesible (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Consumidor Final. Para identificar los consumidores finales de los eventos sociales se debe empezar por los mismos clientes, que dependiendo del evento solicitado pueden ser los novios para una boda, o padres de familia (suelen ser más las madres) para una fiesta de 15 años o primera comunión o alguna festividad para sus hijos, sobrinos o algún familiar, aunque en realidad los consumidores finales del evento terminan siendo los familiares y demás invitados que los clientes han agregado a su lista de invitados, pues estos consumen todos los insumos y demás elementos que componen al evento (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Figura 12

Gráfico cadena productiva del sector de eventos



Nota. Elaboración propia (2021).

4.2.2.3. Clúster.

En el Valle del Cauca, desde el 2014 se viene gestando el programa de Iniciativas Clúster, liderado por la Cámara de Comercio de Cali (CCC) con el fin de potenciar la competitividad de las diferentes empresas de los sectores productivos más fuertes de la región (Cámara de Comercio de Cali, 2017). Para junio del 2019, más de 4.400 empresas hacen parte de los siete clústeres del Valle hasta ese momento conformados, los cuales son: Macro snacks, Belleza, Excelencia Clínica, Bioenergía, Proteína Blanca, Sistema Moda y Hábitat Urbano; las empresas que lo conforman generaron 10.220 empleos, y entre el 2011 y el 2019 con el apoyo de Invest Pacific atrajeron 107 proyectos de inversión de capital nacional y extranjero (La República, 2019).

El 01 de noviembre del 2019, se le dio nacimiento al que sería el octavo clúster llamado Clúster de Experiencia, que estaría enfocado en el turismo (Gobernación del Valle, 2019). De la mano del Gobierno Departamental y la Cámara de Comercio de Cali se realizaron alianzas para llevar esta iniciativa adelante, y que espera apalancarse de aspectos tecnológicos, de desarrollo sostenible y con acceso para todos (Gobernación del Valle, 2019).

El sector de eventos privados, corporativos y públicos cuenta con la Asociación Colombiana de Wedding and Event Professionals (ASOCOLWEP), la cual es una asociación gremial que fue creada con la intención de ser reconocida por el Estado como una parte importante de la economía, y así ser partícipes de las políticas que se puedan generar (El Nuevo Siglo, 2019).

4.2.3. Condiciones de la Demanda

La demanda de eventos en Cali es amplia y tiene bastante potencial de expansión, pues para el 2018 la industria de eventos tuvo una participación del 22,8% de los ingresos que generó el sector turístico, generando 7,2 billones de pesos, de los cuales el Valle tuvo una participación del 11,9% (El Tiempo, 2018). La International Congress and Convention Association (Icca) realizó un ranking de países que más realizan eventos internacionales, y de 165 países Colombia se ubicó en el número 29, y gracias a este potencial, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo empezó en mayo del 2018 una estrategia para seguir cultivando este turismo en el país y convertirlo en el segundo que más atraiga este tipo de evento en Latinoamérica para el 2027 (El Tiempo, 2018).

Esto también se hace evidente cuando se revisan las cifras de la feria de Cali, la cual, para el año 2019, estuvo compuesta de 215 eventos, de los cuales 58 eran oficiales, y a estos asistieron en total 1’034.000 personas, generando un movimiento económico de aproximadamente $400 mil millones y generando 14.494 empleos (El País, 2019). Así mismo, está el festival Petronio Álvarez, el cual tuvo una asistencia de más de 130.000 personas y, según el exalcalde Armitage, atrae más turismo que la feria de Cali pues no solo representa cultura de la ciudad sino del pacifico (El País, 2019). En medio de ese abanico de eventos también se encuentra el cumpleaños de la ciudad, que para el 2019 se celebraron 27 eventos en el plazo de 4 días, incluyendo desde eventos artísticos y culturales a eventos deportivos y de baile (El Tiempo, 2019).

Hablando de eventos más pequeños, en cuanto a la demanda de matrimonios, en los primeros tres meses del año 2019, en Cali se habían celebrado 908 matrimonios. (El Tiempo, 2019).

4.2.4. Estrategia y Estructura de las Empresas del Sector

El comportamiento de las empresas del sector eventos en Cali tiende al cooperativismo, sobre todo después de los efectos que tuvo la pandemia del COVID-19, pues los empresarios empezaron a conformar grupos para tener contacto con otros colegas como posibles aliados o proveedores dependiendo del evento que se desee organizar y de los requisitos que este empresario solo no pueda satisfacer, como lo puede ser falta de mesas, sillas, menaje o decoración, entre otros ejemplos; por lo que es normal que algunos empresarios sean más especializados en decoración, otros tengan un amplio inventario de mobiliario, otros se dediquen a los buffets y demás variantes del sector (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Por estas mismas dinámicas, hay un grupo de empresarios que decidieron constituir legalmente un sindicato para poder tener beneficios y poder de negociación frente al gobierno local, pues con los efectos y las medidas de la pandemia se dieron cuenta que necesitaban unirse para que los tuvieran en cuenta en políticas y demás procesos que el gobierno local debe desarrollar (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

En el sector existe un grupo considerable de empresarios que no están legalmente constituidos y trabajan en modalidad emprendimiento, pues los ingresos, y en últimas sus utilidades son bajas, además de que no poseen empleados, por lo que no ven factible constituirse legalmente como empresa (Y. Mosquera, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

4.2.5. Gobierno

El Gobierno ha tenido una gran influencia en el sector de los eventos, pues con la pandemia del COVID-19 el gobierno nacional se vio obligado a tomar medidas dictadas por entes internacionales para ayudar a prevenir que este virus siguiera su expansión exponencial. Siendo así, la industria de los eventos fue una de las principales víctimas de estas medidas, pues fue el primer sector cuyas empresas tuvieron que suspender actividades y es al único que el Gobierno, en los primeros meses, no tuvo en cuenta para generar políticas de una posible reactivación (El Espectador, 2020).

Dentro de las posibles oportunidades de apoyo que genera el Gobierno Nacional se encuentra la Economía Naranja, que es una propuesta del gobierno de turno en la que se quiere apoyar al sector cultural generando facilidades y apoyos a emprendedores de este sector (Gobernación del Valle, 2021). Dentro de las actividades abarcadas en la Economía Naranja se incluyen las de Turismo y Patrimonio Cultural, es decir, cocinas tradicionales, festivales y carnavales, entre otras (Ministerio de Cultura, 2021). Esto representa una oportunidad para los empresarios del sector eventos, los cuales se podrían apalancar en estas políticas para generar actividades y eventos relacionados con el patrimonio cultural colombiano, y con la cocina tradicional.

En noviembre del 2020 se aprobó la Política Nacional de Emprendimiento la cual busca promover la creación, sostenibilidad y crecimientos de emprendimientos, a través de la promoción de fondos de capital y gestores de inversión ángel; facilitar la creación de espacios físicos y digitales para la asociación de microempresarios que puedan desarrollar modelos de distribución y comercialización de manera directa entre estos; simplificar los trámites de cierre y liquidación de empresas en la Ventanilla Única Empresarial (INNpulsa, 2020).

4.2.6. Azar

Desastres naturales. Colombia es uno de los países incluidos en el Cinturón de Fuego del Pacifico, la cual es una zona altamente sísmica, la cual pone en riesgo a 87% de la población del país a presenciar un sismo, siendo Cali una de las ciudades más implicadas en este riesgo (Blu Radio, 2017). Este es un riesgo que afectaría a todos los sectores de la economía, incluyendo el sector de eventos, pues puede haber daños de instalaciones y las prioridades de las personas podrían cambiar a temas de supervivencia, quedando los eventos en un segundo plano.

Riesgos de brotes de enfermedades. En términos de azar, definitivamente una eventualidad que cambio afectó por completo al sector de los eventos y que cambió las condiciones que lo rigen es la pandemia del COVID-19.

La pandemia del COVID 19 empezó como unos casos de neumonía que se detectaron e hicieron oficiales el 31 de diciembre del 2019 en la ciudad de Wuhan, en la República Popular China, cuando aún no se sabía la naturaleza del virus; para el 7 de enero del 2020 las autoridades chinas confirmaron la identidad del virus como un coronavirus que fue llamado inicialmente 2019-nCov; para el 11 de enero del 2020 la Comisión de Salud Municipal de Wuhan anunció la primer muerte provocada por el coronavirus; el 13 de enero de 2020 se reporta el primer caso de coronavirus en otro país y casi 2 meses después, 11 de marzo del 2020 la OMS declaró el coronavirus como una pandemia, y para este punto ya habían más de 75.000 casos en todo el mundo, Italia estaba en bloqueo total y muchos otros países estaban empezando a cerrar fronteras y a entrar en cuarentena (CNN, 2020).

El presidente Iván Duque decretó la cuarentena total en Colombia a partir del 24 de marzo del 2020, momento en el que ya habían confirmados 158 contagios en el país (El País, 2020). Se estima que solo el primer fin de semana en que se anunció la cuarentena, en Bogotá la cancelación de eventos sociales representó más de 2 mil millones de pesos en pérdidas, y para Julio del 2020 afectó a 1.800.000 trabajadores del sector y los sectores allegados (El Espectador, 2020).

Figura 13

Gráfico diamante competitivo

Nota. Elaboración propia (2021).

5. Vigilancia Estratégica

Como parte del análisis externo se realiza una vigilancia de las estrategias que han utilizado las empresas de la industria de eventos y otras similares para sobreponerse a las condiciones adversas generadas por la pandemia del COVID-19, a continuación, se presentan las estrategias agrupadas por países:

5.1. Eventos

Colombia. A raíz de las medidas tomadas por el Gobierno Nacional, diferentes empresas del sector de eventos debieron diseñar estrategias para poder ofrecer sus servicios, entre estas se destacan los eventos sociales en línea por medio de aplicaciones como Zoom, una estrategia diseñada por un empresario bogotano el cual pertenece a un grupo empresarial que tiene a su cargo varias discotecas en la ciudad de Bogotá, inicialmente la entrada a las reuniones era gratuita y llegaron a entrar hasta 500 personas, la propuesta de valor de esta estrategia era que las personas pudieran irse de fiesta sin salir de casa, así mismo que pudieran entablar conversaciones y realizar nuevos amigos; dentro de las ventajas que ofrecía esta propuesta estaba la disminución de los costos fijos de realizar un evento de manera presencial y el mayor alcance que estos podrían tener (BBC, 2020).

Otra de las estrategias que se destacan en el sector fueron las del gremio de bodas, estas teniendo en cuenta la limitación de aforo de máximo 50 personas dentro de las que se debe incluir el personal necesario para la realización de las bodas, diseñaron estrategias basadas en el control de los tiempos de ingreso y permanencia de dicho personal de manera que se diera prioridad a los invitados y se garantizara que estos podrían disfrutar de los momentos más especiales del evento; adicionalmente, diseñaron estrategias relacionadas con la decoración y organización del lugar, pues se debe garantizar la menor probabilidad de propagación del virus, de este modo, los elementos como cubiertos y servilletas deben ser desechables sin perder la elegancia de la boda, ya no se utilizan los bufé sino que los platos son llevados desde la cocina hasta el invitado, así mismo, al inicio se entrega un kit de autocuidado a cada invitado (La República, 2020).

Por otra parte, la Caja de Compensación Familiar Compensar quien normalmente presta diferentes servicios como asambleas, conversatorios, paneles, ruedas de prensa, webinars, conciertos, stand up, obras de teatro, clases virtuales, talleres, lanzamientos de productos, ferias, para diferentes empresas que se encuentran afiliadas, diseñó una estrategia completamente digital para garantizar la continuidad de sus servicios, en este sentido, transformó de manera temporal su centro de convenciones ubicado en Bogotá en un estudio de producción con capacidad de conectar hasta 20.000 en tiempo real, solo entre abril y julio del 2020, la empresa realizó más de 177 eventos mediante herramientas digitales como transmisiones vía streaming, interacción con dispositivos digitales, internet de alta velocidad, entre otros (Portafolio, 2020).

España. En el caso de las empresas del sector de eventos en España, su principal público objetivo son los congresos, ferias, sus estrategias han girado principalmente en torno al lugar en donde se llevan a cabo los eventos, pues de acuerdo con las políticas de ese país, si los eventos sociales son en lugares al aire libre se permite un mayor aforo que en los lugares cerrados (El País España, 2020).

México. Este país se ha caracterizado por una gran industria dedicada principalmente a los eventos deportivos y corporativos, las cuales se vieron muy afectadas por las medidas sanitarias del país, en este sentido, para los eventos deportivos se implementaron algunas estrategias como las "burbujas sin Covid", la cual se utilizó en el Abierto de Zapopan, el primer torneo internacional de tenis que tuvo lugar en dicho país, este fue un éxito total desde el punto de vista de la seguridad de los diferentes actores del evento (público asistente, deportistas y staff), la estrategia consistía en organizar tres burbujas que evitaran el contacto entre los diferentes grupos de actores, además de adoptar las diferentes medidas de bioseguridad como uso de tapabocas y gel antibacterial pese a que el lugar en donde se desarrollaba el evento era un lugar abierto (El Economista, 2021).

En cuanto a las estrategias adoptadas por la industria de eventos corporativos, estos han entendido que a pesar de que en el año 2022 puedan tener una completa reactivación de los eventos presenciales, es necesario que encuentren medios distintos para poder seguir prestando los servicios en caso de futuras emergencias sanitarias, de esta manera le han apostado al uso de plataformas virtuales en donde los asistentes puedan asistir al evento por medio de un avatar similar al de un videojuego, es importante destacar que las personas podrán entablar conversaciones y realizar negocios con otros asistentes al evento mediante dicha plataforma (El Economista, 2021).

Argentina. Argentina fue uno de los países con cuarentenas más largas debido a la pandemia, la apertura del sector de eventos tanto sociales como corporativos apenas tuvo lugar en el pasado mes de diciembre, las estrategias que estos utilizaron para llevar a cabo los eventos fueron adoptar los protocolos de bioseguridad como el control del flujo de personas en áreas de estacionamiento, pasillos, recepciones, salidas, de manera que se asegurara el distanciamiento físico, también se debe utilizar tapabocas que cubra por completo nariz, boca y mentón, y se debe ventilar regularmente (mínimo 1 vez al día) los lugares en donde se desarrolla el evento (Infobae, 2020).

En el país argentino, también adoptaron estrategias basadas en el uso de plataformas virtuales como videoconferencias para el desarrollo de algunos eventos, los cuales eran transmitidos en los diferentes canales digitales (página web, redes sociales) de las empresas participantes del evento (La Noticia Web, 2021).

Estados Unidos. Estados Unidos ha sido uno de los países con mayor número de contagios por Covid-19, sin embargo, también ha sido uno de los países más flexibles en cuanto a las políticas

para mitigar la propagación del virus, si bien cada estado tiene sus propias leyes, las estrategias que han utilizado las empresas de eventos para operar han sido similares, dentro de estas estrategias se incluyen la priorización de los lugares abiertos para la realización de eventos sociales en donde concurren diferentes personas, también se destaca un compromiso de parte del personal organizador para mantener el control de los asistentes al evento y evitar que las personas de diferentes grupos se acerquen sin conservar las medidas de bioseguridad (La República, 2021).

No obstante, muchas veces es difícil para el personal controlar a los invitados o asistentes, lo que ha llevado a que algunos de los organizadores de eventos sociales utilicen como estrategia la subcontratación de los servicios en la recepción, especialmente, de aquellos que más tienen contacto con los invitados. Algunas empresas también han optado por los formularios de exención de responsabilidad para los asistentes al evento y quienes contratan sus servicios (The New York Times, 2020).

5.1.1. Estrategias de Monetización Eventos

Una vez realizado el análisis del desarrollo de eventos en otros países durante la pandemia, se encontraron las siguientes estrategias de monetización, la primera fue como tradicionalmente se monetizan este tipo de eventos, es decir, por el cobro de la prestación del servicio de organización y logística del mismo, la segunda estrategia utilizada fueron las alianzas con marcas o productos afines con el evento que se iba a desarrollar las cuales tendrían sus propios espacios para promocionar sus productos o servicios dentro del evento, es importante destacar que el número de patrocinadores aumentó debido a que algunas empresas en países como México aprovecharon el uso obligatorio de elementos de bioseguridad para establecer alianzas con empresas que proveen este tipo de productos; la tercer estrategia utilizada, fue la tercerización del servicio, es decir, subcontratación de empresas a un precio inferior, de modo que dejara un margen de utilidades, esta estrategia fue utilizada principalmente por empresas en Estados Unidos.

5.2. Catering

Colombia. Dentro de las estrategias adoptadas por las empresas de catering en el país se destacan la atención a los eventos virtuales, mediante un servicio de entrega de los alimentos o platos a cada uno de los invitados al evento, así como también, se destaca una nueva oportunidad en las reuniones pequeñas, en donde las empresas de catering van hasta la casa de la persona que solicita el servicio y es ahí donde prepara los platos y los sirve, en algunas ocasiones las personas piden que se sirva en la misma vajilla de la casa (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En cuanto al menaje utilizado (platos, servilletas, cubiertos, etc.), a raíz del Covid-19, se busca garantizar una seguridad para el cliente, por lo tanto, las empresas han optado por menajes desechables e individuales que tengan buena presentación, así mismo se restringen los servicios de buffet y se limita el acceso del comensal al mismo, mediante el uso de plásticos o vidrios que separe el buffet de los comensales (La Barra, 2021).

Algunas empresas de catering han optado por una nueva forma de ofrecer sus servicios, mediante comida sellada al vacío, en donde los platos están casi finalizados y se regeneran o calientan en la casa del comensal, en cuanto al transporte de estos, se hace mediante empresas especializadas en este tipo de domicilio, de manera que se asegure una entrega en excelente estado (El Espectador, 2020).

México. Las estrategias que utilizaron las empresas de catering en México para hacer frente a la pandemia se basaron en primera medida en un empaque individual de los alimentos y menaje necesario para el servicio, lo cual garantiza la sanidad en el mismo (Forbes México, 2020). También se utilizaron estrategias de catering a domicilio, donde se emplean diferentes aplicaciones digitales como Rappi, Ubereats y Sin Delantal para facilitar la logística y garantizar protocolos de sanidad, de manera que a cada invitado a la reunión se le entregue un kit individual de comida preparada con instrucciones de emplatado para que la persona sirva su plato frente al equipo al que está conectado en la reunión (Planner and Events, 2020).

Otras empresas optaron por la reinvención de sus modelos de negocio, como es el caso de la empresa The Bounlangerie, la cual antes de la pandemia ofrecía un servicio de catering de repostería en diferentes eventos como bodas, fiestas, reuniones corporativas, etc., sin embargo, a raíz de las restricciones impuestas, decidió dar un giro a su negocio y se dedicó a vender sus productos de repostería artesanal por medio de redes sociales y plataformas digitales (Reforma México, 2020).

Una estrategia que adoptó una empresa de catering de cocktails en Monterrey (México) fue el domicilio de sus productos mediante un programa denominado Grab&Go, al momento de la entrega brindan a los clientes las instrucciones para que puedan acceder a playlist diseñadas por la empresa que contiene diferentes sonidos ambientales típicos de la coctelería, tales como el rumor de las personas conversando, el sonido de preparación de las bebidas, el sonido de los vasos y copas, la música del lugar, etc., de modo que las personas se acerquen más desde sus hogares o reuniones a la experiencia del lugar físico (Escuela Diego Coquillat, 2021).

España. Las estrategias adoptadas por la Asociación Empresarial de Catering en España están basadas en la importancia de la higiene y la seguridad alimentaria para generar confianza en los clientes, en este sentido, se han implementado zonas de recepción de los productos, que deben ser desinfectados antes de pasar al área de producción, así mismo, se han restringido las "cocinas en vivo", de modo que el servicio solo se ofrezca sin contacto directo con el comensal; así mismo, se limitan lo servicios de buffet y cocktail, ya que estos implican contacto directo del comensal con las bandejas de productos (Quescrem, 2020).

Otra de las estrategias adoptadas por las empresas de catering en España tiene que ver con la presentación del plato a los comensales, en donde se imponen las presentaciones individuales que sustituyen los bufés clásicos y bandejas o platos para compartir, del mismo modo, el menaje (servilletas, vasos, platos, cubiertos, etc.) utilizado es desechable. En el caso del catering en eventos virtuales, estos son entregados directamente al participante de este en cajas o bandejas individuales y empresas como MICE catering ya le han apostado a ese formato (Quescrem, 2020).

Una de las estrategias que se venía utilizando desde antes de la pandemia, pero que, con la llegada de esta, se popularizó es la del servicio de catering con delivery, que no solo incluye el servicio de comida sino un servicio integral que abarca tanto el menaje y la comida, como el chef y personal de sala, un ejemplo de este servicio es el de Mallorca Catering (Quescrem, 2020).

Argentina. Algunas empresas de catering en Argentina han optado por mantener el servicio en las reuniones permitidas, sin embargo, tuvieron que replantear algunos aspectos del servicio, como el uso de materiales descartables para el menaje (platos, vasos, servilletas, etc.) y la entrega individualizada de los platos a las personas, de manera que solo sea manipulado por el personal de la empresa y se disminuya la concentración de personas en zonas como el buffet (Infobae, 2020).

Otras empresas de catering optaron por reinventar sus negocios y abrir locales al público, en donde ofrecen comidas y alimentos no solo para eventos, sino que también sirvan como una opción diaria para las personas, mediante la diversificación de los menús a precios competitivos (Punto Biz, 2020).

Estados Unidos. En Estados Unidos, las estrategias son muy similares a las adoptadas en otros países, los servicios de buffet están limitados y ahora se entregan los alimentos empacados de manera individual y en contenedores para llevar, sin embargo, las empresas americanas se han preocupado por aspectos como la sostenibilidad en la ejecución del servicio, de manera que los artículos en que empacan los alimento sean biodegradables, así mismo, han buscado apoyar a las empresas locales y granjas de alimentos eligiéndolos sobre los grandes proveedores a nivel nacional, que entregan alimentos procesados y con numerosos conservantes químicos, de manera que puedan entregar platos más naturales y verdaderamente frescos a sus clientes (Silicon Valley Business Journal, 2021).

Por otra parte, algunas empresas de catering han encontrado un nuevo mercado que atender, el de los consumidores que ahora realizan pequeñas reuniones en sus hogares o que prefieren comer en sus casas en lugar de ir a un restaurante, de este modo, las empresas han puesto a disposición de los clientes chefs personales, los cuales van hasta el lugar que les soliciten y brindan toda la experiencia desde un lugar seguro y agradable para el cliente (CNBC, 2020).

5.2.1. Estrategias de Monetización en Catering

La vigilancia estratégica deja en evidencia las estrategias que utilizaron las empresas de catering para monetizar sus servicios, en este sentido, algunas empresas colombianas aprovecharon los medios digitales para seguir ofreciendo sus servicios por medio de domicilios de comida empacada al vacío, la cual se entregaba lista para ser calentada y consumirse, así mismo, algunas empresas en diferentes países como Colombia y México, encontraron en las aplicaciones de domicilios una oportunidad para seguir ofreciendo el servicio de catering a eventos corporativos mediante la entrega de un kit de comida individual en el domicilio de cada uno de los participantes al mismo. Mientras que algunas empresas en España como Mallorca Catering optaron por monetizar con el servicio de catering a delivery, es decir, que se traslada no solo el personal sino también el menaje y demás utensilios al lugar donde se solicite.

Por otra parte, algunas empresas en México como The Bounlangerie, aprovecharon sus conocimientos en preparación de alimentos para monetizar mediante la apertura de sus propios restaurantes virtuales, mediante redes sociales y aplicaciones de domicilios. Otras empresas en Estados Unidos encontraron nuevas oportunidades para monetizar mediante la alianza con granjas o productores locales para ofrecer productos más orgánicos y naturales.

5.3. Cocinas Ocultas

Las cocinas ocultas o '*dark kitchens'* son "herramientas que utilizan los restaurantes y empresas para eficientizar costos" (Forbes Colombia, 2021). Estas consisten en la construcción o adecuación de instalaciones o locales donde únicamente hay un espacio de cocina para preparar y despachar vía domicilio la comida o platos preparados, estos lugares comúnmente son compartidos por diferentes marcas o empresas que llegan a los consumidores por medio de aplicaciones de domicilios (Forbes Colombia, 2021).

El origen de las cocinas ocultas tuvo lugar en el Reino Unido, pero dado su atractivo y eficiente modelo de negocio rápidamente se expandieron a otros lugares como Estados Unidos y América Latina. A continuación, se presentará el panorama de este modelo de negocio en algunos países de referencia:

Colombia. En Colombia las primeras cocinas ocultas fueron diseñadas por Rappi, como centros de producción para diferentes marcas de restaurantes como una apuesta para cambiar la dinámica de los domicilios en la industria gastronómica, al 2019 eran más de 85 cocinas ocultas ubicadas en Bogotá y Medellín, y se planeaban las construcciones de nuevas cocinas en Cali y Barranquilla. Este modelo de cocinas garantiza una mejora en los tiempos de entrega del producto y la calidad de este, pues los cocineros no tienen tantas distracciones como en un restaurante, del mismo modo, obtienen un aumento en las ventas de productos pues pueden abarcar una mayor zona geográfica (Portafolio, 2019).

A raíz de la pandemia, muchos restaurantes optaron por las cocinas ocultas para hacer frente a la pandemia, ya que desde ahí podían producir la comida y despachar a domicilio, al mismo tiempo que disminuyen algunos costos fijos como arriendo de un local para restaurante, adecuación de este, decoración, contratación de personal de servicio (RCN Radio, 2020).

Al tratarse de cocinas ocultas, no se tienen cifras exactas de la cantidad de estas a nivel nacional, sin embargo, plataformas como Rappi, ya cuentan con más de 200 cocinas ocultas que alquilan a más de 250 marcas en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga (Portafolio, 2020).

Reino Unido. En el país donde se originaron este modelo de negocio, el mercado de comida a domicilio crece a un ritmo exponencial gracias principalmente a las diferentes aplicaciones de entregas a domicilio como Deliveroo, Just Eat y Uber Eats y a las condiciones impuestas por la pandemia, de acuerdo con las proyecciones se estima que este mercado de comida a domicilio se duplique al 2023. Las cocinas ocultas hasta antes de la pandemia pertenecían a empresas de domicilios como una alternativa para las marcas de tener un centro de producción a bajo costo, sin embargo, con la crisis económica de miles de restaurantes en el Reino Unido, estos encontraron en las cocinas ocultas una oportunidad para no cerrar definitivamente sus puertas, pues se reducen significativamente sus costos y operan únicamente bajo servicio a domicilio, tal es el caso de empresas como Jamie’s Italian (Payne, 2021).

De acuerdo con Payne (2021), en el Reino Unido existen cuatro categorías de modelo de negocio de cocinas ocultas, el primero, pertenece a grandes cadenas de restaurantes como Mcdonald's y Wagamama las cuales han establecido sus propias cocinas ocultas para uso exclusivo de sus marcas; el segundo, son los restaurantes que operan virtualmente y en sus instalaciones físicas solo elaboran los platos como la empresa Taster y Keats; el tercer modelo, pertenece a las empresas de domicilio, las cuales tienen redes de cocinas ocultas para los restaurantes que se encuentran en sus plataformas; y el último es el de empresas creadas con el propósito de comprar y alquilar cocinas ocultas a otras marcas como es el caso de FoodStars y Karma Kitchen.

España. Las cocinas ocultas son un fenómeno que ha invadido las ciudades principales de España, llegaron en el año 2018 como una apuesta de la plataforma inglesa Deliveroo, luego la empresa de domicilio Glovo abrió otras cocinas ocultas, desde entonces son varias las plataformas que han adoptado este modelo de negocio en las ciudades españolas, del mismo modo, la empresa Cooklane, vinculada al fundador de Uber, le ha apostado a las cocinas ocultas y pretende construir cerca de 38 de estas en un edificio de Madrid, este es uno de los movimientos más importantes del sector (El Diario España, 2020).

Las cocinas ocultas hoy en día son diseñadas también por los mismos restaurantes, que han encontrado en este modelo de negocio una alternativa eficiente para los pedidos a domicilio, así

como una oportunidad para agregar más opciones a los menús virtuales y medir el éxito de los mismos antes de ponerlos en los restaurantes físicos; otros han encontrado en las cocinas ocultas una oportunidad para adecuar locales y encontrar restaurantes sin espacio para alquilarles las cocinas, solucionando los problemas de cocina (El Diario España, 2020).

México. El modelo de cocinas ocultas en México inició en 2019 como una moda en donde los chefs de restaurantes preparaban platos únicos en lugares "secretos" a los cuales solo podía acceder algunos comensales exclusivos, posteriormente, en el 2020 tendrían un gran auge debido a la pandemia, ya que muchos restaurantes se vieron en la necesidad de apoyarse en este modelo de negocio para solventar sus crisis económicas, pues las cocinas ocultas requieren hasta 4 veces menos personal que un restaurante (Forbes México, 2021).

La rentabilidad de estos modelos de negocio ha sido altamente atractiva para los restaurantes en México, ya que los costos de tener una cocina oculta son mucho menores que los costos de un restaurante, siempre que estas cocinas se apoyen de plataformas digitales dedicadas a las entregas a domicilio para la distribución de los platos (Univisión, 2020).

Argentina. En Argentina aún son pocos los actores del mercado de cocinas ocultas, una de las primeras cocinas fue abierta el año pasado en Buenos Aires por el fundador de Markopolis, en esta se elaboran diferentes productos de 20 marcas propias y alrededor de 6 de terceros; en cuanto a las plataformas de servicios a domicilio, fue Glovo quien incursionó en este modelo de negocio en Argentina y apenas en el 2020 Rappi abrió su primer cocina oculta en Buenos Aires, con disponibilidad hasta para 8 empresas, en donde el restaurante solo tiene que poner los cocineros y la materia prima para poder operar (Forbes Colombia, 2021).

Actualmente, hay diferentes empresas dedicadas a las cocinas ocultas en Argentina, entre ellas se destacan PedidosYa, Rappi, Markopolis, Kitchenita, que alquilan los lugares a restaurantes con espacios físicos pero que quieren disminuir costos y llegar a otros barrios, pero también alquilan las cocinas a marcas y restaurantes que solo funcionan en la virtualidad por medio de redes sociales o aplicaciones (América Retail, 2020).

Estados Unidos. Desde el 2017, en Estados Unidos se comenzaban a crear las primeras cocinas ocultas, una idea de negocio respaldada en ese país por empresas como Amazon y Uber, sin embargo, la pandemia trajo consigo un auge de cocinas ocultas o fantasmas, en donde únicamente se llevan a cabo operaciones de preparación de comida para llevar a domicilio, es decir, no cuentan con espacio para atender comensales, debido a la necesidad de un distanciamiento social y de llegar a un mayor número de personas (Protocol, 2020).

El modelo de negocio ha sido todo un éxito para las empresas de restaurantes, ya que les permite aumentar el tamaño del mercado que atienden a costos muy bajos, es por ello que actualmente se

estima que hay más de 1.500 cocinas ocultas en Estados Unidos, que pertenecen tanto a plataformas de domicilios como a restaurantes, así mismo, ya son varias las compañías que han encontrado una oportunidad de negocio en este modelo, lo cual ya les ha permitido posicionarse como startups, dedicándose únicamente a administrar cocinas ocultas en nombre de los restaurantes, tal es el caso de Virtual Kitchen Co., Cloud Kitchens, Reef Technology y Kitchen United (Protocol, 2020).

5.3.1 Estrategias de Monetización de las Cocinas Ocultas

Las cocinas ocultas son un modelo de negocio que ha tenido un crecimiento exponencial desde su creación en el Reino Unido debido a los diferentes beneficios que ofrece y el bajo costo del mismo, dentro de este modelo de negocio, se destacan algunas estrategias de monetización como compartir cocinas con diferentes restaurantes, establecer alianzas con diferentes plataformas de domicilios, adecuar lugares para cocinas ocultas y alquilarlas a dueños de restaurantes u ofrecer el servicio completo de administración de cocinas ocultas a un costo competitivo como es el caso de algunas startups en Estados Unidos.

6. Análisis Estratégico DOFA

6.1. DOFA

La metodología DOFA es una importante herramienta para el análisis estratégico de una organización, ya que permite clasificar diferentes variables claves tanto a nivel interno como del sector y del entorno, por lo tanto, resulta muy pertinente su uso en la organización Yolima Eventos y Catering. Teniendo en cuenta esto, se procede a realizar un análisis DOFA que permita formular estrategias para la organización.

Se identificaron en total quince (15) fortalezas, dieciséis (16) debilidades, treinta y un (31) oportunidades y diecisiete (17) amenazas, las cuales se consolidan en la siguiente tabla:

Tabla 11

Listado de fortalezas y debilidades Yolima Eventos y Catering

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
F1	El negocio cuenta con dos líneas de negocio (eventos y catering) las cuales pueden complementarse fácilmente y le permiten diversificar.	**D1**	El negocio no está legalmente constituido, por lo que trabaja bajo modalidad de emprendimiento informal.
F2	Amplio conocimiento sobre proveedores para los diferentes insumos que requiere el negocio.	**D2**	La empresaria tiene un historial de deudas de anteriores negocios que tuvo, y que aún no ha podido saldar completamente.
F3	Experiencia acumulada de más de 10 años en el mercado.	**D3**	La empresaria no cuenta con un sistema contable ni digital ni escrito, su contabilidad la lleva mentalmente.
F4	Marca reconocida por clientes que han quedado satisfechos con los diferentes servicios.	**D4**	El negocio no cuenta con personal extra, por lo que es la empresaria quien realiza todas las labores.
F5	Los clientes aportan el dinero para los costos de los eventos con antelación, generando liquidez para el negocio.	**D5**	El negocio no cuenta con una estructura organizacional definida, por lo que no hay una clara división de tareas dado el caso que se necesite nuevo personal.
F6	Se cuenta con colegas del sector como aliados estratégicos.	**D6**	Imposibilidad para acceder a créditos bancarios por reporte en data crédito.
F7	Acceso a servicios y proveedores	**D7**	No se lleva un registro de los servicios

	exclusivos gracias a su trayectoria en el sector.		prestados, por lo que no hay un número claro de eventos que se han realizado.
F8	Diversidad de proveedores en la cadena de suministro.	**D8**	No está caracterizado el proceso de producción de alimentos, por lo que no hay un indicador claro de cuál es la capacidad instalada.
F9	Las empresas de eventos son el eje central de la cadena productiva, es decir, que los proveedores de la cadena de suministro dependen en gran medida de estas.	**D9**	No está estandarizado el proceso de recibir retroalimentación de los clientes para documentarlo y aplicar mejoras.
F10	El costo de cambiar de proveedor es bajo debido al alto número de proveedores.	**D10**	Poco uso de herramientas digitales y de las redes sociales para potenciar el negocio.
F11	Alto número de compradores de los servicios en la ciudad.	**D11**	Alto número de competidores en el sector de eventos y catering.
F12	Poca posibilidad de integración hacia atrás por parte de los compradores.	**D12**	La mayoría de las empresas de eventos se dedican a atender el mismo segmento de mercado que Yolima Eventos y Catering.
F13	El servicio de catering sirve para proveer a otros colegas en sus eventos.	**D13**	Poca diferenciación del servicio en el sector.
F14	Capacidad de adaptación del negocio a las condiciones del entorno.	**D14**	Costo de cambio de proveedor del servicio para el comprador es muy bajo.
F15	Buena capacidad de atender una alta demanda de comidas a domicilio.	**D15**	Necesidad de capital para mejorar su infraestructura.
		D16	Alto poder de negociación de los compradores debido a la poca diferenciación de los servicios en el sector.

Nota. Elaboración propia con base en la caracterización empresarial y análisis del sector (2021).

Tabla 12

Listado de oportunidades y amenazas Yolima Eventos y Catering

No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
O1	Formación educativa de la población.	**A1**	Incremento de personas en pobreza monetaria.
O2	Incremento de la población en la ciudad.	**A2**	Baja oferta de empleos en la región.
O3	Concentración de personas entre los 15 y 65 años.	**A3**	Estratificación social de la población.
O4	Tiempo de permanencia en la ciudad de personas no locales.	**A4**	Disminución de la tasa de natalidad en Cali.
O5	Índice de precios al consumidor estable.	**A5**	Disminución del PIB.
O6	Ingreso per cápita en el Valle del Cauca.	**A6**	Poca asistencia a eventos y actividades culturales.
O7	Caída de la tasa representativa del mercado.	**A7**	Mala implementación del Acuerdo de Paz.
O8	Gran variedad de festivales y ferias.	**A8**	Medidas sociales para mitigar la propagación del COVID-19.
O9	Reconocimientos a la cultura caleña.	**A9**	Baja implementación de la transformación digital.
O10	Cultura de consumo gastronómico.	**A10**	Poco control sobre los asistentes a los eventos.
O11	Economía naranja.	**A11**	Limitación del servicio de buffet.
O12	Leyes de apoyo al emprendimiento.	**A12**	Alto riesgo de contagio por COVID en eventos sociales.
O13	Medidas económicas para la crisis por el COVID-19.	**A13**	Restricciones de las “comidas en vivo”.
O14	Infraestructura de las TIC.	**A14**	Incremento de la contaminación por uso de desechables.
O15	Acceso a internet.	**A15**	El sector de eventos se ha visto

			altamente afectado por la pandemia.
O16	Crecimiento del comercio electrónico.	**A16**	Pocas barreras para la integración hacia adelante de los proveedores de la cadena de suministro.
O17	Existencia de agremiaciones en el sector como ASOCOLWEP.	**A17**	Posibilidad de una próxima pandemia.
O18	Turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones (MICE).		
O19	Las personas siguen requiriendo servicios de organización de eventos pero a nivel más pequeño.		
O20	Disponibilidad de plataformas virtuales para llevar a cabo eventos.		
O21	Disponibilidad de insumos desechables para eventos.		
O22	Disponibilidad de lugares al aire libre para la realización de eventos.		
O23	Servicio de catering para eventos virtuales, mediante domicilio.		
O24	Servicio de catering a domicilio para reuniones en casas.		
O25	Oferta de comida sellada al vacío y lista para calentar en los hogares.		
O26	Venta de comidas listas para el consumo por medio de redes sociales.		
O27	Establecimiento de alianzas con empresas locales relacionadas al sector de eventos y de alimentos.		
O28	Crecimiento de las cocinas ocultas en el país, dadas sus ventajas económicas.		
O29	Crecimiento del sector de eventos en Colombia durante los últimos años.		

O30	Clúster de Turismo en el Valle del Cauca.		
O31	Biodiversidad de la ciudad, posibilidad de realizar eventos ecológicos.		

Nota. Elaboración propia con base en análisis de entorno, análisis del sector y vigilancia estratégica (2021).

6.2. Estrategias - Cruce DOFA

A partir del análisis DOFA se pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias, las estrategias resultantes de las fortalezas y oportunidades (FO), con las que se busca hacer uso de las fortalezas para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas; las estrategias resultantes de las fortalezas y amenazas (FA), que buscan aprovechar las fortalezas para disminuir el impacto de las amenazas; las estrategias resultantes de las debilidades y oportunidades (DO), con las que se pretende aprovechar las oportunidades para superar las debilidades internas; y por último, las estrategias resultantes de las debilidades y amenazas (DA), con las que se busca reducir las debilidades para evitar amenazas externas (Betancourt, 2013).

Tabla 13

Cruce DOFA

Estrategia FO - Potencialidades	Estrategias DO - Desafíos
F1-F11-O14-O15-O16-O20-O23 Crear formas diferentes de ofrecer sus servicios de eventos y catering con un apalancamiento en las plataformas digitales. F1-F3-F4-O18-O24-O28-O31: Crear un plan para expandir el negocio ya sea al segmento del turismo MICE o turismo de eventos corporativos, catering a domicilio para hogares, cocinas ocultas o eventos ecológicos. F6-F7-F8-F9-F13-O8-O18-O23-O31: Pasar a un modelo de ser únicamente proveedor de catering para las distintas variedades de eventos dados en la ciudad, tanto culturales como corporativos.	D11-D12-D13-O15-O18-O31: Crear un plan de valor agregado y diferenciación para los servicios prestados. D1-D2-D3-O11-O12-O13: Actualizarse sobre planes gubernamentales y leyes que le permitan recibir apoyo siendo un emprendimiento informal. D1-D2-D3-O17-O27-O30: Hacer contacto con las entidades como ASOCOLWEP y el Clúster de Turismo de la CCC para saber que ruta puede encaminar para recibir su apoyo y constituir su negocio. D5-D8-D9-O18-O28: Generar una estructura básica del negocio y manual de funciones de procesos fundamentales para poder incursionar

F1-F6-O17-O27-O30: Crear más alianzas estratégicas del negocio, siendo parte de ASOCOLWEP o del Clúster de Turismo de la CCC. F1-F5-F11-O5-O6-O8-O9-O10: Crear un plan financiero que le permita usar la liquidez generada por los pagos adelantados de los clientes de eventos para impulsar ofertas de fin de semana de platos especiales. F12-O19-O24: Aprovechar el conocimiento en diferentes tipos de preparación de alimentos y en planeación de eventos para atender eventos y reuniones familiares más pequeños. F11-O1-O2-O3: Ampliar la oferta de servicios, con nuevos servicios como fiestas de grado y fiestas para bebes, aprovechando la tasa de natalidad y el creciente número de egresados universitarios. F1-F2-F3-F4-O25-O26-O28: Expandir la línea de catering para ofrecer comidas selladas al vacío para calentar en casa, usar el establecimiento como cocina oculta o vender comida lista para consumo por redes sociales.	a otros segmentos. D4-D6-D15-O18-O28: Hacer un estudio de mercado para saber la cantidad potencial de platos que puede vender, para saber cuánto personal puede estar necesitando. D10-D11-O15-O16-O20-O23: Crear un plan de medios para hacer un uso óptimo y continuo de las redes sociales. D14-D16-O18-O24-O25-O26: Agregar a la entrega del servicio mayor personalización y recepción de retroalimentación del cliente, para que este se fidelice con la marca.
Estrategia FA - Riesgos	**Estrategias DA - Limitaciones**
• F1-F11-F12-A1-A2-A3: Crear un programa de reclutamiento de personal para poder atender de manera integral sus dos líneas de negocio (eventos y catering), aprovechando la alta demanda de este tipo de servicios en la ciudad. • F14-F15-A8-A11-A12-A13-A17: Diseñar nuevas e innovadoras maneras	• D1: Constituir formalmente el negocio que le permitan acceder a diferentes recursos del Estado destinados para las nuevas empresas. • D2-D6: Realizar un plan de reliquidación de sus deudas para disminuir sus gastos en intereses de las mismas. • D3: Implementar una base de datos o sistema contable que le permita consolidar

de ofrecer sus servicios aprovechando todas las herramientas tecnológicas que tiene a su alcance (internet, celular, aplicaciones, etc.), de modo que ante una próxima emergencia esté preparada. ● F2-F6-F8-F9-A16: Crear una red de colegas y proveedores que integran el sector y la cadena de suministro, de manera que se puedan aprovechar las relaciones para la generación de estrategias (acuerdos de exclusividad, descuentos, incentivos, reconocimientos) que favorezcan una oferta y demanda constante entre los mismos, reduciendo el riesgo de integración hacia adelante de estos. ● F1-F3-F4-A12-A15: Contemplar otras formas de ofrecer servicios relacionados con las actividades que desempeña hasta ahora (cocinas ocultas, catering virtual), de manera que en casos de emergencia tenga un plan para hacer frente a los mismos. ● F3-F4-A9-A16: Aprovechar las redes sociales para visibilizar su experiencia y trayectoria destacada en el sector de eventos y catering, mediante videos o fotos en donde los clientes cuenten su experiencia contratando los servicios de Yolima Eventos y Catering.	su información financiera y llevar su contabilidad para poder realizar una buena gestión en esa área. • D4: Realizar una base de datos de colaboradores o empleados que ya haya tenido y/o que conozca, así como tener un plan de contratación listo para aquellas temporadas donde requiere de más personal. • D5: Crear un manual de funciones para los diferentes cargos que hay dentro del negocio, de manera que cuando ingrese un nuevo colaborador se le pueda hacer entrega de este. • D7: Implementar una base de datos que consolide la información de las ventas y los recursos o materia prima utilizada en cada una. • D10: Aprovechar las diferentes herramientas digitales y redes sociales para potenciar el negocio, mediante un plan de medios y contenidos para cada una de ellas. • D11-D12-D13: Mejorar la propuesta de valor mediante aspectos innovadores para los servicios y productos que ofrece. • D9: Crear un proceso de retroalimentación sobre los servicios prestados, mediante el uso de formularios o entrevistas post venta. • D15: Realizar un seguimiento a las diferentes convocatorias gubernamentales a las que podría acceder para obtener financiación, recursos o capital para mejorar tanto su infraestructura como sus equipos. • D14: Realizar una adecuada gestión de la cadena de suministro y sus diferentes proveedores, que le permitan obtener mejores costos y relaciones a largo plazo.

Nota. Elaboración propia (2021).

7. Resultados

7.1. Estrategias

Teniendo en cuenta el análisis estratégico realizado por medio de la herramienta DOFA y su respectivo cruce, se lograron consolidar 9 estrategias que reúnen dicho ejercicio para la reformulación del modelo de negocio de Yolima Eventos y Catering, las cuales se han clasificado de acuerdo con la posibilidad que tiene el negocio para ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo:

7.1.1. Estrategias para el corto plazo.

1. Ampliar su propuesta de valor para ofrecer además de los eventos sociales, sus servicios en otros sectores que pueden llegar a ser más rentables como los eventos de tipo MICE (reuniones, incentivos, convenciones y exhibiciones) tanto a nivel corporativo como a nivel cultural y gastronómico. Alternativamente, se debe contemplar ampliar su propuesta de valor en cuanto al servicio de catering, ofreciendo nuevas opciones para el mismo, como la venta de comida sellada al vacío (lista para calentar y servir en casa), el servicio de catering para eventos corporativos virtuales (diseñando kits de comida individual) y el servicio de cocina oculta para otras marcas o restaurantes.
2. Implementar herramientas contables y sencillas que permitan en el corto plazo identificar sus costos, ingresos, gastos; de manera que pueda comenzar a llevar la información financiera en un mismo sitio y le permita conocer de manera oportuna su situación financiera.
3. Al ampliar su propuesta de valor debe ampliar su disponibilidad de recurso humano, teniendo a la mano aliados que le permitan poder prestar un mayor número de servicios, para ello es recomendable realizar una base de datos de posibles colaboradores tanto conocidos como referidos por sus aliados.
4. Crear un manual de funciones para cada una de las actividades o tareas que se realizan en el desarrollo o prestación de los diferentes servicios, que permita la gestión del conocimiento al interior del negocio.
5. Diseñar herramientas como formularios y encuestas de satisfacción para realizar retroalimentación sobre los servicios prestados y así encontrar oportunidades de mejora.

7.1.2. Estrategias para el mediano plazo.

1. Realizar la constitución legal del negocio que le permita realizar negociaciones con empresas que buscan proveedores legalmente constituidos, así como acceder a diferentes convocatorias tanto de orden local como nacional para obtener beneficios tributarios y legales que fortalezcan su emprendimiento y posición en el mercado.
2. Fortalecer sus estrategias de marketing mediante la implementación de un plan de medios y contenidos para cada una de las redes sociales con las que actualmente cuenta el negocio

(Facebook, Instagram y WhatsApp Business), al igual que aprovechar nuevas redes sociales con alto potencial de crecimiento como TikTok para crear contenido y captar nuevos clientes.

3. Incorporarse a agremiaciones del sector como ASOCOLWEP, así como incorporarse al clúster de experiencias de la Cámara de Comercio, en los cuales puede encontrar nuevas oportunidades de mercado y crear redes de contacto que permitan establecer alianzas estratégicas con diferentes empresas de la cadena de suministro y productiva.

7.1.3. Estrategias a largo plazo.

1. Diseñar un plan financiero que le permita hacer un uso adecuado de los recursos económicos, especialmente, de aquellos que recibe con hasta 2 meses de anticipación para reinvertirlos en otras actividades claves del negocio que generan liquidez en un tiempo menor, por ejemplo, utilizar el dinero que recibe de anticipo para un evento como capital de trabajo para ofrecer comida bajo pedido en una fecha anterior a la del evento.

7.2 Modelos de Negocio

En el marco del proyecto de Fortalecimiento Empresarial SIEMPRE desarrollado por la Alcaldía de Santiago de Cali y la Universidad del Valle, se realizó con la empresaria Yolima Mosquera diferentes reformulaciones a su modelo de negocio, teniendo como base el modelo Canvas 0 que fue presentado en el apartado 2.13 MODELO DE CANVAS 0 de este documento. A continuación, se presentarán 3 modelos donde se pueden apreciar sintetizadas las reformulaciones que se gestaron en cada sección del modelo de la empresaria.

7.2.1. Primera Reformulación

En esta primera versión reformulada del modelo Canvas de Yolima Eventos y Catering se caracteriza por presentar modificaciones principalmente en las secciones de Propuesta de Valor y Aliados Clave

La Propuesta de Valor de la empresaria se había presentado originalmente como 3 puntos: ofrecer soluciones, atención al cliente y eventos completos, donde la empresaria hizo mención de que su negocio ofrecía la elaboración de eventos con todos los elementos que el cliente deseara, y brindando una buena atención al cliente.

Con la reformulación se hizo fortalecieron y promovieron los siguientes puntos:

- Atención al cliente personalizada, donde se atienden las necesidades de los clientes, ajustando el presupuesto que posea para atenderlas lo mejor posible.
- Hay que destacar la presencia que la empresaria tiene en el evento, pues esto le permite controlar las diferentes condiciones del evento y atender imprevistos, así como los pedidos y reclamos que puedan surgir de los clientes.

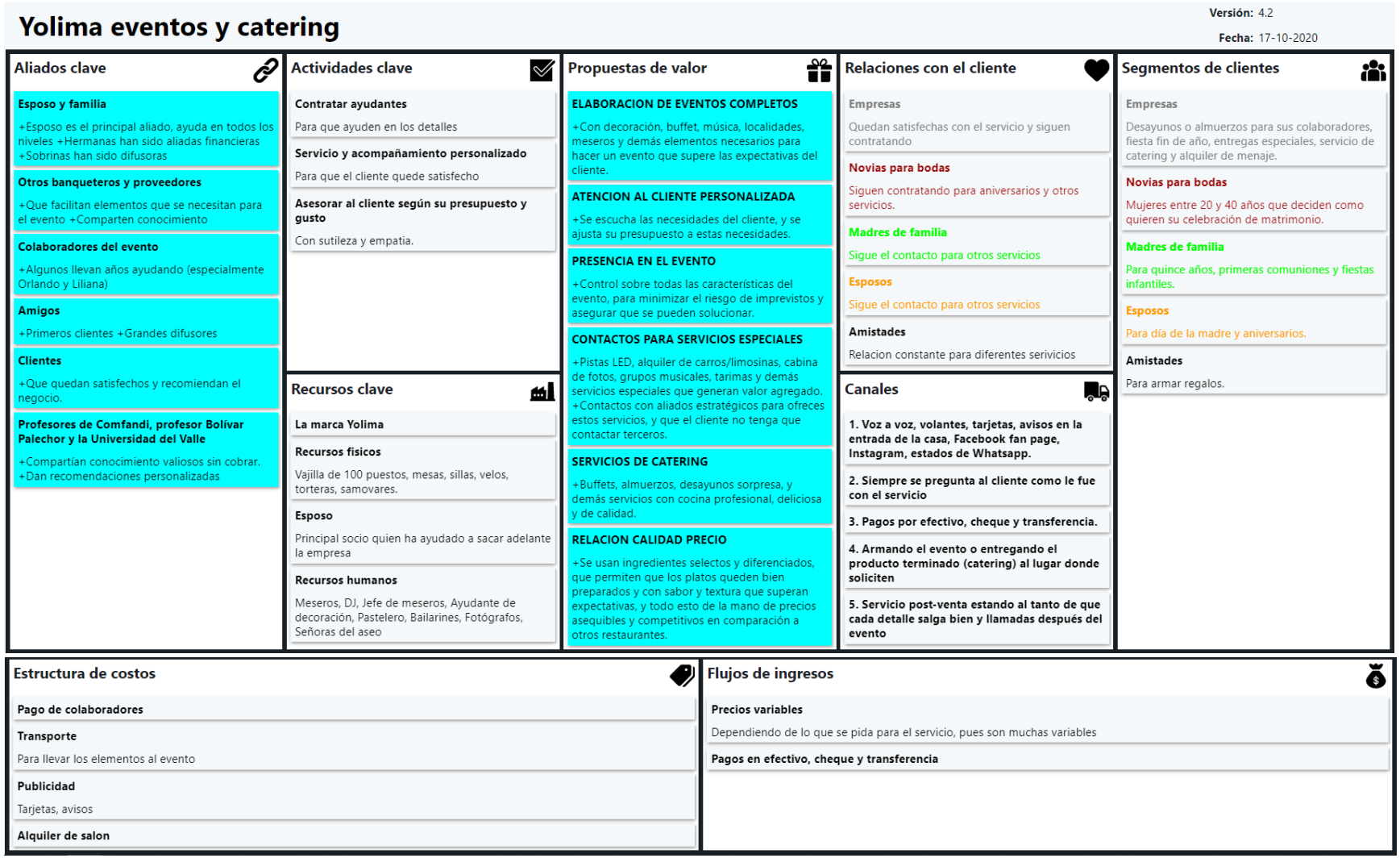
- Se destaca también como valor agregado los múltiples contactos que posee la empresaria de proveedores de múltiples servicios, que le permiten atender los múltiples y diferentes requerimientos que un cliente pueda pedir para su evento, como lo pueden ser alquiler de limusinas, grupos musicales, entre otros servicios añadidos para agregar elementos de espectáculo al evento.
- Por otro lado, se agrega a la propuesta de valor los servicios de catering que la empresaria atiende, como lo son almuerzos ejecutivos, desayunos sorpresas, buffets y demás servicios que la empresaria atiende gracias a sus habilidades en cocina (y que está complementando con un técnico que está cursando).
- De la mano del servicio de catering iría la relación calidad precio que la empresaria maneja en esta línea de negocio, pues ella se asegura de usar insumos frescos y de calidad sin tener que cobrar precios exorbitantes, por lo que hace que sus preparaciones sean asequibles y competitivas en comparación a otros restaurantes.

Por otro lado, frente a los Aliados Clave, la empresaria en un inicio había reconocido como aliados a su esposo y familia, quienes la ayudan circunstancialmente en la prestación de su servicio; otros banqueteros y proveedores, quienes facilitaban el acceso a insumos; y colaboradores que contrataba para cada evento como meseros, chefs y demás. Después de recibir la capacitación sobre aliados, se reconocieron más puntos importantes en esta sección:

- Se reconoció más detalladamente la ayuda del esposo y familiares, pues algunos han sido incluso aliados financieros ante la imposibilidad de la empresaria de acceder a créditos bancarios por las bancarrotas que sufrió hace años y de las cuales ya casi ha saldado las deudas.
- Se reconoció el intercambio de conocimiento que puede haber con otros colegas banqueteros sobre clientes y el mercado.
- Se reconoció la importancia de dos meseros en particular que han trabajado con la empresaria durante años y con los que hay plena confianza en su servicio y honestidad.
- Se añade a los amigos de la empresaria, los cuales fueron sus primeros clientes y son grandes difusores de ella a través del voz a voz.
- También se reconoce a los clientes más cercanos a la empresaria, quienes suelen volver a acceder a sus servicios o la recomiendan con sus conocidos.
- Por último, se reconoce como aliados intelectuales ciertos profesores que han ayudado a la empresaria en repetidas ocasiones sin hacer cobro de sus recomendaciones, dándole apoyo sobre temas legales y de marketing que le han servido para emprender mejor.

Figura 14

Primera reformulación del canvas de Yolima Eventos y Catering



Nota. Los recuadros que están de color azul claro son los que han sido modificados. Elaboración propia (2020).

7.2.2. Segunda Reformulación

Una segunda reformulación se realizó cuando la empresaria trabajó en el programa SIEMPRE se trabajó toda el área del canvas relacionada con los clientes y la entrega de la propuesta de valor, es decir, las secciones de Segmentos de clientes, Relaciones con el cliente y Canales de comunicación.

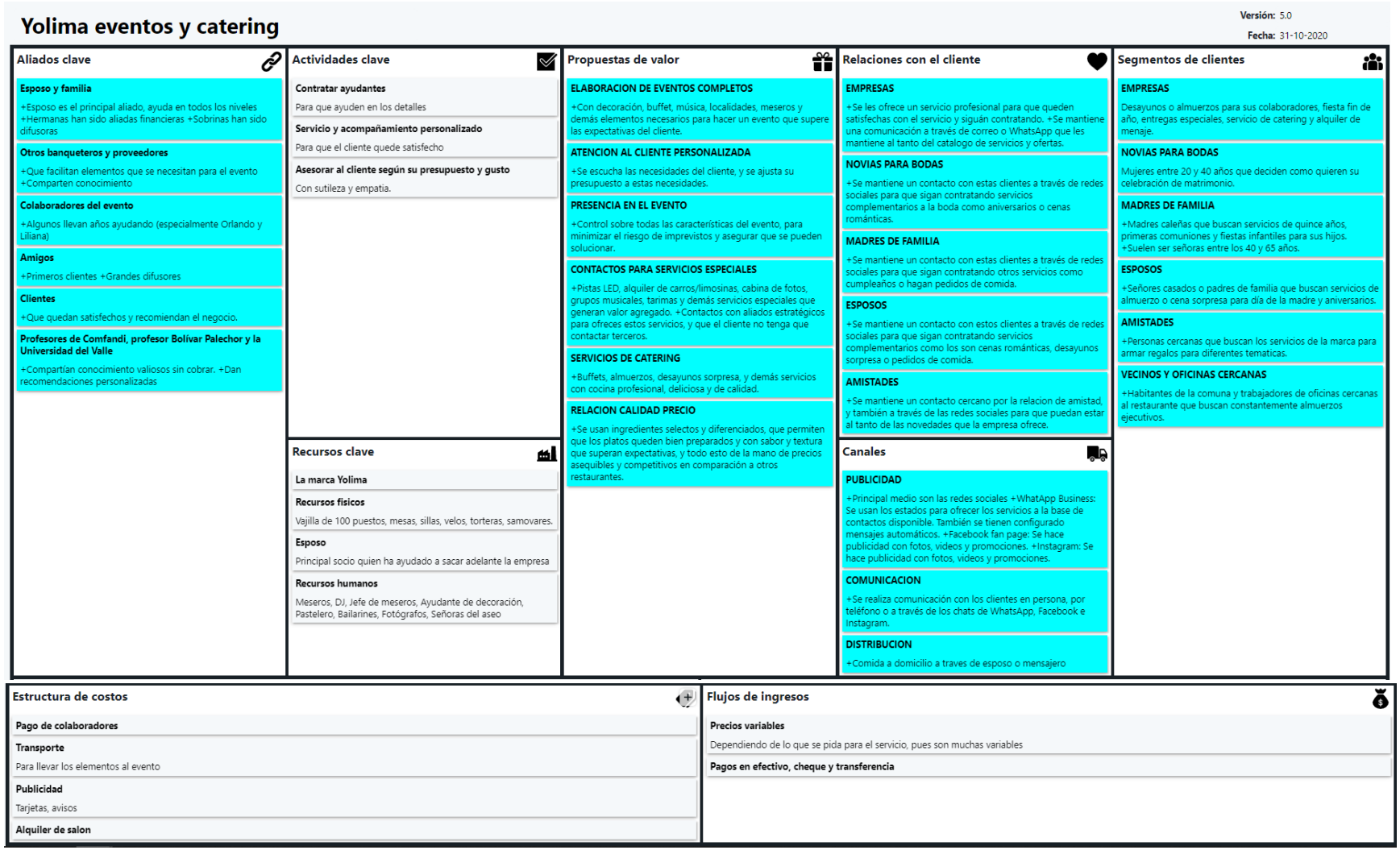
En el primer modelo planteado por la empresaria, ella identificó 5 Segmentos de clientes: Empresas, a las cuales les ofrecía servicios de catering y alquiler de menaje; Novias para bodas; Madres de familia; Esposos y Amistades. La información que se dio de cada segmento no fue muy detallada.

Con la reformulación de esta sección, se añadieron detalles sobre cada segmento:

- Las novias para bodas suelen ser mujeres entre los 20 y 40 años que suelen ser las que deciden cómo serán los detalles del evento, por lo que a pesar de que el novio puede acudir al momento de la negociación y suele ser quien paga, es la novia quien decide los detalles.
- Las madres de familia son quienes buscan servicios de quince años, primeras comuniones y fiestas infantiles para sus hijos, sobrinos o familiares de corta edad. Suelen ser mujeres entre los 40 y 65 años.
- Los esposos son señores que suelen buscar servicios de almuerzo o cena sorpresa para celebrar el día de la madre o aniversarios, y suelen dejar que la empresaria escoja los detalles de cómo será el servicio en cuanto a decoración.
- Las amistades de la empresaria, quienes suelen buscar a la empresaria no solo para eventos o catering, sino también confían en la habilidad de la empresaria para armar pequeños regalos como anchetas para alguna celebración especial de algún familiar o cercano.
- Se agregó un nuevo segmento y es los vecinos y oficinas cercanas al hogar de la empresaria, pues es donde ella tiene su cocina para atender los pedidos de almuerzos ejecutivos y catering en general.

Figura 15

Segunda reformulación del canvas de Yolima Eventos y Catering



Nota. Los recuadros que estan de color azul claro son los que han sido modificados. Elaboración propia (2020).

7.2.3. Tercera Reformulación

Por último, se realizó una reformulación de las áreas Actividades claves, Recursos claves, Estructura de costos y Flujo de ingresos. Sobre las Actividades clave, la empresaria en un inicio no tenía claro específicamente cuáles eran las actividades clave que ejecutaba en su negocio para que este pudiera funcionar. Después de recibir las capacitaciones y con el acompañamiento de monitoria se llegó a la conclusión de 4 actividades que resultaban claves para su negocio:

1. Escuchar al cliente para identificar exactamente qué necesidades y que requerimientos tiene para su evento y así satisfacerlo.
2. Realizar un acompañamiento al cliente en todo el proceso de planeación y elaboración del evento, para que este se sienta satisfecho y tranquilo con el servicio.
3. Asegurar medidas de seguridad para poder evitar cualquier problema legal o financiero que pueda representar contratar personas sin EPS y ARL, o el cumplimiento de medidas de bioseguridad por la pandemia, entre otras.
4. Estar gestionando las redes para mantener contacto con clientes e informarlos de servicios actuales y nuevos que les pueda interesar, o para conseguir clientes nuevos.

En términos de recursos clave, junto con la empresaria se determinó que 5 de los recursos más claves que ella requiere para que su negocio funcione son:

1. Su marca, debido a que desde un inicio usó su nombre para representar su negocio, y este ya quedó en la mente de los clientes que han quedado satisfechos con sus servicios, por lo que su marca tiene un gran valor publicitario.
2. Sus recursos físicos, es decir, las vajillas, mesas, sillas y demás implementos que posee para usar en los eventos y para hacer cocina.
3. Su esposo, pues ha sido su principal ayudante y soporte para sacar adelante el negocio.
4. El recurso humano que emplea para cada evento, es decir, meseros, DJ, ayudantes para decoración, entre otros.
5. Y recursos intelectuales, como la experiencia que ha tenido con su negocio, o cursos que ha tomado sobre seguridad en el trabajo y demás experiencia adquirida con los años, además de conocer los decretos que se han establecido por la pandemia.

En cuanto a su estructura de costos, se pudo identificar junto con la empresaria que, en cuanto a eventos, hay una serie de costos que varían dependiendo de cada evento y de los requerimientos del cliente, pero que en últimas son costos que el cliente paga por adelantado, por lo que es una gran ventaja debido a que aporta liquidez al negocio. En si los costos que debe recurrir la empresaria por cuenta propia son:

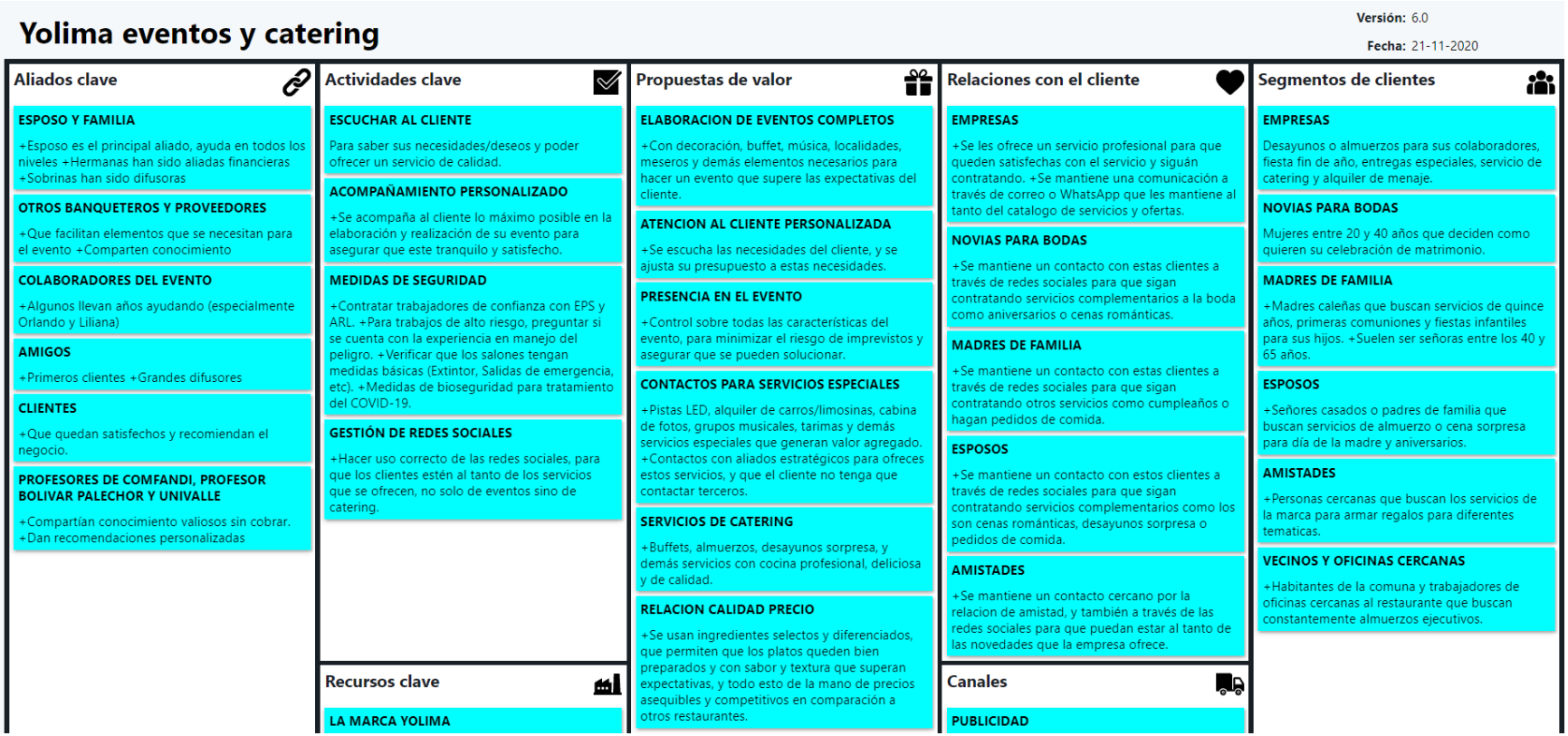
- Fijos: Publicidad, alquiler de la parte de la casa donde tiene guardados los materiales de trabajo y la cocina, y su propio sueldo.
- Variables: Transporte, materia prima para la cocina e imprevistos.

Por último, en la sección de flujo de ingresos se plantearon 3 puntos básicos sobre este apartado:

1. Precios: Los precios se dividen en precios de eventos y los precios de catering. Los precios de eventos dependen del tipo de evento, los requerimientos del cliente, más un margen de utilidad. Para el catering es igual, se fijan los precios dependiendo de los costos de los insumos, más un margen de utilidad.
2. Formas de pago: La empresaria recibe pagos en efectivo, cheques o transferencias bancarias.
3. Formas de ingresos: La empresaria recibe ingresos por los eventos, dependiendo del tamaño y los complementos que se pidan, y recibe también por catering dependiendo de los pedidos y las preparaciones que le soliciten.

Figura 16

Tercera reformulación del canvas de Yolima Eventos y Catering



Recursos clave

LA MARCA YOLIMA

+La marca de la empresa, respaldada por x años en el mercado y por la confianza que tienen las personas en la gestora de la marca.

RECURSOS FISICOS

+Vajilla de 100 puestos +Mesas +Sillas +Velos +Torteras +Samovares. +Cocina. +Estufas +Procesadores de alimentos. +Implementos complementarios de cocina.

ESPOSO

+Principal socio quien ha ayudado a sacar adelante la empresa

RECURSOS HUMANOS

+Meseros +DJ +Jefe de meseros +Ayudante de decoración +Pastelero +Bailarines +Fotógrafos +Señoras del aseo

RECURSOS INTELECTUALES

+Experiencia en temas de seguridad, adquirida en trabajos anteriores. +Cursos sobre bioseguridad para el COVID-19. +Decretos municipales para medidas contra el COVID-19.

preparados y con sabor y textura que superan expectativas, y todo esto de la mano de precios asequibles y competitivos en comparación a otros restaurantes.

Canales

PUBLICIDAD

+Principal medio son las redes sociales +WhatApp Business: Se usan los estados para ofrecer los servicios a la base de contactos disponible. También se tienen configurado mensajes automáticos. +Facebook fan page: Se hace publicidad con fotos, videos y promociones. +Instagram: Se hace publicidad con fotos, videos y promociones.

COMUNICACION

+Se realiza comunicación con los clientes en persona, por teléfono o a través de los chats de WhatsApp, Facebook e Instagram.

DISTRIBUCION

+Comida a domicilio a traves de esposo o mensajero

Estructura de costos

COSTOS FIJOS

+Presupuesto para publicidad. +Alquiler partes del hogar que son para el negocio. +Sueldo.

COSTOS VARIABLES

+Transporte +Materia prima cocina +Imprevistos

Flujos de ingresos

PRECIOS

+Precios eventos: se fijan dependiendo del presupuesto del cliente y de lo que este solicite, mas un margen de utilidad. +Precios de catering: se fijan dependiendo de los costos de los insumos, que tan exótica es la preparación mas un margen de utilidad.

FORMAS DE PAGO

+Pagos en efectivo, cheque o transferencias.

FORMAS DE INGRESOS

+Ingresos por concepto de eventos, que pueden variar dependiendo del tamaño y concepto del evento, además de los imprevistos que pueden subir los costos. +Ingresos por catering: dependen de los pedidos.

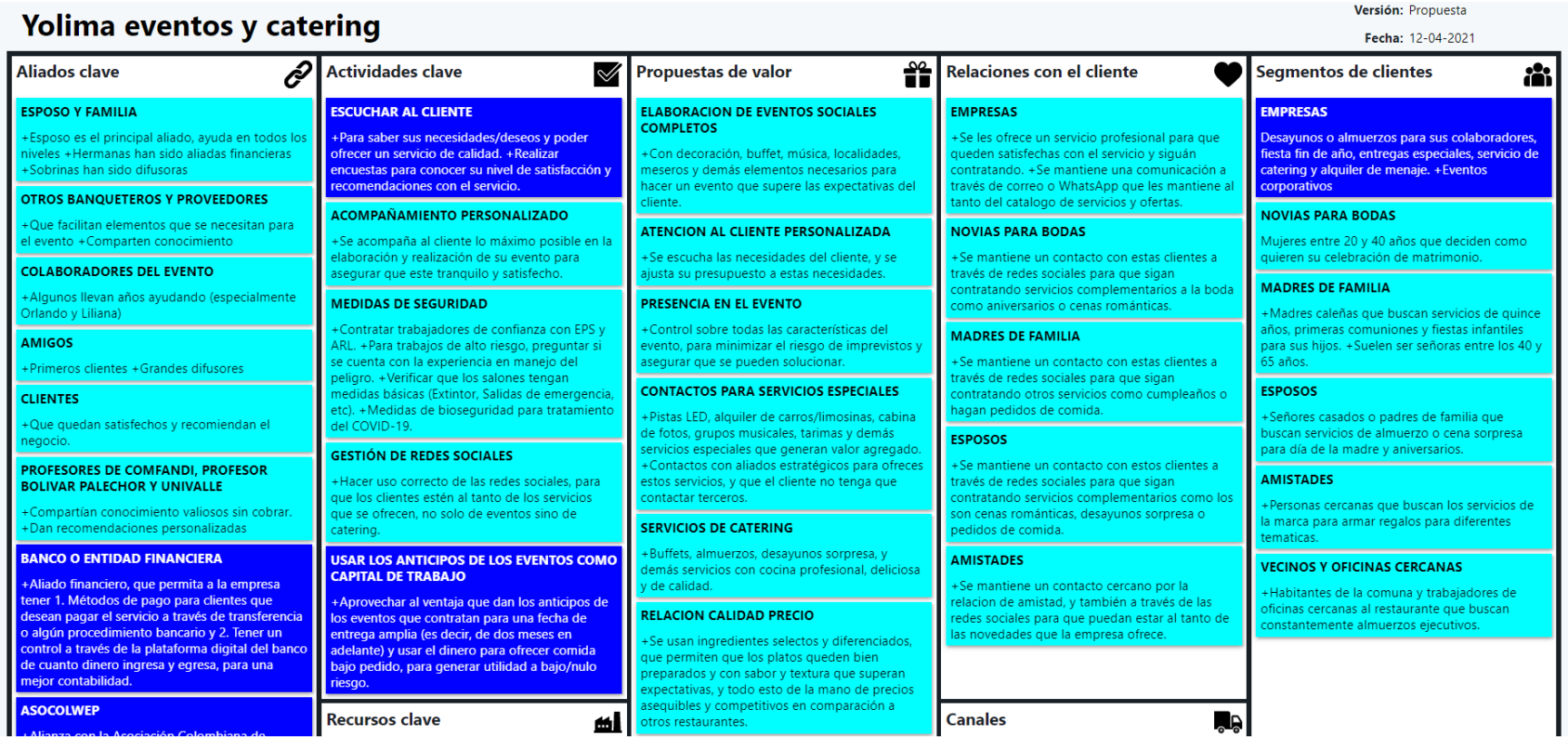
Nota. Los recuadros que están de color azul claro son los que han sido modificados. Elaboración propia (2020).

7.3 Propuesta de Reformulación Final del Modelo de Negocio

De acuerdo con las estrategias formuladas en el cruce DOFA se elabora una propuesta de reformulación del modelo de negocio de Yolima Eventos y Catering en donde se contemplen las mismas. Los cuadros que se visualizan de azul oscuro son los que han sido modificados con base a cómo las estrategias podrían influenciar dicha área del negocio. Siendo así, como se muestra en la Figura 17, las secciones donde se considera recomendable hacer modificaciones son: Propuesta de Valor, Segmentos de clientes, Canales, Recursos clave, Aliados clave y Actividades clave.

Figura 17

Reformulación final del modelo de negocio de Yolima Eventos y Catering



ASOCOLWEP

+Alianza con la Asociación Colombiana de Profesionales en Eventos, la cual permitirá tener una red de contactos del sector amplia, así como tener el respaldo de un grupo de colegas cuando se requiera hacer negociaciones con el gobierno local o nacional.

CLUSTER DE EXPERIENCIAS CCC

+Tener cercanía con el "Clúster de Experiencias" (Clúster de Turismo) de la Cámara de Comercio de Cali, para conocer planes, eventos, cursos y demás herramientas y ayudas que este clúster genere en el tiempo, y a la vez realizar conexiones con empresarios del sector turismo.

Recursos clave

LA MARCA YOLIMA

+La marca de la empresa, respaldada por x años en el mercado y por la confianza que tienen las personas en la gestora de la marca.

RECURSOS FISICOS

+Vajilla de 100 puestos +Mesas +Sillas +Velos +Torteras +Samovares. +Cocina. +Estufas +Procesadores de alimentos. +Implementos complementarios de cocina.

ESPOSO

+Principal socio quien ha ayudado a sacar adelante la empresa

RECURSOS HUMANOS

+Meseros +DJ +Jefe de meseros +Ayudante de decoración +Pastelero +Bailarines +Fotógrafos +Señoras del aseo

RECURSOS INTELECTUALES

+Experiencia en temas de seguridad, adquirida en trabajos anteriores. +Cursos sobre bioseguridad para el COVID-19. +Decretos municipales para medidas contra el COVID-19.

SISTEMA CONTABLE

+Tener un sistema contable propio, ya sea hecho a mano o digital (Excel por ejemplo) para poder tener mas claridad sobre las cuentas de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES

+Realizar un manual de funciones que permita la fácil integración de nuevo personal cuando se busque expandir la empresa y atender una mayor demanda.

asequibles y competitivos en comparación a otros restaurantes.

EVENTOS TIPO "MICE"

+Atender eventos conocidos como MICE o lo que son reuniones, incentivos, convenciones y exhibiciones corporativas, ya sea organizando este tipo de eventos en alianza con empresas, o siendo proveedor de buffets para estos.

COMIDA SELLADA AL VACIO

+Vender comida sellada al vacío, que este lista para calentar y servir, pues son comidas que se conservan mucho mejor y que son fáciles de entregar a domicilio.

COCINA OCULTA

+Disponer de las instalaciones de cocina para especializarla en la elaboración de una alta cantidad de platos, en asociación con restaurantes, para ser proveedores de estos y que los platos lleguen rápido y recién hechos a los clientes.

Canales

PUBLICIDAD

+Principal medio son las redes sociales +WhatApp Business: Se usan los estados para ofrecer los servicios a la base de contactos disponible. También se tienen configurado mensajes automáticos. +Facebook fan page: Se hace publicidad con fotos, videos y promociones. +Instagram: Se hace publicidad con fotos, videos y promociones.

COMUNICACION

+Se realiza comunicación con los clientes en persona, por teléfono o a través de los chats de WhatsApp, Facebook e Instagram.

DISTRIBUCION

+Comida a domicilio a traves de esposo o mensajero

PLAN DE MEDIOS

+Fortalecer el uso de las redes sociales a través de un plan de medios, que permita planificar el uso optimo de estas redes para que los clientes estén constantemente enterados de la actividad de la empresa

EXPANSION DE REDES

+Evaluar la posibilidad de expandirse a otras redes de moda y de alto crecimiento, como lo es TikTok

Estructura de costos

COSTOS FIJOS

+Presupuesto para publicidad. +Alquiler partes del hogar que son para el negocio. +Sueldo.

COSTOS VARIABLES

+Transporte +Materia prima cocina +Imprevistos

Flujos de ingresos

PRECIOS

+Precios eventos: se fijan dependiendo del presupuesto del cliente y de lo que este solicite, mas un margen de utilidad. +Precios de catering: se fijan dependiendo de los costos de los insumos, que tan exótica es la preparación mas un margen de utilidad.

FORMAS DE PAGO

+Pagos en efectivo, cheque o transferencias.

FORMAS DE INGRESOS

+Ingresos por concepto de eventos, que pueden variar dependiendo del tamaño y concepto del evento, además de los imprevistos que pueden subir los costos. +Ingresos por catering: dependen de los pedidos.

Nota. Elaboración propia, 2021

8. Conclusiones

La realización de este documento puso en evidencia distintos puntos de análisis que pueden ser útiles para un negocio como Yolima Eventos y Catering para tomar decisiones. El primer punto lo genera el Estado del arte, en el cual se puede observar que en el sector de eventos sociales existe mucha informalidad, mientras que los eventos de tipo corporativos y turísticos son los de mayor potencial de rentabilidad.

Caracterizar a Yolima Eventos y Catering como emprendimiento demostró que es una marca informal, pero con un conocimiento valioso en su sector y con un selecto grupo de clientes que confían en la marca, sacando a relucir el potencial que tiene para formalizarse y expandirse en el mercado de eventos, generando empleo y mayor rentabilidad.

El análisis del entorno del negocio Yolima Eventos y Catering dejó en evidencia una serie de amenazas latentes para ella, algunas de estas son de tipo social, por las diferentes políticas que restringen la movilidad de las personas y algunas actividades relacionadas directamente con la actividad principal del negocio, y otras amenazas son de tipo económico, ya que las políticas que se tomaron para disminuir la propagación del virus afectan fuertemente el movimiento regular de la economía y con ello el empleo, los ingresos, la producción, etc. Sin embargo, es importante destacar que en el entorno se evidencian algunas oportunidades principalmente relacionadas con el crecimiento del comercio electrónico y el alcance de diferentes tecnologías como internet o conexiones móviles, así como relacionadas con el crecimiento del turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones (MICE).

Por otro lado, realizar un análisis del sector de eventos sociales permitió observar que este es un sector altamente competido y con poca diferenciación, pues hay muchos emprendedores y empresas ofreciendo el mismo tipo de eventos (15 años, bodas, etc.) sin un valor agregado notable, por lo que la competencia queda reducida a los precios que se ofrezcan.

En cuanto a la vigilancia estratégica realizada al sector de eventos, esta permitió conocer la manera en que las empresas servicios tanto de eventos como de catering en diferentes países han desarrollado estrategias para hacer frente a la crisis económica que trajo consigo la pandemia, tales como el desarrollo de eventos virtuales, comercio electrónico, servicios de catering con entrega a domicilio o servicios de catering para reuniones en donde el cliente prefiera, integración vertical hacia adelante, etc. Adicionalmente, la vigilancia estratégica permitió conocer nuevas tendencias en el mercado que guardan relación con la actividad de catering, tales como el modelo de negocio de las cocinas ocultas, el cual ha crecido de manera exponencial y se estima que siga esta tendencia.

De acuerdo con todo lo mencionado en los párrafos anteriores, se realizó un análisis estratégico mediante la herramienta del DOFA, en la cual se pudieron sintetizar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio y de ese modo realizar el diseño de una serie de estrategias que permitieran reformular su modelo de negocio y hacer frente a la crisis generada por la pandemia.

Por último, es importante destacar que el trabajo que realizó la Universidad del Valle en convenio con la Alcaldía de Cali mediante el Proyecto de Fortalecimiento Empresarial SI-EMPRE, permitió acercar a los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración con los diferentes tipos de microempresarios de todas las comunas de la ciudad de Cali, así como apoyarlos en el fortalecimiento de temas esenciales para la reformulación de sus modelos de negocio.

9. Referencias

Alcaldía de Cali. (2017, 30 agosto). Observatorio MOVIS: Estado de la Malla Vial. Alcaldía de Santiago de Cali. https://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones/142285/observatorio-movis-estado-de-la-malla-vial/

Alcaldía de Cali. (2020). *Acerca del Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez*. Petronio Cali. https://petronio.cali.gov.co/?page_id=80026

Alto Comisionado para la Paz. (2016, noviembre). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. https://www.jep.gov.co/Documents/Acuerdo%20Final/Acuerdo%20Final%20Firmado.pdf

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2020, 15 julio). ANDI - Noticias. ANDI. http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15757-segun-encuesta-de-la-andi-comercio-elec

Balen y Valenzuela, C. E. (2016). LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN EL POSCONFLICTO COLOMBIANO. Revista de Ingeniería, 44, 40–45. https://doi.org/10.16924/revinge.44.6

Banco de la República. (2011–2020). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar) [Conjunto de datos]. https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm

Banco de la República. (2011–2020a). Inflación total y meta [Conjunto de datos]. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta

Barreto, G. (2021, 19 marzo). Se llevó a cabo el evento “Moda, Mujer y Pandemia» organizado por la Cámara Argentina de la Moda. La Noticia Web. https://www.lanoticiaweb.com.ar/192599/se-llevo-a-cabo-el-evento-moda-mujer-y-pandemia-organizado-por-la-camara-argentina-de-la-moda/

BBC News Mundo. (2020, 8 mayo). Economía y coronavirus: 7 emprendimientos de Latinoamérica que se reinventaron en medio de la pandemia y están prosperando. *BBC News Mundo*. https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52495847

Benayas, V. (2020, 4 septiembre). *Madrid limita los aforos en reuniones y eventos sociales y cambia las distancias de seguridad en hostelería*. EL PAÍS. https://elpais.com/espana/madrid/2020-09-04/ayuso-anuncia-medidas-dolorosisimas-para-madrid-como-la-limitacion-de-las-reuniones-sociales-a-10-personas.html

Betancourt, B. (2011). Entorno organizacional, análisis y diagnóstico. Programa Editorial Universidad del Valle.

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y de competitividad*. ECOE Ediciones.

Blanco, D. (2020, 28 noviembre). Eventos y fiestas: cuándo vuelve la actividad y cómo será el protocolo en la Ciudad de Buenos Aires. Infobae. https://www.infobae.com/economia/2020/11/28/eventos-y-fiestas-cuando-vuelve-la-actividad-y-como-sera-el-protocolo-en-la-ciudad-de-buenos-aires/

Blu Radio. (2021, 9 abril). *El 87% de la población colombiana está ubicada en zona de riesgo de terremotos*. https://www.bluradio.com/nacion/el-87-de-la-poblacion-colombiana-esta-ubicada-en-zona-de-riesgo-de-terremotos

Cabrera, C. (2012). *Organización de reuniones y eventos* (1ª ed.). Ediciones Paraninfo.

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2020, agosto). 25 tendencias alimentarias después de la Covid-19. Cámara de Comercio de Bogotá. https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2020/Agosto-2020/25-tendencias-alimentarias-despues-de-la-Covid-19

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019, enero). *Tendencias tecnológicas para 2019*. Clúster de Software y TI. https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Software-y-TI/Noticias/2019/Enero-2019/Tendencias-tecnologicas-para-2019

Cámara de Comercio de Cali (CCC). (2017, agosto). *Informes Económicos-Enfoque Competitivo* (N.º 93). https://www.ccc.org.co/file/2017/08/Informe-N93-EC.pdf

Cámara de Comercio de Cali. (2020, septiembre). *Encuesta Ritmo Empresarial* (N.º 13). https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/09/Informe-N13-Encuesta-Ritmo-Empresarial-2020-II-.pdf

Casilda, A. (2015, 29 junio). Alianzas para triunfar en el sector turístico. Expansión. https://www.expansion.com/pymes/2015/06/29/55918b8322601d684e8b4599.html

CELSIA. (2019). *Documento de trabajo sobre el Sistema Interconectado Nacional, SIN*. https://www.celsia.com/wp-content/uploads/2020/09/Documento-de-trabajo-sobre-el-Sistema-Interconectado-Nacional.pdf

Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Alcaldía de Cali, D.A.G.M.A., y C.V.C. (2015). *Estudio para la Microzonificación Climática para el Municipio de Santiago de Cali*. http://ciat-

library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/biblioteca/ESTUDIO_PARA_LA_MICROZONIFICACION_CLIMATICA_PARA_EL_MUNICIPIO_DE_SANTIAGO_DE_CALI.pdf

CLARO. (2020, 24 julio). *Claro inicia nuevas pruebas 5G en varias ciudades*. https://www.claro.com.co/institucional/pruebas-5g/

CNN Español. (2020, 25 diciembre). Cronología del coronavirus: Así ha sido un año de pandemia. CNN. https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/14/cronologia-del-coronavirus-asi-empezo-y-se-ha-extendido-por-el-mundo-el-mortal-virus-pandemico/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020, julio). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación* (N.º 4). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

CONPES. (2020, 30 noviembre). CONPES-4011. Política Nacional de Emprendimiento. CONFECOOP. https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2020/conpes-4011-politica-nacional-de-emprendimiento/

Constain, M. (2021, 28 enero). *Centros de investigación, desarrollo e innovación en el Valle del Cauca*. Invest Pacific. https://investpacific.org/centros-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion/

Corfecali. (2021, 12 febrero). *Feria de Cali*. Feria de Cali. https://feriadecali.com.co/

Cruz Kronfly, F. (2011). Consideraciones generales sobre el entorno cultural. *Cuadernos de Administración*, *14*(21), 23–42. https://doi.org/10.25100/cdea.v14i21.103

DANE. (2009–2019). *Nacimientos y Defunciones* (Versión 01) [Conjunto de datos]. DANE. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones#certificados

DANE. (2019, agosto). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC en hogares y personas de 5 y más años de edad Departamental*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_departamental_2018.pdf

DANE. (2020, 13 octubre). POBREZA MONETARIA EN COLOMBIA Actualización metodológica [Diapositivas]. https://www.dane.gov.co/. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2019/Presentacion-pobreza-monetaria_2019.pdf

DANE. (2020a). Índice de precios al consumidor (IPC) - 2020 [Diapositivas]. DANE. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico

DANE. (2020a, octubre). *Serie nacional de población por área, sexo y edad para el periodo 2018 – 2070*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

DANE. (2020d, diciembre). *Encuesta de Consumo Cultural ECC 2020* [Diapositivas]. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultulral/presentacion_ecc_2020.pdf

DANE. (2021, 15 febrero). Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica

DANE. (2021a, febrero). *Principales indicadores del mercado laboral Enero de 2021*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_21.pdf

De la Rosa, A. (2021, 20 marzo). *Turismo de reuniones se recuperará hasta el 2022: empresarios*. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Turismo-de-reuniones-se-recuperara-hasta-el-2022-empresarios-20210319-0007.html

Decreto 1168 de 2020. (2020, 25 de agosto). Ministerio del Interior. Diario Oficial No. 51.417. https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201168%20DEL%2025%20DE%20AGOSTO%20DE%202020.pdf

Decreto 410 de 1971. (1971, 27 de marzo). Presidencia de la República. Diario Oficial No. 33.339. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Decreto 420 de 2020. (2020, 18 de marzo). Ministerio del Interior. Diario Oficial No. 51.260.

Decreto 636 de 2020. (2020, 06 de mayo). Ministerio del Interior. Diario Oficial No. 51.306. https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/docs/decretos/mininterior/285_DECRETO_636_2020.pdf

Decreto 639 de 2020. (2020, 8 de mayo). Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Diario Oficial No. 51.308. https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com15880/6de8d9dc-1d2c-4d5e-a7de-61c5457c35dd/DECRETO+639+DEL+8+DE+MAYO+DE+2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nawqKQ1

Decreto 934 de 2003. (2003, 11 de abril). Presidencia de la República. Diario Oficial No. 45.160. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7596

Decreto Legislativo 488 de 2020. (2020, 27 de marzo). Ministerio del Trabajo. Diario Oficial No. 51.269. https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20488%20DEL%2027%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf

Decreto Legislativo 558 de 2020. (2020, 15 de abril). Ministerio del Trabajo. Diario Oficial No. 51.286. https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20558%20DEL%2015%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf

Diario del Norte (Ed.). (2020, 22 octubre). Así se planea una boda en tiempos del Covid-19. Diario del Norte. https://www.diariodelnorte.net/noticias/sociales/entrevista-asi-se-planea-una-boda-en-tiempos-del-covid-19/

Editor La Barra. (2021, 4 enero). Cinco cosas que debe tener todo catering en la era COVID-19. La Barra. https://www.revistalabarra.com/cinco-cosas-que-debe-tener-todo-catering-en-la-era-covid-19/

Editorial La República S.A.S. (2018, 30 julio). Cali es la sultana de los 1.000 sabores en Colombia. *La República*. https://www.larepublica.co/especiales/especial-valle-del-cauca/cali-es-la-sultana-de-los-1000-sabores-en-colombia-2754784

Editorial La República S.A.S. (2019, 12 junio). Más de 4.400 empresas conforman los siete cluster del Valle del Cauca. *La República*. https://www.larepublica.co/especiales/especial-valle-junio-2019/mas-de-4400-empresas-conforman-los-siete-cluster-del-valle-del-cauca-2873276

Editorial La República S.A.S. (2020, 10 julio). La instalación de aplicaciones en dispositivos móviles ha crecido 15% en Colombia. La República. https://www.larepublica.co/internet-economy/la-instalacion-de-aplicaciones-en-dispositivos-moviles-ha-crecido-15-en-colombia-3029694

Editorial La República S.A.S. (2020b, septiembre 2). Así es una boda en tiempos de pandemia, ahora la tendencia son los eventos tipo boutique. *La República*. https://www.larepublica.co/ocio/asi-es-una-boda-en-tiempos-de-pandemia-ahora-la-tendencia-seran-los-eventos-tipo-boutique-3054475

Editorial La República S.A.S. (2021, 26 febrero). En enero la tasa de desempleo se ubicó en 17,3% y hubo 19,9 millones de ocupados. *La República*. https://www.larepublica.co/economia/siga-aqui-la-publicacion-de-los-resultados-de-

desempleo-para-enero-de-2021-del-dane-3131903#:%7E:text=En%20la%20desagregaci%C3%B3n%20por%20ciudades,16%2C2%25)%20en%20Bucaramanga.

Editorial La República S.A.S. (2021a, febrero 6). La pandemia obliga a los aficionados del Super Bowl a pasar un domingo diferente. La República. https://www.larepublica.co/globoeconomia/la-pandemia-obliga-a-los-aficionados-del-super-bowl-a-pasar-un-domingo-diferente-3121946

El Diario. (2020, 19 diciembre). Las cocinas fantasmas para repartos a domicilio invaden Madrid. *El Diario*. https://www.eldiario.es/madrid/fiebre-cocinas-fantasma-repartos-domicilio-invade-madrid_1_6516669.html

El Empleo. Auxilios del Gobierno Nacional a empresarios durante la pandemia. (2020, 29 mayo). El Empleo. https://www.elempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/auxilios-del-gobierno-nacional-empresarios-durante-la-pandemia-6078

El Espectador. (2020, 7 julio). Así está el panorama del sector de eventos en Colombia. El Espectador. https://www.elespectador.com/novedades/panorama-del-sector-eventos-en-colombia/

El Espectador. (2020b, julio 7). Así está el panorama del sector de eventos en Colombia. *El Espectador*. https://www.elespectador.com/novedades/panorama-del-sector-eventos-en-colombia/

El Nuevo Siglo. (2019, 29 enero). Profesionales de eventos crean asociación. *El Nuevo Siglo*. https://elnuevosiglo.com.co/articulos/01-2019-profesionales-de-eventos-crean-asociacion

El Nuevo Siglo. (2021, 2 febrero). Un Mindefensa ambiental. El Nuevo Siglo. https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-02-2021-editorial-un-mindefensa-ambiental

El Tiempo. (2019, 29 julio). Cali transforma su infraestructura vial para las próximas décadas. El Tiempo. https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/cali-transforma-su-infraestructura-vial-para-las-proximas-decadas-393578

El Tiempo. (2019a, junio 11). Las ciudades donde más se casan y se divorcian los colombianos. *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/matrimonios-y-divorcios-en-colombia-en-lo-que-va-del-2019-373744

El Tiempo. (2019b, julio 25). *Con 27 eventos, Cali celebra 483 años, ¡prográmese!* https://www.eltiempo.com/colombia/cali/con-27-eventos-cali-se-prepara-para-celebrar-483-anos-programese-391574

El Tiempo. (2019c, agosto 19). La industria de reuniones pesa el 22 % en todo el turismo del país. *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/vida/viajar/cifras-la-industria-de-reuniones-pesa-el-22-en-todo-el-turismo-de-colombia-402344

El Tiempo. (2021, 21 febrero). Más de 160.000 personas murieron en 2020 por contaminación atmosférica. El Tiempo. https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/mas-de-160-000-personas-murieron-en-2020-por-contaminacion-atmosferica-568440

Establecimiento Público Ambiental (EPA). (s. f.). MARCO LEGAL – Observatorio Ambiental de Cartagena de Indias. Observatorio Ambiental de Cartagena de Indias. Recuperado 7 de marzo de 2021, de http://observatorio.epacartagena.gov.co/gestion-ambiental/seguimiento-y-monitoreo/lineamientos-para-la-red-de-monitoreo-del-ruido/marco-legal/

Fernández, L. B. (2021, 22 enero). ONU evaluó cómo ha avanzado la implementación del Acuerdo. *El Colombiano*. https://www.elcolombiano.com/colombia/paz-y-derechos-humanos/onu-presento-informe-sobre-acuerdo-de-paz-DB14510982

Forbes Colombia. (2021, 4 enero). *Qué son las cocinas ocultas, el arma secreta de los domicilios*. https://forbes.co/2021/01/04/negocios/que-son-las-cocinas-ocultas-el-arma-secreta-de-los-domicilios/

Gallagher, C. (2020, 24 febrero). Dark Kitchens and Virtual Restaurants: The Future of the Food Industry? Flipdish. https://www.flipdish.com/blog/dark-kitchens-and-virtual-restaurants-the-future-of-the-food-industry/

Gallego, A. L. G., Arias, A. Á. M., Navas, A. Ó. D., Ramos, B. C., Izquierdo, C. L., González, Á. H. C., Mora, D. E. V., Rojas, G. C., Aponte, G. W. I., Pachón, G. M. P., Jiménez, G. L. F., Mora, H. J. I., Rassi, H. J., Mier, L. R., Cabal, M. R., Roa, M. J. A., Cortes, M. C., Moreno, O. J. A., Niño, Q. D. G., & Vergara, A. (2021). Lecturas sobre derecho del medio ambiente Tomo XX + índices (1.a ed.). Universidad Externado.

Gascón, V. (2021, 22 marzo). Convierten sus negocios para sobrevivir. Reforma. https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/reconvierten-sus-negocios-para-sobrevivir/ar2148054?v=3&referer=--7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--

Gobernación del Valle. (2019, 1 noviembre). *Ya está en curso el clúster de Turismo Experiencial del Valle del Cauca*. Gobernación del Valle del Cauca. https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/64505/ya-esta-en-curso-el-cluster-de-turismo-experiencial-del-valle-del-cauca/

Gobernación del Valle. (2020, 4 septiembre). *Economí-a Naranja, una oportunidad para potencializar el sector cultural en el Valle del Cauca*. Gobernación del Valle del Cauca. https://www.valledelcauca.gov.co/cultura/publicaciones/67502/economia-naranja-una-oportunidad-para-potencializar-el-sector-cultural-en-el-valle-del-cauca/

Gobierno de Navarra. (s. f.). *Clasificación climática de Köppen - Meteo Navarra*. Recuperado 10 de marzo de 2021, de http://meteo.navarra.es/definiciones/koppen.cfm#:%7E:text=Divide%20los%20climas%20del%20mundo,de%202%20o%203%20letras.

Godinez, J. (2020, 28 octubre). *Cocinas ocultas: una salida a la crisis en México en tiempos de coronavirus*. Univision. https://www.univision.com/noticias/america-latina/cocinas-ocultas-una-salida-a-la-crisis-en-mexico-en-tiempos-de-coronavirus

González, M. C., & Ahumada, O. (2019, 19 agosto). La industria de reuniones pesa el 22 % en todo el turismo del país. El Tiempo. https://www.eltiempo.com/vida/viajar/cifras-la-industria-de-reuniones-pesa-el-22-en-todo-el-turismo-de-colombia-402344

Guerra, M. (2019, 4 noviembre). *Las claves del merchandising en reuniones corporativas, ferias, congresos*. RRHH Digital. http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/138993/Las-claves-del-merchandising-en-reuniones-corporativas-ferias-congresos

Gutierrez, T. (2018). Estrategias de marketing en el sector de las empresas de creación y organización de eventos. Aplicación a un caso práctico. [Tesis de grado en Marketing e Investigación de Mercados, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documental de la Universidad de Valladolid. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34413/TFG-E-644.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hashim, S. (2020, 2 octubre). *Dark kitchens are a light for COVID-struck restaurants*. Protocol. https://www.protocol.com/manuals/small-business-recovery/how-cloud-kitchens-are-dealing-pandemic

Hernández, R., Fernández, C., & M., B. (2014). Metodología de la Investigación (6.a ed.). McGraw-Hill Education. http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

Hernández, T. R. (2020, 2 octubre). Otra vez se disparó la deforestación en la Amazonia colombiana. El Tiempo. https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/deforestacion-en-colombia-otra-vez-se-disparo-la-deforestacion-en-la-amazonia-colombiana-540813

InEventos. (s. f.). Empresas Organizadoras de Eventos en Cali. Recuperado 8 de marzo de 2021, de https://www.ineventos.com/co/organizacion-de-eventos/valle-del-cauca/cali

INNpulsa Colombia. (2020, diciembre). *ABC Ley de Emprendimiento*. https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Infografi%CC%81a_ley_emprendimiento%20%283%29.pdf

INNpulsa. (2020, 1 diciembre). *Aprobada la Política Nacional de Emprendimiento | Innpulsa*. InnpulsaColombia. https://www.innpulsacolombia.com/innformate/aprobada-la-politica-nacional-de-emprendimiento#:%7E:text=%E2%80%9CLa%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Emprendimiento,este%20sector%20de%20la%20econom%C3%ADa.

Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM). (s. f.). DEFORESTACIÓN EN COLOMBIA - IDEAM. IDEAM. Recuperado 7 de marzo de 2021, de http://www.ideam.gov.co/web/bosques/deforestacion-colombia

Jimenez, J. E. M. (2019, 30 diciembre). ¡Superó las expectativas! Más de un millón de personas han asistido a la Feria de Cali 2019. *El País*. https://www.elpais.com.co/feria-de-cali/2019/supero-las-expectativas-mas-de-un-millon-de-personas-han-asistido-a-la-feria-de-cali-2019.html#:%7E:text=Este%20a%C3%B1o%20la%20Feria%20de,que%20se%20generaron%2014.494%20empleos.

Jimenez, J. E. M. (2019a, agosto 19). No hubo riñas en el Petronio Álvarez pese a la asistencia de más de 100 mil personas. *El País*. https://www.elpais.com.co/cali/no-hubo-rinas-en-el-petronio-alvarez-pese-a-la-asistencia-de-mas-de-100-mil-personas.html

Jimenez, J. E. M. (2020, 25 julio). ¿Por qué vivir en Cali es un paraíso?, los datos de nuestro tesoro natural. El País. https://www.elpais.com.co/cali/por-que-vivir-en-es-un-paraiso-los-datos-de-nuestro-tesoro-natural.html

Jiménez, M. (2020, 17 marzo). La demanda de plataformas para celebrar eventos virtuales se dispara con el Covid-19. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/17/companias/1584405340_144768.html

Koontz, H., O'Donnell, C., Weihrich, H., Elementos de Administración., Quinta Edición, México, McGraw Hill Interamericana, 1996.

Krueger, A. (2020, 7 agosto). Las bodas y el coronavirus: tómalo en serio. The New York Times. https://www.nytimes.com/es/2020/08/06/espanol/estilos-de-vida/bodas-coronavirus-contagio.html

La empresa de bikinis y las 40 más que se reconvirtieron y son éxito. (2020, 23 abril). *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-que-se-reconvirtieron-en-la-pandemia-487666

Largo, L. & López, A. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de eventos dedicada a la organización de eventos especiales y corporativos en la ciudad de Cali*. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Digital Univalle. http://hdl.handle.net/10893/9719

Ley 1014 de 2006. (2006, 26 de enero). Congreso de la República. Diario Oficial No. 46.164. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Ley 2069 de 2020. (2020, 31 de diciembre). Congreso de la República. Diario Oficial No. 51.544. https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020_compressed.pdf

Ley 789 de 2002. (2002, 27 de diciembre). Congreso de la República. Diario Oficial No. 45.046. https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0789_2002.htm

Ley 905 de 2004. (2004, 2 de agosto). Congreso de la República. Diario Oficial No. 45.628. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Liliana, N. (2018). *Planificación, organización y control de eventos. HOTG0108* (1.ª ed.). IC Editorial.

López, J., & Rodríguez, R. (2008). *Gerencia estratégica creativa* [Libro electrónico]. Diplomado en Creatividad Empresarial. http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1300/gerencia_estrategica_creativa.pdf

Lozano, L. F. (2020, 21 mayo). El plástico se volverá más «necesario» que antes tras la pandemia • Negocios •. Forbes México. https://www.forbes.com.mx/negocios-plastico-necesario-pandemia/

Lucas, A. (2020, 7 octubre). *Pandemic accelerated an already booming market for personal chefs*. CNBC. https://www.cnbc.com/2020/10/07/coronavirus-new-demand-for-personal-chefs-as-restaurant-industry-lags.html

Mantilla, E. (2020, 25 agosto). En la fase de aislamiento selectivo se mantendrán tres restricciones, ¿cuáles son? *El País*. https://www.elpais.com.co/colombia/en-la-fase-de-aislamiento-selectivo-se-mantendran-tres-restricciones-cuales-son.html

Mariño, A., Cortés, F., & Garzón, L. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *REVISTA INGENIERÍA E INVESTIGACIÓN*, *28*(3), 159–164. http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v23n3/v28n3a23.pdf

Maritano, A. P. (2021, 10 febrero). Colombia – Iniciativas para desalentar plásticos de un solo uso. Diario Jurídico. https://www.diariojuridico.com/colombia-desalentar-plasticos-de-un-solo-uso/

Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno* [Libro electrónico]. Diaz de Santos. https://books.google.com.co/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=analisis+de+entorno&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwier8PUwsHsAhWvtlkKHU5hCzEQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q&f=false

Mercado, L. (2020, 25 agosto). El 1º de septiembre termina cuarentena y empieza aislamiento selectivo. *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/ivan-duque-anuncia-aislamiento-selectivo-desde-el-primero-de-septiembre-532872

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). (2020, 23 diciembre). Reglamentan Ley de Pago en Plazos Justos [Comunicado de prensa]. https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/general/reglamentan-ley-de-pago-en-plazos-justos

Ministerio de Cultura. (s. f.). Economía Naranja. Ministerio de Cultura de Colombia. Recuperado 3 de marzo de 2021, de https://economianaranja.gov.co/

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC). (2020, 12 octubre). ¿Cómo está el país en conexiones de internet? [Comunicado de prensa]. https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/151654:Como-esta-el-pais-en-conexiones-de-internet#:%7E:text=Al%20t%C3%A9rmino%20del%20primer%20trimestre,cifra%20de%2016%2C31%20millones.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC). (s. f.). Infraestructura - MINTIC - Vive Digital. Infraestructura MINTIC. Recuperado 5 de marzo de 2021, de https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-19449.html

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC). (2019, 28 marzo). Con 58% los smartphones son los dispositivos más usados para hacer compras en línea [Comunicado de prensa]. https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/98237:Con-58-los-smartphones-son-los-dispositivos-mas-usados-para-hacer-compras-en-linea

Mintzberg, H., & Brian, J. (1999). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos (2.a ed.). Prentice Hall

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica.

MisAbogados. (2016, 24 mayo). *Ley 550 de 1999 o Ley de intervención económica*. https://www.misabogados.com.co/blog/ley-550-de-1999-o-ley-de-intervencion-economica

Montañeda, Y. M. (2020, 30 agosto). Así se hacen los nuevos eventos en Colombia. *Portafolio*. https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/asi-se-hacen-los-nuevos-eventos-en-colombia-544096

Morales, C. (2021, 2 febrero). Colombia, tierra de humedales: el reto de restaurarlos y conservarlos. RCN Radio. https://www.rcnradio.com/recomendado-del-editor/colombia-tierra-de-humedales-el-reto-de-restaurarlos-y-conservarlos

Observatorio de la Universidad Colombiana. (2020, 21 septiembre). Presencia de la educación superior en Cali y el Valle del Cauca. https://www.universidad.edu.co/presencia-de-la-educacion-superior-en-cali-y-el-valle-del-cauca/

OMS. (2020, 11 marzo). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020* [Comunicado de prensa].https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2014). Tu modelo de negocio. Deusto México.

Paniagua, A. (2018, 5 junio). ¿Qué es una estrategia de eventos? Eventos Plus. https://www.eventoplus.com/articulos/que-es-una-estrategia-de-eventos/

Payne, G. (2021, marzo). *Introduction to Dark Kitchens*. Bird & Bird. https://www.twobirds.com/en/news/articles/2021/uk/introduction-to-dark-kitchens

Pérez, M. (2020, 6 mayo). Cocinas ocultas, una opción actual para los restaurantes. *Portafolio*. https://www.portafolio.co/economia/cocinas-ocultas-una-opcion-actual-para-los-restaurantes-540589

Pilotzi, J. (2021, 16 marzo). *El Negocio de las Dark Kitchen*. Forbes México. https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-negocio-de-las-dark-kitchen/

Planner & Events Staff. (2021, 15 marzo). Ideas para un catering de eventos digitales | Cuarentena Covid-19. Planners and Events. Venues y tendencias en la organización de eventos. https://www.plannerandevents.com/2020/05/ideas-para-catering-de-eventos-digitales-cuarentena-covid-19/

Portafolio. (2019, 10 junio). Así funciona el modelo de ‘cocinas ocultas’ de Rappi. *Portafolio*. https://www.portafolio.co/negocios/asi-funciona-el-modelo-de-cocinas-ocultas-de-rappi-530436

Portafolio. (2020, 13 octubre). Pobreza monetaria y pobreza extrema crecieron en Colombia en el 2019. *Portafolio*. https://www.portafolio.co/economia/noticias-hoy-pobreza-monetaria-en-colombia-2019-545587

Portafolio. (2021, 27 enero). Con su potencial natural, Colombia busca ser líder en energías limpias. Portafolio. https://www.portafolio.co/economia/ecologia-colombia-busca-ser-lider-en-energias-limpias-548595

Porter, M. (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. México D. F.: CECSA.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 1–15. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Portinos. (2018, 24 octubre). Las estrategias más efectivas de promoción online. Blog Portinos. https://blog.portinos.com/el-dato/las-estrategias-mas-efectivas-de-promocion-online

PROCOLOMBIA. (2020, 22 julio). *Coronavirus y su impacto en la economía colombiana*. https://procolombia.co/noticias/covid-19/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana

Punto Biz. (2020, 24 septiembre). *Se reinventó en pandemia y pasó del catering a la venta al público*. PuntoBiz. https://puntobiz.com.ar/noticias/val/132783/val_s/76/se-reinvento-en-pandemia-y-paso-del-catering-a-la-venta-al-publico.html

Puro Marketing. (2018, 12 junio). ¿Cómo han evolucionado los eventos corporativos? https://www.puromarketing.com/31/30528/como-han-evolucionado-eventos-corporativos.html

Quescrem. (2020, 16 julio). *El Catering en la era Covid - Recomendaciones para reactivar el sector*. https://quescrem.es/el-catering-en-la-era-covid/

Radio Nacional de Colombia. (2021, 22 febrero). Contaminación atmosférica causó más de 5 mil muertes en Bogotá: Greenpeace. Radio Nacional de Colombia. https://www.radionacional.co/noticia/actualidad/contaminacion-atmosferica-causo-mas-de-5-mil-muertes-bogota-greenpeace

Ramirez, C. Z. (2020, 19 noviembre). Gestión de la energía en Cali. UAO Portal. https://www.uao.edu.co/ingenieria/gestion-de-la-energia-en-cali/

Redacción Diego Coquillat. (2021, 23 marzo). Bandas sonoras con los sonidos de bares y restaurantes para ambientar el delivery. Innovación, Marketing y Tecnología para Restaurantes | DiegoCoquillat.com. https://www.diegocoquillat.com/bandas-sonoras-con-los-sonidos-de-bares-y-restaurantes-para-ambientar-el-delivery/

Redacción Especiales. (2020, 12 enero). La nueva tendencia para disfrutar de un hotel de lujo sin salir de casa. El Espectador. https://www.elespectador.com/noticias/mundo-destinos/catering-to-go-la-nueva-tendencia-para-disfrutar-de-un-hotel-de-lujo-sin-salir-de-casa/

Redacción Semana. (2021, 9 febrero). El pedido de Timochenko a Santos para salvar el acuerdo de paz. *Semana*. https://www.semana.com/politica/articulo/el-pedido-de-timochenko-a-santos-para-salvar-el-acuerdo-de-paz/202136/

Redacción Vivir. (2020, 20 marzo). Cuarentena total en Colombia por coronavirus, declara el presidente Duque. *ELESPECTADOR.COM*. https://www.elespectador.com/coronavirus/cuarentena-total-en-colombia-por-coronavirus-declara-el-presidente-duque-articulo-910489/

REGCO. (s. f.). *Pacífico Cocina, Festival internacional de sabores – Regco*. Recuperado 27 de febrero de 2021, de https://regco.co/eventos/pacifico-cocina-festival-internacional-de-sabores/

Resolución 666 de 2020. (2020, 24 de abril). Ministerio de Salud y Protección Social. Diario Oficial No. 51.295. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=119938

Revista Portafolio. (2020, 14 agosto). Economía colombiana se contrajo 15,7% en el segundo trimestre. https://www.portafolio.co/economia/dane-colombiana-segundo-trimestre-2020-543662

Roca, J. (2015). *Planificación, organización y control de eventos* (1.ª ed.). Ediciones Paraninfo.

Rodríguez Ramírez, A. (2011). Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccionamiento Estratégico. *Cuadernos de Administración*, *25*(42), 63–80. https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.414

Rodriguez, J. F. D. (2020, 27 julio). 120 iglesias de Cali ya están en plan piloto de apertura. El País. https://www.elpais.com.co/cali/120-iglesias-de-ya-estan-en-plan-piloto-de-apertura.html

Rumi, M. (2020, 26 agosto). *Dark kitchens, cuánto cuesta y quiénes están detrás del boom gastronómico*. American Retail. https://www.america-retail.com/argentina/dark-kitchens-cuanto-cuesta-y-quienes-estan-detras-del-boom-gastronomico/

Sabogal, J. E. M. (2021, 2 junio). Sí, Colombia carbono-neutra. ELESPECTADOR.COM. https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/si-colombia-carbono-neutra/

Sampieri, H., & Torres, C. (2018). Metodología De La Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1a ed.). McGraw-Hill.

Secretaría de Desarrollo Económico Cali. (2019, 11 septiembre). *Llega el Festival Gastronómico 'Cali Cocina' a la ciudad*. Alcaldía de Cali. https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/149460/llega-el-festival-gastronomico-cali-cocina-a-la-ciudad/

Secretaría de Turismo Cali. (2018). Inventario y caracterización de establecimientos gastronómicos Zonas de interés turístico de Cali. https://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/147017/estudios-investigaciones-y-otras-publicaciones/

Semana. (2020, 29 julio). Empresas replantean su tamaño y costos ante la crisis en Colombia. https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-que-cerraron-por-el-coronavirus-en-colombia/293879/

Semana. (2020b, octubre 22). Virtualidad, el nuevo pilar de la industria de los eventos. *Semana*. https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/virtualidad-el-nuevo-pilar-de-la-industria-de-los-eventos/202025/

Semana. (2021, 1 febrero). Avanza cruzada de la fiscalía contra la deforestación en Colombia. Semana. https://www.semana.com/sostenible/medio-ambiente/articulo/avanza-cruzada-de-la-fiscalia-contra-la-deforestacion-en-colombia--noticias-hoy/59479/

Semana. (2021a, enero 12). Nuevo código de colores para separar las basuras en Colombia. Semana. https://sostenibilidad.semana.com/sostenible/medio-ambiente/articulo/nuevo-codigo-de-colores-para-separar-las-basuras-en-colombia-hoy/58105/

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2020). Publicación de Datos Abiertos Estratégicos SENA. https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/Paginas/Publicaci%C3%B3n-de-datos-abiertos.aspx

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (s. f.). *SENA*. SENA. Recuperado 8 de marzo de 2021, de https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/Estudie-en-el-SENA.aspx

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). (2018). Información Poblacional - SNIES. MinEducación. https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/content/poblacional/index.jsf

Soto, M. (2015). *Planificación, organización y control de eventos (UF0075)* (5.ª ed.). Editorial Elearning S.L.

Soto, M. (2018). *Comercialización de eventos (UF0076)*. Ediciones Paraninfo.

Staff, F. (2020, 19 marzo). Industria de eventos y espectáculos perdería $210 mil millones. Forbes Colombia. https://forbes.co/2020/03/19/negocios/industria-de-eventos-y-espectaculos-perderia-210-millones/

Tallardà, L. A. (2019, 15 mayo). ¿Qué es el turismo MICE? *La Vanguardia*. https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20190508/462124803269/que-es-turismo-mice.html

Tallardà, L. A. (2019b, mayo 15). ¿Qué es el turismo MICE? *La Vanguardia*. https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20190508/462124803269/que-es-turismo-mice.html

Tkalcevic, M. (2021, 5 enero). *How to change the future of corporate food service dining in Silicon Valley*. Silicon Valley Business Journal. https://www.bizjournals.com/sanjose/news/2021/01/05/change-the-future-of-corporate-food-service-dining.html

Torrado, S. (2020, 21 marzo). Colombia se declara en cuarentena hasta el 13 de abril para frenar el coronavirus. EL PAÍS. https://elpais.com/sociedad/2020-03-21/colombia-se-declara-en-cuarentena-hasta-el-13-de-abril-para-frenar-el-coronavirus.html

Vargas, C. (2020, 27 noviembre). *«Cocina oculta», la alternativa de muchos restaurantes para no cerrar en pandemia*. RCN Radio. https://www.rcnradio.com/recomendado-del-editor/cocina-oculta-la-alternativa-de-muchos-restaurantes-para-no-cerrar-en

Vázquez, F. (2021, 17 marzo). *Burbujas sin Covid-19, el acierto del Abierto de Zapopan*. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Burbujas-sin-Covid-el-acierto-del-Abierto-de-Zapopan-20210316-0148.html

WWF. (2020, 29 diciembre). ¿Qué son las Reservas Forestales Protectoras Nacionales? https://www.wwf.org.co/?uNewsID=365650

Yahoo News. (2021, 23 marzo). *Catering company pivots, expands during COVID-19 pandemic*. https://news.yahoo.com/catering-company-pivots-expands-during-213403804.html