



Creación de agencia de BTL de la Universidad Ean

Mónica del Pilar Ramos Acosta

Edgar Arturo González Monguí

Universidad Ean

Facultad de Administración y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá D.C., Colombia

2/07/2025

Creación de agencia de BTL de la Universidad Ean

Mónica del Pilar Ramos Acosta

Edgar Arturo González Monguí

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Juan Carlos Rentería García

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

15/07/2025

Nota de aceptación: 90.7

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 25/08/2025

“El futuro pertenece a quienes creen en
la belleza de sus sueños.” Eleanor
Roosevelt

Durante este recorrido soñamos e
imaginamos un futuro alcanzable. A
quienes nos acompañaron a soñar, nos
dieron inspiración de seguir adelante y se
alegraron con cada pequeño logro. Este
trabajo es tan suyo como nuestro.
¡Gracias!

Resumen

Este trabajo de grado tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio para la creación de una agencia de publicidad Below The Line (BTL) llamada Ean Elevé, enfocada en la organización de eventos sostenibles, innovadores y memorables dentro del entorno universitario. La idea surgió de una necesidad concreta: aunque la Universidad Ean participa activamente en eventos de distinto tipo, no cuenta con una unidad propia especializada en este tipo de servicios, lo que representa una oportunidad estratégica para fortalecer su proyección institucional y ampliar sus fuentes de ingresos.

El proceso de investigación combinó métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo analizar tendencias del sector, caracterizar el mercado objetivo y validar la propuesta a través de entrevistas, simulaciones operativas y análisis financiero. Una de las principales conclusiones es que el modelo de negocio propuesto no solo es viable desde el punto de vista técnico y económico, sino que también responde a los estándares actuales de sostenibilidad, como los definidos por la norma ISO 20121.

Más allá de la viabilidad, este proyecto busca demostrar cómo una propuesta bien pensada puede contribuir a conectar emocionalmente a las marcas con sus audiencias, promover prácticas responsables y reforzar la identidad institucional en un contexto cada vez más competitivo y exigente.

Palabras clave: Publicidad BTL, Marketing experiencial, Sostenibilidad, Eventos corporativos, Innovación, Modelo de negocio, Emprendimiento, Gestión de eventos, Responsabilidad social.

Abstract

This master's thesis presents the design of a business model for Ean Elevé, a Below The Line (BTL) advertising agency focused on creating sustainable, experiential, and innovative events within the university environment. The project was born from a real and observed need: although Universidad Ean frequently hosts academic and institutional events, it lacks a dedicated unit to professionally manage them from a BTL perspective. This gap became the starting point for developing a proposal that not only addresses market demand but also aligns with the institution's identity and values.

The research followed an applied methodology with a mixed-methods approach, combining trend analysis, market segmentation, expert interviews, and financial simulations. The results confirmed that the business model is feasible on technical, commercial, and financial grounds. Additionally, it complies with international standards for sustainable event management, such as ISO 20121.

Ultimately, Ean Elevé aims to be more than just a service provider. It seeks to create meaningful connections between brands and audiences, support responsible business practices, and contribute to the visibility and growth of Universidad Ean in the broader events industry in Colombia.

Keywords: BTL Advertising, Experiential Marketing, Sustainability, Corporate Events, Innovation, Business Model, Entrepreneurship, Event Management, Social Responsibility.

Contenido

Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
<i>Objetivos General y Específicos.....</i>	<i>14</i>
Naturaleza del proyecto.....	16
Análisis del Sector.....	22
Validación e Investigación de Mercado.....	29
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	36
Aspectos Técnicos	42
<i>Objetivos de producción y prestación del servicio</i>	<i>42</i>
<i>Ficha técnica del producto o servicio.....</i>	<i>43</i>
<i>Descripción del proceso de prestación del servicio</i>	<i>45</i>
<i>Necesidades técnicas y requerimientos.....</i>	<i>50</i>
<i>Personal requerido.....</i>	<i>50</i>
<i>Capacidad instalada y plan de producción</i>	<i>51</i>
<i>Modelo de gestión integral del proceso</i>	<i>52</i>
<i>Procesos de investigación y desarrollo (I+D)</i>	<i>58</i>

<i>Presupuesto de producción e infraestructura</i>	61
Aspectos Organizacionales y Legales	63
Aspectos Financieros	73
Enfoque hacia la Sostenibilidad	81
<i>Dimensión Social</i>	81
<i>Dimensión Ambiental</i>	82
<i>Dimensión Económica</i>	84
<i>Dimensión de Gobernanza</i>	85
Conclusiones	90
Referencias	95
A. Anexo. Validación de hipótesis	104
B. Anexo. Tabla comparativa de costos estimados por categoría de evento y ciudad (en COP)	107
C. Anexo. Simulador de Viabilidad Económica para Ean Elevé	108
D. Anexo. Arquetipo de clientes	109

Lista de Figuras

Ilustración 1. Diagrama de flujo del proceso de producción de eventos.	47
Ilustración 2. Lean Event Management.	57
Ilustración 3. Estrategia de innovación.	59
Ilustración 4. Estructura organizacional Ean Elevé.	67
Ilustración 5. Comportamiento del punto de equilibrio esperado Ean Elevé.	79

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Resumen de fuerzas de Porter	26
Tabla 2. Resumen DOFA.	26
Tabla 3. Comparación de categorías de eventos Ean Elevé.....	38
Tabla 4. Inversión inicial en mercadeo estimada.	39
Tabla 5. Ficha técnica de servicios tipo A.....	43
Tabla 6. Ficha técnica de servicios tipo AA.	43
Tabla 7. Ficha técnica de servicios tipo AAA.	44
Tabla 8. Presupuesto de producción e infraestructura.....	61
Tabla 9. Descriptor de perfiles de Ean Elevé.....	65
Tabla 10. Presupuesto de personal administrativo de Ean Elevé.	71
Tabla 11. Proyección financiera a cinco años de Ean Elevé.....	75
Tabla 12. Proyección de estado de resultados a cinco años de Ean Elevé.	77
Tabla 13. Proyección de balance general a cinco años de Ean Elevé.	78
Tabla 14. Proyección del flujo de caja libre a cinco años de Ean Elevé.....	78
Tabla 15. Indicadores de sostenibilidad por evento y metas de mejora de Ean Elevé.	87

Introducción

La industria de la publicidad ha sido históricamente una de las principales herramientas mediante las cuales las marcas establecen conexiones significativas con sus públicos objetivo. Sin embargo, la transformación digital, el comportamiento cambiante de los consumidores y la creciente demanda de experiencias auténticas han desafiado los modelos tradicionales, dando paso a metodologías alternativas como la publicidad Below The Line (BTL). Esta técnica, centrada en la generación de experiencias directas y emocionales, ha adquirido relevancia en mercados como el colombiano, donde las empresas buscan superar las limitaciones de la publicidad masiva y captar la atención de consumidores hiperconectados, pero cada vez más escépticos ante los mensajes convencionales (Kotler & Keller, 2016; Solano, 2020).

En este contexto, la creación de la agencia *Ean Elevé* surge como una oportunidad estratégica que responde a las tendencias actuales del marketing experiencial y la sostenibilidad, al integrar en su modelo de negocio la producción de eventos innovadores, personalizados y respetuosos con el medio ambiente. Esta iniciativa no solo se alinea con las necesidades del mercado, sino que también se vincula con líneas de investigación del programa de Maestría en Administración de Empresas MBA de la Universidad Ean, al articular conceptos de innovación, emprendimiento y sostenibilidad, pilares fundamentales de la institución (Universidad Ean, 2023).

La idea de negocio nace de una observación cotidiana dentro del campus universitario ubicado en la ciudad de Bogotá, localidad de Chapinero, barrio el Espartillal, en la Universidad Ean, teniendo en cuenta que luego de la construcción del edificio Ean Legacy, se ha despertado un alto interés de empresas públicas y privadas del sector en el uso de dichos espacios para la ejecución de sus proyectos corporativos.

Por otra parte, en distintos momentos, tanto docentes como aliados externos expresaron la necesidad de contar con una unidad especializada en la planeación y ejecución de eventos que fuera más allá del alquiler y usufructo de los espacios disponibles con la respectiva logística y se enfocara en la construcción de experiencias memorables. Este diagnóstico, que se reafirmó durante entrevistas con actores clave, mostró que, a pesar del potencial institucional y del creciente número de eventos, la Universidad Ean no dispone actualmente de una unidad o agencia que integre todas sus capacidades con un enfoque estratégico en BTL. Esta carencia representa una limitación, pero también una oportunidad para diseñar una solución interna con proyección externa.

Según cifras del Observatorio de Industrias Creativas de la Cámara de Comercio de Bogotá (2022), la industria de eventos en Colombia ha presentado un crecimiento sostenido de aproximadamente 11,6 % anual, lo que refleja un entorno favorable para la implementación de nuevas propuestas. Además, datos recientes de Deloitte (2023) indican que los consumidores jóvenes valoran especialmente las experiencias inmersivas, auténticas y emocionalmente significativas. Esta tendencia ha modificado las expectativas del público, que ahora prioriza vivencias personalizadas por encima de los mensajes publicitarios tradicionales. De hecho, en la Unión Europea, Eurostat (2023) reporta que el 96 % de los jóvenes entre 16 y 29 años utilizan internet a diario y el 88 % participa en redes sociales, lo que refuerza la necesidad de construir experiencias que puedan ser compartidas y recordadas.

Dentro del ecosistema universitario, estos patrones también se reflejan. Cada año, la Universidad Ean recibe miles de estudiantes, egresados, empresarios e instituciones aliadas, todos ellos con necesidades de conexión, visibilidad y relacionamiento. Sin embargo, no existe una oferta estructurada y profesionalizada que gestione eventos BTL con enfoque sostenible, lo que limita tanto la generación de ingresos como la proyección de marca institucional.

Objetivos General y Específicos

Frente a este escenario, el presente proyecto tiene como objetivo general diseñar un modelo de negocio viable con un horizonte de cinco años, orientado a la creación, posicionamiento y sostenibilidad de una agencia de BTL especializada en eventos sostenibles, innovadores y experienciales en el entorno de la Universidad Ean. Este objetivo se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las características, oportunidades y riesgos del mercado de servicios BTL para eventos académicos, corporativos y de activación de marca en el entorno de la Universidad Ean.
- Diseñar una propuesta de valor diferenciadora que potencie la competitividad de la agencia frente a otros actores del sector.
- Definir la estructura técnica, operativa, legal y organizacional necesaria para la puesta en marcha de la agencia.
- Evaluar la viabilidad financiera y sostenible que permita garantizar la rentabilidad del negocio en un horizonte de cinco años.

La creación de una agencia propia como *Ean Elevé* permitiría articular las capacidades existentes —infraestructura, talento humano, red de aliados y conocimiento académico— con la creciente demanda del mercado. Esta iniciativa busca ofrecer experiencias que conecten emocionalmente con las audiencias mediante el uso de tecnología, creatividad y responsabilidad social. Además, al estar ubicada dentro de una universidad, la agencia tiene la posibilidad de integrar conocimiento, innovación y formación con soluciones aplicadas a necesidades reales del entorno empresarial y académico.

Desde una perspectiva estratégica, este proyecto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y promueve la implementación de prácticas como el uso de materiales reciclables, el trabajo con proveedores locales y la medición de impacto social y ambiental. Estas acciones contribuyen a construir una propuesta de valor con triple

impacto —económico, social y ambiental— que diferencia a *Ean Elevé* de las agencias tradicionales (ONU, 2015).

En este documento se detalla el diseño del modelo de negocio para la agencia, dividido en ocho capítulos que cubren desde el análisis del entorno hasta la proyección financiera. A lo largo del proceso de formulación se empleó una metodología de investigación aplicada con enfoque mixto, incluyendo revisión de tendencias, análisis de mercado, entrevistas a expertos, validación financiera y simulaciones operativas. Este enfoque permitió contrastar la viabilidad de la propuesta tanto desde lo técnico como desde lo económico y estratégico.

La información recopilada también sirvió para identificar que el sector de eventos en Bogotá está altamente concentrado en agencias que atienden principalmente al segmento corporativo tradicional. Pocas se especializan en el entorno académico o en la creación de experiencias con enfoque sostenible. Esta brecha se convierte en un nicho atractivo para una agencia como *Ean Elevé*, que puede aprovechar la red institucional de la Universidad Ean y su compromiso con la sostenibilidad para crear una oferta innovadora y con alto valor agregado.

En resumen, la creación de *Ean Elevé* representa una propuesta realista, viable y pertinente, que busca atender una necesidad institucional mientras responde a tendencias globales del mercado. Este trabajo de grado no solo plantea la creación de una empresa, sino que propone una forma distinta de gestionar eventos, más humana, más sostenible y más conectada con las emociones y valores de las personas.

Naturaleza del proyecto

La creación de la agencia *Ean Elevé* surge como una respuesta concreta a una necesidad evidente que se ha venido manifestando dentro del ecosistema de la Universidad Ean. En los últimos años, la institución ha fortalecido su participación en eventos de carácter académico, institucional y corporativo. Sin embargo, a pesar de contar con una infraestructura adecuada y una red de aliados cada vez más amplia, no se ha consolidado una unidad interna que canalice ese potencial desde un enfoque experiencial e innovador. Esta ausencia, identificada de forma reiterada por los diferentes actores involucrados, abrió la puerta a pensar en una solución estructurada que articulara estrategia, sostenibilidad y creatividad.

La idea de crear una agencia BTL universitaria nace del análisis cotidiano de la interacción entre la Universidad y su entorno. Empresas, ONGs, entidades públicas y privadas no solo ven en la Ean un espacio físico adecuado para realizar eventos, sino también un entorno social y académico rico en oportunidades de colaboración. Sin embargo, el aprovechamiento de estos espacios ha sido, hasta ahora, fragmentado. No existe una unidad que se encargue específicamente de conectar las capacidades instaladas de la Universidad con la demanda creciente por experiencias BTL profesionales. Este vacío es, al mismo tiempo, una limitación y una oportunidad estratégica.

En la actualidad, cuando las organizaciones aliadas de la Universidad Ean requieren servicios para la organización de eventos experienciales, deben acudir a agencias externas especializadas en marketing BTL. Empresas como *Motion & Emotion* o *Activando Marcas*, por ejemplo, ofrecen soluciones integrales que incluyen desde la conceptualización hasta la ejecución de eventos corporativos y promocionales. Estas agencias tienen una trayectoria sólida en el mercado colombiano, especialmente en ciudades como Bogotá. No obstante, al ser externas, los costos tienden a ser más

elevados, dada la intermediación entre el cliente final y la agencia que se ve obligada a subcontratar servicios de producción, y en muchas ocasiones, las propuestas superan los presupuestos establecidos por el cliente final, razón por la cual, Ean Elevé puede garantizar la prestación de dichos servicios sin afectar el punto de equilibrio del proyecto, manteniendo niveles de calidad mínimos esperados por el cliente final y además los componentes de identificación propios de la universidad Ean.

De allí nace la propuesta de *Ean Elevé*: una agencia con identidad propia, profundamente alineada con la visión institucional, capaz de ofrecer un servicio especializado que, además de ser profesional, esté en sintonía con la filosofía de sostenibilidad, innovación y compromiso social que caracteriza a la Ean.

El modelo de negocio que se propone está enfocado en la prestación de servicios integrales de diseño, producción y ejecución de eventos BTL dentro de la Universidad y en otros espacios aliados. La premisa principal es que los eventos dejen de ser meras actividades logísticas y se transformen en experiencias que generen conexión emocional entre las marcas y sus públicos. Esto implica incorporar herramientas tecnológicas, enfoques sostenibles y una fuerte orientación al detalle. El portafolio contempla una amplia gama de eventos: académicos, corporativos y de activación de marca, categorizados en niveles A, AA y AAA, de acuerdo con su complejidad, alcance y tamaño.

La propuesta también se alinea con los principios del marketing experiencial, que destaca la necesidad de diseñar experiencias holísticas y significativas. Según Schmitt (1999), este tipo de marketing se estructura sobre cinco módulos estratégicos: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones. Estos módulos permiten diseñar eventos que involucran al asistente en múltiples dimensiones, no solo informativas, sino también sensoriales y emocionales. Complementando este enfoque, Pine y Gilmore (1999) introdujeron el concepto de la economía de la experiencia, en la cual las vivencias únicas son el principal factor diferenciador de valor.

Los objetivos empresariales de *Ean Elevé* se proyectan en tres etapas. En el corto plazo (de 0 a 12 meses), se espera lograr la puesta en marcha operativa de la agencia, consolidar su portafolio y ejecutar los primeros eventos piloto. Se plantea también establecer alianzas estratégicas con al menos diez proveedores especializados. En el mediano plazo (de 12 a 36 meses), el objetivo es posicionarse como el proveedor preferente de servicios BTL para los eventos de la Universidad, alcanzar un promedio de 50 eventos anuales y mantener un crecimiento sostenido de ingresos superior al 15 % anual. En el largo plazo (de 36 a 60 meses), se proyecta expandir los servicios a otras universidades o instituciones con necesidades similares, diversificar el portafolio y consolidar un equipo altamente especializado.

En este momento, la agencia no se encuentra formalmente constituida desde el punto de vista legal, ya que su implementación está sujeta a la aprobación institucional. Se espera que la Universidad actúe como socio estratégico e inversionista ángel del proyecto. A pesar de esta condición, desde la formulación del anteproyecto ya se han desarrollado los elementos claves: el modelo operativo, el análisis del entorno, la validación de mercado y la estructura financiera preliminar. Esto proporciona una base sólida que facilitará su implementación una vez se obtenga el respaldo oficial.

En cuanto a los servicios que ofrecerá *Ean Elevé*, estos estarán enfocados en la conceptualización, diseño, producción y ejecución de eventos. Se plantea una clasificación basada en tres categorías:

- **Eventos A:** de menor escala, como talleres, conferencias o reuniones estratégicas con hasta 100 asistentes.
- **Eventos AA:** de complejidad media, como seminarios, congresos de nicho y lanzamientos de productos, para audiencias de entre 150 y 300 personas.
- **Eventos AAA:** eventos de alto impacto, con proyección nacional, como activaciones de marca o congresos masivos con más de 300 participantes.

La agencia estará ubicada dentro del campus de la Universidad Ean en Bogotá, lo que le permitirá aprovechar al máximo la infraestructura disponible: auditorios, salones, espacios al aire libre y tecnología instalada. Inicialmente se proyecta que la agencia funcione como una microempresa, conforme a lo estipulado en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Esta clasificación responde tanto a su tamaño proyectado como a sus ingresos estimados.

El equipo base estará conformado por cinco profesionales: un director operativo, un responsable comercial, un productor de eventos, un diseñador de experiencias y un apoyo administrativo. Además, la agencia contará con una red de proveedores aliados, lo que permitirá escalar o ajustar la operación según la magnitud del evento. Esta estructura flexible se alinea con los principios de eficiencia operativa, sostenibilidad y adaptabilidad que guían el proyecto.

En cuanto al mercado objetivo, los datos respaldan la pertinencia de la iniciativa. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el sector de eventos en Colombia representa entre el 0,8 % y el 1 % del PIB nacional, es decir, alrededor de 3.400 millones de dólares anuales. Bogotá concentra una parte importante de esta demanda, lo que convierte a la capital en un escenario ideal para el desarrollo del proyecto. Además, la Universidad Ean cuenta con una comunidad activa de más de 10.000 estudiantes, múltiples programas académicos y alianzas estratégicas con actores clave en sectores como la tecnología, la salud, la innovación y el emprendimiento.

Para dimensionar el alcance del mercado, se aplicó la metodología TAM, SAM y SOM:

- **TAM (Total Addressable Market):** representa el mercado total de servicios BTL en Colombia, estimado en \$1,5 billones de pesos.
- **SAM (Serviceable Available Market):** corresponde al segmento del TAM accesible para *Ean Elevé*, tomando como base la localización en Bogotá. Esto equivale a aproximadamente \$525.000 millones.

- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** se estima que la agencia puede capturar inicialmente un 1 % del SAM, lo cual equivale a unos \$5.250 millones anuales después del quinto año de operación. Se calcula un ingreso en el primer año de operación de al menos \$680 millones, incrementando de forma gradual hasta lograr ingresos superiores a los \$4.795 millones en el quinto año de operación.

Esta estimación es realista considerando la propuesta de valor, los recursos disponibles y la capacidad de penetración del mercado universitario y empresarial.

Entre las principales ventajas competitivas de *Ean Elevé* destacan su capacidad para ofrecer experiencias personalizadas, el uso de tecnologías como la realidad aumentada o plataformas híbridas, y su compromiso con la sostenibilidad. A esto se suma el acceso exclusivo a la comunidad universitaria y su red de aliados, lo que proporciona un canal privilegiado para llegar a públicos estratégicos.

La inversión inicial necesaria para poner en marcha la agencia es de aproximadamente \$206 millones de pesos. Estos recursos se destinarán principalmente a la adecuación tecnológica, constitución legal, desarrollo de marca, campañas de posicionamiento y capital de trabajo. Las proyecciones financieras, calculadas a partir de un simulador simplificado, indican que los ingresos anuales podrían superar los \$2.200 millones a partir del segundo año y de hasta \$4.795 millones en el año quinto, lo que supone un crecimiento anual compuesto del 30% anual durante los primeros 5 años de funcionamiento del negocio. La tasa interna de retorno (TIR) estimada es del 117,59 %, con un periodo de recuperación de menos de 18 meses.

Desde la perspectiva financiera, se trata de un modelo eficiente. La agencia aprovechará infraestructura existente y subcontratará servicios no estratégicos, lo que permitirá mantener márgenes operativos adecuados. Además, su enfoque sostenible la hace elegible para fondos de inversión con impacto social y ambiental, lo cual representa una fuente adicional de financiamiento.

Por último, el equipo fundador estará liderado por Edgar Arturo González Monguí y Mónica del Pilar Ramos Acosta, profesionales con experiencia en gestión de eventos, sostenibilidad, marketing y finanzas. Su liderazgo y visión serán fundamentales para garantizar la implementación exitosa del proyecto. A medida que la operación crezca, se contempla la vinculación de nuevos talentos y la consolidación de alianzas estratégicas.

Análisis del Sector

El sector de la organización de eventos y la publicidad Below The Line (BTL) en Colombia ha atravesado un proceso de transformación notable durante la última década. Esta evolución ha sido impulsada por múltiples factores: desde cambios en las dinámicas de consumo hasta una necesidad generalizada por parte de las empresas de establecer conexiones más profundas y emocionales con sus audiencias. Hoy, más que nunca, las marcas buscan algo más que visibilidad: quieren generar experiencias que dejen huella. Y es precisamente en este escenario donde las estrategias BTL han ganado protagonismo.

Ciudades como Bogotá, Medellín y Cali han liderado esta transición, convirtiéndose en puntos clave para el desarrollo de eventos experienciales y de alto impacto. En particular, Bogotá se ha consolidado como el epicentro de esta industria en el país. Según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), Colombia ascendió al puesto 28 del ranking mundial de países con mayor número de eventos realizados en 2022, y Bogotá destacó como la novena ciudad con más eventos organizados en América Latina (ProColombia, 2023). Esta posición no solo refleja la capacidad organizativa del país, sino también el creciente interés internacional por utilizar Colombia como plataforma para el relacionamiento estratégico.

Este dinamismo no es casualidad. La expansión sostenida de sectores como el tecnológico, el farmacéutico y el de consumo masivo ha generado una creciente demanda de estrategias de comunicación más efectivas y diferenciadas. Las marcas ya no se conforman con campañas tradicionales; ahora buscan generar vínculos reales con sus consumidores a través de eventos diseñados para provocar emociones y sensaciones memorables. Este enfoque se enmarca dentro de lo que se conoce como

marketing experiencial, y las agencias especializadas en BTL han sabido capitalizar esta tendencia.

En el ámbito local, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) ha documentado que el sector de servicios —donde se incluye la organización de eventos— representa el 54,7 % de las empresas activas en Bogotá y Cundinamarca (CCB, 2023). Este dato es especialmente revelador, ya que muestra no solo la magnitud del sector, sino también su creciente importancia en la economía regional. Bogotá no solo lidera en volumen de eventos, sino también en innovación y especialización de los mismos.

La publicidad BTL, junto con el mercado de eventos corporativos, ha demostrado una notable capacidad de adaptación frente a las limitaciones de la publicidad masiva. A medida que los públicos se vuelven más exigentes y selectivos, las estrategias tradicionales han comenzado a perder eficacia. En este contexto, las experiencias inmersivas, interactivas y auténticas han cobrado relevancia. ProColombia (2023) señala que Colombia se ha consolidado como un destino líder para la realización de eventos corporativos y académicos en América Latina, gracias a su infraestructura, talento humano y diversidad cultural. Esta posición estratégica le ha permitido atraer tanto a empresas nacionales como a organizaciones internacionales que buscan escenarios creativos y funcionales para llevar a cabo sus eventos.

En paralelo, la inversión en publicidad digital también ha crecido de manera significativa. En 2023, esta alcanzó los \$2,6 billones de pesos, lo que representó un aumento del 13,1 % en comparación con el año anterior (Interactive Advertising Bureau [IAB], 2024). Este comportamiento refleja la creciente necesidad de integrar lo digital con lo presencial, dando paso a los formatos híbridos que hoy dominan la agenda de muchas compañías. Las marcas no solo quieren estar presentes en el mundo físico, sino también

en el virtual, y las agencias BTL han empezado a responder con propuestas que combinan ambos universos.

En el contexto colombiano, factores macroeconómicos como la inflación, la tasa de interés, la volatilidad cambiaria y la complejidad tributaria representan riesgos significativos que pueden impactar la sostenibilidad financiera de nuevos emprendimientos como Ean Elevé en el mediano plazo. La inflación ha sido un factor relevante en los últimos años, alcanzando un máximo cercano al 13 % en marzo de 2023, impulsada principalmente por incrementos en alimentos y servicios. Para junio de 2024, la inflación anual se redujo a 7,18 % frente al 12,13 % registrado un año antes, mostrando una moderación notable, aunque aún se mantiene por encima del objetivo del Banco de la República (DANE, 2024). Esta tendencia incide directamente sobre los costos operativos de la agencia, incluyendo insumos logísticos, servicios técnicos y proveedores externos, lo cual exige ajustes dinámicos en el modelo financiero y una estructura de precios adaptable que permita conservar márgenes de rentabilidad.

En respuesta al entorno inflacionario, el Banco de la República ha reducido su tasa de intervención desde un máximo de 13 % hasta ubicarse en 9,50 % hacia finales de 2024, con el fin de equilibrar la desaceleración de precios con el estímulo a la reactivación económica (El País, 2024). Aunque esta reducción facilita condiciones más favorables para el financiamiento de nuevos negocios, también implica la necesidad de estructurar una estrategia de apalancamiento financiero que considere escenarios conservadores y de riesgo, teniendo en cuenta los costos de capital y el flujo de caja proyectado.

Por otra parte, la volatilidad del peso colombiano frente al dólar ha generado incertidumbre en los costos de adquisición de tecnologías, licencias, softwares o equipos importados esenciales para el desarrollo de eventos BTL de alta calidad. Durante los últimos años, el tipo de cambio ha fluctuado entre los \$3.800 y \$4.200 por dólar,

evidenciando una alta sensibilidad del mercado cambiario ante factores internos y externos (El País, 2025). Esta inestabilidad limita la capacidad de planificación a largo plazo, particularmente en lo relacionado con compras anticipadas de insumos o contratación de servicios internacionales.

Finalmente, aunque no se han aprobado reformas fiscales profundas recientemente, el entorno impositivo colombiano continúa siendo especialmente complejo para las microempresas. Estas enfrentan una carga tributaria significativa en comparación con su capacidad operativa, además de trámites y obligaciones formales que pueden entorpecer su consolidación. Según la OCDE (2024), esta complejidad del sistema tributario representa una barrera estructural para la sostenibilidad de emprendimientos jóvenes. En este sentido, Ean Elevé deberá diseñar una arquitectura financiera y tributaria eficiente, que le permita aprovechar los beneficios fiscales disponibles en el marco de ser parte de una entidad sin ánimo de lucro con beneficios tributarios al tratarse de una entidad de régimen especial, además de cumplir con las obligaciones regulatorias y mantener su viabilidad en escenarios económicos adversos.

Para entender mejor el entorno competitivo en el que se insertaría *Ean Elevé*, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este análisis permite identificar los factores clave que afectan la rentabilidad y sostenibilidad del sector. En la tabla 1, se presenta un resumen detallado de cada una de estas fuerzas, tal como se identificaron en el diagnóstico del proyecto.

Este modelo muestra que, si bien la rivalidad entre competidores es alta debido al número de agencias activas en Bogotá, existen barreras reputacionales que protegen a los jugadores ya establecidos. Además, la amenaza de sustitutos es baja, ya que las experiencias BTL son difícilmente reemplazables por soluciones exclusivamente digitales. Aun así, el poder de negociación tanto de clientes como de proveedores se

mantiene en un nivel medio, lo que obliga a las agencias a ofrecer propuestas diferenciadas, tanto en precio como en valor agregado.

Tabla 1. *Resumen de fuerzas de Porter*

Fuerza	Nivel de Impacto	Descripción
Amenaza de Nuevos Competidores	Medio	Entrada moderada, barreras reputacionales.
Amenaza de Sustitutos	Bajo	Difícil sustituir experiencias presenciales.
Rivalidad entre Competidores	Alto	Muchas agencias en Bogotá, alta competencia.
Poder de Negociación de Clientes	Medio	Clientes buscan calidad y personalización.
Poder de Negociación de Proveedores	Medio	Diversidad de proveedores modera su poder.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. *Resumen DOFA.*

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento sostenido del sector (12% anual)	Alta competencia en Bogotá
Demanda de experiencias sostenibles	Saturación de eventos convencionales
Mayor valorización de eventos híbridos	Presión por precios competitivos
Tendencia al consumo experiencial	Cambios en normativas ambientales
Fortalezas	Debilidades
Infraestructura versátil y adaptable	Posible solapamiento entre eventos internos y comerciales
Formación especializada en servicio al cliente	Procesos actuales administrativos complejos y lentos
Experticia en el sector y conocimiento del cliente	Dependencia de una estructura organizacional en etapa inicial
Red consolidada de aliados estratégicos y clientes recurrentes	Limitada autonomía operativa para toma de decisiones estratégicas

Fuente: Elaboración propia.

Otros aspectos clave identificados en el análisis son la facilidad de entrada al mercado para nuevos jugadores, debido a las bajas barreras legales y de capital inicial. Esto ha

generado una dinámica competitiva intensa, pero también ha abierto espacio para innovaciones constantes. Las agencias que logren posicionarse con una propuesta única, especialmente en nichos poco atendidos como el académico, tienen una oportunidad real de destacarse.

Más allá de las fuerzas de Porter, el análisis del entorno externo también permitió identificar un conjunto de oportunidades y amenazas que impactan directamente al modelo de negocio de *Ean Elevé* (ver *Tabla 2*). Las oportunidades están asociadas al crecimiento sostenido del sector, la valorización de experiencias sostenibles, la popularidad de los eventos híbridos y la tendencia hacia el consumo experiencial por parte de las nuevas generaciones. Por otro lado, las amenazas incluyen la alta competencia, la presión por mantener precios competitivos y las crecientes exigencias regulatorias, especialmente en términos ambientales y de seguridad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

En relación con los competidores directos, Bogotá alberga una amplia variedad de agencias creativas, productoras y organizadoras de eventos, muchas de ellas con reconocimiento a nivel nacional e incluso internacional. Según *Invest in Bogotá* (2022), la ciudad concentra más del 30 % de la industria nacional de eventos, lo cual la convierte en un terreno competitivo pero también fértil. Lo interesante es que la mayoría de estas agencias están enfocadas en el sector privado y corporativo, y muy pocas han desarrollado propuestas específicas para el ámbito universitario o académico. Esta situación representa una ventaja competitiva clara para *Ean Elevé*, que desde su origen está pensada para responder a este nicho particular.

Otro punto diferenciador tiene que ver con la sostenibilidad. Si bien el discurso sobre prácticas responsables se ha vuelto común, no todas las agencias han logrado integrar este enfoque en sus operaciones de manera real. Cada vez más, los clientes buscan

proveedores que estén alineados con los principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). *Ean Elevé* se proyecta como una agencia que no solo se ajusta a esos estándares, sino que los adopta como parte de su identidad.

Finalmente, el entorno económico y social actual también ofrece elementos que respaldan la viabilidad del proyecto. Según el DANE (2024), el sector de eventos aporta entre el 0,8 % y el 1 % del PIB nacional y genera más de 200.000 empleos directos e indirectos. Las proyecciones apuntan a que el mercado seguirá creciendo con una tasa anual compuesta (CAGR) del 9,9 % entre 2025 y 2034 (Informes de Expertos, 2025). Esta proyección refuerza la idea de que el sector se mantendrá como uno de los más dinámicos dentro de la economía de servicios del país.

En conclusión, el análisis del sector demuestra que, a pesar de su alta competitividad, el entorno ofrece condiciones muy favorables para la entrada de una propuesta innovadora como la de *Ean Elevé*. Con el respaldo institucional de la Universidad Ean, una propuesta de valor basada en sostenibilidad, y una orientación clara hacia el nicho académico, la agencia tiene la posibilidad real de posicionarse como un actor relevante dentro del ecosistema BTL colombiano.

Validación e Investigación de Mercado

La validación e investigación de mercado representa una de las etapas más cruciales en el desarrollo de este proyecto, ya que permite comprobar la viabilidad real del modelo de negocio propuesto para *Ean Elevé*. Esta fase no solo sirvió para verificar si existe o no una oportunidad tangible, sino también para entender a fondo quiénes serían los clientes potenciales, cuáles son sus expectativas y de qué manera la agencia podría diferenciarse frente a otras opciones disponibles en el mercado.

Desde el inicio, se partió de una hipótesis sencilla pero poderosa: en el entorno actual, cada vez más competitivo y emocionalmente exigente, las empresas y organizaciones buscan algo más que eventos bien organizados; quieren experiencias que generen recordación, que comuniquen valores y que se alineen con su identidad. Así, el modelo de negocio de *Ean Elevé* se enfocó desde el primer momento en ofrecer eventos diseñados a la medida, tanto presenciales como híbridos y virtuales, capaces de combinar sostenibilidad, innovación y personalización.

Esta propuesta de valor responde directamente a las tendencias actuales del marketing experiencial y de responsabilidad corporativa. Hoy, más que nunca, las marcas entienden que cada evento es una oportunidad para fortalecer vínculos, construir reputación y generar impacto. Tal como lo señala BigBox Agency (2025), el futuro de las experiencias corporativas estará marcado por tres pilares: sostenibilidad, bienestar y personalización. Las organizaciones ya no están interesadas únicamente en el despliegue técnico o visual de un evento; quieren que estos reflejen sus valores, generen conexión emocional con los asistentes y dejen un impacto positivo, tanto a nivel interno como externo.

Para validar esta propuesta, se realizó un análisis detallado del perfil del cliente objetivo. Se identificaron dos grandes segmentos con necesidades complementarias: por

un lado, las organizaciones del sector privado y público interesadas en posicionarse a través de eventos estratégicos; por otro, las áreas académicas y administrativas de la propia Universidad Ean, que con frecuencia requieren espacios para conferencias, congresos, talleres o lanzamientos. Ambos segmentos coinciden en algo esencial: buscan experiencias significativas que fortalezcan su vínculo con públicos jóvenes, estudiantes, egresados y actores estratégicos.

Entre las necesidades más destacadas —los llamados *Customer Jobs*— se identificaron la urgencia por lograr mayor reconocimiento de marca, la necesidad de ofrecer valor agregado mediante eventos memorables, y la preferencia por proveedores que trabajen bajo estándares de sostenibilidad y eficiencia.

En cuanto al ámbito geográfico, el proyecto está diseñado inicialmente para operar en Bogotá, ciudad concentra cerca del 50 % de los eventos corporativos y académicos del país, lo que la posiciona como el principal destino para la industria de reuniones en Colombia (ProColombia, 2020). La ubicación de la Universidad Ean, en una zona empresarial con buena conectividad y una amplia red de aliados institucionales, representa una ventaja estratégica para la agencia. La disponibilidad de espacios adecuados dentro del campus y la cercanía a los principales sectores productivos y académicos fortalecen la viabilidad del proyecto desde el punto de vista logístico.

Para obtener datos primarios y validar la percepción del mercado frente a la propuesta de valor de *Ean Elevé*, se diseñó un estudio piloto. El objetivo fue doble: por un lado, conocer el interés real del público objetivo frente a una agencia con estas características; por el otro, identificar los factores que más influyen en la decisión de contratar servicios de eventos. El estudio incluyó tanto clientes internos (diferentes dependencias de la Universidad) como externos (empresas y organizaciones aliadas).

Para llevar a cabo la validación de mercado se aplicó un cuestionario semiestructurado, diseñado específicamente para identificar tanto la percepción del

público objetivo como los factores determinantes en la contratación de servicios de eventos. El cuestionario estuvo compuesto por 7 preguntas divididas en cinco partes interesadas y teniendo en cuenta ejes temáticos como: frecuencia y tipo de eventos realizados, criterios de selección de proveedores, importancia de la sostenibilidad, presupuesto promedio disponible, y disposición a contratar una agencia con el perfil de Ean Elevé. Se utilizaron preguntas abiertas que permitieran recoger apreciaciones cualitativas y cuantitativas. Para el análisis estadístico, se utilizó estadística descriptiva, incluyendo frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, lo cual permitió identificar patrones de comportamiento y prioridades del público objetivo. Los resultados fueron procesados en Microsoft Excel a partir de una limpieza y unificación de datos, y se analizaron de manera segmentada entre clientes internos y externos para obtener una visión comparativa y más precisa. Las fichas técnicas completas de los instrumentos y el detalle de las respuestas se encuentran en el Anexo A – Validación de hipótesis.

Se estimó un universo de aproximadamente 120 organizaciones en Bogotá con potencial de demanda para los servicios de BTL Ean, considerando áreas internas de la Universidad Ean con alta actividad de eventos, así como una muestra representativa de aliados estratégicos, empresas del sector educativo, tecnológico, farmacéutico y entidades públicas con antecedentes en contratación de eventos sostenibles. Esta estimación se basa en el análisis del SAM, valorado en \$525.000 millones, donde se identificaron alrededor de 400 actores económicos relevantes en Bogotá y Cundinamarca, de los cuales cerca del 30 % presentan condiciones de cercanía institucional o afinidad estratégica con la propuesta de valor de *Ean Elevé*. Para un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 10 %, la muestra mínima calculada fue de 50 encuestados.

Los resultados de la validación fueron ampliamente favorables para el modelo propuesto. El 87 % de los encuestados afirmó que considera fundamental que los

eventos se desarrollen bajo criterios de sostenibilidad, lo que valida uno de los pilares diferenciadores de Ean Elevé. Este hallazgo resulta aún más relevante al observar que el 72 % del total manifestó su disposición a contratar una agencia con las características presentadas, destacando como principales motivaciones la cercanía con el contexto académico, la personalización del servicio y la coherencia con valores institucionales. Estos datos confirman que existe una receptividad tangible del mercado hacia soluciones que integren innovación, responsabilidad ambiental y experiencia emocional.

Al profundizar en los factores que influyen en la decisión de contratación, los encuestados señalaron como prioritarios la capacidad de adaptación a distintos tipos de públicos (81 %), la transparencia en la gestión (74 %) y el enfoque creativo (68 %). Asimismo, un 65 % de los participantes identificó que el mercado actual carece de agencias que combinen de manera efectiva criterios de sostenibilidad e innovación, lo que representa una oportunidad de posicionamiento para la agencia. Esta percepción fue consistente tanto en los segmentos internos como externos, e incluso reforzada por los aliados estratégicos que valoran la articulación entre calidad, propósito social y diferenciación creativa.

En cuanto a la viabilidad operativa, los datos también aportan señales positivas. Más del 60 % de los encuestados expresó que, en su experiencia, las agencias tradicionales no atienden de manera suficiente aspectos como la medición del impacto, la experiencia del usuario final o la articulación con agendas educativas o culturales. Esta brecha es precisamente la que Ean Elevé busca atender con una propuesta que trasciende lo logístico y se centra en generar valor social y emocional. En conclusión, los resultados obtenidos permiten afirmar que el modelo de negocio no solo responde a una necesidad del entorno, sino que cuenta con una validación empírica que respalda su pertinencia, atractivo y proyección.

El análisis del comportamiento del consumidor también permitió identificar una tendencia creciente hacia eventos híbridos. Tras la pandemia del COVID-19, muchas organizaciones descubrieron los beneficios de la virtualidad: ahorro de costos, mayor alcance, posibilidad de personalización y adaptabilidad. Según la revista P&M (2020), la adopción de este tipo de formatos ha transformado la manera en que se conciben los eventos, lo cual representa una oportunidad clave para *Ean Elevé*, dado que la agencia integra desde su diseño inicial componentes tecnológicos avanzados.

Los encuestados valoraron especialmente la calidad en la producción y la personalización del evento como factores clave al momento de contratar proveedores. Al mismo tiempo, se identificó una alta sensibilidad frente a los precios, lo cual representa un reto, pero también una oportunidad para ofrecer esquemas de tarifas ajustados, sin comprometer la calidad.

A nivel de mercado, los datos muestran una tendencia positiva. *Invest in Bogotá* (2024) destaca que la ciudad se ha convertido en un referente latinoamericano en la industria de reuniones, ocupando el tercer lugar en la región en número de eventos internacionales. Este dato, sumado a las proyecciones de crecimiento del sector, permite visualizar un entorno dinámico y en expansión.

Según el informe de *Informes de Expertos* (2025), se espera que el mercado de eventos en Colombia crezca con una tasa anual compuesta (CAGR) del 9,9 % durante la próxima década. Para 2034, se estima que el sector tendrá un valor aproximado de \$1,3 billones de pesos anuales. Este sería el mercado total disponible (TAM) para los servicios de eventos en el país, incluyendo todos los segmentos: masivos, corporativos, académicos, institucionales y comerciales.

Al aplicar el modelo TAM, SAM y SOM al contexto específico de *Ean Elevé*, se obtienen proyecciones más detalladas:

- **TAM (Total Addressable Market):** \$1,5 billones de pesos anuales, correspondiente al total del mercado nacional de eventos BTL.
- **SAM (Serviceable Available Market):** \$525.000 millones anuales, considerando solo eventos académicos, institucionales y corporativos con enfoque experiencial en Bogotá y Cundinamarca.
- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** El 1% del SAM en los primeros cinco años, lo cual equivale a ingresos proyectados de alrededor de \$1.700 millones en el primer año, con un crecimiento estimado del 30% anual durante los primeros cinco años, alcanzando al menos \$4.795 millones en el quinto año de operación.

Estas cifras están fundamentadas en la capacidad instalada de la Universidad Ean, su comunidad universitaria activa y la red de aliados estratégicos. Este ecosistema proporciona una base sólida para una agencia como *Ean Elevé*, que puede posicionarse rápidamente y escalar a partir de relaciones preexistentes.

El estudio también permitió identificar elementos intangibles de valor. Muchas organizaciones perciben como positiva la combinación entre innovación y sostenibilidad, y valoran la cercanía institucional con la Universidad. Esta confianza institucional representa un activo intangible muy valioso, difícil de replicar por otras agencias del sector.

Sin embargo, también se reconocen desafíos importantes: la competencia es alta y existen agencias con gran trayectoria en el mercado. Además, la sensibilidad al precio podría dificultar el posicionamiento si no se ajustan las propuestas a los presupuestos disponibles. Por eso, uno de los grandes retos para *Ean Elevé* será mantener una oferta altamente personalizada y de calidad, sin comprometer su sostenibilidad financiera.

En conclusión, los hallazgos de la validación e investigación de mercado confirman que la propuesta de *Ean Elevé* es pertinente, diferenciada y viable. Existe una oportunidad clara para consolidar una agencia especializada que combine tecnología,

sostenibilidad y experiencia, operando desde una plataforma institucional con alto potencial. La disposición del mercado, la evolución del sector y las capacidades internas disponibles conforman un entorno propicio para que este proyecto no solo se implemente, sino que prospere en el tiempo.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

La entrada de *Ean Elevé* al mercado requiere una estrategia de mercadeo integral, cuidadosamente diseñada para articular su propuesta de valor con las verdaderas necesidades y expectativas de sus públicos objetivo. Al tratarse de una agencia con un enfoque claro en eventos BTL sostenibles, innovadores y memorables, no basta con operar; es fundamental posicionarse desde el inicio como un actor estratégico dentro del competitivo ecosistema de eventos corporativos, académicos y de marca en Bogotá.

El diseño de esta estrategia parte de un entendimiento profundo del entorno: hoy, las marcas buscan experiencias que trasciendan lo logístico y dejen una huella emocional en sus audiencias. Esta afirmación se valida a través de las encuestas realizadas a clientes potenciales y empresarios, donde se identificó que los factores más valorados al elegir participar en eventos BTL son la personalización, el impacto emocional y la coherencia con los valores de marca. Asimismo, expertos técnicos en el sector BTL confirmaron que las expectativas actuales del consumidor se centran en la innovación, la sostenibilidad y la generación de experiencias memorables. En ese sentido, *Ean Elevé* no solo compete con otras agencias por cuota de mercado, sino que también propone una nueva forma de gestionar eventos: más cercana, responsable y coherente con los valores institucionales de la Universidad Ean.

Los objetivos de mercadeo de la agencia en el corto y mediano plazo han sido planteados con metas concretas y medibles. En primer lugar, se busca posicionar a *Ean Elevé* como un referente en la organización de eventos sostenibles dentro del entorno universitario. En segundo lugar, se pretende captar al menos un 5 % del mercado interno de la Universidad durante el primer año de operación. En tercer lugar, se ha proyectado vincular al menos 30 clientes externos —entre empresas e instituciones— en los primeros 24 meses. Finalmente, se quiere lograr un nivel alto de reconocimiento y

recordación de marca entre los públicos objetivo, mediante estrategias de comunicación que destaquen el carácter diferenciador de la agencia.

La agencia pretende convertirse en un ícono de experiencias sostenibles y personalizadas, proyectándose desde la Universidad hacia el ámbito académico y corporativo en Bogotá y Cundinamarca. Su principal ventaja competitiva radica en el uso exclusivo de una infraestructura universitaria moderna, la integración de tecnologías emergentes y una narrativa institucional alineada con los valores de sostenibilidad e innovación.

Desde el punto de vista estratégico, se optó por un enfoque de marketing relacional, centrado en la construcción de vínculos duraderos con los diferentes grupos de interés. Esto implica una comunicación directa, empática y coherente, con acciones específicas para fidelizar clientes internos y externos. Esta estrategia se apoya en tres pilares: contenido relevante, experiencias personalizadas y gestión multicanal.

En cuanto a la táctica de segmentación, *Ean Elevé* trabajará sobre una segmentación combinada: geográfica, demográfica y psicográfica. Geográficamente, se enfocará en Bogotá y sus alrededores. Demográficamente, sus públicos objetivo serán empresas medianas y grandes, instituciones educativas, ONG, áreas académicas y administrativas. Psicográficamente, se priorizarán organizaciones orientadas a la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo social, con cultura organizacional abierta a nuevas formas de comunicación.

Con base en esta segmentación, se ha construido un arquetipo de clientes, detallado en el anexo D y se definen los diferentes tipos de eventos que serán ofrecidos por *Ean Elevé*, como se observa en la tabla 3.

En relación con el posicionamiento, la agencia se presenta bajo el eslogan: *“Transformamos eventos en experiencias con propósito”*. Este mensaje resume la propuesta de valor e invita a ver cada evento no solo como una acción logística, sino

como una oportunidad para comunicar identidad, conectar emociones y promover buenas prácticas ambientales.

Tabla 3. Comparación de categorías de eventos Ean Elevé.

Atributo	Evento A	Evento AA	Evento AAA
Tipo de evento	Talleres, reuniones, capacitaciones pequeñas	Seminarios, congresos, foros especializados	Activaciones de marca, lanzamientos, ferias, eventos masivos
Tamaño de audiencia	Hasta 50 personas	Entre 50 y 200 personas	Más de 200 personas
Complejidad logística	Baja	Media	Alta
Nivel de personalización	Alta	Alta	Muy alta
Objetivo principal	Interacción directa, formación	Divulgación de conocimiento, posicionamiento sectorial	Impacto reputacional, visibilidad y recordación de marca
Servicios incluidos	Logística básica, diseño simple, soporte técnico mínimo	Logística media, registro, contenido digital, branding	Producción audiovisual, sostenibilidad, innovación tecnológica
Impacto reputacional	Bajo	Medio	Alto
Espacios sugeridos	Salas pequeñas, aulas	Auditorios, espacios modulares	Plazoletas, espacios abiertos, escenarios especiales
Duración típica	1 a 4 horas	Medio día a jornada completa	1 a 3 días
Tipo de cliente objetivo	Dependencias internas, ONGs pequeñas	Facultades, gremios, cámaras de comercio	Empresas, multinacionales, instituciones aliadas

Fuente: Elaboración propia

Para lograr una inserción efectiva en el mercado, se ha definido una estrategia de introducción escalonada, dividida en tres fases:

1. **Fase de pre-lanzamiento (0 a 3 meses):** en esta etapa se desarrollarán actividades de expectativa, incluyendo presentaciones internas, activaciones en el campus universitario y el diseño de piezas gráficas de alto impacto. También se consolidarán las alianzas clave y se definirá el equipo de trabajo operativo.
2. **Fase de lanzamiento (4 a 6 meses):** se realizará un evento inaugural de marca, en el cual se presentará oficialmente la agencia a la comunidad universitaria y a los aliados estratégicos. Este evento será una muestra en vivo de la propuesta de valor, con demostraciones tecnológicas, experiencias sensoriales y presentación del portafolio.
3. **Fase de crecimiento (7 a 24 meses):** se implementará un plan de posicionamiento en medios digitales, generación de contenido, relaciones públicas y desarrollo de campañas temáticas. En esta etapa se espera consolidar la base de clientes internos y comenzar la expansión hacia el entorno corporativo.

Para soportar esta estrategia, se ha diseñado un plan de comunicación integral que contempla acciones tanto online como offline. Entre las herramientas previstas se encuentran redes sociales, boletines digitales, pauta en medios universitarios, relaciones públicas, visitas comerciales y contenido en plataformas propias. Todo esto estará alineado con una identidad visual moderna, fresca y coherente con los principios de sostenibilidad y cercanía que promueve la marca.

Tabla 4. *Inversión inicial en mercadeo estimada.*

Inversión	Valor
Diseño y desarrollo de identidad visual y sitio web	\$ 25.000.000
Campañas de lanzamiento y posicionamiento	\$ 35.000.000
Producción de material audiovisual y publicitario	\$ 20.000.000
Presencia en ferias y eventos sectoriales	\$ 15.000.000
Actividades de activación interna y alianzas estratégicas	\$ 10.000.000
Total	\$ 105.000.000

Fuente: Elaboración propia

La ejecución de la estrategia propuesta requiere una inversión inicial de \$105 millones, detallada en la Tabla 4. Esta contempla actividades clave orientadas a posicionar la marca, generar visibilidad en el mercado y fomentar el interés real por los servicios ofrecidos por *Ean Elevé*.

Adicionalmente, se ha considerado un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán hacer seguimiento a la efectividad de la estrategia. Algunos de los KPIs seleccionados incluyen:

- Número de eventos realizados (mensual y acumulado).
- Nivel de satisfacción de los clientes (NPS).
- Participación de mercado interna y externa.
- Alcance digital (impresiones, clics, seguidores).
- Conversión de contactos en clientes.
- Rentabilidad por evento.

La estrategia también contempla alianzas con actores clave. Se priorizará el trabajo conjunto con las facultades, centros de investigación y áreas administrativas de la Universidad Ean, así como con proveedores estratégicos del sector audiovisual, catering, tecnología y diseño. La idea es consolidar una red colaborativa que permita ampliar la capacidad operativa y asegurar altos estándares de calidad.

Desde el punto de vista financiero, el presupuesto de mercadeo y lanzamiento inicial estimado en \$105 millones de pesos, distribuidos entre producción de eventos, desarrollo gráfico, pauta digital y activación y participación en patrocinios estratégicos, está alineado con el flujo proyectado de ingresos y responde a una estrategia progresiva que busca maximizar el retorno sobre la inversión desde el primer año.

En resumen, el plan de introducción de mercado de *Ean Elevé* se construye sobre una visión clara: ofrecer algo diferente en un mercado saturado. La propuesta es no solo competitiva, sino también coherente con las nuevas demandas del entorno y con los

valores institucionales que respaldan el proyecto. Cada acción, cada decisión, busca fortalecer una marca que nace con propósito y que aspira a dejar huella a través de experiencias transformadoras.

Aspectos Técnicos

La creación de *Ean Elevé* parte de una visión técnica bien estructurada que busca garantizar una operación eficiente, servicios de alta calidad y un modelo de negocio sostenible. Este capítulo desarrolla en detalle todos los componentes técnicos necesarios para que la agencia funcione con éxito, desde los objetivos operativos hasta los procesos de innovación, pasando por el equipo humano, la infraestructura y el presupuesto necesario para su puesta en marcha.

Objetivos de producción y prestación del servicio

Los objetivos técnicos de *Ean Elevé* no son simplemente metas operativas: representan el compromiso de la agencia con la excelencia, la innovación y la sostenibilidad. Desde su concepción, la agencia ha buscado diferenciarse mediante una propuesta de valor que combine experiencias personalizadas con una ejecución impecable y responsable. Por eso, cada objetivo ha sido diseñado para reflejar tanto las expectativas del mercado como los valores institucionales de la Universidad Ean.

Entre los principales objetivos técnicos se encuentran:

- Diseñar y ejecutar eventos presenciales, híbridos y virtuales con altos estándares de calidad, sostenibilidad y personalización.
- Optimizar los recursos tecnológicos, humanos y logísticos para garantizar eficiencia operativa.
- Asegurar la integración de criterios de sostenibilidad en todos los procesos, alineándose con la norma ISO 20121.
- Implementar metodologías ágiles y flexibles que permitan la adaptación rápida a cambios en el entorno o necesidades del cliente.

- Medir sistemáticamente la experiencia del usuario final para introducir mejoras continuas.

Ficha técnica del producto o servicio

Los servicios de *Ean Elevé* se caracterizan por su adaptabilidad y su enfoque experiencial. Cada evento es concebido como una solución única, diseñada con base en las necesidades específicas del cliente, el perfil de los asistentes y los objetivos de comunicación.

1. Eventos Categoría A

Tabla 5. *Ficha técnica de servicios tipo A.*

Aspecto	Descripción
Tipo de evento	Talleres, conferencias magistrales, reuniones de planeación estratégica o grupos directivos.
Capacidad	50-100 personas.
Infraestructura	Sala con capacidad básica, micrófono, sistema de proyección elemental, mobiliario estándar.
Enfoque	Generación de contenido colaborativo, discusiones académicas o estratégicas.
Duración típica	2-4 horas.
Clientes objetivos	Instituciones educativas, pequeñas empresas, grupos internos organizacionales.
Recursos requeridos	Moderador o speaker, equipo de proyección, servicio de soporte técnico básico.
Costo estimado	Bajo, dada la simplicidad de la logística. Rango de costo entre \$3 y \$7 millones, que incluye estación de café y personal audiovisual y que varía dependiendo de la cantidad de participantes y el presupuesto del cliente.
Locación	Salones multiuso, salas de juntas, auditorios pequeños.

Fuente: Elaboración propia

2. Eventos Categoría AA

Tabla 6. *Ficha técnica de servicios tipo AA.*

Aspecto	Descripción
Tipo de evento	Conferencias, seminarios, talleres especializados, congresos de nicho, lanzamientos de productos.
Capacidad	150-300 personas.
Infraestructura	Auditorios medianos con sistema audiovisual de mediana gama, iluminación ajustable.

Aspecto	Descripción
Enfoque	Actualización académica y profesional, temas de nicho específicos (tecnología, farmacéutica, finanzas).
Duración típica	Medio día a un día completo.
Clientes objetivos	Industrias farmacéuticas, tecnológicas, financieras, académicas.
Recursos requeridos	Moderador, panel de expertos, equipo audiovisual, registro básico de asistentes.
Costo estimado	Medio, dependiendo de los requerimientos técnicos. Rango de costo entre \$10 y \$40 millones, que incluyen servicios de catering, servicios técnicos especializados tipo transmisión y grabación, contratación de personal logístico, ambulancia y gestión de permisos, entre otros. Los costos varían dependiendo del número de asistentes finales al evento confirmados por el cliente.
Locación recomendada	Auditorios medianos o grandes, salones con opciones modulares dentro del campus.

Fuente: Elaboración propia

3. Eventos Categoría AAA

Tabla 7. Ficha técnica de servicios tipo AAA.

Aspecto	Descripción
Tipo de evento	Congresos de alto impacto, activaciones de marca, lanzamientos de productos innovadores, foros globales.
Capacidad	Más de 300 personas.
Infraestructura	Auditorios grandes, escenarios con tecnología de alta gama (proyección 4K, iluminación dinámica).
Enfoque	Impacto reputacional, lanzamiento de productos, participación de actores estratégicos (gobierno, empresas líderes), experiencias inmersivas.
Duración típica	Un día completo a eventos de múltiples días.
Clientes objetivos	Grandes corporaciones, multinacionales, sector público, empresas de consumo masivo.
Recursos requeridos	Speaker de alto nivel, equipo de producción especializado, registro automatizado, permisos legales.
Costo estimado	Alto, por la sofisticación requerida. Rango de costo entre \$50 y \$250 millones, que incluyen servicios de catering especializado, servicios técnicos especializados tipo transmisión y grabación, puntos de registro, landing web, contratación de personal logístico, ambulancia, presentador, escenografía, alquiler de carpas y mobiliario, diseño de material gráfico y audiovisual, render y gestión de permisos, entre otros. Los costos varían dependiendo del número de asistentes finales al evento confirmados por el cliente.
Locación recomendada	Auditorios premium o espacios abiertos para actividades masivas, con apoyo logístico externo.

Fuente: Elaboración propia

Las fichas técnicas desarrolladas para cada tipo de evento contemplan variables como duración, formato (presencial, híbrido o virtual), requerimientos logísticos, nivel de complejidad, recursos humanos y técnicos, locación y condiciones operativas. En lo referente al equipamiento técnico necesario para la operación de los eventos, se ha identificado un conjunto de elementos cuya selección dependerá de las características específicas de cada proyecto. Entre estos recursos se incluyen: pantallas de proyección LED, cámaras de video con resolución mínima 4K para transmisión en tiempo real, consolas de iluminación tipo VIMEX, sistemas de sonido con switcher digital, estructuras truss de aluminio para iluminación escénica, micrófonos inalámbricos, sistemas de iluminación láser y efectos especiales, computadores con tarjetas gráficas de alto rendimiento para la producción audiovisual, así como sillas y mesas tipo panel para actividades académicas o corporativas. En eventos de alta innovación, se prevé el uso de hologramas y otras tecnologías inmersivas.

Todos los equipos a utilizar deberán contar, en la medida de lo posible, con certificaciones de eficiencia energética o bajo consumo (por ejemplo, clasificación ENERGY STAR), contribuyendo así al cumplimiento de los criterios de sostenibilidad del modelo. La adquisición o alquiler de estos elementos se gestionará de forma personalizada según el alcance de cada evento, siendo considerados en la estimación de costos fijos y variables, con el fin de asegurar la rentabilidad del negocio sin comprometer la calidad ni los estándares ambientales definidos por Ean Elevé.

Descripción del proceso de prestación del servicio

La prestación del servicio en *Ean Elevé* se fundamenta en un proceso estructurado y sistemático que abarca desde la identificación de las necesidades del cliente hasta la evaluación post-evento. Este enfoque permite asegurar altos estándares de calidad, sostenibilidad e innovación en cada fase de ejecución, garantizando que las experiencias ofrecidas respondan efectivamente a los objetivos del cliente y a las exigencias del

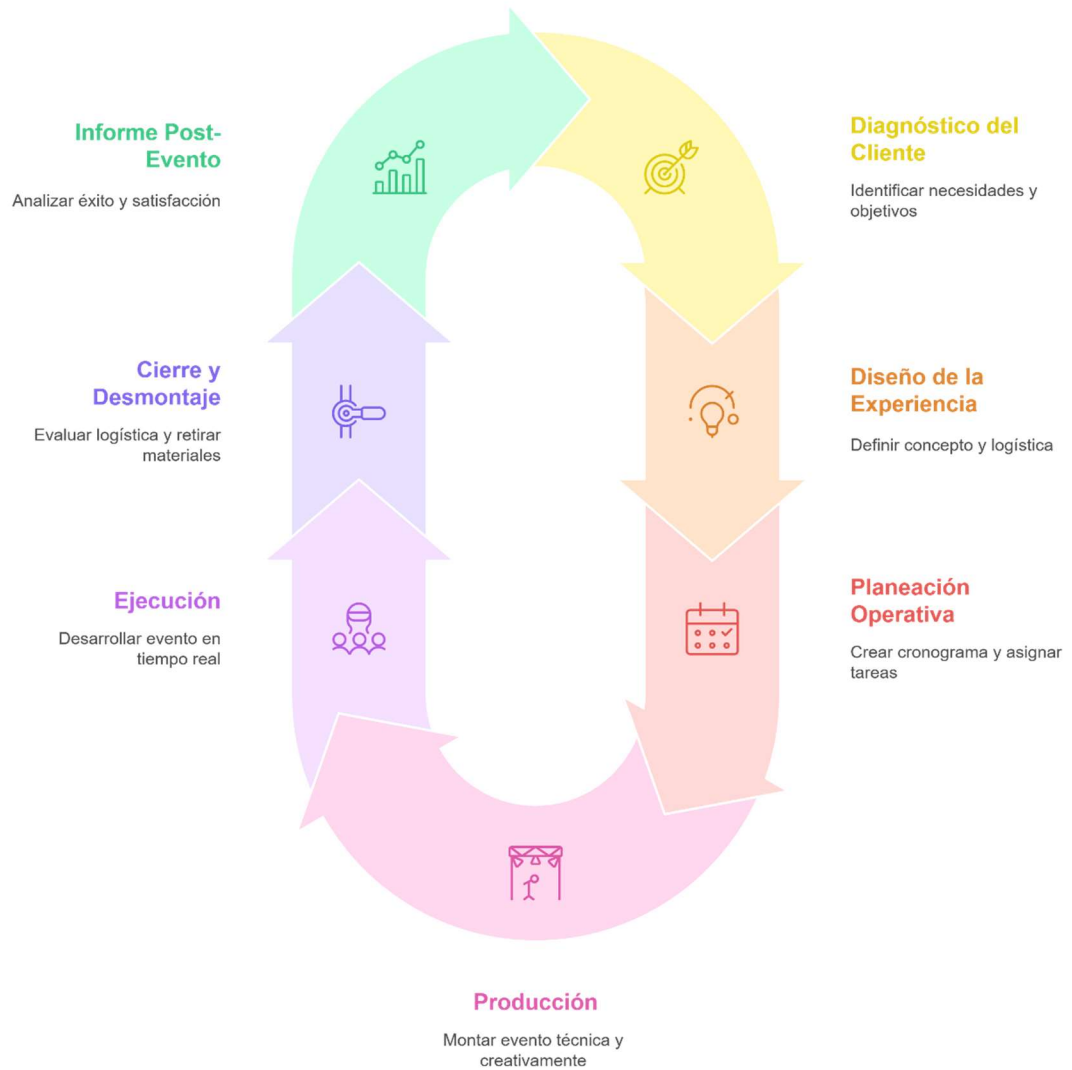
entorno competitivo. A través de un modelo de gestión integral, el proceso ha sido diseñado para optimizar recursos, reducir tiempos de respuesta, fortalecer la trazabilidad de las actividades y maximizar el impacto de los eventos realizados. A continuación, se describe detalladamente el flujo operativo que sustenta la entrega del servicio, destacando los momentos clave y las interacciones entre las áreas involucradas. .El proceso de producción de los eventos se estructura en siete fases (ver Ilustración 1):

Estas fases secuenciales garantizan la adecuada ejecución de eventos sostenibles, innovadores y personalizados, alineados con los estándares de calidad del sector. Cada etapa contempla entradas específicas, actividades clave, recursos involucrados, actores responsables, entregables y consideraciones críticas, lo que permite un control riguroso y la generación de valor en cada proyecto.



La primera fase, Diagnóstico del cliente, tiene como propósito comprender a fondo las necesidades, objetivos y expectativas del solicitante. A través de reuniones iniciales, recolección de briefings y análisis del público objetivo, se construye un documento de requerimientos que sirve como insumo base para el desarrollo creativo y logístico. En esta etapa se identifican además posibles restricciones presupuestarias, limitaciones logísticas y se realiza un mapa de *stakeholders* relevantes. Esta fase involucra al cliente, al equipo de planificación de *Ean Elevé* y, cuando es pertinente, a asesores externos. Un diagnóstico bien ejecutado permite establecer una ruta de trabajo alineada con los objetivos estratégicos del evento.

Ilustración 1. Diagrama de flujo del proceso de producción de eventos.



Fuente: Elaboración propia con ayuda de IA (Napkin.ai)



La segunda fase, Diseño de la experiencia, busca transformar los insumos del diagnóstico en una propuesta conceptual sólida que contemple la narrativa del evento, la ambientación, las dinámicas de participación y los canales de comunicación. Este diseño integra tendencias del marketing experiencial, prácticas sostenibles y creatividad aplicada para generar una experiencia memorable y significativa. El equipo creativo de **Ean Elevé**, junto a diseñadores gráficos, expertos en producción y estrategias de comunicación, desarrollan la propuesta con mockups,

storyboards y un plan de promoción inicial. Esta etapa culmina con la validación del cliente y la preparación para la fase operativa.



Posteriormente, en la planeación operativa, se construye el plan logístico y técnico detallado. Aquí se elabora el cronograma del evento, se asignan tareas específicas, se gestionan cotizaciones con proveedores y se tramitan los permisos legales y de seguridad requeridos. Esta fase implica una coordinación minuciosa entre los distintos actores: proveedores, equipo de producción, autoridades locales y aseguradoras, garantizando que todo el aparato operativo esté alineado. Un componente esencial de esta etapa es la creación de mecanismos de control, seguimiento y contingencia, asegurando que cualquier desviación pueda ser gestionada con rapidez y eficiencia.



La producción, como cuarta etapa, implica el montaje técnico y creativo de todos los componentes del evento. Se trata de una fase altamente operativa en la que se instalan estructuras, escenografías, sistemas de sonido, iluminación y audiovisuales. El equipo de producción de **Ean Elevé** coordina con los proveedores para asegurar que el montaje se realice dentro del tiempo previsto y cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad. Se realizan pruebas técnicas, se ajustan detalles de última hora y se valida el funcionamiento de cada uno de los sistemas. Las salidas de esta fase son los espacios listos para su uso, documentados mediante checklists e informes de validación.



Una vez todo está listo, se pasa a la ejecución, fase en la que se lleva a cabo el evento en tiempo real. El equipo de campo gestiona la entrada de asistentes, la ejecución de la programación y la atención de requerimientos logísticos o técnicos. Es fundamental la capacidad de respuesta ante imprevistos y la coordinación efectiva entre los distintos frentes operativos. Se hace monitoreo constante del desarrollo de la experiencia, documentando incidentes y capturando datos que luego

alimentarán el informe de cierre. Esta fase es donde se materializa todo el trabajo previo, y su éxito depende de la preparación de las etapas anteriores.



Finalizado el evento, se procede al cierre y desmontaje, etapa que contempla la desinstalación de estructuras, la devolución de equipos y la restauración del espacio. Además de coordinar el retiro de proveedores, se realiza una evaluación logística para determinar oportunidades de mejora y se recopilan los insumos necesarios para los informes de sostenibilidad. La correcta ejecución de esta fase garantiza que la reputación de la agencia se mantenga intacta ante propietarios de espacios, clientes y asistentes.



Finalmente, en la etapa de informe post-evento, se consolida toda la información obtenida durante el desarrollo de la experiencia para evaluar el impacto, la satisfacción del cliente y de los asistentes, y los aprendizajes del equipo. Se analizan indicadores clave como la asistencia real vs. esperada, tiempos de ejecución, cumplimiento presupuestal, percepción de calidad y sostenibilidad del evento. Estos informes son entregados al cliente y utilizados internamente para la mejora continua, siguiendo modelos de retroalimentación estratégica como el ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), recomendado por ISO 9001 e ISO 20121.

Cada una de estas fases está interconectada, y su integración permite a **Ean Elevé** asegurar una experiencia de alto nivel, diferenciada y sostenible. Esta metodología no solo fortalece la relación con los clientes, sino que también establece un modelo operativo replicable y escalable, alineado con las mejores prácticas internacionales de gestión de eventos como se pueden llegar a detallar en literatura internacional sobre gestión y producción de eventos como *Professional event coordination* y *Festival and special event management* (Silvers, 2012; Allen et al., 2011). Así, el enfoque técnico de **Ean Elevé** es tanto riguroso como flexible, y se adapta a las características particulares de cada cliente, garantizando una ejecución impecable y con alto valor agregado.

Necesidades técnicas y requerimientos

Para garantizar el cumplimiento de los estándares propuestos, la agencia necesita contar con:

Equipos audiovisuales de alta gama (pantallas LED, consolas de sonido, micrófonos inalámbricos).

- Plataformas de transmisión en vivo para eventos híbridos y virtuales.
- Software especializado para diseño gráfico, edición de video y control logístico.
- Mobiliario versátil y materiales ecoamigables.
- Espacios adecuados para almacenamiento y alistamiento de equipos.

Adicionalmente, es clave contar con conectividad robusta y protocolos de contingencia que aseguren la continuidad del servicio.

Personal requerido

La operación de *Ean Elevé* está pensada para funcionar según necesidades puntuales de cada proyecto, dentro de los que se puede considerar perfiles como:

- Un director operativo
- Un coordinador de producción
- Un diseñador de experiencias
- Un responsable de logística
- Un community manager
- Personal de apoyo según la complejidad de cada evento

Cada miembro del equipo debe estar capacitado en temas de sostenibilidad, innovación y servicio al cliente, además de dominar herramientas digitales relacionadas con su rol.

Capacidad instalada y plan de producción

La agencia operará inicialmente en las instalaciones de la Universidad Ean, lo que le permitirá contar con auditorios, salones multifuncionales, zonas verdes y espacios de coworking, los cuales incluyen auditorios con capacidades que van desde 60 hasta 500 personas, además de zonas comunes, plazoletas y espacios al aire libre que permiten gestionar eventos para más de 1.000 asistentes simultáneamente. Esta infraestructura se complementa con alianzas estratégicas con proveedores externos.

La capacidad instalada inicial proyectada para ***Ean Elevé*** contempla la organización de entre 4 a 6 eventos mensuales durante el primer año, con un escalamiento progresivo que permitiría alcanzar entre 8 y 10 eventos al mes al tercer año de operación, en función de la demanda del mercado y el fortalecimiento del equipo operativo. Este crecimiento será posible mediante un modelo de producción modular y escalable, que permite ajustar rápidamente los recursos humanos, tecnológicos y logísticos a la categoría y complejidad de cada evento (A, AA o AAA), optimizando así el uso de los recursos.

El plan de producción diseñado para ***Ean Elevé*** contempla una estrategia combinada que aprovecha tanto el talento interno como el apoyo de proveedores especializados. La agencia contará con un equipo base encargado de tareas clave como la coordinación, el diseño de experiencias y la supervisión operativa. Paralelamente, se contratarán servicios externos para cubrir áreas específicas como catering, producción audiovisual, soporte técnico y montaje escenográfico, entre otros. Esta fórmula permitirá mantener una estructura organizacional flexible y eficiente, con la capacidad de escalar su operación de acuerdo con las exigencias de cada proyecto. Para asegurar una calidad constante y coherencia en todas sus ejecuciones, se implementará un sistema de gestión basado en estándares internacionales, adoptando lineamientos de la norma ISO 20121, orientada a la organización de eventos sostenibles (International Organization for Standardization, 2024).

La trazabilidad y el control operativo de los eventos estarán soportados en plataformas tecnológicas colaborativas como Trello, Monday o Airtable. Estas herramientas permitirán planificar por fases, asignar responsabilidades, monitorear cronogramas, verificar el cumplimiento de entregables y realizar seguimiento financiero. Adicionalmente, se elaborarán formatos estandarizados para cada etapa del proceso —desde el diseño hasta el cierre post-evento—, los cuales facilitarán un monitoreo detallado y la sistematización del conocimiento interno.

La estructura del proceso de producción incluye cuatro fases principales:

- **Preproducción:** activación del equipo base (diseño, comercial, logística), definición del cronograma maestro, reuniones con el cliente y proveedores, y validación de la ficha técnica.
- **Producción:** movilización de proveedores, visitas técnicas, adquisiciones logísticas, ensayos y control de imprevistos.
- **Ejecución:** desarrollo del evento, supervisión en sitio, soporte técnico, registro audiovisual y atención al público.
- **Postproducción:** evaluación del cliente, cierre contable, informe de sostenibilidad y análisis de indicadores de éxito.

Esta estructura asegura consistencia en la calidad, alto nivel de personalización, sostenibilidad y eficiencia en tiempos y costos. Además, se incluirán módulos de I+D para monitorear tecnologías emergentes, materiales sostenibles y nuevas metodologías de diseño de experiencias. El modelo está basado en buenas prácticas del sector y casos exitosos en México, Chile y Brasil, siguiendo principios de escalabilidad e innovación continua (Silvers, 2012; Allen et al., 2011; Events Industry Council; PCMA).

Modelo de gestión integral del proceso

El modelo de gestión integral diseñado para *Ean Elevé* tiene como propósito asegurar que cada etapa del servicio, desde la concepción creativa hasta la evaluación posterior al

evento, se lleve a cabo con estándares de calidad, sostenibilidad y eficiencia. Esta estructura de gestión se construye a partir de buenas prácticas consolidadas, articulando los lineamientos del Project Management Institute (PMI, 2021), los principios de sostenibilidad de la norma ISO 20121, y metodologías ágiles y eficientes como el Lean Event Management. Todos estos elementos se adaptan cuidadosamente al contexto local y a la filosofía institucional de la Universidad Ean.

Más allá de cumplir con las exigencias operativas, el modelo responde a la visión de largo plazo de consolidar a *Ean Elevé* como una agencia de referencia en el diseño y ejecución de experiencias memorables, sostenibles e innovadoras. Por eso, la gestión se organiza en torno a procesos integrales, con una estructura modular que incorpora herramientas de planeación estratégica, control operativo, trazabilidad y mejora continua.

Para garantizar el control de calidad en la prestación del servicio, se establecerá un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) que abarcarán variables como cumplimiento de cronograma, satisfacción del cliente, eficiencia presupuestal, impacto ambiental y desempeño del proveedor. Estos indicadores serán monitoreados en tiempo real a través de herramientas de gestión de proyectos, permitiendo tomar decisiones basadas en datos y responder de forma proactiva ante desviaciones en la ejecución. Además, cada evento contará con una bitácora operativa que documentará los aprendizajes, ajustes y hallazgos críticos que puedan nutrir futuras ejecuciones.

La mejora continua se consolida como un principio transversal del modelo. Luego de cada evento, se implementará un proceso de retroalimentación estructurada que incluirá encuestas a los asistentes, entrevistas internas con los equipos de trabajo y una reunión post mortem de evaluación. Esta información será sistematizada en informes de cierre que no solo documentarán resultados cuantitativos, sino también hallazgos cualitativos sobre la experiencia de los usuarios, el cumplimiento de los objetivos del cliente y el rendimiento de los recursos técnicos y humanos. Este análisis será fundamental para

actualizar protocolos, afinar procedimientos y alimentar las capacitaciones internas del equipo.

Complementariamente, se promoverá una cultura de innovación basada en ciclos iterativos. Se validarán nuevas herramientas tecnológicas, se ensayarán formatos alternativos de evento y se evaluará el desempeño de alianzas estratégicas, todo dentro de un marco de pruebas controladas. Esta flexibilidad metodológica permitirá que el modelo no solo mantenga su alineación con los valores institucionales, sino que también evolucione a la par de las tendencias del sector, adaptándose con agilidad a los retos del entorno.

Finalmente, Ean Elevé adoptará un enfoque participativo en la toma de decisiones estratégicas, incorporando a clientes, aliados y expertos en procesos de cocreación y análisis. Esto no solo fortalece la legitimidad del modelo, sino que amplía la base de conocimiento para refinar continuamente las prácticas de gestión. De este modo, el modelo se posiciona como un ecosistema dinámico y resiliente, capaz de ofrecer servicios de alta calidad bajo criterios de sostenibilidad y excelencia operativa.

1. Enfoque PMI: gestión por áreas de conocimiento

El modelo se sustenta en las diez áreas de conocimiento propuestas por el PMBOK del PMI (2021), adaptadas a las particularidades de la industria de eventos. Las áreas más relevantes en este contexto son:

- Gestión del alcance: se realizará una definición detallada de los objetivos de cada evento, los entregables pactados y los criterios de éxito consensuados con el cliente.
- Gestión del tiempo: se implementarán cronogramas específicos con puntos de control y uso de plataformas colaborativas.
- Gestión del costo: cada proyecto tendrá presupuestos definidos, con seguimiento en tiempo real y reportes financieros post-ejecución.

- Gestión de la calidad: se aplicarán protocolos por fases, encuestas de satisfacción y auditorías internas, alineadas con ISO 20121.
- Gestión de los recursos humanos: el talento humano, tanto interno como tercerizado, será asignado de acuerdo con la complejidad y naturaleza del evento.
- Gestión de los riesgos: se anticiparán posibles contingencias y se establecerán planes de respuesta ante riesgos logísticos, técnicos, climáticos o reputacionales.

2. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

La evaluación del rendimiento operativo se hará mediante un sistema robusto de indicadores clave de desempeño. Estos KPIs serán medidos por evento y de forma acumulada para evaluar el impacto a nivel estratégico:

- Nivel de satisfacción del cliente: se aplicarán encuestas estructuradas y entrevistas post-evento. La meta será alcanzar niveles iguales o superiores al 90% de NPS.
- Meta presupuestal: cada proyecto deberá cumplir con una rentabilidad mínima del 8% EBITDA sobre el ingreso individual por proyecto. Se tendrá en cuenta un cálculo mínimo de overhead del 32% como estándar para cubrir los gastos operacionales, administrativos y de personal fijo de la organización.
- Cumplimiento del cronograma: se espera que al menos el 95% de las actividades planificadas se ejecuten en los tiempos establecidos.
- Impacto ambiental del evento: se calcularán indicadores como la huella de carbono, consumo energético, uso de materiales reciclables y volumen de residuos evitados. Todos los eventos deberán contar con una estrategia ambiental definida.

- Índice de recurrencia de clientes: se medirá el número de clientes que vuelven a contratar los servicios de la agencia en un mismo año. A partir del segundo año de operaciones, se espera que este índice supere el 50 %.

3. Modelo ISO 20121 para sostenibilidad

Adoptar la norma ISO 20121 permitirá a la agencia integrar principios éticos, sociales y medioambientales en todos los niveles del proceso. Esta integración comenzará desde la etapa de planificación y se reflejará en:

- La selección de proveedores locales y sostenibles.
- La gestión adecuada de residuos y el uso de materiales biodegradables.
- La inclusión de criterios de accesibilidad universal en los espacios del evento.
- El seguimiento y documentación del impacto ambiental.
- La garantía de condiciones laborales justas y transparentes para todos los involucrados.

Además, *Ean Elevé* elaborará fichas ambientales personalizadas para cada evento, donde se documentarán métricas como consumo de energía, materiales reutilizados, emisiones evitadas y estrategias de mitigación. Estos informes serán entregados al cliente como parte del cierre del proyecto, promoviendo la transparencia y el compromiso con el desarrollo sostenible.

4. Lean Event Management

La incorporación de los principios de Lean Management —adaptados a la industria de eventos— constituye una apuesta por procesos operativos más eficientes, coherentes y en constante mejora. Esta metodología, basada en los aportes de Womack y Jones (2003), se enfoca en eliminar desperdicios, optimizar flujos de trabajo y maximizar el valor percibido por el cliente. En el contexto de los eventos BTL, donde cada detalle afecta la experiencia, este enfoque resulta especialmente útil para garantizar resultados de alta calidad sin sacrificar rentabilidad.

La aplicación práctica del enfoque Lean puede visualizarse en la Ilustración 2.

- **Mapeo de procesos:** se documentará y visualizará detalladamente cada paso del servicio para identificar cuellos de botella, redundancias y tareas sin valor agregado. Esta técnica, usada ampliamente en industrias de servicios, permite focalizar los esfuerzos de mejora donde realmente se requiere (Rother & Shook, 2003).
- **Estandarización de tareas críticas:** se establecerán protocolos claros para actividades frecuentes como el montaje, la coordinación con proveedores o la elaboración de informes. Como lo plantea Liker (2004), estandarizar procesos no limita la innovación, sino que sienta las bases para mejorarla de forma constante y medible.

Ilustración 2. Lean Event Management.



Fuente: Elaboración propia con ayuda de IA (Napkin.ai)

- **Ciclos de retroalimentación continua:** en todas las fases del proyecto (planeación, producción, ejecución y cierre) se implementarán mecanismos para

recoger feedback de clientes, proveedores y del equipo interno. Esta información se utilizará para realizar ajustes en tiempo real y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencias.

- **Iteración en la mejora de la experiencia:** aspectos como el flujo del evento, la interacción con el contenido o la percepción de sostenibilidad serán evaluados de forma sistemática. Se aplicarán pequeñas mejoras en eventos sucesivos y se analizará su impacto antes de escalarlas.
- **Análisis Kaizen post-evento:** tras cada evento, se convocará una sesión de mejora continua (Kaizen) donde se identificarán aciertos, errores y oportunidades. Esta revisión será transversal, involucrando a todas las áreas —logística, producción, contenido, cliente y sostenibilidad— para generar acciones preventivas y correctivas.

Adicionalmente, se gestionarán indicadores de eficiencia operacional como tiempos de montaje/desmontaje, reprocesos, consumo real de materiales frente al estimado, y satisfacción interna del equipo operativo. Todo esto será registrado en plataformas digitales con responsables, fechas de entrega y controles establecidos.

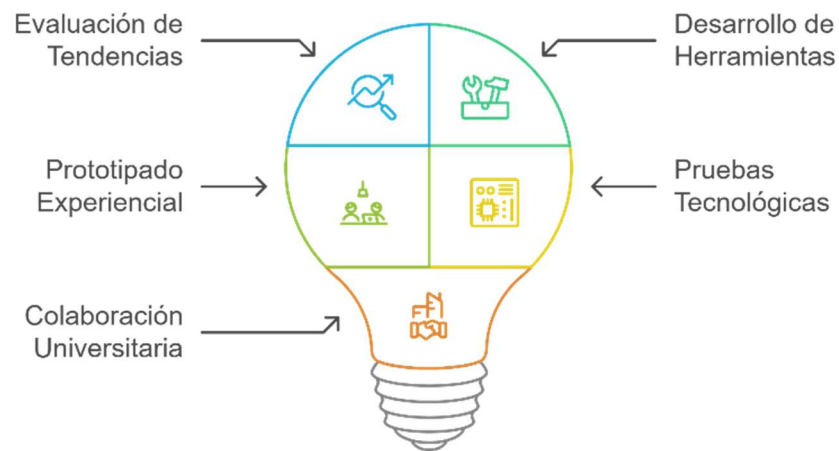
Este enfoque permitirá que *Ean Elevé* no solo se posicione como una agencia creativa e innovadora, sino también como una organización rigurosa, disciplinada y centrada en la excelencia operativa. La aplicación del pensamiento Lean asegurará que, sin importar el tamaño, la escala o la complejidad del evento, la agencia mantenga siempre un estándar alto en calidad y sostenibilidad, fortaleciendo su propuesta de valor y generando confianza en sus clientes actuales y futuros.

Procesos de investigación y desarrollo (I+D)

Con el objetivo de mantenerse a la vanguardia en el competitivo mundo de los eventos experienciales, *Ean Elevé* impulsará una cultura sólida de innovación continua, basada en procesos sistemáticos de Investigación y Desarrollo (I+D) (ver ilustración 3).

Esta apuesta no solo responde a una visión estratégica de crecimiento, sino que también está en plena sintonía con la misión de la Universidad Ean, que promueve la formación de líderes sostenibles e innovadores, comprometidos con el desarrollo del país. La agencia buscará activar y aprovechar al máximo el ecosistema académico de la universidad, estableciendo alianzas dinámicas con semilleros de investigación, grupos docentes y estudiantes. A través de esta colaboración activa, se fomentarán procesos de cocreación orientados a generar nuevas propuestas de valor y formatos disruptivos que respondan a los retos del entorno actual.

Ilustración 3. Estrategia de innovación.



Fuente: Elaboración propia con ayuda de IA (Napkin.ai)

La estrategia de I+D se estructurará en torno a cuatro ejes fundamentales, cada uno con una orientación específica pero complementaria, para fortalecer la capacidad creativa y técnica de la agencia:

- **Evaluación de tendencias del marketing experiencial:** se implementará un sistema robusto de vigilancia tecnológica y de mercado, con el propósito de monitorear constantemente las tendencias globales en la industria de eventos, experiencias inmersivas y estrategias de engagement. Para ello, se tomarán como referencia fuentes confiables como el *Event Industry Council* y estudios

sectoriales de actualidad. La información recolectada servirá como base para el diseño de nuevos servicios, alineados con las necesidades emergentes de los clientes y del mercado.

- **Desarrollo de herramientas propias para la medición de impacto:** se desarrollarán instrumentos digitales personalizados que permitan evaluar el rendimiento de cada evento tanto desde una perspectiva cualitativa como cuantitativa. Estos instrumentos incluirán métricas asociadas a sostenibilidad, engagement, retorno de inversión emocional (ROE) y recordación de marca. La implementación de estas herramientas facilitará la entrega de resultados basados en datos verificables, reforzando el valor diferencial del servicio ofrecido y proporcionando retroalimentación constante al modelo de negocio.
- **Prototipado de experiencias mediante cocreación:** con el apoyo de metodologías ágiles como *Design Thinking* y *Lean Startup*, la agencia podrá ser la impulsora de desarrollo de prototipos de eventos innovadores, diseñados en conjunto con estudiantes, docentes y actores clave del sector. Estas iniciativas se llevarán a cabo en entornos colaborativos como laboratorios de innovación y aulas creativas, alineados con el enfoque pedagógico de la Universidad Ean, centrado en el aprendizaje basado en proyectos (PBL) y en la solución de retos reales del entorno empresarial y social.
- **Exploración y testeo de tecnologías emergentes:** como parte de su enfoque de innovación abierta, *Ean Elevé* explorará la aplicación de herramientas tecnológicas avanzadas como la realidad aumentada (RA), asistentes virtuales impulsados por inteligencia artificial (IA), dinámicas de gamificación y transmisiones inmersivas en 360°. Estas tecnologías se integrarán inicialmente en eventos piloto realizados al interior de la universidad, permitiendo una validación progresiva tanto a nivel técnico como de experiencia del usuario. Este proceso se

enmarca dentro de las líneas estratégicas del *Plan de Acción Institucional 2024*, orientadas hacia la transformación digital y la innovación educativa.

La unidad de I+D de *Ean Elevé* trabajará de forma articulada con el centro de innovación y emprendimiento Gerencia Impacta de la Universidad Ean, así como con aliados estratégicos como empresas tecnológicas, incubadoras de negocios y clústeres creativos. Esta red colaborativa no solo permitirá fortalecer el portafolio de servicios de la agencia, sino que también aumentará su capacidad de respuesta frente a cambios en el mercado y garantizará su permanencia como líder en el sector de eventos sostenibles y experiencias transformadoras.

Presupuesto de producción e infraestructura

El presupuesto inicial destinado a la producción e infraestructura de *Ean Elevé* ha sido cuidadosamente diseñado para responder a las necesidades clave que permitirán poner en marcha las operaciones de la agencia. Este plan de inversión prioriza la construcción de una estructura operativa ágil, eficiente y alineada con los principios de sostenibilidad, maximizando el uso de los recursos ya disponibles en la Universidad Ean (ver Tabla 8). El objetivo es garantizar condiciones óptimas desde el inicio, asegurando así la capacidad de ofrecer servicios profesionales, innovadores y responsables desde el primer día.

La estimación de los montos se fundamenta en tres fuentes clave de información:

1. **Costos históricos de eventos organizados por la Universidad Ean:** se han tenido en cuenta los datos proporcionados por la Dirección de Eventos y Proyectos Culturales, con base en la experiencia de gestión de eventos tanto internos como externos en las sedes Legacy y El Nogal.

Tabla 8. *Presupuesto de producción e infraestructura.*

Concepto	Monto estimado (COP)
Acondicionamiento de espacio operativo (oficina)	\$ 12.000.000

Concepto	Monto estimado (COP)
Equipamiento técnico básico (Cámara fotográfica)	\$ 25.000.000
Software de gestión y licencias	\$ 6.000.000
Material POP e insumos iniciales	\$ 10.000.000
Servicios tercerizados (montaje, sonido)	\$ 20.000.000
Sostenibilidad (medición e implementación)	\$ 8.000.000
TOTAL	\$ 81.000.000

Fuente: Elaboración propia

2. **Cotizaciones actualizadas de proveedores en Bogotá:** entre los meses de enero y abril de 2025, se recopilaron datos del mercado local relacionados con servicios fundamentales como catering, producción técnica, diseño escenográfico y montaje.
3. **Referentes del sector:** se consultaron informes como el *Informe de Gestión 2024* de Fenalco, el cual proporciona una visión detallada del comportamiento del sector comercio y servicios en Colombia.

Para financiar este presupuesto, se prevé solicitar una inversión inicial a la Universidad Ean, que actuaría como un inversor ángel. Con el inicio de operaciones, se espera que los ingresos generados por los servicios prestados permitan no solo sostener esta inversión, sino ampliarla progresivamente a medida que la agencia crece y consolida su portafolio.

Aspectos Organizacionales y Legales

Este capítulo se enfoca en detallar los elementos organizacionales y legales esenciales para el adecuado funcionamiento de *Ean Elevé*, una agencia universitaria especializada en la creación de eventos sostenibles e innovadores. El propósito central es sentar las bases de una estructura funcional y normativa robusta que no solo asegure la eficiencia operativa, sino que también garantice el cumplimiento estricto de las normas legales vigentes en Colombia. En este marco, se desarrolla de forma integral un conjunto de componentes clave que abarcan desde la formulación de la misión y visión estratégica de la agencia, hasta la configuración de la estructura organizacional inicial y la definición de los roles, perfiles y funciones del equipo humano que hará posible su operación.

Asimismo, se incluye el diseño del organigrama propuesto, junto con un análisis de los factores críticos relacionados con la gestión del talento humano y el establecimiento del modelo de gobierno corporativo, el cual será la guía para los procesos de toma de decisiones. De igual forma, se presentan los principales marcos legales que regulan la industria de los eventos, las consideraciones jurídicas necesarias para la creación formal de la sociedad, los regímenes especiales disponibles para este tipo de iniciativas y un análisis presupuestal detallado del personal administrativo que se requiere para su puesta en marcha. Todo el contenido de esta sección ha sido elaborado en coherencia con la misión académica, emprendedora y sostenible de la Universidad Ean, asegurando que *Ean Elevé* se proyecte desde su origen como una organización legalmente sólida, transparente en sus procesos y comprometida con la sostenibilidad.

1. Análisis Estratégico: Misión y Visión

La misión y visión de *Ean Elevé* han sido cuidadosamente formuladas para expresar con claridad el propósito central de la agencia y su proyección en el dinámico sector de eventos Below The Line (BTL).

Misión: Diseñar y ejecutar experiencias únicas, sostenibles e innovadoras que fortalezcan los lazos emocionales entre las marcas, sus audiencias y la Universidad Ean, consolidando un modelo de agencia universitaria con impacto real y diferenciador.

Visión: En el año 2030, *Ean Elevé* será reconocida como la agencia universitaria líder en Colombia en la creación de experiencias sostenibles y altamente personalizadas, destacándose en los ámbitos corporativo, académico y de innovación.

Ambas declaraciones están plenamente alineadas con los valores institucionales de la Universidad Ean, enfocados en el emprendimiento, la sostenibilidad y la innovación con sentido social.

2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de *Ean Elevé* ha sido concebida con un enfoque flexible y adaptable, orientado a responder de manera ágil tanto a las dinámicas cambiantes del mercado como a los requerimientos internos de la Universidad Ean. Para lograrlo, se implementará un modelo matricial que combine áreas funcionales con roles transversales, promoviendo así una colaboración fluida entre los distintos equipos y una mayor eficiencia en los procesos operativos.

En su etapa inicial, la agencia contará con un equipo base conformado por un ejecutivo comercial, un asistente administrativo y un productor de eventos. Los demás perfiles necesarios para la operación —como diseñadores gráficos, técnicos de sonido, personal logístico y otros especialistas— serán contratados de forma externa, mediante esquemas de tercerización. Esta modalidad se mantendrá hasta que la agencia alcance el punto de equilibrio financiero que permita ampliar su planta con personal directo, garantizando una operación sostenible a largo plazo.

3. Perfiles y Funciones

A continuación, se presentan los perfiles principales que conformarán el equipo base de *Ean Elevé*, junto con una descripción de sus responsabilidades específicas dentro de la operación de la agencia:

- **Ejecutivo Comercial:** Este profesional será el encargado de gestionar la relación con los clientes, elaborar y presentar propuestas de valor, cerrar negociaciones y realizar el seguimiento correspondiente después de cada evento. Su papel resulta clave para impulsar el crecimiento sostenido de la agencia y asegurar su viabilidad financiera a lo largo del tiempo.
- **Apoyo Administrativo:** Tendrá a su cargo la organización de la documentación, la coordinación de las agendas internas, la relación con proveedores y la asistencia en diversas tareas logísticas. Esta figura será esencial para garantizar la eficiencia operativa del equipo.
- **Productor de Eventos:** Será el responsable de liderar la planeación, ejecución técnica y supervisión general de cada evento, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y sostenibilidad previamente acordados con los clientes.

Tabla 9. *Descriptor de perfiles de Ean Elevé.*

CARGO	FUNCIONES	COMPETENCIAS DESEADAS	EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA
EJECUTIVO COMERCIAL	Identificar y desarrollar oportunidades de negocio. Gestionar el proceso de ventas desde la prospección hasta el cierre. Realizar seguimiento a clientes actuales y potenciales. Preparar y presentar propuestas comerciales.	Comunicación asertiva y persuasiva. Alta orientación al cliente y resultados. Habilidades de negociación y cierre. Pensamiento estratégico y comercial. Gestión del tiempo y autonomía. Capacidad de análisis y toma de decisiones.	2 años en ventas consultivas, desarrollo de negocios o roles similares en sectores B2B o B2C.

CARGO	FUNCIONES	COMPETENCIAS DESEADAS	EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA
	Alcanzar y superar los objetivos de ventas mensuales. Coordinar con el equipo de marketing y operaciones para garantizar la entrega de los productos/servicios.		
APOYO ADMINISTRATIVO	Gestionar documentación, agendas y soporte operativo del equipo. Apoyar en la elaboración de informes y reportes. Realizar seguimiento a procesos internos y externos (compras, facturación, comunicaciones). Coordinar logística de reuniones, viajes y eventos internos. Atender solicitudes internas y externas en tareas administrativas.	Organización y atención al detalle. Manejo de herramientas ofimáticas (Excel, Word, correo electrónico). Capacidad para priorizar tareas y cumplir plazos. Proactividad y discreción. Buenas habilidades de comunicación escrita y verbal.	1 año en roles similares de apoyo administrativo o asistente de oficina.
PRODUCTOR DE EVENTOS	Planificar, coordinar y ejecutar eventos presenciales, virtuales o híbridos. Supervisar el desarrollo logístico y técnico de cada evento. Coordinar con proveedores, locaciones, talento y aliados. Elaborar cronogramas, presupuestos y reportes post-evento. Garantizar la calidad de la experiencia	Liderazgo y manejo de múltiples tareas simultáneamente. Resolución de problemas en tiempo real. Creatividad y atención a los detalles. Comunicación efectiva y habilidades interpersonales. Conocimiento en herramientas de gestión de eventos (Asana, Trello, plataformas de streaming, etc.).	3 años en producción de eventos corporativos, culturales o institucionales.

CARGO	FUNCIONES	COMPETENCIAS DESEADAS	EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA
	para asistentes y patrocinadores.		

Fuente: Elaboración propia

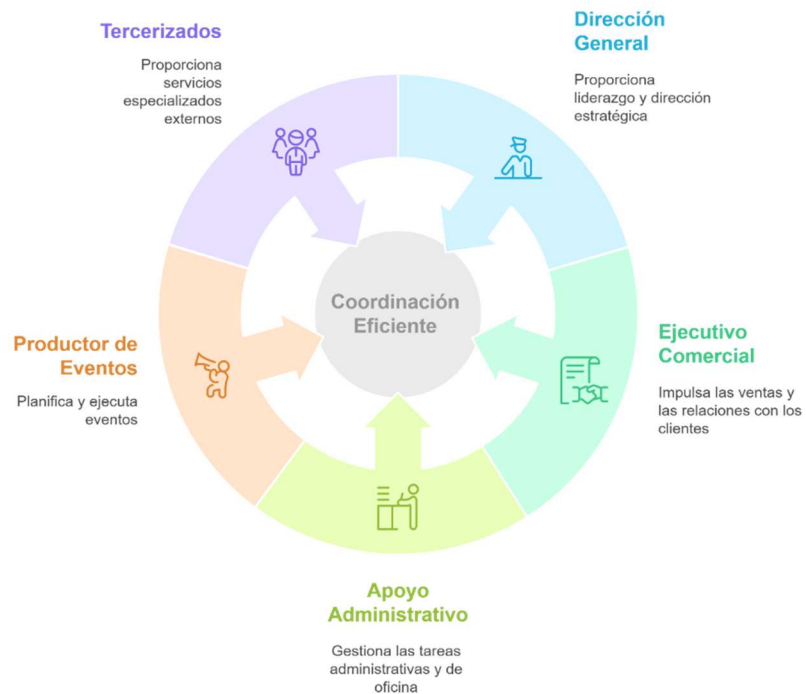
La contratación externa de otros perfiles profesionales permitirá a *Ean Elevé* mantener una estructura flexible, optimizando recursos y adaptándose con agilidad a los requerimientos cambiantes del mercado.

4. Organigrama

El organigrama de *Ean Elevé* reflejará una estructura horizontal y colaborativa, promoviendo la comunicación efectiva y la toma de decisiones ágil (ver ilustración 4).

Esta estructura organizacional facilitará una coordinación efectiva entre las áreas clave, permitiendo una ejecución ágil de los proyectos y una rápida adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado.

Ilustración 4. Estructura organizacional Ean Elevé.



Fuente: Elaboración propia con ayuda de IA (Napkin.ai)

5. Factores Clave de la Gestión del Talento Humano

La estrategia de gestión del talento humano en Ean Elevé estará orientada por los siguientes pilares fundamentales:

- **Flexibilidad Operativa:** Se implementará un esquema de contratación por proyecto, que permitirá ajustar la composición del equipo de trabajo en función de la demanda, optimizando los recursos disponibles y manteniendo altos niveles de eficiencia.
- **Formación Continua:** Se impulsará el crecimiento profesional de los colaboradores a través de programas de capacitación permanente y alianzas con semilleros de investigación y programas académicos de la Universidad Ean.
- **Bienestar y Cultura Organizacional:** Se construirá un entorno laboral que promueva la colaboración, la creatividad y el sentido de propósito, alineado con los valores institucionales de la universidad.
- **Evaluación por Competencias y Resultados:** Se aplicarán modelos de evaluación 360° y sistemas de seguimiento de KPIs, garantizando así el desempeño y la mejora continua del equipo.
- **Diversidad e Inclusión:** Se adoptarán políticas que aseguren un entorno laboral equitativo, basado en estándares internacionales y principios de no discriminación.

6. Esquema de Gobierno Corporativo

Ean Elevé adoptará un modelo de gobierno corporativo diseñado para promover la transparencia, la responsabilidad institucional y la alineación estratégica con los objetivos tanto de la agencia como de la Universidad Ean.

- **Junta Asesora Institucional:** Estará integrada por representantes de áreas clave de la Universidad Ean (jurídica, financiera, mercadeo y publicidad) y tendrá como

función principal velar por el cumplimiento de los valores institucionales, así como por la sostenibilidad y proyección a largo plazo del modelo de negocio.

- **Comité Operativo:** Será un equipo interno encargado de definir las prioridades mensuales, validar propuestas y gestionar riesgos, contribuyendo a mantener la eficiencia operativa y la calidad en los servicios prestados.
- **Auditoría Externa (Anual):** Se realizará una revisión anual de tipo financiero y de cumplimiento normativo, con el fin de asegurar transparencia en los procesos y fortalecer la rendición de cuentas.

Este esquema se fundamenta en las buenas prácticas de gobernanza promovidas por el Global Reporting Initiative (GRI) y los lineamientos de la norma ISO 26000.

7. Aspectos Legales

Ean Elevé cumplirá con la normativa vigente en Colombia relacionada con la organización de eventos, incluyendo:

- **Decreto 0838 de 2007:** Regula eventos de afluencia masiva, exigiendo planes de emergencia, análisis de riesgo estructural y funcional, y concepto favorable de seguridad.
- **Ley 1493 de 2011:** Regula los espectáculos públicos de artes escénicas, definiendo las responsabilidades de los productores y los requisitos para la obtención de permisos.
- **Decreto 1276 de 2020:** Simplifica trámites para eventos y define condiciones de bioseguridad post-pandemia.
- **Decreto 277 de 2021:** Reglamenta eventos públicos y privados en Bogotá, estableciendo protocolos de aforo, movilidad y permisos.
- **Decreto 470 de 2021:** Facilita el uso de escenarios no convencionales e impulsa la igualdad en la oferta de espacios para eventos culturales en Bogotá.

El cumplimiento de estas normativas garantizará la legalidad y seguridad de los eventos organizados por **Ean Elevé**.

8. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

Se sugiere que **Ean Elevé** adopte la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), dado que esta forma societaria ofrece una notable flexibilidad en términos de gobierno corporativo, facilita la incorporación de socios estratégicos y permite operar con recursos tanto institucionales como privados.

Este modelo legal brinda a la agencia la posibilidad de participar en procesos de licitación, recibir inversión externa y establecer alianzas público-privadas. Así lo evidencian experiencias previas en Colombia con empresas universitarias tipo *spin-off*, promovidas como herramientas eficaces para transferir conocimiento académico al sector productivo, favoreciendo la colaboración con actores públicos y privados (Colciencias, Ruta N Medellín & Tecnova, 2016).

9. Regímenes Especiales

Ean Elevé podrá acogerse a los siguientes beneficios:

- **Régimen Simple de Tributación (RST):** Facilita el pago de impuestos con una tarifa única integrada, simplificando las obligaciones fiscales.
- **Exenciones para Economía Naranja:** Aplicables a empresas de industrias culturales y creativas con enfoque de innovación, ofreciendo beneficios fiscales y acceso a programas de apoyo.
- **Acceso a Beneficios de la Ley de Emprendimiento (Ley 2069 de 2020):** Reducción de cargas para empresas nuevas, incluyendo simplificación de trámites y acceso a financiamiento.

Estos regímenes especiales contribuirán al crecimiento y sostenibilidad financiera de **Ean Elevé**.

10. Presupuesto de Personal Administrativo

El presupuesto destinado al personal administrativo de Ean Elevé ha sido estructurado con base en los rangos salariales promedio vigentes en Colombia para los perfiles requeridos en esta etapa inicial, específicamente los cargos de ejecutivo comercial, asistente administrativo y productor de eventos, como se detalla en la Tabla 9.

En conclusión, los elementos organizacionales y legales definidos para *Ean Elevé* constituyen una base estructural sólida que habilita tanto una operación eficiente como el cumplimiento normativo necesario, al tiempo que favorecen la proyección estratégica de la agencia en el ecosistema universitario y dentro del dinámico mercado de eventos BTL en Bogotá. La elección de una figura jurídica adecuada, junto con una estructura organizacional flexible y claramente definida en cuanto a roles y funciones, le permite a la agencia responder con agilidad ante los desafíos operativos del sector.

Tabla 10. *Presupuesto de personal administrativo de Ean Elevé.*

Cargo	Número	Salario Mensual (COP)	Salario Anual (COP)	Fuente
Ejecutivo Comercial	1	\$ 2.042.596	\$ 24.511.152	Indeed (2025)
Apoyo Administrativo	1	\$ 1.444.678	\$ 17.336.136	Indeed (2025)
Productor de Eventos	1	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	Bartail (2023)
Total	3	—	\$ 71.847.288	—

Fuente: Elaboración propia

Además, la observancia estricta de la legislación vigente respalda la legitimidad de sus actividades y reduce los riesgos legales inherentes a la producción de eventos de distintas características. Este marco de organización, complementado con una estrategia de gestión del talento humano enfocada en la escalabilidad, el bienestar del equipo y el control financiero, posiciona a *Ean Elevé* como una iniciativa con potencial de crecimiento sostenible. De esta manera, se fortalece su camino para consolidarse como una *spin-off*

universitaria innovadora, competitiva y estratégicamente bien ubicada dentro del panorama nacional.

Aspectos Financieros

El análisis financiero representa un componente esencial en la estructuración de cualquier iniciativa empresarial, ya que permite examinar su viabilidad económica, sostenibilidad a lo largo del tiempo y su capacidad para generar valor de manera constante. En el caso de *Ean Elevé*, este capítulo aborda de forma integral los fundamentos financieros que respaldan la operación, el crecimiento y el potencial de escalabilidad de la agencia, todo en coherencia con su estrategia organizacional y el entorno competitivo del mercado.

Mediante la elaboración de escenarios realistas, se proyectan ingresos, egresos, inversiones y los principales estados financieros, con el fin de identificar la rentabilidad esperada, calcular puntos de equilibrio, definir las necesidades de financiación y establecer indicadores clave de desempeño. Este ejercicio se apoya en supuestos sólidos, estrechamente vinculados con las características del modelo de negocio BTL y con el contexto académico y corporativo donde la agencia desarrollará sus actividades.

Objetivos Financieros

- Analizar la viabilidad económica de la agencia Ean Elevé mediante la proyección detallada de ingresos, costos, gastos e inversiones correspondientes a los primeros cinco años de operación.
- Calcular los flujos de caja esperados, teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado y las proyecciones de comportamiento de la demanda en el sector de eventos BTL.
- Medir la rentabilidad del negocio utilizando indicadores financieros clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el punto de equilibrio y la relación beneficio-costos.

- Determinar el monto necesario para la inversión inicial, abarcando rubros esenciales como infraestructura, equipamiento tecnológico y capital de trabajo para iniciar operaciones.
- Explorar posibles fuentes de financiación, tanto internas como externas, que puedan aportar los recursos necesarios para cubrir las necesidades de capital del proyecto.

Construir escenarios financieros realistas —probable, conservador y optimista— que funcionen como herramientas estratégicas para la toma de decisiones a mediano plazo.

La proyección de ventas de Ean Elevé se ha construido con base en un portafolio diversificado que contempla tres categorías de eventos: Tipo A, Tipo AA y Tipo AAA, cada una con características y escalas distintas. En su primer año de operación, la agencia estima ejecutar un total de 50 eventos: 25 eventos Tipo A, clasificados como pequeños; 15 eventos Tipo AA, de tamaño medio; y 10 eventos Tipo AAA, considerados grandes. Para estos eventos, se prevén ingresos anuales aproximados de \$250 millones para los Tipo A, \$450 millones para los Tipo AA y \$1.000 millones para los Tipo AAA. Esto da como resultado un ingreso total estimado de \$1.700 millones de pesos durante el primer año.

A partir del segundo año, se proyecta un crecimiento constante del 20 % en la cantidad de eventos realizados anualmente. Esto se traduce en un incremento paulatino de los ingresos: \$2.203 millones en el segundo año, hasta alcanzar los \$4.795 millones en el quinto año. Esta curva ascendente se sustenta en una estructura operativa modular, diseñada para escalar progresivamente, y en el posicionamiento estratégico de la agencia en sectores clave como el académico, el tecnológico y el farmacéutico.

En cuanto a la estrategia de mercadeo, Ean Elevé contempla una inversión progresiva destinada al fortalecimiento de la marca y la captación de nuevos clientes. En el primer año, se estima un gasto equivalente al 6% de las ventas proyectadas, es decir, \$105

millones. Este presupuesto estará orientado a campañas de marketing digital, diseño de materiales promocionales, participación en ferias especializadas y producción de contenido relevante. A medida que las ventas crecen, este gasto también aumentará proporcionalmente, alcanzando un estimado de \$153 millones en el quinto año. El enfoque principal estará centrado en canales como el marketing de contenidos, las redes sociales y las alianzas estratégicas, lo cual permitirá mantener un Costo de Adquisición de Cliente (CAC) competitivo a lo largo del tiempo.

Tabla 11. *Proyección financiera a cinco años de Ean Elevé.*

PROYECCIONES					
AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas anuales	\$ 1.700.000.000	\$ 2.203.200.000	\$ 2.855.347.200	\$ 3.700.529.971	\$ 4.795.886.842
Costos anuales	\$ 1.020.000.000	\$ 1.260.720.000	\$ 1.558.249.920	\$ 1.925.996.901	\$ 2.380.532.169
Margen operativo	\$ 680.000.000	\$ 942.480.000	\$ 1.297.097.280	\$ 1.774.533.070	\$ 2.415.354.672

Fuente: Elaboración propia, simulador financiero.

Los costos asociados a la producción de eventos considerarán tanto recursos propios como servicios tercerizados. Durante el primer año, se calcula un costo equivalente al 60% de las ventas, es decir, aproximadamente \$1.020 millones. Estos costos incluyen el alquiler de espacios, equipos técnicos (sonido e iluminación), servicios de catering, diseño escenográfico, producción técnica y montaje. A medida que se incrementa el número de eventos, se espera una mejora en la eficiencia operativa que permita mantener el margen bruto alrededor del 50%, sin afectar la calidad de los eventos ni los estándares de sostenibilidad que caracterizan la propuesta de valor de la agencia. La implementación de metodologías como Lean Event Management será clave para optimizar los procesos y controlar los costos por unidad de evento.

En lo que respecta a los gastos administrativos, se contemplan los sueldos del equipo de planta (comercial, administrativo y productor), así como servicios públicos, papelería, licencias de software de gestión y el mantenimiento de una infraestructura operativa

básica. Para el primer año, estos gastos se estiman en \$82 millones. Este monto crecerá gradualmente de acuerdo con la expansión del equipo y el aumento en el número de eventos, aunque se espera mantener una estructura operativa liviana durante los primeros tres años, soportada por contrataciones por proyecto. Esta estrategia permitirá una mayor flexibilidad y reducirá el punto de equilibrio financiero, lo cual es clave en las etapas iniciales del emprendimiento.

La inversión inicial requerida para poner en marcha la agencia asciende a \$219 millones. Esta suma se distribuye en diferentes componentes: \$14 millones para la adecuación del espacio operativo, \$57 millones para la adquisición de equipos técnicos, \$10 millones en insumos de activación y material POP, \$17 millones para servicios tercerizados esenciales en la fase de lanzamiento, \$85 millones para la producción de eventos iniciales, y \$36 millones para el pago de nómina de los primeros seis meses de operación. Esta inversión será financiada con recursos de la Universidad Ean, que actuará como un posible inversor ángel, y se respaldará con los flujos de caja generados por las operaciones una vez inicie la prestación de servicios.

Los estados financieros proyectados revelan un panorama positivo para el negocio. En el escenario base, se proyecta un crecimiento sostenido en las ventas, acompañado por una reducción progresiva de los costos unitarios y un incremento del margen operativo. El EBITDA (ganancia antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) alcanza los \$500 millones en el primer año y supera el umbral de \$1.500 millones para el cuarto año. Esta evolución demuestra la solidez económica de Ean Elevé a mediano plazo, así como su capacidad de reinvertir o captar financiación externa en etapas posteriores.

El estado de resultados proyectado muestra que, aunque en el primer año el EBITDA es moderado, la agencia podrá lograr una utilidad neta positiva a partir del primer año. Este resultado se debe a la combinación de ingresos sostenidos, control de gastos y una

estructura operativa eficiente. Para el tercer año, se espera alcanzar un margen neto cercano al 25 %, lo que refleja una utilización inteligente de los recursos y una adecuada estrategia de expansión. Este desempeño financiero consolida un modelo sólido y con capacidad para sostenerse en el tiempo, aportando valor económico y social a la Universidad Ean.

Tabla 12. *Proyección de estado de resultados a cinco años de Ean Elevé.*

	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$ 1.700.000.000,0	\$ 2.203.200.000,0	\$ 2.855.347.200,0	\$ 3.700.529.971,2	\$ 4.795.886.842,7
COSTO VENTAS	\$ 1.020.000.000,0	\$ 1.260.720.000,0	\$ 1.558.249.920,0	\$ 1.925.996.901,1	\$ 2.380.532.169,8
UTILIDAD BRUTA	\$ 680.000.000,0	\$ 942.480.000,0	\$ 1.297.097.280,0	\$ 1.774.533.070,1	\$ 2.415.354.672,9
GASTOS					
ADTIVOS Y VTAS	\$ 71.847.288,0	\$ 77.595.071,0	\$ 83.802.676,7	\$ 90.506.890,9	\$ 97.747.442,1
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 105.000.000,0	\$ 115.500.000,0	\$ 127.050.000,0	\$ 139.755.000,0	\$ 153.730.500,0
DEPRECIACIÓN	\$ 10.500.000,0	\$ 10.500.000,0	\$ 10.500.000,0	\$ 10.500.000,0	\$ 10.500.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 492.652.712,0	\$ 738.884.929,0	\$ 1.075.744.603,3	\$ 1.533.771.179,2	\$ 2.153.376.730,8
GASTOS FINACIEROS	\$ 14.330.837,3	\$ 12.075.024,0	\$ 9.548.513,2	\$ 6.718.821,0	\$ 3.549.565,8
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 478.321.874,7	\$ 726.809.904,9	\$ 1.066.196.090,1	\$ 1.527.052.358,2	\$ 2.149.827.164,9
IMPUESTOS	\$ 162.629.437,4	\$ 247.115.367,7	\$ 362.506.670,6	\$ 519.197.801,8	\$ 730.941.236,1
UTILIDAD NETA	\$ 315.692.437,3	\$ 479.694.537,3	\$ 703.689.419,5	\$ 1.007.854.556,4	\$ 1.418.885.928,9

Fuente: Elaboración propia, simulador financiero.

Por su parte, el balance general proyectado indica una consolidación de activos, principalmente en equipos y herramientas operativas. Los pasivos se mantienen bajos gracias a que la financiación inicial proviene de la Universidad, sin recurrir a deuda bancaria adicional en los primeros años. Esto otorga a la agencia una estructura financiera saludable, con una adecuada relación entre activos y pasivos, y un capital contable en crecimiento continuo. Esta solidez permitirá a Ean Elevé operar con autonomía financiera y enfrentar posibles contingencias con mayor capacidad de respuesta.

Tabla 13. Proyección de balance general a cinco años de Ean Elevé.

	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO						
CAJA/BANCOS FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 138.423.644	\$ 608.447.074	\$ 846.380.848	\$ 1.172.686.265	\$ 1.617.632.073	\$ 2.221.327.164
CAJA/BANCOS FIJO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 81.000.000	\$ 81.000.000	\$ 81.000.000	\$ 81.000.000	\$ 81.000.000	\$ 81.000.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ -	\$ 10.500.000	\$ 21.000.000	\$ 31.500.000	\$ 42.000.000	\$ 52.500.000
TOTAL ACTIVO	\$ 219.423.644	\$ 678.947.074	\$ 906.380.848	\$ 1.222.186.265	\$ 1.656.632.073	\$ 2.249.827.164
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 162.629.437	\$ 247.115.367	\$ 362.506.670	\$ 519.197.801	\$ 730.941.236
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 162.629.437	\$ 247.115.367	\$ 362.506.670	\$ 519.197.801	\$ 730.941.236
Obligaciones Financieras	\$ 119.423.644	\$ 100.625.200	\$ 79.570.943	\$ 55.990.175	\$ 29.579.715	\$ -
PASIVO	\$ 119.423.644	\$ 263.254.637	\$ 326.686.310	\$ 418.496.845	\$ 548.777.517	\$ 730.941.236
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 315.692.437	\$ 479.694.537	\$ 703.689.419	\$ 1.007.854.556	\$ 1.418.885.928
TOTAL PATRIMONIO	\$ 100.000.000	\$ 415.692.437	\$ 579.694.537	\$ 803.689.419	\$ 1.107.854.556	\$ 1.518.885.928
TOTAL PAS + PAT	\$ 219.423.644	\$ 678.947.074	\$ 906.380.848	\$ 1.222.186.265	\$ 1.656.632.073	\$ 2.249.827.164
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia, simulador financiero.

El flujo de caja proyectado también resulta favorable desde el primer año. La venta de servicios, junto con una política de costos variables y una estructura flexible, permite generar liquidez constante. Este flujo positivo facilita la operación diaria, reduce el riesgo financiero y permite acumular reservas desde el tercer año, las cuales podrán destinarse a reinversión o expansión de capacidades operativas.

Tabla 14. Proyección del flujo de caja libre a cinco años de Ean Elevé.

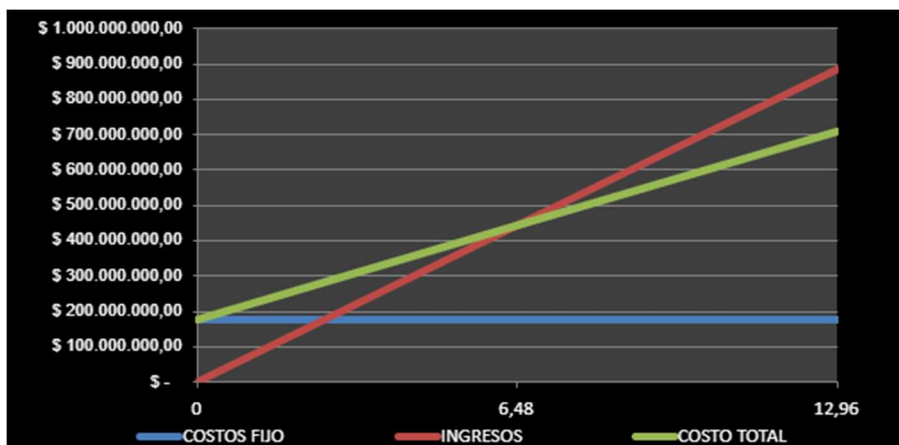
	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT	\$ 492.652.712	\$ 738.884.929	\$ 1.075.744.603	\$ 1.533.771.179	\$ 2.153.376.730
Impuestos	\$ 167.501.922	\$ 251.220.875	\$ 365.753.165	\$ 521.482.200	\$ 732.148.088
NOPLAT	\$ 325.150.789	\$ 487.664.053	\$ 709.991.438	\$ 1.012.288.978	\$ 1.421.228.642
Inversión Neta	\$ -296.893.993	\$ -142.947.842	\$ -200.414.114	\$ -277.754.676	\$ -381.451.657
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ 28.256.796	\$ 344.716.210	\$ 509.577.324	\$ 734.534.301	\$ 1.039.776.985

Fuente: Elaboración propia, simulador financiero.

Los indicadores financieros clave confirman la viabilidad del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) es positivo, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada supera el 30 %, lo que refleja un alto nivel de rentabilidad. Además, el periodo de recuperación de la inversión inicial (payback) se estima en aproximadamente dos años. Estos resultados financieros posicionan a Ean Elevé como una alternativa atractiva para potenciales inversores, con una estructura financiera saludable y alineada con buenas prácticas de emprendimiento.

En cuanto a las fuentes de financiación, se contempla un modelo mixto. El capital semilla inicial será aportado por la Universidad Ean (por un monto total de \$81 millones), los socios fundadores (dos) realizarán un aporte total de \$100 millones (cada uno aportará \$50 millones), el flujo de operaciones cubrirá los costos posteriores. Se planea recurrir a un crédito bancario inicial a sesenta meses para cubrir la operación de al menos los primeros seis meses de operación. Por otra parte, a partir del primer año se abre la posibilidad de captar recursos adicionales mediante convocatorias públicas, fondos de innovación, cooperación internacional o alianzas estratégicas. Este esquema de financiamiento progresivo disminuye el riesgo financiero y fortalece la independencia del proyecto.

Ilustración 5. Comportamiento del punto de equilibrio esperado Ean Elevé.



Fuente: Elaboración propia, simulador financiero.

A partir del análisis general, puede concluirse que Ean Elevé es una iniciativa financieramente viable, con un alto potencial de rentabilidad, bajo riesgo operativo inicial y una estructura preparada para escalar. Su diseño modular, su modelo de costos eficiente, la diversificación del portafolio y la alineación con tendencias globales de sostenibilidad e innovación, permiten proyectar un crecimiento robusto en los próximos cinco años. Además, la coherencia entre su estrategia operativa, los recursos asignados y los objetivos institucionales de la Universidad Ean refuerzan su atractivo como proyecto emprendedor universitario.

Para quienes deseen profundizar en las cifras y metodologías utilizadas en estas proyecciones, se ha elaborado el Anexo C: Simulador de Viabilidad Económica para Ean Elevé. Este anexo incluye el desglose por categorías de eventos, los estados financieros proyectados año a año, el análisis detallado de la inversión inicial, los flujos de caja esperados y los principales indicadores de rentabilidad. Su propósito es ofrecer una herramienta de validación técnica que asegure la consistencia entre la planeación estratégica, los costos estimados y la sostenibilidad financiera del modelo de negocio.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

La sostenibilidad no representa únicamente un valor añadido dentro del modelo de negocio de *Ean Elevé*; es, en esencia, el eje estructural y transversal que guía todas sus decisiones y acciones. Desde su misma concepción, esta agencia ha sido pensada como un actor comprometido, responsable y transformador dentro del sector de eventos en Colombia. Su enfoque es integral, ya que incorpora de manera consciente prácticas éticas, respetuosas con el medio ambiente, inclusivas desde lo social y sostenibles en términos económicos.

Este capítulo profundiza en ese compromiso asumido por *Ean Elevé*, articulándolo a través de las cuatro dimensiones clave definidas por estándares internacionales como los de la *Global Reporting Initiative (GRI)* y los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* promovidos por las Naciones Unidas: la dimensión social, la ambiental, la económica y la de gobernanza.

Dimensión Social

La dimensión social de la sostenibilidad en *Ean Elevé* se fundamenta en su compromiso con la generación de impactos positivos en las comunidades con las que se relaciona, promoviendo activamente la inclusión de poblaciones históricamente marginadas dentro de su cadena de valor y sus procesos de operación.

Inclusión y empleo digno. Uno de los pilares centrales de la agencia será la vinculación de talento humano diverso, dando prioridad a jóvenes universitarios, egresados de carreras creativas y personas que se encuentran en proceso de reintegración laboral. Esta apuesta no solo responde a las necesidades del entorno, sino que está alineada directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible (PNUD, 2021). En ese marco, los eventos organizados por *Ean Elevé* funcionarán como espacios de

aprendizaje práctico, habilitando oportunidades de empleo temporal y formación experiencial, especialmente mediante alianzas con los programas de prácticas profesionales de la Universidad Ean.

Accesibilidad y participación ciudadana. El diseño de cada evento considerará el principio de accesibilidad universal como un estándar, no como un añadido. Esto se reflejará en la inclusión de lenguajes accesibles, señalética comprensible, interpretación en lengua de señas y herramientas digitales adaptadas para públicos con diversidad funcional. Paralelamente, *Ean Elevé* fomentará la realización de eventos gratuitos con alto impacto cultural, académico o social, dirigidos a comunidades de bajos ingresos, en colaboración con ONGs, colectivos ciudadanos y entidades públicas locales, con el fin de democratizar el acceso a la cultura y al conocimiento.

Educación y cultura para la sostenibilidad. A través de sus eventos, la agencia también asumirá una labor formativa. Se integrarán actividades pedagógicas orientadas a fortalecer la conciencia ambiental, fomentar el consumo responsable y sensibilizar sobre innovación social. Estas acciones no se ejecutarán de forma aislada, sino que estarán articuladas con los programas de educación continua y las iniciativas de proyección social de la Universidad Ean, llevando el propósito educativo más allá del aula e incorporándolo al tejido social de los eventos.

Dimensión Ambiental

En consonancia con la norma ISO 20121, que establece lineamientos para una gestión sostenible de eventos, *Ean Elevé* adoptará prácticas ambientales responsables en todas las fases del desarrollo de sus proyectos, desde la planeación hasta el desmontaje final (ISO, 2024).

Gestión de residuos y economía circular. La agencia implementará un sistema de clasificación y disposición adecuada de residuos en cada evento, priorizando la reducción del uso de materiales impresos y la reutilización de mobiliario, estructuras y elementos

decorativos. Se incentivará el uso de insumos biodegradables, compostables y reciclables, y se promoverá la contratación de proveedores que trabajen bajo principios de economía circular, asegurando así un ciclo de vida sostenible para los recursos utilizados.

Huella de carbono y movilidad sostenible. Como parte de su responsabilidad ambiental, *Ean Elevé* desarrollará una herramienta específica para medir la huella de carbono generada por cada evento. A partir de esta medición, se aplicarán acciones de mitigación como la siembra de árboles, el apoyo a proyectos de energía limpia o la compra de bonos de carbono. En términos de movilidad, se incentivará el uso de transporte colectivo, bicicletas compartidas y sedes ubicadas en zonas de fácil acceso mediante transporte público, alineándose con las políticas de movilidad sostenible urbana promovidas por la ciudad de Bogotá (Secretaría Distrital de Movilidad, 2023).

Eficiencia energética y digitalización. Con el propósito de disminuir el consumo energético y reducir el impacto ambiental general, la agencia promoverá el desarrollo de eventos híbridos y virtuales como una alternativa que minimice desplazamientos y uso de recursos físicos. A nivel técnico, se apostará por la implementación de soluciones energéticamente eficientes como sistemas de iluminación LED, tecnologías de sonido de bajo consumo y plataformas digitales para producción audiovisual, fortaleciendo la dimensión tecnológica del evento sin comprometer la sostenibilidad.

Proveedores sostenibles. En cuanto a la contratación de aliados externos, *Ean Elevé* establecerá criterios rigurosos de selección de proveedores que incluyan prácticas responsables con el medio ambiente, políticas institucionales de sostenibilidad y certificaciones como ISO 14001 o aquellas impulsadas por programas de compras verdes del Ministerio de Ambiente (MinAmbiente, 2022). Este enfoque garantizará que la sostenibilidad no solo sea una prioridad interna, sino un principio compartido por toda la cadena de valor.

Dimensión Económica

El enfoque de sostenibilidad económica adoptado por *Ean Elevé* está orientado a garantizar que la agencia sea financieramente viable a lo largo del tiempo, al mismo tiempo que promueve la generación de valor compartido y la creación de oportunidades inclusivas para los distintos actores que conforman el ecosistema de eventos.

Modelo financiero resiliente. La estructura financiera de la agencia ha sido concebida bajo un esquema de costos variables y una lógica de escalabilidad modular. Esto significa que puede ajustarse progresivamente al ritmo de crecimiento de la demanda, sin poner en riesgo su estabilidad económica. En sus etapas iniciales, la contratación de personal tercerizado se presenta como una estrategia clave para reducir los compromisos financieros fijos, evitar endeudamientos innecesarios y concentrar la inversión en componentes que realmente generen valor agregado para los clientes y aliados.

Generación de valor compartido. A través del fortalecimiento de redes colaborativas con proveedores locales, emprendedores creativos y organizaciones comunitarias, *Ean Elevé* busca redistribuir los beneficios del negocio de manera más equitativa. Esta estrategia beneficia especialmente a sectores económicamente vulnerables, permitiendo su integración al circuito productivo del sector de eventos, con un enfoque que prioriza el desarrollo local y la inclusión económica.

Diversificación de ingresos. Para asegurar una mayor estabilidad financiera, la agencia no dependerá exclusivamente de la organización de eventos. Su modelo de negocio contempla diversas fuentes de ingresos, entre ellas: i) la prestación de servicios integrales de planeación y ejecución de eventos; ii) la producción de contenidos audiovisuales asociados a marcas y experiencias; iii) la consultoría especializada en sostenibilidad para proyectos de eventos; y iv) la generación de ingresos a través de alianzas con patrocinadores estratégicos. Esta diversificación robustece el flujo de caja,

disminuye riesgos y contribuye a la resiliencia del modelo de negocio frente a cambios del mercado.

Inversión en innovación. En línea con la estrategia institucional de la Universidad Ean, *Ean Elevé* destinará parte de sus utilidades a procesos continuos de investigación y desarrollo (I+D). Esta apuesta permitirá a la agencia no solo mantenerse al día con las transformaciones del sector, sino también anticiparse a nuevas tendencias, adaptarse con agilidad y fortalecer su ventaja competitiva. Así, la inversión en innovación se convierte en un pilar esencial de su sostenibilidad económica a largo plazo.

Dimensión de Gobernanza

La gobernanza responsable constituye un pilar fundamental dentro de la estrategia de sostenibilidad de *Ean Elevé*, ya que garantiza la transparencia en los procesos, el cumplimiento riguroso de la legalidad, la rendición de cuentas y la coherencia entre los principios declarados y las acciones reales de la organización.

Cumplimiento normativo. La agencia operará bajo el marco legal vigente para la organización de eventos en Colombia, asegurando que cada proyecto se desarrolle dentro de los parámetros establecidos por la legislación nacional. Entre las principales normativas que regirán sus operaciones se encuentran: el Decreto 3888 de 2007, que exige requisitos de seguridad y planes de emergencia para eventos masivos; la Ley 1493 de 2011, encargada de regular los espectáculos públicos de artes escénicas; el Decreto 1276 de 2020 y el Decreto 277 de 2021, que han simplificado varios trámites administrativos para la realización de eventos tanto públicos como privados; y el Decreto 470 de 2021, el cual establece nuevas condiciones específicas para los eventos culturales en la ciudad de Bogotá. La observancia de estos marcos jurídicos no solo asegura la legitimidad de las operaciones de *Ean Elevé*, sino que también fortalece la confianza de los clientes, las autoridades y la comunidad en general.

Política de sostenibilidad y ética. Con el objetivo de consolidar una cultura organizacional coherente con sus valores, la agencia implementará una política interna de sostenibilidad que contendrá principios rectores, compromisos operativos y acciones transversales. Esta política abordará temas clave como la ética empresarial, la lucha contra la corrupción, y el respeto irrestricto a los derechos humanos. Será de cumplimiento obligatorio no solo para el personal de planta, sino también para todos los aliados, proveedores y contratistas que participen en sus actividades.

Transparencia y rendición de cuentas. Para garantizar una gestión transparente, se diseñarán mecanismos específicos de monitoreo y evaluación que incluirán indicadores medibles y reportes periódicos dirigidos a todos los grupos de interés relevantes. Esto abarca a los clientes, aliados estratégicos, autoridades y miembros de la comunidad universitaria. Los informes generados serán de carácter público y estarán alineados con los lineamientos del *Global Reporting Initiative (GRI)*, así como con las mejores prácticas en materia de responsabilidad social corporativa, lo cual contribuirá a la construcción de una relación de confianza y credibilidad sostenida en el tiempo.

Participación y toma de decisiones. La estructura organizativa de *Ean Elevé* integrará comités consultivos que contarán con la participación activa de representantes estudiantiles, docentes universitarios y expertos externos. Estos espacios permitirán fomentar procesos de cocreación, facilitar el análisis crítico y enriquecer la toma de decisiones desde una perspectiva plural e inclusiva. A su vez, se promoverá de forma continua la formación del equipo humano en temáticas clave como sostenibilidad, gestión de riesgos, ética organizacional y responsabilidad social, entendiendo que el conocimiento es un vehículo fundamental para transformar prácticas y fortalecer la cultura institucional.

Finalmente, el compromiso con la sostenibilidad por parte de *Ean Elevé* se manifiesta de forma integral, permeando desde la planificación estratégica de la agencia hasta la

operación cotidiana de cada evento ejecutado. Esta visión, que combina responsabilidad ambiental, inclusión social y eficiencia económica, no solo enriquece la propuesta de valor frente a sus públicos, sino que también responde a las crecientes expectativas de consumidores conscientes, instituciones responsables y actores del ecosistema educativo. Al asumir estándares internacionales, fomentar la equidad y posicionarse como ejemplo desde el ámbito universitario, *Ean Elevé* aspira a convertirse en un referente dentro de un sector de eventos más justo, resiliente e incluyente.

En coherencia con el enfoque sostenible que caracteriza la propuesta de valor de Ean Elevé, se ha diseñado un sistema de indicadores de sostenibilidad aplicable a cada evento. Este sistema busca no solo medir el impacto ambiental y social de las operaciones, sino también fomentar una cultura de mejora continua basada en datos verificables. La implementación de estos indicadores permitirá monitorear variables clave como la huella de carbono, la gestión de residuos, el consumo energético y la vinculación de proveedores con prácticas responsables.

Cada indicador ha sido definido con base en buenas prácticas internacionales y criterios adaptados al contexto colombiano, teniendo en cuenta la normativa vigente, las herramientas de cálculo del Ministerio de Ambiente y las metas de sostenibilidad institucional de la Universidad Ean. Así mismo, se han establecido metas progresivas de mejora continua a cinco años, lo que permitirá a la agencia consolidar una gestión sostenible, escalable y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en lo relacionado con producción y consumo responsables, acción por el clima y alianzas estratégicas.

Tabla 15. *Indicadores de sostenibilidad por evento y metas de mejora de Ean Elevé.*

Indicador	Definición	Fórmula / Método de cálculo	Meta de mejora continua
Huella de carbono	Estimación de emisiones generadas por transporte,	Calculadora oficial (MinAmbiente, GHG Protocol, o	Reducir en un 10 % las emisiones promedio del total

Indicador	Definición	Fórmula / Método de cálculo	Meta de mejora continua
estimada (kg CO ₂ e/evento)	energía, materiales e insumos del evento.	herramienta propia).	de eventos al año 3.
Porcentaje de residuos reciclados o reutilizados	Proporción del total de residuos que fueron reciclados, compostados o reutilizados.	(Kg reciclados o reutilizados / Kg total de residuos generados) × 100	Alcanzar un mínimo del 70 % de residuos valorizados al año 2.
Consumo energético por evento (kWh)	Total de energía eléctrica consumida por iluminación, sonido y equipos técnicos.	Lectura de medidores o estimación por ficha técnica de equipos usados.	Disminuir en un 15 % el consumo promedio por evento al año 4.
Uso de proveedores sostenibles (%)	Proporción de proveedores contratados que cuentan con prácticas o certificaciones sostenibles.	(# proveedores sostenibles / # total de proveedores) × 100	Alcanzar un 80 % de proveedores sostenibles en eventos al año 5.
Material promocional sostenible (%)	Porcentaje de material impreso o promocional elaborado con materiales reciclados o biodegradables.	(# materiales sostenibles / # total de materiales) × 100	Lograr un 90 % de materiales sostenibles en todos los eventos.
Participación en compensación de emisiones (%)	Porcentaje de eventos que incluyen acciones de compensación (ej. siembra de árboles).	(# eventos con compensación / # total de eventos) × 100	Lograr compensación en al menos el 50 % de eventos al año 3.
Movilidad sostenible utilizada por asistentes (%)	Proporción de asistentes que utilizaron transporte público, bicicleta o caminata.	(Asistentes en medios sostenibles / Total asistentes) × 100	Incrementar el uso en un 20 % mediante incentivos al año 4.

Fuente: Elaboración propia.

La adopción de estos indicadores representa una oportunidad estratégica para Ean Elevé de diferenciarse en el mercado de eventos BTL, no solo por su creatividad e innovación, sino también por su compromiso con la sostenibilidad medible. La trazabilidad de estos datos no solo facilitará la toma de decisiones operativas y financieras, sino que también ofrecerá a los clientes información clara sobre el impacto positivo de sus eventos, fortaleciendo así la reputación y valor agregado de la agencia.

Se recomienda implementar este sistema de medición desde la primera etapa operativa, con apoyo de formatos de recolección estandarizados y un tablero de seguimiento. Asimismo, será clave involucrar a proveedores y aliados estratégicos en la recolección de datos y asegurar su capacitación en criterios de sostenibilidad. Finalmente, se sugiere realizar revisiones semestrales de los indicadores y ajustar las metas según el comportamiento real del mercado y las capacidades internas, garantizando así una gestión adaptativa y responsable a largo plazo.

Conclusiones

El desarrollo de este trabajo de grado ha permitido comprobar que la creación de una agencia de publicidad Below The Line (BTL), denominada *Ean Elevé*, no solo es viable desde el punto de vista operativo y económico, sino también pertinente en el contexto universitario actual. Esta propuesta se caracteriza por su enfoque diferencial, centrado en la organización de eventos sostenibles, innovadores y con alto impacto experiencial, integrándose de forma natural en el ecosistema de la Universidad Ean. El proyecto surge como una respuesta a necesidades reales identificadas dentro del entorno institucional, al tiempo que se alinea con las tendencias globales en comunicación estratégica, sostenibilidad ambiental y marketing de experiencias. A través del cumplimiento de los objetivos específicos planteados desde el inicio del estudio, se logró consolidar un modelo de negocio coherente, sólido y con alto potencial de generar transformación tanto al interior de la universidad como en el mercado local.

1. Identificación del mercado de servicios BTL y sus oportunidades

El análisis del contexto sectorial confirmó que el mercado de eventos en Colombia —y especialmente en Bogotá— continúa en crecimiento, impulsado principalmente por sectores como el académico, el farmacéutico, el tecnológico y el institucional. En este escenario, la ausencia de agencias universitarias especializadas en el diseño y ejecución de eventos sostenibles representa una oportunidad estratégica clara para posicionar a *Ean Elevé*.

Los datos recopilados a través de informes sectoriales de fuentes como ProColombia, Invest in Bogotá y ANDICOM, evidencian una demanda creciente de servicios enfocados en eventos experienciales, que combinan formatos híbridos, propuestas personalizadas y una orientación marcada hacia la sostenibilidad. Además, se identificaron factores clave como la alta concentración empresarial en Bogotá, el dinamismo del sector de reuniones,

y la creciente relevancia de la sostenibilidad como criterio de elección en procesos de contratación.

Un hallazgo particularmente significativo fue constatar que dentro de la Universidad Ean no existe una unidad especializada que ofrezca servicios BTL de forma profesional. Esta carencia limita actualmente la capacidad institucional para responder a eventos propios y de terceros, y representa una oportunidad desaprovechada para fortalecer la reputación institucional, diversificar ingresos y ampliar su proyección en el entorno externo.

2. Diseño de una propuesta de valor diferenciadora

El diseño de la propuesta de valor de *Ean Elevé* se fundamentó en el análisis del comportamiento de los consumidores, entrevistas con expertos del sector y un estudio comparativo (benchmarking) con agencias referentes. Este ejercicio permitió definir una propuesta que combina tres atributos centrales: i) personalización de experiencias, ii) incorporación transversal de la sostenibilidad en procesos y aliados estratégicos, y iii) conexión directa con el ecosistema académico de la Universidad Ean.

La narrativa de valor se articula en torno a la idea de que los eventos pueden ser vehículos de transformación social y ambiental. De esta forma, la agencia busca generar impactos emocionales, sociales y reputacionales a través de su operación. La diferenciación se refuerza mediante el compromiso explícito con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la inclusión laboral de jóvenes y grupos vulnerables, el uso de metodologías ágiles como Design Thinking, la evaluación del impacto ambiental a través de herramientas como la medición de huella de carbono, y la participación activa de estudiantes y egresados como parte del talento disponible.

Desde una perspectiva estratégica, se concluye que esta propuesta no solo crea valor para los clientes, sino que también promueve beneficios tangibles para la comunidad académica, los proveedores locales y el entorno ambiental. En ese sentido, *Ean Elevé* se

configura como un actor con capacidad de transformación positiva dentro del sector de eventos.

3. Definición de la estructura técnica, legal y operativa

El diseño técnico, legal y operativo de la agencia se basó en estándares internacionales como la norma ISO 20121 para gestión sostenible de eventos, la ISO 26000 en responsabilidad social, las metodologías de gestión del Project Management Institute (PMI) y los principios del modelo Lean Event Management. Estas referencias sirvieron como marco para estructurar los procesos clave, roles operativos, niveles de servicio, alianzas con proveedores y protocolos de calidad que permitirán a la agencia operar con eficiencia, escalabilidad y replicabilidad.

La estructura base contempla un equipo permanente conformado por tres roles esenciales: un ejecutivo comercial encargado de las relaciones con clientes, un apoyo administrativo para la gestión interna y un productor de eventos con experiencia en logística técnica. A este núcleo se suma una red de proveedores y aliados estratégicos en áreas como diseño, producción técnica, catering, logística y sostenibilidad. Esta configuración flexible permite adaptar los recursos según la magnitud del evento (clasificados en categorías A, AA y AAA) y responder con agilidad a las exigencias del mercado.

En cuanto a la dimensión jurídica, se recomienda adoptar la figura de empresa spin-off universitaria bajo el modelo de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), que brinda ventajas en términos de gobierno corporativo, participación en convocatorias públicas, alianzas con instituciones y manejo de recursos mixtos. La normatividad vigente en Colombia, en particular la Ley 1493 de 2011 y el Decreto 3888 de 2007, fue tomada en cuenta para garantizar el cumplimiento de todos los requerimientos legales aplicables a eventos masivos.

En materia de gobernanza, la integración de principios del Global Reporting Initiative (GRI) y de las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial garantiza la legitimidad y transparencia del modelo, además de facilitar la rendición de cuentas a los distintos grupos de interés.

4. Evaluación de la viabilidad financiera y sostenible

La viabilidad financiera del modelo fue evaluada mediante simulaciones y escenarios prospectivos que arrojaron resultados positivos. Se proyecta que *Ean Elevé* alcance ingresos superiores a los \$1.700 millones de pesos colombianos en su primer año de operación, con una tasa de crecimiento promedio del 20% anual, lo cual es consistente con el comportamiento del sector. Asimismo, se estima que el punto de equilibrio se alcanzará hacia el final del primer año, con un margen bruto sostenible de más del 30%, validando la rentabilidad del negocio.

En lo referente a sostenibilidad, se diseñó una herramienta propia para medir la huella de carbono por evento, se establecieron criterios para la selección de proveedores con enfoque verde, y se propusieron estrategias de movilidad sostenible en concordancia con las políticas de la Secretaría Distrital de Movilidad y el Ministerio de Ambiente. Estas acciones no solo fortalecen la propuesta de valor de la agencia, sino que también le permiten alinearse con clientes institucionales y corporativos con compromisos ESG.

Desde una perspectiva institucional, la Universidad Ean ofrece ventajas significativas para la implementación del proyecto: cuenta con infraestructura disponible, relaciones estratégicas, experiencia acumulada en organización de eventos y una comunidad académica con talento calificado. Estas condiciones reducen los costos iniciales y agilizan la puesta en marcha de la operación.

En conclusión, *Ean Elevé* representa una iniciativa empresarial innovadora, viable y alineada con las demandas actuales del mercado. Este trabajo de grado ha demostrado que es posible construir un modelo de negocio que integre sostenibilidad, creatividad y

experiencia en el entorno universitario, con potencial de generar valor económico, social y ambiental. Además de fortalecer el posicionamiento institucional de la Universidad Ean como referente en eventos sostenibles, la agencia contribuirá al cumplimiento de su misión educativa: formar líderes comprometidos con la transformación positiva del país.

Para una implementación exitosa de Ean Elevé, se recomienda iniciar con un piloto de eventos en el entorno universitario que permita validar los procesos operativos, ajustar el modelo de costos y fortalecer las relaciones con proveedores clave. Este piloto servirá como laboratorio para afinar aspectos técnicos y logísticos, y recopilar métricas de sostenibilidad, satisfacción del cliente e impacto en la comunidad. Paralelamente, se sugiere consolidar una unidad mínima viable con roles estratégicos bien definidos (comercial, producción, creativo y administrativo) que garantice la operación eficiente y el cumplimiento de los estándares de calidad planteados.

En cuanto al escalamiento, es clave establecer una hoja de ruta con hitos semestrales para ampliar progresivamente la cartera de clientes externos y diversificar el portafolio de servicios. Se recomienda construir una estrategia comercial basada en alianzas institucionales, licitaciones públicas y eventos de alto impacto que fortalezcan la reputación de marca. Finalmente, la adopción de un modelo de mejora continua y sostenibilidad medible permitirá que Ean Elevé se proyecte como una agencia líder en innovación y responsabilidad dentro del sector BTL en Colombia.

Referencias

Acosta, J., & Chaluisa, S. (2020). La influencia de los medios de comunicación BTL como medio decisivo en los consumidores de la provincia de Tungurahua. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6), 66–76.

https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/357

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Industrias creativas y culturales. <https://www.ccb.org.co/services/we-strengthen-your-sector/creative-creative-cultural-and-graphic-industries>

Deloitte. (2023). 2023 Global Marketing Trends. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>

Eurostat. (2023). Digital economy and society statistics - households and individuals. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.

Universidad Ean. (2023). Informe de gestión institucional 2023.

[https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/reglamentos/Informe de Gestion Institucional 2023 ACTUALIZADO.pdf](https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/reglamentos/Informe_de_Gestion_Institucional_2023_ACTUALIZADO.pdf)

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). The experience economy (Updated ed.). Harvard Business Review Press.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Torres, A., & Dávila, M. (2021). La comunicación experiencial en eventos universitarios: oportunidades para el marketing BTL en Colombia. *Revista de Comunicación y Sociedad*, 34(1), 101–119.

ProColombia. (2020). *Contribución económica del turismo de reuniones en Colombia*. https://newsletter.procolombia.co/2020/Turismo/infografiaMICE/2019_ContribucionEconomicColombia_Maestro_FINAL_rev.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). El sector de eventos aporta 3.400 millones de dólares para la economía del país. *La Nota Económica*. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/el-sector-de-eventos-aporta-3400-millones-de-dolares-para-la-economia-del-pais-segun-los-datos-del-dane/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 957 del 05 de junio de 2019: Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>

Universidad Ean. (2023). Informe de Gestión Institucional 2023. [https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/reglamentos/Informe de Gestion Institucional 2023 ACTUALIZADO.pdf](https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/reglamentos/Informe%20de%20Gestion%20Institucional%202023%20ACTUALIZADO.pdf)

ProColombia. (2023). *Informe de gestión 2023*. https://procolombia.co/system/files/2024-05/informe_gestion_procolombia_2023_.pdf

Interactive Advertising Bureau (IAB) Colombia. (2024). *Resumen ejecutivo: Reporte de inversión en publicidad digital total año 2023*. <https://www.iabcolombia.com/wp-content/uploads/2024/02/5.-Resumen-ejecutivo-Reporte-Inversion-en-Publicidad-Digital-Total-Ano-2023.pdf>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86(1), 58–77. Recuperado de https://sga.unemi.edu.ec/media/archivomateria/2023/09/29/archivomaterial_2023929124957.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Producto Interno Bruto (PIB) - Cuentas nacionales anuales*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>

Informes de Expertos. (2025). *Mercado de eventos en Colombia: Informe, análisis 2025–2034*. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-eventos-en-colombia>

Euromonitor International. (2022). *Top 10 Global Consumer Trends 2022*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/article/what-are-the-10-global-consumer-trends-in-2022>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2021). *Semana de reactivación del turismo de eventos y la sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/eventos-y-publicaciones>

ProColombia. (2023). *Informe de gestión 2023*. https://procolombia.co/system/files/2024-05/informe_gestion_procolombia_2023_.pdf

International Congress and Convention Association (ICCA). (2023). *ICCA Statistics Report: Country and City Rankings 2022*. ICCA. Recuperado de <https://www.iccaworld.org/knowledge/benefit.cfm?benefitid=4036>

Invest in Bogotá. (2022). *Informe de gestión 2022*. Agencia de Promoción de Inversión para Bogotá. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/wp-content/uploads/2023/06/3.-IIB-INF-Gestion-2022.pdf>

BigBox Agency. (2025, 15 de mayo). *Tendencias 2025 en experiencias corporativas: Sostenibilidad, bienestar y personalización*. Recuperado de <https://www.bigbox.agency/blog/tendencias-2025-en-experiencias-corporativas>

Revista P&M. (2020). *Eventos híbridos y las tendencias experienciales del 2020*. Recuperado de <https://www.revistapym.com.co/articulos/comunicacion/34134/eventos-hibridos-y-las-tendencias-experienciales-del-2020>

Invest in Bogotá. (2024). *Boletín de Entorno No. 33: Un destino líder del turismo de reuniones y eventos*. Recuperado de https://es.investinbogota.org/wp-content/uploads/2025/03/Boletin-Entorno-33_2024-1.pdf

Informes de Expertos. (2025). *Informe del mercado de eventos en Colombia 2025–2034*. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-eventos-en-colombia>

Invest in Bogotá. (2024). *Informe de gestión 2024*. Recuperado de https://es.investinbogota.org/wp-content/uploads/2025/03/Informe-de-Gestion_2024_EEFF_2024_Consolidado_VF.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) & Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2024). *Boletín técnico: Cuenta Satélite de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CSTIC) 2021p–2023pr*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSTI/bol-CSTIC-2023pr.pdf>

Arbeláez, M. A., & Gómez, J. (2020). *Estudio sobre el tránsito de los productos farmacéuticos de bienes públicos a bienes privados*. Fedesarrollo. Recuperado de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4005/Repor_Agosto_2020_Arbel%C3%A1ez_y_G%C3%B3mez.pdf?isAllowed=y&sequence=3

Pfizer. (2023). *We started our 70-year celebration of Pfizer's presence in Colombia by relaunching our headquarters in Bogotá!* [Publicación en LinkedIn]. Recuperado de

https://www.linkedin.com/posts/pfizer_we-started-our-70-year-celebration-of-pfizers-activity-7083142229678006272-yve9

Sanofi. (s.f.). *Sanofi Colombia: compañía global de salud y farmacéutica*. Recuperado de <https://www.sanofi.com/es/colombia>

Fresenius Medical Care. (s.f.). *Inicio*. Recuperado de <https://freseniusmedicalcare.com/es-co/>

MSD Colombia. (s.f.). *Home*. Recuperado de <https://www.corporativo.msd.com.co/>

Enfarma. (2025). *09 y 10 de abril: Seminario de capacitación 2025 | Bogotá, Colombia*. Recuperado de <https://enfarma.lat/index.php/noticias/10885-09-y-10-de-abril-seminario-de-capacitacion-2025-bogota-colombia>

Colombia Productiva. (2020). *Anexo Técnico 2: Cadena de Valor Industria Farmacéutica*. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/PTP/media/documentos/EnCadena/proveedoressalud/Anexo-Tecnico-2-Cadena-de-Valor-Industria-Farmaceutica.pdf>

ProColombia. (2022). *Oportunidades para la exportación de productos farmacéuticos*. Recuperado de <https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/oportunidades-para-la-exportacion-de-productos-farmaceuticos>

Invest in Bogotá. (2023, octubre 26). *Bogotá ocupa el tercer lugar en el ranking de ecosistemas tech emergentes a nivel global*. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/noticias/bogota-ocupa-el-tercer-lugar-en-el-ranking-de-ecosistemas-tech-emergentes-a-nivel-global/>

iNNpuls Colombia. (2023, agosto 23). *Héroes Fest: el principal festival de emprendimiento del país llega al Caribe para promover la productividad y la innovación*. Recuperado de <https://www.innpulsacolombia.com/portfolio/heroes-fest-el-principal-festival-de-emprendimiento-del-pais-llega-al-caribe-para-promover-la-productividad-y-la-innovacion/>

CINTEL. (2023, septiembre 8). *Con éxito concluyó la versión número 38 de ANDICOM*. Recuperado de <https://andicom.co/wp-content/uploads/2023/09/Comunicado-cierre-ANDICOM-2023.pdf>

World Intellectual Property Organization. (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. Recuperado de <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

International Organization for Standardization. (2024). ISO 20121:2024: Event sustainability management systems — Requirements with guidance for use (2nd ed.)

Silvers, J. R. (2012). *Professional event coordination* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Festival and special event management* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (Revised ed.). Free Press.

Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see: Value stream mapping to add value and eliminate muda* (2nd ed.). Lean Enterprise Institute.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility*.

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 102: General Disclosures 2021*.

Colciencias, Corporación Ruta N Medellín, & Corporación Tecnova UEE. (2016). *Hacia una hoja de ruta spin-off: Un camino para la creación de spin-off universitarias en Colombia*

(N.º 1). Vallejo Ediciones. Recuperado de https://tecnova.org/wp-content/uploads/2024/09/2016_Hacia-una-hoja-de-ruta-Spin_Off.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). *Informe anual 2021*. Recuperado de <https://annualreport.undp.org/2021/es/>

Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (2023). *Decreto 497 de 2023: Por el cual se adopta el Plan de Movilidad Sostenible y Segura - PMSS - para Bogotá Distrito Capital y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=150400>

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. ISO.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible & Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente. (2024). *Guía de Compras Públicas Sostenibles y Socialmente Responsables*. Recuperado de <https://www.colombiacompra.gov.co/wp-content/uploads/2025/05/2024-Guia-de-Compras-Publicas-Sostenibles-y-Socialmente-Responsables.pdf>

Presidencia de la República de Colombia. (2007). *Decreto 3888 de 2007: Por el cual se adopta el Plan Nacional de Emergencia y Contingencia para Eventos de Afluencia Masiva de Público y se conforma la Comisión Nacional Asesora de Programas Masivos y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 46.812. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=26964>

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1493 de 2011: Por la cual se formaliza y promueve la economía del espectáculo público de las artes escénicas y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 48.265. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45246>

Presidencia de la República de Colombia. (2020). *Decreto 1276 de 2020: Por el cual se reglamentan y desarrollan los artículos 132 a 136 del Decreto Ley 2106 de 2019, referentes*

a la simplificación de trámites y requisitos para la realización de espectáculos públicos de las artes escénicas, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 51.431. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=97618>

Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (2021). *Decreto 277 de 2021: Por el cual se adoptan medidas para la reactivación del sector de entretenimiento en Bogotá*. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=115377>

Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (2021). *Decreto 470 de 2021: Por el cual se modifica el Decreto Distrital 599 de 2013, en lo relacionado con eventos culturales, recreativos y deportivos y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=118607>

Indeed. (2025). *Sueldo de Ejecutivo/a comercial en Colombia*. Recuperado el 31 de mayo de 2025, de <https://co.indeed.com/career/ejecutivo-comercial/salaries>

Indeed. (2025). *Sueldo de Asistente administrativo/a en Colombia*. Recuperado el 31 de mayo de 2025, de <https://co.indeed.com/career/asistente-administrativo/salaries>

Bartail. (2023). *Salario de organizador de eventos en Colombia: ¿cuánto se gana?*. Recuperado el 31 de mayo de 2025, de <https://bartail.com.co/organizacion-de-eventos/salario-de-organizador-de-eventos-en-colombia-cuanto-se-gana/>

DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC), junio 2024. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/>

El País. (2024, 20 de diciembre). El Banco de la República de Colombia rebaja la tasa de interés a 9,50 %. El País. Recuperado de <https://elpais.com/america-colombia/2024-12-20/el-banco-de-la-republica-de-colombia-rebaja-la-tasa-de-interes-a-950.html>

El País. (2025, 31 de marzo). Petro redobla su apuesta en política económica con la nueva junta del Banco de la República. El País. Recuperado de <https://elpais.com/america->

[colombia/2025-03-31/petro-redobla-su-apuesta-en-politica-economica-con-la-nueva-junta-del-banco-de-la-republica.html](https://www.bancomundial.org/es/news/colombia/2025-03-31/petro-redobla-su-apuesta-en-politica-economica-con-la-nueva-junta-del-banco-de-la-republica.html)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. (2024). Tax Policy Reforms 2024: Colombia. Recuperado de <https://www.oecd.org/colombia>

A. Anexo. Validación de hipótesis

1. Encuesta para Expertos Técnicos en BTL

Grupo de Interés	Experto Técnico en BTL
Objetivo de la Entrevista	Identificar tendencias y mejores prácticas en la implementación de BTL.
Hipótesis o Dudas a Validar	La innovación y la tecnología son claves para el éxito de los eventos BTL.
Mensaje de Entrada al Entrevistado	Agradecemos su tiempo y experiencia para ayudarnos a entender mejor el sector BTL y sus desafíos actuales.
Preguntas a Realizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las tendencias actuales en el sector BTL que considera más relevantes? 2. ¿Qué herramientas o tecnologías son imprescindibles para la implementación efectiva de BTL? 3. ¿Qué aspectos cree que los organizadores de eventos BTL están pasando por alto? 4. ¿Cómo mide el éxito de una campaña BTL? 5. ¿Qué cambios ha observado en la industria de BTL en los últimos años? 6. ¿Cuáles son las expectativas de los consumidores en eventos BTL actualmente? 7. ¿Cuál cree que es el futuro de las agencias BTL en el país?

2. Encuesta para Aliados Clave (Proveedor)

Grupo de Interés	Aliado Clave (Proveedor)
Objetivo de la Entrevista	Comprender la relación con proveedores y cómo pueden mejorar la colaboración.
Hipótesis o Dudas a Validar	La colaboración efectiva con proveedores mejora la calidad de los eventos.
Mensaje de Entrada al Entrevistado	Agradecemos su colaboración y esperamos aprender cómo mejorar nuestra relación con nuestros proveedores.
Preguntas a Realizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué espera de las agencias BTL en términos de colaboración y comunicación? 2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al trabajar con empresas de BTL? 3. ¿Qué innovaciones ha implementado recientemente que podrían beneficiar a una agencia BTL? 4. ¿Cómo mide el éxito en su colaboración con las agencias? 5. ¿Qué aspectos de su servicio considera que deben ser mejorados? 6. ¿Cuáles son las expectativas del mercado en términos de calidad y servicio? 7. ¿Cuál cree que es el futuro de las agencias BTL en el país?

3. Encuesta para un Empresarios

Grupo de Interés	Empresario
Objetivo de la Entrevista	Identificar necesidades y expectativas de los empresarios respecto a eventos BTL.
Hipótesis o Dudas a Validar	Los empresarios valoran el retorno de inversión de sus participaciones en eventos BTL.
Mensaje de Entrada al Entrevistado	Agradecemos su tiempo para compartir su perspectiva sobre el impacto de los eventos BTL en su negocio.
Preguntas a Realizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipo de eventos BTL considera más efectivos para su empresa? 2. ¿Qué beneficios espera obtener al participar en eventos organizados por agencias BTL? 3. ¿Qué factores influyen en su decisión de invertir en eventos BTL? 4. ¿Cómo evalúa el retorno de inversión de sus participaciones en eventos? 5. ¿Qué cambios le gustaría ver en la oferta de eventos BTL en el futuro? 6. ¿Cuáles son sus expectativas sobre la interacción con el público en estos eventos? 7. ¿Cuál cree que es el futuro de las agencias BTL en el país?

1. Encuesta para Expertos en Sostenibilidad (enfocado en BTL)

Grupo de Interés	Experto en Sostenibilidad
Objetivo de la Entrevista	Obtener insights sobre la implementación de prácticas sostenibles en eventos BTL.
Hipótesis o Dudas a Validar	La sostenibilidad es un factor decisivo para la participación del público en eventos BTL.
Mensaje de Entrada al Entrevistado	Agradecemos su tiempo y conocimiento para ayudarnos a entender mejor la importancia de la sostenibilidad en el sector BTL.
Preguntas a Realizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué prácticas sostenibles considera imprescindibles en la organización de eventos BTL? 2. ¿Cómo pueden las agencias BTL mejorar su enfoque en sostenibilidad? 3. ¿Cuáles son los principales desafíos en la implementación de prácticas sostenibles en eventos? 4. ¿Cómo mide el impacto de las iniciativas de sostenibilidad en eventos BTL? 5. ¿Qué tendencias en sostenibilidad está observando en el sector? 6. ¿Cuáles son las expectativas del público en relación con la sostenibilidad en eventos? 7. ¿Cuál cree que es el futuro de las agencias BTL en el país?

5. Encuesta para Clientes Potenciales

Grupo de Interés	Cliente Potencial
Objetivo de la Entrevista	Comprender las expectativas y necesidades de los clientes potenciales respecto a eventos BTL.
Hipótesis o Dudas a Validar	Los clientes buscan experiencias personalizadas y significativas en eventos BTL.
Mensaje de Entrada al Entrevistado	Agradecemos su tiempo y su opinión valiosa para ayudarnos a diseñar eventos que realmente satisfagan sus expectativas.
Preguntas a Realizar	1. ¿Qué tipo de eventos BTL le gustaría ver en el futuro?
	2. ¿Qué aspectos son más importantes para usted al elegir participar en un evento BTL?
	3. ¿Cómo le gustaría que se comunicara la información sobre los eventos?
	4. ¿Qué le motivaría a asistir a un evento BTL?
	5. ¿Qué experiencias ha tenido en eventos BTL anteriores que considera relevantes?
	6. ¿Qué cambios o innovaciones le gustaría ver en estos eventos?
	7. ¿Cuál cree que es el futuro de las agencias BTL en el país?

B. Anexo. Tabla comparativa de costos estimados por categoría de evento y ciudad (en COP)

Categoría de Evento	Ciudad	Alquiler de Espacio	Catering (por persona)	Sonido e Iluminación	Producción Audiovisual	Fotografía Profesional
Evento A	Bogotá	\$1.000.000 - \$3.000.000	\$50.000 - \$80.000	\$300.000 - \$700.000	\$500.000 - \$1.000.000	\$400.000 - \$800.000
	Medellín	\$800.000 - \$2.500.000	\$45.000 - \$75.000	\$250.000 - \$650.000	\$450.000 - \$900.000	\$350.000 - \$750.000
	Cartagena	\$1.200.000 - \$3.500.000	\$55.000 - \$85.000	\$350.000 - \$800.000	\$550.000 - \$1.100.000	\$450.000 - \$850.000
	Cali	\$900.000 - \$2.800.000	\$48.000 - \$78.000	\$280.000 - \$700.000	\$480.000 - \$950.000	\$380.000 - \$780.000
Evento AA	Bogotá	\$3.000.000 - \$6.000.000	\$80.000 - \$120.000	\$700.000 - \$1.500.000	\$1.000.000 - \$2.000.000	\$800.000 - \$1.500.000
	Medellín	\$2.500.000 - \$5.500.000	\$75.000 - \$115.000	\$650.000 - \$1.400.000	\$900.000 - \$1.800.000	\$750.000 - \$1.400.000
	Cartagena	\$3.500.000 - \$7.000.000	\$85.000 - \$125.000	\$750.000 - \$1.600.000	\$1.100.000 - \$2.200.000	\$850.000 - \$1.600.000
	Cali	\$2.800.000 - \$6.000.000	\$78.000 - \$118.000	\$680.000 - \$1.450.000	\$950.000 - \$1.900.000	\$780.000 - \$1.450.000
Evento AAA	Bogotá	\$6.000.000 - \$15.000.000	\$120.000 - \$200.000	\$1.500.000 - \$3.000.000	\$2.000.000 - \$5.000.000	\$1.500.000 - \$3.000.000
	Medellín	\$5.500.000 - \$14.000.000	\$115.000 - \$190.000	\$1.400.000 - \$2.800.000	\$1.800.000 - \$4.500.000	\$1.400.000 - \$2.800.000
	Cartagena	\$7.000.000 - \$16.000.000	\$125.000 - \$210.000	\$1.600.000 - \$3.200.000	\$2.200.000 - \$5.500.000	\$1.600.000 - \$3.200.000
	Cali	\$6.000.000 - \$15.000.000	\$118.000 - \$198.000	\$1.450.000 - \$2.900.000	\$1.900.000 - \$4.800.000	\$1.450.000 - \$2.900.000

C. Anexo. Simulador de Viabilidad Económica para Ean Elevé

A continuación, se presenta un resumen de los principales indicadores financieros proyectados a cinco años, calculados a partir del simulador financiero desarrollado para el modelo de negocio de Ean Elevé. Estos resultados permiten evaluar la viabilidad económica de la agencia y sustentar la toma de decisiones estratégicas frente a su implementación y crecimiento.

Indicador	Resultado esperado
VAN	\$650.794.941
TIR	106.84%
Período de recuperación	1.26 años
Rentabilidad	\$27.294.117

[Simulador de Viabilidad Económica para Ean Elevé](#)

D. Anexo. Arquetipo de clientes

Característica	Empresas de Tecnología	Startups	Industria Farmacéutica	Fundaciones y ONGs	Embajadas	Industrias Financieras	Productoras de Cine y Televisión	Medios de Comunicación
Tipo de Organización	Privada	Privada	Privada	Privada o pública	Pública	Privada	Privada	Privada
Sector	Tecnología	Emprendimiento	Farmacéutica	Social	Diplomacia	Financiero	Entretenimiento	Comunicación
Tamaño de la Empresa	10-100 empleados	1-50 empleados	Grande (500+ empleados)	Variable (5-100 empleados)	Variable (30-200 empleados)	100-1000 empleados	50-500 empleados	Variable (30-200 empleados)
Años de Existencia	1-5 años	1-3 años	10+ años	3-20 años	10+ años	20+ años	5-20 años	10+ años
Intereses para Eventos	Atraer talento, networking, visibilidad	Promoción, visibilidad, networking	Promocionar productos, visibilidad	Crear conciencia, recaudar fondos	Promoción de cultura y diplomacia	Networking, promoción de productos	Lanzamientos, promoción de contenido	Visibilidad de marca, promoción
Ubicación	Zonas urbanas innovadoras	Áreas de incubación y coworking	Zonas industriales y comerciales	Zonas de alto impacto social	Capital y ciudades principales	Áreas financieras	Zonas de producción y grandes ciudades	Zonas urbanas
Otros Aspectos	Innovación, creatividad, personalización	Agilidad, adaptabilidad	Regulaciones estrictas	Responsabilidad social	Protocolo, relaciones internacionales	Cumplimiento normativo	Creatividad, enfoque en la audiencia	Enfoque en la credibilidad y alcance
Presupuesto para Eventos	Moderado a alto	Variable (dependiendo del financiamiento)	Alto (gran presupuesto para marketing)	Moderado (dependiendo de la donación)	Alto (financiado por el estado)	Alto (financiado por clientes)	Variable (depende de la producción)	Moderado a alto

Descripción de Arquetipos

- 1. Empresas de Tecnología:** Buscan atraer y retener talento, fomentar la innovación y mejorar su visibilidad en el mercado mediante eventos BTL que resalten su creatividad y productos.
- 2. Startups:** Interesadas en promocionar sus ideas y conectar con inversores y clientes potenciales, estas nuevas empresas requieren eventos que les permitan establecer redes de contacto y visibilidad en su fase de crecimiento.
- 3. Industria Farmacéutica:** Centrada en la promoción de productos y la creación de confianza en el mercado, esta industria busca eventos que respeten normativas estrictas y fomenten la interacción con profesionales de la salud.
- 4. Fundaciones y ONGs:** Se enfocan en crear conciencia social y recaudar fondos. Buscan eventos que les permitan conectar con la comunidad y sensibilizar sobre sus causas.

5. **Embajadas:** Interesadas en promover la cultura y fortalecer relaciones internacionales, organizan eventos que requieren un alto grado de protocolo y formalidad.
6. **Industrias Financieras:** Se centran en el networking y la promoción de productos financieros, buscando eventos que les permitan interactuar con clientes y generar confianza.
7. **Productoras de Cine y Televisión:** Buscan eventos para lanzar nuevos proyectos y promover contenido, donde la creatividad y la innovación son clave para atraer a su audiencia.
8. **Medios de Comunicación:** Interesados en visibilidad de marca y promoción de contenido, requieren eventos que fortalezcan su credibilidad y permitan interactuar con su público objetivo.