



Vigilada Mineducación

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA PRESTAR
SERVICIOS DE *CATERING* Y *MERCHANDISING* EN LA CIUDAD DE
MEDELLÍN

Business model proposal to provide catering and merchandising services in the
city of Medellín

MARISTELLA HOYOS GIRALDO

Trabajo de grado

Asesora temática: Gina María Giraldo Hernández

Asesora Metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
OBJETIVOS	24
GENERAL.....	24
ESPECÍFICOS.....	24
MARCO CONCEPTUAL del modelo de negocio.....	25
DISEÑO METODOLÓGICO	35
MODELO DE NEGOCIO	38
HERRAMIENTA 5 FUERZAS DE PORTER.....	38
Análisis de la industria en la que compite	38
RESULTADOS	48
CONCLUSIONES.....	53
REFERENCIAS.....	54
ANEXO.....	57

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Empresas en Colombia: cuántas han cerrado y cuántas hay activas.....	11
Imagen 2. Colombia es el tercer país con más eventos y convenciones en América Latina.....	13
Imagen 3. Lienzo de la propuesta de valor.....	46
Imagen 4. Canvas modelo de negocio.....	46
Imagen 5. Sector de la economía en el que se desarrolla la empresa.....	49
Imagen 6. Distribución de la muestra según años en el mercado.....	49
Imagen 7. Tamaño de la empresa según número de empleados.....	50
Imagen 8. Eventos recurrentes en la organización.....	50
Imagen 9. Presupuestos promedio por empleado en eventos.....	51
Imagen 10. Eventos más recurrentes con actores externos a la organización.....	51
Imagen 11. Preferencias en la elección de proveedores.....	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estructura empresarial año 2018.....	20
Tabla 2. Estructura empresarial año 2019.....	20
Tabla 3. Estructura empresarial año 2020.....	20
Tabla 4. Listado de empresas participantes.....	48

RESUMEN

El presente trabajo investigativo está en concordancia con el plan estratégico de incentivar y elevar la oferta de servicios locales para el turismo MICE¹ en la ciudad de Medellín y toda su Área Metropolitana. El desarrollo se basó en una investigación de tipo exploratoria descriptiva, y mediante el uso de instrumentos de enfoque principalmente cualitativo, con el propósito de diseñar un modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios integrados de *catering* y *merchandising*, definiendo su estrategia competitiva para el segmento de las empresas y organizaciones en el Valle de Aburrá.

Dicha investigación arrojó como resultado que la estructura empresarial de Medellín y su Área Metropolitana ha venido en crecimiento después de pandemia, retomando la celebración de eventos corporativos como herramienta clave en el relacionamiento, posicionamiento y competitividad en sus mercados.

Gracias al presente trabajo investigativo se identificaron los elementos de generación de valor para este mercado y se elaboró una propuesta de modelo de negocio integral que responda a las necesidades y expectativas del segmento de clientes, y así mismo, se identificaron las oportunidades para la creación de una empresa que ponga en práctica el modelo de negocio propuesto.

Palabras clave: Eventos, modelo de negocio, *catering*, *merchandising*, MICE, Canvas.

¹ “MICE acrónimo en inglés utilizado para definir el turismo de reuniones (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions/Events), es decir, se cataloga como MICE cuando el viaje está motivado por la realización de actividades por la asistencia a reuniones de negocio, congresos, convenciones, viajes de incentivo y cualquier otro evento organizado con motivos profesionales” (Tallardà, 2019, párr. 1).

ABSTRACT

This research work is in accordance with the strategic plan to encourage and increase the supply of local services for MICE tourism in the city of Medellín and its metropolitan area. The development was based on a descriptive exploratory research, and through the use of mainly qualitative approach instruments, with the purpose of designing a business model for the creation of an integrated Catering and Merchandising services company, defining its competitive strategy. for the segment of companies and organizations in the Aburrá Valley.

The research showed as a result that the business structure of Medellín and its metropolitan area has been growing after the pandemic. Retaking the celebration of corporate events as a key tool in the relationship, positioning and competitiveness in their markets.

Thanks to this investigative work, the elements of value generation for this market were identified and a comprehensive business model proposal was developed that responds to the needs and expectations of the customer segment, and likewise, opportunities for the creation of a company that implements the proposed business model.

Palabras clave: Events, business model, catering, merchandising, MICE, Canvas.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de grado se planteó el diseño de un modelo de negocio para la creación de una empresa que ofrezca servicios de *catering* y *merchandising* en eventos corporativos a organizaciones e instituciones en el Valle de Aburrá, en eventos tanto al interior de las organizaciones, cómo al exterior de las mismas.

Para lograr el objetivo, se realizó una investigación cualitativa de alcance descriptivo con el fin de identificar necesidades, expectativas y aspectos que generen valor para este tipo de mercado, y encontrar así oportunidades para crear una propuesta de emprendimiento que atienda este sector.

El ejercicio investigativo se abordó inicialmente desde componentes teóricos de autores clásicos relevantes, en los cuales se identificaron los conceptos claves que definen el marco teórico; dichos conceptos son: estrategia, modelo de negocio, propuesta de valor, análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter.

La consecución de los datos que respondieron al objetivo se desarrolló mediante el uso de dos tipos de fuentes: las fuentes primarias y las fuentes secundarias. Como fuentes secundarias se tomaron bases de datos de instituciones, organismos nacionales y/o agencias gubernamentales colombianas dedicadas a la gestión, supervisión, control, de los diferentes sectores empresariales, como comercio, turismo, aduanas, entre otros. Para la consecución de los datos de las fuentes primarias se utilizaron dos instrumentos: unos cuestionarios y unas entrevistas semi estructuradas. Paralelamente se indagó sobre el turismo de eventos en tendencia global con organizaciones e instituciones internacionales de turismo o industria de reuniones.

Finalmente, los datos del ejercicio investigativo permitieron el diseño y validación de un modelo de negocio que, en síntesis, contiene los siguientes elementos: en el apartado uno se encuentra la investigación general del entorno actual del turismo de reuniones, el panorama actual empresarial de la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana. En el apartado dos se encontrará un marco conceptual con los principales preceptos y teorías asociadas al tema de la

investigación. En el apartado tres se encontrarán los resultados de la investigación primaria. Finalmente, en el último apartado se encontrarán las conclusiones y análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas que permitieron construir el análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis del entorno externo mediante la herramienta PESTEL y el modelo Canvas del negocio. Si finalmente se crea la empresa, podría ser que esta responda a las expectativas del mercado objetivo y aporte al crecimiento del turismo MICE de la ciudad

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es claro en estos tiempos que el ser humano es un sujeto social que precisa relaciones e interacciones con otros, necesita de dicho relacionamiento y convivencia para desarrollarse y lograr sus objetivos reproductivos, de convivencia, afiliación, formación, profesionales, laborales, de subsistencia, económicos, así como la satisfacción de sus diversos e infinitos intereses.

La necesidad de generar estrategias de relacionamiento entre empresas y sus grupos de interés se podría decir que empezó con más fuerza a mediados del siglo XIX, con el surgimiento del modelo capitalista y el nacimiento de grandes empresas con sistemas de producción industrial. Consecuentemente, estas organizaciones fueron estructurándose internamente por medio de áreas especializadas en controlar y optimizar cada uno de sus procesos, en función de la operación del negocio, tales como: áreas de producción, logística, suministros, áreas contables, entre otras. Así mismo, surgen también dependencias, como recursos humanos, orientadas a vigilar las condiciones laborales y las necesidades de sus trabajadores, siendo estas las que empezaron a identificar la importancia de estrechar relaciones entre el empleador y el empleado, como una estrategia para afianzar el sentido de pertenencia del último frente a la organización. De la misma manera, se acentuó la importancia de potenciar relaciones comerciales con otros grupos de interés como estrategia competitiva en búsqueda de diferenciación, en aquellos mercados en crecimiento.

A medida que los mercados y las organizaciones crecen, la oferta laboral se abre en un abanico de oportunidades más amplio para una fuerza laboral siempre en busca de mejores oportunidades. Aparecen entonces problemáticas como la importancia de crear un buen clima laboral, retener los mejores talentos, crear culturas organizacionales capaces de acortar las brechas y generar sentido de familiaridad en la relación laboral.

Entre algunas de las estrategias adoptadas por las organizaciones en búsqueda de demostrar empatía y generar cercanía en la relación laboral, figuran

principalmente la conmemoración de días especiales para el empleado, y la celebración de festividades nacionales y logros organizacionales, convirtiéndose entonces en oportunidades idóneas para demostrar acompañamiento y afiliación por parte de la organización al individuo, a través de regalos, *souvenirs* y la celebración de eventos, generalmente acompañados de campañas de comunicación internas en función de reforzar la cultura organizacional.

Por otro lado, las organizaciones e instituciones se encuentran inmersas en una dinámica altamente competitiva que les obliga a ejecutar diversos tipos de estrategias concebidas para mantener o ganar una porción adicional del mercado en el que compiten; esto significa que, adicional a una adecuada ejecución de su propio modelo de negocio, deberán también apoyarse en todo tipo de recursos orientados a estrechar relaciones con sus diferentes grupos de interés, tanto con empleados como también mediante la ejecución de eventos externos o masivos, concebidos para la captación de nuevos clientes, como por ejemplo las ferias, o, simplemente, teniendo una atención especial con un cliente importante, representada en un regalo o una experiencia. Durante estos tiempos de recuperación económica después de pandemia, donde las relaciones sociales se vieron inmersas en una temporada de enfriamiento, se hace importante retomar dichas dinámicas de acercamiento comercial como parte importante de la reactivación económica, como mecanismo de recordación y, por qué no, como estrategia de poder.

Entre las dificultades que se evidencian en la oferta de empresas que prestan servicios para atención de eventos, se pueden destacar varias realidades; una es el alto grado de informalidad, Pymes en proceso de crecimiento con músculos financieros en desarrollo y por ende servicios limitados, una baja cobertura en supervisión de entidades oficiales sobre este tipo de empresas, que ha desembocado en ocasiones en fraudes con los servicios contratados.

Para las compañías es importante contar con empresas legalmente constituidas y confiables con las cuales poder contratar servicios integrales bajo estándares de calidad y buenas prácticas. Este es un sector de baja madurez y

poco formalizado dada su gran diversidad, sin embargo, en el año 2016, surgió la asociación Colombiana de Wedding and Event Professionals, por sus siglas “Asocolwep”, con una propuesta de agremiación en búsqueda de apuntarle a la organización y consolidación del sector de los eventos tanto privados, como corporativos y públicos, con el fin de ganar reconocimiento como una industria que promueve la economía del país, y con la intención adicional de generar respaldo y confianza entre sus afiliados (Asocolwep, 2021, párr. 2).

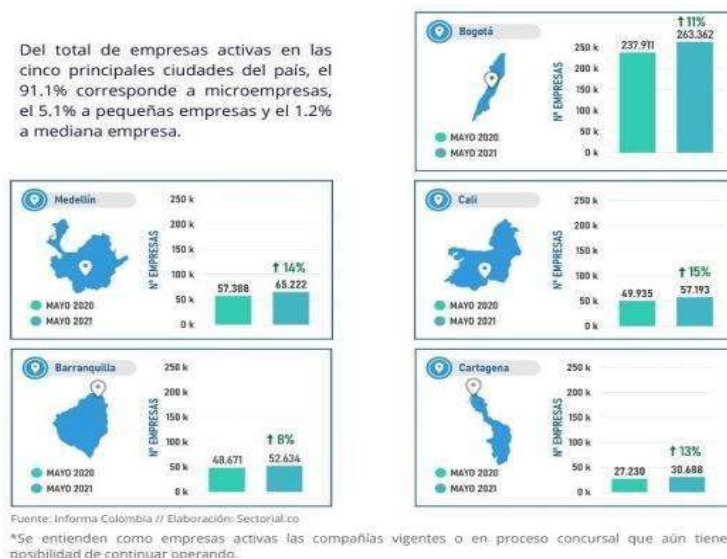
Entre las principales necesidades de eventos de relacionamiento dentro de una organización, podemos encontrar algunos orientados de manera particular al empleado, tales como bienvenida, cumpleaños, graduación, ascensos, cumplimientos de metas, nacimientos, fallecimientos, etc. También están aquellos que responden a celebraciones de carácter nacional o cultural y que se ejecutan de manera masiva, como los días de la madre, del padre, de la mujer, del hombre, del niño, Halloween, Navidad, día del trabajador. Por otro lado, la compañía como organización celebra con sus colaboradores sus acontecimientos importantes, como aniversarios de compañía, certificaciones, de cierre de año, entre otros. Por último, encontramos los que van dirigidos a grupos de interés externos a la organización, y con quienes es estratégico estrechar relaciones, como cierre de negocios, clientes o socios importantes, juntas directivas, ferias y convenciones. Estas últimas, por ejemplo, requieren de una logística aún mayor, ya que se realizan por fuera de la locación de la organización y muchas veces en diferentes ciudades, lo cual complejiza su administración.

Entender estas necesidades se puede convertir en un proceso complejo para las áreas encargadas de resolver dichos eventos en el interior de una organización o una institución, y las que generalmente terminan ejecutando este tipo de actividades son áreas como gestión humana, mercadeo, comercial o asistentes administrativos, dependiendo de la organización. Cuando las necesidades son tan amplias, encontrar un buen aliado puede ser muy crítico y dispendioso, y actualmente en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana las posibilidades se

encuentran desarticuladas y deben ser atendidas por diferentes proveedores y prestadores de servicios.

Si bien en Colombia la pandemia generada por el Covid-19 perturbó ampliamente la economía, afectando la apertura y sostenimiento de empresas de diferentes sectores económicos, el número de empresas activas en las diferentes ciudades principales sigue siendo bastante importante. En Medellín, en mayo 2021, se registró un incremento del 14% respecto al año anterior. Se estima que en el primer trimestre del año 2021, entre las principales ciudades de Colombia, había aproximadamente 469.099 empresas activas, concentrándose en Bogotá un 56% de dichas organizaciones, Medellín con un 13,9%, seguidos por Barranquilla y Cartagena con un 11,2% y un 6,5% respectivamente (Portafolio, 2021a, párr. 1).

Imagen 1. Empresas en Colombia: cuántas han cerrado y cuántas hay activas



Fuente: Portafolio, 2021b

En Colombia, y en general en el mundo, la pandemia afectó con mucha más fuerza al sector del entretenimiento, en el cual se encuentran incluidas actividades de eventos sociales tipo convenciones, conferencias, ferias y celebraciones en general. Así mismo, la implementación del estudio y trabajo en casa, como medida para la mitigación de los riesgos de contagio, significó una reducción en interacción social en las organizaciones e instituciones, y así también un aumento en las

afecciones mentales provocadas por cuadros de estrés, ansiedad y otras patologías asociadas al aislamiento, la convivencia y la soledad.

Con la reactivación de la presencialidad en las organizaciones e instituciones del país, muchas compañías han decidido reforzar el relacionamiento con sus empleados y clientes. Después de dos años de virtualidad, las relaciones sociales se vieron afectadas en gran medida, traduciéndose en un sentimiento de desapego y lejanía entre empleadores y empleados, y entre empresas y clientes. Es así como nuevamente se activa la demanda de servicios a empresas dedicadas a la atención de eventos. Se estima que en Colombia antes de la pandemia se realizaban semanalmente unos 1800 eventos, en sus diferentes categorías, corporativos, sociales, culturales, etc. (El Espectador, 2020, párr.3).

Particularmente Colombia es un país con unos precios bastante competitivos para la ejecución de eventos comparado con otros países, razón por la cual muchas entidades están promocionando el país con la intención de incrementar y atraer inversión que permita realizar más eventos, incrementando así el turismo MICE.

Según el estudio “Contribución económica de la industria de reuniones en Colombia”, el costo promedio de hacer un evento en el país se ubica en 36.078 dólares (unos 124 millones de pesos), cifra que resulta baja si se compara con algunos países de la región, o con Estados Unidos (González & Ahumada Rojas, 2019, párr. 21).

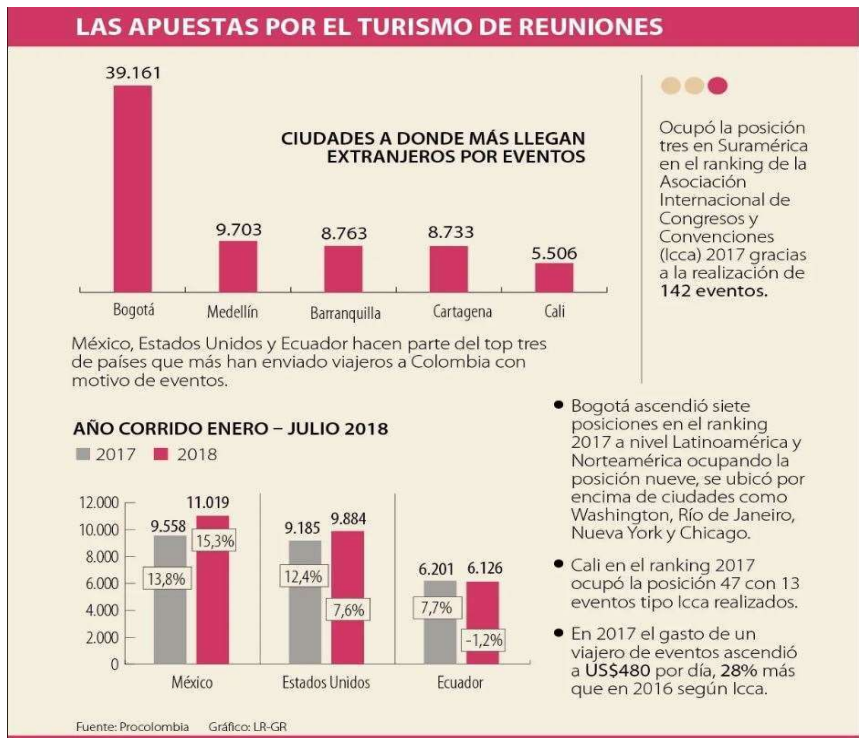
Para aquellos eventos masivos de las organizaciones, Medellín cuenta con diversos escenarios creados específicamente con este propósito; se podría decir que el más importante por su capacidad e infraestructura es Plaza Mayor, un recinto de alrededor de 70.000 metros cuadrados que puede ser visitado al año por alrededor de 1.500.000 personas que asisten a sus más de 500 eventos anuales.

Plaza Mayor es considerado el Corazón de Medellín porque allí se desarrolla la estrategia de promoción e internacionalización de la ciudad, ya que el turismo MICE representa un valor importante y estratégico; parte de esa

estrategia son los Eventos Propios, son más de 10 eventos que tendremos este año que generarán una movilización de 179.000 mil personas, generando aproximadamente 7.000 empleos directos. Detrás de todo este trabajo están los operadores turísticos y de eventos como litografías de gran formato, logísticos, transporte público, vendedores informales y el sector del entretenimiento, en general una reactivación económica para la ciudad (Plaza Mayor Medellín, 2022, párr. 20).

Según La República (González, 2018), la presidenta de ProColombia, Flavia Santoro, en el 2018 precisó que, de acuerdo con el *ranking* de International Congress and Convention Association (Icca), Colombia es el tercer país que más realiza eventos y convenciones en América Latina, siendo Medellín la segunda ciudad en el país donde más llegan extranjeros por eventos, con un aproximado de 9.703 visitantes en el 2018, y es Bogotá la que ocupa el primer lugar en el *ranking*, ubicándose incluso por encima de ciudades como Washington, Rio de Janeiro, Nueva York y Chicago (párr.2).

Imagen 2. Colombia es el tercer país con más eventos y convenciones en América Latina



Fuente: La República (González, 2018)

Dentro de la división clásica de la economía, entre los tres sectores de la misma, el primario, que corresponde al sector agrícola, el sector secundario que corresponde al sector industrial, y el sector terciario, correspondiente a la prestación de servicios, en esta investigación nos ocuparemos principalmente de estos dos últimos, por ser los sectores en los que predominan más plantas físicas y/u oficinas de trabajo para empleados, ya que son los espacios donde se pueden generar con más frecuencia actividades de interés para el modelo de negocio en estudio que nos interesa en este trabajo investigativo.

La implementación de los confinamientos por la pandemia, el cierre de fronteras y el trabajo en casa, significaron una pausa a los eventos de tipo corporativo y eventos MICE que significaban un turismo importante para Colombia. Las empresas que atendían este tipo de servicios de gastronomía, regalos corporativos y atención de eventos en general, tuvieron que acudir a diferentes estrategias que les permitiesen mantener su operación; entre ellas las que dieron mejor resultado fue la implementación de ventas por canales digitales y redes sociales, como páginas web, Instagram, Facebook, Tik Tok y atención vía WhatsApp, las cuales permitían la promoción de marcas, productos y servicios, soportados por entregas a domicilio. El impacto del Covid-19 ha obligado a una acelerada implementación digital a millones de empresas y mercados que no operaban por dichos canales y que ahora se encuentran en proceso de fortalecimiento y formalización para estar alineados con la nueva normalidad, ya no solo para mantener la operación, sino en búsqueda de que el negocio crezca.

Casi un 60% de la población mundial, 4.660 millones de personas, son usuarios de Internet, lo que supone un 7,3% más respecto a hace un año. Además, ahora hay 4.200 millones de usuarios de redes sociales, lo que representa un crecimiento interanual de más del 13% (490 millones de usuarios nuevos), según el informe Digital 2021 elaborado por Hootsuite y We are social (Juste, 2021, párr.1).

En el caso de Colombia, el sector de restaurantes y alimentos fue uno de los que mejor provecho logró hacer de estos canales mediante entregas a domicilios propias o con plataformas como Rappi, iFood, Uber Eats, Merqueo, entre otras.

El comercio dedicado a los regalos corporativos y el sector de los eventos encontraron también mediante el uso de los servicios a domicilios y la implementación de estrategias digitales, el mecanismo para innovar en su modelo de negocio. Existen empresas como The Event Box que realizan las bodas y otros eventos de forma virtual, ellos se encargan del streaming, la preparación de alimentos y la decoración -la cual llega a la casa de los anfitriones y simultáneamente a la de los invitados- donde con un cuidado importante y manteniendo los protocolos de bioseguridad se realizan las celebraciones acatando las medidas exigidas por el Gobierno (El Espectador, 2020, párr.11).

Algunos establecimientos gastronómicos han encontrado en los regalos corporativos una oportunidad de incrementar su volumen de ventas: inician con la venta directa en sus tiendas o restaurantes y con el posicionamiento de la marca se animan a atender el segmento corporativo aprovechando los volúmenes de compra que este puede demandar; es el caso de Pani, una marca Argentina que extendió sus servicios en sus establecimientos a un portafolio para empresas entre los que se destacan desayunos en casa, sorpresas de cumpleaños y cajas de almuerzos, meriendas o cocteles para eventos, en presentaciones para 8, 16, 24 y hasta 32 personas, logrando alinear dentro de su propuesta de valor un servicio capaz de entregar en CABA y GBA² hasta 250 entregas en un rango de dos horas, con el fin de que las personas de la misma compañía puedan recibir sus obsequios al mismo tiempo, cuidando siempre que lleguen en perfectas condiciones gracias a sus choferes capacitados para el traslado de este tipo de productos (Infobae, 2021, párr. 8). También cabe resaltar que no siempre es necesario contar con un

² CABA Y GBA son dos siglas que corresponden a Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respectivamente, y hacen referencia a dos delimitaciones geográficas. (<https://burritadeviaje.com/que-es-caba-gba/>)

establecimiento de atención al público directo para lograr posicionamiento: fue así el ejemplo de Blondery, una panadería que nació 100% virtual a finales del año 2016 en la ciudad de Nueva York, y que ha logrado tal éxito que incluso tiene habilitada una lista de espera para poder disfrutar de sus productos a domicilio, y cuyo modelo de negocio está especialmente dirigido a los regalos corporativos (Blondery, 2021, párr.1).

Igualmente, hallamos un ejemplo destacable cuando nos referimos a la marca Harry & David, una marca enfocada en regalos corporativos que ofrece obsequios *gourmet* y obsequios de alimentos de venta en línea con cobertura en todo Estados Unidos. Ofrecen una gama de productos bastante amplia en las que se incluyen frutas, productos de panadería y repostería que ellos mismos preparan, vinos, chocolates, quesos y jamones, entre otras variedades, las cuales pueden ser personalizables con el logo de la empresa contratante para reforzar la marca. Entre sus categorías de productos principales se destacan regalos de agradecimiento a clientes, reconocimientos a empleados y eventos corporativos. Todos con un nivel de detalle y cuidado personalizado que permita mantener los altos estándares de calidad que promete la marca Harry & David (Harryanddavid, s.f.).

Otra empresa interesante en este mercado virtual estadounidense, fundada en 2016, es la marca Corporate Gift: cuenta con un portafolio de productos de alta categoría de diferentes partes del mundo, y la marca le permite al contratante personalizar hasta el más mínimo detalle de la presentación del regalo en cuanto a sus empaques, cintas, envases, colores, tarjetas, etc. También han desarrollado un portafolio de productos sin gluten, sin azúcar y comestibles según la ley judía.

Por otro lado, encontramos la marca estadounidense de alimentos corporativos *gourmet* CorporateGift.com; esta ha creado un portafolio de productos extraordinarios y exclusivos, tanto con una oferta de regalos de alto perfil como para socios y clientes especiales, así como otras categorías para empleados y eventos en general, incluyendo en su oferta productos *gourmet* de todo el mundo, como sales de hierbas de Sel Maguigue de Francia, hasta trufas europeas enrolladas a mano de Xcoclatti (Corporategift, s.f.).

Las alternativas de productos escogidos por quien quiere regalar y enviarlo en una caja son muy variadas; además de estas, también surgen las cajas que más allá de productos, prometen experiencias tipo hágalo usted mismo. Es el caso de la empresa española Foodinthebox, la cual ofrece, mediante el uso de su plataforma digital, la oportunidad de escoger un plan ideal de acuerdo al tipo de alimentación deseada, como equilibrado, bajo en carbohidratos y vegetariano, escoger una receta de fácil preparación en 30 minutos, y la compañía hace el envío de la caja con los ingredientes justos y necesarios para la preparación de la receta. El objetivo es que la persona tenga la experiencia de prepararla con la ayuda de una guía paso a paso. Si bien este ejemplo no está precisamente enfocado a los regalos corporativos, es una propuesta interesante de las experiencias a domicilio que podrían ser adoptadas para el mercado de los regalos virtuales, ya que adicionalmente incluye dentro de su propuesta de valor la integración de marcas productoras y la incentivación a blogueros a mantener el portafolio de recetas fresco y diverso (Cocina y vino, 2017, párr. 4).

El concepto de “Food box” es un concepto aún reciente en Colombia, sin embargo, algunas empresas ya se encuentran incursionando en este mercado, como es, por ejemplo, Tasty Food Club, una empresa que ofrece en la ciudad de Bogotá un servicio de envío a domicilio de recetas con sus ingredientes, con una suscripción que puede ajustarse por días y por número de personas, de acuerdo a las necesidades de los comensales. En sus últimos lanzamientos dispone de una opción de asados (La República, 2017, párr. 4). Otro ejemplo similar es la empresa Zumos del Huerto, en Bogotá, que incursiona en el mercado con una oferta de recetas e ingredientes para *smoothies* saludables de preparación en casa, con unas opciones para toda la semana según los objetivos de su consumidor final (La República, 2017, párr. 11).

Por último, dentro de esta misma categoría de “Food box” cabe resaltar la empresa de Bogotá, Bon Appetite, pues bajo el mismo concepto ha creado una experiencia para diferentes eventos: cenas románticas en pareja que incluyen un kit de decoración romántico con vino, cajas para cumpleaños o plan mini chef para

invitar a los más pequeños a incursionar en la cocina. Bon Appetite también tiene propuestas de picnic, asados y hasta la posibilidad de enviar un chef a casa.

Su fundador y gerente Darío Caicedo (2017) señaló que:

[...] ofrecen cocinas de todo tipo por lo que incluimos en la caja los ingredientes que son difíciles de conseguir, como algunos que tienen la cocina china y oriental, por lo que los importamos desde sus respectivos lugares con productores muy específicos y especializados (La República, 2017, párr.10).

No todo se trata de alimentos. En Medellín un ejemplo de esto es la empresa Habibi, una compañía que comercializa plantas y productos hechos a mano 100% colombianos, y entre sus clientes objetivos se encuentran el mundo corporativo, ofreciendo como opción el regalo de plantas en contenedores y piezas artesanales colombianas, personalizadas con el logo de las empresas que deseen regalar a sus clientes y colaboradores naturaleza como sinónimo de bienestar.

Hemos llevado más de 100 mil plantas a un nuevo hogar y fabricado más de 80 mil piezas artesanales producidas en poblaciones que van desde la Guajira hasta el Amazonas, elaboradas artesanalmente en procesos que pueden tardar hasta 21 días de trabajo diario en una sola pieza (Marcenore16, 2020, párr. 2).

Es importante reconocer que la tendencia mundial se apoya principalmente en las plataformas digitales como herramienta de posicionamiento de marca y canales de venta. En Colombia el turismo MICE viene demandando cada vez más opciones de servicios complementarios y aún falta especializar más dichos servicios. En Medellín, según el informe de ProColombia, *Contribución económica de la industria de reuniones en Colombia:*

La industria de reuniones se percibe muy tradicional con poca innovación y especialización. No hay claridad en el rol de cada actor en la cadena de valor, la mayoría de las empresas ofrecen todo tipo de servicios sin enfoque de

especialización lo que al final impacta en la calidad de los servicios y la competitividad (ProColombia, 2019, p. 3).

ESTRUCTURA EMPRESARIAL EN MEDELLÍN Y SU ÁREA METROPOLITANA:

Para tener clara la actualidad de la estructura empresarial, es necesario entender la composición de la misma tanto a nivel nacional como local, dado que Medellín es un centro importante para la celebración de ferias y eventos corporativos; así mismo, es importante comprender el impacto que generó la pandemia tanto en las empresas existentes como en la creación de nuevas matrículas, con el fin de entender el mercado disponible para el modelo de negocio aquí planteado.

Según el análisis de los datos tomados del portal único del Estado colombiano, entre los años 2018 y 2019 en la ciudad de Medellín y toda su Área Metropolitana, el número de empresas activas presentó un crecimiento aproximado del 4%, con un total de 116.077 empresas activas en el 2018 y 120.786 en el año 2019, siendo las micro empresas las que conformaban el mayor porcentaje de la estructura empresarial con un 88%, seguido por las pequeñas empresas con un 9% de representación (Datos Abiertos, 2022).

Para el año 2020 la economía de la ciudad se vio fuertemente afectada por el impacto económico tras la pandemia generada por el Covid-19. Se evidenció una disminución en el número de empresas activas de 12,640 empresas menos respecto al año 2019, es decir, un decrecimiento del 10,4%; las empresas más afectadas fueron principalmente aquellas de menor tamaño y menor tiempo en el mercado que no se encontraban en un nivel de madurez óptimo para enfrentar la crisis, ya sea por temas financieros, logísticos, administrativos o tecnológicos. Sin embargo, algunas otras nuevas empresas lograron establecerse en el mercado sacando provecho de la situación, y otras cuantas se permitieron alcanzar un mayor posicionamiento y crecer durante la crisis (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Estructura empresarial año 2018

ESTRUCTURA EMPRESARIAL AÑO 2018					
	N° Empresas Micro	N° Empresas Pequeñas	N° Empresas Medianas	N° Empresas Grandes	TOTAL EMPRESAS
Empresas Área Metropolitana	102.006	10.441	2.765	865	116.077
REPRESENTACIÓN	88%	9%	2%	1%	100%

Tabla 2. Estructura empresarial año 2019

ESTRUCTURA EMPRESARIAL AÑO 2019					
	N° Empresas Micro	N° Empresas Pequeñas	N° Empresas Medianas	N° Empresas Grandes	TOTAL EMPRESAS
Empresas Área Metropolitana	106.168	10.795	2.919	904	120.786
REPRESENTACIÓN	88%	9%	2%	1%	100%

Tabla 3. Estructura empresarial año 2020

ESTRUCTURA EMPRESARIAL AÑO 2020					
	N° Empresas Micro	N° Empresas Pequeñas	N° Empresas Medianas	N° Empresas Grandes	TOTAL EMPRESAS
Empresas Área Metropolitana	93.218	10.930	3.049	949	108.146
REPRESENTACIÓN	86%	10%	3%	1%	100%

Para el año 2021 el panorama nacional en temas de economía no era el más alentador tras el impacto de la pandemia, sumado a los bloqueos del paro nacional de ese mismo año, que le costaron al país la quiebra de miles de empresas y un aumento abrupto en las cifras de desempleo. Sin embargo, la situación impulsó así mismo a miles de emprendedores a crear nuevas empresas para superar la crisis económica. Según Confecámaras (2022), “entre enero y septiembre de 2022 se crearon en el país 256.675 empresas, 2,3% más que en el mismo periodo de 2021, cuando la cifra fue de 251.008 unidades productivas” (párr. 1). La informalidad laboral y la crisis proyectada a largo plazo fue un detonador para la formalización de nuevos emprendimientos de microempresas, especialmente.

En Antioquia específicamente, durante el 2021, del total de nuevas empresas, el 74,4 % correspondieron a personas naturales y 25,6 % a sociedades, lo que significó un crecimiento del 9,2% y 14,6% respectivamente respecto al año 2020. Posteriormente, entre los años 2021 y 2022, Antioquia presentó un crecimiento del 18,4% en temas de creación de empresas, con un total de 26.756 nuevas matrículas en 2021. Medido por el valor de sus activos, dichas nuevas unidades productivas quedaron conformadas principalmente por microempresas en un 99,5 %, pequeñas empresas con un 0,4 % y el restante 0,03 % se encuentra en las medianas y grandes empresas (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2022, párrs. 5-10).

Según los datos tomados del licenciamiento de base de datos, una entrevista realizada el 25 de marzo de 2023 con la Cámara de Comercio de Medellín, junto con los datos registrados por la Cámara de Comercio Aburrá Sur, a marzo del 2023 tan solo la ciudad de Medellín registraba 117.741 empresas activas, de las cuales 637 corresponden a grandes empresas, 1.591 son medianas, 6.519 pequeñas y alrededor de 108.994 son micro empresas. A la misma fecha, el total de matrículas activas en Medellín, incluyendo todos los municipios de su Área Metropolitana, superan las 163.397 empresas, de las cuales el 92% corresponden a microempresas, el 6% a pequeñas, el 2% medianas y el 1% grandes empresas.

Las anteriores cifras demuestran el potencial con el que cuenta la ciudad y su Área Metropolitana en temas de emprendimiento y crecimiento económico, a pesar de las dificultades generadas tras la pandemia. Los eventos corporativos y el turismo de eventos traen consigo una demanda considerable en servicios de *catering* y objetos promocionales, también conocidos como objetos de *merchandising*; esto nos muestra el potencial de mercado para este tipo de servicios.

Según cifras de ProColombia (2019), en su informe *Contribución económica de la industria de reuniones en Colombia*, antes de pandemia “En el 2018 se realizaron en Colombia 67,951 reuniones, de las cuales 40,457 (59.5%) fueron reuniones corporativas o de negocios, 21,052 (31%) seminarios; 3,540 (5.2%)

programas de incentivo, 2,397 (3.5%) congresos de asociaciones y 505 ferias o exposiciones (0.7%)” (p. 3).

Durante la ejecución de dichos eventos participaron alrededor de 5,2 millones de personas, de las cuales el 50% participaron en eventos corporativos, un 25% en ferias o exposiciones, y el resto en congresos, seminarios y programas de incentivos. A su vez, el informe arroja que, de los asistentes, el 39% fueron locales, un 27% regionales, el 25% nacionales y el 9% restante corresponde a visitantes del extranjero. Esto, consideramos que puede ser relevante dentro del estudio, ya que nos permite entender cómo se conforma la composición de asistentes a las ferias en Colombia, y así mismo considerar dentro del modelo de negocio un portafolio con una oferta de productos atractiva para los visitantes a dichos eventos según su procedencia, creando con ello una oferta innovadora capaz de generar recordación incluso a los locales. Adicionalmente, el informe agrega que una reunión en Colombia tiene un promedio de asistencia de 76 personas, aquellas con mayor afluencia de visitantes son las ferias y exposiciones las cuales tienen un promedio de visitantes de 2.571 personas. A esto le siguen los congresos y las reuniones corporativas, con 268 y 64 participantes respectivamente.

Del total de eventos en el país, en Antioquia específicamente, se realizó el 17% de dichos eventos, enfocados especialmente en congresos y seminarios (ProColombia, 2019, p. 3).

En cuanto al valor de producción de reuniones en Colombia, el estudio arroja que asciende a 2,451 millones de dólares, y para la realización de los mismos se estima que en Colombia los organizadores de reuniones invierten un 19,4% en el rubro de alimentos y bebidas, dato importante para entender la importancia que toma el *catering* en la celebración de estos. Referente a la distribución por categoría de eventos, “El 53% del gasto total fue invertido para realizar reuniones corporativas, el 18% ferias o exposiciones, 16% en congresos, 8% en seminarios y el resto (5%) en programas de incentivos” (ProColombia, 2019, p. 5). En cuanto al tema de la prestación de los servicios asociados a las ferias, según el mismo estudio, la percepción que se tiene de la industria de reuniones en Colombia es que esta aún cuenta con un perfil muy tradicional y con poca especialización, las

empresas ofrecen todo tipo de servicios poco especializados, lo cual impacta la calidad de los mismos y la competitividad (ProColombia, 2019, p. 7).

A manera de cierre al planteamiento del problema, debo decir que durante la experiencia en mis años trabajando en el interior de organizaciones, he sido testigo activa en este tipo de actividades de relacionamiento, así como de las necesidades que demandan en servicios las mismas para su ejecución. Adicionalmente, como Diseñadora Industrial técnica en *Packaging*, con la experticia adquirida en el desarrollo de productos, más estudios complementarios en gastronomía, repostería y panadería, identifico que en alguna medida, con dichos campos del saber, podría hacer un uso integral y responsable para crear un negocio con las características idóneas, ya que cuento con las facultades que me permitirían diseñar, crear y producir un portafolio de productos y servicios con alto valor agregado y diferenciación, idóneo para responder a las necesidades y expectativas de este nicho de mercado institucional.

Dado que Medellín es una de las ciudades del país con gran proyección en la realización y fomento de eventos, sumado a que la oferta actual de empresas de *catering* locales se encuentra en un proceso de madurez y crecimiento, consideramos importante realizar este estudio con el fin de analizar en detalle el contexto de eventos corporativos post-pandemia en las organizaciones, así como las expectativas de las mismas con sus proveedores de servicios. Con ello, encontrar oportunidades de innovación aplicables a un modelo de negocio para una nueva empresa de *catering* que responda a las expectativas de este mercado. Igualmente, aportaría al plan metropolitano y de las organizaciones promotoras de eventos como ProColombia y Plaza Mayor, en su búsqueda de potenciar y posicionar el turismo de reuniones y de eventos en la ciudad, con proveedores capaces de responder a las exigencias de eventos de talla internacional.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un modelo de negocio para una empresa de servicios de *catering* y *merchandising*, con el propósito de definir su estrategia competitiva para el segmento de las organizaciones, instituciones y eventos corporativos en el Valle de Aburrá.

ESPECÍFICOS

Diagnosticar el entorno de la empresa a través del análisis sectorial y del macroentorno, mediante la herramienta de análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter.

Validar la propuesta de valor, con el propósito de confirmar si coinciden las expectativas del cliente, con base en la propuesta de valor del modelo Canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur.

Analizar el contenido de las variables del Canvas del modelo de negocio, con el propósito de ajustarlos a las expectativas del cliente.

MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE NEGOCIO

La construcción del marco conceptual que define el objeto de estudio del presente trabajo se construyó a partir del campo de saber de la estrategia y en particular se abordaron los siguientes conceptos: *estrategia*, *Marco PESTEL*, *análisis FODA*. A continuación, se describe conceptualmente, con diferentes autores, cada uno de los conceptos antes nombrados.

ASPECTOS GENERALES DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA:

La revisión de literatura alrededor de la estrategia está muy enriquecida en perspectivas, metodologías y autores. En este trabajo la noción de estrategia se elaboró con base en el estudio de autores con diferentes perspectivas, por ejemplo, Johnson et al. (2006) definen la estrategia como: “La dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 38).

La estrategia puede considerarse como la creación de oportunidades competitivas de una organización concentrando esfuerzos en el estudio de sus mercados objetivos, y en la mejora de valor en los productos y servicios respecto a sus competidores, buscando a su vez, mejoras en la rentabilidad y un aumento en la cuota del mercado. Por otro lado, el entorno es definido como el marco en el cual se encuentra inmersa la organización, y en el cual se conforma de la inter relación de factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos, medio ambientales y legales. El entorno es cambiante, y dichos factores podrán afectar más a unas organizaciones que a otras, convirtiéndose tanto en oportunidades como en amenazas para la organización (Johnson et al, 2006, pp. 46).

Otro concepto interesante de los autores Johnson et al. (2006) es el de la estrategia de diferenciación segmentada esta idea: “ intenta ofrecer unas elevadas ventajas percibidas del producto/servicio, justificando una sustancial prima en el precio, normalmente dirigiendo el producto a un selecto segmento del mercado (nicho)” (p. 250), esto es importante, ya que el modelo de negocio que se creó con

la presente investigación justamente apunta a un nicho de mercado en búsqueda de productos y servicios con un valor agregado capaz de generar satisfacción en el cliente, y, adicionalmente, diferenciación y recordación ante el consumidor final.

Así mismo, los autores Johnson et al. (2006) aducen que dentro de una organización podemos encontrar diferentes niveles de estrategia, entre los que podemos destacar tres importantes: la estrategia corporativa, la cual “se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio)³ de la organización” (p. 39); en segundo nivel encontramos la estrategia de negocio, la cual “trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados” (p. 40), y en tercer nivel se ubican las estrategias operativas, las cuales “se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal” (p. 40).

Otro autor, Porter (1996), describe la estrategia como la creación de un posicionamiento único y valioso dentro de un mercado. Abordaremos tres conceptos de estrategia interesantes del autor, entre los cuales encontramos: la estrategia competitiva, que consiste en lograr diferenciación escogiendo entre un set de diferentes actividades capaces de entregar una mezcla única de valor. El concepto de eficacia operacional, el cual implica a la organización ejecutar actividades similares a la competencia, pero mejor que como lo hace la misma, si bien esta incluye la eficiencia, no es limitada a ella y trae consigo cualquier número de prácticas que permiten a una compañía utilizar mejor sus recursos, logrando, por ejemplo, reducir los costos promedios de fabricación, reducir los defectos en sus productos, o entregarlos más rápido. En contraste, la estrategia de posicionamiento define actividades diferentes a las de la competencia o realiza actividades similares, pero de diferente manera; dicha estrategia puede basarse en las necesidades de los clientes, en las facilidades de acceso de los mismos o en la variedad de

³ Unidad estratégica de negocio: “es la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del de otra UEN” (Johnson et al., 2006, p. 40).

productos o servicios que la organización ofrece. Así que la estrategia será sostenible si se renuncia a las actividades incompatibles con el propósito principal de la Organización, de modo que se compita solo con aquellas realmente importantes y necesarias; estas renunciaciones son esenciales para la estrategia, y crean la necesidad de elegir y limitar los productos y servicios que una compañía ofrece.

Las compañías pueden sacar a sus rivales del juego, estableciendo una diferenciación capaz de ser perdurable en el tiempo, con un horizonte de una década o más, y no únicamente en un solo ciclo de planificación. La estrategia debe estar enfocada en entregar un mayor valor a sus clientes o lograr un valor comparable a un menor costo, o incluso ambas, ya que, entregar un mayor valor a sus clientes, le permitiría a la compañía cargar una mayor prima de precio en sus productos o servicios (pp. 62-64).

La estrategia también puede ser definida desde dos frentes: la estrategia competitiva basada en la propuesta de Porter y su modelo de las 5 fuerzas, que permite obtener información de la competencia y el entorno empresarial, y por otro lado, desde el frente de la estrategia empresarial (en contraste con la estrategia a nivel producto) (Bowman, 1996, pp 8-13).

Por su parte, entonces, Bowman (1996) propone analizar la creación de las estrategias segmentándolas en dos niveles: a nivel de unidad individual de negocios, la cual la define como “una empresa contenida en sí misma, que abarca un mercado concreto con una cantidad limitada de productos o servicios relacionados. Los resultados de la unidad de negocios normalmente se miden con base en su rentabilidad” (p. 13). Y, por otro lado, a nivel de corporación, estando esta última enfocada en la administración de los diferentes negocios de la misma.

Acerca de la estrategia competitiva, Bowman (1996) resalta el modelo de estrategias propuesto por Porter, entre las que encontramos la estrategia en costos, que se basa en la reducción al máximo de los costos que requiere un negocio para operar, y la estrategia de diferenciación, que va en busca de ofrecer un valor diferenciado en el producto o servicio para poder cobrar una prima más alta de precios; sobre esta última nos dice que:

El secreto de una buena estrategia de diferenciación consiste en ser único en aspectos que valoren los compradores. Si los autores están dispuestos a pagar por estos aspectos singulares, pagando precios más altos, y si los costos están bajo control, entonces el precio extraordinario producirá una mayor rentabilidad (p.53).

Estrategia de enfoque, “implica que se elija un segmento o grupo de segmentos de la industria y se satisfagan las necesidades de ese segmento mejor que los competidores que tienen un objetivo más amplio” (Bowman, 1996, p.54).

Del mismo modo, resalta la importancia de entender las necesidades del comprador, mantener el contacto continuo con el mismo con el fin de poder prever los cambios en sus necesidades a futuro, poder anticiparse a los mismos y así contar con la ventaja de generar ofertas innovadoras en el mercado, capaces incluso de convertirse en la norma, para el resto de sus competidores. Esto trae de manera consecuente el concepto de cadena de valor propuesto por Porter:

La cadena de valor divide la empresa en actividades importantes en términos estratégicos, con el propósito de explicar el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales la empresa obtiene una mejor estrategia competitiva si logra ejecutar mejor estas actividades estratégicamente importantes, y en forma más barata que sus rivales (p. 62).

Para Bowman (1996), tener clara la cadena de valor de una empresa permitirá crear juicios claros y efectivos de lo que en realidad valora el comprador, de esta manera será más fácil hacer recortes a aquellas características a las que los clientes no conceden suficiente valor (p. 65). Sin embargo, autores como Johnson et al. (2006) aducen que “Un modelo de negocio describe la estructura del producto, servicio y flujos de información, y el papel de los agentes implicados” (p.43).

APROXIMACIÓN AL MODELO DE NEGOCIO:

El concepto de modelo de negocio es un componente de los negocios que no ha estado siempre, se podría decir que sus orígenes se dieron más claramente a principio del siglo XX con los primeros modelos comerciales en busca de competitividad como, por ejemplo, el modelo conocido como de cebo y anzuelo. Con los años y a través de las décadas los modelos de negocio se han ido especializando cada vez más; en la actualidad podemos encontrar una diversidad bastante amplia, varían según el tipo de negocio, tamaño, mercado, etc. En los últimos años se destaca la concepción de autores como Derek Abell, Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik, Gerry Johnson, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, entre otros.

En la década de los años 80, el autor Derek Abell introduce el modelo de análisis tridimensional, un modelo que define el negocio desde tres dimensiones principales: función de uso, que se refiere a las necesidades del cliente y que la empresa tendrá el objetivo de resolver; el cliente, que es el segmento de consumidores que podrían estar interesados en los productos o servicios que la empresa ofrece, y por último, tecnología, que refiere a otras formas en que las necesidades del cliente pueden llegar a satisfacerse.

Otro destacado modelo es el triángulo mágico propuesto por los autores Gassmann et al. (2014), quienes proponen un análisis en el ecosistema, en el cual el ¿Quién? es el cliente o segmento de mercado que se ubica como eje de análisis, y alrededor de este se genera un prisma en cuyos ejes se constituye la interacción del ¿Qué? (producto o servicio que se le ofrece), el ¿Cómo? (se refiere a la propuesta de valor), y el ¿Valor? (la forma como se crean los ingresos). Dicho análisis de interacción será la herramienta para el diseño del modelo de negocio que terminaría arrojando la propuesta de valor, el modelo de ingresos y la clarificación de la cadena de valor idónea para su ejecución.

El modelo de las 4 cajas propuesto por Mark Johnson, se representa en 4 unidades o bloques que contienen los conceptos fundamentales para la creación del modelo de negocio. Por un lado, está la caja de la propuesta de valor cliente:

esta tiene que ver con todo problema o necesidad a resolver para el cliente y la oferta que resuelve dicha necesidad. El siguiente bloque es el de la fórmula de utilidades, en el cual se encuentra concentrado todo lo relacionado al modelo de ingresos, la estructura de costes, los modelos de márgenes y la velocidad de los recursos. En el siguiente bloque encontramos los procesos claves, que incluyen las actividades que tienen que ver con los procesos internos de la organización (diseño, *marketing*, fabricación, etc.), también incluye las reglas /indicadores que se definen como parámetros del negocio, junto con las normas. Para finalizar, el último bloque, constituye los recursos claves de los que dispone o deberá disponer la organización para la ejecución de su propósito, aquí encontramos las personas, la tecnología, el equipamiento, alianzas, marca, etc. El autor reconoce que los modelos no son estáticos, y estos deberán irse ajustando en el tiempo a las necesidades y oportunidades del mercado al cual se dirigen, o incluso llegar a rediseñarse por completo.

Por otro lado, el modelo de negocio Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder & Pigneur (2012), consiste en una estructura que se convierte en la metodología para diseñar el modelo, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Dicha estructura la componen 9 componentes que definen el lienzo: *segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, actividades claves, socios claves, recursos claves, fuentes de ingreso, estructura de costes*, que describiremos a continuación:

Los **segmentos de mercado** se definen como un grupo de consumidores con necesidades parecidas a los que se dirige una empresa, y cuyas necesidades son diferentes a las de otros mercados. Es posible agruparlos en diferentes segmentos de mercados para entender mejor su dimensión, por ejemplo:

-Mercado de masas: aquellos que se centran en un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares, no se hace segmentación.

-Nicho de mercado: son segmentos de clientes con necesidades muy específicas y especializadas.

-Mercado segmentado: esto sucede cuando un modelo de negocio atiende a grupos de clientes con problemas y necesidades diferentes.

-Mercado diversificado: se atienden a dos segmentos de mercado que no presentan relación entre ellos, y que además tienen problemas y necesidades completamente diferentes, razón por la cual se les ofrecen productos o servicios diferentes.

-Plataformas multilaterales: se presenta cuando las empresas deben atender más de dos segmentos de mercado que son independientes, pero se requieren para que el negocio funcione.

Uno de los fines más importantes dentro de la creación de un modelo de negocio tiene que ver con la **propuesta de valor**, y se refiere a un conjunto de productos y servicios creados con una serie de ventajas superiores para satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico. El valor que crea se puede clasificar como cuantitativo (precio, velocidad en el servicio, etc.) o cualitativo (experiencia del cliente, diseño, etc.). Algunos elementos que pueden ayudar a contribuir en la creación de valor pueden ser la novedad, la mejora en el rendimiento, la personalización, marca/estatus, diseño, precio, accesibilidad, entre otros.

Otros autores como Kotler y Keller (2016), definen la propuesta de valor como un “conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades de sus clientes. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias” (p. 34). También definen el valor percibido por el cliente como la relación resultante en la evaluación que un consumidor o cliente realiza de los beneficios económicos, funcionales y psicológicos que espera recibir de un producto o servicio, versus el costo del mismo y en comparación con otras alternativas en el mercado (Kotler & Keller, 2016, p.153).

La manera como la organización llega a sus diferentes segmentos de mercado con su estrategia de valor se define como **canales**. Los canales de

comunicación, distribución y venta determinan la experiencia que tiene el cliente; estos tienen la función de dar a conocer los productos y servicios, facilitar el proceso de compra, proporcionar a los clientes la propuesta de valor y ayudarlos a evaluarla, así mismo ofrecer servicios de atención post venta.

Los canales pueden ser clasificados como directos o indirectos; también pueden ser propios o de socios comerciales. Lo importante a la hora de definir cómo llegar con la propuesta de valor al segmento objetivo es acertar en la combinación de canales de la manera más efectiva.

Por otro lado, es importante definir la **relación con clientes**: esta define el tipo de conexión que la organización desea establecer con sus diferentes segmentos de mercado, teniendo en cuenta que las relaciones repercuten en la experiencia general del cliente. Pueden darse de manera personal o automatizada; según sea el objetivo, estas pueden estar fundamentadas en la captación de clientes, en la fidelización o la estimulación de ventas. Podemos encontrar diversas categorías de relaciones con clientes, las cuales a su vez pueden coexistir. Entre ellas encontramos: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva.

La operación del negocio no sería posible sin las **fuentes de Ingresos**: “Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2012, p.30). Es posible crear varias fuentes de ingresos para los diferentes segmentos de mercado, con diferentes mecanismos de fijación de precios. Podemos encontrar dos tipos de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones por pagos puntuales o ingresos recurrentes por pagos periódicos.

Algunas maneras de generar ingresos pueden ser mediante la venta de activos, cuota por uso o de suscripción, préstamo, alquiler o *leasing*, concesión de licencias, gastos de corretaje o publicidad. Los mecanismos de fijación de precios pueden ser fijos o dinámicos: el primero se basa en variables estáticas y el segundo cambia en función del mercado.

Por otro lado, los **recursos claves** son los medios que requiere la empresa para crear y ofrecer su propuesta de valor, sus canales de distribución para llegar a sus mercados, establecer relaciones con sus clientes y obtener fuentes de ingresos; cada modelo de negocio requiere recursos claves diferentes y estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos. La empresa puede tenerlos propios, alquilados u obtenerlos de sus socios o **asociaciones claves**, que se refiere a las alianzas que una empresa requiere con proveedores y socios con el fin de optimizar el funcionamiento de su modelo de negocio, reducir riesgos, adquirir recursos, y ampliar su capacidad. Cuatro asociaciones representativas son: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; cooperación, que son asociaciones entre empresas que compiten en el mismo sector; *joint ventures*, que se refiere a redes de empresas conjuntas en la creación de nuevos negocios, y por último y muy importante las relaciones cliente-proveedor, que busca establecer fiabilidad en los suministros y generar economías de escala.

Las acciones más importantes que una empresa debe realizar y que, al igual que los recursos claves, son indispensables para que el modelo de negocio sea exitoso, se definen como **actividades claves**; estas se pueden dividir en tres categorías principales: producción, resolución de problemas y de plataformas o red.

El módulo de **estructura de costes** describe los costes más relevantes en los que se incurre para la creación, generación y sostenimiento en el tiempo del modelo de negocio, ya que cada uno de los módulos del modelo Canvas incurre en unos costos y estos varían según las necesidades de cada modelo. La estructura de costes puede segmentarse como una estructura según costes, que se basa en la reducción de costos al máximo para ofrecer una propuesta de valor de precios bajos, o según valor, la cual por el contrario no considera el costo como prioridad, sino que se prioriza el valor que el producto o servicio ofrece al cliente. Ambas pueden tener características de costes fijos, costes variables, economías de escala y/o economías de campo (Osterwalder y Pigneur, 2012).

La metodología del modelo Canvas es entonces un plano que propone estos nueve módulos en los cuales la Organización debe ejecutar su estrategia,

enfocándose en la creación de valor agregado, la optimización, uso estratégico de los recursos y las actividades que puede implementar como pilares para lograr negocios innovadores dentro de mercados cada vez más globales. Así mismo, se convierte en una herramienta que le permite planear estrategias para una rentabilidad sostenible y competitiva en el tiempo que garantice su permanencia en el mercado a largo plazo. Es por esto que este modelo tiene tanta relevancia, y es tan usado como herramienta en la actualidad.

Dentro de los instrumentos importantes que utilizaremos para el desarrollo del modelo de negocio está el marco PESTEL, definido por Johnson et al. (2006) como una matriz que permite identificar, clasificar y analizar las diferentes fuerzas del macroentorno de una organización desde 6 perspectivas críticas: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal (p. 93).

Aparte del modelo de negocio, en la literatura encontramos el concepto de plan de negocio, el cual es otra herramienta que se plantea con dos propósitos importantes: por un lado, documentar detalladamente la oportunidad del negocio guiando al emprendedor en la ejecución de acciones para sacar provecho de las mismas, y por otro lado, comunicar a posibles inversionistas sobre la oportunidad del negocio, los recursos necesarios y el retorno económico que estos podrían esperar tras invertir en la idea de negocio (Ruiz Massieu, 2011, párr. 2).

Consideramos que el modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur engloba los aspectos más importantes en los que se fundamenta la creación y el futuro de un negocio, de manera adicional nos permite vislumbrar cómo deberá operarse para obtener un resultado exitoso a largo plazo, es por esto que lo utilizaremos como herramienta metodológica para dar solución al problema planteado en esta investigación. Una vez este sea validado, podrá convertirse en el insumo principal para la elaboración posterior de un plan de negocios exitoso, sin embargo, este último alcance no entrará en esta investigación.

DISEÑO METODOLÓGICO

El procedimiento que se siguió para la investigación, se dividió en 5 fases:

FASE 1:

1. Inicialmente se realizó una clarificación de las diferentes unidades de interés dentro del objeto de estudio: cliente directo (empresa), consumidor interno (empleado), consumidor externo (socios y clientes especiales), esto con el fin de orientar la investigación de acuerdo a las particularidades de cada una, identificando las fuentes idóneas de información (primarias o secundarias) para la recolección de datos que nos permitieron identificar sus características. Adicionalmente, se pretendió determinar la dimensión de la estructura empresarial a nivel nacional y local, su ubicación geográfica y tamaño según número de empleados. La investigación concentró su mayor atención en el contexto actual de la ciudad de Medellín y toda su Área Metropolitana, dado que es el alcance de interés que se pretende atender dentro del modelo de negocio propuesto.

2. Posteriormente se determinó la muestra de empresas participantes en la investigación en la ciudad de Medellín, esto permitió establecer y diseñar los métodos e instrumentos de investigación idóneos (por medio de encuestas y entrevistas (Ver Anexo). Con estas fuentes primarias, se logró identificar la cantidad y diversificación de eventos que estas celebran, entendiendo sus necesidades y preferencias a la hora de atender y contratar servicios para sus eventos.

3. Recopilación de la información desde las diferentes fuentes.

Fuentes primarias: Personas pertenecientes a organizaciones en la ciudad de Medellín y Área Metropolitana, encargadas de la gestión y contratación de servicios para eventos. Se planteó una orientación principalmente cualitativa.

Instrumentos fuentes primarias:

- Cuestionarios mediante recursos digitales como Google Forms, y tabulación de datos en herramientas ofimáticas (EXCEL)
- Se desarrollaron entrevistas cualitativas, basándose en los lineamientos sugeridos en el texto “La investigación en ciencias sociales, más allá de los métodos”, por Elssy Bonilla Castro & Penélope Rodríguez Zehk.

Tipo:

- Cuestionarios de preguntas cerradas dicotómicas, de opción múltiple, escala tipo Likert, diferencial semántico; por escala de importancia, por escala de calificación, por escala de intención de compra. Preguntas cerradas: completamente sin escritura.
- Entrevistas dirigidas a personas en el interior de las organizaciones importantes para el proceso investigativo que actualmente tengan poder de decisión, negociación y/o compra de productos y servicios para eventos y actividades corporativas.

Fuentes secundarias:

- Bases de datos de instituciones, organismos nacionales y/o agencias gubernamentales colombianas dedicadas a la gestión, supervisión, control de los diferentes sectores empresariales, como comercio, turismo, aduanas, entre otros, tales como: ProColombia, DANE, COTELCO, CONFECÁMARAS, Cámara de Comercio de Medellín, Centro de Información Turística (CETUR), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT).
- Asociaciones, instituciones públicas, privadas o sin ánimo de lucro dedicadas a la promoción cultural y de turismo y ejecución de eventos, como: Greater Medellín Bureau, Plaza Mayor, Asocolwep, Asociación Colombiana de la Industria de Ferias, Congresos, Convenciones y Actividades Afines (AIFEC).

-Otras fuentes de información de actualidad como periódicos, revistas digitales, informes económicos y de turismo, en fuentes como: Portafolio, El Tiempo, El Espectador, Grupo PUNTO MICE, entre otros.

-Organizaciones e instituciones internacionales de turismo o industria de reuniones como: Organización Nacional de Turismo (OMT), la Asociación de Congresos y Convenciones Internacionales (ICCA), Ipk International, Meetings Professionals International (MPI).

FASE 2

Se presenta la recolección y tabulación de los datos obtenidos, y el análisis realizado a partir de estos, para la formulación de conclusiones enfocadas en el modelo de negocio.

FASE 3

Con los datos obtenidos en fuentes primarias y secundarias se permitió construir el marco PESTEL y análisis 5 fuerzas de Porter para entender el estado actual del entorno empresarial en el que se desarrollará el negocio.

FASE 4

1. Construcción de propuesta modelo Canvas del negocio.
2. Validación de la propuesta con el cliente objetivo y ajustes.

FASE 5

Conclusión de la Investigación mediante el análisis de resultados y entrega del modelo Canvas validado.

MODELO DE NEGOCIO

El análisis que se presenta a continuación es construido a partir de algunos datos cualitativos y cuantitativos que se identificaron en el uso de las fuentes primarias y secundarias que permitieron realizar un diagnóstico del entorno externo.

HERRAMIENTA 5 FUERZAS DE PORTER

Análisis de la industria en la que compete

Poder negociador de los proveedores: Actualmente encontramos lo siguiente:

- Objetos de *merchandising*: los regalos corporativos pueden ser muy variados, como lapiceros, libretas, camisetas, morrales, tulas, termos, sombrillas, plantas, entre otros, esto exige contar con una red diversa de proveedores como litografías, confeccionistas, importadores y/o comercializadores, lo cual dificulta lograr una centralización de las compras e implica contar con muy buen relacionamiento con cada categoría de proveedor para lograr buenas negociaciones y confiabilidad. La ciudad cuenta con un portafolio amplio en proveedores de este tipo de productos y se requerirá una búsqueda y valoración de los mismos.
- Productos de *catering*: La ciudad cuenta con una oferta extensa en el sector gastronómico, un gran porcentaje está conformado por emprendedores poco formalizados y con unos precios muy similares a los de las grandes cadenas o marcas que también ofrecen sus servicios de *catering* para eventos, como hoteles y restaurantes. Los últimos pueden tener mejores economías de escala, estar legalmente constituidos y posicionados en el mercado, y esto puede significar una barrera de entrada para nuevas empresas que deseen competir en este sector. Si se desea hacer una alianza con proveedores de productos de *catering* para comercializarlos, sus tiempos de respuesta, calidad y cumplimiento deben ser muy confiables.

Bienes sustitutos:

- Objetos de *merchandising*: La variedad de objetos que pueden ser utilizados como regalos en eventos corporativos es tan amplia que es complejo lograr una oferta de portafolio lo suficientemente completa para satisfacer las necesidades de cada sector, esto hace que los clientes puedan buscar otros sustitutos en el mercado de objetos con *branding* de la empresa o con regalos de experiencias. La tecnología y el impacto de la crisis económica tras la pandemia en las empresas ha invitado en las mismas a implementar estrategias de relacionamiento digitales como *mailing*, tarjetas virtuales, videos de reconocimiento, etc. Esto significaría una amenaza grande, ya que los beneficios financieros actualmente pesan mucho en la decisión de compra de estos servicios.

Poder de negociación de los clientes:

En la ciudad hay un amplio abanico de posibilidades para cubrir las necesidades de *catering* y objetos de regalos corporativos; en aquellas empresas que ya tienen definido su portafolio de proveedores significaría un reto poder acceder, ya que la mayoría prefieren contratar con los mismos por la confianza y experiencias previas. Esto podría significar tener que entrar a negociar con productos y servicios o con una mejor relación beneficio/costo, y una oferta atractiva en la prestación del servicio que mitigue los dolores que viven los decisores de compra en las empresas a la hora de ejecutar sus eventos.

Análisis competidores potenciales:

Los grandes competidores en el sector son las grandes cadenas gastronómicas y hoteles que ofrecen atención de eventos, ya que estos cuentan con posicionamiento y confianza en el mercado; de manera adicional, pueden ofrecer una relación de precio/beneficio atractiva para los contratantes, especialmente para aquellas empresas grandes de la ciudad que contratan grandes unidades. En cuanto a las empresas pequeñas y medianas, estas son más flexibles al momento de contratar empresas emergentes o incluso informales, ya que los

volúmenes de compra no son tan grandes y pueden estar prestos a pagar un poco más por un producto de conveniencia.

La amenaza de nuevos competidores es impactada por barreras de entrada, tales como:

- Necesidad de capital: Para entrar en este mercado, es necesario contar con una inversión de capital suficiente que permita realizar pagos por anticipado o parciales a proveedores de materias primas y suministros de *merchandising*. La mayoría de las empresas contratantes hacen pagos a 30 días. En el caso de realizar la producción del *catering* del portafolio se requiere una inversión considerable para la instalación de cocina oculta y material de empaque para cada categoría de producto, así como del personal especializado para ello.
- Diferenciación de marca: una oferta integrada de servicios de *catering* y *merchandising* puede implicar un conocimiento vasto en la gestión y manejo de productos alimenticios, así como un portafolio atractivo de productos de *merchandising* para las empresas del Valle de Aburrá. La diferenciación de la marca se lograría con una estrategia de producto diferenciadora e innovadora para ambas categorías, así como una renovación constante del portafolio, capaz de responder a los eventos más celebrados por las empresas durante el año, acompañado de un excepcional servicio de logística.
- Dificultad para establecerse como proveedor nuevo: la mayoría de las empresas encuestadas y/o entrevistadas afirman preferir contratar con los mismos proveedores, ya que el tema de la confianza en este tipo de servicios es muy importante para los organizadores de eventos, y contar con proveedores conocidos y confiables significa mitigar los posibles riesgos de incumplimiento, tan frecuentes en empresas prestadoras de estos servicios. La mejor forma de ser tenido en cuenta en este nicho de mercado es mediante recomendación.

Análisis de la rivalidad de la industria:

En la ciudad existe un alto número de empresas dedicadas a producir y comercializar objetos de *merchandising* personalizados y el uso de las redes sociales como canal de venta es uno de los más usados, razón por la cual los algoritmos de las redes tienen un impacto tanto para ser visto como para ser fácilmente reemplazado con otra oferta. En cuando a proveedores de alimentos de *catering*, también encontramos una oferta amplia en productos como repostería, *snacks*, alimentos pre empacados y todo tipo de comestibles para llevar, sin embargo, también es un mercado atendido por pymes o emprendedores informales, por lo cual no es posible conocer la procedencia y cuidado en el manejo de alimentos, por esta razón, a este tipo de oferentes les es más difícil atender grandes empresas ya que sus procesos de contratación son más exhaustivos, sin embargo, por temas de conveniencia pueden ser una buena opción para las empresas más pequeñas en sus eventos corporativos. A la fecha no hay una empresa líder en el sector que integre ambos servicios en la ciudad.

ANÁLISIS PESTEL MODELO DE NEGOCIO

Factor político

Dentro de este factor se destaca la incertidumbre por la inestabilidad política actual del país generada por el gobierno actual: esta representa un impacto negativo que afecta a las organizaciones en el corto plazo, limitando la toma de decisiones y manteniendo un perfil conservador en las mismas.

En el otro sentido, como se habla en el decreto 1495 de 2021, encontramos la opción de devolución del IVA a turistas y extranjeros. Esta posibilidad impacta de manera positiva en el corto plazo, ya que le permite a empresas extranjeras contratantes de productos y servicios en Colombia el reintegro del valor del IVA, lo cual significa un incentivo de crecimiento en esta economía y un fomento para la celebración de eventos por parte de empresas extranjeras en el país.

Otro aspecto positivo en el corto y mediano plazo tiene que ver con el fomento de las gobernaciones locales al sector turismo: la gran apuesta que se tiene por este sector de la economía está provocando un crecimiento y formalización del mismo para la celebración de ferias y eventos en la ciudad (ProColombia, 2019, p 6). Sin embargo, hay que tener presente que en pocos meses se ejecutarán las elecciones a la Gobernación de Antioquia y Alcaldía de Medellín 2023 y esto puede generar incertidumbre sobre la continuidad de dicha apuesta y apoyo a este sector.

Factor económico

Actualmente uno de los principales problemas que enfrenta el país es la alta inflación que se viene presentando a la fecha, afectando negativamente en el corto plazo y generando un impacto importante en la toma de decisiones en temas de gasto e inversión a largo plazo para las organizaciones.

Por otro lado, evidenciamos el crecimiento en la formalización de empresas en Medellín y Área Metropolitana después del impacto de la pandemia causada por el Covid-19: esta impactó en todos los sectores de la economía provocando un aumento en las tasas de desempleo, pero, a su vez, también incentivó la creación de nuevas unidades de negocio en la región que pueden impactar de manera positiva en el mediano y largo plazo en la economía del país (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2022, párr. 3).

La actual devaluación del peso colombiano frente a la divisa extranjera viene teniendo un impacto tanto negativo como positivo en el corto plazo. La contratación de servicios y compra de productos de empresas extranjeras en Colombia significan un impacto positivo para las empresas contratadas y beneficios de devolución del IVA para las extranjeras; por otro lado, la devaluación de la moneda también significa una pérdida en la capacidad de adquisición de todos aquellos insumos importados y necesarios para la fabricación de bienes, lo que finalmente se traduce en un aumento en costos y precios al consumidor final, desembocando en una disminución en el interés en adquirir estos bienes y servicios.

Factor social

El fomento del turismo MICE en Colombia tiene para la ciudad de Medellín un impacto positivo en el corto y mediano plazo, ya que se viene incentivando la formalización de empresas que atienden este sector de la economía y aumentando la celebración de eventos en la ciudad (ProColombia, 2019, p. 6).

Tras la pandemia, uno de los impactos sociales más lamentables tuvo que ver con las afectaciones en la salud mental y de relacionamiento de las personas, por lo tanto ha sido necesario trabajar en la concientización de la importancia de estrechar relaciones post Covid como herramienta para mitigar y tratar casos de depresión y distanciamiento social y emocional (Sura. Seguros, tendencias y riesgos. 2021, párr. 5).

En temas de economía, aparecen campañas del tipo “Compra lo nuestro por Colombia”, enfocadas en incentivar el comercio de productos y servicios locales como canal para lograr una economía más sostenible que le permita a las pequeñas y medianas empresas seguir creciendo y aportando a la economía y empleo del país y la región (Compra lo nuestro. s.f., párr. 1).

Factor tecnológico

Una gran ventaja de estos tiempos tiene que ver con el aumento en la accesibilidad a la información y la adopción digital, lo cual ha tenido un impacto positivo e inmediato en la comercialización por medio de canales de redes sociales como WhatsApp, Instagram, Facebook, Tik Tok, etc., permitiendo a empresas grandes y pequeñas promover la autogestión del cliente y facilitando la compra de bienes y de servicios sin tener que desplazarse a tiendas físicas. Lo consideramos relevante, ya que poder contar con una plataforma digital de autogestión podría ofrecer una experiencia de compra poco común en el sector de eventos.

En complemento, las facilidades de pago ofrecidas por las plataformas electrónicas en el país como Nequi, Daviplata, PSE, Paypal, etc., han significado una ventaja inmediata para vendedores y compradores de concretar transacciones de manera segura y remota.

Factor ecológico

Una tendencia fuerte en este aspecto tiene que ver con la implementación del *marketing* digital para eliminar uso de papel y a su vez disminuir costos en las tradicionales estrategias de comunicación física, una oportunidad que consideramos importante para considerar dentro del modelo de negocio.

Otro aspecto importante es la tendencia en la concientización por la contaminación ambiental por empaques de un solo uso, la cual significa un impacto importante a largo plazo. En complemento, tenemos también la promoción del uso de fibras vírgenes y bioplásticos para empaques de un solo uso, un tema importante para este mercado de alto consumo que tras la pandemia es consciente de la necesidad de contar con empaques seguros y adecuados en el manejo de alimentos, pero responsables con el medio ambiente (García. 2023, párr. 3).

Factor legal

Siguiendo con lo anterior, se instaura en Colombia la Ley 2232 de 2022 para la reducción de la producción y el consumo de plásticos de un solo uso en el territorio nacional, fomentando así la implementación de nuevos materiales de empaque amigables con el medio ambiente.

Por otro lado, tenemos la inscripción al Registro Nacional de Turismo (RNT) con la Ley 2068 de 2020, que obliga a las empresas prestadoras de servicios de turismo a formalizarse ante este ente, promoviendo la formalización y confiabilidad en dicha industria.

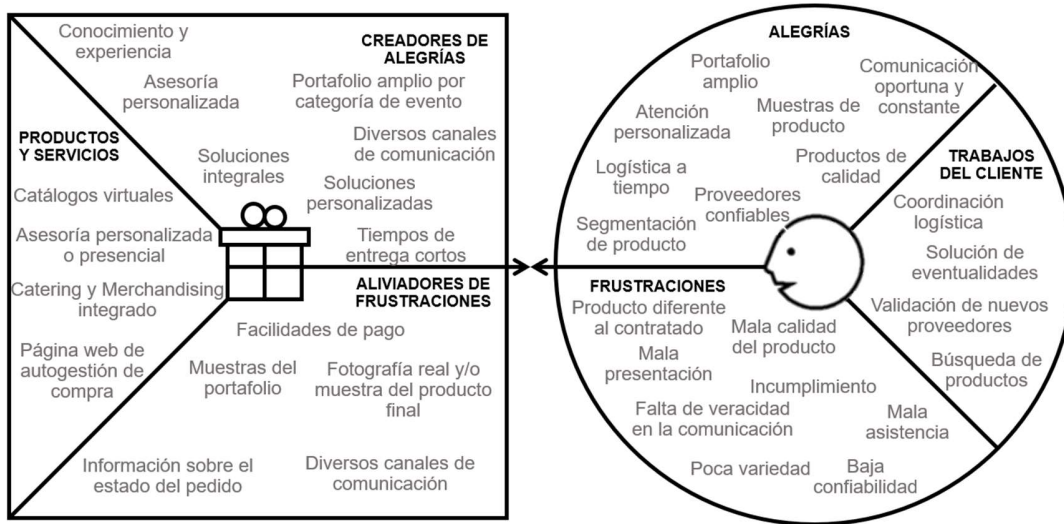
Resulta importante el alza en impuestos a los productos ultra procesados con alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas que afecta de manera considerable al sector gastronómico en términos económicos, sin embargo, incita a la creación de productos alimenticios más saludables, con un impacto positivo en la salud pública en el mediano y largo plazo.

Dentro del análisis para el lienzo de la propuesta de valor identificamos durante la investigación que dentro de las frustraciones del cliente más recurrentes está la dificultad para encontrar proveedores de servicios integrados de *catering and merchandising*, lo que implica tener que gestionar cada necesidad de manera individual y desarticulada. Otra frustración recurrente tiene que ver con la confiabilidad en nuevos proveedores, el cumplimiento y la calidad de los productos, razón por la cual la contratación por referidos es el canal para encontrar los aliados ideales. Las muestras de productos se consideran absolutamente necesarias para la contratación y algunas veces no resulta suficiente. Esto desemboca en una serie de trabajos que el cliente deberá afrontar a la hora de ejecutar eventos, como son la validación de muestra en cada compra, búsqueda de referidos, validaciones legales, manejo de múltiples proveedores para el mismo evento, seguimiento continuo del estado del pedido, entre otras actividades.

Dentro de la investigación detectamos la importancia de la comunicación constante e inmediata con los posibles clientes; estos encuentran satisfactorio poder mantener un contacto permanente y claro con sus proveedores de servicios y significa para los mismos una alegría contar con la asesoría y acompañamiento durante el proceso, ofreciéndole soluciones inmediatas e información verídica sobre cualquier acontecimiento extraordinario. Para las empresas contratantes es muy satisfactorio lograr un evento sin contratiempos importantes o incumplimientos por parte de sus proveedores.

Poder ofrecer un servicio capaz de ofrecer un portafolio integral, asesoría personalizada o plataformas de autogestión con envío de muestras y una línea de atención oportuna capaz de mitigar sus trabajos y solucionar sus frustraciones, puede significar una alegría importante para nuestro segmento de clientes.

Imagen 3. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

Imagen 4. Canvas modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

La propuesta de modelo de negocio pretende abarcar desde el gran volumen de pequeñas y medianas empresas de la ciudad, las cuales celebran constantemente eventos en el interior de las organizaciones, hasta el segmento de las grandes empresas, las cuales por su número de empleados y participación en grandes ferias se vuelven interesantes para nuestro modelo de negocio. La propuesta busca ofrecer un portafolio amplio y especializado, especialmente creado para los diferentes perfiles de clientes, con soluciones ajustadas a los presupuestos y preferencias recogidas durante la investigación en fuentes primarias; adicionalmente pretende ofrecer plataformas digitales como opción para la autogestión de la compra por parte del cliente, aparte de los canales de atención personalizada. Dentro de la oferta de valor tenemos considerada la posibilidad de tener un portafolio tanto de productos de *catering* como objetos *merchandising* personalizables, una opción que actualmente no se consigue de manera integrada en la ciudad, según reportes de las fuentes primarias. Dentro de las necesidades más relevantes para lograr cumplir con la propuesta de valor ofrecida es necesario contar no solo con plataformas digitales y canales de atención personalizada, sino con una infraestructura suficiente y adecuada para la elaboración y producción tanto de alimentos, como de áreas de empaqueo y alistamiento de productos.

Para lograr llegar al segmento de clientes planteado, es clave poder contar con socios inmersos en este sector de la economía de turismo de eventos que sirvan como canal para conectar con clientes, proveedores y empresas que puedan integrarse como empresas conjuntas en nuevos negocios.

RESULTADOS

RESULTADOS DE ENCUESTAS

Las encuestas fueron realizadas mediante la herramienta Google Forms a 21 empresas que cuentan con operación en Medellín y/o su Área Metropolitana (ver Tabla 4), cuyos participantes pertenecían un 29% a áreas de mercadeo y/o comunicaciones, un 29% a áreas de gestión humana, un 29% a áreas administrativas y el 15 % restante a áreas comerciales y/u operaciones. De estos, un 38,1% registra más de 3 años desempeñando sus funciones en el cargo. Los resultados de dichas encuestas permitieron definir y entender mejor el segmento de mercado de nuestro interés.

Tabla 4. Listado de empresas participantes

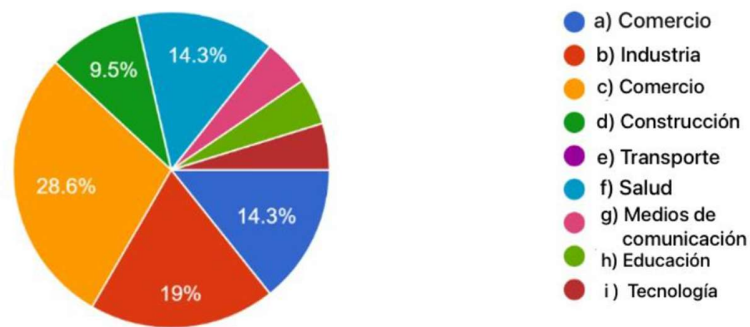
LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES	
- Scotia Tech	- Pegaucho
- Factor seguridad ingenieros	- IVS Imágenes de vida y salud
- Ragged	- Boston Scientific Colombia
- Los Fierros	- Corporación Gilberto Echeverri
- Universidad Eafit	- Tomi Digital SAS
- Contecom	- Aulas Amigas
- Clínica Ces	- El Colombiano
- Línea Directa	- Guinco
- Pintuco	- Global Brands
- Deutsche Schule Medellín	- Suramericana
- Muma	

Composición de las empresas participantes según sector de la economía

Imagen 5. Sector de la economía en el que se desarrolla la empresa

¿Cuál es el sector en el que se desarrolla su empresa?

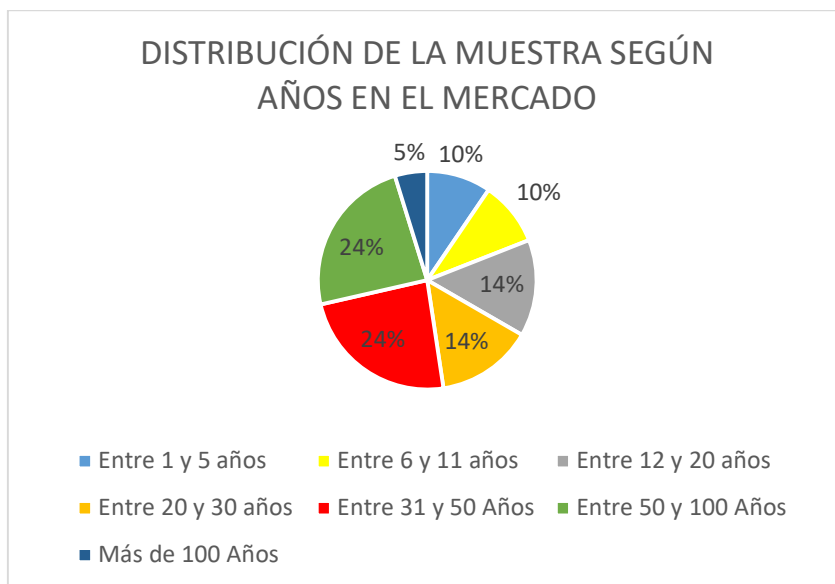
21 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La muestra de la encuesta se realizó en empresas con alto nivel de madurez en el mercado. La mayoría de estas llevan más de 30 años en el mercado y más del 52% registra tener más de 200 empleados directos, esto fue relevante para el análisis investigativo, ya que este tipo de empresas suelen demandar servicios de *catering* y regalos de *merchandising* con mayor frecuencia y volumen, así mismo, son las más activas en participación en ferias. (Ver Imagen 6 e Imagen 7).

Imagen 6. Distribución de la muestra según años en el mercado

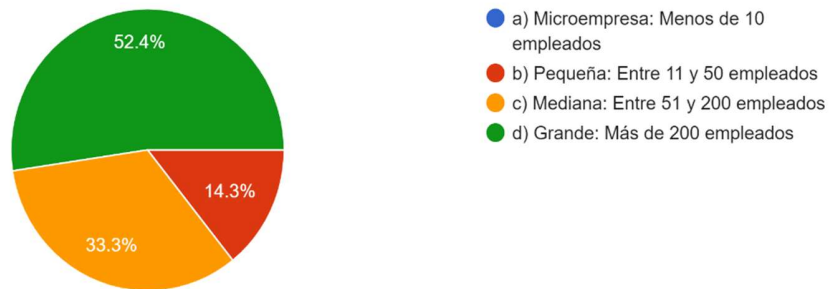


Fuente: Elaboración propia

Imagen 7. Tamaño de la empresa según número de empleados

Identifique el tamaño de su empresa según su número de empleados directos con los que cuenta la empresa actualmente

21 respuestas



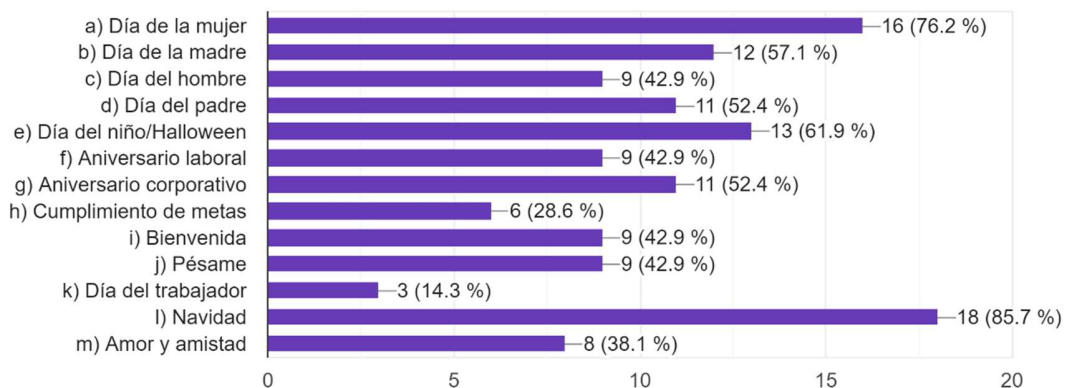
Fuente: Elaboración propia

Preferencias en la celebración de eventos corporativos en el interior de las organizaciones

Imagen 8. Eventos recurrentes en la organización

¿Cuáles de los siguientes eventos celebra su organización durante el año con sus empleados? (aplica sólo para aquellos donde se entregue algún tipo de obsequio)

21 respuestas

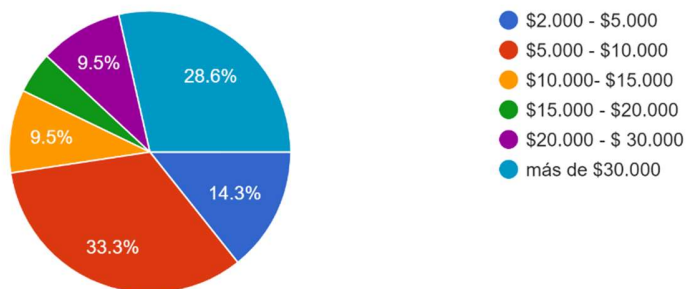


Fuente: Elaboración propia

Imagen 9. Presupuestos promedio por empleado en eventos

Asigne un rango de presupuesto promedio destinado usualmente por empleado para el obsequio (Catering y/o Merchandising) (COP) .

21 respuestas

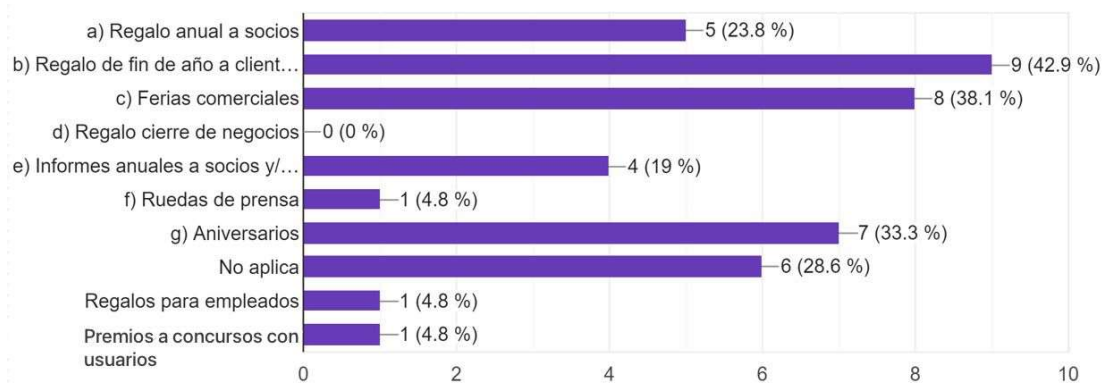


Fuente: Elaboración propia

Imagen 10. Eventos más recurrentes con actores externos a la organización

¿Cuáles de los siguientes acontecimientos celebra su organización durante el año con otros actores externos a la organización? (aplica sólo p...aquellos donde se entregue algún tipo de obsequio)

21 respuestas



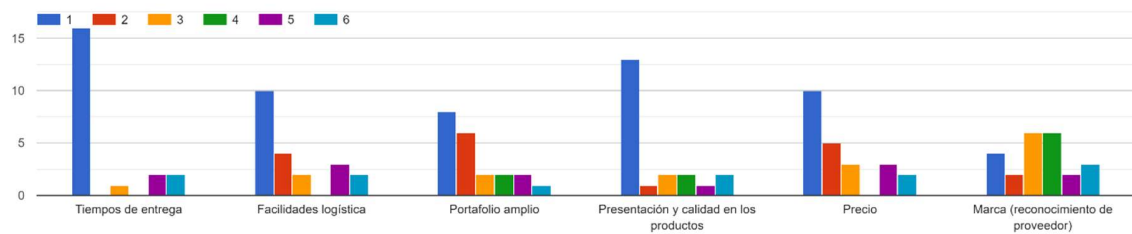
Fuente: Elaboración propia

Selección de proveedores de servicios

Dentro de las preferencias a la hora de escoger proveedores de servicios en eventos sobresalen tiempos de entrega, presentación del producto, precio y facilidades logísticas.

Imagen 11. Preferencias en la elección de proveedores

Categorice en importancia los atributos que busca en sus proveedores actuales de servicios de Catering y Merchandising, siento 1 el más importante y 6 el de menor relevancia



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Durante la investigación se pudo determinar que las empresas de la ciudad de Medellín, tanto grandes como pequeñas, encuentran en la celebración de eventos una oportunidad para estrechar relaciones, generar alianzas estratégicas, captar nuevos clientes y retener talentos. En el caso de los eventos con empleados, una de las principales motivaciones tiene que ver con generar sentido de pertenencia con la organización, integración e inclusión. Hacer sentir a la fuerza laboral apreciada hace parte de los valores de muchas compañías de la ciudad. Se evidenció una tendencia de propiciar espacios para que los empleados posteen en sus redes personales fotos de dichos eventos, como estrategia de posicionamiento de marca empleadora.

En cuanto a los eventos con otros grupos de interés como socios, clientes especiales o estratégicos, los presupuestos destinados a este tipo de regalos y eventos es mucho mayor; se permiten regalos de mayor exclusividad en los que la presentación, empaque y calidad del producto prima sobre el precio, ya que la intención es generar recordación, y se pretende expresar el nivel de relación mediante un obsequio de mayor categoría. La mayoría de las empresas realiza su agenda de eventos del año con un presupuesto global que se revisa de manera periódica, de acuerdo a los resultados que vaya obteniendo la compañía.

Otro resultado relevante nos muestra que lo más habitual es contratar el *catering* y *merchandising* por separado: la muestra aduce no encontrar una oferta capaz de integrar ambos servicios. Los entrevistados reportan que encontrarían valor en un nuevo proveedor capaz de integrar ambas opciones, por facilidades logísticas y de contratación. Esto nos muestra la gran expectativa del mercado en encontrar proveedores de servicios que hagan de esta tarea una preocupación menos. Actualmente la oferta de proveedores en servicios de *catering* es muy variada, y hay preferencia por aquellos que se encuentren cerca de la ubicación de cada empresa y que se encuentren formalmente constituidos.

REFERENCIAS

- Asocolwep. (2021, Junio 9). *Profesionales de eventos crean el nuevo siglo*. <https://asocolwep.org/2021/06/09/profesionales-de-eventos-crean-asociacion-el-nuevo-siglo/>
- Blondery. (2021). *Meet the Maker*. <https://blondery.com/pages/about>
- Cocina y vino. (2017 Julio 15). *Cocina y disfruta con food in the box, comida en una caja*. <https://www.cocinayvino.com/mundo-gourmet/foodinthebox-recetas-una-caja/>
- Bowman, C. (1996). *La esencia de la administración estratégica*. Prentice-Hall
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2022, Enero 14). *Creación de empresas en Colombia creció 18,4%*. <https://www.camaramedellin.com.co/articulos-y-noticias/noticias/creacion-de-empresas-en-antioquia-crecio-18-4->
- Compra lo nuestro (s.f.) *Sobre compra lo nuestro.co*. <https://compralonuestro.co/about>
- Confecámaras. (2022, Noviembre 11). *Más de 256 mil empresas se crearon en Colombia entre enero y septiembre de 2022*. <https://confecamaras.org.co/noticias/855-mas-de-256-mil-empresas-se-crearon-en-colombia-en-entre-enero-y-septiembre-de-2022#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20del%20Registro%20%C3%9Anico,fue%20de%20251.008%20unidades%20productivas.>
- Corporategift. (s.f.). *Gourmet food gifts & gift baskets*. <https://corporategift.com/>
- Datos Abiertos. (2022). *Estructura empresarial según municipio y tamaño de empresa*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Estructura-empresarial-seg-n-municipio-y-tama-o-de/bzeh-ecuk>
- El Espectador. (2020, Julio 7). *Así está el panorama del sector de eventos en Colombia*. <https://www.elespectador.com/contenido-patrocinado/asi-esta-el-panorama-del-sector-de-eventos-en-colombia-article/>
- García, G. (2023, Febrero 16). *Empaque y etiquetas: esto es lo que el consumidor verá en 2023*. The foodTech. <https://thefoodtech.com/diseno-e-innovacion->

[para-empaque/empaque-y-etiquetas-esto-es-lo-que-el-consumidor-vera-en-2023](#)

González, M. C., & Ahumada Rojas, Ó. G. (2019, Agosto 19). *La industria de reuniones pesa el 22% en todo el turismo del país*. El tiempo. <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/cifras-la-industria-de-reuniones-pesa-el-22-en-todo-el-turismo-de-colombia-402344>

González, X. (2018, Octubre 23). *Colombia es el tercer país que más realiza eventos y convenciones en América Latina*. La República. <https://www.larepublica.co/especiales/especial-hoteles-y-centros-deconvenciones/colombia-es-el-tercer-pais-con-mas-eventos-y-convenciones-enamerica-latina-2785060>

Harryanddavid. (s.f.). *Corporate gift baskets: Employee, client & business gifts*. <https://www.harryanddavid.com/h/business-gifts>

Infobae. (2021, Agosto 27). *El éxito de los regalos empresariales en las relaciones interpersonales*. <https://www.infobae.com/inhouse/2021/08/27/el-exito-de-los-regalos-empresariales-en-las-relaciones-interpersonales/>

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=4421>

Juste, M. (2021, Febrero 10). *La pandemia dispara el uso de las redes sociales, un 27% más que hace un año*. Expansión. <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2021/02/10/6022c89de5fdea59448b459b.html>

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=4273>

La República. (2017, Julio 1). *Esto es lo nuevo para que haga su comida en casa, se llama 'food box'*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/lo-nuevopara-hacer-comida-en-casa-se-llama-food-box-2521224>

Marcenore16. (2020, Octubre 27). *¿Quiénes somos?* Habibi Garden <https://habibigarden.wordpress.com/quienes-somos/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto

Plaza Mayor Medellín. (2022, Mayo 18). *Plaza mayor sigue contribuyendo al desarrollo económico de Medellín y Antioquia con la realización de sus eventos propios*. <https://plazamayor.com.co/boletinesdeprensa/plaza-mayor-sigue-contribuyendo-al-desarrollo-economico-de-medellin-y-antioquia-con-la-realizacion-de-sus-eventos-propios/>

Portafolio. (2021a, Agosto 10). *Empresas en Colombia: cuántas han cerrado y cuántas hay activas*.

- <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-cuantas-han-cerrado-y-cuantas-hay-activas-a-mayo-del-2021-554985>
- Portafolio. (2021b). *Empresas en Colombia: cuántas han cerrado y cuántas hay activas* [Infografía].
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-cuantas-han-cerrado-y-cuantas-hay-activas-a-mayo-del-2021-554985>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-79.
- ProColombia. (2019). *Contribución económica de la industria de reuniones en Colombia*. https://newsletter.procolombia.co/2020/Turismo/infografiaMICE/2019_ContribucionEconomicaColombia_Maestro_FINAL_rev.pdf
[2019 ContribucionEconomicaColombia Maestro FINAL rev.pdf \(procolombia.co\)](https://procolombia.co)
- Ruiz Massieu, D. (2011). ¿Business model or business plan? *Dirección Estratégica la revista de negocios del ITAM*, 37.
<http://direccionestrategica.itam.mx/%C2%BFmodelo-de-negocio-o-business-plan/>
- Sura. Seguros, tendencias y riesgos (2021, Junio 10). ¿Cómo cambiaron las relaciones humanas debido a la pandemia?
<https://segurossura.com/co/blog/empresas/como-cambiaron-las-relaciones-humanas-debido-a-la-pandemia/>

ANEXO

DISEÑO DE CUESTIONARIO PARA INVESTIGACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO DE EMPRESA DE *CATERING* Y *MERCHANDISING* PARA EVENTOS CORPORATIVOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Cuestionario inicial de filtro

Muestra inicial: Personas que sean decisores de compra y/u organizadores de eventos corporativos en empresas pequeñas, medianas y grandes en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana.

Objetivo

Este cuestionario fue realizado por considerarse necesario para la construcción del objetivo general de diseñar el modelo de negocio y su estrategia competitiva.

Las empresas fueron contactadas inicialmente para identificar su interés en participar en los cuestionarios, para lo cual se planteó un diligenciamiento de manera virtual. Posteriormente se invitó a cinco empresas más representativas a una entrevista de mayor inmersión.

FORMATO DE CUESTIONARIO INICIAL DE FILTRO

Justificación

Este cuestionario hace parte de una investigación académica que busca profundizar sobre cómo las empresas celebran y ejecutan eventos corporativos con sus diferentes grupos de interés, esto con el objetivo de diseñar un modelo de negocio para un nuevo emprendimiento que ofrezca servicios de *catering* y *merchandising* en eventos corporativos a organizaciones e instituciones en el Valle de Aburrá.

La celebración de eventos corporativos se define en este estudio como todas aquellas actividades extralaborales que una empresa u organización ejecuta con

participación de sus empleados para la celebración de fechas y acontecimientos especiales importantes para las partes, así como aquellos eventos con otros grupos de interés diferentes a empleados celebrados en función de estrechar relaciones comerciales, atracción de nuevos clientes y posicionamiento de marca en espacios externos a la organización.

Diligenciar el cuestionario le tomará aproximadamente 10 minutos.

Al continuar acepta la participación de manera voluntaria en esta investigación. Sus datos solo serán usados para efectos del presente estudio y no serán compartidos con terceros o para fines diferentes.

PREGUNTAS DE REGISTRO DE PARTICIPANTE:

Nombre completo:

Empresa para la que trabaja:

Cargo actual:

Tiempo en el cargo:

Profesión:

Correo:

Teléfono de contacto:

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN EN CUESTIONARIO:

1. ¿Cuál es el sector en el que se desarrolla su empresa?
 - a) Comercio
 - b) Industria
 - c) Servicios
 - d) Construcción
 - e) Transporte

2. ¿Cuántos años en el mercado tiene la empresa para la cual labora?

3. Identifique el tamaño de su empresa según el número de empleados directos que tiene la empresa actualmente.

- a) **Microempresa:** Menos de 10 empleados
- b) **Pequeña:** Entre 11 y 50 empleados
- c) **Mediana:** Entre 51 y 200 empleados
- d) **Grande:** Más de 200 empleados

4. ¿Cuáles de los siguientes eventos celebra su organización durante el año con sus empleados? (Aplica sólo para aquellos donde se entregue algún tipo de obsequio).

- a) Día de la mujer
- b) Día de la madre
- c) Día del hombre
- d) Día del padre
- e) Día del niño/Halloween
- f) Aniversario laboral
- g) Aniversario corporativo
- h) Cumplimiento de metas
- i) Bienvenida
- j) Pésame
- k) Día del trabajador
- l) Navidad
- m) Amor y amistad

Otros ¿Cuáles? _____

5. Asigne un rango de presupuesto promedio destinado usualmente por empleado para el obsequio (*catering* y/o *merchandising*) (COP).

- a) 2.000 – 5.000
- b) 5.000 -10.000
- c) 10.000 – 15.000
- d) 15.000 – 20.000
- e) 20.000 – 30.000
- f) Más de 30.000

6. ¿Cuáles de los siguientes acontecimientos celebra su organización durante el año con otros actores externos a la organización?

- a) Regalo anual a socios
- b) Regalo de fin de año a clientes especiales
- c) Ferias comerciales
- d) Regalo cierre de negocios
- e) Informes anuales a socios y/o juntas directivas

- f) Ruedas de prensa
- g) Aniversarios
- h) Otros: ¿Cuáles? _____

7. De los anteriores acontecimientos con actores externos a la organización escoja 3 que sean de mayor importancia y atención para su organización. Indique un presupuesto aproximado por regalo.

8. ¿En cuáles ferias comerciales en la ciudad de Medellín participa como expositora su empresa?

9. Categorice en importancia los atributos que busca en sus proveedores actuales de servicios de *catering* y *merchandising*, sienta 1 el más importante y 6 el de menor relevancia.

___ Tiempos de entrega

___ Facilidades logística

___ Portafolio amplio

___ Presentación

___ Presentación y calidad en los productos

___ Precio

___ Marca (reconocimiento de proveedor)

10. Indique cuáles son sus principales proveedores en este tipo de servicios.

12. ¿Estaría dispuesto a ser contactado posteriormente para una entrevista con el mismo fin de estudio?

- a) Sí
- b) No

13. En caso afirmativo ¿por qué canal le gustaría ser contactado?

- a) WhatsApp
- b) Llamada telefónica
- c) Correo electrónico

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA: ENTREVISTA

Se propuso realizar entrevistas semiestructuradas, con el fin de tener una guía de los aspectos a explorar, pero también permitiendo al entrevistador generar preguntas adicionales para precisar u obtener mayor información respecto a temas importantes que se generen durante el desarrollo de la entrevista. La invitación a entrevista se escogió según conveniencia al objetivo; se ejecutarán preguntas generales y fáciles, de opinión, de expresión de sentimientos y sensitivas.

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE CELEBRACIÓN DE EVENTOS CORPORATIVOS

TIPOS DE PREGUNTAS:

Preguntas generales:

1. ¿Qué tan importante considera su organización la celebración de eventos y fechas especiales? ¿Por qué?

2. ¿Cuáles son esas consideraciones que se tienen en cuenta en su organización a la hora de celebrar un evento/celebración corporativo? (por ejemplo: tiempo destinado al evento/reconocimiento, presencia de marca en el *souvenir* o evento, precio, logística y transporte, variedad, recordación, etc.).

3. ¿Considera que la pandemia causada por el Covid-19 afectó de alguna manera el relacionamiento entre la empresa y sus empleados?

Preguntas para ejemplificar:

4. Listar los eventos más representativos que su organización celebra anualmente con sus empleados. Tantos como desee.

5. ¿Cuáles han sido aquellos eventos más memorables celebrados con sus empleados en los últimos 3 años?

6. ¿Qué considera que sea lo que más valoran los empleados de su organización en la celebración de eventos corporativos?

7. Cuéntenos con un ejemplo de un evento corporativo que hayan realizado y que haya tenido un resultado especial debido a los obsequios, *catering* o *merchandising* del evento (puede ser positivo o negativo).

Preguntas estructurales:

8. A continuación, le daremos un listado de variables típicas a la hora de ejecutar un evento para empleados. ¿Cuáles consideraría usted como las 5 más importantes para su organización y por qué? Explicar en orden de menor a mayor grado de importancia.

Variables:

- Precio por unidad a entregar
- Presentación (empaquete, aplicación de marca)
- Variedad en sabores (en el caso de *catering*)
- Tiempos de entrega y logística por parte de los proveedores
- Proveedores con servicios integrados: *catering* y *merchandising*
- Empaques *eco friendly*
- Calidad en el producto (*catering* y *souvenirs*)

9. A la hora de elegir un proveedor para los servicios y productos en sus eventos corporativos, ¿cómo categorizaría las siguientes variables según su nivel de importancia?

___ Precio

___ Integración de servicios (*catering* y *merchandising*)

___ Portafolio amplio con diferente categoría de productos

___ Tiempos de entrega y facilidad logística

___Exclusividad y diferenciación en sus productos

¿Otros?, cuáles _____

10. ¿Con cuánto tiempo de antelación contrata los servicios de *catering* y/o *merchandising* para sus eventos corporativos? (aplica para eventos internos y externos). Por favor explique.

11. ¿Cómo definen en su organización el presupuesto de los eventos corporativos?

12. ¿Cuáles son sus principales proveedores en este tipo de servicios? Mencione algunas de las características más relevantes por las cuales usted los elige.

13. ¿Cómo se siente usted respecto a los servicios que actualmente le prestan sus proveedores en este tipo de servicios? ¿Qué le gusta y que le cambiaría?

14. En cuanto a los productos de *catering* tanto en eventos corporativos como en ferias, en qué categoría de importancia pondría usted las siguientes variables, siendo 1 la más importante y 5 la de menor relevancia:

___Productos de comida internacional

___Productos de Identidad (a base de ingredientes locales y tradición colombiana)

___Presentación

___Precio

___Exclusividad y diferenciación

Preguntas de cierre:

15. ¿Qué opinión le genera la oferta actual disponible de proveedores para productos y servicios de eventos corporativos en la ciudad de Medellín? ¿Qué le gustaría encontrar?

16. ¿Por medio de qué canal suele contratar este tipo de servicios? (WhatsApp, página web, asesoría directa). ¿Cuál prefiere? ¿Por qué?

17. ¿Preferiría una plataforma digital para realizar sus pedidos o una atención personalizada?

18. ¿Encontraría valor en un servicio integral en cuanto oferta de *catering* y *merchandising*, o prefiere contratar ambos servicios con proveedores distintos?

19. ¿Estaría dispuesto a escuchar una propuesta de modelo de negocio para un nuevo emprendimiento en este tipo de servicios y darnos su opinión como experto en el tema?
