



Plan de empresa para la creación y desarrollo de SIFU SIFA

Jovana Rocío Jaramillo Rios

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

17 de julio de 2026

Plan de empresa para la creación y desarrollo de SIFU SIFA

Jovana Rocío Jaramillo Rios

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

Magister en Innovación

Directora:

Diana González Santos

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

17 de julio de 2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 16/julio/2026

A mis Juanes, los hombres de mi vida, mi razón de existir, de superarme, de ser una mejor persona. A mi mamá que ha sido el mejor ejemplo de fortaleza y persistencia.

Otra vez: no entiendo cómo antes no era muy feliz. Enormemente feliz. Despiadadamente feliz. Feliz, feliz, sin más palabras.

Martín Caparrós.

Agradecimientos

Gracias a mi directora de tesis Diana González Santos, Profesora asociada FAFCE. Gracias por su acompañamiento, disposición y empatía.

Resumen

Se propone la creación de un operador de eventos con la capacidad de diseñar, planificar, ejecutar, viabilizar y evaluar actividades Below The Line -BTL- con enfoque de sostenibilidad, generación de recordación de marca y costos eficientes.

SiFu SiFa será un aliado de empresas que requieren hacer un fuerte posicionamiento de marca en actividades BTL. Estas acciones de promoción basadas en criterios ambientales, de producción responsable y en armonía y beneficio con las comunidades.

El proyecto de SiFu SiFa plantea la viabilidad de un operador de eventos que cree experiencias que dejen más huella en el corazón y menos impacto en el ambiente.

Los hallazgos del presente estudio, obtenidos a partir de investigación primaria y secundaria, entrevistas y una encuesta piloto, evidencian un creciente y genuino interés de las empresas por conectarse con los temas de sostenibilidad. Esta preocupación entendida como una exigencia del mercado y como una palanca para lograr permanecer vigentes.

Los resultados obtenidos confirman que SiFu SiFa es un emprendimiento viable y con posibilidades de ingresar y permanecer en el mercado de los operadores de eventos como una opción innovadora y coherente entre las necesidades del posicionamiento de marca de las empresas y las preocupaciones de los consumidores por la preservación y regeneración del planeta.

Palabras clave: activación de marca, BTL (Bellow The Line), ESG (Environmental, Social & Governance), MICE (Meetings Incentives Conferences Exhibitions), Operadores de eventos, promoción, sostenibilidad.

Abstract

This study proposes the creation of an event operator with the capacity to design, plan, execute, validate, and evaluate Below The Line (BTL) activities focused on sustainability, brand recall generation, and cost efficiency.

SiFu SiFa is conceived as a strategic partner for companies seeking strong brand positioning through BTL activities. These promotional actions are grounded in environmental criteria, responsible production practices, and approaches that operate in harmony with—and generate benefits for—local communities.

The SiFu SiFa project assesses the feasibility of an event operator capable of creating experiences that leave a deeper emotional impact while minimizing environmental footprint.

The findings of this study, derived from primary and secondary research, interviews, and a pilot survey, reveal a growing and genuine interest among companies in engaging with sustainability-related issues. This concern is understood both as a market demand and as a strategic lever for maintaining long-term relevance.

Overall, the results confirm that SiFu SiFa represents a viable entrepreneurial initiative with the potential to enter and remain in the event-operator market as an innovative and coherent alternative—one that aligns companies' brand-positioning needs with consumers' concerns regarding the preservation and regeneration of the planet.

Key words: brand activation; BTL (Below The Line); ESG (Environmental, Social, and Governance); MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions); event operators; promotion; sustainability.

Contenido

<i>Lista de Figuras</i>	<i>14</i>
<i>Lista de Tablas.....</i>	<i>15</i>
<i>Introducción</i>	<i>16</i>
<i>Antecedentes de negocio.....</i>	<i>20</i>
<i>Problemática</i>	<i>22</i>
<i>Objetivos trabajo de grado.....</i>	<i>25</i>
<i>Propuesta de valor</i>	<i>27</i>
<i>Estructura del documento.....</i>	<i>28</i>
<i>1. Naturaleza del proyecto</i>	<i>30</i>
1.1. Origen o fuente de la idea de negocio.....	30
1.2. Descripción modelo de negocio.....	31
1.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	37
1.4. Estado actual del negocio.....	39
1.5. Descripción de productos y servicios.....	43
1.6. Nombre, tamaño y ubicación de la Empresa.....	43
1.7. Potencial de mercado en cifras.....	46
1.8. Ventajas competitivas del producto o servicio.....	50
1.9. Resumen de las inversiones requeridas.....	52
1.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	53
1.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	55
1.12. Equipo de trabajo.....	56

2.	<i>Análisis del Sector</i>	58
2.1.	<i>Análisis PESTEL</i>	60
2.2.	<i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	70
2.3.	<i>Benchmarking</i>	74
2.4.	<i>Conclusiones análisis del sector</i>	76
3.	<i>Validación e Investigación de Mercado</i>	78
3.1.	<i>Diferenciación de validación entre usuarios y clientes</i>	80
3.2.	<i>Aplicación de entrevistas</i>	81
3.3.	<i>Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio</i>	88
3.4.	<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	91
3.5.	<i>Estudio piloto de mercado</i>	93
3.6.	<i>Resultados de la validación de mercado y estimación de la demanda potencial</i>	103
4.	<i>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado</i>	107
4.1.	<i>Objetivos de mercado</i>	107
4.2.	<i>Estrategia de mercado</i>	108
4.3.	<i>Estrategia de producto y servicio</i>	109
4.4.	<i>Elementos diferenciadores</i>	112
4.5.	<i>Estrategia de distribución</i>	113
4.6.	<i>Modelo de ingreso</i>	114
4.7.	<i>Estrategias de promoción</i>	115
4.8.	<i>Presupuesto de mercadeo</i>	116
4.9.	<i>OKRs</i>	118

4.10.	<i>Indicadores claves de desempeño KPIs y experiencia del asistente</i>	120
4.11.	<i>ROI Reputacional</i>	122
5.	<i>Aspectos Técnicos</i>	125
5.1.	<i>Objetivos prestación del servicio</i>	125
5.2.	<i>Ficha técnica de los productos</i>	125
5.3.	<i>Descripción proceso de servicio</i>	127
5.4.	<i>Necesidades y requerimientos técnicos</i>	130
5.5.	<i>Personal requerido</i>	131
5.6.	<i>Plan de producción y capacidad instalada</i>	132
5.7.	<i>Modelo de gestión integral del proceso productivo</i>	134
5.8.	<i>Procesos de investigación y desarrollo</i>	137
5.9.	<i>Presupuesto de producción y de infraestructura</i>	139
6.	<i>Aspectos Organizacionales y Legales</i>	141
6.1.	<i>Análisis estratégico</i>	141
6.2.	<i>Estructura organizacional</i>	142
6.3.	<i>Perfiles, funciones y organigrama</i>	142
6.4.	<i>Factores claves de la gestión de talento humano</i>	144
6.5.	<i>Esquema de gobierno corporativo</i>	145
6.6.	<i>Aspectos legales</i>	146
6.7.	<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	148
6.8.	<i>Regímenes especiales</i>	149
6.9.	<i>Presupuesto de personal administrativo</i>	149

7. Aspectos Financieros	152
7.1. Objetivos financieros	152
7.2. Supuestos económicos	152
7.3. Proyecciones de ventas	154
7.4. Proyección de gastos de mercadeo y costos de producción	156
7.5. Proyección de gastos administrativos y presupuesto de inversión	157
7.6. Estados Financieros Proyectados y estado de resultados	157
7.7. Balance general proyectado y flujo de caja	159
7.8. Indicadores financieros de rentabilidad y fuentes de financiación	162
7.9. Evaluación financiera	162
7.10. Análisis de sensibilidad	163
8. Enfoque hacia la Sostenibilidad	165
8.1. Dimensión Social	167
8.2. Dimensión ambiental	167
8.3. Dimensión económica	168
8.4. Dimensión de gobernanza	169
8.5. Compromisos con la sostenibilidad	170
Conclusiones	173
Referencias	176
Anexo A. SiFu_SiFa Análisis PESTEL	180
Anexo B. SiFu SiFa Análisis PORTER	183
Anexo C. Análisis Impacto P5	185

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Árbol de problemas SiFu SiFa</i>	24
Figura 2. <i>Lienzo modelo de valor</i>	32
Figura 3. <i>Lienzo de negocio sostenible</i>	29
Figura 4. <i>Posición de Colombia en el panorama internacional de los eventos</i>	49
Figura 5. <i>Comportamiento frente a los eventos</i>	96
Figura 6. <i>Frecuencia de asistencia a eventos</i>	96
Figura 7. <i>Factor más relevante para decidir asistencia</i>	97
Figura 8. <i>Calificación del último evento al que asistió</i>	97
Figura 9. <i>Percepción de sostenibilidad del evento</i>	98
Figura 10. <i>Percepción del impacto del uso de tecnología</i>	98
Figura 11. <i>Aplicación fórmula ROI Reputacional</i>	123
Figura 12. <i>Proceso de prestación de servicio</i>	129
Figura 13. <i>Diagrama de enfoque de procesos SiFu SiFa</i>	135
Figura 14. <i>Estructura organizacional SiFu SiFa</i>	142

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Trazabilidad objetivos específicos y desarrollo del documento</i>	26
Tabla 2. <i>Alcance actual vs. Desarrollo futuros modelo SiFu SiFa</i>	32
Tabla 3. <i>Formato MVP SiFu S Fa</i>	41
Tabla 4. <i>Distribución por temáticas de los eventos a nivel mundial año 2024</i>	47
Tabla 5. <i>Distribución por número de participantes a nivel mundial año 2024</i>	48
Tabla 6. <i>Resumen de las inversiones requeridas para puesta en marcha</i>	52
Tabla 7. <i>Distribución costos promedio para evento básico para 100 personas</i>	53
Tabla 8. <i>Síntesis variables análisis PESTEL</i>	68
Tabla 9. <i>Resumen de las fuerzas de Porter aplicado al proyecto SiFu SiFa</i>	72
Tabla 10. <i>Benchmarking sector BTL operadores en Colombia</i>	75
Tabla 11. <i>Aprendizaje de validación e implicaciones en el modelo</i>	88
Tabla 12. <i>Nivel educativo de la muestra</i>	95
Tabla 13. <i>Rangos de edad</i>	95
Tabla 14. <i>Oferta servicios SiFu SiFa</i>	109
Tabla 15. <i>Presupuesto de mercadeo</i>	117
Tabla 16. <i>Propuesta OKR SiFu SiFa</i>	118
Tabla 17. <i>Presupuesto estimado equipo SiFu SiFa</i>	150
Tabla 18. <i>Proyección de ventas año 2026 por unidades y precio</i>	155
Tabla 19. <i>Estado de resultados SiFu SiFa</i>	158
Tabla 20. <i>Balance General SiFu SiFa</i>	159
Tabla 21. <i>Flujo de caja SiFu Sifa</i>	160
Tabla 22. <i>Compromisos de sostenibilidad y mecanismos de monitoreo</i>	170

Introducción

Los consumidores en la actualidad están experimentando una etapa de refinamiento en donde cada vez son más exigentes con las marcas, evalúan detenidamente las opciones, buscan relaciones más confiables y son más selectivas frente a la saturación de mensajes. “Los consumidores afirman que las principales razones por las que ha disminuido su confianza en las grandes marcas y empresas globales se deben a que las empresas se centran en las ganancias por encima de los beneficios para el consumidor, a una distribución injusta de las ganancias y al lavado de imagen ecológico” (Innova Market Insights, 2024).

Por su parte, las marcas enfrentan importantes retos al momento de posicionarse y diferenciarse en un entorno altamente competitivo. En efecto, los consumidores disponen de un mercado cada vez más amplio y globalizado, que les ofrece acceso inmediato a bienes y servicios de tendencia a precios competitivos. En consecuencia, la capacidad de destacar se convierte en un factor crítico para la sostenibilidad empresarial.

En este contexto, las organizaciones no solo se apoyan en sus esquemas tradicionales de negocio —como la fuerza de ventas, las estrategias comerciales y los ajustes de precios—, sino que además incorporan herramientas complementarias que fortalecen su presencia en el mercado. Así, el uso de recursos BTL (eventos, merchandising, activaciones y exposiciones feriales) permite generar experiencias directas con el cliente, captar su atención y, sobre todo, mantenerse en su memoria hasta el momento de la decisión, ya sea de compra, adhesión o preferencia frente a otras alternativas.

De igual forma, las estrategias de comunicación han evolucionado hacia enfoques más dinámicos y cercanos al consumidor. En este sentido, “las empresas recurren al entretenimiento de marca (branded entertainment), a Internet, al marketing de influencia (por ejemplo, redes sociales) y a otras técnicas de comunicación para llegar a los consumidores y comunicar sus mensajes de marca” (O’Guinn, et al., 2013, p. 7). Por tanto, la integración de estos recursos se consolida como una práctica necesaria para lograr una conexión efectiva y sostenida con el público objetivo.

Pero las marcas están buscando actividades que trasciendan la superficialidad y dentro de la planeación y ejecución siempre se cuiden aspectos relacionados con sus dimensiones sociales, ambientales y de gobernanza. “El interés por la sostenibilidad está presente en toda la sociedad debido a la necesidad de no comprometer nuestro futuro y, en el caso de los eventos, esta necesidad se torna apremiante; debido al gran impacto que generan, no solo en el ámbito medioambiental, que puede ser el más conocido, sino también en lo social, económico, político y cultural...La cuestión de la sostenibilidad, por extensión, nos interpela a reflexionar sobre el efecto en la planificación y ejecución de los eventos y adoptar medidas que los minimicen” (Zurita, 2018, p. 1).

Las empresas consideran que, en espacios de posicionamiento de marca, por ejemplo, en los eventos, se logran objetivos cuantificables en beneficios económicos, pero también en generación de relaciones gana-gana para los participantes: organizadores e invitados.

Los eventos: “Facilitan la articulación de estrategias de negocio, el intercambio de conocimientos y la formación de alianzas estratégicas. Además, contribuyen al fortalecimiento del tejido empresarial y al posicionamiento de las empresas en el

mercado, promoviendo un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento” (Revista C-Level, 2024).

El impacto en estos espacios se logra a partir de modelos de innovación que permitan la generación sistemática de ideas y la capacidad de llevarlas a cabo con celeridad, rigor y costos eficientes.

“La participación más activa de los asistentes, la vertiente virtual, la integración de los formatos de comunicación, el establecimiento de focos temáticos y el estímulo del componente lúdico son aspectos que cada vez se tendrán más en cuenta en la organización de los eventos del futuro” (Estanyol i Casals, 2012).

El sector de eventos y experiencias BTL en Colombia se ha consolidado como una herramienta estratégica para que las marcas generen engagement y posicionamiento. Sin embargo, su evolución ha estado acompañada de desafíos estructurales que afectan la eficiencia operativa y la generación de valor para los distintos actores involucrados.

En este contexto es importante diferenciar las necesidades existentes desde 3 perspectivas. En primer lugar, desde las marcas o empresas se identifica la necesidad de generar experiencias memorables que impacten al consumidor, pero que a su vez respaldan la inversión mediante indicadores de retorno, control de costos y alineación con estrategias de sostenibilidad corporativa. Las marcas enfrentan una creciente presión por evidenciar sus posturas de responsabilidad social y ambiental, sin sacrificar impacto, memorabilidad y eficiencia.

En segundo lugar, se encuentra la mirada del asistente a los eventos que experimenta transformación en sus expectativas de consumo y sus intereses al asistir a un evento, por ejemplo. Los asistentes valoran experiencias inmersivas, auténticas y coherentes con principios de sostenibilidad, y además exigen experiencias que no generen impactos negativos como exceso de residuos, producción de un solo uso o desperdicios.

La tercera visión es la propia del operador BTL que vive las problemáticas estructurales relacionadas con la falta de estandarización en prácticas sostenibles, ausencia de métricas de impacto ambiental y social, y una brecha significativa entre el discurso de la sostenibilidad y la ejecución real de los eventos. Esto genera riesgos reputacionales y de green/socialwashing para las marcas y limita la evolución del sector hacia modelos más responsables.

Frente a este panorama, SiFu SiFa presenta una solución integral que incorpora la sostenibilidad como eje transversal e incluye esta variable a través de beneficios concretos y medibles para sus clientes. La propuesta de valor incluye la reducción estimada de residuos generados por evento, la medición de huella de carbono, la identificación y acompañamiento de proveedores sostenibles, el control y optimización de costos logísticos y la aplicación de indicadores de experiencia y recordación de marca. Adicionalmente, el modelo contempla entregables post-evento que permiten a las organizaciones evidenciar su impacto en términos ESG y fortalecer su posicionamiento y reputación.

Así, la sostenibilidad además de plantearse como un atributo diferenciador, es un mecanismo de generación de valor económico, reputacional y estratégico para las

marcas, al tiempo que responde a las nuevas dinámicas del consumidor y encamina al sector BTL hacia modelos más sostenibles.

Antecedentes de negocio

Luego de la pandemia y enfocados en el sector de los eventos sociales, corporativos, recreativos y culturales, estudios de University of Northampton (Brown & Drakeley, 2023) y una encuesta realizada entre más de 1000 planeadores de eventos por el proveedor de soluciones de eventos virtuales Eventify (Eventify, 2025) hay dos hipótesis que se validaron y posicionaron tanto entre organizadores y asistentes, como en operadores de eventos.

En primer lugar, luego de que en 2022 se levantaron las restricciones de aglomeraciones, el público en general aprecia la posibilidad de reunirse y tener contacto en persona. La mayoría de los eventos complementan la presencialidad con transmisiones en streaming como alternativa para aquellos participantes que tengan dificultades de asistir en persona. No obstante, las marcas y los asistentes consideran de manera especial los eventos que se realizan en formatos presenciales. La University of Northampton destaca que, aunque la pandemia aceleró los eventos virtuales, “el consenso general es que los eventos en vivo no pueden ser reemplazados por los virtuales, y muchas personas solo eligen lo virtual cuando un evento presencial no está disponible” (Brown & Drakeley, 2023).

Y, por otro lado, las preocupaciones alrededor de los efectos del cambio climático, el calentamiento global y la crisis del medio ambiente han impactado todos los sectores productivos, por lo que los clientes y los consumidores exigen que dentro de las variables de planeación, producción y ejecución se consideren siempre mejores prácticas que reduzcan los impactos en el medio ambiente. Esta preocupación alineada a políticas de gobierno, como la Estrategia Colombia Carbono Neutralidad y el Programa Nacional de Carbono Neutralidad, los cuales establecen la meta de reducir en un 51% las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) para el año 2030 y alcanzar la carbono-neutralidad en Colombia al año 2050 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021; Gobierno de Colombia, 2024).

Con base en las anteriores premisas se plantea la creación de un operador de eventos que tenga la capacidad de mezclar actividades de impacto para los asistentes y fuerte recordación de marca para los clientes, pero todo bajo criterios ambientales y sociales que consideren los menores impactos para la sostenibilidad.

SiFu SiFa será un aliado de empresas que requieren hacer un fuerte posicionamiento de marca en actividades BTL. Estas acciones de promoción basadas en criterios ambientales, de producción responsable y en armonía y beneficio con las comunidades.

Cabe destacar que Colombia muestra avances en el sector de los eventos con enfoque de sostenibilidad, pero estos enfoques de sostenibilidad a nivel de servicios desagregados.

Por ejemplo, en términos de estándares y verificación existe la norma ISO 20121:2024 que establece un sistema de gestión para eventos sostenibles desde los ámbitos ambiental, social y económico. Sobre medición se encuentran empresas como C-neutral o Carbón Negativo Neutral que miden y compensan las emisiones de CO2 generadas en eventos. Y como lugares de eventos con enfoque de sostenibilidad están los realizados por la caja de compensación Compensar.

SiFu SiFa busca destacarse como aliado en la agregación del valor de sostenibilidad a través de todo el proceso de planeación, ejecución y evaluación de los eventos.

Problemática

El sector de los eventos enfrenta un panorama retador por presiones que se generan desde los diferentes actores del mercado.

Por un lado, existe una sobreoferta de proveedores que operan bajo variados esquemas de contratación, presupuestos y condiciones de mercado que se adaptan a las múltiples solicitudes de las marcas. Según Informes de Expertos (2025), el mercado de eventos en Colombia alcanzó un valor de USD 6,7 mil millones en 2025 y se proyecta que se expanda a una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto de alrededor del 9,9 % entre 2026 y 2035, para alcanzar aproximadamente USD 17,1 mil millones en 2035.

Por parte de las marcas, hay disminución de presupuestos en actividades no propias de las empresas, presión por mejorar los costos y expectativa de diferenciación. La inversión publicitaria en Colombia se contrajo entre un 10% y un 12% en términos reales durante 2025, en un entorno de menor actividad y presión inflacionaria sobre los presupuestos de las marcas, de acuerdo con datos de Kantar IBOPE Media (Kantar IBOPE Media, 2026).

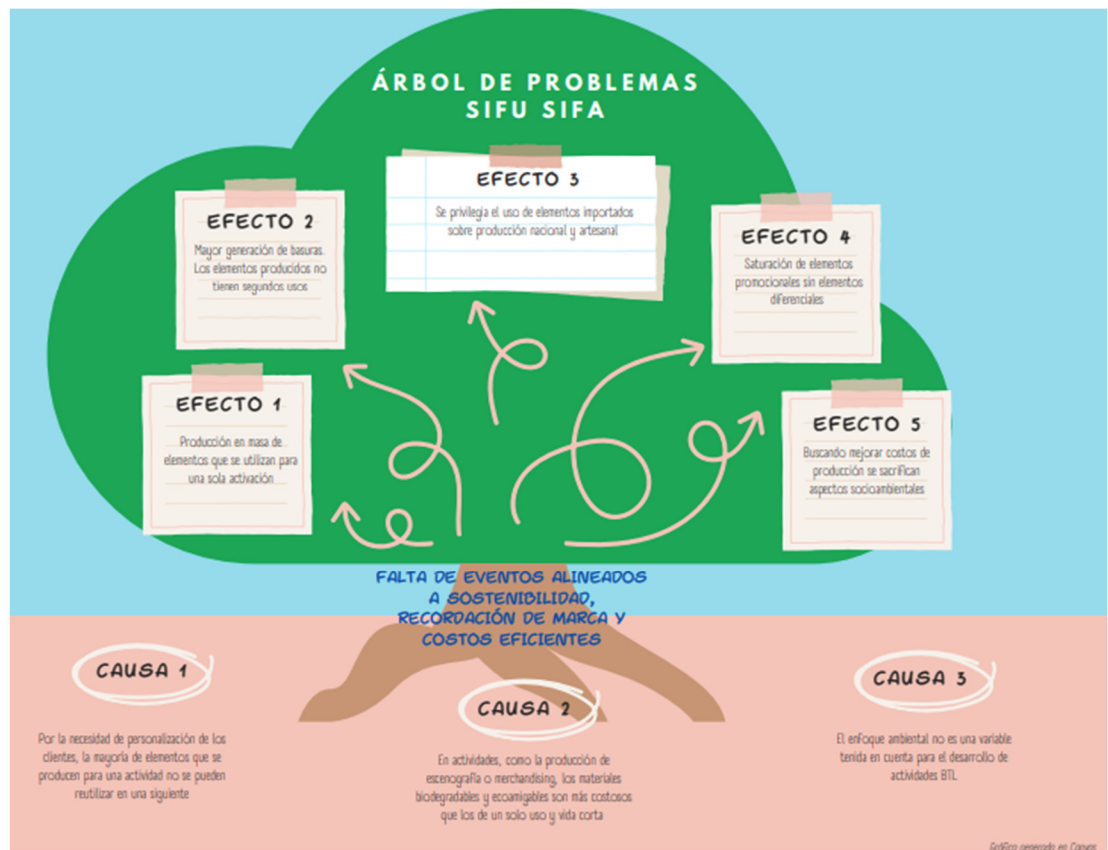
Desde los usuarios existe una preocupación por las finanzas personales, adopción por estilos de vida más saludable y consumo consciente. Adicionalmente una posición más crítica hacia las marcas porque guarden coherencia entre los discursos y los hechos. Gevme (2024) afirma que los asistentes están cada vez más concienciados con el medio ambiente y esperan que los eventos demuestren prácticas sostenibles, desde la reducción de residuos y el uso de materiales ecológicos hasta opciones alimentarias sostenibles y la minimización de la huella de carbono general del evento.

En este panorama se plantea el proyecto SiFu SiFa de conseguir como aliado de las marcas, de los usuarios, de la competencia y de los usuarios a través de actividades que en su planeación, ejecución y evaluación tengan involucrada de manera medular a la sostenibilidad.

De acuerdo con el ejercicio de Árbol de problemas proyectado para revisar la viabilidad del emprendimiento se analizó que los eventos actualmente carecen de alineación a criterios de sostenibilidad e igual son espacios en donde los clientes exigen que cumplan su propósito de fuerte recordación de marca pero que conserven disciplina de costos.

Figura 1

Árbol de problemas SiFu SiFa



Nota. Adaptado de plantilla publicada en Canvas. Elaboración propia.

La falta de alineación a criterios de sostenibilidad en el sector del BTL podría atribuirse a la necesidad de personalización de los clientes, la mayoría de los elementos que se producen para una actividad no se pueden reutilizar en una siguiente actividad. Adicionalmente porque en actividades, como la producción de escenografía o merchandising, los materiales biodegradables y ecoamigables son más costosos que los de un solo uso y vida corta. Y finalmente porque el enfoque ambiental no es la variable principal tenida en cuenta para el desarrollo de actividades BTL.

Cuando no se aplican criterios de sostenibilidad en el desarrollo de las actividades de BTL se sacrifican aspectos socioambientales como: producción en masa de elementos que se utilizan para una sola activación, mayor generación de basuras, uso de elementos importados sobre producción nacional y artesanal o saturación de elementos promocionales sin elementos diferenciales.

En este contexto, surge SiFu SiFa como propuesta de valor que interviene las causas que generan efectos negativos como el aumento en la generación de residuos, la saturación de elementos promocionales sin identidad y la disminución de valor experiencial por las marcas. La propuesta del emprendimiento es transformar estas causas en oportunidades y diseñar experiencias que integran sostenibilidad ambiental y social como variables fundamentales del proceso creativo y las propuestas de ejecución.

Objetivos trabajo de grado

Objetivo general

- Evaluar la viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera para la puesta en marcha de la empresa SiFu SiFa.

Objetivos específicos

- Analizar la aceptación del mercado frente al portafolio de productos y servicios propuestos.
- Diseñar la estructura técnica requerida para la operación del proyecto.

- Definir la estructura organizacional y el marco legal aplicable a la empresa.
- Proyectar la viabilidad financiera mediante el análisis de inversión, costos, ingresos y rentabilidad que de sostenibilidad económica, social y ambiental en el modelo operativo.

Tabla 1

Trazabilidad objetivos específicos y desarrollo del documento

Objetivo específico	Capítulo donde se desarrolla
Analizar el contexto del sector	Capítulo 2. Análisis del sector
Validar el mercado y la propuesta	Capítulo 3. Validación e Investigación de Mercado
Diseñar el modelo operativo	Capítulo 4. Aspectos técnicos
Definir la estructura organizacional y legal	Capítulo 5. Aspectos Organizacionales y Legales
Evaluar la viabilidad financiera	Capítulo 6. Aspectos Financieros
Integrar el enfoque ESG	Capítulo 7. Enfoque hacia la sostenibilidad

Nota. La tabla presenta el desarrollo de los objetivos a través de los capítulos de la tesis. Elaboración propia.

Con el fin de garantizar la coherencia estructural del documento, cada uno de los objetivos específicos se desarrolla a través de un capítulo o sección de trabajo. En este sentido, el análisis del sector se aborda en el capítulo del mismo nombre, la

caracterización y validación del mercado en el capítulo de Validación e Investigación de Mercado, el diseño del modelo operativo en el capítulo de Aspectos Técnicos, la definición organizaciones y legal en el capítulo correspondiente, la evaluación de viabilidad en los Aspectos Financieros y, finalmente, la integración del frente de ESG el capítulo Enfoque hacia la Sostenibilidad. Esta correspondencia asegura la trazabilidad de los objetivos planteados y el desarrollo del proyecto.

Propuesta de valor

En SiFu SiFa hay un claro entendimiento que las marcas realizan actividades BTL para posicionar su imagen y generar impactos positivos entre sus grupos de interés. Son inversiones, que, al no ser fundamentales para el desarrollo del negocio, resultan muy costosas si no se consiguen los resultados en ventas o selección sobre otras opciones del mercado.

El aspecto diferencial radica en que sin dejar de lado la búsqueda de la espectacularidad e imponentia, las actividades BTL de SiFu SiFa están concebidas y ejecutadas bajo criterios de sostenibilidad.

Se buscará un balance entre forma y fondo, que permita que las marcas se conecten con las mejores prácticas en términos de sostenibilidad al tiempo que consiguen sus objetivos comerciales a través de activaciones y eventos memorables.

Estas mejores prácticas con la aplicación de medidas efectivas como la medición de la huella de carbono en los eventos, la compensación del consumo de CO₂, el

aprovechamiento de residuos evitando que lleguen a rellenos sanitarios y la catalogación de las actividades como Eventos Carbono Compensado o Eventos Carbono Neutro.

Este valor cobra relevancia por el contexto actual donde la industria de eventos enfrenta presión para reducir desperdicios, minimizar logística contaminante y aumentar trazabilidad del impacto. SiFu SiFa responde tanto a demandas del mercado como a nuevos marcos regulatorios y expectativas sociales.

Estructura del documento

El presente documento sigue la estructura definida por la Universidad EAN para la presentación de trabajos de grado con énfasis en Creación de Empresas. Está dividido en 8 capítulos que exploran la Naturaleza del proyecto, el Análisis del sector, la Validación del Mercado, el Plan de Mercadeo, los Aspectos Técnicos, Organizacionales y Financieros y concluye con un análisis de Enfoque a la Sostenibilidad.

El presente documento con base en cifras, citas, información bibliográfica, investigación primaria y secundaria respalda la viabilidad operativa del proyecto SiFu SiFa.

La validación del modelo de negocio se fundamentó en un enfoque de investigación cualitativa y exploratoria, a partir de la aplicación de entrevistas a actores clave del sector y una encuesta piloto, lo que permitió identificar las necesidades, percepciones y criterios de decisión de los potenciales clientes. Estos instrumentos

facilitaron contrastar la propuesta de valor de SiFu SiFa y aportaron evidencia preliminar sobre la viabilidad del modelo, particularmente en términos de diferenciación, alineación con tendencias en términos de sostenibilidad y disposición del mercado frente a experiencias BTL con enfoque ESG.

En este contexto, el presente trabajo aborda un problema central en el sector de eventos y experiencias BTL: la dificultad de las organizaciones para diseñar e implementar experiencias de marca que, además de generar alto impacto y recordación, integren de manera coherente criterios de sostenibilidad ambiental y social, con capacidad de medición y sin incrementar de forma significativa la complejidad operativa o los costos. La ausencia de enfoques estructurados que articulen creatividad, sostenibilidad y medición limita la capacidad de las marcas para responder a las nuevas demandas del entorno, lo que justifica el desarrollo del modelo de negocio de SiFu SiFa como una propuesta que cierre esta brecha desde la innovación de servicios.

1. Naturaleza del proyecto

1.1. Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio de SiFu SiFa surgió en el marco del desarrollo profesional de la emprendedora. Con base en la práctica laboral de más de 20 años, principalmente en el Departamento de Imagen y Marca de la primera empresa del país, se logró un desempeño destacado, una acumulación de experiencias en el fortalecimiento de la reputación de Ecopetrol y un alto nivel de conocimiento en actividades de BTL.

Esta experiencia laboral permitió el desarrollo de eventos de pequeño, mediano y gran formato que siempre perseguían un objetivo común: aportar a la reputación corporativa. Las experiencias llevadas a cabo permitieron presenciar los diferentes desarrollos tecnológicos, escenográficos e incluso de formato que llegaban al país, con cambios tan dramáticos como la evolución y desarrollo exponencial de los eventos virtuales, ante las restricciones que impuso la pandemia del Covid19.

No obstante, de los mayores cambios experimentados en el mundo del BTL está la implementación de criterios de sostenibilidad en la planeación, ejecución y evaluación de las actividades BTL. La sostenibilidad se proyecta como una megatendencia de largo aliento, no es una moda temporal, atiende a las demandas de la realidad actual, la crisis climática, las limitaciones de los recursos naturales y las exigencias sociales.

En este contexto, el proyecto SiFu SiFa surge como una respuesta a una oportunidad específica de mercado identificada durante el proceso de investigación; la

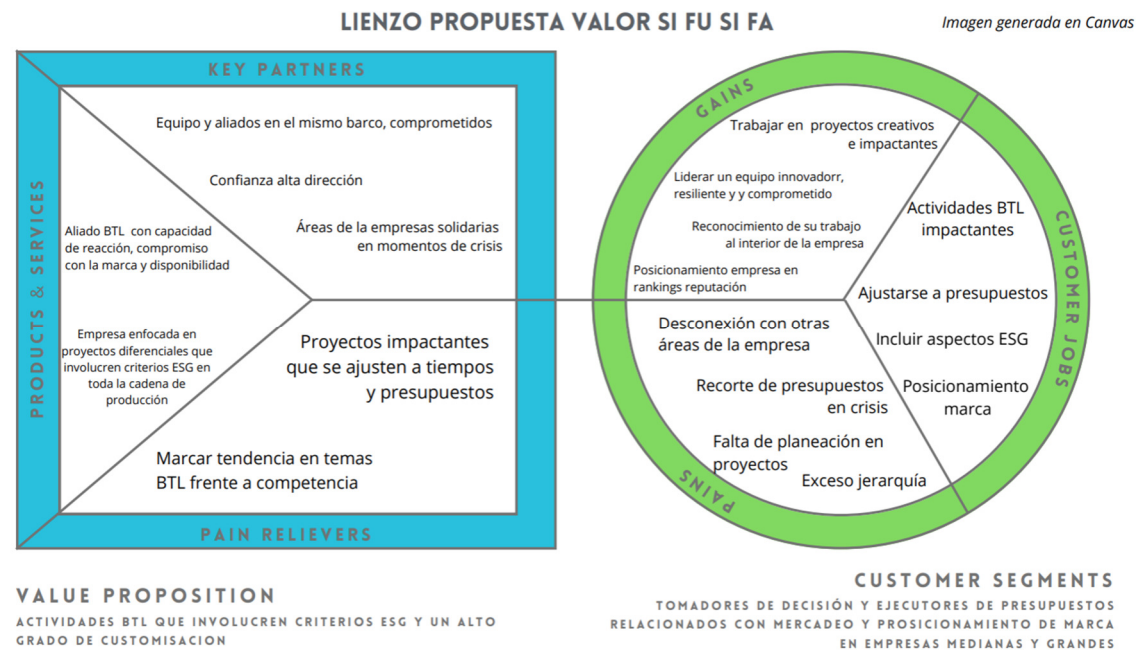
existencia de un vacío en el sector de eventos y experiencias BTL en cuanto a operadores que integren de manera coherente la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor del servicio. Si bien existen proveedores que incorporan acciones puntuales -como la medición y compensación de huella de carbono o el uso de materiales alternativos-, estas iniciativas suelen ser fragmentadas y no responden a un enfoque estructurado ni medible. Esta brecha abre el espacio a una solución como la planteada por SiFu SiFa, que articula diseño experiencial, sostenibilidad aplicada y medición de impacto como elementos centrales del modelo de negocio, generando una oferta diferenciada frente a los esquemas tradicionales del sector.

1.2. Descripción modelo de negocio

Para la construcción del modelo de negocio de SiFu SiFa se partió de la construcción del Lienzo de Propuesta de Valor por un lado y por otro del Lienzo de Negocios Sostenibles.

El lienzo de propuesta de valor de SiFu SiFa permitió identificar las ganancias, los productos y servicios y los alivios a las necesidades de los clientes. Esta herramienta se articuló en torno a decisores y ejecutores de mercadeo de empresas medianas y grandes. Los roles de estos Buyer Person abarcan objetivos funcionales como la implementación eficaz de activaciones BTL dentro de tiempo y presupuesto; objetivos sociales para contribuir al posicionamiento corporativo en rankings de reputación, y objetivos emocionales que buscan reconocimiento interno y confianza de la alta dirección.

Figura 2
Lienzo propuesta de valor



Nota. Adaptado de plantilla publicada en Canvas. Elaboración propia.

Este perfil encaja con la aproximación de Jobs to Be Done, al reconocer que los clientes “contratan” servicios para avanzar en metas bajo circunstancias específicas. La propuesta de valor—“actividades BTL con criterios ESG y alta customización”—aborda dolores existentes como la desconexión inter-áreas, la burocracia y la presión presupuestal, a la vez que promete ganancias vinculadas a impacto, colaboración y liderazgo en tendencias BTL.

Tabla 2
Alcance actual vs. Desarrollo futuros modelo SiFu SiFa

Elemento del modelo	Estado actual	Desarrollo futuro
---------------------	---------------	-------------------

Diseño experiencial	Implementado	Escalamiento a formatos de mayor complejidad
Sostenibilidad aplicada	Implementada a nivel básico (materiales, operación)	Integración completa a toda la cadena de valor
Medición de impacto	Indicadores básicos post- evento	Sistemas avanzados de medición y analítica
Compensación ambiental	Apliación puntual según evento	Integración sistemática con aliados certificados
Certificaciones (ISO, ESG)	No implementadas	Implementación y seguimiento en etapas posteriores
Verificación externa	No implementadas	Validación por terceros especializados

Nota. La tabla presenta los elementos del modelo de operación ya implementados vs. Las etapas por implementar. Elaboración propia.

Es importante precisar que dentro del alcance del proyecto hay algunos elementos conceptuales y herramientas que se encuentran en planteamiento en esta fase inicial. En este sentido el proyecto se estructura en dos fases: por un lado el conjunto de prácticas y capacidades que ya forman parte de la propuesta de valor

vigente; y por otra parte una serie de desarrollos futuros que se consolidarán en etapas posteriores. Así se estructura un modelo realista y evolutivo, alineado con los principios de innovación incremental y validación progresiva.

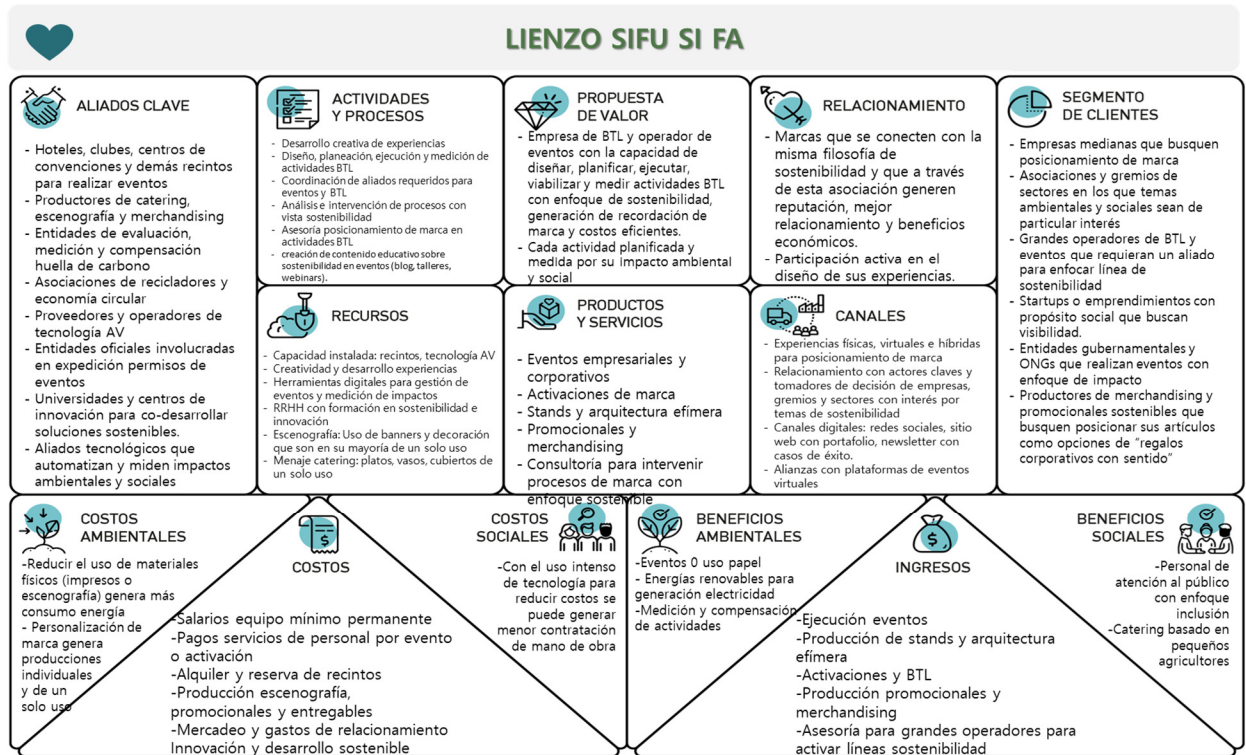
Para fortalecer el “encaje” entre el perfil del cliente y el mapa de valor se debe aterrizar la visión de sostenibilidad con estándares verificables, por ejemplo ISO 20121:2024 o EIC Sustainable Event Standards. Además, institucionalizar la medición del ROI BTL mediante tableros de control y diseños experimentales iterativos, conforme con las prácticas de Value Proposition Design.

Adicional al lienzo de valor se aterrizó la vista sostenible del emprendimiento para analizar los aspectos ambientales y sociales que impactan a SiFu SiFa a través del Lienzo de negocio sostenible.

El modelo de negocio de SiFu SiFa presenta una diferenciación clara y alineada con tendencias globales de sostenibilidad en el sector eventos. Su fortaleza radica en combinar creatividad, impacto ambiental-social medible y alianzas estratégicas que amplifican la propuesta de valor.

Figura 3

Lienzo de negocio sostenible



Nota. Adaptado de plantilla propuesta por la Universidad EAN para definición de negocios sostenibles. Elaboración propia.

Su propuesta de valor articula un valor emocional y ético que responde a tendencias globales del sector MICE y de marketing experiencial: búsqueda de consumo responsable, activaciones con propósito e impacto medible. Este valor es especialmente pertinente en un contexto donde la industria de eventos enfrenta presión para reducir desperdicios, minimizar logística contaminante y aumentar trazabilidad del impacto. El modelo, por tanto, responde tanto a demandas del mercado como a nuevos marcos regulatorios y expectativas sociales.

Su segmentación de clientes incluye: (i) Empresas medianas orientadas al posicionamiento de marca, (ii) Gremios y asociaciones con foco en temas

ambientales/sociales, (iii) Grandes operadores de eventos en busca de aliados especializados en sostenibilidad, (iv) Startups y emprendimientos con propósito social, (v) Entidades gubernamentales y ONGs y (vi) Productores de merchandising sostenible.

Esta combinación de actores B2B tradicionales del sector eventos con otros emergentes orientados a ESG permite posicionar el emprendimiento en un nicho en crecimiento y, a la vez, captar alianzas estratégicas capaces de amplificar el impacto.

La relación con clientes se basa en la co-creación de experiencias, donde el cliente participa activamente; personal capacitado en sostenibilidad e inclusión, lo que refuerza el valor social, y Diseño de servicios altamente personalizados (aunque esto eleva costos por unidades de producción o logística).

Este enfoque genera confianza y diferenciación, pero a la vez exige capacidades internas robustas de gestión y diseño, lo que impacta la estructura de costos.

Sobre sus fuentes de ingreso combina ingresos recurrentes por operación más ingresos por proyectos, lo cual puede generar variabilidad estacional. La incorporación de consultoría y medición es estratégica, ya que ofrece márgenes mayores y refuerza la posición de experto.

Sin embargo, enfrenta desafíos asociados a costos, dependencia de proveedores y la necesidad de demostrar impacto real mediante métricas confiables. Estos elementos que se hacen fundamentales especialmente en lo relacionado con modelos de negocio sostenibles, economía circular aplicada a experiencias, y transformación del sector BTL.

A través de un sistema basado en innovación en servicios, sostenibilidad aplicada y uso estratégico de la tecnología SiFu SiFa resuelve para sus clientes ejecución de actividades BTL que atienden tres tensiones principales: presión por visibilidad y recordación de marca, presión por sostenibilidad y coherencia con criterios ESG y presión por eficiencia y control de costos. SiFu SiFa soluciona en sus clientes eventos y activaciones de calidad, de forma responsable y sin perder impacto ni rentabilidad.

Con respecto al valor que agrega SiFu SiFa no está concentrado en un solo elemento, sino que integra un sistema que transforma eventos y actividades BTL en herramientas estratégicas de posicionamiento de marca y sostenibilidad, genera alto impacto emocional, menor impacto ambiental y mayor control operativo. Entrega productos que aportan valor experiencial, sostenible, estratégico, operativo y reputacional.

1.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Objetivos empresariales corto plazo (0-1 año)

- Lograr que SiFu SiFa alcance un reconocimiento de marca del 30% entre empresas del sector Oil&Gas al finalizar el primer año de funcionamiento, medido a través de encuestas de recordación asistida (porcentaje de empresas que reconocen la marca cuando se presenta una lista de opciones) y no asistida (porcentaje de empresas que mencionan a SiFuSiFa cuando se pregunta de manera abierta por proveedores de experiencias BTL, sin recibir opciones previas). Estas encuestas aplicadas a muestra de segmento objetivo, como

resultado de la implementación de una estrategia de relacionamiento directo con contactos pre-existentes.

- Realizar un mínimo de 10 eventos durante el primer año, con un índice de satisfacción de 85% o superior, medido a través de entrevistas post-servicio.
- Diseñar e implementar un programa de consecución de nuevos clientes que permita alcanzar un mínimo de 10 clientes en el primer año y un crecimiento de 30% en el volumen de clientes hacia el segundo año de operación, fortaleciendo la penetración de marca.

Objetivos empresariales mediano plazo (1-3 años)

- Aumentar la base de clientes en un mínimo del 10% trimestral durante los próximos tres años mediante la apertura de contactos comerciales en sectores diferentes al inicial establecido.
- Desarrollar e incorporar al menos 3 nuevos servicios que complementen la oferta de eventos y fortalezcan el portafolio.
- Con el fortalecimiento del portafolio conseguir que al menos el 30% de los clientes frecuentes utilicen alguno de los servicios adicionales antes de cumplir el tercer año de operación.

Objetivos empresariales largo plazo (3-5 años)

- Estandarizar las líneas de escenografía y merchandising para que al menos el 80% de toda la producción se realice con elementos reciclados, de

segundo uso, en el marco de economía circular y que puedan ser reutilizados como insumo de siguientes actividades.

- Con respecto a la línea de catering conseguir que el 80% de alimentación para eventos se realice con insumos orgánicos, por parte de proveedores locales y basados en menús que generen menor emisión de Gases de Efecto Invernadero GEI. Adicionalmente el 100% de la merma generada de comida será entregada a fundaciones sociales aliadas.
- Para 2031 posicionar a SiFu SiFa dentro del top 10 de operadores de referencia en el sector de BTL y lograr un reconocimiento de marca del 60% entre jefes de mercadeo y encargados de marca de empresas líderes del sector de hidrocarburos y construcción.

1.4. Estado actual del negocio

En la actualidad se explora la viabilidad de puesta en marcha de la empresa SiFu SiFa. Durante esta fase exploratoria se analizará si con base en la experiencia profesional previa en la coordinación y liderazgo de eventos, la preocupación reciente y constante sobre los temas de sostenibilidad y la necesidad de las marcas por actividades de BTL como elemento de diferenciación y de posicionamiento, un emprendimiento de estas características tendría cabida en el mercado de actividades BTL y operación de eventos.

Aplicado el marco de innovación basado en soluciones o Design Thinking, se puede afirmar que SiFu SiFa ha surtido las tres primeras fases: Empatizar, Definir e

Idear. A partir del perfeccionamiento del presente documento se podría dar paso a las siguientes etapas de: Prototipar y Testear.

La etapa de Empatizar se logró a partir de la interacción con actores de la validación, las encuestas y las entrevistas clave del sistema: decisores de mercadeo, áreas de sostenibilidad, proveedores, asistentes y comunidades. Esta etapa basada en la premisa de que la innovación en servicios debe partir de la observación profunda del usuario y su contexto, más que a soluciones preconcebidas (Brown, 2009).

En términos de aprendizajes la etapa de empatizar permitió concluir que: (i) la sostenibilidad es una expectativa, pero no una capacidad instalada pues se carece de conocimiento para implementarla en eventos; (ii) Existe miedo reputacional al greenwashing por el riesgo de que sus acciones y omisiones las hagan ver como incoherentes o poco transparentes; (iii) Las marcas valoran el impacto emocional y ambiental y esperan que estos se potencien entre sí.

En la etapa de Definición se generó un enfoque claro del reto: diseñar y ejecutar experiencias BTL memorables que reduzcan el impacto ambiental y maximicen el valor reputacional para las marcas.

Y sobre la etapa de Ideación, y a través de lo planteado en las líneas de servicio y los ejercicios iniciales de experiencias, se evidencian alternativas diferenciadoras orientadas al usuario.

En esta etapa se pudo entender que el mayor punto del dolor no es el formato del evento sino la falta de procesos claros que puedan resultar medible y escalables. Además, que el primer entregable debía ser tangible y demostrable.

Si se analiza desde el enfoque de Lean Startup, bajo sus tres etapas Construir, Medir y Aprender, se podría afirmar que se han surtido las dos primeras etapas y se está consolidando información para transitar la tercera etapa.

A partir de la información construida se construyó el MVP (Minimum Viable Product) como un servicio mínimo viable que podría llegar a presentarse, explicarse, cotizarse y simularse ante clientes reales.

Para definir el MVP de SiFu SiFa se analizaron entre las siguientes opciones: evento corporativo pequeño, asesoría ESG y activación BTL sostenible de pequeña escala. La selección tomó en cuenta que fuera un producto coherente con el modelo de negocio, pudiera simularse ante un cliente real, fuera medible y evaluable.

El análisis arrojó que el MVP será una activación BTL sostenible de escala reducida, medible y replicable. Esta activación en formato presencial o híbrido, de pequeña escala (50 a 80 personas), diseñada con enfoque de sostenibilidad ambiental y social, ejecutada bajo disciplina operativa y acompañada de un reporte de impacto.

Tabla 3

Formato MVP SiFu SiFa

Tipo servicio	Duración	Escenario	Aforo	Componentes obligatorios
Activación BTL sostenible y reporte ESG	2-4 horas	- Oficinas cliente - Espacio social pequeño - Evento interno	50-80 personas	- Diseño experiencial - Producción sostenible mínima - Uso estratégico de tecnología - Medición básica de impacto

Nota. La tabla presenta el MVP estimado para el proyecto SiFu SiFa– Elaboración propia.

Con el fin de validar la efectividad del MVP propuesto, se establecen criterios claros de medición que permitan evaluar su desempeño desde diferentes dimensiones. Adicionalmente, el éxito de la activación BTL sostenible se mide a partir de indicadores asociados a la experiencia del usuario, tales como el nivel de satisfacción de los asistentes y la percepción de recordación de marca. En relación con la sostenibilidad se mide a través de la estimación de materiales evitados, gestión de residuos e indicadores básicos de huella ambiental. Y sobre la viabilidad del modelo se mide a través de la retroalimentación del cliente con el valor percibido, la coherencia de la propuesta y la disposición a replicar la experiencia en futuros eventos.

De acuerdo con los análisis anteriores se podría considerar que el MVP integra diseño experiencial, producción rentable y medición básica de impacto. Este producto permite validar la propuesta de valor del proyecto en condiciones reales de mercado, con

riesgo controlado y capacidad de generar aprendizajes para la iteración del modelo de negocio.

1.5. Descripción de productos y servicios

El proyecto de SiFu SiFa plantea la viabilidad de un operador de eventos que cree experiencias que dejen más huella en el corazón y menos impacto en el ambiente.

Específicamente se busca que en SiFu SiFa los clientes encuentren un aliado que esté en capacidad de planificar y ejecutar eventos y actividades basados en conceptos de sostenibilidad que contribuyan al incremento de ventas, estrechar relaciones, mejorar la reputación y posicionamiento de marca.

Además, SiFu SiFa estará en capacidad de realizar eventos y actividades costo eficientes, desarrollar acciones que se identifiquen y destaquen en el ecosistema del BTL, ejecutar experiencias memorables en los invitados y rentables para las marcas.

Dentro de su compromiso con los clientes SiFu SiFa cumplirá estrictamente presupuestos, ejecutará cronogramas retadores y tendrá disponibilidad y dedicación.

1.6. Nombre, tamaño y ubicación de la Empresa

El nombre de SiFu SiFa surge como una antítesis de la expresión popular ni fu ni fa, frase coloquial del español que significa: Indiferencia total, que algo no importa, no emociona, no molesta, ni despierta ninguna reacción.

En este contexto, SiFu SiFa quiere expresar que es un aliado que buscará impactar, dejar huella, generar espacios en donde los asistentes salgan conectados y recordando las experiencias.

En relación con la construcción de la identidad del proyecto se realizó un ejercicio exploratorio de validación cualitativa del nombre con pares y potenciales clientes durante la fase de investigación. A través de conversaciones y retroalimentación directa se identificó que el nombre genera recordación, al tiempo que permite construir una narrativa asociada a experiencias diferenciales y con propósito. Aunque este ejercicio no corresponde a una validación formal, sí aporta evidencia de coherencia entre la intención semántica de la marca y la percepción del mercado, lo que refuerza su pertinencia dentro del modelo de negocio.

Validado contra la base de datos oficial de la Superintendencia de Industria y Comercio SIC (SIPI) se confirmó que no muestra coincidencias con empresas registradas ante esta entidad y sería un nombre disponible para registrar.

Se plantea su ubicación bajo los siguientes parámetros:

- **Macrolocalización:** Se propone que SiFu SiFa se ubique en Bogotá teniendo en cuenta que es un emprendimiento dirigido principalmente a gremios de sectores como Oil&Gas, Construcción y Producción. Estas entidades tienen

sus oficinas en la Capital y, por tanto, cobra todo el sentido tener las instalaciones cercanas a los clientes efectivos y potenciales.

Bogotá, además cuenta con la mayor oferta de centros de convenciones, teatros, coliseos y, en general, espacios para realización de eventos.

En términos de relacionamiento y a través de la experiencia profesional previa los vínculos comerciales se han desarrollado entre contactos localizados en Bogotá. La Capital cuenta con acceso a tomadores de decisión, reuniones comerciales y seguimientos de proyectos.

Bogotá cuenta con la red de aliados con potencial, por ejemplo, catering sostenible, producción audiovisual, escenografía, merchandising, entre otros, se ubica en Bogotá. Esta ubicación permite mejorar tiempos de respuesta y costos logísticos.

Y finalmente, Bogotá funciona como cluster para hacer conexiones aéreas y terrestres en caso de desplazamientos a otras ciudades y en la Capital se localizan los centros de investigación, aceleradores de emprendimientos y Universidades que apoyan los emprendimientos como en el caso de SiFu SiFa.

- Microlocalización: Se propone que SiFu SiFa tenga oficinas en la localidad de Chapinero, con ubicación entre las calles 70 y 80/ carreras 11 a 18.

Esta ubicación teniendo en cuenta la centralidad para visitas a clientes y proveedores. La búsqueda enfocada en un espacio en estrato 4 que flexibilice los costos, sin sacrificar conectividad ni prestigio.

Chapinero es además una zona con alta concentración de profesionales, universidades y espacios de coworking, lo que facilita la contratación de talento humano capacitado en áreas clave como producción de eventos, sostenibilidad, diseño y comunicación.

Finalmente, esta localidad congrega agencias de publicidad, productoras, talleres y empresas del sector creativo, cultural y de servicios. Esta es la red de aliados que permitirá establecer vínculos estratégicos, fomentar la co-creación y acceder a recursos compartidos.

1.7. Potencial de mercado en cifras

La organización de eventos sociales congrega, activa y beneficia en Colombia a más de 52 categorías, según la clasificación realizada en 2021 por la Asociación Colombiana de Wedding & Profesionales en Eventos ASOCOLWEP distribuidos así:

- Lugares para eventos (hoteles, haciendas, clubes, centros de convenciones, parques, bares y restaurantes)
- Decoración (alquiler de mobiliario, flores, estructuras)
- Producción audiovisual (fotógrafos, videógrafos, tarimas, estructuras, escenarios, empresas de producción e iluminación)

- Servicio (meseros, bar tenders, logística, limpieza, anfitriones, protocolo)
 - Música (DJ’s, orquestas, cantantes, sinfónicas)
 - Planeadores (coordinadores, planeadores, gerentes de proyectos)
 - Performance (bailarines, actores, cómicos, magos)
 - Transporte (para la producción, para los clientes, para invitados, para bodas destino).
- Proveedores indirectos: iglesias, aerolíneas, joyeros, empresas de confección de vestidos de novia y otros, trajes de novio, marroquinería, accesorios, y empresas turísticas.

A nivel global y de acuerdo con el documento Globewatch Bussiness Analitis de la International Congress and Convention Association (ICCA) por temáticas los eventos a nivel mundial en 2024 se distribuyeron por temáticas así:

Tabla 4

Distribución por temáticas de los eventos a nivel mundial año 2024

Temática	# Eventos	%
Medicina	2.463	17%
Tecnología	2.051	14%
Ciencia	1.893	13%
Industria	905	6%
Educación	896	6%
Otras temáticas	6.449	44%

Nota. Adaptado del documento Globewatch Bussiness Analitis de la International Congress and Convention Association (ICCA)

Tabla 5

Distribución por número de participantes a nivel mundial año 2024

# Asistentes	Cantidad eventos	%
50-149 pax	4.371	39%
150-999 pax	5.832	53%
1000 +pax.	896	8%

Nota. Adaptado del documento Globewatch Bussiness Analitis de la International Congress and Convention Association (ICCA)

Datos previos de ICCA y de acuerdo con su ranking de 2023 Colombia ocupó el puesto 34 a nivel mundial en eventos. En el ranking suramericano, Colombia se posicionó en el tercer lugar, con un total de 103 eventos.

A nivel de ciudades el ranking mostró que Bogotá se posicionó como la tercera ciudad en Latinoamérica, albergando un total de 46 eventos. Cartagena, por su parte, se situó en el puesto 9 a nivel regional con 25 eventos. Mientras tanto, Medellín ocupó la posición 11 en el ámbito latinoamericano con un total de 15 eventos.

Para ser considerados en el ranking de ICCA, los eventos deben cumplir con criterios específicos: tener más de 50 asistentes, rotar entre al menos tres países, tener

una periodicidad definida, ser organizados por asociaciones no gubernamentales ni corporativas, y haber celebrado más de una edición, con la tercera edición confirmada.

En Colombia se realizan muchos más eventos de los que registra ICCA, pero solo aquellos que cumplen con estos requisitos son los que se incluyen en el ranking.

De acuerdo con datos de Procolombia entre agosto de 2025 y enero de 2026 Colombia registró 532.374 reservas aéreas internacionales, un incremento de 3.6% frente al mismo periodo del año anterior, dato que se relacionó con viajeros interesados en asistir a eventos.

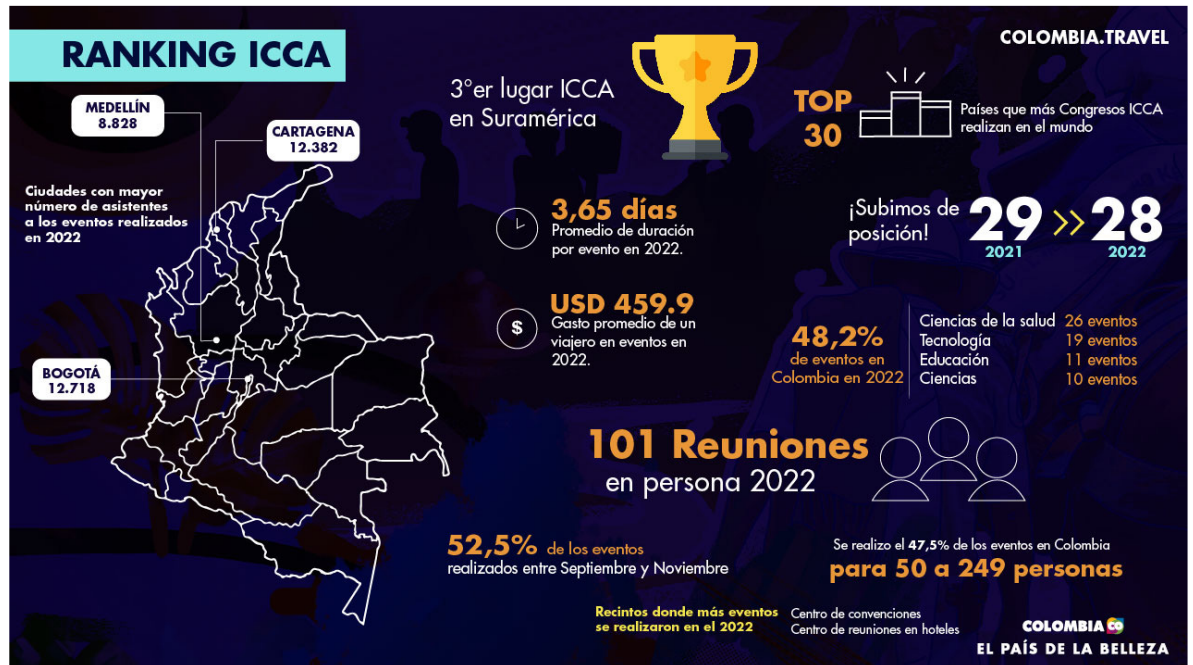
Las ciudades más visitadas por motivo de reuniones fueron Bogotá, Medellín, Cartagena, Cali y Barranquilla.

Con respecto a instalaciones e infraestructura Procolombia registró que en 2024 Colombia tenía 27 centros de convenciones y 455 hoteles con salas de reuniones, adecuados para eventos de gran envergadura. Y también cuenta con 117 espacios no convencionales para la realización de eventos, desde espacios públicos hasta sitios históricos.

De los resultados de ICCA, se concluyó que Colombia ingresó al top 30 de los mejores destinos para la industria de reuniones, 6 ciudades del país están en el ranking ICCA y es el tercer país de Latinoamérica en este listado.

Figura 4

Posición de Colombia en el panorama internacional de los eventos



Nota. Tomado de Congresos y convenciones por Colombia Travel (2024).

<https://colombia.travel/es/reuniones/congresos-y-convenciones>

Los resultados del análisis permiten concluir que el mercado para SiFu SiFa se concentra en nichos específicos del sector como eventos corporativos y activaciones de marca con enfoque de sostenibilidad y reputación. Este escenario abre oportunidades para operadores especializados que integren la sostenibilidad en toda la experiencia, permitiendo capturar valor en proyectos de alto impacto, lo cual sustenta las decisiones de dimensionamiento incluidas en el análisis financiero del proyecto.

1.8. Ventajas competitivas del producto o servicio

SiFu SiFa ofrecerá un portafolio de servicios enfocados al posicionamiento de marca a través de actividades BTL (eventos, activaciones, stands y arquitectura efímera, producción de promocionales).

El diferencial en relación con las demás opciones del mercado está en el foco de sostenibilidad que tendrán las actividades desde el momento de la planeación, pasando por la ejecución y hasta culminar con la evaluación y las lecciones aprendidas.

Aunque en el mercado se encuentran proveedores que prestan servicios fragmentados en términos de sostenibilidad con recursos de medición, compensación, recintos, catering responsable, SiFu SiFa llegará a dar solución de eventos con criterios de sostenibilidad a través de toda la cadena del servicio.

Para aterrizarlo a un ejemplo de manera concreta la sostenibilidad en SiFu SiFa se dará en las siguientes líneas de servicio: (i) Escenografía, que se realizará a partir de maderas recicladas, cartones sin recubrimientos plásticos, elementos de reuso de anteriores eventos y cuidado en almacenaje de tal manera que pueda utilizarse en siguientes activaciones; (ii) Catering, la línea de alimentación será suministrada por pequeños productores vecinos de los sitios de ejecución, se privilegiarán ingredientes de menor consumo de carbono como las proteínas vegetales; (iii) Empleo inclusivo, vinculación de personal con dificultad de empleabilidad como primer empleo, reinsertados, entre otros, y (iv) Medición, todos los eventos y activaciones tendrán medición de huella de carbono y de acuerdo con los tamaños se buscará compensar la huella a través de bonos de efecto invernadero.

Los principios de sostenibilidad serán sello de comportamiento para el equipo de trabajo, quienes desde sus diferentes roles tendrán la misión de ejecutar actividades que dejen más huella en el corazón y menos en el medio ambiente.

Por flujo de servicio los clientes también compartirán los principios de sostenibilidad del operador y el equipo de trabajo lo que sin duda resulta en un fly Wheel de negocio.

1.9. Resumen de las inversiones requeridas

Tabla 6

Resumen de las inversiones requeridas para puesta en marcha de SiFu SiFa

Concepto	Valor (COP \$)
Muebles y enseres	\$20.000.000
Equipos de oficina	\$20.000.000
Gastos de puesta en marcha	\$10.000.000

Nota. La tabla presenta las inversiones iniciales y estimados para el proyecto SiFu SiFa– Elaboración propia.

1.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

El cálculo de ingresos se realizó con base en la operación de los costos unitarios y los precios de referencia de eventos de mercado.

El análisis de entorno revela que un evento promedio básico para 100 personas puede tener los siguientes valores y servicios asociados:

Tabla 7

Distribución costos promedio para evento básico para 100 personas

Item	Alcance servicio	Rango costo estimado (COP)
Locación	Alquiler de salón, limpieza básica, seguridad estándar, uso de mobiliario existente	\$10.000.000 – \$20.000.000
Catering	Coffee break + almuerzo o cóctel (100 pax)	\$6.000.000+ \$10.000.000
Producción audiovisual	Sonido profesional, micrófonos, tarima básica, iluminación estándar, técnico	\$12.000.000 – \$20.000.000
Personal operativo	Producción general, logística, montaje/desmontaje, anfitriones	\$7.000.000 – \$10.000.000
Diseño y escenografía	Backing corporativo, señalética básica, branding	\$6.000.000 – \$10.000.000
Contenidos y formalidades	Maestro de ceremonias, protocolo, registro asistentes	\$3.000.000 – \$7.000.000

Transporte y logística adicional	Cargue/descargue, transporte equipos, parqueaderos	\$5.000.000 – \$10.000.000
Gestión y coordinación	Planeación, proveedores, operación día del evento	\$5.000.000 – \$10.000.000
Contingencias (5–10%)	Imprevistos, horas extra, ajustes de último momento	\$5.000.000 – \$7.000.000

Nota. Construido a partir de la información publicada por el portal Casa de eventos Bogotá (Pipe1010, s.f.)

De acuerdo con las proyecciones de capacidad de ejecución de actividades y los precios de referencia del mercado, se estimó que durante el primer año de funcionamiento y con base en la fuerza comercial y de operación del equipo vinculado se podrá realizar 1 Evento gran formato, 6 Eventos formato mediano, 6 Stands, la producción de 5000 Promocionales y 3 Asesorías a grandes operadores.

En relación con el entorno comercial se analiza que operadores de tamaño mediano (alcance similar al que tendrá SiFu SiFa) realizan en promedio dos ejecuciones al mes. Se proyecta que SiFu SiFa realice 16 actividades entre eventos de diferentes formatos, montajes de stands y asesorías a grandes operadores en temas de sostenibilidad.

Para efecto de esta proyección financiera se ha adoptado un enfoque conservador, estimando una operación del 67% de la capacidad instalada. Bajo estos supuestos, los ingresos proyectados para el primer año ascienden a \$390.000.000.

Sobre la proyección de crecimiento, se estima que las ventas aumentarán un 10% al finalizar el primer año, para 2028 se proyecta 10.8% de crecimiento y para 2029 y 2030 crecerán de manera sostenida un 13.2%. Estas proyecciones de crecimiento basadas en la diversificación de servicios (eventos de gran y mediano formato, stands, promocionales y asesorías) y una estrategia de crecimiento realista pero alineada con los objetivos de crecimiento sostenible de SiFu SiFa.

1.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El proyecto presenta una pérdida inicial contralada en el primer año, propia de la etapa de arranque del emprendimiento. Por su parte la utilidad operativa crece desde \$180 millones COP a \$937 millones COP en el año 5, como producto de eficiencia operativa y adecuada estructuración del modelo de costos.

Se maneja una proyección de Valor Presente Neto (VPN) positivo, con un valor de \$74 millones COP, lo que indica que SiFu SiFa genere valor por encima del costo de capital. En contraste la Tasa Interna de Retorno (TIR) es aproximadamente 34 %, superior a la Tasa de Evaluación o WACC (17,81 %) y alineada con la rentabilidad mínima esperada por los emprendedores (20 %). Y sobre el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 3,02 años, lo cual es razonable para un emprendimiento del sector de eventos, que se caracteriza por alta intensidad operativa y dependencia de capital de trabajo.

En relación con la estructura financiera se considera equilibrada, con una relación 50 % deuda / 50 % capital propio, lo que permite aprovechar el apalancamiento financiero sin comprometer la estabilidad del negocio.

Desde una perspectiva financiera y estratégica, SiFu SiFa es un emprendimiento viable, rentable y escalable, con capacidad de generar valor económico sostenido, mantener estabilidad financiera y crecer en un entorno altamente competitivo como el sector de eventos y BTL.

Adicionalmente, el modelo financiero respalda el enfoque innovador del emprendimiento, al demostrar que es posible integrar sostenibilidad, diferenciación y rentabilidad, alineando coherentemente el propósito del negocio con resultados financieros sólidos.

1.12. Equipo de trabajo

El proyecto de SiFu SiFa estará bajo la Gerencia General de Jovana Jaramillo, Comunicadora social/Periodista de la Universidad de la Sabana y especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Santo Tomás. Experta en promoción y eventos corporativos con más de 20 años de experiencia. Con capacidad de relacionamiento con Grupos de Interés de nivel estratégico para las organizaciones. Motivación por participar en proyectos de gran formato que involucren trabajo interdisciplinario, cumplimiento de metas ambiciosas y seguimiento de compromisos y cronogramas.

Dentro del equipo de trabajo también se requiere la participación de: Un Director Comercial, un Director de Sostenibilidad, un Director de Innovación, un Director de Operaciones y un Coordinador Administrativo.

Todo este personal enfocado en resultados, en proyectos de innovación y en desarrollo de soluciones de sostenibilidad en actividades BTL.

2. Análisis del Sector

El sector MICE (Meeting, incentives, congresses, exhibitions) hace referencia al servicio que abarca las actividades basadas en la organización, la promoción, la venta y la distribución de: reuniones y eventos; productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales de empresas y de asociaciones, y viajes de incentivos de empresas, seminarios, congresos, conferencias, convenciones y exposiciones.

De acuerdo con datos de Procolombia durante el primer semestre de 2025 se captaron 300 eventos internacionales y entre enero y marzo llegaron 65.501 extranjeros por motivos de negocios, eventos y actividades promocionales, un incremento del 16% frente al mismo periodo del año anterior.

A pesar del crecimiento, el sector MICE en Colombia enfrenta varios retos como que las ciudades principales siguen fortaleciendo su infraestructura, sistema de proveedores y, en general, su ecosistema para alcanzar las condiciones necesarias para albergar el desarrollo de eventos. Sin embargo, sigue habiendo una brecha muy grande entre las ciudades principales (Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Medellín y Cali) con otras ciudades intermedias y poblaciones de menor tamaño. Los recursos públicos y privados se concentran en las metrópolis.

Además, se deben fortalecer los sistemas de medición de los impactos económico, social y ambiental de los eventos. A la par de las mediciones que hacen las empresas de la efectividad de sus eventos, debe desarrollarse un sistema de medición

de impactos macro que ayuden a mitigar los efectos en el medio ambiente y en la sociedad.

De forma paralela se debe potenciar la pluralidad para el desarrollo de eventos. No solo relacionado con diversificar las ciudades destino, también los recintos, los proveedores y los formatos. Además, mejorar la conectividad, calidad y capacidad de las redes y el internet.

Finalmente es fundamental desarrollar proveedores que combinen precios competitivos, tiempos de entrega y esquemas de producción responsable. Y por último, incentivar y acelerar el manejo de segundo idioma (especialmente inglés) como fundamental para el personal de atención de los invitados y clientes.

En relación con las oportunidades identificadas está el fortalecimiento del sector turismo bajo un enfoque de eventos corporativos y potencialización de todas las oportunidades de consumo y reactivación que se generan a partir del público asistente a este tipo de eventos. De acuerdo con cifras de Anato tres de cada 10 visitantes extranjeros llegaron a Colombia por turismo de negocios.

Otra oportunidad identificada es el encadenamiento entre proveedores fuertes y desarrollados, en alianzas con pequeños productores que brinden los beneficios de producción artesanal, customizada y controlada. Alianzas que fortalezcan el enfoque de sostenibilidad del sector BTL.

Adicionalmente, el sector de BTL es un escenario muy propicio para uso de nuevas tecnologías y aplicación de herramientas en desarrollo. Con el objetivo de crear experiencias únicas, este es un sector abierto y proclive a la experimentación.

Y por último, la capitalización del creciente interés en la sostenibilidad como directriz principal en el desarrollo de una oferta de activaciones, eventos, productos y artículos más responsables y coherentes con lo que exige el mercado.

2.1. Análisis PESTEL

En este apartado se presenta un análisis de los factores PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter que influyen en el sector de la operación de eventos corporativos en Colombia, integrando información económica, tecnológica, social y regulatoria de los años 2025–2026.

En el Anexo 1. SiFu_SiFa_PESTEL_PORTER se pueden consultar los enfoques analizados, que por cada uno de sus cuadrantes incluye 20 variables aproximadamente, que respaldan las conclusiones que se presentan a continuación.

Factores políticos

Del análisis político aplicado se aprecia que habrá una Estabilidad política moderada, teniendo en cuenta que en 2026 se realizarán elecciones Presidenciales y de Congreso. Esta situación genera incertidumbre entre la población en general y en

particular entre inversionistas, empresarios y emprendedores sobre proyecciones de crecimiento, expansión o desarrollo de nuevos negocios.

Según información de S&P Global Ratings Colombia es el país con mayor incertidumbre política y fiscal entre los que tendrán elecciones en 2026 (Brasil, Costa Rica, Perú y Colombia). Además, persisten tensiones políticas y económicas ligadas a las decisiones del Banco de la República.

En relación con el Apoyo Institucional se analiza que entidades del gobierno central (p. ej. Procolombia) y locales (p. ej. Gobernaciones y Alcaldías) promueven relaciones comerciales, fortalecen mercados emergentes y de generación de networking a través de la realización de eventos.

Sobre Políticas públicas existe múltiple reglamentación, entidades y plataformas que enmarca la realización de eventos en Colombia. Por ejemplo, está la Ley 1493/2011 o Ley de Espectáculos Públicos, principal legislación para eventos en Colombia. Formaliza, fomenta y regula las artes escénicas (teatro, danza, música, circo, magia). Crea la Contribución Parafiscal Cultural (10% sobre la boletería) para financiar infraestructura cultural y simplifica trámites para productores a través del Portal Único de Espectáculos Públicos -PULEP- (Ministerio de Cultura de Colombia, 2011).

Acompaña la Ley anterior el Sistema Único para la Gestión de Aglomeraciones (SUGA), plataforma de generación de permisos de eventos masivos, se entiende por actividad de aglomeración de toda reunión de un número plural de personas, producto de una convocatoria individual o colectiva, abierta, general e indiferenciada. Y adicionalmente el Plan de Emergencias y Contingencia, herramienta administrativa y

operativa que establece políticas, organizaciones y métodos para prevenir, atender y recuperar situaciones de desastre o emergencia, garantizando la seguridad de personas e instalaciones. Abarca el “antes” (prevención), “durante” (respuesta) y “después” (recuperación) de incidentes naturales o humanos, activándose 24/7.

Como conclusión del análisis de factores políticos se puede analizar que el foco en temas de sostenibilidad; la cultura y la economía creativa en la agenda nacional; y el fortalecimiento de marcos regulatorios para eventos como el SUGA o la Ley de Espectáculos Públicos exigirán que SiFu SiFa funcione con alta disciplina de planeación, cumplimiento y trazabilidad, haciendo de la gestión normativa un diferencial frente a la oferta de operadores BTL.

Factores sociales

Cuando se analizan los factores sociales se cuenta en primera medida el Modo confort, concepto que según Euromonitor International (2025), los consumidores priorizan la comodidad y las cosas simples...Las empresas deben desarrollar productos y servicios que ofrezcan confort, aumenten la confianza, simplifiquen la vida o promuevan el equilibrio para ayudar a los consumidores a encontrar serenidad en la incertidumbre.

Figura además el Gasto intencionado, variable que de acuerdo con NielsenIQ (2025) señala que compradores recompensan a los minoristas y las marcas que ofrecen confianza, personalización y comodidad. El ESG y la sostenibilidad son apuestas sobre la mesa; el consumidor de hoy quiere beneficios tangibles que simplifiquen su vida y se alineen con sus valores.

Como tercer factor social está el Foco sostenibilidad según el cual los organizadores de eventos (las marcas) y los asistentes ven con mayor agrado la implementación de medidas ambientales y sociales en los eventos. Cada vez es más frecuente la medición de carbono, el uso de Cero Papel, la compensación de los eventos, entre otras estrategias de sostenibilidad.

Figura además el Cambio cultural, que expresa que luego de la pandemia las personas aprecian los espacios que estrechan relaciones y permiten disfrutar sin las restricciones que implicó el COVID.

Y finalmente, el Dinamismo del sector, que se refiere al creciente dinamismo del sector cultural y de entretenimiento impulsó la economía, con un crecimiento del 9,9 % en 2025 gracias a conciertos y eventos masivos.

En conclusión, sobre los factores sociales se puede analizar que el aumento de la conciencia del público sobre temas de sostenibilidad, inclusión y coherencia ética genera presión social sobre las marcas y hace que SiFu SiFa se pueda posicionar como un aliado capaz de traducir las expectativas de las marcas en experiencias significativas y creíbles.

Factores económicos

En relación con los factores económicos se encuentra un panorama de Inflación. En enero de 2026 la inflación se ubicó en 1.18% y en su acumulado anual va en 5.35%, este comportamiento determinado por el incremento del salario mínimo y presiones estructurales (Colombia Risk Analysis, 2026).

Sobre Tasas de interés el Banco de la República elevó la tasa de interés en 100 puntos básicos en enero de 2026 ante el creciente déficit fiscal, la demanda interna impulsada por el gasto público y el aumento del salario mínimo, factores que elevaron las expectativas de inflación de 4,6% a 6,4% para 2026 y de 3,8% a 4,8% para 2027 (Banco de la República de Colombia, 2026). En 2025 se situó en 7%. Para 2026 se incrementó hasta 10,25%, con proyecciones de posibles aumentos hacia el 11–12 % ((Banco de la República de Colombia, 2025).

Adicionalmente el Ingreso per cápita se situó en U\$7185 (Trading Economics, 2025) y la Tasa de cambio se ubicó alrededor de 3.775 COP en febrero de 2026, con un rango entre 3.585 y 3.832 COP en el año ((Colombia Risk Analysis, 2026).

En relación con los factores económicos se puede concluir que con el crecimiento sostenido del sector de BTL en combinación con la presión de los clientes por optimizar costos, impone que SiFu SiFa presente formatos eficientes, escalables y medibles, así como lo plantea el MVP.

Factores tecnológicos

El primer factor analizado es la Inteligencia artificial y el uso intensivo y creciente para personalizar experiencias y análisis de datos en tiempo real. La integración tecnológica en eventos corporativos incluye IA, realidad aumentada, plataformas híbridas y analítica en tiempo real para personalización.

El siguiente factor es el relacionado con los Eventos híbridos y su desarrollo luego del confinamiento, que imprimió un auge acelerado de formatos presenciales y virtuales, logrando un mayor alcance en audiencias.

También se analiza como factor importante la Infraestructura tecnológica desigual, relacionado con la disparidad de los desarrollos de espacios, tecnología, conectividad, vías y factores de ejecución entre las ciudades principales y otras ciudades de menor tamaño.

En tercer lugar, está el Bienestar reprogramado que hace referencia con la demanda por soluciones tecnológicas y científicamente validadas en bienestar, y los consumidores están dispuestos a pagar más por productos premium con formulaciones científicas. Las marcas pueden aprovechar narrativas basadas en datos para demostrar beneficios para la salud y educar sobre el valor de sus productos. (Euromonitor International, 2025).

Otro factor tecnológico es el relacionado con Servicios postales como operadores de pago, teniendo en cuenta que el 30 de enero, el Ministerio de Tecnología de Comunicaciones e Información MinTIC cerró el periodo de consulta de un proyecto de decreto que facultaría a los operadores postales para realizar giros, transferencias y captar recursos de los usuarios. Según el Gobierno, la iniciativa busca modernizar el sector y fortalecer la inclusión financiera en zonas rurales y vulnerables donde estas redes tienen amplia presencia. Para el caso de ejecución de eventos en ciudades intermedias y poblaciones rurales este puede ser un factor de beneficio pues facilitará los pagos a proveedores locales. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, 2025).

Y finalmente está el factor relacionado con Uso de drones, teniendo en cuenta que el 2 de febrero, la DIAN anunció la implementación de nuevas medidas para fortalecer el control aduanero y vigilar la importación y trazabilidad de drones en el país (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2026).

Como conclusión de los factores tecnológicos se ve una clara influencia con aplicaciones como la digitalización de los eventos, el uso de herramientas de medición y la aplicación de tecnología como sustitución de producciones físicas refuerza la decisión estratégica de integrar la tecnología como factor neural de la operación de SiFu SiFa

Factores ecológicos

Dentro de los factores ecológicos están las Normas internacionales de gestión sostenible: ISO 20121:2024 (y su versión UNE-ISO) línea base para gestión de sostenibilidad de eventos.

Se encuentra además el Cambio climático, relacionado con la irregularidad en ciclos de lluvias o sequías han impactado realización de eventos al aire libre y desarrollo de actividades conexas de logística como transportes o montajes.

Y finalmente muy alineado con el proyecto SiFu SiFa la Sostenibilidad como estándar y su consolidación como eje estratégico de reducción de residuos, medición de huella de carbono y proveedores locales.

En relación con los factores ecológicos se concluye una presión constante por reducir impactos ambientales y lo incluye como componente obligatorio no opcional para

las actividades BTL, esto condiciona que la operación de SiFu SiFa sea ajustada a prácticas de economía circular, reducción de residuos y medición y compensación de huella de carbono.

Factores legales

Bajo el análisis de factores legales se encuentra en primera medida la Normativa de espectáculos públicos y permisos locales, relacionada con la aplicación de legislación nacional/distrital/municipal, licencias, normativas de seguridad, salubridad, uso de suelo, etc. Normativas asociadas a espectáculos públicos, permisos municipales y seguridad continúan siendo variables críticas para la operación, con diferencias entre territorios que implican ajustes en logística y costos. La normativa puede variar entre ciudades lo que complejiza la operación estándar.

Además, se encuentra la Regulación de contratos y propiedad intelectual, factor que aplica a mano de obra no especializada y a otros talentos como artistas y conferencistas.

Hacia el mes de marzo de 2026 se vivió además Crisis por inundaciones, y la problemática crisis humanitaria por inundaciones, especialmente en el departamento de Córdoba, expuso una preparación limitada del Gobierno para enfrentar este tipo de calamidades, pese a afirmar contar con las capacidades. La combinación de lluvias más intensas de lo previsto, asociadas a la variabilidad climática, y la baja prioridad presupuestal para la gestión del riesgo, expuso las dificultades de la Administración Petro para responder con rapidez. Según la Presidencia de la República (2026), el Decreto

0174 establece medidas extraordinarias para la reubicación y relocalización de unidades productivas agropecuarias en las zonas afectadas por la emergencia climática.

En conclusión, sobre los factores legales se evidencia un sector altamente regulado que obligará que SiFu SiFa maneje y aplique el conocimiento normativo de tal manera que se reduzcan riesgos y se fortalezca la confianza de los clientes.

Conclusiones PESTEL

Al análisis PESTEL permite identificar que el entorno presenta una combinación relevante de oportunidades y amenazas para el desarrollo del proyecto SiFu SiFa, tal como se relaciona en la Tabla 8 Síntesis variables análisis PESTEL.

Tabla 8
Síntesis variables análisis PESTEL

Factor	Variable clave	Impacto del proyecto	Probabilidad	Clasificación
Político	Regulación ambiental y normativa ESG	Alto impacto positivo, que obliga a implementar prácticas sostenibles	Alta	Oportunidad

Económico	Crecimiento del sector BTL	Incrementa demanda potencial	Alta	Oportunidad
Económico	Incremento en costos operativos	Afectación de márgenes	Media	Amenaza
Social	Preferencia por experiencias sostenibles	Fortalece propuesta de valor	Alta	Oportunidad
Social	Mayor exigencia del consumidor	Obliga subir estándares de calidad y coherencia	Alta	Oportunidad
Tecnológico	Digitalización de las métricas de eventos	Mejora medición y eficiencia	Alta	Oportunidad
Tecnológico	Inversión en tecnología	Incrementa costos	Media	Amenaza
Ambiental	Presión por reducción de impactos ambientales	Respalda modelo sostenible	Alta	Oportunidad
Ambiental	Riesgo de green/socialwashing	Afecta reputación si no hay coherencia entre discurso y acciones	Media	Amenaza
Legal	Normativa de eventos y espectáculos	Obligación de cumplimiento operativo	Alta	Amenaza

Nota. La tabla presenta el resumen del análisis PESTEL aplicada a SiFu SiFa.
Elaboración propia.

En particular se evidencian oportunidades significativas asociadas a la creciente demanda por activaciones sostenibles, la presión regulatoria en materia ambiental y la evolución de las expectativas del consumidor.

En términos de amenazas están principalmente asociadas al incremento de costos operativos, las exigencias regulatorias y el riesgo reputacional derivado de prácticas de sostenibilidad no verificables.

En este sentido el proyecto se posiciona al convertir las presiones del entorno en ventajas competitivas, lo que permite no solo mitigar riesgos, sino también generar valor diferencial en el mercado.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A partir del entorno sectorial y las tendencias recientes, se presenta el análisis actualizado del nivel de presión competitiva en el sector de eventos corporativos en Colombia que se puede detallar en el Anexo B. SiFu_SiFa PORTER.

Cuando se analiza la Rivalidad entre competidores se concluye que es Alta. El crecimiento del sector y la baja diferenciación de operadores generan intensa competencia. En este escenario el entendimiento de las necesidades del cliente, el

conocimiento de las marcas y la personalización de experiencias se vuelven clave para destacar entre la amplia competencia de oferentes.

El análisis del Poder de negociación de los clientes arroja que es Elevado, debido a la amplia oferta de opciones las marcas exigen los criterios tradicionales de negociación: precio, tiempos, calidad. Pero ahora le suman variables acordes con las exigencias actuales: sostenibilidad, innovación y experiencias medibles.

En relación con el Poder de negociación de los proveedores se concluye que es Moderado, teniendo en cuenta que en el mercado de proveedores abundan las opciones en ofrecimiento de bienes y servicios estándar (p. ej. Escenografía, material promocional o catering). No obstante, la oferta se refina cuando se involucran criterios de sostenibilidad en los procesos de producción o se exige uso de tecnologías especializadas.

Sobre la Amenaza de productos sustitutos se considera que es Media, teniendo en cuenta que las marcas contemplan estrategias de mercadeo más económicas y masivas como el uso de redes sociales y la contratación de influenciadores. Por sus costos elevados la realización de eventos presenciales se considera solo para eventos muy especiales y esporádicos.

Y sobre la Amenaza de nuevos competidores se concluye que es Media pues la operación de eventos es un negocio que requiere flujo de caja para costear los servicios asociados, no obstante, presenta bajas barreras de entrada. Adicionalmente, permite diversidad de oferentes por las múltiples opciones de tamaños y formatos de los eventos.

A manera de conclusión se presenta en la Tabla 9 Resumen de las fuerzas de Porter aplicado al proyecto SiFu SiFa y que analiza el nivel de intensidad y la respuesta estratégica que presenta el emprendimiento al mercado.

Tabla 9

Resumen de las fuerzas de Porter aplicado al proyecto SiFu SiFa

Fuerza competitiva	Descripción en el contexto	Nivel intensidad	Respuesta estratégica concreta
Rivalidad entre competidores existente	Alta fragmentación en sector y numerosos operadores tradicionales compitiendo por precio y ejecución operativa	Alta	Desarrollo de un portafolio de servicios modular que incluya paquetes de activaciones sostenibles en niveles básico, intermedio y avanzado, permitiendo diferenciarse por valor agregado y no por precio.
Poder de negociación de los clientes	Las marcas tienen a disponibilidad múltiples proveedores y alta capacidad de comparación,	Alta	Incorporación obligatoria de reportes de impacto de experiencia y de sostenibilidad en cada

	lo que incrementa presión de costos y negociación		proyecto como mecanismo para justificar el valor del servicio y reducir la comparabilidad con proveedores tradicionales.
Poder de negociación de los proveedores	En servicios como escenografía, catering o tecnología no hay abundancia de proveedores si se aplican criterios de sostenibilidad	Media	Construcción de una red diversificada de aliados estratégicos sostenibles (catering local, economía circular, tecnología) con al menos dos opciones por tipo de servicio, para evitar dependencia y aumentar flexibilidad de costos.
Amenaza de nuevos entrantes	Las barreras de entrada son bajas, pero en la medida que se incluyen criterios sostenibles se complejizan las condiciones de ingreso	Media	Desarrollo de metodologías propias de diseño de experiencias sostenibles y medición de impacto, documentada y

			replicable, que funcione como barrera de entrada basada en conocimiento especializado.
Amenaza de productos sustitutos	Se utilizan formatos digitales, acciones de mercadeo interno o eventos autogestionados que pueden sustituir las actividades BTL	Media	Integración de formatos híbridos que incorporen interacción tecnológica y narrativa experiencial, aumentando el valor frente a alternativas digitales simples o autogestionadas.

Nota. La tabla presenta el resumen de las fuerzas de Porter aplicada a SiFu SiFa.
Elaboración propia.

Como se evidencia en la Tabla 8. Resumen de las fuerzas de Porter aplicado al proyecto SiFu SiFa la estrategia de SiFu SiFa no se limita a principios generales, sino que se traduce en acciones concretas.

2.3. Benchmarking

La Tabla 10 presenta un ejercicio de benchmarking realizado con operadores relevantes del mercado del sector BTL y de eventos en Colombia, que considera variables como propuestas de valor, grado de integración con la sostenibilidad, capacidad operativa y nivel de diferenciación.

Tabla 10

Benchmarking sector BTL operadores en Colombia

Empresa	Propuesta valor	Implementación sostenibilidad	Diferenciación
A la Pepa	Producción de eventos corporativos y activaciones	Alto	Experiencia operativa consolidada
Momentum	Experiencias innovadoras y digitales	Medio	Creatividad y uso tecnología
IDO	Organización eventos sectoriales	Medio	Alto posicionamiento en segmento corporativo
SiFu SiFa	Eventos sostenibles con medición de impacto	Alto	Integración ESG, medición y trazabilidad

Nota. La tabla presenta un ejercicio de benchmarking con los principales operadores del sector BTL del segmento corporativo en Colombia. Elaboración propia.

Este análisis corporativo evidencia que el sector cuenta con operadores de alta experiencia operativa y capacidades creativas, pero que el mercado aún tiene cabida para opciones con enfoques de integración estructurada en criterios de sostenibilidad.

En este panorama, SiFu SiFa será un actor diferenciador que integre la sostenibilidad como un componente estructural del servicio, traducidos en indicadores de huella de carbono, disposición de residuos y eliminación de producción de elementos de un solo uso. Este proyecto responde a las tendencias del mercado y aborda la sostenibilidad como oportunidad estratégica para su posicionamiento.

2.4. Conclusiones análisis del sector

El análisis del entorno permite concluir que el sector de eventos y experiencias BTL en Colombia presenta condiciones favorables para el desarrollo de propuestas innovadoras, impulsadas por el crecimiento del mercado, transformación de las expectativas del consumidor y la creciente presión por ajustarse a criterios de sostenibilidad.

En particular, se identifican oportunidades relevantes asociadas a la demanda de experiencias diferenciadas, la necesidad de medición del impacto y la incorporación de criterios ESG en la estrategia de marca de las organizaciones. Estas tendencias configuran un entorno propicio para la entrada de modelos de negocio que integren creatividad, sostenibilidad y medición de resultados.

En contraste, también se evidencian desafíos importantes, como la alta competencia, la presión sobre los costos operativos y la necesidad de manter la coherencia entre el discurso sostenible y la ejecución real. Estos factores implican que el éxito dependerá de su capacidad para operar de manera eficiente, demostrar resultados y generar confianza en el mercado.

El entorno no solo valida la oportunidad del proyecto SiFu SiFa, sino que explica su pertinencia en el contexto actual del sector BTL.

3. Validación e Investigación de Mercado

En este capítulo se analizan los resultados de la validación para el proyecto SiFu SiFa y que se obtuvieron a partir encuestas y entrevistas a profundidad con representantes de los stakeholders.

La validación del modelo se estructuró de manera secuencial, comenzando por entrevistas exploratorias a actores del sector, cuyos hallazgos sirvieron como base para el diseño de una encuesta piloto, orientada a contrastar y validar los principales insights identificados.

Esta validación directa con los grupos de interés se complementa con la investigación primaria y la revisión documental explicadas en los capítulos anteriores, con base en las cuales se estructuró el problema, el modelo de negocio y los objetivos que estructuran el emprendimiento.

El ejercicio de análisis también incorporó la aplicación de Pestel, las cinco fuerzas de Porter y herramientas de innovación como Design Thinking y Lean Startup. Y ayudó para estructurar el sistema de indicadores, los OKR, los KPI y el MVP.

Con base en estos insumos documentales, metodológicos, experienciales y de percepción se puede concluir que el proyecto SiFu SiFa es viable desde los aspectos técnicos, comerciales, organizacionales, financieros y sostenibles en coherencia con los objetivos establecidos en la Maestría de Innovación y la modalidad de creación de empresa.

Profundizando en el ejercicio de validación directa se realizaron ejercicios de encuestas y entrevistas que combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas. Para las entrevistas se realizaron 8 ejercicios de tipo semiestructurado con actores claves del sector como directivos de comunicaciones, líderes de sostenibilidad, gestores de eventos, proveedores estratégicos y actores de la academia en temas de innovación. Estas entrevistas permitieron obtener información cualitativa en profundidad, comprender sus expectativas, los criterios de selección ante las ofertas del mercado, percepciones de sostenibilidad y retos operativos.

Con base en las entrevistas se alimentaron las etapas de Empatizar y de Definir de la metodología de Design Thinking. Además, se construyó el árbol de problemas, las hipótesis del modelo de negocio y los pilares de sostenibilidad que definen la operación de SiFu SiFa.

Sobre la herramienta de encuestas se realizaron 155 ejercicios entre el 14 y el 23 de febrero de 2026, a través de cuestionarios estructurados bajo un esquema de muestreo no probabilístico por conveniencia que recogió las percepciones de asistentes a eventos y recolectó información sobre perfil demográfico, nivel educativo, frecuencia de asistencia a eventos, motivación de participación y factores que influyen en la decisión de asistencia. Este enfoque se utilizó debido a la accesibilidad del segmento y a la naturaleza del estudio, lo cual es común en fases iniciales de validación de modelos de negocio. Las encuestas permitieron complementar la información cualitativa con datos cuantificables sobre frecuencia interés, frecuencia de consumo y disposición sobre la propuesta de valor.

Este levantamiento de información permitió identificar tendencias preliminares en términos de interés por eventos con enfoque de sostenibilidad, frecuencia de asistencia y criterios de motivación. Los resultados derivados de estas encuestas serán analizados en profundidad en el apartado 3.4. Estudio piloto de mercado, donde se desarrollará el cálculo de demanda potencial y la interpretación detallada de los hallazgos.

La combinación de la aplicación de las entrevistas, que permitieron orientar el diseño e interpretación de los resultados, y las encuestas, que ayudaron a matizar las percepciones recogidas en las entrevistas, además de describir el mercado, permitió validar supuesto críticos del proyecto BTL sostenible, mitigando la incertidumbre asociada a la viabilidad de SiFu SiFa.

Estos instrumentos, en conjunto permitieron obtener una visión integral del mercado, combinando profundidad analítica con evidencia cuantitativa para la toma de decisiones.

3.1. Diferenciación de validación entre usuarios y clientes

Es importante diferenciar entre la validación realizada con usuarios finales (asistentes a eventos) y la validación del cliente objetivo del modelo de negocio, correspondiente a las empresas y marcas que contratan servicios BTL bajo un enfoque B2B.

En el caso de los asistentes, el estudio piloto permitió identificar percepciones relevantes relacionadas con la experiencia del evento, la valoración de prácticas sostenibles y las expectativas frente a propuestas innovadoras. Estos resultados aportan información clave para el diseño del servicio, particularmente en términos de experiencia de usuario y coherencia de la propuesta.

Sin embargo, dado que el modelo de negocio de SiFu SiFa se orienta a la prestación de servicios para empresas, la validación principal de la demanda se centra en las empresas contratantes, es decir, en tomadores de decisión de empresas B2B como gerentes de marca, líderes de mercadeo y responsables de comunicaciones. En este sentido, los instrumentos aplicados a este segmento (especialmente las entrevistas) permiten evaluar la viabilidad comercial del proyecto, al analizar variables como frecuencia de contratación, presupuesto, criterios de selección de oferentes y disposición hacia la sostenibilidad.

De esta manera, la validación se estructura en dos niveles complementarios, por un lado, las encuestas que validan el usuario final y está orientada al diseño de la experiencia. Por otro lado, la validación del cliente pagador, que determina la viabilidad económica y la demanda del modelo de negocio. Esta diferenciación permite garantizar la coherencia del análisis y fortalecer el sustento del proyecto desde una perspectiva integral.

3.2. Aplicación de entrevistas

Para el desarrollo del BTL y de la mayoría de las actividades productivas en la actualidad tener en cuenta criterios de Sostenibilidad y de ESG a la hora ejecutar es indispensable, especialmente para el sector nuevas energías o de la transición.

Este hallazgo es consistente con lo expresado por una experta en sostenibilidad consultada durante la fase de validación del proyecto, En comunicación personal, Andrea Alfaro, magíster en Sostenibilidad de la Universidad de Toronto, señaló que los ya establecen como unos mínimos para la medición y compensación de huellas ambientales, por lo que estas prácticas se han convertido en un requisito básico más que en un elemento diferenciador. Según la experta el verdadero reto radica en la coherencia integral del diseño del evento o la experiencia, evitando que la sostenibilidad sea utilizado únicamente como recursivo discursivo asociado a tendencias de mercado. En este sentido, enfatizó que acciones aisladas- como el uso de determinados materiales o la entrega de elementos “sostenibles”) no son suficientes si no están articuladas dentro de una estrategia consistente que evidencie una intención real y verificable de reducción de impactos ambientales y sociales (A. Alfaro, comunicación personal, 2025)

La sostenibilidad se posiciona como un criterio que independientemente de que el público lo entienda claramente, es un determinante reputacional. Frente a riesgos de greenwashing o socialwashing las marcas deben cumplir lo que están diciendo, por lo tanto, es indispensable cuando se desarrolla un BTL o cualquier otra actividad que genere convocatoria incorporar estos criterios.

Este enfoque se ve reforzado por las reflexiones de expertos del sector de la comunicación estratégica. En comunicación personal, Mauricio Téllez, Country Manager de la consultora de comunicaciones Attrevia, señaló que en países como Canadá y

España la legislación en materia de sostenibilidad y comunicación corporativa es significativamente más estricta, lo que limita de manera explícita las prácticas de greenwashing. Según el experto, en estos contextos ya no es suficiente que las empresas prometan productos o servicios que se autodenominen “verdes”, “sostenibles” o “limpios”, sino que se deben demostrar de forma objetiva dichas afirmaciones mediante indicadores específicos o verificables. Asimismo, indicó que las empresas han evolucionado desde una lógica comunicacional hacia esquemas en los que la sostenibilidad debe ser demostrada e incluso verificada por terceros, como condición para mantener la credibilidad y legitimidad ante los grupos de interés (M. Téllez, comunicación personal, 2025)

Esta coyuntura se suma además a la revalidación de los procesos de publicidad, mercadeo y eventos que hace unos años se percibían como elementos prescindibles que solo se activaban en momentos de tranquilidad financiera, hoy en día son más apreciados y se incluyen en las actividades core de los negocios y por supuesto en los presupuestos.

Este comportamiento del mercado también fue señalado por actores del sector corporativo. En comunicación personal con Diana Rojas, Líder de Comunicaciones Estratégicas de Helistar Aviación, indicó que la inversión en publicidad y marketing, tuvo un descenso bien importante y se subestimó un poco el rol y el aporte que tenían ese tipo de actividades para las industrias. Sin embargo, la experta destacó que el auge de las redes sociales, el marketing digital y el fortalecimiento de los entornos de conexión digital ha impulsado a las empresas a replantear su enfoque, llevando nuevamente la atención la atención hacia la importancia del marketing y la publicidad como herramientas clave de

posicionamiento y relacionamiento en la actual era digital (D. Rojas, comunicación personal, 2025).

Las marcas que contratan operadores de eventos y BTL han incluido a los criterios habituales de presupuesto, creatividad y experiencia, la variable de sostenibilidad al momento de seleccionar sus proveedores de actividades de marketing vivencial.

Esta percepción también fue confirmada por actores del sector gremial y corporativa. En comunicación personal, Marcela Fajardo, Directora de Asuntos Públicos y Corporativos de Campetrol, explicó que la selección de aliados para actividades de relacionamiento, eventos y acciones BTL responde a una combinación de factores estratégicos. Según la experta, en un sector altamente regulado y con elevada exposición reputacional, como el que representa Campetrol, se valoran de manera prioritaria la trayectoria, la experiencia demostrada por el proveedor, así como su capacidad de respuesta, agilidad y disponibilidad. Estos atributos resultan especialmente relevantes en contextos cambiantes, donde las oportunidades de relacionamiento y posicionamiento pueden surgir de manera imprevista y requieren aliados confiables capaces de actuar con rapidez y calidad técnica (M. Fajardo, comunicación personal, 2025).

El tema de creatividad cobra importancia cuando se busca diferenciar mencionando mensajes técnicos o institucionales de forma atractiva.

La sostenibilidad cada vez está cogiendo o teniendo mayor relevancia, especialmente en empresas o compañías que tienen compromisos con este tema con mi segmento.

Finalmente, pues el presupuesto sigue siendo un factor determinante, aunque muchas empresas están dispuestas a veces a invertir más si hay un claro retorno reputacional o estratégico.

Cuando se involucra la sostenibilidad se da un mayor valor que el público ve, en el momento en que se realiza esa actividad específica, cumpliendo o bien sea compensando carbono, o incorporando otros criterios de sostenibilidad, es algo que le da valor a las actividades que se hacen Y que en términos de reputación pues tiene mucho rédito.

Para lograr la sostenibilidad se percibe un compromiso claro de los operadores. Juan Camilo Rios Gestor de permisos, productor de campo y productor logístico de eventos explica que el primer festival Estereo Picnic y el primer Festival Cordillera que se hicieron pues más que tener un tema de aseo y un tema de diferenciar las canecas para un tema de logística, hay más que eso, pues no hubo un manejo de sostenibilidad. Pero ahorita, pues ya hay un productor de sostenibilidad. Es que no solo habla del tema de manejo de basura, sino también manejo de fauna y flora, es decir, los daños que tienen los animalitos. En este caso, por ejemplo, los pajaritos que viven en el Simón Bolívar, pues las quejas eran constantes de parte de ambientalistas y de animalistas que ahora pues ya tienen alguien que los escuche. Y eso pues hace parte de un equipo grandísimo tanto en personal como en recursos para el manejo del del evento si cambia el tema de presupuesto (J. Rios, comunicación personal, 2025).

Y si se analiza la visión de los asistentes a los eventos, los participantes de las activaciones o los receptores de los productos de merchandising los factores de sostenibilidad y empiezan a destacarse en los aspectos que destacan y que enriquecen sus experiencias.

Lorena García, Líder Técnico de la empresa colombiana BioD y quien por su rol es asistente regular de eventos especializados, explica que considera eventos sostenibles aquellos que no tengan tanto papel y tanto plástico, que no tengan tanta luz. Explica que ha visto stands también estéticamente atractivos, muy naturales, desde traer una matica, reaprovechar las cosas, utilizar la tecnología a su favor. Dice que es el primer impacto. Además, analiza qué tanto se desperdicia, una cosa es que sirvan un buffet en un plato y un vaso plástico, pues esto genera una percepción negativa sobre el manejo de residuos por parte de los asistentes. Es todo desde el ambiente, la alimentación, la economía, la sostenibilidad y que uno de verdad se pueda llevar un mensaje (L. García, comunicación personal, 2025).

Se perciben retos y brechas teniendo en cuenta que es un espacio por explorar, no hay una oferta atractiva y llamativa. En la actualidad cuando se habla de sostenibilidad, está enfocado a productos básicos masivos: las bolsas de papel de arroz, las bolsas recicladas para no utilizar plástico, los esferos de cartón, los cepillos de dientes de bambú, y artículos por el estilo.

Sin embargo, la sostenibilidad va mucho más allá. Hace referencia al producto, y el valor que hay detrás. El público encuentra relevancia a trabajar con las comunidades, el valor de la marca país o las denominaciones de origen. No es simplemente producir en serie bajo un material que se dice sostenible, sino en la experiencia que hay detrás.

Estos componentes de sostenibilidad además de creatividad e innovación imprimen en la cadena que participa (empresarios, operadores de eventos, proveedores, entidades que reglamentan y asistentes) unos costos adicionales susceptibles de analizar cómo se distribuyen entre los actores involucrados.

Para Paula Echeverri, directora de la Maestría de la Universidad EAN: existen múltiples actores que comparten responsabilidades, de manera figurada y así mismo se puede identificar si realmente el asistente debería cargar con cierta parte del evento. Se estima que ese mapeo podría arrojar unos caminos bien interesantes de cómo reestructurar esos costos, sobre todo ambientales y sociales, que puede haber con la ejecución de un evento, y que una vez que lo tiene medido e identificado puede llevar también a caminos para proponer innovaciones en el propio modelo de negocio. A veces no se quisiera cargarle costos al cliente porque es factor para sacar del mercado, entonces eso lleva a analizar y proponer cosas que sean muy interesantes de innovación de operación, de modelo de negocio para reducirle esos costos (P. Echeverri, comunicación personal, 2025).

Y ante este panorama de sector cambiante los expertos consideran que el BTL es un escenario en desarrollo y evolución. Diana Rojas explica que el sector tiene un reto bien grande frente al mundo virtual que cada vez cobra como más importancia y más relevancia en el mundo. Pero existe un aspecto relevante dentro de ese reto y es que finalmente el marketing experiencial tiene muchas ventajas sobre un marketing digital o virtual.

Y para Andrea Alfaro el tema de sostenibilidad no ha sido un driver hasta ahora, pero se estima que cada vez más sobre todo empresas más grandes o empresas que quieren mostrarse cómo sostenibles, tratan de buscar algo más que pueda mostrar, pues si tiene creatividad, si ya tiene capacidad de ejecución, si ya tiene todas esas variables que son como los mínimos para cualquier tema de BTL, la sostenibilidad va a ser un tema sin lugar a dudas para destacarse y se estima que hacerlo bien hacerlo bien con proveedores que de verdad, pues estén educados en el tema, no solamente que sea ambiental, sino también social en general. Consideró que si una marca sabe posicionarlo bien va a ser un diferencial grande. Entonces se estima que para hacer competitivo y para tener ese elemento diferencial tiene que haber toda una estrategia detrás que sea robusta.

3.3. Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio

El ejercicio de validación permitió validar los siguientes hallazgos:

Tabla 11

Aprendizaje de validación e implicaciones en el modelo

Aprendizaje clave	Implicación en SiFu SiFa
Preocupación de las marcas por greenwashing y coherencia de las acciones sostenibles	Se incorpora como elemento obligatorio del servicio la medición de impacto y la generación de reportes de sostenibilidad para cada ejecución

Valoración de la sostenibilidad, sin sacrificar el impacto experiencial	Se refuerza el diseño experiencial como eje central del modelo, integrando la sostenibilidad de manera transversal y no como un elemento aislado
Baja capacidad instalada para implementar sostenibilidad en los eventos	SiFu SiFa será aliado que combina diseño, ejecución y asesoría en sostenibilidad
Interés en soluciones prácticas, más que conceptos teóricos	Se prioriza el MVP en el desarrollo de una activación BTL sostenible de pequeña escala, en lugar de una consultoría ESG
El valor percibido aumenta cuando la experiencia es medible y evidencia resultados	Se integra la medición como parte central de la propuesta de valor y no como elemento opcional

Nota. La tabla presenta los aprendizajes obtenidos en la fase de validación y sus implicaciones en el modelo. Elaboración propia.

Viabilidad del enfoque sostenible en BTL

Se confirma que el enfoque sostenible tiene cabida en el mercado de operación de eventos y BTL, especialmente en empresas con compromisos ambientales y sociales. Además, se valida que la sostenibilidad ya no se percibe solo como estrategia publicitaria, sino como componente esencial de la licencia social para operar.

Factores de decisión al contratar proveedores BTL

El costo sigue siendo el principal criterio al momento de seleccionar aliados en BTL y operación de eventos, especialmente en empresas medianas.

Por su parte las marcas valoran de manera especial la trayectoria, la experiencia y el cumplimiento. Sin dejar de lado factores esenciales como la creatividad y la capacidad de ejecución.

Finalmente, la sostenibilidad empieza a ser un diferencial competitivo, especialmente bien ejecutado, guardando coherencia e integralidad y evitando el greenwashing.

Percepción de sostenibilidad en eventos

Las marcas y los asistentes esperan que la sostenibilidad sea tangible y coherente, no decorativa.

Además, se valoran prácticas como: uso de materiales reciclables/biodegradables, reducción y compensación de huella de carbono, inclusión social y contratación local y logística responsable y comunicación transparente.

Responsabilidad sobre costos adicionales por sostenibilidad

Cuando se preguntó sobre quién debería asumir los costos extras para implementar estrategias de sostenibilidad se propone un esquema compartido entre marcas y proveedores.

Se considera que las marcas deben asumir costos si están alineados con sus compromisos.

Y, por último, los proveedores deben incorporar sostenibilidad como elemento integral de su propuesta de valor, sin generar sobrecostos desproporcionados.

Tendencias en eventos presenciales vs. Virtuales

Las personas validadoras consideraron que la virtualidad no se impuso como tendencia permanente. Además, que las marcas y públicos valoran más las experiencias presenciales post-pandemia.

3.4. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

El universo de clientes para SiFu SiFa se encuentra identificado en los siguientes grupos:

En principio están las Empresas medianas que busquen posicionamiento de marca. Teniendo en cuenta el desarrollo reciente de SiFu SiFa el enfoque estará en empresas de tamaño mediano que requieren desarrollo de actividades BTL entre clientes y contactos clave para lograr mayor visibilidad marcaria.

También se encuentran las Asociaciones y gremios de sectores en los que temas ambientales y sociales sean de particular interés: Se enfocarán los esfuerzos de

consecución y fidelización de clientes en sectores como los de extracción (Oil&Gas, siderurgia o minería) por la estrecha relación de su operación con el desarrollo de las comunidades y los impactos en el medio ambiente.

Adicionalmente están los Grandes operadores de BTL y eventos que requieran un aliado para enfocar línea de sostenibilidad: Entendiendo el tamaño mediano de SiFu SiFa dentro del panorama de operadores de eventos, se plantea este sea un aliado en temas de sostenibilidad para las empresas BTL de mayor tamaño.

En siguiente medida están las Startups o emprendimientos con propósito social que buscan visibilidad, segmento con el que existe una unidad de propósito pues son las empresas que comparten con SiFu SiFa valores genuinos de desarrollo de negocios con vista de sostenibilidad.

Se incluyen como público objetivo Entidades gubernamentales y ONGs que realizan eventos con enfoque de impacto. Por su naturaleza de entidades oficiales y de entidades no gubernamentales se propone un acercamiento estrecho que permita el desarrollo de actividades con impacto social destacado.

Y finalmente los Productores de merchandising y promocionales sostenibles, que busquen posicionar sus artículos como opciones de “regalos corporativos con sentido”. La relación comercial con estos aliados es dirigida a intervenir líneas de producción de tal manera que desde la planeación y el diseño los artículos se diferencien como sostenibles, amigables con el medio ambiente y con beneficio social para las comunidades productoras.

3.5. Estudio piloto de mercado

Para el ejercicio de validación de mercado, se definió un tamaño de muestra utilizando un enfoque estadístico para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción esperada del 50% ($p=0,5$), lo cual permite maximizar la varianza y garantizar un tamaño de muestra conservador y representativo.

El ejercicio se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dadas las características del segmento objetivo y la accesibilidad de los participantes a través de redes de contacto profesionales. Este enfoque es ampliamente utilizado en fases exploratorias de investigación de mercados, donde el objetivo principal es obtener información relevante para la toma de decisiones estratégicas.

Como resultado, se aplicaron 155 encuestas, las cuales hacen parte del estudio piloto orientado a obtener una primera aproximación a las percepciones del segmento objetivo.

Objetivos estudio mercado:

- Establecer un perfil demográfico, de formación y de intereses sobre población que asiste a eventos
- Conocer acerca de las motivaciones y percepciones de asistentes a eventos
- Con base en las respuestas de los participantes definir estrategias para el desarrollo del plan de negocios y mercadeo del operador SiFu SiFa

Resultados estudio mercado:

Se presentan los resultados del análisis de una encuesta aplicada a N = 155 participantes, con registros entre 2026-02-14 10:33 y 2026-02-23. La finalidad es evaluar la viabilidad de un operador de eventos con foco en sostenibilidad, describiendo el perfil de los asistentes, sus motivaciones y la relación entre experiencia, sostenibilidad percibida y uso de tecnología.

La muestra obtenida en el estudio presenta una concentración significativa en individuos con nivel de formación posgrado y mayores de 41 años. Este es el perfil de asistentes de los eventos corporativos organizados por los clientes objetivo de SiFu SiFa (gremios y empresas de sectores productivos como energía y construcción). Este comportamiento responde principalmente al método de muestreo utilizado, correspondiente a un muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en el acceso a redes de contacto profesionales y actores vinculados al sector corporativo. En este sentido la muestra tiende a reflejar con mayor precisión la visión de perfiles estratégicos y de toma de decisión, no necesariamente a la diversidad del total de universo a los eventos.

Dado que el modelo de negocio de SiFu SiFa está orientado al segmento B2B la muestra seleccionada permitió capturar la perspectiva de actores con perfiles profesionales, directivos y gerenciales que aporta un valor particular en la pertinencia del análisis desde el punto de vista comercial. Los hallazgos a continuación deben interpretarse como una aproximación exploratoria que orienta la toma de decisiones del modelo de negocio, más que como una representación estadística del mercado total.

La primera parte de la encuesta se dirigió a conocer información general de las personas que contestaron la encuesta de tal forma que pudieran clasificarse las respuestas de acuerdo con edad y nivel educativo.

Tabla 12

Nivel educativo de la muestra

Nivel educativo	n	%
Posgrado	116	74.8
Universitario (pregrado)	36	23.2
Técnico/ Tecnólogo	3	1.9

Nota. Adaptado de Resultados de Encuesta – Elaboración propia.

Tabla 13

Rangos de edad

Edad	N	%
Más de 41 años	113	72.9
31-40 años	30	19.4
20-30 años	12	7.72

Nota. Adaptado de Resultados de Encuesta – Elaboración propia.

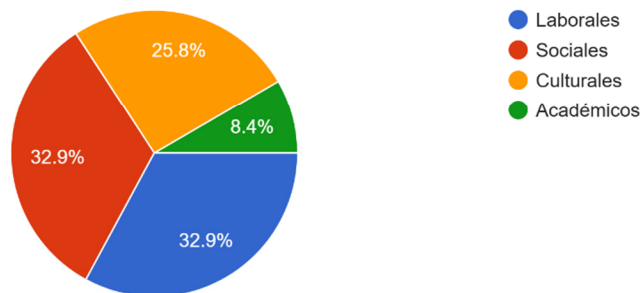
Luego la encuesta se centró en el comportamiento y motivación frente a los eventos, de tal manera que se pudiera conocer la frecuencia de asistencia, el tipo de

evento al que asisten y las razones que propician la asistencia a los eventos por parte de los participantes.

Figura 5

Comportamiento frente a los eventos

Su asistencia a eventos se da principalmente por motivos
155 responses

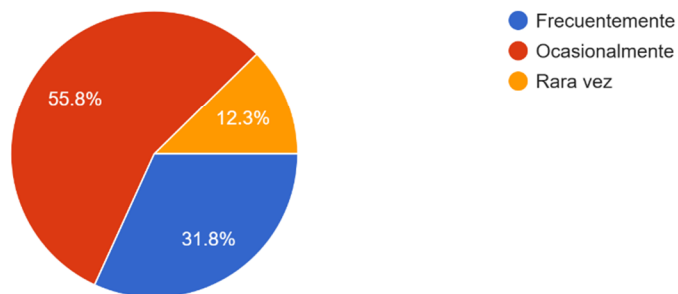


Nota. Adaptado de Resultados de Encuesta – Elaboración propia.

Figura 6

Frecuencia de asistencia a eventos

¿Con qué frecuencia asiste a eventos?
154 responses



Nota. Adaptado de Resultados de Encuesta – Elaboración propia.

Figura 7

Factor más relevante para decidir asistencia

Cuando es invitado(a) a un evento, ¿cuál de los siguientes aspectos considera más relevante para decidir su asistencia?

155 responses



Nota. Adaptado de Resultados de Encuesta – Elaboración propia.

La última parte de la encuesta se centró en conocer sobre la experiencia de los encuestados con respecto al último evento al cual habían asistido. En este segmento específicamente se sondeó su percepción sobre inclusión de aspectos relacionados con sostenibilidad y tecnología.

Figura 8

Calificación del último evento al que asistió

¿Cómo califica su experiencia en general?

155 responses



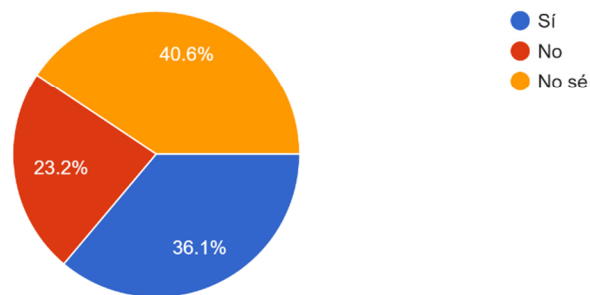
Nota. Adaptado de Resultados de Encuesta – Elaboración propia.

Figura 9

Percepción de sostenibilidad del evento

¿Considera que ese evento incorporó de manera suficiente prácticas ambientales y sociales responsables?

155 responses

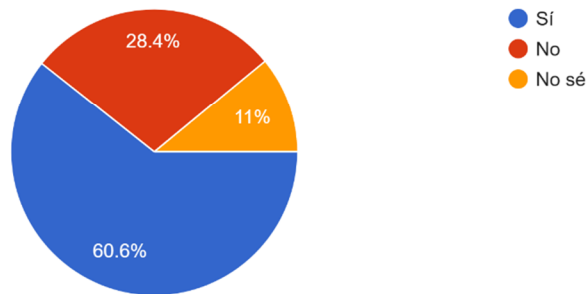


Nota. Adaptado de Resultados de Encuesta – Elaboración propia.

Figura 10

Percepción del impacto del uso de tecnología

En este evento ¿hubo uso intensivo de tecnología y este factor mejoró su experiencia?
155 responses



Nota. Adaptado de Resultados de Encuesta – Elaboración propia.

Hallazgos clave

Sobre el Perfil de la muestra predominan personas con posgrado (74,8%) y de más de 41 años (72,9%).

Se evidencia que hay dos tipos de eventos que marcan la asistencia a los eventos—Laborales (32,9%) y Sociales (32,9%)—seguidos por Culturales (25,8%) y Académicos (8,4%).

La mayoría de las personas asisten de ocasionalmente (55,8%), seguida de frecuentemente (31,8%); rara vez representa el 12,3%. Y sobre su factor de decisión clave: la “calidad y reputación de los conferencistas” (43,9%) es el atributo más influyente, seguido de “oportunidades de networking” (30,3%); la logística pesa 16,8% y la trayectoria del organizador 9,0%.

Cuando se cuestionó a los participantes sobre el último evento al cual asistió la persona encuestada contestó sobre la Experiencia general: el 62,6% indica que “valió la pena asistir”; 35,5% señala “cumplió parcialmente” y 1,9% que “hubiera sido mejor otra actividad”.

Y cuando se cuestionó a los participantes sobre el último evento al cual asistió la persona encuestada contestó sobre la implementación de prácticas de Sostenibilidad percibida: 36,1% percibe prácticas responsables suficientes, 23,2% opina que no y 36,1% responde “no sé”—un alto desconocimiento de lo sostenible del evento.

Finalmente, cuando se cuestionó a los participantes sobre el último evento al cual asistió la persona encuestada contestó sobre uso de la tecnología y su experiencia: 60,6% percibe que el uso de tecnología mejoró su experiencia (frente a 28,4% que no y 11% “no sé”).

Los hallazgos del estudio piloto de mercado permitieron establecer una relación directa entre las preferencias de los usuarios y las decisiones del plan de mercadeo de SiFu SiFa. En particular se identificó que factores como la calidad de los contenidos y las oportunidades de networking son determinantes en la participación de los eventos, lo que se traduce en una estrategia de diseño centrada en la curaduría de contenido y la generación de espacios de interacción. Asimismo, la creciente preocupación por la sostenibilidad y el riesgo de greenwashing llevó a incorporar métricas de impacto como parte del valor ofrecido, reflejando una estrategia de comunicación basada en evidencia. Por otra parte, la preferencia por experiencias memorables y soluciones prácticas orientó la definición del portafolio hacia activaciones BTL sostenibles y modulares, priorizando servicios concretos frente a enfoques de consultoría tradicional. Esta articulación permite

evidenciar que el plan de mercadeo se construye a partir de los hallazgos obtenidos en el proceso de validación.

Interpretación e implicaciones para la viabilidad

La decisión de asistencia se centra en la calidad del contenido de las charlas o el prestigio de los conferencistas, seguido por las oportunidades de relacionamiento.

Adicionalmente, la tecnología actúa como facilitador de una experiencia más fluida. Por su parte la sostenibilidad requiere mayor visibilidad para que resulte notable por parte de los asistentes.

Visto bajo la óptica de modelo de negocio resultará muy exitoso un aliado que pueda integrar una curaduría rigurosa de contenidos, generación de networking de calidad y visibilidad de métricas ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza). Esta combinación conseguirá incrementar satisfacción y fidelización por parte de los clientes.

Oportunidades de mercado

Los aspectos relacionados con la sostenibilidad se han convertido en una prioridad clave en la agenda de la industria de reuniones.

A nivel global una de las iniciativas de mayor relevancia es Net Zero Carbon Events (NZCE). Este movimiento surgió en noviembre de 2021 durante la COP26 llevada a cabo en Galsgow (Escocia). En esta reunión, se lanzó el Compromiso de Eventos con

Cero Emisiones de Carbono Neto, con más de 100 firmantes, lo que establece el compromiso de la industria de eventos para contribuir a la lucha contra el cambio climático.

Coordinados con esta iniciativa para empresas como SiFu SiFa se abren opciones de negocio en la medida que se implemente alineación con principios de descarbonización. Desde la planeación de las actividades, donde la mitigación tiene prioridad sobre la compensación.

Además, apropiación de una cultura organizacional que priorice la sostenibilidad e implemente un sistema avanzado de gestión de residuos, que incluya un análisis previo de producción de elementos como escenografía o promocionales. Posterior a la producción y uso mejor disposición para segunda vida de los artículos o desintegración para elementos de reciclaje.

Finalmente uso de fuentes de energía alternativa que incluya paneles solares o energía eólica, en reemplazo de combustibles fósiles. Adicionalmente, análisis para menor consumo de energía a través de equipos audiovisuales eficientes, sistemas de recirculación de aire en reemplazo de aires acondicionados y otras estrategias.

Y, por último, abastecimiento de comunidades locales para fortalecer las cadenas de valor.

Riesgos de mercado

De acuerdo con las perspectivas del sector para el proyecto de SiFu SiFa se prevé deterioro en los indicadores de seguridad y en la percepción de la ciudadanía lo que hace que el interés por la realización de los eventos pueda verse mermada por parte de organizadores y de interés de asistencia por parte del público en general.

Otro de los riesgos identificados está el costo país y la logística al considerar que si suben costos (energía, transporte, seguridad) el ROI de eventos puede tensionarse en pymes.

También se considera un riesgo la concentración de recintos y mejores proveedores, entendiendo que la calidad tiene mayor demanda y mayores costos.

Y finalmente se identifica un riesgo en la sostenibilidad verificable. El público tiene interés de apoyar y participar en actividades con trasfondo sostenible. No obstante, esta asociación tiene involucrados procesos de chequeo y verificación para evitar el greenwashing y socialwashing. La incoherencia entre los discursos y las acciones es fuertemente castigada por el público.

3.6. Resultados de la validación de mercado y estimación de la demanda potencial

La validación de mercado tuvo como objetivo identificar la aceptación de la propuesta de valor de SiFu SiFa y estimar el tamaño de la demanda potencial dentro del target identificado. Para esto se aplicó un instrumento estructurado dirigido a asistentes a

eventos corporativos y activaciones BTL en Bogotá, considerando variables como frecuencia de asistencia, interés en sostenibilidad y aspectos más destacables en su experiencia.

En términos metodológicos, el tamaño de la muestra se determinó utilizando un enfoque de muestreo no probabilístico por conveniencia para poblaciones determinadas así: $n = (Z^2 * p * q N) / (e^2 (N-1) + Z^2 * p * q)$.

Donde:

- $Z = 1,96$ (95% confianza)
- $p = 0,5$
- $e = 0,05$

Considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción esperada del 50% ($p=0,5$), se calculó un tamaño de muestra representativa que garantiza la validez estadística de los resultados. El resultado obtenido valida el tamaño de la muestra utilizada ($n = 155$), garantizando su representatividad. Este enfoque es utilizado en estudios de mercado para asegurar la confiabilidad de las inferencias (Malhotra, 2019). Asimismo, la muestra se considera adecuada pues el universo está compuesto por empresas de características homogéneas en términos de comportamiento de consumo dentro del sector corporativo.

Con los resultados obtenidos se evidencia que un alto porcentaje de los encuestados manifiestan interés participar en eventos que incorporen criterios de sostenibilidad, siempre que estos no comprometan la experiencia del usuario. Además,

se identificó una recurrencia de asistencia a eventos, lo que confirma la recurrencia de la demanda en este mercado.

Es importante señalar que la estimación inicial de la demanda no se deriva exclusivamente de los resultados obtenidos en el estudio piloto aplicado a asistentes, dado que el modelo de negocio de SiFu SiFa se orienta a un mercado B2B, donde la decisión de compra recae en las empresas/marcas y no en usuarios finales de los eventos.

En este sentido, el cálculo de la demanda potencial se fundamenta en la información obtenida a través de entrevistas realizadas a actores clave, así como en el análisis del comportamiento de mercado. Por su parte, los resultados del estudio piloto se utilizan como insumo complementario orientado a validar aspectos relacionados con la experiencia del usuario, percepción de sostenibilidad y expectativas frente a los eventos, más no como base de la estimación de la demanda.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó la estimación de la demanda potencial. Así, se tomó como base el número de empresas del sector objetivo en Bogotá, descrito en el capítulo de Análisis de mercadeo), y se aplicó el porcentaje de empresas con intención de contratación identificado en la encuesta. Luego, este valor se multiplicó por la frecuencia promedio de eventos anuales, lo que permitió obtener una estimación del volumen potencial de servicios demandado.

A partir de los resultados obtenidos, se estimó que el universo de empresas objetivo en Bogotá corresponde aproximadamente a 40 empresas, entre empresas del mercado Oil&Gas, gremios empresariales de sectores productivos y emprendimientos de

tamaño mediano. Por la dinámica del posicionamiento de marca la frecuencia de eventos al año es entre 1 y 4 actividades anuales. Esto permite estimar una demanda potencial de 10 a 20 eventos anuales, lo que evidencia un mercado suficiente para sustentar la operación del proyecto.

El modelo financiero asume la captura de una participación inicial marginal, coherente con la etapa de entrada al mercado. Así, las proyecciones de ventas del simulador financiero, que inician con 10 activaciones BTL en el año base, representan una fracción realista del mercado disponible, lo que garantiza la consistencia entre validación del mercado y el modelo financiero.

En conclusión, los resultados de la validación permiten afirmar que existe una demanda potencial real y verificable para la propuesta de valor de SiFu SiFa, respaldado por evidencia empírica. Asimismo, se confirma que el dimensionamiento de mercado utilizado en el modelo financiero es conservador y coherente, lo que fortalece la viabilidad comercial del proyecto.

4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

El presente capítulo plantea el plan de mercadeo para SiFu SiFa basados en el encaje problema-solución que respalda la iniciativa del emprendimiento en factores como la recuperación del sector MICE en Colombia, el interés creciente de las marcas y de los asistentes en eventos y experiencias presenciales que involucren actividades presenciales y personalizadas y la exigencia de involucrar criterios de sostenibilidad en el sector de los eventos y su cadena de suministros.

4.1. Objetivos de mercado

Este aparte establecerá los objetivos de penetración de SiFu SiFa en el mercado de proveedores BTL y su permanencia activa como aliado diferenciado en términos de sostenibilidad.

Objetivo general

El plan de mercadeo propuesto para SiFu SiFa se enfoca en el desarrollo de un portafolio de clientes robusto, activo, estable y con posibilidad de crecimiento sostenido.

Objetivos específicos:

- Posicionamiento de SiFu SiFa como operador de eventos y BTL con bases sólidas de sus principios de sostenibilidad.

- Construcción de un portafolio de clientes que compartan el interés por la sostenibilidad de SiFu SiFa.
- Fidelización de base de clientes sólida y crecimiento estable de clientes con potencial.
- Exploración permanente de nuevas opciones de negocio y líneas de servicios, que propendan por la optimización de costos, el mejor aprovechamiento de los recursos, la armonía con los grupos de interés y el menor impacto para el medio ambiente.

4.2. Estrategia de mercado

SiFu SiFa contempla los siguientes segmentos prioritarios para su operación de los dos primeros años, estos públicos complementando otros nichos de mercado que vayan abriéndose en el desarrollo de la operación.

En primera instancia están los Gremios y asociaciones técnicas: Por el relacionamiento previo se enfocarán los esfuerzos en sectores de oil&gas/energía. De manera paralela se explorarán conexiones con sectores de construcción, salud y educación por su interés en temas de sostenibilidad.

En segunda instancia están Empresas medianas B2B: Se enfocarán esfuerzos en microempresas y empresas de tamaño mediano siendo usuarias intensivas en eventos de marca y relacionamiento.

Adicionalmente están los Grandes operadores, empresas de BTL que por sus tamaños podrían llegar a subcontratar aliados de sostenibilidad. Y las ONGs y sector público, entidades que ejecutan proyectos de impacto comunitario.

Y finalmente, Startups con propósito, nuevos emprendimientos que busquen visibilidad, escalabilidad y compartan principios de sostenibilidad.

4.3. Estrategia de producto y servicio

Dentro de las líneas de negocio SiFu SiFa propone 5 productos específicos: Eventos corporativos, Activaciones BTL, Stands y arquitectura efímera, Producción de productos promocionales y asesorías en ESG.

Tabla 14

Oferta servicios SiFu SiFa

Servicio	Detalle	Sustentación
Eventos corporativos	Esta línea de servicio dirigida principalmente a eventos de tamaño medio y grandes eventos	Actividades que por su alcance requieren el apoyo de un aliado que además de servicios logísticos (equipos audiovisuales, recintos, alimentación), estén en capacidad de solventar desarrollo de conceptos, shows, conferencistas e

		incluso, servicios relacionados con sostenibilidad como medición de huella de carbono y compensación de gases efecto invernadero.
Activaciones BTL	Experiencias que buscan que los clientes y usuarios interactúen directamente con las marcas	A través de actividades como los juegos, los stand up comedy, los flash mob, la entrega de muestras, la intervención de espacios de alta circulación como estaciones de buses o plazas públicas o las pantallas táctiles, entre muchas opciones que se ofrecen en la actualidad, el público toca, huele, prueba e interactúa con las marcas en experiencias 360°.
Stands y arquitectura efímera	Escenografía, muebles y espacios para montajes temporales en congresos, ferias y eventos	A través de estos espacios las marcas se posicionan en eventos con circulación de público objetivo, generalmente con capacidad de decisión.
Promocionales y merchandising	También conocido como POP (Point of Purchase) son	Estos elementos fortalecen el conocimiento de marca,

	usados como vendedores silenciosos y ubicados en espacios de alto tráfico como góndolas, ferias, entre otras.	estimula las compras compulsivas, tienen una buena relación costo/eficiente por volumen y calidad, además son elementos ideales para entregar información de los productos.
Consultoría ESG	Intervenciones de sostenibilidad para grandes marcas en eventos y actividades BTL	Aliados en temas de sostenibilidad para agencias, operadores y recintos que buscan alineación en aspectos como ISO20121, hoja de ruta Net Zero Carbon Events.

Nota. La tabla presenta la oferta de servicios inicial proyectada para el proyecto SiFu SiFa. Elaboración propia.

El rendimiento prometido para el proyecto SiFu SiFa y sus líneas de servicio se basa en tres pilares estratégicos: eficiencia operativa, experiencia del usuario y responsabilidad socioambiental.

4.4. Elementos diferenciadores

SiFu SiFa busca que sus servicios tengan elementos diferenciadores que lo ayuden a destacarse en la amplia gama de operadores de eventos, atributos únicos que surjan de la implementación de la sostenibilidad en los procesos.

Así se aplicarán criterios de innovación en 4 líneas específicamente.

En primer lugar, MerienDAR- Catering justo y sostenible, línea que hace referencia a vinculación de proveedores y agricultores locales, vecinos a los lugares de ejecución de los eventos de tal manera que se dinamicen las economías locales, garanticen pagos justos, sin intermediarios y con productos frescos y de origen conocido.

Adicionalmente está Nunca Vivido, Siempre Recordado- Experiencias sensoriales e inmersivas, línea en donde el uso de la tecnología como vehículo para vivir el contenido. Se propone reemplazar los folletos y presentaciones planas por experiencias interactivas, narrativas inmersivas, pantallas inteligentes, códigos QR vivos y realidad aumentada.

La siguiente línea de servicio es Piensa verde, hazlo verde- Eventos con conciencia ambiental compartida. Cada evento es diseñado para reducir huella de carbono, aprovechar recursos locales, eliminar desperdicios y garantizar trazabilidad en los residuos.

Y, por último, Toma uno, ganan dos- Modelo de negocio con causa, línea que busca establecer alianzas con entidades que desarrollen proyectos sociales en educación, salud emocional y bienestar comunitario.

4.5. Estrategia de distribución

SiFu SiFa concentrará la distribución de servicios a través de 4 canales principales.

En primer lugar, con ABM (Account Based Marketing o Marketing Basado en Clientes), interviniendo el proceso a través de la innovación se buscará hacer segmentación estratégica de los clientes basada en las necesidades de sostenibilidad de cada sector. Por ejemplo, para eventos del sector de energía y oil&gas el enfoque será la autonomía de las actividades a partir de fuentes renovables de electricidad o en actividades del sector de la construcción se buscará que los elementos usados en la escenografía provengan de residuos de obras a los cuales se les pueda dar una segunda vida.

Adicionalmente se busca establecer Alianzas con entidades promotoras de turismo: A través del relacionamiento estrecho con entidades como Procolombia, las secretarías de turismo de Gobernaciones y las principales ciudades se buscará posicionar a SiFu SiFa como el operador que enfoca y cumple los estándares globales de sostenibilidad.

Por otro lado, se establecerá la Estrategia Partner, a través de un modelo de innovación colaborativa con grandes operadores y agencias de BTL SiFu SiFa será un proveedor especializado en aspectos de sostenibilidad. Bajo una estrategia de White Label se buscará que estrategias verdes o socialmente responsables desarrolladas por SiFu SiFa puedan ser comercializadas por operadores de mayor tamaño.

Y finalmente, la Generación de Demanda Digital, que se realizará a través de construcción de casos de negocio con métricas de reducción de residuos, compensación de consumo de carbono y ROI reputacional.

4.6. Modelo de ingreso

En Colombia los operadores de eventos utilizan tres modelos de precios dependiendo del tipo de evento ya sea social, corporativo o masivo.

Por un lado, está el cobro por Porcentaje sobre el presupuesto. Es el más común de los esquemas de precios utilizados por los grandes operadores. Consiste en que el operador cobra una comisión sobre el total ejecutado. Este fee cobrado por el operador está en un rango del 10 al 20% del costo total del evento, pero en producciones complejas o de alto riesgo el fee puede subir el 30%.

Otro sistema de cobro es por Fee fijo, también conocido como tarifa plana y consiste en el cobro de un valor exacto por la coordinación, sin importar si el presupuesto tiene fluctuaciones a lo largo de la ejecución. Para el caso de eventos corporativos las agencias cobran un fee mensual en contratos de largo plazo o Project fee por eventos específicos.

Y el último de los modelos de cobro es Por persona, también conocido como Paquetes todo incluido, es usualmente usado en fiestas empresariales el operador cobra un precio unitario por persona que incluye los servicios de comida, recinto, logística y demás servicios.

Analizados los esquemas de precios y de acuerdo con las actividades que se ejecutarán SiFu SiFa manejará un esquema de cobro de porcentaje sobre el total del evento. Este corresponderá a un fee de operación de 10-15% del OPEX del evento.

4.7. Estrategias de promoción

El proyecto SiFu SiFa propone su estrategia de promoción basada en 3 frentes principales.

El primero a través de relacionamiento directo con contactos comerciales que han sido establecidos y fortalecidos a través de la experiencia profesional. Se busca establecer una campaña de contactos estratégicos que otorgue beneficios por desarrollo frecuente de proyectos y otorgue beneficios para los clientes. Estos beneficios traducidos en valores agregados como descuentos en líneas de servicio, traslado de descuentos otorgados por proveedores o personal dedicado por proyectos.

El segundo frente es a través de Alianzas con grandes promotores de turismo. Se busca generar un vínculo estrecho con entidades como Procolombia y Secretarías de Turismo de alcaldías y gobernaciones de tal forma que SiFu SiFa se consolide como operador logístico de estas entidades y facilitador de sus estrategias de posicionamiento.

Y el tercer frente es a través de Actividades BTL e intervención de espacios, como ferias, rondas de negocios, encuentros académicos y sociales de tomadores de decisión de los sectores estratégicos. Se busca poder intervenir estos espacios con

muestras de las activaciones que podría ejecutar SiFu SiFa de tal forma que los clientes potenciales puedan apreciar en vivo las capacidades de la operación.

4.8. Presupuesto de mercadeo

El presupuesto de mercadeo para el primer año de funcionamiento de SiFu SiFa tiene un valor estimado de \$20.000.000 COP y enfoca los recursos a cubrir las necesidades de posicionamiento y atracción de nuevos clientes nuevos clientes en el corto plazo.

En el mediano y largo plazo busca lograr la estabilización del proyecto y la sostenibilidad financiera.

La distribución de este presupuesto estará dirigida en un 20% a analítica, consecución de bases de datos y estudios de mercadeo que ayuden a identificar los segmentos clave, las tendencias y las perspectivas, insumos que permitan dirigir los esfuerzos comerciales, humanos y presupuestales a los contactos y segmentos más efectivos.

En el área de servicio se destinará un 20% a formación del personal en protocolos de atención y tendencias del sector BTL en el mundo. Esta inversión como apuesta en el talento organizacional y como factor determinante de la experiencia del cliente y la fidelización.

Un 20% adicional estará dirigido a gastos de representación, relaciones públicas y actividades de relacionamiento directo para la consecución de nuevos clientes y sostenimiento de clientes vigentes.

Y el 40% restante estará destinado a acciones de publicidad, activaciones BTL, campañas de referidos y programas de fidelización, actividades que permitan fortalecer las relaciones con los clientes actuales y potenciales y asegurar el crecimiento del proyecto a largo plazo.

Tabla 15

Presupuesto de mercadeo

Área	Acción	Periodo estimado	Costo estimado (COP)
Referenciamiento y benchmarking	Analítica de datos	Mes 1-12	\$1.000.000
	Consecución de bases de datos y estudios de mercadeo	Mes 1-12	\$3.000.000
Subtotal referenciamiento			\$4.000.0000
Refuerzo talento	Formación protocolos de atención	Mes 6 y 12	\$3.000.0000
	Tendencias del sector BTL	Mes 1-12	\$1.000.0000
Subtotal Talento			\$4.000.0000
RR.PP.	Gastos de representación	Mes 1-12	\$1.000.0000
	Relaciones Públicas	Mes 1-12	\$1.000.0000

	Relacionamiento directo	Mes 1-12	\$4.000.0000
Subtotal RR.PP.			\$4.000.0000
Publicidad	Publicidad ATL	Mes 6-12	\$1.000.0000
	Activaciones BTL	Mes 3, 6, 9 y 12	\$5.000.0000
	Campañas de referidos y programas de fidelización	Mes 3, 6, 9 y 12	\$2.000.0000
	Subtotal		\$8.000.000
	Publicidad		
Total general			\$20.000.000

Nota. La tabla describe la proyección de inversiones requeridas para ejecutar el plan de mercadeo del proyecto SiFu SiFa. Elaboración propia.

4.9. OKRs

Los Objetivos y Resultados Clave (OKR) planteados para SiFu SiFa buscan garantizar una puesta en funcionamiento armónica, medible y en coherencia con la estructura conceptual del proyecto. A través de los OKR se establecen metas cuantificables y enfoca los esfuerzos.

Tabla 16

Propuesta OKR SiFu SiFa

OKR	OBJETIVO	INDICADOR
OKR1 – Adquisición y penetración de mercado	Construir una base inicial de clientes sólida que permanezcan de manera permanente y que además funcionen como marcas ancla que permitan capturar nuevos contactos.	- Identificación y priorización de 30 cuentas objetivo, definidas mediante una estrategia top-down por vertical prioritaria en los nichos de clientes definidos - Como resultado de las estrategias comerciales alcanzar una tasa de cierre o Win-rate objetivo 25 % - Concretar 7 contratos anuales distribuidos de la siguiente manera: ≥ 2 grandes, ≥ 3 medianos, ≥ 2 consultorías ESG.
OKR2 – Notoriedad, credibilidad y prueba de valor	Posicionar a SiFu SiFa como un operador diferenciado en sostenibilidad aplicada a experiencias BTL	- Desarrollo y publicación de 6 estudios de caso que sustenten resultados concretos con métricas ESG - De los estudios publicados al menos 2 deben contar con certificación o verificación de terceros.
OKR3 – Construcción de alianzas estratégicas	Crear y fortalecer un ecosistema colaborativo de proveedores que compartan los criterios de sostenibilidad	- Establecer 3 convenios con recintos, grandes operadores u ONG - Desarrollo de paquetes de servicio con enfoque circular que integren: catering local, escenografía modular, logística orientada a la baja emisión de carbono.

OKR4 –	Garantizar niveles de	• Net Promoter Score -NPS- igual o superior a 60, como reconocimiento positivo hacia la marca • CSAT (Customer Satisfaction Score) igual o superior a 4.5/5, como reconocimiento a la calidad de las ejecuciones. • Lograr una tasa de repetición de clientes igual o superior a 60 % como señal de fidelización con el proyecto SiFu SiFa
Satisfacción,	satisfacción destacado entre	
fidelización y	los clientes y construir con	
recurrencia de	ellos relaciones de largo plazo	
clientes		

Nota. La tabla presenta la propuesta de OKR que se aplicarán para medir el proyecto SiFu Sifa. Elaboración propia.

4.10. Indicadores claves de desempeño KPIs y experiencia del asistente

Los KPI definidos para el proyecto SiFu SiFa facilitarán la toma de decisiones basada en datos y permitirán comunicar a los stakeholders resultados verificables.

En primer lugar, se incluirá el cumplimiento de al menos 70% en el indicador de porcentaje de materiales reutilizados o reciclables por evento. Este indicador mide los elementos producidos en un evento (por ejemplo, escenografía, escarapelas, promocionales) que sean utilizados en futuros proyectos o destinados a ciclos de

reciclaje certificados. Este indicador mide la capacidad de optimizar y evitar la generación de residuos sin sacrificar la estética de las experiencias.

Adicionalmente se incluirá el indicador de toneladas de CO2 equivalente (tCO2e) con una meta de 15% de mejora mínima. A través de este KPI se miden las emisiones directas e indirectas generadas en el consumo de energía, transporte de asistentes y materiales, logística de montaje, producción de materiales y otras actividades asociadas al desarrollo de la actividad. El seguimiento de este indicador permitirá identificar los principales focos de emisión, establecer planes de mejora y estructurar los mejores planes de compensación.

En tercer lugar, estará el cumplimiento del 80% de participantes que reconocen prácticas sostenibles en las actividades. La medición de este indicador se realizará a través de encuestas post evento y medirá la efectividad de la estrategia de comunicaciones sobre la implementación de prácticas sostenibles y la generación de valor reputacional para la marca.

Finalmente, se medirá el engagement rate en experiencias inmersivas con una meta del 60%. Este KPI medirá el porcentaje de asistentes que interactúan con recursos tecnológicos implementados durante las actividades para enriquecer la experiencia de los asistentes. El uso intensivo de tecnología facilita el acceso a los contenidos, transmite percepción de innovación y reduce la producción de recursos físicos de un solo uso.

Estos 4 KPI conforman un sistema integrado transversal al desarrollo de los proyectos ejecutados por SiFu SiFa que soportan la eficiencia operativa, la percepción de los grupos de interés y el valor entregado a las marcas.

4.11. ROI Reputacional

En este aparte se busca aterrizar el concepto de reputación y buena imagen a métricas que respalden la viabilidad financiera de eventos sostenibles como inversiones que valorizan las marcas y no como gastos.

El ROI Reputacional se refiere al valor que una empresa gana o deja de percibir al ejecutar eventos bajo estándares de sostenibilidad verificables.

Para calcular el ROI reputacional se medirán 5 índices.

El primero es el Índice de Cumplimiento Normativo: Porcentaje de cumplimiento de regulaciones locales e internacionales. KPI: 0 multas o sanciones, lo cual representa ahorros en costos legales y penalizaciones

En segundo es Earned Media Value (EMV) Sostenible, que Corresponde al free press o menciones positivas en medios y redes que citan las iniciativas sostenibles del evento. KPI: Dinero \$ en publicidad positiva gratuita relacionada con el evento.

El tercero es el Análisis de sentimiento, que mide los comentarios positivos en redes asociados a sentimientos como responsable, sostenible, consciente durante y post evento. Para la medición de esta métrica se pueden utilizar herramientas de social listening.

El cuarto es Atracción de stakeholders, medido a través de encuestas sondear si la realización del evento bajo estándares de sostenibilidad mejoró la percepción de

marca o induce a preferir la marca sobre la competencia. KPI: Porcentaje de asistentes que expresan que mejoró la percepción de marca.

Y el quinto es la Retención de talento, métrica que se utiliza para eventos internos corporativos y ayuda a mejorar la pertenencia de los empleados. KPI: Porcentaje de incremento en las encuestas post eventos en donde se mide el orgullo de los empleados por el compromiso de la empresa con la sostenibilidad.

Figura 11

Aplicación fórmula ROI Reputacional



Nota. La figura muestra la aplicación del ROI Reputacional para el proyecto SiFu SiFa. Elaboración propia.

Con el fin de evaluar la efectividad de la estrategia comercial de SiFu SiFa se establecen indicadores que permiten medir el desempeño en términos de captación, conversión y fidelización de clientes. Estos indicadores incluyen el número de leads generados a través de canales digitales y de relacionamiento, la tasa de conversión de propuestas comerciales, el valor promedio por proyecto y la recurrencia del cliente.

Asimismo, se incorporan métricas asociadas a la percepción del servicio, como el nivel de satisfacción del cliente y la intención de recompra, los cuales permiten evaluar la pertinencia de la propuesta de valor. La definición de estos indicadores no solo facilita el seguimiento del desempeño comercial, además permite realizar ajustes estratégicos de manera oportuna, en coherencia con un enfoque de mejora continua.

5. Aspectos Técnicos

El presente capítulo describe la viabilidad operativa de SiFu SiFa, detalla los procesos, recursos tecnológicos, requerimientos de infraestructura y modelo de gestión.

5.1. Objetivos prestación del servicio

- Asegurar que al menos el 80% de los insumos físicos utilizados en líneas como escenografía, artículos promocionales y empaques sean producidos con materiales reciclables, biodegradables y contemplen un segundo uso.
- Medir, mitigar y compensar los consumos de carbono en los diferentes eventos realizados por SiFu SiFa.
- Integrar de manera transversal criterios ambientales, sociales y de gobernanza en los procesos, alineados con la norma ISO 20121:2024 para la gestión sostenible de eventos.
- Cumplir de manera estricta cronogramas de ejecución y presupuestos, permitiendo como máximo una desviación del 10% frente a los parámetros aprobados por el cliente.

Estos objetivos responden a las exigencias del mercado BTL contemporáneo, donde la experiencia del usuario, la sostenibilidad y la eficiencia operacional se configuran como factores críticos de competitividad (Estanyol i Casals, 2012; Zurita, 2024).

5.2. Ficha técnica de los productos

Teniendo en cuenta la prestación especializada de servicios que presta SiFu SiFa en este apartado se describen las fichas técnicas de las 5 principales líneas de negocios.

Los eventos corporativos constituyen la línea de negocio más sólida de SiFu SiFa. El proceso abarca el diseño, la planeación y la ejecución de eventos corporativos presenciales, híbridos y virtuales, realizados bajo un enfoque de sostenibilidad ambiental, inclusión social y costos eficientes. El alcance del servicio incluye logística integral, producción audiovisual, escenografía, catering, protocolo y gestión ambiental en eventos. El factor diferencial de los eventos ejecutados por SiFu SiFa radica en su enfoque de sostenibilidad con acciones concretas que permitan reducir el impacto ambiental, el engranaje con economías locales y la implementación de experiencias sensoriales e inmersivas.

La segunda línea de negocio son las Activaciones BTL y experiencias de marca entendidas como las actividades que sacan las marcas de los medios tradicionales y permiten que los consumidores interactúen con ellas de forma directa y emocional. Dentro de las actividades que se pueden desarrollar en esta línea de negocios están los stand up comedy, los flash mob, la entrega de muestras, la intervención de espacios de alta circulación como estaciones de buses o plazas públicas o las pantallas táctiles. Para el desarrollo de activaciones BTL se utiliza de manera intensiva la tecnología interactiva, el diseño sensorial, el storytelling y los recursos de talentos artísticos. Su factor diferencia radica en el alto engagement que se obtiene con los públicos y la posibilidad de reducir producciones físicas por el uso de tecnología.

En tercer lugar, están los Stands y arquitectura efímera, línea de negocio para el diseño y montaje de espacios temporales para ferias y congresos. Para la construcción

de estos espacios se privilegian elementos interactivos, materiales sostenibles y narrativa de marca inmersiva. Su valor agregado radica en conseguir experiencias memorables, comunicación efectiva de los valores de marca, reducción de residuos y segunda vida de los materiales utilizados.

En cuarto lugar, están los Promocionales y merchandising sostenible, que consiste en el diseño y producción de artículos de marca con propósito social y ambiental elaborados por comunicaciones locales, artesanos, microempresarios y población vulnerable. Los promocionales son producidos a partir de diseños personalizados a cada marca, con materiales sostenibles, en alianza con comunidades identificadas por su valor social y en los cuales se asegura producción de calidad y proceso de distribución. El valor agregado radica en la coherencia con las políticas de sostenibilidad y la reducción de riesgo de greenwashing para las marcas.

Finalmente está la consultoría ESG aplicada a los eventos, en esta línea de negocios se presta asesoría técnica a grandes operadores y marcas que realizan eventos con enfoque sostenible. El proceso abarca el diagnóstico y la alineación con estándares como ISO 20121, Net Zero, Carbon Events y GHG Protocol. Su factor diferencial radica en el posicionamiento reputacional de los clientes y el cumplimiento normativo.

5.3. Descripción proceso de servicio

Los proyectos ejecutados por SiFu SiFa manejan un esquema de desarrollo circular dividido por 5 fases, no corresponde a un proceso rígido lineal, sino que puede ir

transitando entre fases si se considera replantear. El proceso de servicio está inspirado en metodologías de innovación que permita prototipar e iterar entre SiFu SiFa y el cliente hasta llegar a la activación o evento de mayor valor.

La primera fase es el Diagnóstico, que se desarrolla a través de una o varias sesiones de trabajo entre SiFu SiFa y el cliente y con el diligenciamiento del brief sostenible. El objetivo de esta reunión y el documento es aterrizar los objetivos de la marca, el público objetivo, el cronograma, el presupuesto, los entregables y las metas a cumplir.

La siguiente fase es el Diseño, en la cual SiFu SiFa realiza la conceptualización de la experiencia. Esta fase es coordinada por el operador, pero cuenta con una activa participación y retroalimentación por parte del cliente. De manera coherente con los principios de SiFu SiFa las propuestas priorizan formatos tecnológicos sobre producciones físicas de un solo uso. Además, contratación de aliados a partir de criterios sociales.

La tercera fase corresponde a la Planeación, que aterriza las generalidades definidas en el Diseño y concreta cronogramas técnicos, especificaciones de productos, articulación con proveedores y aliados, tramitología y permisos, diseño de productos, evaluación de riesgos, definición de indicadores y todo lo relacionado con el aprovisionamiento para llevar a cabo el evento o la activación.

La cuarta fase es la Ejecución, que lleva a la acción lo planteado en las tres fases anteriores. Esta etapa es de alta sensibilidad porque corresponde a la ejecución de la planeación y es la que concentra las expectativas del cliente, por lo cual conlleva

disciplina en el cumplimiento de cronogramas y especificaciones, control de calidad y manejo acertado de las eventualidades. Esta fase finaliza con las actividades de Desmontaje, que debe realizarse con base en clasificación de materiales, donación, almacenamiento y reutilización de acuerdo con los principios de sostenibilidad de SiFu SiFa.

El proceso finaliza con la fase de Evaluación en la cual se realiza medición de KPI's, encuestas de satisfacción e informes de impacto. Los resultados de la Evaluación son insumo para el cierre del proyecto ante el cliente y base para implementar mejoras a los procesos de SiFu SiFa.

Figura 12

Proceso de prestación de servicio



Nota. La figura presenta el proceso de prestación de servicio que regirá para el desarrollo de proyectos en SiFu SiFa. Elaboración propia.

5.4. Necesidades y requerimientos técnicos

Para llevar a cabo la promesa de valor de SiFu SiFa se requiere asegurar requerimientos relacionales-estratégicos, tecnológicos, de suministros y de infraestructura.

Con respecto a los requerimientos de Tecnología se precisan las siguientes plataformas especializadas:

- Software de gestión de proyectos (e.g., Trello, Asana)
- CRM para gestión de clientes
- Herramientas de diseño (e.g., Adobe Suite, Canva Pro)
- Plataforma de realidad aumentada y QR dinámicos para experiencias interactivas que minimicen la impresión en papel.
- Herramientas de medición de huella de carbono y sostenibilidad (e.g., Carbon Trust, GHG Protocol)

Sobre requerimientos de materias primas y suministros deberán estar alineados en los criterios ambientales que rigen a SiFu SiFa. Por ejemplo, para la producción de escenografía se primará el uso de maderas certificadas, cartón estructural reciclado y sustratos de impresión libres de PVC. En términos de equipos audiovisuales, se utilizará tecnología para experiencias interactivas y eficiente en términos de consumo de energía. Y sobre la línea de alimentación y catering deberán ser procedentes de agricultores locales, redes de comercio justo y evitar uso de elementos desechables de un solo uso. La selección de insumos prioriza proveedores locales y criterios de economía circular, en línea con las recomendaciones de sostenibilidad para eventos (UNEP; Zurita, 2024).

Sobre requerimientos físicos se necesita un espacio en Chapinero (estrato 4), con buena conectividad y cercanía a proveedores que funcione como oficina central. Este espacio dotado de mobiliario (escritorios, sillas, archivadores, sala de reuniones), equipos de hardware y tecnología (computadores, impresoras, cámaras, proyectores, pantallas interactivas) y un lugar anexo de almacenamiento para materiales promocionales y elementos logísticos.

Y finalmente están los recursos relacionales, que son los más estratégicos en el esquema de operación de SiFu SiFa. En este frente se requiere una red de proveedores sostenibles (catering, escenografía, tecnología, merchandising), generar alianzas con ONGs y proyectos sociales, convenios con universidades y centros de innovación, relación con gremios (Oil&Gas, construcción, salud, educación) y acceso a espacios para eventos (centros de convenciones, espacios no convencionales).

5.5. Personal requerido

La fortaleza humana es el pilar de éxito de SiFu SiFa, a continuación, se detalla el equipo básico de operación, pero permite vinculación por proyectos, práctica usual en el sector eventos (ICCA, 2025).

El equipo de trabajo está liderado por la Gerente General, rol desempeñado por la fundadora de SiFu SiFa y quien tiene experiencia en innovación y eventos.

En el equipo de liderazgo también se encuentra el Director de Operaciones y Sostenibilidad, persona experta en logística que estará a cargo de la viabilidad técnica, permisos, montaje, desmontaje y la gestión de proveedores en campo. Este rol también estará a cargo de auditar el cumplimiento de los estándares ESG en cada etapa de la cadena de valor y proponer los ajustes a los procesos para lograr ejecuciones más sostenibles.

Completa el equipo un Coordinador administrativo, quien estará a cargo de Gestión de proveedores, facturación y soporte.

Estos tres roles descritos anteriormente tendrán vinculación directa con la empresa, trabajo a tiempo completo y con dedicación exclusiva.

5.6. Plan de producción y capacidad instalada

El plan de producción propuesto para SiFu SiFa pretende mantener un crecimiento viable y escalonado, teniendo en cuenta que se partirá del equipo mínimo y la capacidad planteada en los apartes precedentes.

Con el fin de validar la viabilidad operativa del modelo de negocio, se realizó un ejercicio de capacidad operativa, considerando variables como disponibilidad del equipo, número de proyectos simultáneos, tiempos de ejecución, disponibilidad de proveedores y posibles restricciones.

En primero lugar, se estimó la disponibilidad del equipo base (Director de Operaciones y apoyo de la Gerencia en la supervisión estratégica). Considerando una jornada mensual promedio de 160 horas, se analizó que la planificación, ejecución y cierre de un evento requiere entre 40 y 60 horas de trabajo directo aproximadamente, incluyendo actividades de diseño, gestión de proveedores, producción y seguimiento. A partir de este cálculo, se establece que el equipo base puede gestionar entre 2 y 3 eventos simultáneamente, sin afectar la calidad del servicio, dado que las fases de los eventos no coinciden en el tiempo de mayor carga operativa.

Adicionalmente, se consideró que la capacidad del evento depende de la red de proveedores externos, como los recintos, alimentación, escenografía, lo que permite escalar la capacidad operativa sin aumentar significativamente la carga del equipo base. Esta estructura permite reducir las limitaciones internas, apalacándose en la red de aliados.

Los cuellos de botella se evidencian principalmente en la coordinación simultánea de múltiples proyectos, la disponibilidad de proveedores en temporadas de alta demanda y los tiempos del montaje y desmontaje.

De esta manera se plantea para el primer año de funcionamiento un escenario conservador de uso del 67% de la capacidad instalada, consistente en las siguientes actividades: (i) Un evento de gran formato con capacidad para 500 a 1000 asistentes; (ii) 6 eventos de formato medio con capacidad para 100 a 200 personas; (iii) 6 montajes de stands o arquitectura efímera; (iv) producción de al menos 5000 unidades de promocionales sustentables que soporten en posicionamiento de marca de los clientes y (v) 3 consultorías a grandes operadores y clientes en realización de eventos sostenibles.

Bajo este esquema de ejecución de 16 actividades se prevé la planeación y realización paralela de múltiples proyectos. Incluso con un margen de acción de crecimiento frente a mayor consecución de clientes.

La ejecución del plan de producción de SiFu SiFa, en escenarios conservadores y en picos de mayor demanda, estará supeditada al cumplimiento de los criterios ambientales y sociales que rigen el emprendimiento. Además de los mínimos de calidad establecidos en los KPIs.

5.7. Modelo de gestión integral del proceso productivo

El modelo de gestión de SiFu SiFa garantiza la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la alineación con los principios de sostenibilidad. La estructura se basa en 5 componentes: Enfoque por procesos, Gestión de proyectos aplicado a eventos, Sistema de Indicadores de desempeño (KPIs), Mejora continua y Gestión de riesgos.

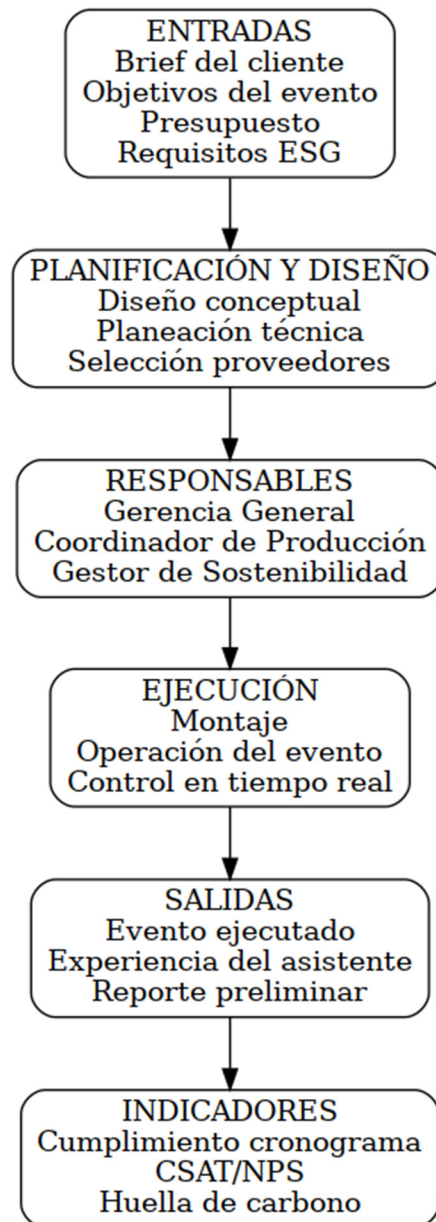
El enfoque por procesos establece que a través de un sistema interrelacionado de actividades se entrega valor a los clientes. En este modelo SiFu SiFa identifica las entradas, las actividades, los responsables y salidas de las etapas del servicio de tal forma que se facilite la estandarización, el control y la mejora continua.

El enfoque por procesos está integrado a todo el ciclo de las actividades, alineado a la norma ISO 20121:2024 que establece la sostenibilidad en los eventos, desde la

planificación hasta el legado, lo cual solo es posible mediante una visión sistémica de los procesos operativos y de soporte (ISO, 2024).

Figura 13

Diagrama de enfoque de procesos SiFu SiFa



Nota. La figura describe el diagrama de enfoque de procesos que se implementará en SiFu SuFa. Elaboración propia.

Bajo el enfoque por procesos se reduce la frecuente improvisación en el sector del BTL y permite estandarizar buenas prácticas sin perder flexibilidad (Getz y Page 2024).

Por su parte la gestión de proyectos aplicada a eventos permite ejecutar eventos como proyectos únicos con objetivos particulares. Eventos que son tratados como proyectos con 5 fases: inicio, planeación, ejecución, monitoreo y cierre.

Según un estudio del International Journal of Event and Festival Management (2025) la gestión de proyectos permite mejorar la predictibilidad de los resultados y reducir sobrecostos.

Con respecto al Sistema de indicadores de desempeño (KPI) su implementación permite monitorear y evaluar desde los frentes operativos, experiencial y sostenible. SiFu SiFa monitorea indicadores como: eficiencia operativa (tiempos, cumplimiento presupuestal), Calidad en el servicio (CSAT y NPS), Impacto ambiental (residuos o huella de carbono) y experiencia del asistente (engagement y percepción de sostenibilidad).

Las actividades BTL con sistemas de medición integrados logran mejores resultados operativos y mayor credibilidad frente a patrocinadores y clientes corporativos (Zurita, 2024; ICCA, 2025).

En relación con la Mejora continua es un componente fundamental en la operación de SiFu SiFa pues permite procesos de aprendizaje continuo y elevar progresivamente los estándares de calidad y sostenibilidad. Aterrizado a la práctica la

mejora continua se implementará en la operación logística, la selección de proveedores sostenibles, el diseño de experiencias y la gestión ambiental.

Y finalmente la Gestión de riesgos se adopta como componente crítico de la operación. El sector del BTL y especialmente los eventos son actividades con alto grado de riesgos logísticos, técnicos, climáticos, operativos y reputacionales.

La evaluación de riesgos antes, durante y posterior permite la mejor anticipación y gestión a lo largo del proceso. En SiFu SiFa la gestión de riesgos se realiza a través de actividades prácticas como la identificación temprana de riesgos, la evaluación de impacto y probabilidad, estrategias de mitigación y lecciones aprendidas. Este enfoque es coherente con las exigencias regulatorias colombianas (SUGA y planes de emergencia) y con las mejores prácticas internacionales en eventos sostenibles y seguros.

5.8. Procesos de investigación y desarrollo

Teniendo en cuenta el programa de la maestría de Innovación la Investigación y Desarrollo (I+D) SiFu SiFa implementará un sistema de innovación aplicada a servicios. La innovación en servicios reconoce que el desarrollo de nuevos servicios se basa en procesos iterativos, aprendizaje organizacional y co-creación con clientes y otros actores del ecosistema, más que en laboratorios formales de investigación (OECD, 2018; Euromonitor International, 2025).

SiFu SiFa estructura su proceso de I+D sobre tres ejes: Innovación en el Diseño de Experiencias, Integración de Tecnología como habilitador de Innovación e Innovación en sostenibilidad aplicada a eventos.

Con respecto al primer eje de Innovación en el diseño de experiencias, los eventos contemporáneos evolucionan hacia experiencias cada vez más personalizadas y participativas, en las que el diseño experiencial se convierte en un factor crítico de diferenciación (Getz y Page, 2024).

Por esta razón en SiFu SiFa se utilizarán constantemente las experiencias de proyectos ejecutados, de tal manera que sea un ejercicio vivo de realimentación con los clientes y de lecciones aprendidas.

En este eje se utiliza la observación del usuario y la iteración continua, alineado a metodologías de design thinking.

El segundo eje es la Integración de tecnología como habilitador de innovación. En SiFu SiFa será intenso el uso de realidad aumentada, códigos QR, metaverso, plataformas digitales de interacción, herramientas de analítica de datos y demás formas de tecnología para generar mejores experiencias en el usuario y reducir el impacto en producción de materiales de un solo uso.

Desde una visión de I+D la implementación de experiencias tecnológicas se concibe como un piloto controlado, que permite analizar resultados antes de escalar, reducir riesgos presupuestales y motivar la adopción responsable de tecnología.

El tercer eje es la Innovación en sostenibilidad aplicada a eventos y hace referencia a la reducción de impactos ambientales y aumentar beneficios sociales.

La norma ISO 20121:2024 establece que los sistemas de gestión de eventos sostenibles deben promover la mejora continua, la innovación y motivación de experiencias positivas que se repliquen, más allá de la ejecución puntual de un evento.

Complementa los ejes de aplicación la Co-creación y el trabajo colaborativo que se realiza en equipo con clientes, proveedores y aliados estratégicos, pues la innovación en los eventos se construye en comunidad y nunca ocurre de manera aislada.

5.9. Presupuesto de producción y de infraestructura

Por las características del servicio de SiFu SiFa cada proyecto conlleva un presupuesto específico que corresponde a la cantidad de asistentes, la ciudad de realización, la categoría de los recintos, la tecnología que se implementará, la cantidad y tipo de alimentación por lo tanto sacar un presupuesto base o estándar no resulta eficiente.

No obstante, en términos del alcance los siguientes son los ítems regulares que conlleva la realización de una experiencia BTL:

- Producción audiovisual
- Logística y transporte
- Personal y talento
- Escenografía y decoración

- Tecnología
- Gestión sostenible y aplicación de criterios ESG
- Contingencia e imprevistos

En relación con el presupuesto de infraestructura la inversión inicial se proyecta en \$50.000.000 COP que serán invertidos en activos físicos y preoperativos así: Muebles y enseres \$20.000.000 COP, Equipos de Oficina \$20.000.000 COP y Gastos de puesta marcha \$10.000.000 COP. Estos gastos en Capex serán los mínimos requeridos para dotar la infraestructura técnica y asegurar el arranque de la operación.

6. Aspectos Organizacionales y Legales

En este capítulo se presentan las bases conceptuales de los aspectos administrativos y jurídicos de SiFu SiFa. A continuación, se detallan el análisis estratégico, la estructura organizacional con sus perfiles y funciones, los factores clave de la gestión del talento humano, el esquema de gobierno corporativo, los aspectos legales y jurídicos y el presupuesto de personal administrativo, información que sustentará la viabilidad estructural del proyecto SiFu SiFa.

6.1. Análisis estratégico

La misión y visión de SiFu SiFa son inspiradas en la alineación de su propósito organizacional con su carácter sostenible e innovador en el sector BTL de Colombia y conecta su razón de ser con las expectativas sociales y ambientales del entorno para fortalecer su legitimidad y competitividad (Porter & Kramer; ISO 20121).

La Misión establece que SiFu SiFa es un operador de eventos y experiencias BTL que diseña, planifica, realiza y evalúa experiencias con retorno de inversión reputacional para las marcas y de valor para sus grupos de interés, ajustando sus procesos a criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

La Visión proyecta que a 2031 SiFu SiFa será referente en operación de eventos y experiencias sostenibles y reconocido por su capacidad innovadora en la transformación responsables del sector BTL en Colombia.

6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de SiFu SiFa es liviana, flexible y escalable, coherente con la etapa temprana del emprendimiento y la proyección de crecimiento progresivo. Responde a la solidez de un organigrama tradicional de una microempresa, pero que se ajusta a metodologías ágiles como Scrum para la operación de proyectos específicos y ciclos de alta demanda.

Además, minimiza jerarquías y facilita la comunicación y la sinergia entre las áreas operativas, comerciales y de sostenibilidad.

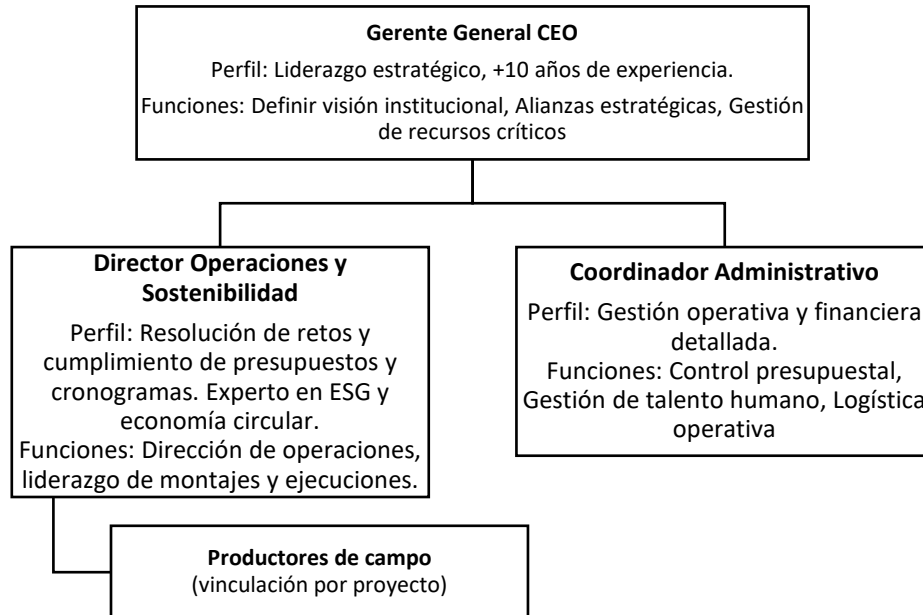
Con esta estructura híbrida (núcleo permanente más equipos temporales por proyectos) se busca controlar costos fijos, facilitar la incorporación de perfiles especializados de acuerdo con los proyectos y adaptarse a las variaciones del mercado.

6.3. Perfiles, funciones y organigrama

La estructura está compuesta por el Gerente General, el Director de Operaciones y Sostenibilidad y el Coordinador Administrativo.

Figura 14

Estructura organizacional SiFu SiFa



Nota. La figura describe la estructura organizacional que se implementará en el proyecto SiFu SiFa. Elaboración propia.

Encabeza el equipo el Gerente General CEO es el responsable de la visión estratégica, alianzas de alto nivel y de la sostenibilidad financiera. Integra la innovación la innovación y la sostenibilidad como ejes transversales. Su formación profesional será en Comunicación Social, Mercadeo, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o áreas afines, con experiencia mínima de 10 años en posicionamiento de marca, actividades de publicidad y mercadeo, gestión comercial, planeación financiera y liderazgo de equipos en el sector servicios. Debe poseer habilidades en liderazgo, organización, análisis de indicadores y manejo de proveedores, así como competencia en servicio al cliente y uso de herramientas digitales para desarrollo de estrategias de innovación, control de gastos y estrategias comerciales. Su rol es asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, velar por la rentabilidad y liderar el equipo humano de SiFu SiFa.

En el frente de Producción y ESG estará el Director de Operaciones y Sostenibilidad quien controlará las actividades de planeación logística y la ejecución de las experiencias. Asegura el cumplimiento de normativa y estándares de calidad. Su rol es asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, velar por la rentabilidad y coordinar las operaciones diarias. Su formación profesional será en Mercadeo, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o áreas afines, con experiencia mínima de 10 años en logística, tiempos y ejecución. Debe poseer habilidades en liderazgo, organización, análisis de indicadores y manejo de proveedores, así como competencia en servicio al cliente y uso de herramientas digitales para control de tiempos y gastos.

Y las labores administrativas, de tesorería y financieras bajo el liderazgo del Coordinador Administrativo. Su formación profesional será en Administración social o áreas afines, con experiencia mínima de 2 años en gestión operativa y planeación financiera. Su rol es coordinar las operaciones diarias y apoyo transversal a todos los equipos.

6.4. Factores claves de la gestión de talento humano

El talento humano que conformará SiFu SiFa atiende a 3 factores clave para su selección y permanencia. El primero de ellos es la cultura de la innovación que hace referencia a un entorno que motiva y propende un ecosistema que genere constantemente soluciones con valor para los grupos de interés. Sobre

Adicionalmente está el concepto de autonomía con eficiencia, enfocado a reconocer el cumplimiento de las responsabilidades bajo esquemas de flexibilidad de

horarios o presencialidad y la consciencia en la toma de decisiones. Y finalmente, procesos determinados por políticas de diversidad e inclusión, que aplican para selección de planta fija y del personal temporal para eventos en donde se eliminen sesgos de origen, sexo, edad o cualquier otro tipo de bloqueo.

De manera complementaria el talento organizacional de SiFu SiFa debe contar con competencias en sostenibilidad, de tal manera que se guarde coherencia con los valores y principios de ESG. Y debe tener capacidades para trabajar por proyectos y así favorecer la productividad y el aprendizaje continuo.

6.5. Esquema de gobierno corporativo

Los principios culturales que guían a SiFu SiFa son la transparencia, la ética empresarial, la responsabilidad y la toma de decisiones informadas.

Teniendo en cuenta la etapa temprana del emprendimiento y su tamaño mediano, en el arranque de la puesta en marcha el rol de dirección estratégica y control lo asumirá el Gerente General.

De acuerdo con proyecciones de crecimiento y la inclusión de nuevos socios se propone la conformación de una Junta Directiva, máxima instancia de decisión, responsable de aprobar planes de crecimiento, políticas financieras y lineamientos de sostenibilidad.

La Gerencia General y los directores del equipo de alta administración liderarán la operación y la ejecución de las estrategias definidas por la Junta, supervisando la gestión comercial, financiera, de talento humano y de proveedores.

Algunas funciones como contabilidad, aseo y transporte se tercerizarán, lo que permite controlar gastos y consumo de servicios en la medida de las demandas de la operación.

Este esquema promueve la toma de decisiones participativa, la rendición de cuentas y el equilibrio entre control interno y la flexibilidad operativa. Además, acoge las prácticas de gobierno corporativo usuales en startups y emprendimientos de innovación.

6.6. Aspectos legales

La operación de SiFu SiFa se enmarca en normativa aplicable a los sectores cultural, comercial, tributario, ambiental y de gestión de riesgo.

En primera instancia sobre la regulación de espectáculos públicos y eventos corporativos se encuentra la Ley de Espectáculos Públicos de las Artes Escénicas o Ley 1493 de 2011, que establece la organización, producción y ejecución de eventos que congregan a personas en espacios diferentes a ámbitos domésticos. Según cifras del Ministerio de Cultura, desde su entrada en vigor la ley ha generado un recaudo de 115.000 millones de pesos por concepto de contribución parafiscal cultural, dinero con el

que se han mejorado, construido y dotado 142 escenarios para las artes escénicas en el país.

Cuando los eventos involucren venta de boletería, uso de escenarios culturales o acceso abierto deben registrarse al Portal Único de Espectáculos Públicos -PULEP-, cumplimiento específico de obligaciones tributarias y reporte de recaudos y derechos de acceso.

En relación con gestión de aglomeración de público, en Bogotá ciudad donde se proyecta la sede y gran parte de los eventos a ejecutar aplica el Sistema Único de Gestión de Aglomeraciones de Público -SUGA- reglado por el Decreto Distrital 642 de 2025. Esta regulación establece los planes (Emergencias, Manejo de entorno, entre otros) y tiempos de radicación en la plataforma para expedición de permisos oficiales.

Sobre Costos legales y administrativos asociados a permisos para la operación de SiFu SiFa se prevén una serie de permisos a entidades entre los que se encuentran permisos a Alcaldías o localidades, Licencias de uso de suelo, Permisos de seguridad y logística como Bomberos, Policía o entidades de salud y Aprovechamiento económico del espacio público que para el caso de Bogotá lo administra el Instituto Distrital de Recreación y Deportes -IDRD-.

Sobre obligaciones laborales, contractuales y de seguridad SiFu SiFa debe cumplir con obligaciones legales en aportes a seguridad social, contratos legítimos para personal dedicado y temporal, afiliación al Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo y seguros en responsabilidad civil y de riesgos.

Y finalmente sobre Propiedad Intelectual, SiFu SiFa debe cumplir con reglamentación relacionada con Derechos de Autor para uso de música, obras audiovisuales y contenido creativo, gestión de licencias con sociedades de gestión colectiva y protección de diseños, metodologías y marcas propias.

6.7. Estructura jurídica y tipo de sociedad

En relación con el marco jurídico societario se propone que SiFu SiFa opere como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. regulada por la Ley 1258 de 2008. Este tipo societario ofrece una estructura flexible y de fácil constitución, permitiendo que la empresa pueda ser creada por una o varias personas naturales o jurídicas, con un capital definido por los socios y sin exigencias de un monto mínimo (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Aterrizada a las características de SiFu SiFa una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. permite responsabilidad limitada al monto de los aportes, flexibilidad en estatutos y no obligatoriedad de junta directiva en etapas tempranas.

Este esquema promueve la toma de decisiones participativa, la rendición de cuentas y el equilibrio entre control interno y la flexibilidad operativa. Además, acoge las prácticas de gobierno corporativo usuales en startups y emprendimientos de innovación.

Y finalmente sobre Propiedad Intelectual, SiFu SiFa debe cumplir con reglamentación relacionada con Derechos de Autor para uso de música, obras audiovisuales y contenido

creativo, gestión de licencias con sociedades de gestión colectiva y protección de diseños, metodologías y marcas propias.

6.8. Regímenes especiales

Con el objetivo de aliviar la carga tributaria y optimizar los trámites asociados se propone que SiFu SiFa opere bajo el Régimen Simple de Tributación (RST) reglado por la Ley 2010 de 2019.

De acuerdo con este esquema se permite reemplazar el pago individual de los impuestos de renta, industria y comercio en ámbitos territorial y nacional y unificar en un único impuesto que se liquida con base en los ingresos brutos anuales.

En este esquema también aplican tarifas progresivas que se ajustan de acuerdo con escalabilidad de ingresos y operación. Además, las empresas bajo Régimen RST pueden optar a la exoneración parcial de aportes parafiscales en los primeros años de operación.

SiFu SiFa también realizará acercamientos a entidades como iNNpulsa, cámaras de comercio, incubadoras de emprendimientos y programas de economía naranja que permitan acceder a incentivos para startups y proyectos de innovación.

6.9. Presupuesto de personal administrativo

La proyección del presupuesto para el equipo humano de SiFu SiFa se realizó con base en la capacidad financiera del proyecto y su etapa temprana, este ejercicio incluye salarios, honorarios y servicios tercerizados

Se proyectan remuneraciones fijas para personal permanente dedicado y otro esquema flexible de acuerdo con desarrollo de proyectos y cumplimiento de metas comerciales.

En la tabla 15 Presupuesto estimado equipo SiFu SiFa se presenta la proyección de remuneraciones para los cargos con ingresos fijos para el primer año de funcionamiento.

Tabla 17

Presupuesto estimado equipo SiFu SiFa

Concepto	Valor (COP \$)
Gerente general	\$24.000.000
Director Operaciones y sostenibilidad	\$24.000.000
Coordinador administrativo	\$18.000.000
Total, Nómina	\$66.000.000

Nota. La tabla presenta el valor por concepto de nómina en el primer año de funcionamiento. Elaboración propia.

Y finalmente sobre Propiedad Intelectual, SiFu SiFa debe cumplir con reglamentación relacionada con Derechos de Autor para uso de música, obras audiovisuales y contenido

creativo, gestión de licencias con sociedades de gestión colectiva y protección de diseños, metodologías y marcas propias.

7. Aspectos Financieros

A través del simulador financiero se proyecta un esquema de operación sobre 5 líneas de ingreso: Activaciones BTL, Eventos de formato mediano (100-200 pax), Stands y arquitectura efímera, Promocionales y Asesorías de sostenibilidad a grandes operadores.

En este capítulo se presentará como desde el punto de vista financiero, el proyecto presenta una trayectoria progresiva de rentabilidad, iniciando con una pérdida controlada en el primer año de operación, propia de la fase de arranque del emprendimiento. A partir del segundo año, el modelo evidencia utilidades crecientes asociadas al incremento en los ingresos y a la optimización de estructura de costos.

7.1. Objetivos financieros

- Alcanzar un margen neto mínimo del 10% sobre las ventas promedio en los primeros cinco años de operación, asegurando utilidades que permitan estabilidad, expansión y reinversión.
- Incrementar las ventas en un 38% sobre las ventas en el primer año de operación, mediante la ampliación del portafolio de servicios, la apertura de nuevos mercados y la fidelización de clientes vigentes.

7.2. Supuestos económicos

El modelo económico de SiFu SiFa se construyó sobre variables macroeconómicas y sectoriales que permitieron proyectar el periodo 2026-2030. Estos supuestos integraron datos proyectados por el Banco de la República y otros organismos que analizan el comportamiento del mercado.

Sobre la inflación se considera una inflación decreciente entre 2027 y 2030, iniciando en 3,5% y convergiendo hacia el 3% en el largo plazo.

En relación con el crecimiento de ventas se proyectan tasas diferenciales por la línea de negocio, con crecimientos acelerados en el arranque de la operación (entre 30% y 60%) y una desaceleración progresiva en el tiempo (10%-30%), en coherencia con la maduración del proyecto y el comportamiento esperado del mercado.

Sobre el Índice de Precios al Productor -IPP- se estima en 4% que refleja la variación en costos de insumos, servicios logísticos y proveedores. Y con respecto a Tasas de Interés se estima en 14,79% anual para el crédito, que corresponde a condiciones promedio del sistema financiero para créditos empresariales, ajustada al riesgo del proyecto.

En relación con la tasa de descuento utilizada se proyecta en 17,81 que corresponde al costo promedio ponderado de capital (WACC), que incorpora el costo de la deuda (14,975), el costo de capital propio (25%) y la estructura de financiamiento del proyecto.

Se establece una rentabilidad esperada del 25%, superior a las alternativas de inversión de bajo riesgo disponibles en el mercado, por ejemplo, un CDT. Y un capital de

trabajo equivalente a dos meses, lo que permitirá cubrir los costos operativos en la etapa inicial y garantizar la operación hasta la generación de flujos positivos.

Bajo estos supuestos se permite construir un escenario financiero realista y coherente con el modelo del proyecto y las condiciones macroeconómicas del país.

7.3. Proyecciones de ventas

En capítulos arriba se mencionó que el sector BTL en Colombia crece en tasas promedio del 10% al 13,2%, en comparación con las tasas utilizadas en el modelo financiero del 30% al 60% que reflejan el comportamiento esperado en un emprendimiento en la etapa inicial. Estos crecimientos son complementarios en la medida que uno describe la dinámica del entorno y el otro la evolución del negocio dentro de este entorno.

En este sentido se prevé que SiFu SiFa arrancará con una base baja de operación, por lo que los primeros años presentan crecimientos más acelerados asociados a la fase de introducción y consolidación en el mercado. Este modelo consistente con modelos de emprendimientos, donde el crecimiento inicial no responde al promedio del sector sino a la captura progresiva de participación en el mercado.

La proyección de ventas se construyó con base en la estimación de la demanda por línea de servicio, el crecimiento progresivo del negocio y el posicionamiento en el mercado de eventos sostenibles.

Tabla 18

Proyección de ventas año 2026 por unidades y precio

Servicio	Cantidad	Precio promedio	Ingresos
Activaciones BTL	10	\$12.000.000	\$120.000.000
Eventos medianos	1	\$120.000.000	\$120.000.000
Consultorías	5	\$10.000.000	\$50.000.000
Promocionales	5	\$20.000.000	\$100.000.000
			\$390.000.000

Nota. La tabla presenta la proyección de ventas para el año base de operación de SiFu SiFa. Elaboración propia.

2026 se ha considerado como año base, con ingresos proyectados de \$390.000.000 y crecimientos sostenidos acumulados superiores a 220%, hasta alcanzar los \$1.200.000.000 en el año 5.

El crecimiento se sustenta con el incremento de la principal línea de negocio, es decir las actividades BTL, y en la expansión de las restantes líneas de servicio: eventos medianos, consultorías y materiales promocionales.

Las proyecciones de ventas también integran un ajuste anual de precios basado en la inflación proyectada.

7.4. Proyección de gastos de mercadeo y costos de producción

Esta es una de las inversiones del proyecto SiFu SiFa, teniendo en cuenta que apoyará el posicionamiento del negocio en el ecosistema de eventos sostenibles e incrementará la generación de la demanda.

La asignación inicial de gastos de mercadeo será de \$25.000.000 que se incrementará progresivamente hasta llegar a \$80.000.000 en el año 5.

Esta inversión estratégica responde al crecimiento del negocio y a la necesidad de fortalecer la presencia en canales digitales, comunicación de marca y estrategias comerciales. La inversión en mercadeo se mantiene en coherencia con el crecimiento de ingresos y apalancando la expansión comercial del proyecto.

Sobre los costos de producción corresponde principalmente a los costos variables asociados a la prestación de servicios que incluye proveedores, logística, materiales y operación de eventos. En 2026, el año base, los costos ascienden a \$158.000.000 y van creciendo hasta llegar a \$585.000.000 en el año 5.

El incremento de los costos es inferior a los ingresos y así se mantiene el margen operativo del negocio a través de economías de escala y una mayor eficiencia en la gestión de recursos en la medida que se consolida la operación.

7.5. Proyección de gastos administrativos y presupuesto de inversión

Los gastos administrativos incluyen las nóminas, el arriendo, los servicios públicos, las asesorías jurídica y contable y las herramientas tecnológicas para el funcionamiento del negocio.

En el año base los gastos administrativos son de \$192.000.000, que incluyen la nómina y los gastos fijos, con un incremento gradual en los años siguientes. Los incrementos proyectados responden a ajustes por inflación y al fortalecimiento operacional que se requiere para consolidar y crecer el proyecto. No obstante, siempre con el cuidado de mantener los gastos controlados en relación con los ingresos, de tal manera que se asegure la sostenibilidad financiera de SiFu SiFa.

7.6. Estados Financieros Proyectados y estado de resultados

Los estados financieros se construyeron sobre un escenario probable que considera las condiciones actuales del mercado, el comportamiento esperado de la demanda y los supuestos macroeconómicos definidos.

Tabla 19

Estado de resultados SiFu SiFa

ESTADO DE RESULTADOS						
	2026	2027	2028	2029	2030	
VENTAS	\$ 390.000.000,0	\$ 555.795.000,0	\$ 759.433.320,0	\$ 988.496.994,6	\$ 1.226.813.553,5	
COSTO VENTAS	\$ 158.200.000,0	\$ 235.300.000,0	\$ 335.512.320,0	\$ 454.709.399,0	\$ 585.535.851,7	
UTILIDAD BRUTA	\$ 231.800.000,0	\$ 320.495.000,0	\$ 423.921.000,0	\$ 533.787.595,6	\$ 641.277.701,8	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 115.200.000,0	\$ 119.232.000,0	\$ 123.047.424,0	\$ 126.738.846,7	\$ 130.541.012,1	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 81.920.000,0	\$ 84.787.200,0	\$ 87.500.390,4	\$ 90.125.402,1	\$ 92.829.164,2	
OTROS GASTOS	\$ 25.000.000,0	\$ 35.000.000,0	\$ 45.000.000,0	\$ 58.000.000,0	\$ 80.000.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 10.000.000,0	\$ 10.000.000,0	\$ 10.000.000,0	\$ 10.000.000,0	\$ 10.000.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (320.000,0)	\$ 71.475.800,0	\$ 158.373.185,6	\$ 248.923.346,7	\$ 327.907.525,5	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 7.991.984,0	\$ 6.805.944,1	\$ 5.442.354,0	\$ 3.874.634,6	\$ 2.072.227,4	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (8.311.984,0)	\$ 64.669.855,9	\$ 152.930.831,6	\$ 245.048.712,2	\$ 325.835.298,1	
IMPUESTOS	\$ -	\$ 22.634.449,6	\$ 53.525.791,0	\$ 85.767.049,3	\$ 114.042.354,3	
UTILIDAD NETA	\$ (8.311.984,0)	\$ 42.035.406,3	\$ 99.405.040,5	\$ 159.281.662,9	\$ 211.792.943,8	

Nota. La tabla muestra el estado de resultados para el proyecto SiFu SiFa para el periodo 2026-2030. Elaboración propia.

En este escenario, el proyecto presenta pérdidas en el año base (2026), con una utilidad neta negativa de -\$8.311.984 COP, lo cual es consistente con el arranque del proyecto. No obstante, a partir del segundo año se generan utilidades positivas, alcanzado más de \$200.000.000 COP en el año 5.

El estado de resultados también evidencia una mejora progresiva de la rentabilidad del negocio. La utilidad operativa pasa de valores cercanos a 0 en el año 2026 a más de \$300.000.000 millones en el año 2030, lo que refleja la capacidad de SiFu SiFa para generar beneficios a medida que crece y se consolida.

Igualmente, el margen neto evoluciona y pasa de valores negativos en 2026, comienza a evolucionar con el paso de los años y consigue una cifra cercana a 18% en el año 2030.

7.7. Balance general proyectado y flujo de caja

Tabla 20

Balance General SiFu SiFa

		BALANCE										
Año 0		2026		2027		2028		2029		2030		
ACTIVO												
CAJA/BANCOS	\$	63.386.666,67	\$	57.151.904,50	\$	131.024.926,34	\$	218.813.493,88	\$	308.891.246,89	\$	385.835.298,09
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
FIJO DEPRECIABLE	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$	10.000.000,00	\$	20.000.000,00	\$	30.000.000,00	\$	40.000.000,00	\$	50.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	50.000.000,00	\$	40.000.000,00	\$	30.000.000,00	\$	20.000.000,00	\$	10.000.000,00	\$	-
TOTAL ACTIVO	\$	113.386.666,67	\$	97.151.904,50	\$	161.024.926,34	\$	238.813.493,88	\$	318.891.246,89	\$	385.835.298,09
PASIVO												
Impuestos X Pagar		0	\$	-	\$	22.634.449,6	\$	53.525.791,0	\$	85.767.049,3	\$	114.042.354,3
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$	-	\$	22.634.449,6	\$	53.525.791,0	\$	85.767.049,3	\$	114.042.354,3
Obligaciones Financieras	\$	53.386.666,67	\$	45.463.888,50	\$	36.355.070,45	\$	25.882.662,33	\$	13.842.534,72	\$	-
PASIVO	\$	53.386.666,67	\$	45.463.888,50	\$	58.989.520,01	\$	79.408.453,37	\$	99.609.583,98	\$	114.042.354,33
PATRIMONIO												
Capital Social	\$	60.000.000,00	\$	60.000.000,00	\$	60.000.000,00	\$	60.000.000,00	\$	60.000.000,00	\$	60.000.000,00
Utilidades del Ejercicio		0	\$	(8.311.984,0)	\$	42.035.406,3	\$	99.405.040,5	\$	159.281.662,9	\$	211.792.943,8
TOTAL PATRIMONIO	\$	60.000.000,00	\$	51.688.016,00	\$	102.035.406,33	\$	159.405.040,51	\$	219.281.662,92	\$	271.792.943,76
TOTAL PAS + PAT	\$	113.386.666,67	\$	97.151.904,50	\$	161.024.926,34	\$	238.813.493,88	\$	318.891.246,89	\$	385.835.298,09
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

Nota. La tabla muestra el Balance General para el proyecto SiFu SiFa para el periodo 2026-2030. Elaboración propia.

El balance general proyectado evidencia una evolución de la situación financiera del proyecto durante el periodo 2026-2030, reflejando el crecimiento de los activos, la reducción del endeudamiento y le fortalecimiento del patrimonio.

En particular, el total de los activos pasa de \$113.386.667 COP en el año base hasta alcanzar los \$407.268.069 COP en el año 5, impulsado principalmente por el incremento en la liquidez generada por la operación del negocio. Este comportamiento refleja la capacidad del modelo para generar recursos propios y consolidar su base financiera a medida que incrementa sus ingresos.

Se precisa que la Tabla 6 relacionada en capítulos anteriores de este documento presenta únicamente los recursos destinados a activos fijos y gastos de puesta en marcha, el modelo financiero incorpora adicionalmente el capital de trabajo requerido para la operación inicial del negocio, estimado en \$63.386.667.

En este sentido el valor total de la inversión del proyecto asciende a \$113.386.667, que se encuentra reflejado en el balance general y en el flujo de caja, Esta cifra incluye los recursos necesarios para garantizar la operación del negocio en su arranque, en línea con la política de capital de trabajo definida.

Se precisa que la diferencia observada en el balance general, en donde el patrimonio corresponde a \$60.000.000, está asociada con el aporte inicial realizado por los emprendedores, mientras que el valor restante se financia mediante crédito.

Por su parte, el pasivo representa una tendencia decreciente en términos relativos, debido a la amortización progresiva del crédito adquirido en la etapa inicial. El nivel de endeudamiento disminuye de 79,5% a 29,8% en el periodo analizado, lo que evidencia una reducción del riesgo financiero y una mayor independencia de recursos externos.

En contraste, el patrimonio experimenta un crecimiento significativo, pasando de \$60 millones COP a \$285 millones COP como resultado de la acumulación de utilidades generadas por la operación. Este fortalecimiento patrimonial confirma la sostenibilidad financiera del proyecto y su capacidad para generar valor a largo plazo.

Tabla 21

Flujo de caja del proyecto SiFu SiFa

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:												
CAPITAL INVERTIDO												
	Año 0		2026		2027		2028		2029		2030	
Activos Corrientes	\$	63.386.667	\$	57.151.905	\$	131.024.926	\$	218.813.494	\$	308.891.247	\$	385.835.298
Pasivos Corrientes	\$	-	\$	-	\$	22.634.450	\$	53.525.791	\$	85.767.049	\$	114.042.354
KTNO	\$	63.386.667	\$	57.151.905	\$	108.390.477	\$	165.287.703	\$	223.124.198	\$	271.792.944
Activo Fijo Neto	\$	50.000.000	\$	40.000.000	\$	30.000.000	\$	20.000.000	\$	10.000.000	\$	-
Depreciación Acumulada	\$	-	\$	10.000.000	\$	20.000.000	\$	30.000.000	\$	40.000.000	\$	50.000.000
Activo Fijo Bruto	\$	50.000.000	\$	50.000.000	\$	50.000.000	\$	50.000.000	\$	50.000.000	\$	50.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$	113.386.667	\$	97.151.905	\$	138.390.477	\$	185.287.703	\$	233.124.198	\$	271.792.944
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE												
EBIT	\$	-320.000,0	\$	71.475.800,0	\$	158.373.185,6	\$	248.923.346,7	\$	327.907.525,5		
Impuestos	\$	-112.000,0	\$	25.016.530,0	\$	55.430.615,0	\$	87.123.171,4	\$	114.767.633,9		
NOPLAT	\$	-208.000,0	\$	46.459.270,0	\$	102.942.570,6	\$	161.800.175,4	\$	213.139.891,6		
Inversión Neta	\$	16.234.762,2	\$	-41.238.572,3	\$	-46.897.226,1	\$	-47.836.494,8	\$	-38.668.746,1		
Flujo de Caja Libre del período	\$	16.026.762	\$	5.220.698	\$	56.045.345	\$	113.963.681	\$	174.471.145		

Nota. La tabla muestra el Flujo de caja para el proyecto SiFu SiFa para el periodo 2026-2030. Elaboración propia.

En relación con el flujo de caja se presenta un comportamiento positivo que crece casi 10 veces pasando de \$16.000.000 en el año base hasta alcanzar \$174.471.145 en el año 5. Este indicador evidencia que el proyecto genera liquidez suficiente para sostener su operación, cumplir con las obligaciones financieras y financiar las inversiones que permitan escalar el proyecto.

En conjunto, el balance general proyectado demuestra que SiFu SiFa evoluciona desde la fase inicial de inversión hacia una estructura financiera sólida, con alta liquidez, bajo endeudamiento y crecimiento sostenido del patrimonio.

El modelo demuestra que el negocio es rentable sin necesidad de capturar una alta participación del mercado, lo que reduce el riesgo financiero.

7.8. Indicadores financieros de rentabilidad y fuentes de financiación

El modelo muestra una rentabilidad creciente, con márgenes operativos que mejoran año a año, y una recuperación de la inversión en aproximadamente 3 años.

El Valor Presente Neto (VPN) es positivo y asciende a \$74.292.740, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 34.16% superando el costo de capital del 17.81%.

En relación con el periodo de recuperación de la inversión es de aproximadamente 3,02 años, lo que indica un nivel de riesgo moderado y un retorno atractivo para los inversionistas.

Sobre la financiación, el proyecto se estructura mediante una combinación de recursos propios y deuda. El 52,9% de la inversión corresponde a capital aportado por la emprendedora, mientras que el 47,1% se financia con un crédito bancario que tiene una tasa anual del 14,97%.

Bajo esta estructura se equilibra el riesgo financiero y se optimiza el costo de capital del proyecto.

7.9. Evaluación financiera

La evaluación financiera demuestra que SiFu SiFa es un proyecto viable, rentable y sostenible. La combinación de crecimiento en ingresos, control de costos, generación de flujos de caja positivos y rentabilidad superior al costo de capital permite concluir que el modelo además de ser sólido financieramente es coherente con su enfoque estratégico.

Así, el proyecto cumple con los criterios fundamentales de inversión, al generar valor económico, recuperar la inversión en un periodo razonable y mantener un nivel de riesgo controlado.

7.10. Análisis de sensibilidad

A continuación, se plantean 3 escenarios de comportamiento que permitan analizar la robustez del proyecto. Este análisis permite evaluar cómo pueden afectar la viabilidad del proyecto variaciones en variables clave como el crecimiento de ventas, los costos y los precios.

En el **escenario pesimista** se asume un menor crecimiento de la demanda con una reducción aproximada del 20%, junto con un incremento de los costos operativos del 10% asociado a posibles presiones inflacionarias o ineficiencias logísticas. Bajo estas condiciones el proyecto experimenta una disminución en los márgenes y un periodo de recuperación más prolongado, aunque mantiene su viabilidad en el mediano plazo debido a la estructura flexible del proyecto.

En el **escenario optimista**, se proyecta un crecimiento en las ventas superior al esperado de 20%, que viene acompañado de eficiencias operativas que permiten reducir los costos relativos. En este contexto el proyecto experimenta un crecimiento significativo de la rentabilidad, generando mayores flujos de caja y un retorno más acelerado de la inversión.

En el **escenario probable**, explicado en el simulador, refleja un equilibrio entre variables por lo que se considera el más representativo del comportamiento esperado del proyecto.

Este análisis de sensibilidad permite concluir que el modelo SiFu SiFa es resiliente frente a variaciones en el entorno, pues incluso frente a situaciones adversas, mantiene su capacidad de generar ingresos y alcanzar rentabilidad en el mediano plazo. Asimismo, evidencia que el crecimiento del negocio ofrece un potencial significativo de mejora en condiciones favorables, lo que refuerza su atractivo como proyecto de inversión.

La sostenibilidad de SiFu SiFa no depende únicamente del crecimiento del mercado, sino de la capacidad de adaptación del modelo operativo, lo que constituye una ventaja competitiva en el sector de eventos.

8. Enfoque hacia la Sostenibilidad

El modelo de negocio de SiFuSiFa se fundamenta en la sostenibilidad como valor neurálgico que determina todos sus procesos de aprovisionamiento, planeación, producción y medición de efectividad.

Esta filosofía de negocio aplicando una nueva mirada al sector de las actividades BTL que se adecúe a las necesidades del momento presente y contemple los aspectos que determinan los eventos de la actualidad (Estanyol i Casals, 2012) como son:

- **Sostenibilidad:** Elemento fundamental en el desarrollo de las actividades BTL en el panorama actual. “Los efectos del cambio climático se sienten de manera más intensa y, a medida que el planeta se calienta, continuaremos experimentando impactos negativos en los ecosistemas y las comunidades a nivel mundial” (Revista C-Level, 2023).
- **Integración.** Una actividad BTL (stand, evento, activación, entre otros) solo debería llevarse a cabo en el marco de una estrategia integral de mercadeo, comunicación o posicionamiento de marca. En caso contrario actividades desligadas generan desperdicio de esfuerzos, recursos y desenfoco.
- **Integralidad:** Cada elemento comunica, por eso la definición de los diferentes aspectos logísticos debe llevar un análisis deliberado que sume a un proyecto.

- Público Activo: Concebir actividades que siempre contemplen participación del público. Sin embargo, la participación prevista debe ser producto del análisis del tipo de público en donde se considere la aceptación y comodidad de los asistentes en la participación.
- Co-creación: En la decisión de los formatos de las actividades cada vez es más fundamental la mirada de los asistentes, sus gustos, necesidades y expectativas. Solo concebir una actividad desde la marca y el organizador del evento conlleva un riesgo muy alto de no generación de engagement.
- Uso razonable de recursos: Referente a miradas reflexivas sobre el mejor uso de los presupuestos y los recursos.
- Formatos híbridos: A partir de la pandemia del Covid 19 hubo un desarrollo muy acelerado de los eventos virtuales. Esta tendencia se revirtió luego del levantamiento de las restricciones de presencialidad, no obstante, el sector del BTL sigue en desarrollo de actividades híbridas en formatos presenciales y virtuales.

Para analizar el impacto de sostenibilidad de SiFu SiFa se implementó el estándar P5 Anexo C Análisis Impacto P5 que centra la sostenibilidad en la dirección de proyectos y alinea las iniciativas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El análisis permitió identificar riesgos relevantes y oportunidades estratégicas, hallazgos que serán involucrados para convertir los impactos potenciales en oportunidades de valor y llevar todos los impactos a niveles neutros o positivos.

8.1. Dimensión Social

En este frente se articula el trabajo de los múltiples actores que participan en el proyecto como son: equipo humano, proveedores, comunidades locales y clientes.

Los principales aportes que conlleva la operación se dan en la generación de empleo digno y especializado que promueve la contratación de talento especializado en sostenibilidad, con proyección de formación continua y condiciones laborales formales.

Dentro de los beneficios de implementar la sostenibilidad también se encuentra el fortalecimiento de relaciones colaborativas con aliados que fortalezca las redes de valor y reduzca conflictos; implementar políticas de inclusión, equidad y diversidad que implementen políticas de igualdad, prevención de discriminación y acceso equitativo a oportunidades de formación y participación; impacto en comunidades locales; impacto en comunidades locales al priorizar proveedores locales e involucrar actores de la región que legitiman la validez social del proyecto; y el bienestar del equipo y entorno laboral saludable que implemente medidas para gestionar cargas laborales y prevenir riesgos asociados al sector de los eventos.

8.2. Dimensión ambiental

El enfoque ambiental de SiFu SiFa se centra en la reducción de impactos al medio ambiente generados por la ejecución de los eventos.

Dentro de los principales aportes del proyecto se prevé la reducción de huella de carbono a través de la optimización de desplazamientos y transporte con la priorización de proveedores locales, la optimización de la logística y la reducción de desplazamientos. También se plantean optimización de la gestión energética a través del uso de equipos audiovisuales eficientes, la evaluación del consumo energético por evento y la selección de locaciones y recintos con criterios sostenibles.

Adicionalmente, a través de la gestión de residuos se implementarán acciones como el correcto desecho de residuos con separación en la fuente, reducción de plástico de un solo uso y el trabajo articulado con asociaciones de recicladores. Se obtendrán además beneficios a través de la digitalización de procesos con el uso por ejemplo de invitaciones digitales y la eliminación de materiales impresos.

Y finalmente se tendrán aportes en la gestión hídrica y control de impactos operativos con el uso eficiente del agua y el control de ruido que reduzcan las afectaciones al entorno.

8.3. Dimensión económica

La sostenibilidad económica en SiFu SiFa no se reduce a la rentabilidad sino que integra la generación de valor compartido a través de la viabilidad financiera progresiva con control de costos y análisis de riesgos. Además, con enfoque en los impactos positivos en la economía local con la priorización de proveedores y talento local que permita dinamizar las economías territoriales.

Adicionalmente se implementará medición de valor integral, es decir se integrarán indicadores sociales y ambientales, y se hará visible el impacto más allá del ingreso económico. Se optimizarán recursos a través de la reducción de reprocesos y la mejora en eficiencia logística y operativa.

Y finalmente se obtendrá diferenciación competitiva posicionando a SiFu SiFa como operador sostenible, con valor agregado medible para clientes corporativos.

8.4. Dimensión de gobernanza

La gobernanza es un factor crítico en la operación de SiFu SiFa pues asegura la coherencia del modelo y evita riesgos reputacionales, especialmente en un escenario de riesgos de greenwashing.

Dentro de los principales aportes está la contratación sostenible y transparente con criterios ESG que se apliquen en la selección de proveedores y a través de la aplicación de procesos documentados y verificables. Adicionalmente la prevención de la corrupción implementando políticas de conflictos de interés y documentando la trazabilidad de las decisiones.

En los aportes también figura el cumplimiento normativo en la aplicación de requisitos legales por evento y la validación previa de permisos y condiciones. La gestión ética de la información con la protección de datos y la comunicación transparente con los clientes.

Y finalmente, a través de la evidencia de impacto con la medición y el reporte de resultados ESG y la prevención de greenwashing mediante métricas verificables.

8.5. Compromisos con la sostenibilidad

Con el fin de operacionalizar el enfoque de sostenibilidad del modelo de negocio, se plantean una serie de compromisos concretos y medibles que orientan su operación. Estos compromisos permiten no solo integrar la sostenibilidad en la ejecución de eventos y experiencias, además establecer mecanismos de seguimiento y mejora continua alineados con principios de gestión responsable y medición de impacto.

Tabla 22

Compromisos de sostenibilidad y mecanismos de monitoreo

Dimensión	Compromiso	Indicador	Meta inicial	Mecanismo de monitoreo
Ambiental	Uso de proveedores locales y de proximidad	% de proveedores locales por evento	≥ 50%	Registro de proveedores por proyecto
Ambiental	Reducción de residuos de un solo uso	% de residuos evitados o sustituidos	≥ 40% vs. evento tradicional	Medición en sitio y checklist operativo

Ambiental	Gestión de residuos y aprovechamiento	% de residuos reciclados o reutilizados	≥ 60%	Alianzas con recicladores y reportes post- evento
Social	Inclusión en la cadena de valor	% de proveedores con impacto social (economía circular, pequeños productores)	≥ 30%	Base de datos de aliados y caracterización
Gobernanza / Organizacional	Formación del equipo en sostenibilidad	Horas de formación por integrante al año	≥ 8 horas/año	Registro interno de capacitaciones

Nota. La tabla presenta los compromisos del proyecto SiFuSiFa con la sostenibilidad. Elaboración propia.

En conclusión, los anteriores elementos evidencian que la sostenibilidad es un elemento medular del proyecto SiFu SiFa, en el entendimiento que fortalece la propuesta de valor, reduce riesgos operativos y reputacionales, aporta elementos diferenciadores en el mercado y garantiza la viabilidad a largo plazo.

La sostenibilidad no es un valor agregado, sino una condición estructural del modelo de negocio.

Conclusiones

El desarrollo del presente plan de empresa permitió evaluar de manera integral la viabilidad de SiFu SiFa como propuesta innovadora dentro del sector de los eventos y experiencias BTL en Colombia.

A partir de la articulación de análisis sectorial, validación de mercado, diseño del modelo de negocio, estructuración técnica y evaluación financiera, es posible concluir que existe una oportunidad para el posicionamiento de un operador de eventos que integre de forma coherente criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica en toda la cadena de valor del servicio,

Desde la perspectiva del entorno, el sector de eventos y BTL presenta un crecimiento sostenido, con proyecciones cercanas al 9.9% anual en Colombia en el mediano plazo, lo que refleja dinamismo y oportunidades de expansión.

Sin embargo, este crecimiento está acompañado de altos niveles de competencia, presión por los costos y una creciente exigencia por parte de las marcas en términos de diferenciación, creatividad y retorno de inversión. En este contexto, la sostenibilidad emerge no solo como una tendencia, sino como un criterio de decisión relevante, impulsado por la presión social, regulatoria y reputacional que enfrentan las organizaciones.

Los resultados del proceso de validación de mercado confirman que existe una necesidad insatisfecha en el sector, esta es la ausencia de operadores que integren de manera más estructurada y medible la sostenibilidad en el diseño y ejecución de

experiencias BTL. Pues si bien existen iniciativas aisladas en el mercado, estas no logran consolidarse como una propuesta integral, lo que abre un espacio estratégico para SiFu SiFa. De igual forma, se comprobó que los clientes valoran la sostenibilidad siempre que esta no comprometa el impacto en la experiencia o la eficiencia de costos, lo que reafirma la necesidad de modelos que logren equilibrar las variables, sociales, ambientales y económicas.

En términos de propuesta de valor, SiFu SiFa demuestra que es posible articular el diseño experiencial, la eficiencia operativa y la sostenibilidad como elementos integrales y no excluyentes. La incorporación de indicadores ESG, huella de carbono, ROI reputacional y demás mecanismos de medición fortalece la credibilidad del proyecto y responde a mitigar el riesgo de Greenwashing y Socialwashing, una de las principales preocupaciones para la reputación de las empresas. De esta manera este emprendimiento no solo propone una diferenciación basada en el discurso, sino en la capacidad de demostrar resultados verificables.

Desde el punto de vista técnico y organizacional, el proyecto plantea una estructura flexible, escalable y alineada con las dinámicas del sector BTL, caracterizado por la gestión de proyectos y la necesidad de adaptabilidad operativa. La incorporación de metodologías como Design Thinking, Lean Startup y gestión de proyectos permite estructurar un modelo iterativo, con capacidad de aprendizaje continuo y mejora permanente. Adicionalmente, la integración de procesos bajo estándares como la ISO20121 fortalece la disciplina operativa y la gestión sostenible del negocio.

En el ámbito financiero, los resultados evidencian que el proyecto es viable, rentable y capaz de generar valor en el tiempo. La proyección de ingresos muestra un

crecimiento sostenido y confirma la conveniencia de la inversión, así se lo reafirman algunos indicadores como el Valor Presente Neto -VPN- que se comporta en tendencia positiva y la Tasa Interna de Retorno -TIR- que se mantiene superior al costo de capital. Este comportamiento demuestra que la sostenibilidad no solo es compatible con la rentabilidad, sino que puede convertirse en un factor de generación de valor económico cuando se incorpora de manera estratégica.

Adicionalmente, el proyecto evidencia que la sostenibilidad, cuando se integra de forma transversal al modelo de negocio, contribuye a la reducción de riesgos operativos y reputacionales, al fortalecimiento de relaciones con los stakeholders y al posicionamiento diferencial en el mercado. Asimismo, SiFu SiFa no se limita a ofrecer servicios de eventos en Colombia, sino que propone una evolución del modelo BTL hacia esquemas más responsables, medibles y alineados con las expectativas del entorno actual.

Finalmente, como aporte a la disciplina de la innovación, este trabajo demuestra que la creación de empresas puede convertirse en un vehículo efectivo para transformar sectores tradicionales mediante la integración de tendencias globales como la sostenibilidad, la digitalización y la experiencia del cliente. En este sentido, SiFu SiFa se proyecta como un actor con potencial para posicionarse en el sector de eventos en Colombia, promoviendo prácticas más responsables y contribuyendo a la construcción de valor compartido entre marcas, participantes, comunidades, proveedores y entorno.

Referencias

- American Society for Quality (ASQ). (2026). *Continuous improvement and PDCA cycle*.
- Asocolwep. (2021, abril 22). *Panorama del sector eventos en Colombia*.
<https://asocolwep.org/panorama-del-sector-eventos-en-colombia/>
- Banco de la República de Colombia. (2025). *Sección de gestión del proceso de pronóstico*. <https://www.banrep.gov.co/es/autor-editor/seccion-pronostico>
- Banco de la República de Colombia. (2026, enero 30). *La Junta Directiva del Banco de la República decidió incrementar la tasa de interés de política monetaria en 100 puntos básicos*.
<https://www.banrep.gov.co/es/noticias/junta-directiva-enero-2026>
- Brown, T. (2009). *Change by design*. Harper Business.
- Brown, T., & Drakeley, C. (2023). *Designing the virtual and hybrid event experience*. En *Pedagogic cases for event management and event tourism*. University of Chester & University of Northampton. (Documento académico no publicado).
- Colombia Risk Analysis. (2026, marzo). *Colombia Risk Monthly* (Ed. No. 90).
- Colombia Travel. (s. f.). *Congresos y convenciones*.
<https://colombia.travel/es/reuniones/congresos-y-convenciones>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2026, febrero 2). *La DIAN actualiza disposiciones y fortalece el control aduanero para el ingreso e importación de drones al país*.

<https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-DIAN-actualiza-disposiciones-y-fortalece-el-control-aduanero-para-el-ingreso-e-importacion-de-drones-al-pais.aspx>

- Estanyol i Casals, E. (2012). Nuevas tendencias en organización de eventos. *COMeIN*, (8).
<https://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero08/articles/Article-Elisenda-Estanyol.html>
- Euromonitor International. (2025, noviembre 5). *Tendencias globales de consumo para 2026*. <https://www.euromonitor.com/newsroom/press-releases/november-2025/euromonitor-international-presenta-las-tendencias-globales-de-consumo-para-2026>
- Eventify. (2025, mayo 2). *The rise of hybrid events in 2024: Survey of 1,000 planners*. <https://eventify.io/blog/the-rise-of-hybrid-events>
- Innova Market Insights. (2024, septiembre 23). *Tendencias mundiales del consumo 2025*.
<https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-mundiales-de-consumo-2025>
- International Organization for Standardization. (2024). *ISO 20121: Event sustainability management systems*.
- International Congress and Convention Association (ICCA). (2025). *GlobeWatch Business Analytics*.
- International Congress and Convention Association (ICCA). (2025, julio 18). *ICCA launches public version of GlobeWatch: Country & City Rankings*. <https://www.iccaworld.org/news/post/icca-launches-public-version-of-globewatch-country-city-rankings/>

- Kantar IBOPE Media. (2026). *La inversión publicitaria en Colombia se contrajo hasta 12% en términos reales durante 2025*.
<https://www.impactamag.com/2026/02/la-inversion-publicitaria-en-colombia.html>
- Malhotra, N. K. (2019). *Investigación de mercados* (6ª ed.). Pearson Educación.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). *Ley 2169 de 2021: Ley de Acción Climática y desarrollo bajo en carbono*.
<https://www.minambiente.gov.co/documento-normativa/ley-2169-de-2021/>
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2011, diciembre 26). *Ley 1493 de 2011: Ley de espectáculos públicos*.
<https://www.mincultura.gov.co/direcciones/artes/Paginas/programas-proyectos/ley-de-espectaculos-publicos.aspx>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2025, diciembre 31). *Proyecto de decreto para fortalecer los servicios postales de pago en Colombia*.
<https://mintic.gov.co/portal/715/w3-article-425877.html>
- NielsenIQ. (2025, septiembre 29). *Consumer outlook: Guide to 2026*.
<https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2025/consumer-outlook-guide-to-2026/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*.
- O'Guinn, T. C., Allen, C. T., & Semenik, R. J. (2013). *Publicidad y promoción integral de marca* (6.ª ed.). Cengage Learning.

- Casa Eventos Bogotá. (s. f.). *¿Cuánto se cobra por organizar un evento en Bogotá?* <https://casaeventosbogota.com.co/>
- Presidencia de la República de Colombia. (2026, febrero 24). *Decreto 0174 de 2026*.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%200174%20DEL%2024%20DE%20FEBRERO%20DE%202026.pdf>
- Revista C-Level. (2023, junio 20). *Dos tendencias que marcan la agenda empresarial global: la sostenibilidad y el uso responsable de la tecnología*.
<https://revistaclevel.com/dos-tendencias-que-marcan-la-agenda-empresarial-global-la-sostenibilidad-y-el-uso-responsable-de-la>
- Revista C-Level. (2024, julio 10). *El sector de eventos empresariales en Colombia: un pilar económico y social en expansión*.
<https://revistaclevel.com/el-sector-de-eventos-empresariales-en-colombia-un-pilar-economico-y-social-en-expansion>
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business.
- Zurita, I. (2024). *La sostenibilidad en la organización y producción de eventos: Estado de la cuestión*. <https://research-ebsco-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/np7vhzxlnn?route=details>

Anexo A. SiFu_SiFa Análisis PESTEL

Variables políticas

#	Manifestación específica	Descripción breve	Tipo	Horizonte (meses)	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales a monitorear
1	Calendario electoral 2026	Las elecciones de Presidente y de Congreso puede modificar prioridades en el sector turismo y eventos	Amenaza	0-12	4	4	Encuestas, programas de gobierno, proyectos de ley
2	Continuidad de ProColombia y burós de convenciones	Al ser ProColombia la oficina oficial de turismo de Colombia su participación como generador y movilizador de eventos MICE es fundamental	Oportunidad	0-24	4	4	Presupuesto nacional, planes sectoriales
3	Política de turismo naranja/creativo	Impulso a industrias culturales aplicable a eventos BTL y culturales	Oportunidad	0-24	3	4	CONPES, MinCultura/MinComercio
4	Descentralización presupuestal local	Alcaldías y gobernaciones priorizan eventos ancla para reactivación	Oportunidad	0-24	4	3	Planes de desarrollo territoriales
5	Cambios en regímenes de espectáculos públicos	Ajustes a tasas, pólizas y permisos afectan costos y tiempos	Amenaza	0-12	3	4	Acuerdos distritales, decretos
6	Políticas de seguridad ciudadana	Percepción de seguridad condiciona asistencia y venta de patrocinios	Amenaza	0-12	4	5	Indicadores de hurtos, encuestas de percepción
7	Relaciones internacionales y visados	Facilitan o restringen ingreso de ponentes y asistentes extranjeros	Oportunidad	0-36	3	3	Cambios en requisitos de visa, acuerdos bilaterales
8	Compras públicas de eventos	Mayor transparencia y pliegos tipo amplían acceso de pymes	Oportunidad	0-12	3	3	SECOPI II, pliegos tipo
9	Regulación de trabajo temporal	Normas para contratación por días/horas impactan costos operativos	Amenaza	0-12	4	3	Decretos MinTrabajo
10	Política de economía circular	Líneas de apoyo para eventos sostenibles y valorización de residuos	Oportunidad	0-24	3	4	Convocatorias MinAmbiente, SENA
11	Políticas de inclusión	Exigencias de accesibilidad universal en infraestructuras y experiencias	Oportunidad	0-36	4	4	Normas técnicas accesibilidad, proyectos
12	Orden público y movilizaciones	Protestas pueden afectar logística, permisos y reputación	Amenaza	0-12	3	4	Calendario de marchas, alertas de movilidad
13	Cambios tributarios locales (ICA, estampillas)	Afectan margen de eventos contratados con sector público	Amenaza	0-24	3	3	Proyectos de acuerdo, estatutos tributarios
14	Incentivos a turismo de reuniones	Exenciones y programas de captación mejoran competitividad	Oportunidad	0-36	3	4	Convocatorias, subvenciones
15	Políticas culturales y de patrimonio	Restricciones y estímulos para uso de espacios patrimoniales	Mixto	0-24	3	3	Decretos, guías de uso
16	Normas de bioseguridad pospandemia	Protocolos pueden reactivarse ante brotes estacionales	Amenaza	0-12	2	3	Alertas sanitarias
17	Alianzas público-privadas para recintos	Nuevos venues mediante Alianzas Público-Privadas APP amplían oferta	Oportunidad	12-36	3	5	Anuncios de APP, estructuración
18	Políticas de paz y territorios	Apertura de nuevas plazas para eventos regionales	Oportunidad	12-36	3	3	Implementación Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), inversión social
19	Regulación de alcohol y horarios	Impacta eventos sociales/nocturnos y patrocinios	Mixto	0-12	3	3	Decretos locales de ley seca/horarios
20	Planeación urbana y usos de suelo	Zonificación puede restringir o habilitar locaciones	Mixto	12-36	3	4	POT/Planes parciales

Variables sociales

#	Manifestación específica	Descripción breve	Tipo	Horizonte (meses)	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales a monitorear
1	Preferencia por experiencias memorables	Consumidores priorizan vivencias sobre bienes	Oportunidad	0-12	5	4	Encuestas de gasto en ocio
2	Enfoque en sostenibilidad	Asistentes y marcas valoran medición/compensación de carbono	Oportunidad	0-12	5	4	Solicitudes de reporte ESG
3	Salud y bienestar	Demanda por eventos con actividad física, alimentación saludable	Oportunidad	0-24	4	3	Programación temática
4	Valoración del networking presencial	Postpandemia crece interés por contacto humano	Oportunidad	0-12	5	4	Tasa de asistencia a ferias
5	Sensibilidad a precios	Hogares cuidan gasto; buscan promociones	Amenaza	0-12	4	3	Elasticidad de demanda
6	Diversidad e inclusión	Exigencias de representación y accesibilidad	Oportunidad	0-24	4	4	Políticas Diversidad, Equidad e Inclusión de marcas
7	Consumo responsable de alcohol	Necesidad de programas de responsabilidad social	Mixto	0-12	3	3	Reglas de patrocinio
8	Digitalización de audiencias	Mayor adopción de tickets móviles y streaming	Oportunidad	0-12	5	3	Penetración smartphones
9	Preferencia por formatos híbridos	Combinar virtual y presencial amplía alcance	Oportunidad	0-12	4	3	Asistencia online
10	Valorización de la autenticidad local	Interés por artistas, gastronomía y cultura locales	Oportunidad	0-24	4	3	Programas con talento local
11	Preocupación por seguridad	Asistentes priorizan recintos y logística segura	Amenaza	0-12	4	4	Encuestas post-evento
12	Fatiga digital	Mayor apetito por experiencias inmersivas presenciales	Oportunidad	0-12	4	3	Tiempo de pantalla promedio
13	Movilidad urbana compleja	Tráfico afecta puntualidad y percepción de experiencia	Amenaza	0-12	4	3	Índices de congestión
14	Pet-friendly y familias	Eventos inclusivos para públicos ampliados	Oportunidad	0-24	3	3	Segmentación de asistentes
15	Crecimiento de comunidades nicho	Sports, wellness, maker, etc.	Oportunidad	0-24	4	3	Tamaño de comunidades
16	Expectativa de personalización	Programas y contenidos a medida por perfil	Oportunidad	0-12	5	4	Tasa de uso de apps de evento
17	Sensibilidad ambiental ante residuos	Tolerancia baja a plásticos de un solo uso	Amenaza	0-12	4	3	Quejas, auditorías de residuos
18	Cultura de pago electrónico	Pagos sin efectivo agilizan operaciones	Oportunidad	0-12	4	3	Adopción de QR/TPV
19	Segmento senior activo	Mayor tiempo/ingreso para eventos diurnos y culturales	Oportunidad	12-36	3	3	Demografía etaria
20	Voluntariado y participación ciudadana	Apoyo operativo y vinculación social	Oportunidad	0-12	3	2	Programas de voluntarios

Variables tecnológicas

#	Manifestación específica	Descripción breve	Tipo (Oportunidad/Amenaza)	Horizonte (meses)	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales a monitorear
1	Inteligencia Artificial generativa	Guiones, marketing, chatbots y análisis de feedback	Oportunidad	0-12	5	4	Adopción de herramientas IA
2	Sistemas de ticketing con antifraude	Reduce reventa y fraude, mejora datos	Oportunidad	0-12	4	4	Implementación de identidad digital
3	Plataformas de eventos híbridos	Streaming, interacción en vivo y analítica	Oportunidad	0-12	4	4	Uso de plataformas
4	Wearables/RFID/NFC	Acreditación, cashless, trazabilidad	Oportunidad	0-24	4	4	Porcentaje de cashless
5	Realidad aumentada/mixta	Experiencias inmersivas y patrocinios 3D	Oportunidad	12-36	3	4	Pilotos y casos de uso
6	Conectividad 5G/FTTH	Streaming estable y baja latencia en los recintos	Oportunidad	12-36	3	4	Cobertura 5G por ciudad
7	Ciberseguridad y protección de datos	Riesgos de fuga de bases de asistentes	Amenaza	0-12	4	4	Incidentes reportados
8	Automatización de producción	Iluminación/sonido con control avanzado reduce tiempos	Oportunidad	0-24	3	3	Inversión en equipos
9	Herramientas de diseño colaborativo	Velocidad en propuestas y renders a clientes	Oportunidad	0-12	5	3	Uso de Figma/3D
10	Analítica de sentimiento en redes	Mide impacto de marca y NPS	Oportunidad	0-12	4	3	Menciones, sentimiento
11	Drones y video 4K/8K	Cobertura aérea, inspecciones y contenido	Oportunidad	0-12	3	3	Permisos aeronáuticos, uso
12	Tecnología de filas y aforo	Optimiza accesos y seguridad	Oportunidad	0-12	4	4	Tiempo medio de acceso
13	Sistemas de gestión de residuos smart	Monitoreo de puntos limpios y rutas	Oportunidad	12-36	3	3	Pilotos IoT
14	Herramientas de traducción simultánea AI	Accesibilidad multilingüe en congresos	Oportunidad	0-12	4	3	Uso de apps de traducción
15	CMS de contenidos modulares	Reutilización de assets en campañas omnicanal	Oportunidad	0-12	4	3	DAM/CMS implantado
16	Brecha tecnológica regional	Limitaciones en ciudades intermedias	Amenaza	12-36	3	3	Velocidad promedio de internet
17	Sostenibilidad tech (medición huella)	SaaS para cálculo y reporting de carbono	Oportunidad	0-12	4	4	Uso de calculadoras de CO2
18	Automatización comercial/CRM	Lead scoring, remarketing y ABM para MICE	Oportunidad	0-12	4	3	Tasa de conversión
19	Impresión 3D para escenografía	Prototipado rápido y reducción de desperdicio	Oportunidad	12-36	3	3	Casos implementados
20	APIs y ecosistema martech	Integraciones entre ticketing, CRM y contabilidad	Oportunidad	0-12	4	3	Número de integraciones activas

Variables económicas

#	Manifestación específica	Descripción breve	Tipo	Horizonte (meses)	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales a monitorear
1	Inflación de servicios y alimentos	Aumenta costos de catering, logística y recintos	Amenaza	0-12	4	4	IPC por divisiones DANE
2	Tasa de interés elevada	Dificulta financiamiento de capital de trabajo y equipos	Amenaza	0-12	4	4	Tasa de política BanRep
3	Tipo de cambio volátil	Importación de tecnología y artistas se encarece/abaratada	Mixto	0-12	4	4	TRM diaria
4	Ingreso disponible de hogares	Condiciona demanda por eventos pagados y patrocinios	Mixto	0-24	3	4	Confianza del consumidor
5	Crecimiento del PIB y turismo	Mejora el mercado MICE y viajes corporativos	Oportunidad	12-36	3	4	PIB trimestral, llegadas internacionales
6	Costo de transporte terrestre	Impacta movilización de personal y equipos	Amenaza	0-12	4	3	Precios combustibles
7	Empleo juvenil y creativo	Mayor oferta de talento para staff y producción	Oportunidad	0-12	3	3	Tasa de desempleo juvenil
8	Concentración de ingreso regional	Demanda se concentra en ciudades principales	Amenaza	0-36	3	3	PIB per cápita departamental
9	Recaudación publicitaria	Presupuestos de marketing condicionan BTL y patrocinios	Mixto	0-12	3	4	Inversión publicitaria
10	Economía de suscripción en software	Baja barrera para herramientas de producción/gestión	Oportunidad	0-12	4	3	Costos SaaS
11	Economía colaborativa de recintos	Espacios no tradicionales en arriendo temporal	Oportunidad	0-24	3	3	Oferta en marketplaces de espacios
12	Cadenas de suministro internacionales	Retrasos o fletes alteran tiempos de montaje	Amenaza	0-12	3	4	Tiempos de importación, fletes
13	Formalización empresarial	Acceso a créditos y contratos públicos	Oportunidad	0-24	3	3	Inscripción RUES, bancarización
14	Economía nocturna	Auge de entretenimiento urbano post-pandemia	Oportunidad	0-24	3	3	Gasto en ocio nocturno
15	Costos de seguros y pólizas	Afectan viabilidad de eventos masivos	Amenaza	0-12	3	4	Primas, siniestralidad
16	Competencia por patrocinios	Marcas priorizan ROI, reduce fees si no hay data	Amenaza	0-12	4	4	CPM/CPC, share of wallet
17	Clústeres MICE locales	Articulación incrementa atracción de congresos	Oportunidad	12-36	3	4	Agendas clúster
18	Turismo interno fin de semana	Mayor ocupación hotelera para eventos regionales	Oportunidad	0-12	3	3	Tasa de ocupación hotelera
19	Economía de influencers	Nuevos formatos y prescriptores para eventos	Oportunidad	0-12	4	3	Tarifas influencers, engagement
20	Aranceles a importaciones específicas	Equipos de iluminación/sonido pueden encarecerse	Amenaza	0-24	2	3	Aranceles vigentes

Variables legales

#	Manifestación específica	Descripción breve	Tipo	Horizonte (meses)	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales a monitorear
1	Ley de Espectáculos Públicos	Requisitos y contribuciones para eventos	Amenaza	0-12	4	4	Cambios normativos
2	SUGA y planes de emergencia	Obligatorios para aglomeraciones	Amenaza	0-12	5	5	Aprobaciones de autoridad
3	Licencias de uso de suelo y permisos	Variabilidad entre municipios complejiza operación	Amenaza	0-12	4	4	Tiempos de trámite
4	Propiedad intelectual y derechos de autor	Pagos a sociedades de gestión y speakers	Amenaza	0-12	4	3	Liquidaciones
5	Protección de datos personales	Habeas data y consentimiento para marketing	Amenaza	0-12	4	4	Registros, PQRS
6	Seguridad y salud en el trabajo	ARL, matrices de riesgo para montajes	Amenaza	0-12	4	4	Inspecciones de SST
7	Contratación laboral temporal	Tiempos y formalidades para staff de eventos	Amenaza	0-12	4	3	Contratos y aportes
8	Normativa de publicidad exterior	Restricciones de BTL en espacio público	Amenaza	0-12	3	3	Sanciones y permisos
9	Reglas de patrocinio de alcohol/tabaco	Limitan activaciones y pautas	Amenaza	0-12	3	3	Actas de inspección
10	Normas de accesibilidad	Obligaciones para inclusión de personas con discapacidad	Oportunidad	0-24	3	3	Auditorías de accesibilidad
11	Contratos con artistas internacionales	Visas, cláusulas de fuerza mayor	Amenaza	0-12	3	4	Tiempos de visa
12	Normas ambientales locales	Planes de manejo, ruido y residuos	Amenaza	0-12	3	3	Requerimientos de autoridad
13	Seguro de responsabilidad civil	Exigencia contractual para recintos y clientes	Amenaza	0-12	4	4	Pólizas vigentes
14	Regulación de drones	Permisos para uso audiovisual	Amenaza	0-12	2	3	Autorizaciones aeronáutica
15	Facturación electrónica	Trazabilidad y controles tributarios	Oportunidad	0-12	4	3	% facturas electrónicas
16	Normas de competencia leal	Limitan prácticas de colusión en licitaciones	Oportunidad	0-12	3	3	Guías SIC
17	Ley de contratos del Estado	Plegos y garantías influyen en flujo de caja	Amenaza	0-12	4	4	SECOPI II
18	Derechos de imagen	Consentimientos para registro y difusión	Amenaza	0-12	3	3	Cesiones y autorizaciones
19	Normas de pirotecnia y efectos especiales	Permisos y seguridad estrictos	Amenaza	0-12	3	3	Actas de bomberos
20	Resoluciones de aforo	Capacidades máximas por recinto	Amenaza	0-12	3	4	Licencias y planos

Variables ecológicas

#	Manifestación específica	Descripción breve	Tipo (Oportunidad/Amenaza)	Horizonte (meses)	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales a monitorear
1	ISO 20121 gestión sostenible de eventos	Estándar guía para planificación sostenible	Oportunidad	0-24	4	4	Certificaciones activas
2	Cambio climático y lluvias irregulares	Riesgo para eventos al aire libre y logística	Amenaza	0-12	4	5	Alertas IDEAM
3	Restricciones a plásticos de un solo uso	Necesidad de alternativas compostables/reutilizables	Oportunidad	0-12	4	4	Normas locales sobre plásticos
4	Gestión de residuos y economía circular	Puntos limpios, proveedores cero residuos	Oportunidad	0-12	5	4	Tasa de aprovechamiento
5	Huella de carbono de eventos	Medición y compensación como requisito de marcas	Oportunidad	0-12	4	4	Reportes de CO2
6	Calidad del aire	Afecta salud de asistentes y logística de montajes	Amenaza	0-12	3	3	Índices ICA
7	Escasez hídrica	Limitaciones para sanitarios, limpieza y catering	Amenaza	0-12	3	4	Niveles de embalses
8	Energías renovables en venues	Uso de solar/compra de energía verde	Oportunidad	12-36	3	3	Contratos PPA (Power Purchase Agreement)
9	Transporte sostenible	Fomento de bici, carpool, rutas eléctricas	Oportunidad	0-24	4	3	% asistentes en movilidad sostenible
10	Ruido y normativas acústicas	Límites impactan programación nocturna	Amenaza	0-12	3	3	Mediciones y sanciones
11	Biodiversidad y locaciones naturales	Buenas prácticas para minimizar impacto	Oportunidad	0-24	3	3	% de áreas intervenidas
12	Compras sostenibles	Proveedores con certificaciones ambientales	Oportunidad	0-12	4	3	% gasto en verdes
13	Educación ambiental del público	Programas de comunicación y señalética verde	Oportunidad	0-12	4	3	Encuestas de sensibilización
14	Resiliencia climática	Planes de contingencia y seguros climáticos	Oportunidad	0-24	3	4	Planes de emergencia actualizados
15	Huella hídrica del catering	Menús de bajo impacto y proveedores locales	Oportunidad	0-12	3	3	% ingredientes locales
16	Gestión de residuos peligrosos	Manejo de baterías, químicos de pirotecnia	Amenaza	0-12	2	3	Manifiestos de residuos
17	Iluminación LED eficiente	Reducción de consumo energético en tarimas	Oportunidad	0-12	4	3	% luminarias LED
18	Compensación con proyectos locales	Víncula comunidad y reputación	Oportunidad	0-24	3	3	Número de proyectos apoyados
19	Eventos neutros en carbono como propuesta de valor	Diferenciación comercial	Oportunidad	0-12	4	4	Casos comerciales cerrados

Anexo B. SiFu SiFa Análisis PORTER

Rivalidad entre competidores

#	Factor	Descripción	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales
1	Alta fragmentación de oferta	Numerosas agencias BTL y productoras compiten por precio	4	4	Número de oferentes por ciudad
2	Bajos costos de cambio para clientes	Cientes pueden rotar proveedor por proyecto	4	4	Tasa de rotación de cuentas
3	Diferenciación limitada percibida	Servicios vistos como 'commodity' si no hay propuesta	4	4	Encuestas de recordación de marca
4	Guerra de precios en licitaciones	Descuentos agresivos erosionan márgenes	4	5	Spread de ofertas vs presupuesto
5	Competencia por talento clave	Proyect managers y creativos son escasos	3	4	Rotación y salarios
6	Capacidad ociosa post-temporada	Empuja a aceptar proyectos menos rentables	3	3	% ocupación de calendario
7	Especialización temática	Jugadores nicho (deportes, salud, fintech) compiten con ventaja	3	4	Eventos nicho ganados
8	Innovación en formatos inmersivos	Quien innova captura premiums	2	4	% ingresos por formatos nuevos
9	Reputación y casos de éxito	Portafolios sólidos elevan barreras reputacionales	2	4	Testimonios, premios
10	Costos fijos de equipos	Quien posee equipos presiona con combos integrados	3	3	% de tercerización de equipos
11	Localización de recintos	Acceso preferente a venues estratégicos	3	3	Acuerdos con venues
12	Servicio end-to-end vs boutique	Estrategias diferentes compiten por cuentas andla	3	3	Mix de servicios
13	Marketing de contenidos y SEO	Jugadores con inbound capturan demanda temprana	2	3	Tráfico orgánico
14	Certificaciones de sostenibilidad	Diferencian en RFP de marcas ESG	2	4	% RFP ganadas por sostenibilidad
15	Programas de fidelización	Retención de clientes con beneficios y datos	2	3	Tasa de recompra
16	Coopetition y alianzas	Asociaciones para proyectos grandes reducen rivalidad	2	3	Número de consorcios
17	Economías de alcance	Portafolio de servicios reduce costos unitarios	3	3	Margen por línea
18	Madurez del mercado	Ciclos de crecimiento moderado intensifican rivalidad	3	3	Crecimiento anual del sector
19	Reputación en cumplimiento	Historial sin incidentes gana ventaja	2	4	KPI de cumplimiento
20	Postventa y medición de ROI	Quien entrega data post-evento fideliza	2	4	% proyectos con reporte de impacto

Amenaza de nuevos entrantes

#	Factor	Descripción	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales
1	Bajas barreras tecnológicas básicas	Software asequible permite montar operaciones	4	3	Costo herramientas iniciales
2	Freelancers y microagencias	Fácil formalización y captación vía redes	4	3	Altas de RUES en actividad
3	Educación accesible en línea	Formación en producción/eventos disponible	3	2	Cursos y certificaciones
4	Subcontratación de equipos	Se evita inversión en CAPEX al inicio	3	3	% tercerización
5	Plataformas de crowdsourcing creativo	Acceso a ideas a bajo costo	3	2	Uso de plataformas
6	Financiación por proyecto	Anticipos de clientes reducen necesidad de capital	3	3	% proyectos con anticipo
7	Diferenciación por sostenibilidad	Entrantes con sello verde capturan nichos	3	3	Certificaciones nuevas
8	Especialización vertical	Entrantes de nicho compiten con expertise	3	3	Casos en nichos
9	Acceso a talento freelance global	Remoto habilita equipos ad hoc	3	2	Contrataciones freelance
10	Marketing digital de bajo costo	Ads segmentados facilitan adquisición	4	2	CAC promedio
11	Redes de proveedores existentes	Entrantes apalancan proveedores consolidados	3	2	Tiempo de integración a red
12	Barrera reputacional	Casos y referidos siguen siendo filtro	2	4	Número de casos verificados
13	Regulación y permisos	Trámites constituyen barrera moderada	2	3	Tiempo para permisos
14	Economías de escala de incumbentes	Grandes pueden bajar precios y bloquear	2	4	Relación costo unitario vs tamaño
15	Fidelidad de clientes existentes	Relaciones de largo plazo reducen switching	2	4	Permanencia promedio
16	Acceso a venues premium	Exclusividades limitan a nuevos jugadores	3	4	Número de exclusividades
17	Requisitos de seguros y garantías	Pólizas y anticipos limitan entrada	2	3	Costo de garantías
18	Tecnologías propietarias (apps)	Incumbentes con apps fidelizan	2	3	Usuarios activos de app
19	Capital relacional con autoridades	Conocimiento de trámites clave	2	3	Tiempo de aprobación
20	Efectos de red en comunidades	Marcas con comunidades cierran el paso	2	3	Tamaño de comunidades

Amenaza de productos

#	Factor	Descripción	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales
1	Campañas 100% digitales	Webinars, lives, AR en móvil sustituyen eventos	4	4	Presupuesto desviado a digital
2	Comunidades online	Slack/Discord reemplaza networking físico	3	3	Actividad de comunidades
3	Influencer marketing	Activaciones en creator economy vs BTL físico	4	3	ROAS de influencers
4	Plataformas de e-learning	Cursos y microcredenciales vs congresos	3	3	Matrículas e-learning
5	Publicidad DOOH programática	Impactos medibles sin montar eventos	3	3	Inversión DOOH
6	Experiencias en retail	Marcas activan in-store evitando eventos	3	3	% activaciones en retail
7	Metaverso/VR	Eventos virtuales inmersivos como alternativa	2	3	Usuarios activos VR
8	Contenido on demand	Reemplaza asistencia a charlas en vivo	3	3	Vistas VOD
9	Programas de fidelización gamificados	Sustituyen eventos de relacionamiento	3	3	Engagement de programas
10	Ferias virtuales B2B	Matchmaking digital reduce viajes	3	3	Citas virtuales
11	Sampling por e-commerce	Muestras enviadas a casa en lugar de BTL	3	3	Tasa de conversión de sampling
12	Contenido UGC	Activaciones con retos virales en vez de eventos	3	3	UGC posts
13	Espectáculos televisados/streaming	Sustituyen asistencia a shows	3	3	Rating y suscripciones
14	Pop-ups temporales de marca	Alternativa pequeña a eventos grandes	2	3	Número de pop-ups
15	Promociones de precio	En lugar de eventos para generar demanda	3	2	% inversión en promociones
16	Marketplaces B2B	Negociación digital reemplaza ferias	3	3	Transacciones en marketplace
17	AR en packaging	Experiencias desde el producto sin evento	2	2	Campañas AR en empaques
18	Streaming de keynotes globales	Acceso remoto reduce viajes a congresos	3	3	Audiencia remota
19	Comunidades de fans autogestionadas	Organizan sin marca ni agencia	2	2	Eventos autogestionados
20	Publicidad geolocalizada en apps	Impacto directo sin montaje físico	3	2	Impresiones geolocalizadas

Poder de negociación

#	Factor	Descripción	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Indicadores/Señales
1	Grandes cuentas concentradas	Corporativos con alto presupuesto presionan tarifas	4	4	Participación de top10 clientes
2	Capacidad de integración interna	Algunas marcas tienen equipos in-house	3	4	% proyectos internalizados
3	Información de precios transparente	Benchmarking y RFPs estandarizadas	4	3	Nº de oferentes por RFP
4	Sensibilidad al riesgo	Exigen pólizas y cláusulas exigentes	3	3	Requisitos contractuales
5	Exigencia de sostenibilidad y DEI	Condicionan adjudicación a estándares ESG	3	4	Checklists ESG en RFP
6	Alternativas sustitutas (medios digitales)	Pueden trasladar presupuesto a campañas online	4	4	Share de inversión digital
7	Bajo costo de cambio	Pasan de un proveedor a otro sin fricciones	4	4	Rotación anual de agencias
8	Pago a plazos largos	Impacta flujo de caja del proveedor	3	4	DSO promedio
9	Solicitan pruebas de concepto sin pago	Incrementa costos comerciales	3	3	% pitches no pagados
10	Uso de plataformas de subasta	Empujan precios hacia abajo	3	3	% compras por subasta
11	Exigen métricas de ROI	Reportes detallados de leads y engagement	3	4	KPI post-evento
12	Preferencia por contratos marco	Volumen a cambio de descuentos	3	3	Nº contratos marco
13	Demandan innovación constante	Renovar formatos cada temporada	3	3	% nuevas propuestas por cliente
14	Reputación y referidos	Cientes con voz influyente definen shortlists	3	3	Net Promoter Score
15	Solicitan propiedad intelectual de creatividades	Reduce aprovechamiento futuro	2	3	Cláusulas IP en contratos
16	Exigen staffing certificado	PMPs, HSE, técnicos acreditados	2	3	% staff certificado
17	Negocian condiciones de cancelación	Riesgo de pérdida por fuerza mayor	3	4	Cláusulas de cancelación
18	Buscan proveedores multicategoría	Prefieren un solo integrador	3	3	Share de wallet por integrador
19	Solicitan data de audiencia	Cumplir Habeas Data y proporcionar insights	3	3	% campañas con data entregada
20	Puja de agencias internacionales	Comparan con estándares globales	2	4	Participación de agencias globales en RFP

Anexo C. Análisis Impacto P5

