

Diseño de un modelo de negocio de consultoría en servicios especializados para la medición de impactos ambientales y la formulación de prácticas sostenibles en la industria del entretenimiento en Colombia, para identificar la estrategia competitiva, bajo la metodología Estramipyme

Design of a consulting business model for specialized services to measure environmental impacts in the entertainment industry in Colombia, to identify competitive strategies, using the Estramipyme methodology

JULIETH MARYORI ZULUAGA OROZCO

Trabajo de Grado

Asesora Temática: Érika Klinkert Velásquez

Asesora Metodológica: Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2025

CONTENIDO

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1. Análisis del contexto	10
2.2. Análisis de antecedentes	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. OBJETIVOS	18
4.1. Objetivo general	18
4.2. Objetivos específicos	18
5. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	19
5.1. Metodología Estramipyme	19
5.2. Estrategia y competitividad.....	20
5.3. Modelo de negocio y creación de valor	21
5.4. La industria del entretenimiento y su contexto en Colombia.....	21
5.5. Impactos ambientales y sostenibilidad de los eventos en vivo	23
5.6. Normativas y estándares internacionales	24
5.7. Oportunidad para la consultoría sostenible en Colombia	25
6. DISEÑO METODOLÓGICO	26
7. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	28

7.1. Análisis externo.....	28
7.2. Macroentorno	28
7.2.1. Análisis PESTEL	28
7.2.2. Megatendencias.....	33
7.3. Industria	35
7.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	35
7.3.2. Benchmarking	38
7.4. Análisis interno	39
7.4.1. Entrevistas semiestructuradas	39
7.4.2. Testimonio recopilado de EVENTLAB 2025.....	41
7.4.3. Círculo dorado.....	42
7.4.4. Análisis de recursos y capacidades – VRIO	44
7.4.5. Reto estratégico.....	47
8. RESULTADOS.....	48
8.1. Cocreación.....	52
8.1.1. Propósito superior	52
8.1.2. Reloj estratégico de Bowman y Faulker	52
8.1.3. Lienzo de cliente y propuesta de valor.....	54
8.1.4. Modelo de negocio.....	56
8.1.5. Modelo estrella de Jay R. Galbraith.....	57
8.1.6. Hoja de ruta estratégica.....	59
9. CONCLUSIONES.....	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	68
Anexo 1: Formato entrevista semiestructurada.....	68
Anexo 2: Presentación diagnóstico y cocreación.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valor agregado por actividad económica y tasa de crecimiento en volumen (segundo trimestre de 2025).	22
Tabla 2. Análisis comparativo de empresas consultoras con enfoque sostenible en eventos.	38
Tabla 3. Análisis VRIO.....	44
Tabla 4. Resumen del análisis PESTEL.....	48
Tabla 5. Diseño de la organización para la estrategia elegida (modelo de la estrella de Kate y Galbraith).	59

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para el modelo de negocio.	35
Ilustración 2. Círculo dorado de Sinek.	42
Ilustración 3. Riesgos y oportunidades PESTEL.....	49
Ilustración 4. Riesgos y oportunidades que surgen de las megatendencias.....	50
Ilustración 5. Riesgos y oportunidades de la industria.	51
Ilustración 6. Highlights de las entrevistas.....	52
Ilustración 7. Reloj estratégico de Bowman y Faulker.....	53
Ilustración 8. Propuesta de valor para consultora en sostenibilidad para el sector del entretenimiento.....	54
Ilustración 9. Modelo de negocio.	56
Ilustración 10. Modelo de la estrella de Kates y Galbraith.	58
Ilustración 11. Hoja de ruta estratégica.	60

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio de consultoría especializado en la medición de impactos ambientales y en la formulación de prácticas sostenibles para la industria del entretenimiento en Colombia bajo la metodología Estramipyme. A través de un enfoque mixto, se realizó un diagnóstico del entorno mediante herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y un *benchmarking* competitivo.

Los resultados evidencian una industria en crecimiento, con alta demanda de eventos en vivo, pero con vacíos en la aplicación sistemática de prácticas sostenibles. El modelo de negocio propuesto integra la sostenibilidad como eje estratégico de valor para empresas BTL y organizadores de eventos, ofreciendo servicios personalizados de medición, implementación y certificación de eventos sostenibles.

Se concluye que la propuesta ofrece una ventaja competitiva sostenible basada en conocimiento técnico especializado, innovación metodológica y articulación con aliados estratégicos, y representa una oportunidad real para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del sector del entretenimiento colombiano.

Palabras clave: ISO 20121, modelo de negocio sostenible, sostenibilidad en eventos en vivo, medición de impactos ambientales, estrategia competitiva, consultoría ambiental, eventos sostenibles, *venues*.

ABSTRACT

This research aims to design a business model for a consulting firm specialized in measuring environmental impacts and developing sustainable practices for the entertainment industry in Colombia by using the Estramipyme methodology. Through a mixed-methods approach, an environmental and competitive diagnosis was conducted using PESTEL analysis, Porter's Five Forces model, and a competitive benchmarking.

Findings reveal a growing industry with an increasing demand for live events, but significant gaps in the systematic application of sustainability practices. The proposed business model integrates sustainability as a strategic value driver for BTL companies and event organizers, offering customized consulting services for impact measurement, implementation, and certification.

The study concludes that the proposed model offers a sustainable competitive advantage through technical expertise, methodological innovation, and strategic partnerships, and represents a key opportunity to enhance competitiveness and sustainability within Colombia's entertainment industry.

Keywords: ISO 20121, sustainable business model, live-events sustainability, environmental impacts assessment, competitive strategy, environmental consulting, sustainable events, venues.

1. INTRODUCCIÓN

La industria del entretenimiento en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la diversificación de eventos en vivo y el aumento en la demanda de experiencias culturales, recreativas y comerciales. Este auge ha contribuido al desarrollo económico y a la generación de empleo, pero también ha intensificado los impactos ambientales derivados del consumo de recursos naturales, la generación de residuos y las emisiones de gases de efecto invernadero. En este contexto, surge la necesidad de promover una transición hacia modelos de gestión más sostenibles que permitan mitigar dichos impactos y aportar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 12 (Producción y consumo responsables).

Este trabajo de grado tiene como objetivo general diseñar un modelo de negocio de consultoría especializado en la medición de impactos ambientales y la formulación de prácticas sostenibles en la industria del entretenimiento en Colombia, con el propósito de identificar una estrategia competitiva que integre sostenibilidad y rentabilidad. Para alcanzar este objetivo, se desarrolló un proceso metodológico de enfoque cualitativo, apoyado en la metodología Estramipyme de Luz María Rivas-Montoya (2023), la cual orienta el diseño estratégico de modelos de negocio competitivos.

Las fuentes de información utilizadas incluyeron la revisión documental de normativas nacionales e internacionales (como ISO 20121), informes sectoriales (por ejemplo los del DANE, los de la Cámara de Comercio y los de Sectorial), estudios académicos y reportes empresariales. Además, se hicieron entrevistas semiestructuradas a actores relevantes del

ecosistema del entretenimiento —entre ellos representantes de Plaza Mayor Medellín y Ciclo Vivo— y una observación directa de las discusiones y conferencias desarrolladas durante EVENTLAB 2025, organizado por ASOEVENTOS. Estas fuentes permitieron construir un diagnóstico integral del entorno, identificar tendencias, riesgos y oportunidades, y validar los hallazgos frente a la realidad del sector.

El documento se estructura en varios capítulos que desarrollan el proceso investigativo. En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos del estudio. Luego, el marco teórico aborda los principales conceptos sobre estrategia, sostenibilidad y modelo de negocio, junto con el contexto de la industria del entretenimiento. Posteriormente, se describe el diseño metodológico, seguido del desarrollo del trabajo, en donde se integran los análisis estratégicos (PESTEL, VRIO, Canvas y Círculo Dorado, entre otros) y la validación del modelo de negocio. Finalmente, se exponen los resultados, las conclusiones y las recomendaciones derivadas del estudio, orientadas a posicionar la sostenibilidad como un factor de competitividad en la industria colombiana del entretenimiento.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria del entretenimiento en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido. Su oferta de eventos en vivo fortalece la economía y genera oportunidades de empleo, pues cada vez se cuenta con una agenda más variada, con más diversidad de formatos y una mayor frecuencia. Actualmente se pueden encontrar diferentes segmentos de eventos:

- a. Eventos académicos y comerciales, como congresos, convenciones y ferias.
- b. Eventos sociales, como festivales y conciertos.
- c. Eventos deportivos, como maratones, competencias y torneos.

La falta de prácticas sostenibles y de sistemas de medición efectivos agrava los impactos que tienen los eventos sobre los ecosistemas locales y la sostenibilidad ambiental a largo plazo. Esta situación resalta una oportunidad para la creación de un modelo de negocio enfocado en servicios especializados que no solo mida estos impactos, sino que también promueva prácticas sostenibles en esta industria, aporte valor agregado y responda a las expectativas del mercado en cuanto a responsabilidad ambiental se trata.

2.1. Análisis del contexto

Según el informe técnico del DANE (2025), para el segundo trimestre de 2025 las actividades artísticas, de entretenimiento y de recreación, y otros servicios presentaron un crecimiento del 11.4 % y aportaron 0.5 puntos porcentuales a la variación anual de la economía, una contribución importante a la dinámica del valor agregado del PIB nacional.

Este crecimiento ha impulsado la economía y ha aumentado el reconocimiento del país como un destino estratégico para la realización de eventos nacionales e internacionales. Sin embargo, la industria enfrenta un reto significativo al intentar equilibrar su expansión económica con la sostenibilidad ambiental, ya que el crecimiento viene, por lo general, acompañado de impactos ambientales y sociales significativos, como:

- a. Consumo de recursos naturales: para las actividades de montaje se utiliza una gran cantidad de insumos que requieren la explotación de recursos naturales.
- b. Consumo de energía: alto consumo de energía para iluminación, equipos de sonido, cámaras y climatización, entre otras cosas.
- c. Consumo de agua: uso intensivo de agua en unidades sanitarias y otros servicios.
- d. Generación de residuos: gran volumen de residuos derivados de la provisión de alimentos, la venta de víveres, productos desechables y otros insumos.
- e. Emisiones de gases de efecto invernadero: generadas principalmente por el transporte de materiales y la movilidad de asistentes y proveedores.

Moreno Clemente (2021) ofrece la siguiente reflexión acerca de la evolución del pensamiento ambiental en el sector de los eventos: “Hasta hace algunos años, hablar de sostenibilidad en eventos equivalía a hablar de ecología o, simplemente, de reciclaje. Ahora, los organizadores de eventos deben ampliar esa mirada y tener en cuenta que la sostenibilidad engloba el impacto social, económico y medioambiental asociado al encuentro. Para ello, es importante conocer cómo los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU pueden aplicarse en el sector, para generar así eventos más sostenibles y respetuosos con la sociedad y el medioambiente”. Los ciudadanos cada vez son más críticos a la hora de consumir bienes y

servicios, y es que ya no solamente incluyen criterios como precios y calidad en la toma de decisiones, sino que características como la inclusión, la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad son razón de peso para elegir o rechazar algún producto, servicio, marca o incluso empresas.

En el ámbito normativo, Colombia ha establecido regulaciones que promueven la sostenibilidad y el uso responsable de los recursos naturales, con una legislación en constante evolución. Así mismo, a través de la Ley 814 de 2003, incentiva la producción audiovisual en el país, al ofrecer beneficios tributarios a las empresas que contribuyen al sector cinematográfico nacional. Aunque su foco es la promoción de la industria creativa, también abarca la responsabilidad de mitigar el impacto ambiental a través del fomento de prácticas sostenibles en la producción audiovisual. Por su parte, el Concejo de Medellín ha reconocido el potencial de este sector y ha aprobado la creación de la Secretaría de Turismo y Entretenimiento, la cual tiene el objetivo de regular y administrar esta industria de manera estratégica. Esta entidad se enfocará en desarrollar políticas que impulsen el turismo cultural, de negocios, de naturaleza y de entretenimiento (Alcaldía de Medellín, 2024).

Aunque existen esfuerzos aislados en la aplicación de prácticas sostenibles, en Colombia aún no hay empresas que se dediquen a prestar este tipo de servicios en la industria del entretenimiento, lo que sugiere una oportunidad para integrar servicios especializados que midan y mitiguen los impactos ambientales de manera formal. Además, la presión por mitigar los efectos del cambio climático crea oportunidades para empresas consultoras que ayuden a otras empresas a reducir su huella de carbono.

2.2. Análisis de antecedentes

A nivel internacional han surgido diversas certificaciones que reconocen los esfuerzos que se realizan desde las diferentes producciones de la industria del entretenimiento en la aplicación de prácticas sostenibles y se han creado consultoras que ayudan a estas empresas a alcanzar sus metas en sostenibilidad y a certificar sus esfuerzos. Dos consultoras que vale la pena resaltar son A Greener Future (AGF) y Mrs Greenfilm. AGF es una empresa sin fines de lucro radicada en Reino Unido que ayuda a organizaciones, eventos, festivales y lugares de todo el mundo a ser más sostenibles y reducir el impacto ambiental. Son pioneros en sostenibilidad de eventos desde 2005 y fundadores de la primera certificación de festivales y eventos ecológicos del mundo (A Greener Future, s. f.). Por su parte, en España, Mrs Greenfilm ayuda al sector audiovisual a incorporar la sostenibilidad en su día a día, ofreciendo sus servicios a plataformas de *streaming*, estudios y cadenas, administraciones públicas y agentes de cultura, productoras de cine y TV y proveedores del sector audiovisual. (Mrs Greenfilm, s. f.).

En cuanto a certificaciones, también se cuenta con algunas experiencias a nivel internacional. Bureau Veritas es una empresa de servicios “Business to Business to Society” que tiene como misión generar confianza entre empresas, autoridades y consumidores. Es líder mundial en servicios de auditoría y certificación. Entre sus certificaciones tienen la certificación en eventos sostenibles, que busca que el evento sea diseñado, organizado y desarrollado de manera que se minimicen los potenciales impactos negativos (Bureau Veritas, s. f.). Environmental Media Association (EMA) es una organización sin fines de lucro de la industria del entretenimiento dedicada a promover el progreso ambiental. Han diseñado la

certificación “The EMA Green Seal for production”, la cual es otorgada a las producciones que demuestran que han reducido su huella de carbono (EMA, s. f.). Por último, International Organization for Standardization (ISO) cuenta con la norma ISO 20121:2024, la cual presenta el estándar internacional para el sistema de gestión de eventos sostenibles. En esta norma se establecen los requisitos para un sistema de gestión que mejore la sostenibilidad de los eventos de organizaciones de cualquier tipo y tamaño que estén involucradas en el diseño y la ejecución de eventos e incluye anexos como guías para la implementación (ISO, 2024). La organización y la ejecución de este tipo de eventos y producciones demandan un alto consumo de recursos naturales, energía y agua, y generan una gran cantidad de residuos y de gases de efecto invernadero durante las etapas de montaje, ejecución y desmontaje. Todo esto debería ser medido, controlado, mitigado o compensado.

Como ya se mencionó, aunque en el ámbito internacional se han consolidado normas, certificaciones y consultoras especializadas en la gestión sostenible de eventos, en Colombia aún no existen modelos de negocio formales que brinden servicios integrales de medición de impactos ambientales y acompañamiento en la implementación de prácticas sostenibles dentro del sector del entretenimiento. Esta ausencia limita la capacidad de la industria para responder a las exigencias regulatorias, a las tendencias globales y a las expectativas de un consumidor cada vez más crítico frente a la sostenibilidad. Es por esto por lo que se considera la oportunidad de diseñar un modelo de negocio de servicios especializados en medición de impactos ambientales y formulación de prácticas sostenibles para la industria del entretenimiento en Colombia, lo cual puede generar valor agregado que responda a las necesidades del mercado y a las tendencias actuales. Con este trabajo de grado, por lo tanto,

se busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo puede la industria del entretenimiento en Colombia desarrollar una estrategia competitiva basada en la sostenibilidad, que le permita generar valor ambiental, social y económico de manera diferenciada?

3. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento de la industria del entretenimiento en Colombia ha traído consigo una serie de efectos ambientales significativos, entre los que se destacan el alto consumo energético, la generación de desechos y las emisiones de carbono asociadas a los procesos de montaje, ejecución y desmontaje de eventos. Con el fortalecimiento de la conciencia ambiental y de las regulaciones en esta materia, los sectores culturales y de entretenimiento enfrentan una presión creciente para reducir su huella ecológica y adoptar prácticas sostenibles. No obstante, en el contexto colombiano existen pocas iniciativas estructuradas que ofrezcan servicios especializados para medir estos impactos y proponer soluciones que permitan mitigarlos de manera integral y efectiva.

Este trabajo reconoce, por tanto, la necesidad de diseñar un modelo de negocio de consultoría que no solo mida los impactos ambientales de los eventos en vivo, sino que también impulse la implementación de prácticas sostenibles alineados con las demandas del mercado, las regulaciones nacionales e internacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables). La propuesta busca fortalecer la competitividad de empresas del entretenimiento como organizadoras de eventos en vivo, los *venues* y las agencias BTL, mediante herramientas que les permitan diferenciarse en el mercado y manifestar un compromiso claro con la sostenibilidad. Esto, a su vez, tiene el potencial de fortalecer la reputación de las organizaciones y asegurar una ventaja competitiva ante audiencias y marcas cada vez más conscientes de las problemáticas ambientales.

Además, desde la perspectiva académica, este trabajo aporta al campo de la estrategia organizacional y al diseño de modelos de negocio innovadores al integrar conceptos de sostenibilidad, responsabilidad social empresarial y economía circular en un sector que apenas empieza a ser explotado y valorado en Colombia. En el ámbito práctico, contribuye al desarrollo de servicios que impulsan la transición hacia una industria cultural y de entretenimiento más responsable, al generar beneficios ambientales, sociales y económicos para las empresas y para la sociedad.

La investigación está dirigida principalmente a empresas organizadoras de eventos en vivo, *venues* y agencias BTL que buscan fortalecer su propuesta de valor mediante la integración de criterios de sostenibilidad, en búsqueda de posicionarse como actores estratégicos en la construcción de un sector del entretenimiento más competitivo y respetuoso con el medio ambiente.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio de consultoría en servicios especializados para la medición de impactos ambientales y la formulación de prácticas sostenibles en la industria del entretenimiento en Colombia. Se aplicará la metodología Estramipyme para identificar una estrategia competitiva que responda a las necesidades del mercado y a las tendencias actuales.

4.2. Objetivos específicos

- a. Realizar un diagnóstico de los entornos interno y externo para identificar la demanda, las tendencias, los riesgos y las oportunidades en la industria del entretenimiento, en relación con la gestión de impactos ambientales y la formulación de prácticas sostenibles.
- b. Identificar el reto estratégico y las variables clave del modelo de negocio que generen valor y contribuyan al desarrollo de una estrategia competitiva en la industria del entretenimiento.
- c. Validar la propuesta de valor, con el fin de asegurar que responda a las necesidades y tendencias del mercado.
- d. Evaluar la estrategia competitiva apropiada, de acuerdo con el modelo de negocio propuesto.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. Metodología Estramipyme

La metodología Estramipyme, desarrollada por Luz María Rivas-Montoya (2023) constituye un modelo práctico e innovador para el diseño y la gestión de estrategias competitivas en pequeñas y medianas empresas. Esta metodología parte del principio de que la estrategia debe construirse a partir del conocimiento profundo del entorno, los clientes y las capacidades internas, para así orientar a las organizaciones hacia la identificación de su diferenciación y el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado.

Rivas-Montoya (2023) plantea que Estramipyme es una herramienta de aplicación ágil, diseñada no solo para su uso en el ámbito empresarial, sino también como instrumento académico, al permitir que estudiantes e investigadores acompañen a empresarios en el desarrollo de procesos estratégicos estructurados. Desde este enfoque, la metodología facilita la comprensión del entorno competitivo, la identificación de oportunidades de valor y la construcción de modelos de negocio coherentes con las demandas del mercado.

El modelo propuesto por Estramipyme se estructura en un proceso metodológico compuesto por seis etapas consecutivas: explorar, conocer, analizar, integrar, facilitar y consolidar. Mediante estas etapas se recopila, interpreta y articula información estratégica relevante para la toma de decisiones. Es decir, esta metodología busca que las organizaciones logren alinear sus capacidades internas con las oportunidades del entorno, impulsando estrategias que encuentren una diferenciación como ventaja competitiva y que, para este caso, se integren con la sostenibilidad.

La conveniencia de aplicar esta metodología en este trabajo de grado se basa en que es una guía práctica, ágil y adaptable, la cual permite integrar herramientas de análisis estratégico, como el modelo VRIO, el reloj estratégico de Bowman, el círculo dorado y el lienzo Canvas para establecer el diseño de un modelo de negocio coherente con la sostenibilidad y la creación de valor en la industria del entretenimiento. En este sentido, Estramipyme representa un marco metodológico de referencia que soporta el proceso de formulación e identificación de la estrategia competitiva propuesta.

5.2. Estrategia y competitividad

En términos de estrategia y competitividad, este marco teórico se fundamenta en los aportes de Porter (2016, p. 107), quien plantea que “la estrategia consiste en la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto distinto de actividades, es decir, que la esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales”. Así mismo, en su artículo *La creación de valor compartido*, Porter y Kramer (2011, p. 3) afirman que “la creación de valor involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos”. Este enfoque permite comprender que la ventaja competitiva no se obtiene únicamente a partir de la eficiencia operativa, sino también del desarrollo de capacidades organizacionales que generen valor sostenido en el tiempo.

5.3. Modelo de negocio y creación de valor

En paralelo, resulta esencial considerar la definición de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011), el cual describe la lógica mediante la cual una empresa crea, proporciona y capta valor. Estos autores aportan la estructura necesaria para diseñar un modelo de negocio que articule la sostenibilidad y la competitividad y responda a los cambios del entorno y a la evolución de la industria, en este caso a la del entretenimiento.

El concepto de Triple Resultado (TBL), propuesto por John Elkington en 1994, se centra en tres pilares de la sostenibilidad: el rendimiento económico, el rendimiento social y el rendimiento medioambiental (Elkington, 1994, citado por Batthi et al., 2025). Van Bommel (2018) plantea de forma complementaria que un modelo de negocio sostenible tiene como propósito integrar la prosperidad económica, la integridad ambiental y la equidad social, más allá de priorizar únicamente el beneficio financiero. La incorporación de este enfoque permite que el modelo de negocio propuesto no solo mantenga coherencia interna, sino también un sustento teórico y metodológico ampliamente reconocido en la literatura de gestión y sostenibilidad.

5.4. La industria del entretenimiento y su contexto en Colombia

La industria del entretenimiento en Colombia constituye un sector dinámico en constante crecimiento. Según el DANE (2025), las actividades artísticas, de entretenimiento y de recreación crecieron un 11.4 % en el segundo trimestre del año y contribuyeron con 0.5 puntos porcentuales al PIB nacional (ver Tabla 1). Los espectáculos musicales en vivo (CIU 9007) y otras actividades de espectáculos en vivo (CIU 9008) se consideran parte integral

de la economía cultural y creativa, definida como el conjunto de actividades que combinan creación, producción, distribución y comercialización de bienes y servicios de naturaleza cultural o protegidos por derechos de autor (DANE, s. f.).

Tabla 1. Valor agregado por actividad económica y tasa de crecimiento en volumen (segundo trimestre de 2025).

Actividad económica	Tasas de crecimiento (%)		
	Serie original		Serie ajustada por efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2025 ^{Pr-II} / 2024 ^{Pr-II}	2025 ^{Pr} / 2024 ^{Pr}	2025 ^{Pr-II} / 2025 ^{Pr-I}
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3,8	5,3	1,5
Explotación de minas y canteras	-10,2	-7,6	-5,1
Industrias manufactureras	0,9	1,1	1,0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	0,9	-0,3	1,0
Construcción	-3,5	-3,3	-0,1
Comercio al por mayor y al por menor ³	5,6	4,8	0,03
Información y comunicaciones	3,0	1,8	2,3
Actividades financieras y de seguros	2,8	3,0	0,8
Actividades inmobiliarias	2,0	2,0	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	1,5	1,3	0,7
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	1,8	2,7	-0,04
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁶	7,5	11,4	-2,4
Valor agregado bruto	2,1	2,4	0,3
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	2,4	2,3	0,3
Producto Interno Bruto	2,1	2,4	0,5

Fuente: DANE (2025).

El crecimiento del sector evidencia una oportunidad estratégica para la creación de modelos de negocio que integren innovación y sostenibilidad en la gestión de eventos en vivo, un ámbito que aún presenta vacíos en la aplicación de prácticas responsables con el medio ambiente.

5.5. Impactos ambientales y sostenibilidad de los eventos en vivo

Si bien los eventos en vivo generan beneficios económicos y sociales, también producen efectos negativos derivados de actividades como el consumo intensivo de energía y agua, la generación de residuos y las emisiones de gases de efecto invernadero. Estos impactos se manifiestan en las fases de montaje, ejecución y desmontaje —conocidas también como preproducción, producción y postproducción—, por lo que se hace necesario contar con metodologías para su medición y gestión responsable.

En este sentido, el concepto de sostenibilidad en eventos ha evolucionado más allá del reciclaje o la gestión de residuos. Moreno Clemente (2021) sostiene que este concepto actualmente implica considerar las dimensiones social, económica y ambiental, reconociendo que los eventos deben alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 12 (Producción y consumo responsables). Así mismo, la fundación Greenpeace (2024) advierte sobre el fenómeno del *greenwashing* o “lavado verde”, definido por ellos mismos como “estrategias publicitarias que algunas compañías utilizan para presentarse, a ellas y sus productos, como respetuosas con el medioambiente, cuando no los son”. El riesgo de que aparezcan estas prácticas indeseadas hace aún más relevante la implementación de sistemas de gestión ambiental verificables y transparentes.

Por otro lado, el concepto de agencia BTL (Below The Line) hace referencia a las acciones de comunicación no convencionales, creativas y altamente enfocadas en el contacto directo con el consumidor. A diferencia de la publicidad ATL (Above The Line), centrada en medios

masivos que incluyen televisión, radio o prensa, el *marketing* BTL busca impactar de manera más personal, segmentada y memorable, “por debajo de cuerda” (PyP Medios, 2025).

El desarrollo de eventos se materializa en espacios denominados *venues*, definidos como aquellos lugares físicos en donde una marca, empresa u organización realiza un evento, y que cuentan con las especificaciones técnicas necesarias para su correcta ejecución (Ramirez, 2019). Estos escenarios —que incluyen desde auditorios y teatros hasta recintos feriales— representan nodos estratégicos de la industria, pero también concentran la mayor parte de los impactos ambientales derivados de su operación. Es por esto por lo que para el planteamiento del modelo de negocio de estudio se consideran como un aliado estratégico.

5.6. Normativas y estándares internacionales

El marco normativo también ofrece lineamientos relevantes para el sector. La norma ISO 20121:2024 (ISO, 2024) establece un sistema de gestión para eventos sostenibles y proporciona directrices que buscan reducir los impactos ambientales, sociales y económicos asociados a la industria. Además, existen certificaciones y consultoras internacionales que sirven como referencia, entre ellas A Greener Future de Reino Unido, Mrs Greenfilm de España, Bureau Veritas y Environmental Media Association (EMA), las cuales promueven la adopción de estándares sostenibles y de medición del impacto ambiental. Estas experiencias internacionales constituyen referentes clave para adaptar buenas prácticas al contexto colombiano.

5.7. Oportunidad para la consultoría sostenible en Colombia

En el contexto nacional, la ausencia de modelos de negocio estructurados que ofrezcan servicios de consultoría especializada en sostenibilidad para eventos refuerza la importancia de este trabajo. El diseño de un modelo de negocio enfocado a la medición de impactos y la implementación de prácticas sostenibles representa una oportunidad para posicionar al país como un referente regional en la organización de eventos sostenibles, que creen valor no solo económico, sino también social y ambiental. Adicionalmente, crea capacidades en las empresas organizadoras de eventos, *venues* y agencias BTL para responder a las demandas del mercado, cada vez más orientado hacia el cumplimiento de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo de grado tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio de consultoría especializado en la medición de impactos ambientales y en la formulación de prácticas sostenibles para la industria del entretenimiento en Colombia, con el fin de identificar una estrategia competitiva adecuada. Para lograrlo, se adoptó un enfoque metodológico principalmente cualitativo, orientado a la comprensión del contexto sectorial y a la exploración de conocimientos, percepciones y necesidades de los actores involucrados.

En la primera fase, se desarrolló un análisis del entorno, que incluyó la construcción del análisis PESTEL al sector de los eventos en vivo, la identificación de megatendencias y un análisis de la industria, mediante la exploración de la normatividad y la búsqueda de referentes internacionales que desarrollaran modelos de negocio similares. Estos insumos permitieron reconocer los principales factores externos que influyen en el modelo de negocio.

El *benchmarking* expuesto en este estudio fue realizado utilizando la herramienta de inteligencia artificial Perplexity, la cual permite realizar búsquedas avanzadas y gestionar información con referencias a fuentes verificadas mediante un sistema de inteligencia artificial (IA) generativa. Esta herramienta IA realizó la búsqueda en cada una de las páginas web de una lista de empresas entregadas por la autora y recopiló información sobre las actividades principales de estas empresas y los tipos de clientes para los que trabaja, lo que facilitó la recopilación y el análisis de información actualizada y relevante para el presente trabajo.

Posteriormente, se realizaron dos entrevistas semiestructuradas con actoras representativas del sector del entretenimiento, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y percepciones de valor en torno a la sostenibilidad: Melisa Dávila, encargada de la operaciones y mantenimiento de Plaza Mayor, uno de los *venues* más importantes de Medellín, y Jenny Prieto fundadora de Ciclo Vivo, empresa que presta servicios de recolección de residuos reciclables, posconsumo y orgánicos en hogares, eventos y producciones audiovisuales. De manera complementaria, se integró la información recopilada en el evento EVENTLAB —organizado por ASOEVENTOS y desarrollado en abril de 2025 en Corferias Bogotá— y en la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), sede Medellín. Lo anterior enriqueció la comprensión del sector y de su contexto en materia de sostenibilidad.

Con base en la información obtenida, se construyeron los análisis externo e interno y se aplicaron las herramientas propuestas en la metodología Estramipyme, que orienta el diseño de estrategias competitivas en modelos de negocio. Este proceso incluyó la formulación del reloj estratégico de Bowman, el análisis VRIO para la identificación de recursos y capacidades, la construcción del círculo dorado y la definición de riesgos y oportunidades, lo que permitió plantear el reto estratégico para el modelo de negocio.

Finalmente, se desarrolló una fase de cocreación, a través de la cual se definió el propósito superior y se consolidó la estrategia competitiva, en coherencia con lo identificado en el reloj estratégico. Este proceso derivó en la construcción del lienzo de cliente y del lienzo de propuesta de valor, integrados posteriormente en el Modelo Canvas, consultado en la base de datos de Harvard Business Publishing. El objetivo fue formular un modelo de negocio de impacto para la industria del entretenimiento.

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1. Análisis externo

Con el propósito de dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación — realizar un diagnóstico del entorno interno y externo que permita identificar la demanda, las tendencias, los riesgos y las oportunidades en la industria del entretenimiento en relación con la gestión de impactos ambientales—, se desarrolló un análisis del entorno externo mediante la aplicación de la matriz PESTEL. Este análisis fue complementado con la revisión de informes sectoriales, fuentes oficiales y normativas, con el fin de comprender las dinámicas actuales del sector y su relación con la sostenibilidad. Así mismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a diferentes actores de la industria del entretenimiento para entender desde adentro las motivaciones y las señales de oportunidades y riesgos que se pueden presentar para la construcción del modelo de negocio.

7.2. Macroentorno

7.2.1. Análisis PESTEL

Político

En el ámbito político, Colombia ha mostrado un creciente interés institucional por fortalecer la industria del turismo y el entretenimiento como motores de desarrollo económico local y nacional. Un ejemplo de ello es la creación de la Secretaría de Turismo y Entretenimiento de Medellín, aprobada por el Concejo Municipal. Su objetivo es regular y administrar de manera estratégica esta industria. Según la Alcaldía de Medellín (2024), esta nueva dependencia “se encargará de articular el buen funcionamiento de la industria del turismo y el entretenimiento;

se enfocará en garantizar el bienestar y el disfrute de turistas y locales [...] y tendrá funciones específicas de control para garantizar un turismo responsable y sostenible”. Este enfoque se alinea con la meta de incrementar el número de eventos realizados en el distrito durante el cuatrienio y posicionarlo como la capital de los eventos a nivel nacional (Alcaldía de Medellín, 2025). Este tipo de políticas públicas representa una oportunidad para que surjan modelos de negocio especializados en sostenibilidad —como el que se propone en este estudio—, los cuales pueden convertirse en apuestas estratégicas de los gobiernos locales para la implementación de prácticas sostenibles.

Económico

El entorno económico global refleja una industria del entretenimiento en expansión. De acuerdo con Expert Market Research (2025), el mercado mundial de eventos alcanzó un valor de 1.4 billones de dólares estadounidenses en 2024 y se proyecta que crecerá a una tasa compuesta anual del 5.1 % entre 2025 y 2034, alcanzando aproximadamente 2,312 billones de dólares.

En el contexto colombiano, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025) reporta que las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación crecieron un 11.4 % en el segundo trimestre de 2025, contribuyendo con 0.5 puntos porcentuales al crecimiento del PIB nacional. Adicionalmente, según el portal económico de Sectorial (2025a), el entretenimiento en Colombia generó más de trescientos millones de dólares en ingresos por conciertos durante 2024 y el consumo de estas actividades representó el 6 % del gasto total de los hogares, con corte en junio de 2025.

Este dinamismo económico evidencia un escenario favorable para la consolidación de servicios complementarios como los de consultoría ambiental y sostenibilidad aplicada a eventos, aunque también plantea retos asociados al costo de implementación y al retorno de inversión percibido por los clientes.

Social

En el plano social, se observa una transformación profunda en los patrones de consumo. Los hogares colombianos muestran una preferencia creciente por experiencias vivenciales frente a la adquisición de bienes materiales. De acuerdo con Sectorial (2025b), el número de espectáculos realizados en el país pasó de 10,730 en 2019 a 23,868 en 2024, lo que representa un crecimiento superior al 122 %. Esta tendencia evidencia una sociedad más inclinada hacia el entretenimiento como forma de bienestar y conexión social.

Sin embargo, paralelamente, los consumidores son cada vez más conscientes de los impactos ambientales y sociales asociados a estos eventos y demandan que las marcas y los organizadores adopten prácticas responsables y sostenibles. Esta evolución del consumidor genera una oportunidad clara para la diferenciación competitiva de empresas que integren la sostenibilidad en su oferta de valor.

Tecnológico

El avance tecnológico se posiciona como un factor decisivo para el desarrollo sostenible del sector. Herramientas digitales y tecnológicas permiten hoy la medición de huella de carbono, el monitoreo del consumo energético y el seguimiento de residuos generados durante los eventos (Carbon Neutral Plus, s. f.). Asimismo, la incorporación de energías renovables temporales, sistemas de iluminación LED y tecnologías de gestión inteligente abren nuevas

posibilidades para reducir los impactos negativos. No obstante, la adopción de estas tecnologías enfrenta barreras, especialmente en regiones en donde la infraestructura es limitada, lo que restringe la aplicación uniforme de prácticas sostenibles en el país.

Ambiental (Ecológico)

El impacto ambiental del sector del entretenimiento es considerable. Según Climate Trade (2023), existen investigaciones que calculan que la huella de carbono de los eventos alcanza hasta el 10 % de las emisiones globales de CO₂. Por su parte, Lime Venue Portfolio (2018) afirma que, en promedio, entre el 15 % y el 20 % de los alimentos en un evento se desperdician. Ante este panorama, la adopción de marcos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Iniciativa Global de Reporte GRI y la norma ISO 20121:2024 se han convertido en guías fundamentales para planificar, medir y comunicar los esfuerzos de sostenibilidad en eventos. La creciente conciencia ambiental impulsa la demanda de servicios especializados en medición, mitigación y compensación de impactos, área en la que el modelo de negocio propuesto encuentra su principal ventaja competitiva.

Legal

En cuanto al componente legal, se identifica que ya existe una normativa que establece los requisitos mínimos para la gestión de eventos sostenibles y su certificación. La ISO 20121:2024 proporciona lineamientos que buscan mejorar la sostenibilidad de los eventos de cualquier tipo o tamaño. Este marco normativo promueve la integración de criterios ambientales, sociales y económicos en la planeación y ejecución de eventos (ISO, 2024).

A nivel nacional, Colombia se encuentra en un proceso de transformación de la gestión de los residuos. Se busca pasar de una economía lineal a una economía circular, garantizando la

disminución en la explotación y el uso de recursos naturales y aumentando la reutilización y el aprovechamiento de los residuos. En este sentido, han venido surgiendo nuevas normas que exigen la reducción en el consumo de plásticos de un solo uso y establecen metas de aprovechamiento de este y otros tipos de residuos. Ejemplo de ellos son la Resolución 1407 de 2018 —que reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metal—, y la Ley 2232 de 2022 y la Resolución 803 de 2024, las cuales busca una reducción gradual de la producción y el consumo de plásticos de un solo uso.

La articulación de estas normas configura un escenario regulatorio más estricto que impacta directamente a los actores del ecosistema de los eventos. Si bien esto implica mayores obligaciones en la gestión de residuos y materiales, también abre una oportunidad estratégica para la creación de servicios especializados en sostenibilidad y cumplimiento normativo. Por ende, puede decirse que el modelo de negocio encuentra en este marco legal una doble oportunidad. Por un lado, asesorar a las marcas, productoras y agencias BTL en el cumplimiento de las normativas ambientales, y por otro, convertirse en aliado técnico y de confianza para quienes buscan certificar o demostrar la sostenibilidad de sus eventos.

De esta forma, la normatividad ambiental actual deja de ser una barrera y se convierte en un motor de innovación y diferenciación competitiva, posicionando el modelo de negocio como un servicio relevante dentro de la transición hacia una industria del entretenimiento más sostenible en Colombia.

Se puede concluir entonces que el análisis del entorno evidencia que la industria del entretenimiento en Colombia está atravesando por un período de crecimiento acelerado y que

a futuro seguirá creciendo. Se evidencia un fuerte respaldo institucional, principalmente en la ciudad de Medellín, además de la demanda creciente de experiencias culturales y recreativas en general en todo el país. Sin embargo, este crecimiento intensifica los desafíos ambientales generados por el alto consumo de recursos, la generación de residuos y las emisiones de gases. Puede decirse, además, que en el contexto externo existen oportunidades para el desarrollo de una consultora que integre la sostenibilidad como diferenciador, especialmente en la medición de impactos ambientales, la implementación de prácticas responsables y la preparación para certificaciones internacionales. No obstante, también persisten riesgos asociados a los altos costos de implementación, las barreras tecnológicas y la necesidad de demostrar el retorno de inversión ambiental y reputacional.

Por tanto, el análisis del entorno respalda la pertinencia y la relevancia del modelo de negocio propuesto, orientado a impulsar una transición sostenible y competitiva dentro de la industria del entretenimiento en Colombia.

7.2.2. Megatendencias

- a. Descarbonización y uso de energías renovables en eventos: a nivel global se promueven escenarios con exhibiciones sin desperdicio (*zero waste*) o el uso de materiales reciclables en stands (Cámara Valencia, s. f.) para reducir la huella de carbono. Así mismo, se vienen usando energías alternativas como baterías híbridas, paneles solares (REVERB, s. f.) y hasta suelos cinéticos (Benaamari, 2023).
- b. Consumidores sostenibles y demanda consciente: una tendencia firme a nivel global es que los consumidores son más conscientes del impacto que tienen las decisiones

que toman a diario. Reportes de festivales sugieren que los asistentes cada vez valoran más que los eventos adopten prácticas sostenibles (Pacto Global Colombia, 2022).

- c. Trazabilidad, reportes ESG y certificaciones: la exigencia de informes de sostenibilidad, con datos verificables y auditoría externa, se vuelve estándar en muchas industrias. Las marcas, los patrocinadores y los fondos ESG demandan que los eventos produzcan resultados medibles y auditables (Planeteando, 2022).
- d. *Marketing* experiencial: hoy las marcas y los patrocinadores prefieren invertir en un *marketing* de experiencia, priorizando eventos en vivo sobre medios impresos o digitales tradicionales como son los eventos en vivo y limitando sus inversiones de *marketing* impreso o digital. Así mismo, buscan que estos eventos tengan propósito social y ambiental, más allá del meramente económico (Dois Z Publicidade, 2025).

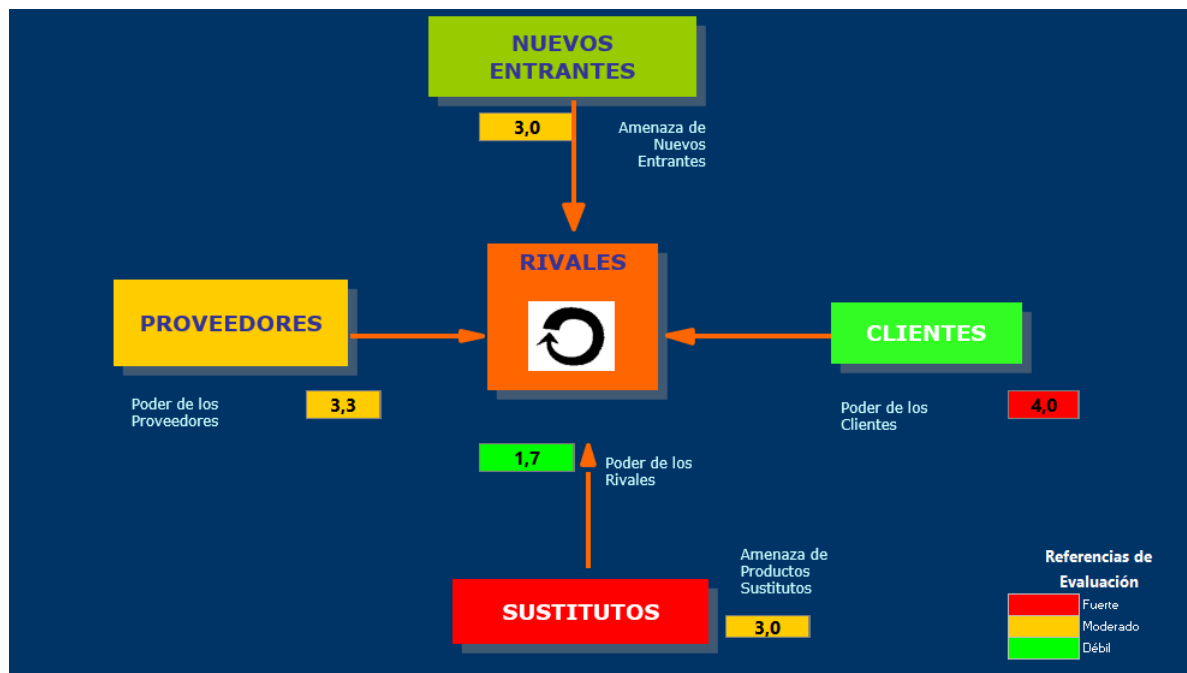
Las megatendencias presentadas muestran que la sostenibilidad deja de ser una opción marginal en la industria del entretenimiento y se convierte en un elemento estructural del modelo de negocio. Estas tendencias configuran un panorama de oportunidades para diferenciarse como consultoría de alto valor: medir impacto, ayudar al cumplimiento legal, promover circularidad, integrar tecnología y ofrecer transparencia. Sin embargo, también exigen robustez técnica, innovación continua y alianzas estratégicas para mitigar riesgos asociados con costos, expectativas y variabilidad normativa.

7.3. Industria

7.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

La Ilustración 1 resume el análisis de nuevos entrantes, clientes, sustitutos, proveedores y rivales.

Ilustración 1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para el modelo de negocio.



Fuente: Peláez Orrego (2018).

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores es moderada, dado que la sostenibilidad se ha convertido en un valor diferenciador creciente. Sin embargo, aún existe una baja madurez del mercado en cuanto a la contratación de servicios especializados en gestión ambiental y certificación para eventos sostenibles. Las barreras de entrada son principalmente técnicas y de conocimiento, pues la adopción de metodologías internacionales como ISO 20121, GHG

Protocolo o GRI exige capacidades específicas, certificaciones y experiencia demostrable en sostenibilidad. Los costos iniciales de operación pueden ser relativamente bajos para consultoras emergentes, lo que facilita el ingreso de nuevos actores, especialmente en las grandes ciudades donde se concentran los eventos (Bogotá, Medellín, Cali).

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, especialmente porque el mercado actual no percibe aún con claridad el valor económico inmediato de la sostenibilidad en eventos. Muchas empresas del sector BTL, marcas patrocinadoras o promotores asocian la sostenibilidad con un costo adicional más que con una inversión de retorno medible. Además, algunos clientes tienden a considerar que los ingresos derivados del aprovechamiento de residuos podrían compensar los servicios de consultoría, lo que distorsiona la percepción del valor real del servicio.

Sin embargo, la tendencia global hacia la transparencia ESG (*Environmental, Social and Governance*) y las exigencias regulatorias (como la Ley 2232 de 2022 sobre plásticos de un solo uso o la Resolución 1407 de 2018 sobre envases y empaques) están aumentando el interés de los clientes corporativos en demostrar cumplimiento ambiental, lo cual reduce gradualmente su poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio, dado que el modelo de negocio depende de una red de aliados técnicos (empresas de medición de huella de carbono, gestores de residuos, auditores y certificadores). Algunos de estos actores son escasos o altamente especializados, lo que puede generar dependencia y puede afectar los costos de la prestación

del servicio. Sin embargo, a medida que la economía circular y la gestión ambiental ganan espacio en Colombia, se diversifica la oferta de proveedores sostenibles y de tecnología verde, lo que reduce los riesgos de concentración.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de sustitutos se considera media, ya que las empresas del sector BTL o del entretenimiento pueden optar por implementar internamente sus propios equipos de sostenibilidad o apoyarse en metodologías básicas de reciclaje o compensación de carbono, sin recurrir a consultorías especializadas. Asimismo, algunas plataformas tecnológicas ofrecen soluciones automatizadas de cálculo de huella de carbono o gestión de residuos que podrían sustituir parcialmente estos servicios si los clientes buscan únicamente reportes rápidos y de bajo costo. No obstante, la asesoría personalizada, la verificación técnica y la certificación reconocida son elementos difíciles de sustituir, especialmente para eventos que buscan diferenciarse o cumplir con normativas internacionales.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad competitiva actual es baja, pero tiene una tendencia al aumento. En Colombia existen pocas empresas que ofrezcan servicios especializados en sostenibilidad para eventos, entre ellas Páramo Impacta, Greensouls, Diorama Group, Green Projections y Wero, que han desarrollado iniciativas puntuales en gestión de residuos y educación ambiental en los eventos. Sin embargo, el crecimiento del mercado y la presión de las políticas públicas están incentivando la aparición de nuevos actores. La diferenciación dependerá del nivel de innovación, capacidad técnica, credibilidad y alianzas estratégicas con entidades certificadoras y redes del sector.

7.3.2. Benchmarking

La Tabla 2 muestra diferentes aspectos importantes de las empresas consideradas en el estudio.

Tabla 2. Análisis comparativo de empresas consultoras con enfoque sostenible en eventos.

Empresa	Enfoque principal	Servicios ofrecidos	Segmento de clientes	Valor diferenciador / propuesta de valor
Páramo Impacta	Sostenibilidad en la industria del entretenimiento en vivo.	Estrategias de sostenibilidad, medición de impactos, inclusión social y ambiental en eventos.	Festivales, conciertos, grandes producciones culturales.	Integra sostenibilidad como eje central del entretenimiento. Busca transformar el sector mediante un cambio sistémico hacia prácticas sostenibles.
GreenSouls	Marketing con propósito y sostenibilidad.	Activaciones de marca con causa, campañas de impacto social y ambiental, comunicación sostenible.	Marcas con enfoque en RSE y consumo responsable.	Empresa B certificada. Combina marketing experiencial y sostenibilidad para generar impacto positivo y reputacional.
Diorama Group	Consultoría estratégica en sostenibilidad.	Diagnósticos, diseño de indicadores, planes de sostenibilidad, reportes ESG, análisis financiero y legal.	Gobiernos, multilaterales, grandes empresas y gremios.	Rigor técnico y enfoque cuantitativo. Especialista en sostenibilidad corporativa, gobernanza y políticas públicas.
Green Projections	Producción audiovisual.	Gestión ambiental en filmaciones, medición de huella de carbono, asesoría técnica en sostenibilidad audiovisual.	Productoras, agencias y eventos audiovisuales.	Empresa pionera en Latinoamérica en sostenibilidad para la industria audiovisual. Amplia experiencia técnica en mitigación de impactos.
Wero	Gestión de residuos en eventos.	Capacitaciones, gestión de residuos, implementación de estrategias "cero desperdicios".	Organizadores de eventos y marcas aliadas.	Combina gestión ambiental con soluciones digitales para el pago y el control logístico. Promueve alianzas estratégicas y educación ambiental.

Fuente: Elaboración propia con ayuda de Perplexity AI.

El *benchmarking* evidencia una diversificación del mercado de la sostenibilidad aplicada al entretenimiento y la presencia de actores que abordan el tema desde perspectivas complementarias (consultoría, gestión de residuos, *marketing* verde, producción sostenible). Sin embargo, se identifica una brecha en servicios especializados de medición de impactos ambientales y acompañamiento integral en certificaciones sostenibles para eventos en vivo, lo que representa una oportunidad clara para la construcción del modelo de negocio.

7.4. Análisis interno

7.4.1. Entrevistas semiestructuradas

Como parte del diagnóstico cualitativo del entorno, se realizó una entrevista a Melisa Dávila, representante del centro de convenciones Plaza Mayor Medellín, considerado uno de los *venues* más representativos de la ciudad. Los principales hallazgos permitieron comprender las dinámicas operativas, las prácticas sostenibles implementadas y los retos ambientales percibidos en el sector de los eventos en vivo.

Su modelo de operación combina servicios propios con aliados, lo cual evidencia una cadena de valor colaborativa, aunque aún con limitaciones en sostenibilidad estructurada. Realizan permanentemente medición de la generación de residuos en cada uno de los eventos y, aunque algunos han contado con consultorías puntuales para el cálculo de huella de carbono, ninguno ha implementado un sistema integral de sostenibilidad que permita certificarlo como un evento sostenible. Dentro de los retos principales, relaciona limitación de infraestructura en cuanto a recipientes para la separación y acopio de residuos o contenedores especializados

y considera que el acompañamiento técnico y contar con certificaciones que respalden las prácticas sostenibles son el valor agregado que esperaría de un aliado experto.

Los hallazgos reflejan que, si bien existe una creciente conciencia ambiental en los *venues* y entre los organizadores de eventos, la sostenibilidad aún se aborda desde acciones aisladas y no como un sistema de gestión integral. Las limitaciones económicas, la falta de incentivos y la ausencia de metodologías estandarizadas para la medición de impactos evidencian una brecha de mercado. En este sentido, el modelo de negocio propuesto encuentra una oportunidad concreta para ofrecer acompañamiento técnico especializado y fortalecer la capacidad del sector para avanzar hacia certificaciones y prácticas verificables de sostenibilidad.

En el marco del diagnóstico cualitativo también se realizó una entrevista a Jenny Prieto, fundadora de la empresa Ciclo Vivo, organización dedicada a la gestión integral de residuos en producciones audiovisuales y eventos masivos. Esta entrevista permitió profundizar en los retos operativos y estructurales asociados a la sostenibilidad ambiental en el sector del entretenimiento e identificar oportunidades de articulación entre actores del ecosistema.

Jenny manifiesta que las principales barreras para la implementación de prácticas sostenibles en la industria son “falta de obligatoriedad legal, poca conciencia de valor ambiental y ausencia de incentivos económicos o certificaciones obligatorias”. Sus clientes valoran la integralidad del servicio, ya que Ciclo Vivo ofrece una solución completa que incluye acompañamiento, capacitaciones y recolección unificada de casi todas las corrientes de residuos.

El caso de Ciclo Vivo evidencia que, aunque existen empresas comprometidas con la gestión ambiental, las condiciones del entorno —particularmente la falta de regulación obligatoria y de incentivos económicos— limitan su crecimiento y expansión. Este hallazgo refuerza la pertinencia del modelo de negocio propuesto, que busca articular la medición de impactos, la capacitación y el acompañamiento técnico para fortalecer la cadena de valor de la sostenibilidad en los eventos en vivo, promoviendo la colaboración entre *venues*, productores y gestores ambientales.

7.4.2. Testimonio recopilado de EVENTLAB 2025

Durante el evento EVENTLAB 2025, desarrollado en la ciudad de Bogotá, se destacó la creciente preocupación del sector por la medición del impacto ambiental y la justificación de la inversión en sostenibilidad dentro de los eventos en vivo. En palabras de Juan Tamayo, director de *planning* de PáramoLab, “hay distintas maneras de hacerlo. Hay unas más directas que otras, pero tenemos un abanico. Hay incluso certificaciones para eventos en huella de carbono neutral que son parte de los indicadores de responsabilidad de las compañías. Si una empresa demuestra que hizo una inversión en una experiencia carbononeutral, va a tener algo que mostrar internamente ante sus *stakeholders*” (Asoeventos Colombia, 2025).

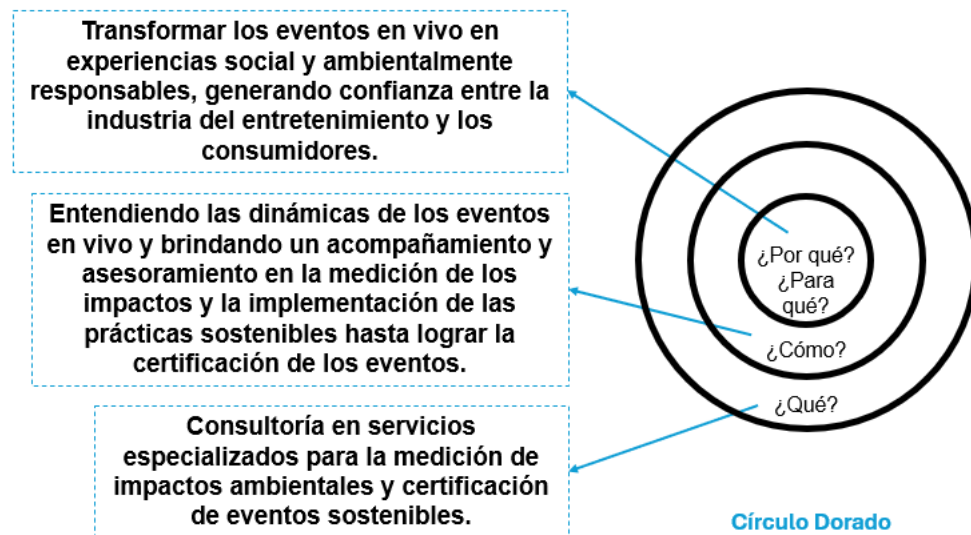
Este testimonio confirma que existe un segmento de clientes corporativos con interés creciente en vincular sus estrategias de marca con eventos sostenibles y certificados ambientalmente, motivados por la necesidad de demostrar compromiso con la sostenibilidad ante sus grupos de interés. En consecuencia, el modelo de negocio propuesto se alinea con

una tendencia de mercado real y en expansión, donde la sostenibilidad se convierte en un criterio de valor reputacional y competitivo.

7.4.3. Círculo dorado

La información recopilada a partir de las entrevistas y los testimonios presentados en EVENTLAB 2025 permitió construir el círculo dorado para el modelo de negocio (ver Ilustración 2). Esta herramienta nos permitirá construir nuestro propósito superior.

Ilustración 2. Círculo dorado de Sinek.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de negocio propuesto se sustenta en la teoría del círculo dorado, desarrollada por Simon Sinek (2010), la cual plantea que las organizaciones más inspiradoras y sostenibles

comunican y actúan desde su propósito (“por qué”) hacia el “cómo” y finalmente el “qué”. Este enfoque permite conectar de manera profunda con los valores, las motivaciones y las expectativas de los grupos de interés, generando coherencia entre la identidad organizacional y la propuesta de valor.

En este caso, el *por qué* o *para qué* del modelo de negocio se fundamenta en transformar los eventos en vivo en experiencias social y ambientalmente responsables, generando confianza entre la industria del entretenimiento y los consumidores. Este propósito refleja el compromiso de la empresa con la sostenibilidad como eje transversal y de promover la construcción de una cultura de responsabilidad ambiental dentro del sector y aportar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El *cómo* se concreta entendiendo las dinámicas propias de los eventos en vivo y ofreciendo un acompañamiento técnico y consultivo en la medición de impactos ambientales y en la implementación de prácticas sostenibles. Este proceso incluye desde el diagnóstico inicial hasta la formulación de estrategias que permitan la certificación de eventos sostenibles, lo cual representa un elemento diferenciador frente a la competencia.

Finalmente, el *qué* del modelo corresponde a la prestación de servicios de consultoría especializada para la medición de impactos ambientales en la industria del entretenimiento en Colombia. Este componente materializa la propuesta de valor, al integrar metodologías técnicas, conocimiento sectorial y una visión de sostenibilidad aplicada al contexto nacional.

En conjunto, el círculo dorado refleja la coherencia entre el propósito transformador de la organización, los medios mediante los cuales este propósito se operacionaliza y los servicios

que constituyen la expresión tangible del modelo de negocio. Esta alineación fortalece la ventaja competitiva sostenible del modelo y reafirma su rol como un actor estratégico en la transición hacia un sector del entretenimiento más consciente, medible y responsable con su audiencia.

7.4.4. Análisis de recursos y capacidades – VRIO

La Tabla 3 muestra los recursos y las capacidades del modelo de negocio, que son valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados para explotarlo y por lo tanto que podrían convertirse en ventaja competitiva frente a los competidores.

Tabla 3. Análisis VRIO.

Recurso o Capacidad	¿Tiene Valor?	¿Es Raro?	¿Es Costoso de Imitar?	¿Está Organizado para Explotarlo?	Ventaja Competitiva
Experticia en sostenibilidad para eventos del sector entretenimiento	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura ambiental para eventos (contenedores estéticos, señalización, estaciones educativas)	✓	✓	✗	✓	Ventaja temporal / diferenciación
Propuesta de valor alineada a necesidades específicas del cliente	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Metodología para medir impacto ambiental y acompañar en certificaciones	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de articulación con el equipo técnico/logístico de eventos	✓	✗	✗	✓	Paridad competitiva
Relación con stakeholders clave del sector (clientes grandes, entidades públicas y privadas)	✓	✗	✓	✗	Paridad competitiva
Conocimiento del mercado local y regulaciones ambientales colombianas	✓	✗	✗	✓	Paridad competitiva
Capacidad de personalización de soluciones sostenibles según el tipo de evento	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia.

El análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) permite identificar los recursos y capacidades que aportan ventajas competitivas sostenibles a las organizaciones. En el análisis

para el modelo de negocio objeto de estudio, los resultados presentan algunas de las capacidades internas que constituyen una estrategia competitiva híbrida, basada tanto en la diferenciación por sostenibilidad como en la generación de valor agregado para el cliente.

Por un lado, la experticia en sostenibilidad para eventos del sector entretenimiento constituye un recurso valioso, raro, difícil de imitar y organizado para su explotación, ya que se cuenta con conocimientos técnicos en la gestión ambiental y la comprensión de necesidades de agilidad en cuanto al funcionamiento operativo y logístico de los eventos en vivo, lo que le otorga una ventaja competitiva sostenible y permite ofrecer soluciones personalizadas como son los paquetes flexibles e integrables entre sí, de acuerdo con la madurez de cada cliente. Esto crea o potencializa el impacto positivo y la creatividad, atributos aún poco desarrollados desde la sostenibilidad en la industria del entretenimiento en Colombia.

Adicionalmente, la propuesta de valor, alineada a las necesidades específicas del cliente, en conjunto con la metodología para medir los impactos ambientales y acompañar en certificaciones, refuerza esta ventaja competitiva sostenible. Ambos elementos resultan valiosos y escasos en el contexto nacional, ya que ofrecen herramientas concretas que permiten cuantificar resultados de sostenibilidad y garantizar la coherencia con estándares internacionales como la ISO 20121 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El hecho de que sea difícil de imitar radica en el conocimiento especializado, la experiencia técnica acumulada y la capacidad de adaptar las soluciones según el tipo de evento.

Otra capacidad importante para tener en cuenta corresponde a la infraestructura para la gestión ambiental en los eventos. Contenedores personalizados, prácticos y estéticos, estaciones educativas o señalización sostenible ofrecen una ventaja temporal o de

diferenciación. Aunque representa un valor agregado percibido positivamente por los clientes, este recurso es susceptible de ser imitado con relativa facilidad por empresas competidoras que dispongan de inversión en diseño o logística. Su permanencia dependerá de la innovación constante y del desarrollo de diseños modulares, estéticos y funcionales que refuercen la identidad de la marca.

En contraste, capacidades como la relación con *stakeholders* del sector y el conocimiento del mercado local y de las regulaciones ambientales generan paridad competitiva. Si bien son esenciales para operar eficazmente, no son exclusivas ni difíciles de replicar, dado que múltiples actores del sector BTL y del entretenimiento acceden a los mismos marcos normativos y redes de relación. No obstante, su correcta gestión y articulación potencian las demás capacidades diferenciadoras para el modelo de negocio, al actuar como catalizadores de su propuesta sostenible.

La capacidad de articulación con equipos técnicos y logísticos de eventos y la personalización de soluciones sostenibles según el tipo de evento se ubican entre los activos organizacionales más estratégicos. Estas habilidades, además de ser valiosas y organizadas, reflejan la flexibilidad operativa del modelo de negocio y su alineación con las necesidades dinámicas del mercado. La personalización, en particular, fortalece la percepción de valor por parte del cliente y facilita la implementación de una estrategia híbrida, en la cual el modelo de negocio combina diferenciación (a través de servicios especializados y medibles) con eficiencia operativa (al ofrecer empaquetamientos flexibles según las fases del evento: preproducción, producción y postproducción).

En síntesis, el modelo VRIO demuestra que el modelo de negocio posee recursos y capacidades que le permiten sostener una ventaja competitiva sostenible basada en el conocimiento especializado, la innovación metodológica y la capacidad de crear experiencias de entretenimiento con propósito ambiental. Al mismo tiempo, mantiene ventajas temporales derivadas de la implementación de infraestructura ambiental y alianzas estratégicas, lo que configura una estrategia híbrida de diferenciación orientada a la generación de valor económico, ambiental y reputacional, tanto para la empresa como para sus clientes.

7.4.5. Reto estratégico

Consolidarse como un activo estratégico para la industria del entretenimiento, transformando la sostenibilidad en un factor de valor tangible, competitivo e innovador para las empresas BTL conscientes y sus clientes.

8. RESULTADOS

La Tabla 4 resume los resultados del análisis PESTEL.

Tabla 4. Resumen del análisis PESTEL.

P - POLITICO	E - ECONÓMICO	S - SOCIAL	T - TECNOLÓGICO	E - ECOLÓGICO	L - LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor interés gubernamental en entretenimiento. Creación de la Secretaría Distrital del Turismo y Entretenimiento (Alcaldía de Medellín, 2024). ● Firma Alianza Verde Medellín entre ASOEVENTOS y Distrito de Medellín (Telemedellín, 2025). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado Global y Nacional en crecimiento. Industria con mayor crecimiento en Colombia 2025 (DANE, 2025). ● Ausencia del retorno inmediato (ROI). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio en hábitos de consumo: Preferencias por el consumo de experiencias sobre en comparación consumo de productos. Preferencia por experiencias responsables, transparencia y propósito en marcas/ eventos. (EMR, 2025). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnologías para medición y trazabilidad (<i>software</i> de huella de carbono, consumo de energía). ● Dificultad en la integración de nuevas tecnologías como energías sostenibles con la infraestructura actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgos de <i>Greenwashing</i> por dificultad en el cierre de ciclos. ● Alto consumo de recursos y generación de residuos y emisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO 20121:2024 Eventos sostenibles. ● Normatividad Ambiental con exigencias que aplican a marcas patrocinadoras Resolución 1407 de 2018, ley 2232 de 2022 y Resolución 803 de 2024.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el análisis PESTEL presentado en el capítulo del desarrollo de trabajo y resumido en la Tabla 4, se identificaron los riesgos y oportunidades presentados en la Ilustración 3.

Ilustración 3. Riesgos y oportunidades PESTEL.

ANÁLISIS PESTEL



RIESGOS

Al revisar el Macroentorno nos preocupan:
La dificultad en replicar las prácticas sostenibles en diferentes escenografías o locaciones
Porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio en
Generando mayor impacto negativo y desvirtuando el propósito real del negocio



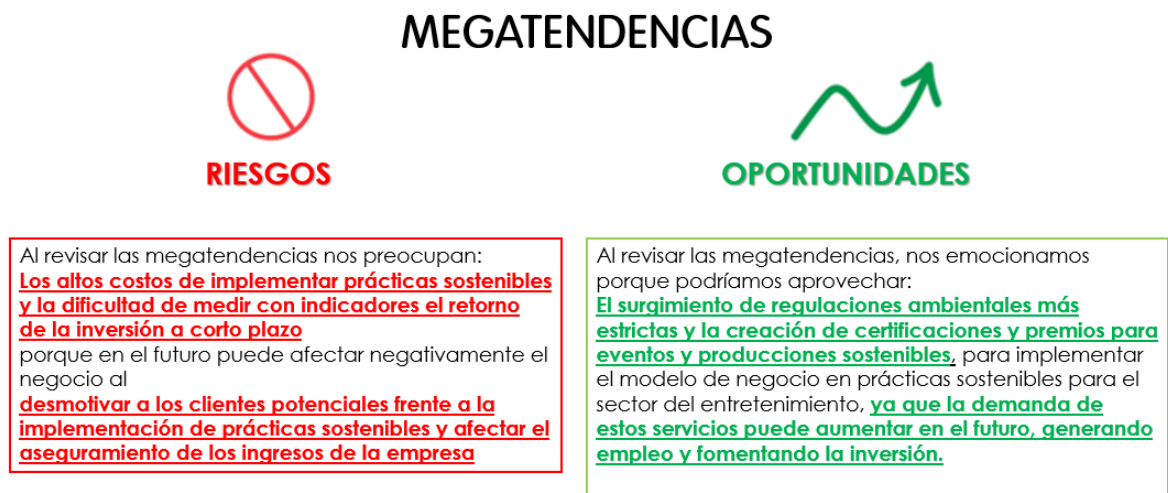
OPORTUNIDADES

Al revisar el Macroentorno, nos emocionamos porque podríamos aprovechar:
Crecimiento del entretenimiento en PIB Colombia, creación de la secretaría del turismo y entretenimiento en Medellín y las tendencias en la organización de eventos y producciones audiovisuales sostenibles, para implementar el modelo de negocio en prácticas sostenibles para el sector del entretenimiento, **ya que la demanda de estos servicios presenta aumentos actuales y a futuro, generando empleo y fomentando la inversión.**

Fuente: Elaboración propia.

La tasa de crecimiento del mercado del sector del entretenimiento nos entusiasma, ya que se puede entender como una oportunidad en la demanda de los servicios de consultoría. Por otro lado, la naturaleza transitoria de los eventos dificulta estandarizar prácticas (gestión de residuos, energía, movilidad) y puede hacer que el impacto negativo siga siendo alto, por lo que será necesario diseñar equipamiento y prácticas fácilmente adaptables a diferentes escenarios y locaciones. La Ilustración 4 aborda los riesgos y las oportunidades identificados de las megatendencias.

Ilustración 4. Riesgos y oportunidades que surgen de las megatendencias.



Fuente: Elaboración propia.

El cliente puede sentir que invierte más de lo que recupera, especialmente si no ve beneficios inmediatos. Se deberán crear paquetes de consultoría flexibles, de manera que se pueda ofrecer servicios por fases o niveles (Básico, Intermedio, Certificable). Así, el cliente empieza con un bajo costo y puede escalar al ver resultados. Además, se deberán desarrollar métricas que permitan evidenciar la creación de valor o los costos evitados por la implementación de buenas prácticas sostenibles. No solo se debe comunicar ROI económico, sino también reputacional y de cumplimiento normativo: atracción de patrocinadores, acceso a certificaciones y reducción de riesgos legales y reputacionales. Adelantarse al surgimiento de regulaciones obligantes permite estar un paso delante de posibles competidores.

Ilustración 5. Riesgos y oportunidades de la industria.



Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 5 muestra los riesgos y las oportunidades que se presentan en la industria. Algunos clientes creen que el negocio puede financiarse con la venta de residuos reciclables o mobiliarios al final del evento cuando, en la práctica, la disposición de esos residuos puede incluso generar un costo adicional. Es importante prevenir desde la etapa de planeación y montaje el uso de materiales y elementos que puedan aumentar la generación de residuos y elementos que no se puedan reutilizar en otro evento o contar con alianzas que ofrezcan alquiler de mobiliario o aprovechamiento de elementos sin costo. Adicionalmente, es importante considerar las características del sector y de los clientes, como se resalta en Ilustración 6.

Ilustración 6. *Highlights* de las entrevistas.

“Los clientes están comenzando a exigir más prácticas sostenibles, especialmente en la gestión de residuos y el cálculo de huella de carbono”
Estefanía Cuartas – Cofundadora Empresa de servicios ambientales en eventos y producciones audiovisuales

“Los clientes valoran el acompañamiento constante, la reacción rápida ante imprevistos y la personalización del servicio.”
Melisa Dávila – Plaza Mayor (Venue)

“El sector del entretenimiento tiene mucho presupuesto, pero destinan muy poco recurso a la gestión de los impactos ambientales.”
Jenny Prieto – Ciclo Vivo (Gestor de Residuos)

8.1. Cocreación

Una vez culminada la etapa de diagnóstico, se procede a integrar la información de tal forma que permita identificar el propósito superior, la ventaja competitiva y el modelo de negocios.

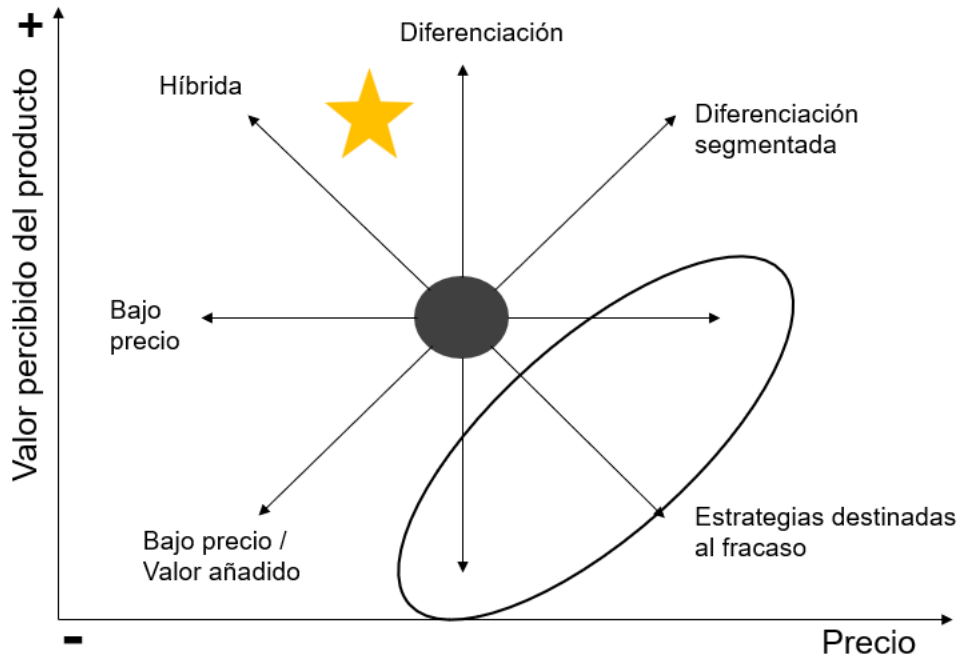
8.1.1. Propósito superior

Consolidar la sostenibilidad como eje estratégico y transformador de los eventos en vivo, generando valor compartido entre empresas, comunidades y el planeta.

8.1.2. Reloj estratégico de Bowman y Faulker

La Ilustración 7 muestra el reloj estratégico de Bowman y Faulker. Una vez analizados los recursos y las capacidades y haber escuchado las necesidades de los actores importantes del sector, esta herramienta permite establecer que el modelo de negocio debe plantear una estrategia híbrida con una tendencia a futuro hacia la diferenciación.

Ilustración 7. Reloj estratégico de Bowman y Faulker.



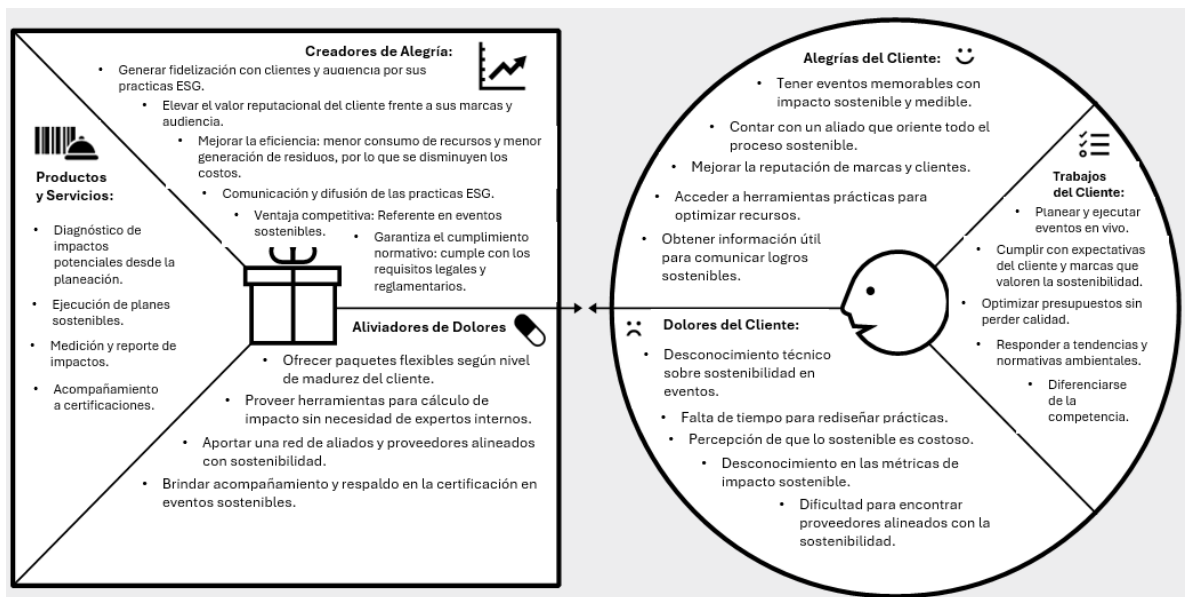
Fuente: Rivas-Montoya (2023).

ESTRATEGIA HÍBRIDA/DIFERENCIACIÓN: el modelo de negocio debe enfocarse en entregar alto valor a empresas BTL, *venues* y sus marcas conscientes de la sostenibilidad, construir una propuesta de valor que le dé tranquilidad al cliente mediante un sólido *know how* (con la experticia en prácticas ambientales aplicadas al sector del entretenimiento), le ofrezca innovación, agilidad y cumplimiento regulatorio, y le agregue un gran valor reputacional a su marca. Todo esto se deberá lograr con precios competitivos que permitan ganar visibilidad, confianza y posicionamiento en el mercado. Una vez la consultora sea referente, se podrá fortalecer la estrategia hacia la diferenciación absoluta.

8.1.3. Lienzo de cliente y propuesta de valor

A continuación, en la Ilustración 8 se presenta la integración entre el lienzo del cliente y la propuesta de valor.

Ilustración 8. Propuesta de valor para consultora en sostenibilidad para el sector del entretenimiento.



Fuente: Elaboración propia.

El lienzo de cliente presenta los dolores y las alegrías del segmento objetivo. A partir de estos se logra identificar que los principales dolores del cliente radican en el desconocimiento técnico, la percepción de altos costos y la falta de tiempo o recursos internos para rediseñar procesos. De acuerdo con estos dolores, se plantea que el modelo de negocio debe estar encaminado a brindar un acompañamiento continuo al cliente. Frente a ello, se plantea una propuesta de valor diferencial basada en la personalización de paquetes de consultoría, el










acompañamiento continuo y la disponibilidad de herramientas que permitan medir, comunicar y certificar los impactos ambientales, sociales y económicos de los eventos en vivo.

El modelo busca satisfacer las necesidades de los clientes al brindar soluciones que no solo alivian los obstáculos operativos, sino que también potencian su reputación y competitividad en el mercado. Los “creadores de alegría” —como la fidelización de audiencias, la mejora del posicionamiento mediante el fortalecimiento de la estrategia ESG y el cumplimiento normativo— refuerzan la promesa de valor hacia una sostenibilidad rentable y medible. Asimismo, la integración de una red de aliados y proveedores sostenibles amplía la capacidad de respuesta del modelo y consolida su papel como aliado estratégico del sector. La propuesta de valor, en conjunto con el lienzo del cliente, demuestra la coherencia frente a las dinámicas reales del mercado y responde de forma efectiva a las expectativas del cliente y a las tendencias globales hacia experiencias más responsables y con impacto positivo.

8.1.4. Modelo de negocio

A continuación, en la Ilustración 9 se presenta el modelo de negocio.

Ilustración 9. Modelo de negocio.

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Venues - ICONTEC - Gestores de residuos - Proveedores de energías alternativas - Proveedores sostenibles - Plataformas de medición de impacto - Asoeventos - Cámara de Comercio de Medellín - Universidades o centros de investigación - Secretaría de Turismo y Entretenimiento Medellín 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de impactos potenciales desde la planeación. - Ejecución de planes sostenibles (logística, residuos, agua, energía, empleo). - Medición y comunicación de resultados y certificación - Acompañamiento a certificaciones (ISO 20121, eventos carbono neutro) <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano Experto - Software para medición de impactos - Red de aliados estratégicos (proveedores y gestores sostenibles, Autoridades certificadoras) - Kit de mobiliario personalizado para la gestión de residuos 	<p>Propuestas de valor </p> <p>Consultoría integral y flexible en sostenibilidad para eventos en vivo, que acompaña a empresas BTL desde el diagnóstico hasta la certificación (ISO 20121, carbono neutro), generando valor ambiental, social y reputacional con impactos medibles.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento personalizado y continuo - Asesoría técnica desde el diagnóstico hasta la certificación - Formación y empoderamiento red de proveedores - Cocreación de soluciones adaptadas - Reportes de impacto sostenibles y comunicacionales <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Canales digitales B2B. - Contacto directo vía red de networking con autoridades ambientales y técnicas. - Página web y redes sociales - Alianzas con gremios del sector (Asoeventos) - Participación en ferias y webinars del sector 	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Empresas BTL y productoras de eventos con compromiso o interés en sostenibilidad, así como marcas, venues y entidades que buscan medir y reducir los impactos ambientales de sus eventos</p>
<p>Estructura de costos </p> <p><u>Costos Fijos:</u> Salarios del equipo consultor, Software de medición, marketing y alianzas.</p> <p><u>Costos Variables:</u> Transporte, kits especializados para la gestión de residuos, certificaciones, licencias.</p> <p><u>Costo Indirectos:</u> Comunicación, Participación en ferias, capacitaciones.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultoría por proyecto y por paquetes (Básico – Avanzado- Certificable. - Venta de programas de formación y capacitación. 		

Fuente: Elaboración propia.

La ventaja competitiva del modelo de negocio se refleja en su capacidad para integrar la sostenibilidad como eje transversal de cada componente del Canvas, articulando recursos, actividades y alianzas que generan valor diferenciado. La propuesta de valor, centrada en la consultoría integral, se compone de un acompañamiento técnico y estratégico que cubre todas las fases del evento (preproducción, producción y postproducción), lo que permite ofrecer soluciones personalizadas, medibles y certificables. Esta capacidad de personalización y trazabilidad del impacto ambiental, social y económico constituye un elemento raro y difícil

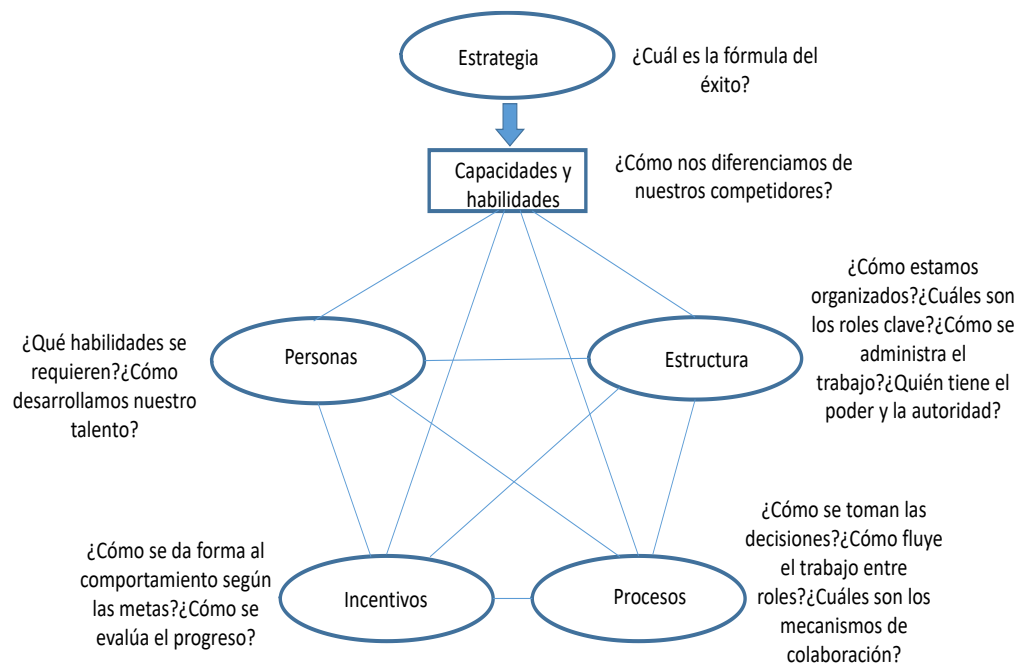
de imitar, lo que, junto con la articulación de una red de aliados técnicos y estratégicos, consolida una ventaja competitiva sostenible frente a otros actores del sector.

Además, al ofrecer paquetes flexibles adaptados a las necesidades y presupuestos de las empresas BTL conscientes y de sus marcas se garantiza el enfoque en una estrategia híbrida que combina diferenciación compuesta por la estructura de ingresos y el relacionamiento con los clientes, lo que garantiza la generación de valor. El modelo no se limita a proveer servicios ambientales, sino que convierte la sostenibilidad en un activo estratégico y de reputación, promoviendo la eficiencia y el posicionamiento de marca para sus clientes. Esta orientación hacia la creación de valor compartido y medible, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 12, refuerza la posición competitiva dentro de la industria del entretenimiento al vincular la sostenibilidad con la rentabilidad y la diferenciación responsable.

8.1.5. Modelo estrella de Jay R. Galbraith

Teniendo en cuenta que el modelo de negocio propuesto aún no cuenta con una empresa constituida formalmente, se incorpora una hoja de ruta orientada al diseño organizacional, fundamentada en el modelo de la estrella de Kates y Galbraith (2007) (Ilustración 10). Este modelo parte de la premisa de que “diferentes estrategias requieren diferentes organizaciones” y sostiene que el liderazgo debe encargarse de diseñar de manera coherente la estructura, los procesos, los sistemas de recompensa y las prácticas de gestión del talento, de modo que la organización desarrolle las capacidades y habilidades necesarias para ejecutar eficazmente su estrategia.

Ilustración 10. Modelo de la estrella de Kates y Galbraith.



Fuente: Kates y Galbraith (2007).

En la Tabla 5 se desarrollan cada uno de los componentes del modelo de la estrella, diseñados de manera que puedan garantizar el éxito en la implementación de la estrategia que llevará el modelo de negocio al éxito.

Tabla 5. Diseño de la organización para la estrategia elegida (modelo de la estrella de Kate y Galbraith).

Modelo de la Estrella	
Estrategia	Consolidarse como un activo estratégico para la industria del entretenimiento, transformando la sostenibilidad en un factor de valor tangible, competitivo e innovador para las empresas BTL conscientes y sus clientes.
Capacidades y habilidades	Diferenciarse mediante certificación en eventos sostenibles (ISO20121) Propuesta de valor basada en ofrecer soluciones empaquetadas (básico, intermedio, certificable) Siendo ágiles y adaptables Equipamientos modulares y adaptables a diferentes tipos de eventos y locaciones
Estructura	Estructura organizacional ligera y modular, con núcleo estratégico propio (dirección, sostenibilidad, comercial) y red de aliados externos (operativos, certificadores, diseñadores, recicladores). Por proyectos/eventos, permitiendo escalar según demanda. Líneas claras por fase del servicio: preproducción (diagnóstico), producción (implementación operativa) y postproducción (medición y certificación).
Procesos	Proceso de venta consultiva: comprender al cliente, cocrear la solución. Diagnóstico ambiental personalizado según tipo de evento. Implementación técnica en campo (infraestructura, acompañamiento operativo). Medición de indicadores y elaboración y comunicación de informes visuales para cliente final y la audiencia. Proceso de mejora continua basado en <i>feedback</i> e indicadores por evento.
Personas	Técnicos y creativos con visión ambiental, criterio estético y habilidades operativas. Comerciales: consultores o promotores con habilidades en comunicación, educación ambiental y relación con cliente. Profesionales apasionados por la sostenibilidad, con disposición a trabajar por proyectos/eventos. Colaboradores capaces de integrar valores como compromiso, adaptabilidad y pensamiento sistémico.
Incentivos	Reconocimiento al equipo por cumplimiento de objetivos por evento (impacto medido, satisfacción del cliente, eficiencia operativa). Recompensas simbólicas y emocionales alineadas con el propósito (huella reducida, testimonio del cliente, visibilidad). Posibilidad de crecer dentro de la red según desempeño y compromiso con la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

8.1.6. Hoja de ruta estratégica

Una vez desarrolladas las fases de diagnóstico, formulación del reto estratégico y cocreación del modelo se establece la hoja de ruta estratégica, la cual define las acciones a implementar en el corto, el mediano y el largo plazo, correspondientes a horizontes de uno, tres y cinco años, respectivamente. Esta hoja de ruta tiene como propósito orientar la ejecución

progresiva del modelo de negocio y garantizar la coherencia entre la estrategia propuesta, los objetivos organizacionales y el desarrollo sostenible de la empresa a lo largo del tiempo. La Ilustración 11 resumen las acciones principales de la hoja de ruta estratégica.

Ilustración 11. Hoja de ruta estratégica.

Inmediato plazo 1 año	Corto plazo 3 años	Mediano plazo 5 años
<ul style="list-style-type: none"> - Constitución legal de la organización. - Definición de la estructura organizacional - Establecimiento de alianzas con Asoeventos, ICONTEC, universidades y <i>venues</i>. - Participación en ferias y <i>webinars</i> de la industria. (EVENT LAB 2026) - Creación de red inicial de proveedores y contratistas con ADN sostenible. - Pilotaje del modelo con uno o dos eventos (en alianza con entidades académicas o culturales). - Creación de materiales de comunicación y reportes de impacto modelo. - Medición de resultados del piloto y ajustes a la propuesta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y lanzamiento del sitio web institucional. - Incorporación de consultores ambientales, analistas de sostenibilidad y aliados logísticos. - Implementación de un modelo de membresía o acompañamiento continuo para eventos sostenibles recurrentes. - Creación de una línea interna de servicios de certificación de eventos sostenibles. - Acompañamiento al menos de cinco eventos. - Al menos un evento certificado en ISO 20121 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de operaciones a otras ciudades (Bogotá, Cali, Cartagena, Barranquilla) - Acompañamiento al menos un evento al mes. - Consolidación de fuentes de ingreso diversificadas (consultoría, formación, licencias, tecnología). - Publicación del primer "Informe Nacional de Sostenibilidad en Eventos en Vivo". - Consolidar el reconocimiento como empresa líder en sostenibilidad del sector del entretenimiento.
<p>Consolidarse como un activo estratégico para la industria del entretenimiento, transformando la sostenibilidad en un factor de valor tangible, competitivo e innovador para las empresas BTL conscientes y sus clientes</p>		

Fuente: Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

El modelo de negocio propuesto representa una innovación estratégica en la industria del entretenimiento en Colombia, al incorporar la sostenibilidad como un eje transversal para la creación de valor. Su enfoque en la medición de impactos ambientales, la adopción de prácticas sostenibles y la certificación de eventos configura una ventaja competitiva sostenible frente en un mercado de este tipo de servicios, que apenas empieza a ser explotado.

El análisis estratégico evidencia una oportunidad de diferenciación híbrida, sustentada en la capacidad del modelo para ofrecer soluciones técnicas personalizadas a empresas BTL, *venues* y organizadores de eventos, combinando eficiencia operativa e innovación en sostenibilidad. Esta propuesta estratégica permite fortalecer simultáneamente la rentabilidad, la reputación corporativa y el compromiso ambiental de las organizaciones que adopten estos servicios.

Asimismo, el modelo se alinea con las megatendencias globales y la evolución del consumidor sensible por la sostenibilidad, el cual demanda transparencia, trazabilidad y responsabilidad social en las experiencias de entretenimiento. En este sentido, la consultora se perfila como un actor clave en la transición hacia eventos con propósito, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 12.

Las entrevistas realizadas a actores del ecosistema, como Plaza Mayor y Ciclo Vivo, reflejan que la sostenibilidad aún se percibe como una práctica voluntaria y débil. Sin embargo, también refleja un creciente interés en la certificación y en el acompañamiento técnico

especializado. Esto confirma la pertinencia y la oportunidad del modelo propuesto dentro del mercado nacional.

De igual manera, los hallazgos derivados de EVENTLAB 2025 corroboran que el sector del entretenimiento empieza a reconocer la sostenibilidad como un atributo diferenciador y medible. Tal como expuso el director de PáramoLab, la certificación en carbononeutralidad se ha convertido en un indicador estratégico para justificar inversiones ante los *stakeholders*, consolidando así la sostenibilidad como un criterio competitivo más que como una tendencia voluntaria.

Finalmente, la ventaja competitiva del modelo se sustenta en sus recursos y capacidades VRIO: conocimiento especializado, innovación metodológica y articulación de aliados técnicos. Estos elementos, difíciles de imitar y estratégicamente organizados, aseguran la coherencia entre el propósito superior —transformar el entretenimiento desde la sostenibilidad— y la ejecución práctica del modelo, garantizando su relevancia y sostenibilidad a largo plazo en la industria del entretenimiento.

REFERENCIAS

- A Greener Future. (s. f.). *Who we are*. <https://www.agreenerfuture.com/about>
- Alcaldía de Medellín. (2024). *Con aprobación del Concejo a propuesta de reforma administrativa del nivel central, en Medellín nacerá la Secretaría de Turismo y Entretenimiento*. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/con-aprobacion-del-concejo-a-propuesta-de-reforma-administrativa-del-nivel-central-en-medellin-nacera-la-secretaria-de-turismo-y-entretenimiento/>
- Alcaldía de Medellín. (2025). <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-de-turismo-y-entretenimiento/subsecretaria-de-promocion-turistica-y-entretenimiento/>
- Asoeventos Colombia. (2025, abril 3). *EventLab by Asoeventos Bogotá. Somos el evento que reúne el ecosistema de la industria de eventos* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=MpZnG47J8WU&t=15674s>
- Batthi, A. A., Rehman, J., Shamsi, M. I. y Shamim, K. (2025). Triple Bottom-Line: A Critical Review and Need for Strategic Renewal. *Pakistan Business Review*, 27(1), 1-28.
- Benaamari, O. (2023). *Suelos cinéticos y paneles solares en la pista de baile: así son los conciertos de la 'gira verde' de Coldplay*. https://www.elespanol.com/enclavods/historias/20230424/suelos-cineticos-paneles-solares-pista-conciertos-coldplay/757924522_0.html
- Bureau Veritas. (s. f.). *Fases de la certificación de evento sostenible alineado con los ODS*. <https://www.bureauveritas.es/certificacion/medioambiente-y-sostenibilidad/evento-sostenible>

Cámara Valencia. (s. f.). *Eventos sostenibles: ¿Está el sector preparado para el “zero waste”?* <http://negociosostenible.camaravalencia.com/ambiental/tendencias/eventos-sostenibles-esta-el-sector-preparado-para-el-zero-waste>

Carbon Neutral Plus. (s. f.). *Plataforma de huella de carbono.* <https://www.carbonneutralplus.com/plataforma/>

Climate Trade. (2023). *How to Make Carbon-Neutral Events: A Guide to Sustainable Event Planning.* <https://climatetrade.com/how-to-make-carbon-neutral-events-a-guide-to-sustainable-event-planning/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Comunicado de prensa. Producto Interno Bruto (PIB_T) – Segundo trimestre 2025^{pr}.* <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/cp-PIB-IItrim2025.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s. f.). *Actividades económicas dedicadas a la Economía Cultural y Creativa.* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/economia-cultural-y-creativa/actividades#artes-y-patrimonio>

Dois Z Publicidade. (2025). *Cómo las marcas líderes utilizan el marketing experiencial para deleitar a los clientes.* <https://doisz.com/es/blog/marcas-lideres-usam-o-marketing-experiencial>

Expert Market Research. (2025). *Events Industry Market Growth Analysis - Forecast Trends and Outlook (2025-2034).* <https://www.expertmarketresearch.com/reports/events-industry-market>

- Global Reporting Initiative. (2025). *About GRI*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- Greenpeace. (2024). *Greenwashing: qué es y por qué es una trampa para los consumidores responsables*.
<https://www.greenpeace.org/colombia/blog/campanas/contaminacion/greenwashing-que-es-y-por-que-es-una-trampa-para-los-consumidores-responsables/>
- ISO - International Organization for Standardization. (2024). ISO 2012:2024 Event sustainability management systems — Requirements with guidance for use.
<https://www.iso.org/standard/86389.html>
- Kates, A. y Galbraith, J. (2007). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lime Venue Portfolio. (2018). *FORO: Food Wastage and the fear of running out*.
<https://www.limevenueportfolio.com/content-hub/foro-food-wastage-and-the-fear-of-running-out/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). *Resolución 1407 de 2018*.
<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/resolucion-1407-de-2018.pdf>
- Moreno Clemente, C. (2021). Los ODS en la organización de eventos. *COMeIN - Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*, 115, 1.
- Mrs. Greenfilm. (s. f.). *Servicios*. <https://www.mrsgreenfilm.com/servicios/>

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pacto Global Colombia. (2022). *Las tres tendencias de consumo que continuarán en un mundo pospandémico*. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/las-tres-tendencias-de-consumo-que-continuaran-en-un-mundo-pospandemico.html>
- Peláez Orrego, M. M. (2018). *Herramienta Cualitativa el Análisis de la Industria*. [Presentación, Diplomado Formulación de la Estrategia]. Universidad EAFIT.
- Perplexity AI. (2025). *Perplexity.ai* (versión 2025) [Herramienta de inteligencia artificial]. <https://www.perplexity.ai>
- Planeteando. (2022). *¿Cómo contribuyen los festivales de música en la producción de basura en la CDMX?* <https://planeteando.org/2022/04/19/como-contribuyen-los-festivales-de-musica-en-la-produccion-de-basura-en-la-cdmx/>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). La Creación de Valor Compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49.
- PyP Medios. (2025). *¿Qué es una agencia de publicidad BTL? Aquí todo lo que debes saber*. <https://www.pypmedios.com/noticias/agencia-y-servicios-publicidad-btl>
- Ramirez, A. (2019). *¿Qué es un venue?*. <https://www.informabtl.com/que-es-un-venue/>
- REVERB. (s. f.). Music Decarbonization Project. <https://reverb.org/campaign/music-decarbonization-project/>

Rivas-Montoya, L. M. (2023). *Estramipyme. Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva*. Medellín: Editorial EAFIT.

Sectorial [@sectorialco]. (2025a). *\$300M y 6% del gasto en cultura* [Video]. Instagram.
<https://www.instagram.com/reel/DO7Bbw2Db95/#>

Sectorial. (2025b). *Colombia Entertainment (Video y Podcast)*. <https://sectorial.co/articulos-especiales/colombia-entertainment-video-y-podcast/>

Sinek, S. (2010, mayo 4). *How Great Leaders Inspire Action (TED Talk)* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

van Bommel, K. (2018). *Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies*. *Journal of Cleaner Production*, 196, 829-841.

ANEXOS

Anexo 1: Formato entrevista semiestructurada

	PREGUNTAS	ENTREVISTADO:
	Contexto del actor estratégico	
1	¿Cómo describes los servicios que presta tu empresa?	
2	¿Cómo describiría la importancia de la sostenibilidad en el sector del entretenimiento y en su empresa?	
3	¿Cuáles son los principales retos ambientales que enfrentan sus clientes del sector del entretenimiento?	
4	¿Qué métricas o indicadores utiliza actualmente para evaluar su impacto ambiental?	
5	¿Qué diferencias ha identificado en los requerimientos ambientales de la industria del entretenimiento en comparación con otros sectores?	
7	¿Ha buscado algún tipo de apoyo o asesoría para mejorar su desempeño ambiental? ¿Cuáles?	
	Conocimiento del cliente final	
1	¿Cuáles son los principales servicios, trabajos o tareas para las que son contratados?	
2	¿Cómo llegan los clientes a ustedes? ¿Ustedes hacen algún esfuerzo para vender los servicios?	
3	¿Con quiénes tienen mayor contacto los clientes en su empresa?	
4	¿Cuáles son los clientes más frecuentes? ¿Cuáles son los clientes más grandes?	
5	¿Cuáles son las prácticas sostenibles que más piden los clientes?	
6	¿Cuáles son los reclamos o quejas más frecuentes de los clientes hacia la empresa? (Frustraciones)	
7	¿Cuáles son las razones por las que reciben más manifestaciones de gratitud y felicitación? (Alegrijas)	
	Dolores y/o Alegrijas	
1	¿Cuáles cree que son las principales barreras para la implementación de prácticas sostenibles en el sector del entretenimiento?	
2	¿Considera que hay incentivos regulatorios o del mercado que fomenten la implementación de estrategias sostenibles en el sector del entretenimiento?	
3	¿Qué valor agregado entrega a sus clientes?	
4	¿Quiénes son los grupos de interés beneficiados con su empresa?	
5	¿Qué tipo de soluciones ambientales has sido más efectivas y bien recibidas por sus clientes del sector del entretenimiento?	
6	¿Qué otras empresas conoce que presten los servicios que su empresa presta?	
7	¿Qué cambios ha tenido la empresa desde que se creó hasta ahora?	
8	¿Cuál es el mayor sueño que tienes con Ciclo Vivo?	

Anexo 2: Presentación diagnóstico y cocreación

ANÁLISIS EXTERNO - PESTEL:



P - POLITICO	E - ECONÓMICO	S - SOCIAL	T - TECNOLÓGICO	E - ECOLÓGICO	L - LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor interés gubernamental en entretenimiento. Creación de la Secretaría Distrital del Turismo y Entretenimiento (Alcaldía de Medellín, 2024). ● Firma Alianza Verde Medellín entre ASOEVENTOS y Distrito de Medellín (Teled Medellín, 2025). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado Global y Nacional en crecimiento. Industria con mayor crecimiento en Colombia 2025 (DANE, 2025). ● Ausencia del retorno inmediato (ROI). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio en hábitos de consumo: Preferencias por el consumo de experiencias sobre en comparación consumo de productos. Preferencia por experiencias responsables, transparencia y propósito en marcas/ eventos. (EMR, 2025). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnologías para medición y trazabilidad (<i>software</i> de huella de carbono, consumo de energía). ● Dificultad en la integración de nuevas tecnologías como energías sostenibles con la infraestructura actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgos de <i>Greenwashing</i> por dificultad en el cierre de ciclos. ● Alto consumo de recursos y generación de residuos y emisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO 20121:2024 Eventos sostenibles. ● Normatividad Ambiental con exigencias que aplican a marcas patrocinadoras Resolución 1407 de 2018, ley 2232 de 2022 y Resolución 803 de 2024.

ANÁLISIS PESTEL



RIESGOS

Al revisar el Macroentorno nos preocupan:
La dificultad en replicar las prácticas sostenibles en diferentes escenografías o locaciones
 Porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio en
Generando mayor impacto negativo y desvirtuando el propósito real del negocio



OPORTUNIDADES

Al revisar el Macroentorno, nos emocionamos porque podríamos aprovechar:
Crecimiento del entretenimiento en PIB Colombia, creación de la secretaría del turismo y entretenimiento en Medellín y las tendencias en la organización de eventos y producciones audiovisuales sostenibles, para implementar el modelo de negocio en prácticas sostenibles para el sector del entretenimiento, ya que la demanda de estos servicios presenta aumentos actuales y a futuro, generando empleo y fomentando la inversión.

MEGATENDENCIAS



RIESGOS

Al revisar las megatendencias nos preocupan:
Los altos costos de implementar prácticas sostenibles y la dificultad de medir con indicadores el retorno de la inversión a corto plazo
 porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio al
desmotivar a los clientes potenciales frente a la implementación de prácticas sostenibles y afectar el aseguramiento de los ingresos de la empresa



OPORTUNIDADES

Al revisar las megatendencias, nos emocionamos porque podríamos aprovechar:
El surgimiento de regulaciones ambientales más estrictas y la creación de certificaciones y premios para eventos y producciones sostenibles, para implementar el modelo de negocio en prácticas sostenibles para el sector del entretenimiento, ya que la demanda de estos servicios puede aumentar en el futuro, generando empleo y fomentando la inversión.

INDUSTRIA



RIESGOS

Al revisar la Industria nos preocupa:
El hermetismo de los clientes frente a la posibilidad de pagar por los servicios de sostenibilidad en sus eventos.
 porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio por
la pérdida de negociación y el aseguramiento de los ingresos de la empresa



OPORTUNIDADES

Al revisar la Industria, nos emocionamos porque podríamos aprovechar:
La poca oferta de empresas especializadas en la certificación de eventos sostenibles, para implementar el modelo de negocio en prácticas sostenibles para el sector del entretenimiento, ya que podemos enfocarnos en un nicho de mercado que demande estos servicios especializados.

ANÁLISIS INTERNO: INSIGHTS ENTREVISTAS

“Los clientes están comenzando a exigir más prácticas sostenibles, especialmente en la gestión de residuos y el cálculo de huella de carbono”
 Estefanía Cuartas – Cofundadora Empresa de servicios ambientales en eventos y producciones audiovisuales

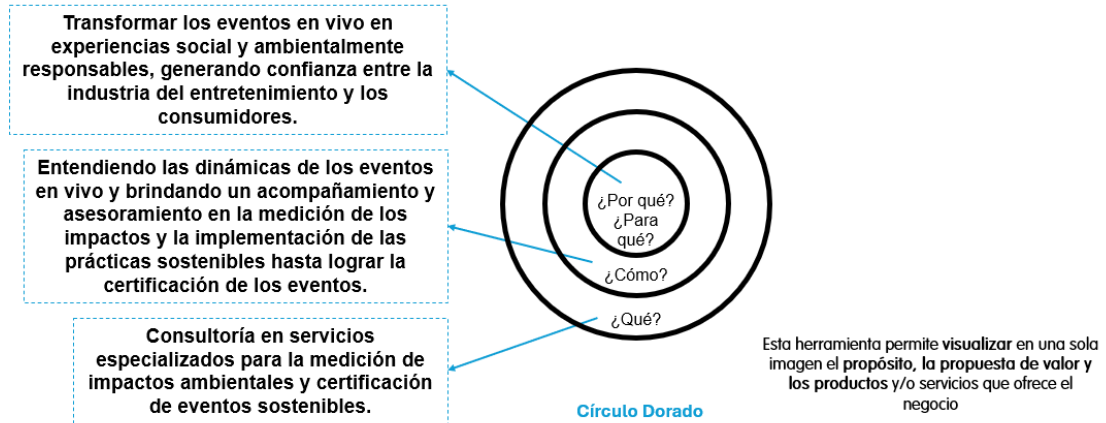
“Los clientes valoran el acompañamiento constante, la reacción rápida ante imprevistos y la personalización del servicio.”

Melisa Dávila – Plaza Mayor (Venue)

“El sector del entretenimiento tiene mucho presupuesto, pero destinan muy poco recurso a la gestión de los impactos ambientales.”

Jenny Prieto – Ciclo Vivo (Gestor de Residuos)

ANÁLISIS INTERNO: PROPÓSITO, PROPUESTA DE VALOR Y PRODUCTOS O SERVICIOS



ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES - VRIO

Recurso o Capacidad	¿Tiene Valor?	¿Es Raro?	¿Es Costoso de Imitar?	¿Está Organizado para Explotarlo?	Ventaja Competitiva
Experticia en sostenibilidad para eventos del sector entretenimiento	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura ambiental para eventos (contenedores estéticos, señalización, estaciones educativas)	✓	✓	✗	✓	Ventaja temporal / diferenciación
Propuesta de valor alineada a necesidades específicas del cliente	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Metodología para medir impacto ambiental y acompañar en certificaciones	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de articulación con el equipo técnico/logístico de eventos	✓	✗	✗	✓	Paridad competitiva
Relación con stakeholders clave del sector (clientes grandes, entidades públicas y privadas)	✓	✗	✓	✗	Paridad competitiva
Conocimiento del mercado local y regulaciones ambientales colombianas	✓	✗	✗	✓	Paridad competitiva
Capacidad de personalización de soluciones sostenibles según el tipo de evento	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible



8.4 - Mejorar la eficiencia de los recursos en el consumo y la producción
Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Cons



8.5 - Trabajo decente e igualdad de remuneración
De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor



12.2 - Gestión sostenible y uso de los recursos naturales
De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales



12.3 - Reducir a la mitad los residuos mundiales de alimentos per cápita
De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la



12.5 - Reducir sustancialmente la generación de residuos
De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización



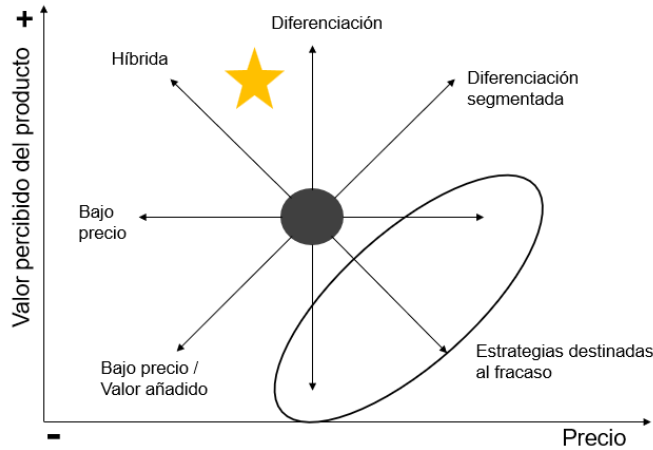
12.6 - Fomentar prácticas sostenibles en las empresas
Aleentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes



El principal problema u oportunidad identificado en el diagnóstico es:

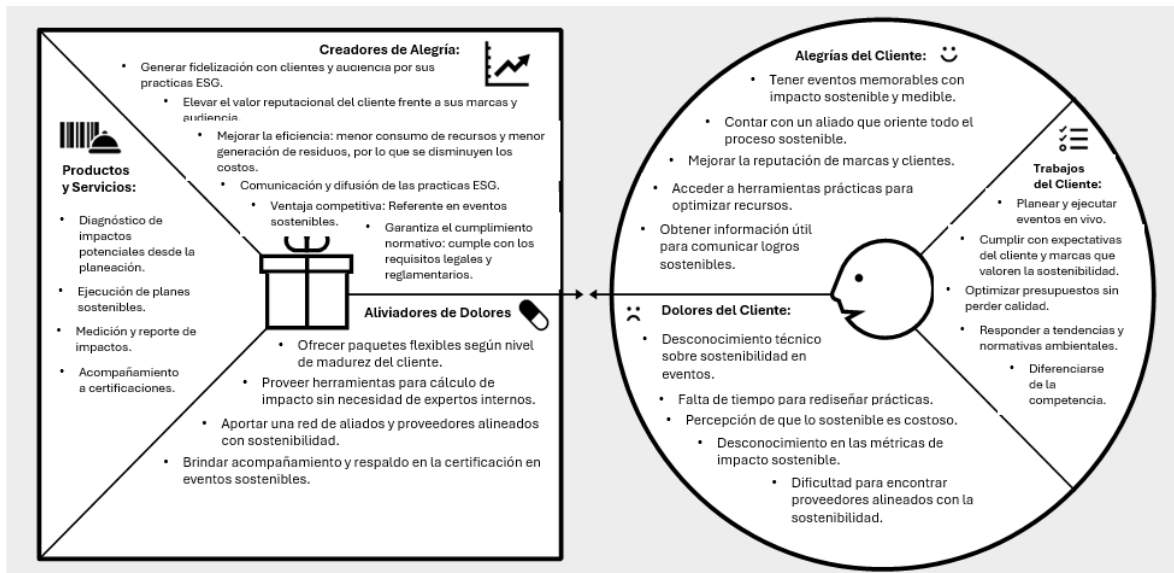
Consolidarse como un activo estratégico para la industria del entretenimiento, transformando la sostenibilidad en un factor de valor tangible, competitivo e innovador para las empresas BTL conscientes y sus clientes

RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN Y FAULKER

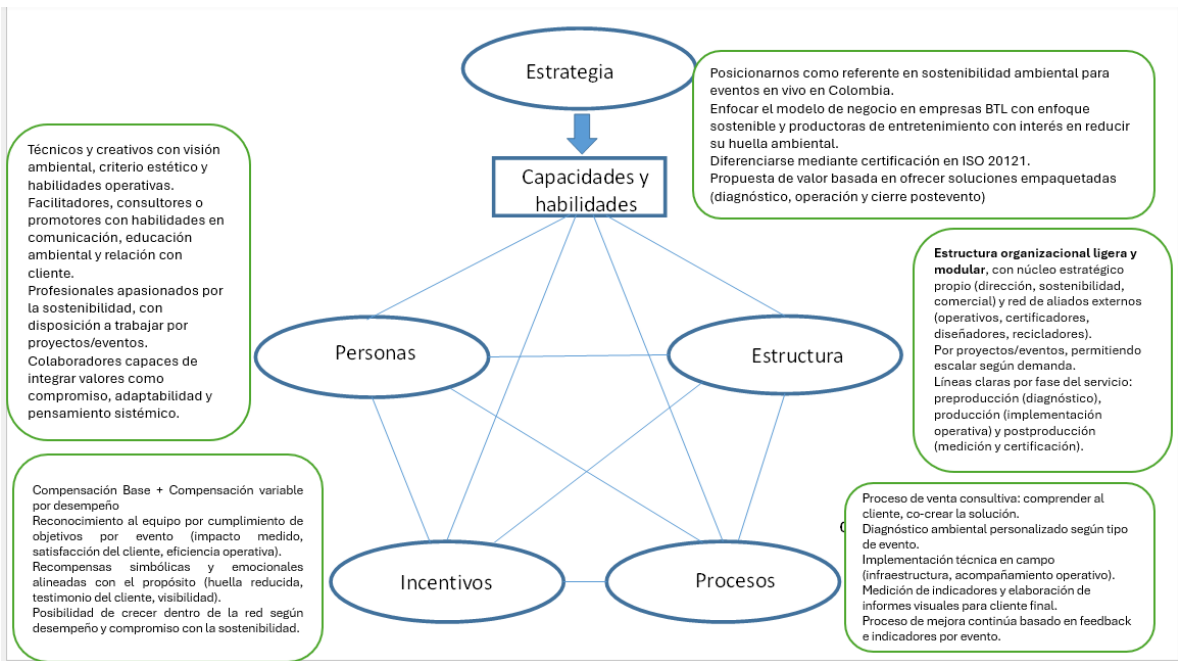


ESTRATEGIA HÍBRIDA/DIFERENCIACIÓN:

El modelo de negocio debe enfocarse en entregar alto valor a empresas **BTL, venues y sus marcas conscientes de la sostenibilidad**, construyendo una propuesta de valor que le dé tranquilidad al cliente mediante un sólido KNOW HOW con la experticia en prácticas ambientales aplicadas al sector del entretenimiento, innovación, agilidad, cumplimiento regulatorio y agregando un gran valor reputacional a la marca del cliente. Todo esto se deberá lograr con precios competitivos que nos permitan ganar visibilidad, confianza y posicionamiento en el mercado.



Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none"> - Venues - ICONTEC - Gestores de residuos - Proveedores de energías alternativas - Proveedores sostenibles - Plataformas de medición de impacto - Asoeventos - Cámara de Comercio de Medellín - Universidades o centros de investigación - Secretaría de Turismo y Entrenamiento Medellín 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de impactos potenciales desde la planeación. - Ejecución de planes sostenibles (logística, residuos, agua, energía, empleo). - Medición y comunicación de resultados y certificación - Acompañamiento a certificaciones (ISO 20121, eventos carbono neutro) 	Propuestas de valor <p>Consultoría integral y flexible en sostenibilidad para eventos en vivo, que acompaña a empresas BTL desde el diagnóstico hasta la certificación (ISO 20121, carbono neutro), generando valor ambiental, social y reputacional con impactos medibles.</p>	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento personalizado y continuo - Asesoría técnica desde el diagnóstico hasta la certificación - Formación y empoderamiento red de proveedores - Co-creación de soluciones adaptadas - Reportes de impacto sostenibles y comunicacionales 	Segmentos de mercado <p>Empresas BTL y productoras de eventos con compromiso o interés en sostenibilidad, así como marcas, venues y entidades que buscan medir y reducir los impactos ambientales de sus eventos</p>
Estructura de costos <p><u>Costos Fijos:</u> Salarios del equipo consultor, Software de medición, marketing y alianzas. <u>Costos Variables:</u> Transporte, kits especializados para la gestión de residuos, certificaciones, licencias. <u>Costo Indirectos:</u> Comunicación, Participación en ferias, capacitaciones.</p>		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Consultoría por proyecto y por paquetes (Básico – Avanzado-Certificable). - Venta de programas de formación y capacitación. 		



HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA

Inmediato plazo 1 año	Corto plazo 3 años	Mediano plazo 5 años
<ul style="list-style-type: none"> - Constitución legal de la organización. - Definición de la estructura organizacional - Establecimiento de alianzas con Asoeventos, ICONTEC, universidades y <i>venues</i>. - Participación en ferias y <i>webinars</i> de la industria. (EVENT LAB 2026) - Creación de red inicial de proveedores y contratistas con ADN sostenible. - Pilotaje del modelo con uno o dos eventos (en alianza con entidades académicas o culturales). - Creación de materiales de comunicación y reportes de impacto modelo. - Medición de resultados del piloto y ajustes a la propuesta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y lanzamiento del sitio web institucional. - Incorporación de consultores ambientales, analistas de sostenibilidad y aliados logísticos. - Implementación de un modelo de membresía o acompañamiento continuo para eventos sostenibles recurrentes. - Creación de una línea interna de servicios de certificación de eventos sostenibles. - Acompañamiento al menos de cinco eventos. - Al menos un evento certificado en ISO 20121 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de operaciones a otras ciudades (Bogotá, Cali, Cartagena, Barranquilla) - Acompañamiento al menos un evento al mes. - Consolidación de fuentes de ingreso diversificadas (consultoría, formación, licencias, tecnología). - Publicación del primer "Informe Nacional de Sostenibilidad en Eventos en Vivo". - Consolidar el reconocimiento como empresa líder en sostenibilidad del sector del entretenimiento.
<p>Consolidarse como un activo estratégico para la industria del entretenimiento, transformando la sostenibilidad en un factor de valor tangible, competitivo e innovador para las empresas BTL conscientes y sus clientes</p>		

