

ESTRATEGIAS APLICADAS AL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO DE
EVENTOS DE *CREPES & WAFFLES*

IVÁN ANDRÉS ESCOBAR HUERTAS

DIRECTOR

PEDRO ERNESTO GARCÍA MARCHENA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ

2024

Dedicatoria

"El estudio es el alimento de la juventud, el deleite de la vejez, la decoración de la prosperidad, el refugio y el consuelo en la adversidad." - Isócrates

Dedico este trabajo de tesis a mis padres, por su amor incondicional y constante apoyo. A mi hermano, por ser mi confidente y compañero de estudio. A mi novia, fuente de inspiración y alegría. Finalmente, a todos quienes, con sus palabras y consejos, hicieron más ligero este camino. Este logro es de ustedes tanto como mío.

Gracias por estar a mi lado.

Agradecimientos

Quiero agradecer a las directivas de *Crepes & Waffles* por confiar en mí durante el desarrollo de la maestría. Su respaldo ha sido esencial y estoy seguro de que los resultados de este trabajo serán beneficiosos para la compañía. En este sentido agradezco la oportunidad de poder ser parte de esta gran familia y organización.

Extiendo mis agradecimientos al profesor, David Arroyo Vanegas, quien hizo parte de este viaje, y desde su experiencia y amplio conocimiento, aportó para que esta investigación tenga una estructura metodológica, conceptual, clara y ordenada.

Tabla de contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción.....	12
Capítulo 1	13
1.1 Contexto	13
1.2 Planteamiento del Problema	18
1.3 Pregunta de Investigación.....	18
1.4 Objetivos.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Capítulo 2	19
Justificación y Delimitación del Problema.....	19
Tipo de Investigación	24
Capítulo 3	27
Marco Teórico y Conceptual	27
3.1 El Diseño	30
3.2 Innovación y Posicionamiento.....	32
3.3 Marketing	34
3.4 Experiencia de Usuario.....	35

	4
3.5 Promoción Gastronómica	37
3.6 Estrategia WOM (boca a boca)	38
3.7 Emociones	40
3.8 Marketing de entretenimiento.....	41
3.9 Consolidación de Conceptos del Capítulo.....	41
Capítulo 4	43
Diseño Metodológico	43
4.1 Fases de la Investigación	43
4.2 Instrumentos y Técnicas de Recolección y Procesamiento de Información	45
4.3 La Observación como Base de Investigación.....	47
4.4 Clasificación y Tipo de Observación	48
4.5 Parámetros para la Guía de Observación.....	48
4.6 Guía de Observación	49
Capítulo 5	50
El Diseño para el Desarrollo de la Estrategia.....	50
Capítulo 6	53
Análisis del Contexto Nacional	53
Capítulo 7	64
Percepción y Observación en Eventos	64
7.1 Festival de Música.....	66

	5
7.2 Universidades	69
7.3 Colegios	73
7.4 Elementos Relevantes de los Eventos Analizados y Observados.....	77
Capítulo 8	79
Benchmarking Sector de Eventos.....	79
8.1 Enfoque en el Ahorro de Costos y Eficiencias	80
8.2 Espacios de Calidad.....	80
8.3 Eventos más Conectados	81
8.4 Uso Estratégico de los Datos	82
8.5 Eventos Diseñados con ESG (<i>enviromental, social and governance</i>).....	83
Capítulo 9	84
Modelo Estratégico con Enfoque de Diseño	84
9.1 Etapa 1 – Usuario, Contexto y Mercado.....	85
9.2 Etapa 2: Ideación, Concepto y Viabilidad	88
9.3 Etapa 3: Estrategia, Propuesta de Valor e Innovación	90
9.4 Etapa 4: El diseño y sus Componentes	94
9.5 Etapa 5: Despliegue, Ajuste e Implementación.....	95
9.6 Síntesis Final del Modelo Estratégico	98
Capítulo 10	99
Aplicación Modelo Estratégico	99

10.1 Usuario	100
10.2 Mercado	101
10.3 Contexto	101
10.4 Ideación	102
10.5 Concepto	105
10.6 Viabilidad	107
10.7 Estrategia	108
10.8 Propuesta de valor	109
10.8 Innovación	110
10.9 Diseño	111
10.10 Despliegue	118
10.11 Ajuste	120
10.12 Implementación	121
10.13 Logros Adicionales	122
Capítulo 11	124
Conclusiones	124
Capítulo 12	129
Futuras Acciones	129
Capítulo 13	130
Bibliografía	130

Tablas, gráficas y fotografías

Tabla 1	22
Tabla 2	49
Tabla 3	56
Tabla 4	57
Tabla 5	60
Tabla 6	61
Tabla 7	78
Tabla 8	105
Gráfica 1	59
Gráfica 2	67
Gráfica 3	70
Gráfica 4	74
Gráfica 5	84
Gráfica 6	86
Gráfica 8	89
Gráfica 9	91
Gráfica 10	94
Gráfica 11	95
Gráfica 12	96
Gráfica 13	114
Gráfica 14	116

Gráfica 15	117
Gráfica 16	121
Fotografía 1	103
Fotografía 2	112
Fotografía 3	113
Fotografía 4	115
Fotografía 5	117
Fotografía 6	122
Fotografía 7	123
Fotografía 8	123

Resumen

El propósito de esta investigación es desarrollar estrategias específicamente diseñadas para el modelo de eventos de *Crepes & Waffles* en Colombia. En este sentido, la investigación se fundamentará en una variedad de conceptos, lo que facilitará la elaboración de estrategias adaptadas al modelo de eventos actual de *Crepes & Waffles*, el cual opera en un mercado altamente competitivo y en constante evolución. Además, el estudio comprenderá un análisis exhaustivo del sector a diferentes niveles, con el objetivo de identificar elementos clave para el desarrollo de la estrategia.

Mediante la utilización de conceptos, datos y estadísticas provenientes de diversas fuentes, se llevará a cabo la formulación de un nuevo enfoque estratégico para el modelo de eventos, que esté alineado con las dinámicas del sector. Asimismo, esta investigación integrará el Diseño como un componente central en la construcción de la estrategia. Desde esta perspectiva, se incorporarán teorías y conceptos de diseño que fortalecerán la estrategia propuesta.

El resultado final y el objetivo primordial de esta investigación es crear un modelo estratégico que permita a *Crepes & Waffles* fortalecer su modelo de negocio para eventos, incrementar las ventas, y mantenerse competitivo y reconocido en el sector del entretenimiento.

Palabras claves: Eventos, estrategia, diseño, experiencia de usuario, gastronomía en eventos.

Abstract

The goal of this study is to create tactics targeted at Colombia's *Crepes & Waffles* event model. In this sense, the research will draw from a variety of ideas to allow for the development of strategies based on the event model of the organization in a market that is extremely competitive and dynamic. Additionally, in order to determine crucial components for the strategy's development, the research will analyze the industry both locally and globally.

A new strategic approach to the event model that is in line with the sector dynamics will be developed using concepts, facts, and statistics from multiple sources. Conversely, design plays a key role in this research as it builds the approach. Design theories and concepts will be integrated from this angle, strengthening the strategy.

The purpose of this research is to develop a strategic model that will enable *Crepes & Waffles* to improve sales and fortify their business model for events, while maintaining their competitiveness and reputation in the entertainment industry.

On the other hand, this research involves Design as a central component in the construction of the strategy. From this perspective, design theories and concepts will be integrated that will strengthen the strategy.

The objective of this research is to create the strategy that *Crepes & Waffles* should implement to increase sales of the event business model and thus remain competitive and recognized in the entertainment sector.

Conversely, design plays a key role in this research as it forms the foundation of the strategy. Design theories and concepts will be integrated from this angle, strengthening the strategy.

The goal of this study is to develop the plan of action that *Crepes & Waffles* should take in order to boost event business model sales and maintain its reputation and competitiveness in the entertainment industry.

Key words: Events, strategy, design, user experience, gastronomy at events.

Introducción

La presente tesis se centra en la creación de estrategias específicas para el modelo de eventos de *Crepes & Waffles*, el cual fue concebido e implementado para expandir la marca hacia nuevos espacios y contextos.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó un análisis exhaustivo del sector de eventos en Colombia, con el objetivo de comprender el entorno competitivo, las tendencias y las necesidades del mercado. En este sentido, se llevó a cabo un análisis del mercado que incluyó la identificación de oportunidades y la evaluación de las necesidades y preferencias de los clientes en diferentes eventos en los que la marca participa.

Por otro lado, se aplicaron diversos conceptos asociados al marketing de entretenimiento, la experiencia del usuario, las emociones, el diseño, el posicionamiento y la innovación, entre otros. Estos conceptos sirvieron como base teórica para el diseño de un modelo estratégico integral.

Un aspecto fundamental de este proyecto fue el proceso de observación realizado en diferentes eventos y contextos. Este proceso permitió identificar oportunidades que podrían ser aplicadas en el modelo estratégico de eventos de *Crepes & Waffles*.

En el marco de esta investigación, se diseñó un modelo estratégico integral basado en teorías y conceptos de diseño. En este sentido, el modelo fue aplicado exitosamente, definiendo estrategias que potenciaron el modelo de eventos de *Crepes & Waffles*. Como resultado de su implementación, se observaron mejoras significativas en la infraestructura, la experiencia del usuario y la eficiencia operativa.

Capítulo 1

1.1 Contexto

El 13 de abril de 1980, nace *Crepes & Waffles* de la mano de Eduardo y Beatriz, jóvenes emprendedores con la misión de hacer de esta empresa líder en lo que realiza, despertando afecto y sentido de pertenencia entre todos sus clientes, empleados, colaboradores y la comunidad en general. Por otro lado, la misión de la compañía se enfoca en despertar admiración en nuestra comunidad por regenerar la vida y servir "Arte-sano" con amor y alegría a precios razonables. Estos dos jóvenes universitarios, con una visión audaz, inauguraron su primer establecimiento en la ciudad de Bogotá, específicamente en la confluencia de la calle 85 con la carrera 11.

Este local, concebido como una crepería de estilo rústico francés, con un ambiente joven e informal, refleja la conjunción armónica de lo femenino y masculino de sus fundadores. No pasó mucho tiempo antes de que el crecimiento de la empresa se hiciera evidente. En 1983, decidieron abrir su segundo establecimiento en el centro internacional de Bogotá. Esta nueva apertura se caracterizó por ofrecer mesas individuales y un servicio altamente personalizado, marcando un punto de inflexión en su enfoque empresarial.

Fue en este momento que los fundadores comprendieron que, *Si llegas al corazón, te quedas en la mente*. Este principio fue la fuerza impulsora detrás de la apertura de su tercer local en Cartagena de Indias en 1984, iniciando así la construcción de una marca sólida con un propósito más amplio de impactar positivamente en la vida de las personas.

La expansión continuó en Bogotá, con la inauguración de su cuarto local en la Avenida 19 con Calle 120 y la posterior apertura en el centro comercial Bulevar Niza en 1988. Un año después, la organización extendió su alcance a nivel nacional, llegando a ciudades

como Cali en el Valle del Cauca y, en 1995, a Medellín, donde se establecerían 13 restaurantes y 6 heladerías, consolidando su presencia en esta ciudad.

En junio de 1995, los visionarios líderes de la organización llevaron su visión más allá de las fronteras de Colombia, inaugurando su primer local en Ecuador, en la ciudad de Quito. Esta audaz incursión desencadenó un crecimiento sostenido que se refleja en la actualidad, con un total de 7 restaurantes en la capital ecuatoriana. Durante ese mismo periodo, la empresa también inició operaciones en Panamá, abriendo el primero de tres restaurantes, y posteriormente, en 1998, en Caracas, Venezuela, así como en Barranquilla, Colombia.

Para el año 2000, la empresa ya contaba con una red de 29 puntos de venta distribuidos en cinco (5) ciudades de Colombia y tres (3) países de Latinoamérica, aunque esto solo marcaba el inicio de un crecimiento aún mayor. En 2001, se abrieron sucursales en Madrid y México, donde en la actualidad se cuentan con dos (2) y cinco (5) locales respectivamente.

En el siguiente año se dio apertura a la sucursal de Pereira, Colombia y Lima, Perú, lugar donde hoy se cuentan con cuatro (4) restaurantes y una (1) heladería.

En 2008, se abre la sucursal de Bucaramanga donde hoy cuenta con dos (2) restaurantes y tres (3) heladerías y de Sao Paulo – Brasil, para luego en el 2012 llegar a la capital chilena, todo con el fin de seguir compartiendo amor, llegando a las mentes y corazones.

Actualmente en la compañía laboran aproximadamente 6.000 colaboradores, teniendo presencia en diferentes ciudades como Bogotá, Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, Medellín, Cali, Bucaramanga, Villavicencio, Manizales y Pereira, a nivel internacional está ubicada en Ecuador, México, España, Chile y Panamá. La empresa cuenta con su oficina principal en la ciudad de Bogotá, la cual cuenta con una planta física de 7.100 m² donde de

elaboran y transforman materias primas que son distribuidas a los diferentes puntos de ventas.

En paralelo a la expansión de *Crepes & Waffles* el esquema de eventos vio la luz aproximadamente en el año 2006, como una iniciativa de los fundadores. Su objetivo era llevar la deliciosa experiencia de los helados a eventos en colegios, con la intención de llenar de alegría a todos los niños y que tuvieran el placer de disfrutar de estos sabores.

El montaje era muy sencillo y se acompañaba de equipos que facilitaban la entrega de los helados. Sin embargo, para el año 2013, se emprendió un proceso de rediseño del esquema y fue así como nació el "Carretino", el cual fue planteado como una "casa de chocolate", con la idea de ofrecer una variedad increíble de sabores y experiencias.

En esta nueva etapa, el menú del Carretino se enriqueció con la incorporación de crepes salados y dulces bajo el concepto "*to go*", ampliando así las opciones gastronómicas y proporcionando una experiencia culinaria más completa a quienes lo visitan.

Durante los años este esquema de eventos se fue transformando en imagen, infraestructura, logística, oferta gastronómica, adaptándose a los requerimientos que aparecían en colegios, universidades, festivales de música, empresas entre otros.

El modelo de negocios de eventos de *Crepes & Waffles* ha tenido un crecimiento en varios aspectos. El primero de ellos es el número de participaciones anuales que para el año 2022 estuvo en 98 participaciones muy similar al 2019 en donde se registraron 97, sin embargo, en un análisis de ventas se encontró que para el 2019 se generaron ventas de aproximadamente \$760.000.000 millones de pesos y para el 2022 las ventas aproximadas fueron de \$1.200.000.000 millones de pesos, lo que representa en principio un incremento del 57.8%. Esta cifra es muy importante y nos lleva a pensar en el alcance y crecimiento que tiene este sector.

Es relevante mencionar la implicación y los efectos que tuvo la pandemia del COVID-19, en donde se evidenció que el sector sufrió una contracción en el 2020 y 2021. Muchos eventos fueron cancelados o pospuestos y las medidas de distanciamiento social afectaron significativamente la industria. Aun así, se espera que el sector se recupere gradualmente a medida que la situación sanitaria mejore y las medidas de restricción se relajen.

En este sentido, durante estos años el sector de eventos y entretenimiento ha presentado una evolución asociada a la experiencia y a las expectativas. Las expectativas de los asistentes a un evento en Colombia pueden variar dependiendo del tipo de evento y del perfil del asistente. Sin embargo, se espera que el público busque una experiencia única y memorable.

Los festivales de música son un espacio en donde *Crepes & Waffles* participa con frecuencia, en estos se espera que los asistentes disfruten de una amplia variedad de artistas, géneros y estilos musicales, así mismo, de ambientes donde puedan interactuar con otras personas. En este sentido, es importante destacar que el público también busca una buena oferta de gastronómica, esto le permite a *Crepes & Waffles* estar presente con su línea de negocio que ofrece calidad, precios asequibles los cuales son reconocidos por la trayectoria de la marca.

En el caso de los festivales gastronómicos como lo es **Alimentarte**, se espera que los asistentes disfruten de una amplia variedad de platillos y bebidas locales, así como de actividades culturales y de entretenimiento relacionadas con la comida. En el marco de estos eventos la marca busca estar presente para continuar con su posicionamiento y reconocimiento, ya que ha estado presente a lo largo de los años en este tipo de espacios. Este patrón de continuidad en los diferentes eventos genera recordación, estabilidad tanto

para el sector como para los visitantes ya que una de las directrices de la compañía es estar presente en diferentes contextos llevando calidad y la experiencia de la marca.

Por otro lado, el crecimiento de los eventos en colegios y universidades en Colombia ha sido significativo en los últimos años. Los eventos en estas instituciones suelen ser organizados con el objetivo de promover la cultura, la educación y el entretenimiento entre los estudiantes, también son organizados como un espacio de convivencia y relacionamiento entre la comunidad educativa.

En los colegios y universidades, los eventos más comunes incluyen ferias de ciencias, día de la familia, concursos de arte, conferencias, simposios, eventos culturales y de entretenimiento entre otros. Estos eventos tienen como objetivo fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos en los estudiantes, así mismo, pueden ser utilizados como una herramienta para mejorar la relación entre los estudiantes y la institución.

En este sentido, se realizará un análisis del valor creado por la gastronomía en el marco de los eventos, ya que este es un espacio fundamental en la experiencia del asistente. Para iniciar tenemos que hablar de la calidad de los alimentos la cual debe tener excelentes atributos, contar con los estándares de calidad y preparación adecuados para el consumo y esto permite disfrutar de una experiencia gastronómica única y memorable. En segundo lugar, se tendrá la variedad, la cual se enfoca en ofrecer una amplia diversidad de comidas y bebidas, incluyendo opciones vegetarianas y veganas. Esto último será muy valioso, porque en la actualidad se han potencializado estas preferencias las cuales están enmarcadas en tendencias asociadas a la alimentación. Este concepto se convierte en un elemento valioso para los asistentes, ya que les permite elegir lo que mejor se adapte a sus gustos y preferencias. Continuamos con el servicio, el cual está enmarcado en varios elementos como lo es la rapidez, eficiencia y sobre todo en el trato al cliente, este último es

fundamental para crear puntos de contacto o momentos de felicidad que se traducen en instantes de experiencia positiva para que el cliente y la marca. En resumen, una buena oferta gastronómica en un evento debe proporcionar un valor agregado significativo para los asistentes, mejorando su experiencia y dejando una buena impresión.

1.2 Planteamiento del Problema

Desde su creación el modelo actual de la compañía ha sido atractivo para muchos clientes, sin embargo, es importante darle un enfoque estratégico con el objetivo de llegar a nuevos mercados y contextos, en los cuales la marca siga siendo reconocida y aumente su participación en eventos.

Actualmente el modelo de negocio no cuenta con un norte claro de crecimiento tanto interno como externo de la compañía. Debido a lo anterior se considera el desarrollo de estrategias basadas en pensamientos, modelos y teorías del diseño, disciplina que nos permite explorar herramientas que relacionan el pensamiento y la acción, los cuales serán integrados a las diferentes dimensiones de la estrategia para desarrollar aún más el modelo de negocio.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Qué estrategia debería implementar *Crepes & Waffles* para aumentar las ventas del modelo de negocio de eventos?

1.4 Objetivos

Objetivo general

Crear elementos estratégicos inspirados en modelos y teorías que permitan ser aplicadas e integradas al desarrollo del modelo de negocio para eventos de *Crepes & Waffles*.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación en metodologías, modelos y dinámicas del Diseño, para definir las que se trabajarán en el modelo estratégico de eventos.
- Realizar un diagnóstico y estado actual del sector eventos en Colombia, teniendo en cuenta su crecimiento e importancia para la economía.
- Analizar la percepción y necesidades de los consumidores en el marco de los eventos.
- Realizar un estudio de benchmarking para identificar referentes aplicables al modelo de negocio de eventos de *Crepes & Waffles*.

Capítulo 2

Justificación y Delimitación del Problema

El sector de eventos y entretenimiento en Colombia se ha destacado por ser un motor económico y a su vez una fuente de enriquecimiento cultural y social. A lo largo y ancho del país se desarrollan eventos a gran escala como conciertos, festivales de música, ferias especializadas, conferencias etcétera. Así mismo, se encuentran eventos a una escala reducida pero no menos importante y significativa en colegios, universidades, empresas,

clubes sociales entre otros, los cuales generan una agenda trascendental en todo el país. En este sentido, se evidencia que el sector de eventos genera empleo y oportunidades para industrias que son complementarias a este sector y que en conjunto contribuyen al crecimiento económico y social del país.

Sin embargo, la pandemia cambió drásticamente esta realidad. La imposición de restricciones de distanciamiento social obligó al cierre temporal de eventos presenciales. Las multitudes y las aglomeraciones se convirtieron en una preocupación de salud pública, y la industria de eventos se encontró en un estado de parálisis sin precedentes. La pérdida de ingresos fue elevada para muchas empresas, se generó desempleo y afectando masivamente a todos aquellos actores que hacen parte del sector.

En primera instancia la pandemia dejó un vacío emocional y social en la vida de las personas. Luego de largos meses de restricciones y distanciamiento, la población sintió la necesidad de conectarse y compartir experiencias enriquecedoras que anteriormente no hacían parte de sus rutinas de ocio y esparcimiento. Esto llevó a que las personas ahora anhelan reunirse, celebren, aprendan y disfruten colectivamente en escenarios como festivales y eventos, lo que ha permitido impulsar y fortalecer el sector de entretenimiento.

La expansión y el fortalecimiento del sector de entretenimiento se ha potencializado notablemente, lo que ha permitido que las empresas tengan como objetivo hacer parte de este, ampliando su presencia en un contexto que quizás no es el habitual. En este aspecto las empresas han detectado oportunidades para el posicionamiento y reconocimiento de la marca y, por otro lado, les ha permitido promover e impulsar productos en un nuevo ecosistema.

Actualmente, se evidencia que luego de la pandemia las empresas, las personas y todos aquellos actores que hacen parte del sector, han transformado la forma en cómo ven, hacen

parte e interactúan. Esto ha provocado un crecimiento significativo del sector no solo en Colombia y en el resto del mundo. Por estos y otros aspectos es claro que las personas valoran más que nunca la oportunidad de compartir y vivir nuevas experiencias en escenarios que les proporcionan sensaciones y conexiones entre ellos y en este caso con marcas gastronómicas que hacen parte de los eventos. Por otro lado, la industria ha demostrado su capacidad para cambiar, adaptar y satisfacer estas necesidades que surgen de la estrecha interacción que se da con los usuarios en estos escenarios de entretenimiento.

Este fenómeno es una tendencia que se proyecta a largo plazo, lo que lleva a un estado de investigación e innovación que impactará de manera significativa a la economía, la cultura, las empresas, las personas, los hábitos y demás actores que hacen parte del sector.

En este sentido, se hizo referencia al modelo de negocio para eventos que fue creado hace varios años por *Crepes & Waffles*, con el objetivo de llevar la experiencia de la marca a espacios a donde normalmente no se puede tener un punto de venta permanente. Por esto, el modelo actual para eventos permite estar en constante movimiento, participando y llegando a diferentes contextos y escenarios como lo son colegios, festivales, universidades, empresas entre otros.

Es importante mencionar que el modelo para eventos que actualmente tiene *Crepes & Waffles*, hizo presencia durante el 2023 a un total de 134 eventos lo que significa un crecimiento del 36.73%. En este sentido, se debe mencionar el porcentaje de la venta que se genera en eventos con relación al ingreso total de la compañía. Para el 2023 la compañía tuvo unos ingresos aproximados del \$735 mil millones de pesos y en los eventos se registraron ingresos aproximados a los \$1.830 millones de pesos lo que significa un 0.25% del total de los ingresos registrados.

De este modo, esta investigación contribuirá a plantear estrategias enfocadas a una transformación del modelo de negocio actual, teniendo como elemento principal al Diseño. Este buscará integrar la innovación, la propuesta de valor y la estrategia logrando obtener unas nuevas perspectivas del negocio que impacten a la compañía y al mercado.

La presente **Tabla 1** proporciona una visión integral del crecimiento económico sectorial, destacando el dinamismo y la interrelación entre distintas áreas de actividad a lo largo del año 2022. Sobresale el sector de "Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios" por su notable contribución al PIB, evidenciando no solo su recuperación sino también su capacidad para estimular sectores como el de servicios de comida. Esta información es importante para comprender las tendencias económicas actuales y anticipar crecimientos en el contexto empresarial.

Tabla 1

Contribución del producto interno bruto en 2022 y los sectores que más aportaron al crecimiento económico (República, 2023).

SECTORES QUE MÁS APORTARON AL CRECIMIENTO DEL PIB			
SECTORES	VARIACIÓN 2021 / 2020	VARIACIÓN 2022 / 2021	CONTRIBUCIÓN 2022
Actividades artísticas de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	33,7%	37,9%	1,2
Información y comunicaciones	11,8%	14,2%	0,4
Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida	21,7%	10,7%	2,1
Industrias manufactureras	14,7%	9,8%	1,2
Actividades profesionales, científicas y técnicas	9,4%	8,3%	0,6
Actividades financieras y de seguros	3,7%	6,5%	0,3
Construcción	5,7%	6,4%	0,3
Administración pública y defensa, educación y salud	8,5%	4,9%	0,8
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	5,4%	4,1%	0,2
Actividades inmobiliarias	2,8%	2%	0,2
Explotación de minas y canteras	0,04%	0,6%	0,4
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3,1%	-1,9%	-0,2

El análisis detallado de la evolución económica sectorial revela una tendencia de crecimiento significativa en el sector de "Actividades artísticas, de entretenimiento y

recreación y otras actividades de servicios". Este sector, cuenta con un incremento del 33,7% en la variación 2021 respecto al 2020, se destaca como el sector más fuerte de la economía en el periodo post pandemia. Así mismo, cuando esta cifra se moderó al 9,8% en la variación 2022 respecto al 2021, continúa liderando en términos de expansión sectorial y contribución al PIB, lo cual se refleja en su significativa contribución del 37,9% al crecimiento del PIB en 2022.

En este sentido, es evidente que existe una relación entre el sector de "Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios" y los sectores de "Información y comunicaciones" y "Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida" la cual es importante para el desarrollo del sector de entretenimiento. Por un lado, el sector de "Información y comunicaciones", que exhibió un sólido aumento del 14,2% en 2022, el cual es clave para las actividades artísticas y de entretenimiento. Esto significa que la infraestructura digital y los servicios de comunicación son esenciales para la promoción, distribución y consumo de productos culturales y de entretenimiento, en un contexto donde las plataformas digitales cobran cada vez mayor relevancia.

Por otro lado, el sector de "Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida" es complementario al de actividades artísticas y de entretenimiento por el crecimiento de este sector, que fue del 21,7% en 2021 y se normalizó al 10,7% en 2022. Estos dos sectores están estrechamente ligados al turismo cultural y de eventos ya que impulsan la demanda de servicios de alojamiento. El aumento de la demanda por estos servicios está ligada al aumento de eventos, conciertos y actividades de ocio.

El sector de "Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida" generó aumentos significativos en la demanda de servicios de comida, ya que los asistentes a eventos frecuentemente complementan su experiencia cultural o recreativa con opciones gastronómicas. Esta tendencia refleja la contribución de 2,1% al crecimiento del PIB por parte del sector de servicios de comida.

El crecimiento del sector de actividades artísticas y de entretenimiento, es un mercado muy atractivo para las empresas que están en el sector de servicios de comida. En este sentido, los restaurantes que cuentan con modelos de negocio para atender este tipo de escenarios tienen la posibilidad de ampliar su mercado, posicionar la marca y proporcionar una experiencia a cada uno de los asistentes desde la calidad, la oferta gastronómica y el servicio.

Tipo de Investigación

En el marco de este trabajo se tendrá una investigación cualitativa, con el objetivo de obtener información de diferentes fuentes y contextos lo cual determinará la creación y aplicación de estrategias basadas en modelos o conceptos.

Para resolver el primer objetivo el cual es realizar una investigación en metodologías, modelos y dinámicas del Diseño, para definir las que se trabajarán en el modelo estratégico de eventos. En este sentido, se planteó incorporar e involucrar al Diseño como uno de los ejes conceptuales y para esto es necesario sumergirse en un proceso riguroso de revisión bibliográfica. Este proceso implicó la exploración de libros, revistas académicas y textos especializados en diseño, con el objetivo de identificar y comprender a

fondo las metodologías y modelos de Diseño actuales que puedan ser aplicables a la estrategia del modelo de eventos.

La información recolectada de estos recursos especializados proporcionó una base sólida de conocimientos desde donde se pueden extraer perspectivas valiosas y prácticas de Diseño. Este ejercicio de investigación en profundidad facilitará la integración de estas metodologías y modelos de Diseño en el desarrollo de la nueva estrategia para eventos de *Crepes & Waffles*.

En el marco de la investigación y para dar respuesta al segundo objetivo el cual es realizar un diagnóstico y estado actual del sector eventos en Colombia, teniendo en cuenta su crecimiento e importancia para la economía. Para esto, se planteó tener una exploración cualitativa, donde se realizó una recopilación utilizando fuentes primarias y secundarias como informes gubernamentales, estudios de mercado y publicaciones especializadas.

Estos recursos proporcionaron datos cualitativos sobre el tamaño del mercado de eventos en Colombia, el crecimiento económico de este sector, su proyección, la inversión, el impacto en la economía y otros indicadores clave. En este sentido, los datos pueden ser medibles y utilizados para establecer conexiones entre las diferentes variables que se alineen con el objetivo de la investigación, proporcionando una visión precisa y objetiva de la situación actual.

Para dar respuesta al tercer objetivo específico el cual es verificar la percepción y necesidades de los consumidores en el marco de los eventos, se realizó un análisis desde un enfoque cualitativo, con el objetivo de verificar la percepción y/o necesidades de los consumidores en el marco de los eventos. En este sentido, se planteó utilizar la observación como herramienta aplicada en eventos reales, lo proporcionó una comprensión más

profunda de las interacciones entre la marca, los consumidores y la experiencia en el evento. Por otro lado, los datos recopilados permitieron identificar temas recurrentes, patrones y conexiones entre las acciones, los comentarios y las reacciones de los participantes durante su interacción con la marca en el evento. Estos datos al ser analizados dieron una evidencia de las percepciones, la experiencia y opiniones de los consumidores, información valiosa para el diseño estratégico y la mejora del modelo de eventos para *Crepes & Waffles*.

El abordaje del cuarto objetivo específico el cual menciona realizar un estudio de *benchmarking* para identificar referentes aplicables al modelo de negocio de eventos de *Crepes & Waffles*, se planteó realizar un *benchmarking* aplicado al sector de eventos el cual se está consolidando. Esto implicó recopilar y analizar datos generales y específicos no solo del contexto colombiano, sino también de mercados internacionales. Esta evaluación comprende variables como la cantidad de eventos, sus locaciones, el perfil del público, las categorías y la cantidad de asistentes, entre otros indicadores relevantes. Al cotejar estos datos, con estudios de mercado y con las métricas internas de *Crepes & Waffles*, se pudieron identificar áreas susceptibles de mejora.

Por otro lado, se llevó a cabo un proceso de observación en varios eventos a través de un enfoque metodológico riguroso, imparcial y objetivo. Durante este proceso el enfoque fue identificar las dinámicas, interacciones y componentes que caracterizan estos espacios en donde la marca participa con regularidad. La observación, alineada por una guía profesional y centrada, se estableció como un instrumento para capturar de manera detallada y precisa los comportamientos y patrones en los eventos visitados.

Capítulo 3

Marco Teórico y Conceptual

Vivimos en un mundo el dinámico, donde las compañías deben enfocar, redireccionar e implementar actores y factores que son importantes para el desarrollo de estrategias, en este caso aquellas orientadas a eventos. En el marco de este trabajo, se abarcaron temas desde la visión del Diseño, mercadeo, estrategia e innovación, especialmente en el contexto de una marca reconocida como *Crepes & Waffles*, que ha logrado posicionarse como un referente en Colombia y estos elementos adquieren una relevancia aún mayor.

Crepes & Waffles ha demostrado una habilidad para cautivar y deleitar a sus clientes a través de su propuesta única de eventos. El diseño se convierte en un aliado estratégico para la marca, aportando una perspectiva creativa y funcional en la conceptualización y creación de cada experiencia. El diseño no solo se refiere al aspecto estético de los eventos, sino que abarca una amplia gama de disciplinas y enfoques, que, en conjunto con el mercadeo, la estrategia y otros, permiten desarrollar nuevas metodologías y dinámicas que permitirán a *Crepes & Waffles* enfocarse en elementos que marcarán la diferencia, desde el producto, el servicio, la ambientación hasta la experiencia y la interacción con los asistentes.

En resumen, en este trabajo, el diseño, el mercadeo, la estrategia y la innovación se entrelazan, complementan y retroalimentan, lo que posibilitó a la marca ofrecer experiencias únicas, promover su identidad y mantener a los clientes cautivados. Estas

acciones fortalecerán el modelo de negocio de los eventos de *Crepes & Waffles* en un entorno competitivo y en constante evolución.

En este sentido, compañía sigue demostrando su capacidad para adaptarse, sorprender y establecer tendencias en la industria de eventos en Colombia, gracias a su enfoque y a sus políticas corporativas efectivas.

La investigación y el análisis de fuentes, referentes, artículos y libros desempeñaron un papel fundamental en el desarrollo de nuevas estrategias para el esquema de eventos de *Crepes & Waffles*. La importancia de contar con una base sólida de información y conocimiento se traduce en la capacidad de identificar tendencias emergentes, mejores prácticas de la industria y oportunidades de innovación que permiten a la empresa mantenerse a la vanguardia en la planificación y ejecución de eventos. En este sentido, a continuación, se mencionan algunas referencias que dan sustento al desarrollo de la investigación.

- *Entertainment Marketing* (Foutz, 2017).
- *Entertainment Marketing and Experiential Consumption* (Hackley & Tiwsakul, 2006).
- *Branding and Brand Positioning: A Conceptual Conflict Perspective in Product and Corporate Strategies* (Jm, 2014).
- *Understanding value creation and word-of-mouth behaviour at cultural events* (Dowell et al., 2019).
- *Remembering together: the importance of shared emotional memory in event experiences* (Wood & Kenyon, 2018).

- *Developing and testing a model of exhibition brand preference: The exhibitors perspective* (Jin & Weber, 2013).
- *Festival tourists emotion, perceived value, and behavioral intentions: A test of the moderating effect of festivalscape* (Yang et al., 2011).
- *A holistic understanding of the emotional experience of festival attendees* (Rodríguez-Campo et al., 2022).
- *Tourism management and marketing in transformation: preface encyclopedia of tourism management and marketing* (Buhalis, 2022).
- *Turning the FlyWheel* (Collins, 2019).
- *Diseño, innovación y creación de valor* (Rafael González et al., 2012).
- *Design Driven Innovation* (Verganti, 2009).
- *Design Inspired Innovation* (Utterback et al., 2007).
- *Fundamentos del diseño* (Wucius Wong Fundamentos Del Diseño, n.d.).
- *Building Brand Awareness in the Modern Marketing Environment: A Conceptual nModel* (B Latif et al., 2014).
- *Events Management* (Glenn A. J. Bowdin & Johnny Allen, 2006).
- *Entertainment marketing and experiential consumption* (Hackley & Tiwsakul, 2006).
- *Promoción y posicionamiento de una marca en eventos* (Dimanche, 2002).

Los conceptos que se desarrollaron en el marco de esta investigación han sido definidos con el objetivo de abarcar diferentes temas y áreas del conocimiento, las cuales permitieron estructurar y guiar la investigación. En este sentido, se planteó involucrar al Diseño como unos de los ejes que complementen a la estrategia.

3.1 El Diseño

El diseño debe ser visto y entendido como una disciplina que fomenta el desarrollo de pensamientos colectivos, con dinámicas creativas que impulsan la innovación y la creación de contenidos y soluciones asociados a un problema o necesidad. Es por esto por lo que la gestión del diseño como lo plantea en el artículo (Cooper et al., n.d.) no se debe dirigir en desarrollos o procesos individuales, si no debe ser orientado a un pensamiento en diseño, el cual se enfoca en tener acciones disruptivas que permitan impactar a la organización en sus productos, servicios y procesos. En este sentido, también es relevante destacar que el pensamiento en diseño debe estar completamente ligado a los valores, creencias y sobre todo a la cultura de la organización ya que son el insumo inicial para ligar los desarrollos futuros con el propósito y la orientación de la compañía.

En la actualidad nos encontramos en un entorno empresarial competitivo el cual presiona a las compañías a incorporar e integrar nuevo conocimiento, que en este caso en particular podemos hablar del Diseño. El Diseño desde su método y lógica invita a una creación o co-creación en todos los grupos de trabajo, donde se integran las habilidades, conocimientos y talentos con el objetivo de gestionar y responder a problemas existentes.

En este caso puntual para los eventos se considera que la organización debe tomar una postura innovadora haciendo una apuesta para la generación de nuevas estrategias, las cuales tengan un significado que permitan la evolución del modelo de negocio y el entorno pueda percibir de manera clara como la marca llega a nuevos mercados.

En esta misma línea de investigación se mencionarán los conceptos planteados por (Verganti, 2009) haciendo referencia al *Design Driven Innovation*, un texto que resalta la función del Diseño como fuente de innovación para diferentes entornos, con esta

herramienta se pretende hacer capturas de necesidades e *insights* que aporten soluciones a la empresa y clientes. En este sentido debemos dar un contexto inicial sobre la innovación en las organizaciones, en décadas pasadas donde se plantea una innovación radical, la cual consiste en construir ventajas competitivas a largo plazo, proceso que pretende hacer mejoras simples a los productos y servicios existentes. De este modo los cambios se convierten en ajustes o mejoras graduales en los productos, por lo tanto, el resultado no tiene elementos que sean diferentes y puedan ser percibidos por el mercado.

En segunda instancia encontramos productos o servicios que llegan a los usuarios por su significado, que pueden estar relacionados a emociones, a elementos psicológicos, socioculturales o funcionales. Las compañías por lo general investigan estos elementos que muestra el mercado para el desarrollo de nuevos productos, pero en este caso Roberto Verganti plantea que las empresas deben ver más allá de la función, características y rendimiento ya que el verdadero valor está en “entender los significados reales” que los clientes o usuarios les dan a las cosas. Luego de entender este fenómeno se ha llegado a desarrollar una nueva estrategia llamada “innovación impulsada por el diseño” la cual fue desarrollada por Artemide¹. En este punto vemos cómo se van integrando elementos del Diseño, la innovación, los contextos, el significado para dar origen a estrategias con un pensamiento abierto y creativo que permite a las organizaciones ser eficaces y eficientes en sus proyectos.

El diseño como disciplina tiene elementos y principios básicos que son fundamentales para los procesos creativos en diferentes niveles y aplicaciones. Es por esto

¹ Fundada en 1960, Artemide es una de las marcas de iluminación más conocidas del mundo. Destaca por su filosofía "The Human Light".

por lo que tomamos como referente los conceptos planteados por *Wucius Wong* en el libro *Fundamentos del Diseño* (*Wucius Wong Fundamentos Del Diseño*, n.d.). En este contexto los postulados que plantea el autor son: la unidad, equilibrio, proporción, contraste, ritmo y repetición, los cuales constituyen fundamentos esenciales que serán objeto de un análisis detallado en el marco de esta investigación.

La vinculación y aplicación de estos fundamentos permite realizar aplicaciones transversales a cada uno de los procesos creativos, asumiendo un papel significativo como instrumentos estratégicos para la solución de procesos desde la perspectiva del diseño. La integración de estos principios facilita no solo la mejora estética de los proyectos, sino también optimiza actividades, mejora la comunicación, simplifica funciones obteniendo como resultado eficiencia y eficacia en los diferentes desarrollos.

La aplicación efectiva de estos principios fundamentales de *Wong* en la concepción de estrategias para el mundo corporativo no solo eleva la calidad de los proyectos, sino que también incrementa su potencial comunicativo, funcional y de conexión al interior de la empresa y con el mercado. En este sentido, estos principios se convierten en herramientas complementarias para todos aquellos grupos de trabajo que buscan soluciones innovadoras y efectivas en el planteamiento de estrategias.

3.2 Innovación y Posicionamiento

Ahora bien, es necesario revisar y conocer una perspectiva de la innovación impulsada por el diseño y su relevancia en la definición de una estrategia, esto se relata en un artículo desarrollado por (*Battistella et al., 2012*) en donde realizan una investigación sobre Diseño, innovación, estrategia y modelos de negocio. En este sentido, se debe obtener información y fundamentos teóricos que brinden elementos de cómo se puede dar la

integración entre los elementos mencionados para entender los puntos de contacto que existen entre ellos. El valor del diseño en el desarrollo de la estrategia es de gran importancia ya que se da una transformación a la definición del Diseño, esta nueva interpretación es descrita en el artículo como “darle sentido a las cosas” la cual consiste en realizar innovaciones que mejoren la capacidad de captar, entender e interpretar los lenguajes y mensajes internos de la empresa y externos a la misma.

En este ámbito empresarial debemos abordar un tema importante y relevante para todas las compañías y consiste en el *branding* y posicionamiento de la marca. En este caso se tomó el artículo (Jm Edema, 2014) el cual destaca la importancia de estos conceptos en la orientación de la compañía. Por esta razón las organizaciones deben desarrollar iniciativas y dinámicas reales, producto de un proceso de desarrollo lógico y simple, que logren estructurar estrategias comerciales enfocadas a un posicionamiento que este articulado a las normativas y políticas de la organización. En este sentido, es relevante mencionar algunas de las estrategias de posicionamiento de marca por precio, calidad, cantidad, color y gráficos. Esta estrategia hace referencia a como una marca logra un posicionamiento en el mercado gracias al buen nombre y la calidad de sus productos, siendo estos dos componentes los que se convierten en significado para los clientes que generan un vínculo estable con la marca en cualquier contexto. En este caso, el Diseño tendría un papel importante ya que puede ser el integrador en el nivel operativo, estratégico y táctico, logrando así un proceso de cambio en los productos, servicios y en la misma organización.

Otro ejemplo de posicionamiento de marca lo vemos desarrollado en el artículo (B Latif et al., 2014), el cual hace referencia a un mercadeo moderno el cual se desarrolla a

través de eventos. Este modelo es utilizado actualmente por las empresas que tienen como objetivo crear un vínculo con las personas en lugares donde la marca no hace presencia permanente. Este tipo de iniciativa pretende generar una relación más estrecha con el usuario, donde puede encontrar nuevas conexiones con la marca, una de ellas está orientada a ver la marca un lugar que no es habitual, tranquilidad con el producto adquirido y sobre todo se genera un lazo emocional y de recordación.

Este medio de participación en nuevos escenarios plantea un reto importante para las compañías, ya que crea un nuevo canal de contacto y comunicación con las personas, en donde se debe transmitir un mensaje de apertura, de calidad, de experiencia, de cercanía y de innovación que ayudan a la construcción de un nuevo concepto de marca.

3.3 Marketing

En este sentido, actualmente encontramos el marketing de entretenimiento (Hackley & Tiwsakul, 2006) el cual lo define como un canal de comunicación de rápida transformación y evolución. Este tipo de marketing se enfoca en medir el valor y las actitudes de los consumidores frente a la oferta de productos de la compañía, a través de procesos de investigación “fenomenológica” que tienen como principio identificar y analizar comportamientos y actitudes de los consumidores que son fundamentales para el proceso de formulación de las estrategias.

Ahora bien, en las dinámicas actuales del mercado, es evidente la inestabilidad que se presenta debido a un entorno que es altamente competitivo, el cual demanda rapidez y gestión por parte de las compañías, ya que deben planificar acciones que implican transformación de procesos, nuevas prácticas y canales de comunicación efectivos, siendo este último el integrador fundamental para el desarrollo soluciones que se enfocan a las

necesidades del mercado. Teniendo en cuenta o anterior se hace referencia al artículo de (Rafael González et al., 2012) en donde se plantea una exploración para la creación de valor e innovación desde el Diseño estratégico. Partiendo de este concepto, es fundamental iniciar un análisis de las conexiones que existen entre empresa-consumidor, las cuales nos permite identificar tendencias, gustos y aspectos derivados de la observación que traen como resultado un diseño de estrategia orientado al usuario y a la demanda que este expresa. Continuando con esta línea de investigación (Manzini, 1999) plantea el diseño estratégico con un sistema que debe estar integrado por los servicios, productos y comunicaciones, ya que todas las organizaciones deben tener una interacción entre estos elementos, los cuales son necesarios para generar una co-creación de un pensamiento que orienta a la compañía a experimentar procesos de innovación enfocados al consumidor y al contexto que desea impactar.

3.4 Experiencia de Usuario

En esta revisión conceptual fue pertinente revisar, analizar y comprender la experiencia emocional de los asistentes a festivales, esta información es esencial para diseñar eventos personalizados y atractivos. En el artículo de (Rodríguez-Campo et al., 2022) dan evidencia que las emociones positivas y negativas tienen un impacto significativo en la percepción general de la experiencia del asistente y en su comportamiento posterior al evento. De esta manera, los organizadores y marcas participantes a eventos deben estructurar y utilizar estrategias de anticipación, que permitan la creación de experiencias personalizadas e inclusión de actividades que promuevan emociones positivas para mejorar la experiencia de los asistentes y fomentar su lealtad hacia la marca.

En el caso de *Crepes & Waffles*, los elementos mencionados anteriormente son relevantes para su modelo de negocio de eventos, ya que como marca pueden utilizar la información recopilada en las participaciones que han tenido a lo largo de los años para planificar y diseñar experiencias emocionales (positivas y personalizadas) para los asistentes a los eventos. En este sentido debemos tener presente y mencionar algunos conceptos relevantes de la psicología positiva (Sheldon & Kasser, 2001) la cual se centra en resaltar la importancia de las emociones positivas, las cuales pueden tejer relaciones e intereses muy cercanos entre los usuarios y las marcas despertando impulsos y sentimientos orientados a la alegría y a una recordación positiva de su experiencia.

De esta manera, es importante tener una comprensión holística de la conexión emocional de los asistentes a eventos y festivales en donde *Crepes & Waffles* participe, donde se podría explorar la experiencia emocional de los asistentes y cómo desde un enfoque estratégico se pueden aplicar elementos del Diseño que generen resultados atractivos para la marca. Así mismo, vamos a realizar un diagnóstico y estado actual del sector de eventos en Colombia para identificar tendencias y oportunidades en este ámbito.

Continuando con los elementos emocionales y comportamentales en los eventos, encontramos un estudio de (Yang et al., 2011) que examina la emoción, la percepción de valor y las interacciones de comportamiento de los visitantes. De este modo, los resultados del estudio plantean que las emociones positivas y el valor percibido son factores importantes que influyen en las intenciones conductuales de los asistentes durante los eventos y festivales. En estos escenarios, el visitante está expuesto a diferentes ambientes y experiencias que se traducen en emociones positivas o negativas, las cuales otorgan juicios de valor, intenciones o conductuales favorables.

Además, el estudio destaca la importancia del *festivalscape* el cual se refiere al ambiente del festival, que incluye el ambiente físico, la calidad del servicio y el programa de entretenimiento. Este análisis plantea que la creación de un *festivalscape* puede ser clave ser útil para comprender cómo las emociones, el valor percibido y las intenciones de los clientes las cuales influyen en su comportamiento durante los eventos. De este modo, las marcas participantes pueden tener mejores resultados, comprender las interacciones con los asistentes y así establecer estrategias para un modelo de negocio efectivo y sostenible que le permita expandir su presencia en el mercado.

3.5 Promoción Gastronómica

Continuando con los temas relacionados a la investigación se hizo referencia al artículo (Lee & Arcodia, 2011), en donde se destaca la importancia de los festivales como una forma efectiva de promocionar la gastronomía y como estos escenarios son una oportunidad clave para la creación de estrategias que puedan influir en las interacciones entre las marcas y los visitantes.

En este contexto de los festivales y los eventos debemos hacer referencia a como las marcas desde su enfoque empresarial, cultural y mercadeo desarrollan y planean la participación en este tipo de escenarios. Este tema es relevante ya que en el marco de los eventos y festivales el marketing, el posicionamiento y la estrategia son elementos esenciales para que las empresas tengan éxito en un mercado competitivo. Al desarrollar una estrategia sólida que incorpore estos elementos, las empresas pueden diferenciarse de la competencia al capturar un nuevo mercado y también seguir fidelizando al ya existente. Haciendo referencia a estos conceptos vemos que en el artículo de (Jin & Weber, 2013) presenta un modelo para la marca enfocado a la exhibición, desde la perspectiva de los

expositores. El texto aborda la importancia de las estrategias de *branding* en el ámbito de las exhibiciones, así mismo, destacan la relevancia del diseño, la innovación en la construcción de un concepto de marca que este orientado a este tipo de escenarios donde las preferencias del consumidor son diferentes a las que podemos observar en un punto de venta habitual.

El estudio se enfoca en la experiencia que se debe proyectar hacia el visitante, en donde se deben contemplar e incorporar variables como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la lealtad y la preferencia hacia la marca. En este sentido, el texto argumenta que la innovación y el diseño tienen un papel fundamental en la construcción de la imagen de marca que se quiere proyectar y como esta impacta en la preferencia del consumidor. El diseño atractivo y creativo de la exhibición, así como la innovación en la presentación de productos y servicios, pueden mejorar la percepción de la marca y la experiencia, lo que puede aumentar el posicionamiento y la lealtad hacia la marca.

En los diferentes modelos de negocios y en este caso de investigación el artículo de (Hellier et al., 2003) identificaron siete factores que influyen en la intención de recompra del cliente: la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la confianza en la marca, la imagen de la marca, la percepción del valor, la innovación y la imagen corporativa. Estos factores son cruciales para la estrategia empresarial y para el desarrollo de un nuevo modelo de negocio para eventos.

3.6 Estrategia WOM (boca a boca)

También encontramos el artículo de (Dowell et al., 2019) quien aborda creación de valor y el comportamiento boca a boca (WOM) en eventos y festivales desde la calidad, el servicio, el ambiente, la autenticidad y la emoción, elementos que son similares a los

planteados por (Hellier et al., 2003). Los autores afirman que la creación de valor en conjunto con la teoría del comportamiento (WOM) nos permite ver cómo los asistentes a eventos perciben y valoran su experiencia, la cual puede ser un elemento multiplicador que beneficiará el posicionamiento de una marca, ya que las recomendaciones y opiniones de los asistentes a un evento, pueden influir en la percepción que otros tienen de la marca o empresa.

En este sentido, tanto en el artículo de (Dowell et al., 2019) como el de (Hellier et al., 2003) coinciden en que debe existir una relación entre comportamiento y la emoción del consumidor en la creación de valor desde la compra hasta la experiencia final del visitante con la marca y el entorno.

En ambos casos, se observa con atención la experiencia del consumidor y cómo esta influye en su comportamiento posterior, lo que puede ser de gran interés para las marcas, los equipos de marketing y los organizadores de eventos. La creación de valor y la satisfacción del consumidor son aspectos fundamentales para fomentar la repetición de la experiencia, lo que puede contribuir a la construcción de una marca fuerte y atractiva. Asimismo, ambos estudios destacan la importancia que tienen los visitantes ya que hoy en día son propensos a compartir sus experiencias con otros, lo que puede resultar en una mayor asistencia a eventos y afinidad con la marca.

En el contexto de los eventos, la calidad del servicio y la percepción del valor son factores relevantes, ya que los clientes buscan obtener una buena relación calidad-precio. De esta misma manera el artículo hace relevancia a la satisfacción del cliente, la cual también es un factor clave, ya que influye en su lealtad hacia la marca y su voluntad de recomendarla a otros.

Por lo tanto, las marcas que participan en eventos deben centrarse en detectar analizar, mejorar estos factores para aumentar su mercado y la retención de los clientes, del mismo modo, el estudio destaca la importancia del valor percibido el cual influye en las preferencias, lo que sugiere que las marcas deberían centrarse en ofrecer servicios de alta calidad a un precio razonable para aumentar la lealtad.

3.7 Emociones

En esta misma línea de investigación donde se destacan elementos como la emoción y la experiencia se hará una corta referencia a la psicología, sociología de las emociones y la memoria del estudio elaborado por (Wood & Kenyon, 2018) en el cual hace un análisis sobre la emoción compartida y la memoria en la experiencia en el marco de los eventos. En este sentido, estos factores tienen importantes implicaciones en la estrategia de marketing y posicionamiento de marca para empresas que se dedican o participan en eventos de diferentes magnitudes y públicos. Es por esto, que las marcas deben tener elementos de observación que permitan obtener insumos para diseñar la estrategia que propicie la formación de recuerdos duraderos y positivos en los asistentes, y puedan ser replicados en otros escenarios. De esta manera se pueden crear oportunidades para fortalecer la marca y su posicionamiento mediante la creación de experiencias emocionales compartidas, que en conjunto con los lineamientos corporativos generen una emoción y experiencia positiva para los asistentes.

En todos los eventos se deben contemplar y evaluar factores internos que están ligados a los procesos de las compañías. Es por esto por lo que se hará referencia al mercadeo como un componente fundamental en la construcción de la estrategia. La

estrategia debe estar primero orientada desde el enfoque y lineamientos de la compañía y, segundo, a los objetivos que se plantean para esta unidad de negocio.

3.8 Marketing de entretenimiento

Desde la perspectiva del *marketing* se toma como referencia el artículo de (Hackley & Tiwsakul, 2006) en donde explora cómo el *marketing* de entretenimiento y el consumo experiencial pueden ser aprovechados en la creación de estrategias de participación en eventos y en la promoción de marcas. También se destaca la importancia de diseñar experiencias de consumo que generen emociones positivas y duraderas en los visitantes, y cómo estas emociones pueden ser utilizadas para crear una conexión emocional entre el consumidor y la marca.

Para lograr esto, es fundamental entender las necesidades y deseos de los consumidores y diseñar experiencias personalizadas que les permitan participar activamente y ser parte de la historia que se está contando en el evento. Esto no solo aumentará su satisfacción en eventos futuros, sino que también les permitirá convertirse en embajadores de la marca al compartir su experiencia con amigos y familiares.

Finalmente, el artículo destaca la importancia de crear contenido atractivo, durante y después del evento para mantener la conexión emocional con los asistentes. Esto puede incluir campañas de redes sociales, vídeos y otras actividades de *marketing* que permitan a los asistentes sentir que son parte de una gran marca.

3.9 Consolidación de Conceptos del Capítulo

Centralizando los elementos más importantes descritos en el marco teórico y conceptual de este trabajo, es importante destacar los conceptos fundamentales que giran en

torno a la construcción de la nueva estrategia para eventos de *Crepes & Waffles*. Cada uno de estos, tienen un papel crucial en la conceptualización de una propuesta atractiva y competitiva en el sector de eventos.

En primer lugar, la experiencia del cliente se sitúa como el eje central de esta estrategia. El objetivo es no solo cumplir, sino superar las expectativas de los clientes a través de una interacción y experiencia memorable. La experiencia del cliente debe ser considerada en todas las etapas de la planificación y ejecución de los eventos.

El diseño de la estrategia tendrá un enfoque desde el *Design Driven Innovation* donde incorpora elementos como la comprensión profunda enfocada a los usuarios y como estos dan sentido a los productos y servicios, también, la visión centrada en el diseño, la cual es capaz de identificar oportunidades para la innovación y creación de nuevas propuestas. Así mismo, la red de innovación la cual involucra a los colaboradores quienes pueden aportar perspectivas y conocimientos enfocados al desarrollo de la nueva estrategia para eventos. Es por esto por lo que el enfoque desde el *Design Driven Innovation* permite crear soluciones que sean no solo funcionalmente superiores, sino también emocionalmente atractivas. Esto se relaciona directamente con el concepto de innovación, que es esencial para mantener a *Crepes & Waffles* al frente del dinámico sector de eventos.

En este contexto, la propuesta de valor para el modelo de eventos debe tener componentes concretos y diferenciadores. Este elemento debe ser único y atractivo, y debe realzar las fortalezas y características distintivas de los eventos de *Crepes & Waffles*, convirtiéndose en el hilo conductor de la experiencia que se brinda. La propuesta de valor, a su vez, debe vincular el servicio, la calidad, la experiencia y las emociones, elementos

que garantizan la satisfacción del cliente y afianzan el posicionamiento de la marca en el sector de eventos.

Asimismo, la satisfacción del cliente es el resultado deseado de todos estos esfuerzos. Un cliente satisfecho es capaz de repetir la experiencia, sino que también puede actuar como un promotor de la marca, compartiendo su experiencia positiva con otros clientes. En este sentido, cada uno de estos conceptos tienen un papel fundamental en la construcción de la nueva estrategia para eventos de la marca. Gracias a esta integración y alineación, la marca podrá ofrecer experiencias excepcionales a sus clientes, impulsando el crecimiento y éxito del modelo de eventos de *Crepes & Waffles*.

Capítulo 4

Diseño Metodológico

4.1 Fases de la Investigación

La propuesta de investigación comenzó con un estudio y análisis de metodologías y modelos de Diseño. Esta etapa fue esencial evaluar y seleccionar los enfoques que se integrarán de manera efectiva en el desarrollo de la nueva estrategia de eventos de *Crepes & Waffles*. Siendo el Diseño una disciplina creativa e investigativa, permitió adoptar un enfoque distinto para alcanzar y abordar el objetivo, utilizando metodologías que se integraron a la estrategia desde diferentes frentes.

Al incorporar modelos de Diseño en nuestro proceso de investigación, en cada etapa se tuvo una orientación específica hacia todos los elementos que son relevantes para el modelo de negocio de eventos de *Crepes & Waffles*. De este modo, se garantiza que la estrategia

emergente esté respaldada por las prácticas más innovadoras y efectivas dentro del campo del Diseño.

En la etapa siguiente, se procedió a desarrollar un diagnóstico del estado actual del modelo de eventos de la marca. Este diagnóstico se llevó a cabo mediante un análisis de bases de datos gubernamentales y estadísticas oficiales, con el fin de identificar las estrategias y prácticas más efectivas en la industria. A través de una perspectiva cualitativa, un enfoque exploratorio y descriptivo, se aportará a la metodología principal en esta fase. Esto permitió comprender a fondo las dinámicas actuales del modelo de eventos de la marca y su efectividad dentro del mercado local.

Además, se emprendió la construcción de un estado del arte en mercados y contextos internacionales. Este análisis involucró el estudio de informes sectoriales, publicaciones de consultoras y estudios académicos para identificar las tendencias actuales en el sector de eventos. Se buscaron patrones y temas basados en la experiencia de la industria, la ubicación geográfica y la especialización en diferentes tipos de eventos.

Como parte de la metodología de investigación, se llevó a cabo un proceso de observación en el marco de eventos. Estas técnicas cualitativas ofrecieron información valiosa y detalles específicos sobre las dinámicas, comportamientos de los clientes y oportunidades en el sector de eventos.

Finalmente, se realizó un estudio de benchmarking con el objetivo de identificar referentes nacionales e internacionales aplicables al modelo de negocio de eventos. Este estudio permitió comparar y evaluar el rendimiento y las prácticas de *Crepes & Waffles* en relación con las empresas líderes en el sector de eventos, tanto a nivel nacional como internacional.

En conclusión, esta investigación proporcionó una visión holística y detallada del modelo de negocio de eventos de *Crepes & Waffles*, identificando estrategias eficaces y aplicando innovaciones basadas en el diseño, con un enfoque tanto local como global. Así mismo, se buscó establecer un nuevo modelo estratégico para el esquema de eventos de la compañía y con esto seguir siendo referente en la industria de eventos, tanto en Bogotá como en el escenario internacional.

4.2 Instrumentos y Técnicas de Recolección y Procesamiento de Información

El desarrollo de este trabajo se basó en la recopilación y procesamiento de información, utilizando diferentes instrumentos y técnicas. En este sentido, fue necesario realizar una comprensión precisa y detallada de aspectos tales como el mercado, la competencia, las tendencias de la industria, las preferencias de los clientes, entre otros; lo cual resulta esencial para la formulación de estrategias efectivas.

Mediante el uso de distintos métodos, modelos y herramientas, se tuvo la posibilidad de recopilar una gran cantidad de datos e información. Esta recopilación proporcionó conocimientos valiosos que, a su vez, orientaron el enfoque estratégico que se desea implementar en el modelo de negocios de eventos de *Crepes & Waffles*.

El presente trabajo buscó otorgar un enfoque estratégico al modelo de negocios de *Crepes & Waffles* desde la perspectiva del Diseño. Por esta razón, se acudió a informes de investigación, estudios de caso y artículos académicos que ofrecen una fuente invaluable de datos ya recopilados y analizados por otros investigadores. Esto proporcionó una amplia gama de perspectivas y evidencias sobre los modelos de diseño en el contexto de los eventos.

Además, es importante considerar las aportaciones de autores especializados en el campo del diseño y la estrategia empresarial. Por tal motivo, se investigaron trabajos, libros, artículos y conferencias, entre otros, que proporcionaron una visión tanto teórica como práctica sobre las mejores prácticas y tendencias actuales en el diseño de eventos.

Continuando con el proceso de investigación y para dar alcance al segundo objetivo específico, se realizó un análisis a bases de datos gubernamentales y estadísticas oficiales, las cuales fueron fundamentales para entender el crecimiento del sector de eventos y su contribución a la economía nacional e internacional. Este análisis cualitativo permitió identificar tendencias, volumen de negocios y oportunidades de crecimiento. Por otro lado, se realizó un análisis de informes sectoriales, publicaciones de consultoras y estudios académicos que permitieron conocer los últimos avances y perspectivas sobre el entorno competitivo, las mejores prácticas y las tendencias emergentes en el sector.

Para verificar la percepción y las necesidades de los consumidores en el contexto de los eventos, es posible emplear diversas técnicas de recolección de datos. La observación a profundidad proporcionó información tanto cuantitativa como cualitativa sobre las preferencias y expectativas de los consumidores. Además, el uso de esta herramienta ayudó a profundizar en los sentimientos y experiencias de los consumidores, permitiendo así una mayor comprensión de sus necesidades. Por otro lado, el análisis de las redes sociales y las reseñas en línea logró ser una herramienta útil para recoger opiniones y percepciones de los consumidores en un entorno más natural y espontáneo.

En el marco de la investigación, fue necesario realizar un estudio de *benchmarking* con el objetivo de identificar referentes nacionales e internacionales aplicables al modelo de negocio de eventos. Para esto, se implementaron diversas técnicas de recolección de datos.

En este sentido, se realizó la revisión de informes de la industria, búsqueda de

tendencias, estudios de caso y artículos académicos, los cuales proporcionaron un entendimiento de las prácticas y las innovaciones más recientes. Además, el análisis de los datos recopilados del mercado y las estadísticas oficiales proporcionaron una visión comparativa del rendimiento de diferentes actores del sector, permitiendo obtener un panorama completo y detallado de los referentes relevantes para el modelo de negocio de eventos.

4.3 La Observación como Base de Investigación

La observación es una técnica de investigación ampliamente utilizada en las ciencias humanas para obtener información del objeto de estudio. A través de la observación, los investigadores pueden recopilar datos de manera sistemática y objetiva, lo que les permite comprender mejor la realidad que los rodea. La observación puede ser utilizada en diferentes campos de estudio, como el empresarial, la educación, la salud, la sociología, entre otros. En este sentido, se tomó como base el artículo de Campos y Covarrubias, G., & Lule Martínez, N. E. (2012). La observación: un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, VII (13), 45-60, el cual se utilizará como guía conceptual para construir, desarrollar y analizar los datos que serán recopilados durante el proceso de observación en diferentes eventos en donde participa *Crepes & Waffles* con su modelo para eventos.

Para esta investigación se consideró que la observación es un procedimiento que implica el uso cuidadoso de los sentidos, complementado por un razonamiento lógico y así obtener un análisis detallado en cada uno de los espacios que se van a definir como escenarios de observación. Por consiguiente, en el contexto de este documento, la

observación se conceptualizó como una técnica que establece una conexión tangible y continua entre las diferentes partes.

De esta manera, se realizó una comprensión de diferentes aspectos a observar partiendo de una guía, la cual tendrá aspectos relevantes servicio, satisfacción, funcionamiento, comportamiento y experiencia. Estos elementos permitieron obtener datos y percepciones que servirán para la construcción del modelo estratégico que impactará procesos, actividades, canales funciones al interior y al exterior de la compañía.

4.4 Clasificación y Tipo de Observación

En el marco de esta investigación, es importante establecer parámetros para el observador y el objeto de estudio, ya que de esto depende obtener resultados verdaderos y concretos. En ese sentido, fue fundamental tener claro el objeto de estudio, su naturaleza y contexto, en paralelo el observador debe tener una postura clara y neutra con el objetivo de obtener los mejores datos de cada uno de los escenarios en los que se encuentre. Por lo tanto, en esta investigación se utilizó la observación no participante, la cual la define el autor como “observación realizada por agentes externos que no tienen intervención alguna dentro de los hechos; por lo tanto, no existe una relación con los sujetos del escenario; tan sólo se es espectador de lo que ocurre, y el investigador se limita a tomar nota de lo que sucede para conseguir sus fines” (pág. 53).

4.5 Parámetros para la Guía de Observación

En el marco de la investigación se realizó una guía en la cual se van a recolectar datos de forma sistemática, clara y ordenada. La información recolectada fue esencial para hacer una revisión clara y objetiva de los hechos observados. En este sentido, la guía que se diseñó tuvo algunos elementos de las fases descritas en el artículo anteriormente citado.

Primera fase:

- Objeto de investigación
- Objetivos claros de la observación
- Seleccionar los indicadores y escenarios a observar
- Diseño de la guía de observación
- La guía tendrá un enfoque cualitativo

Segunda fase:

- Condiciones de la observación
- Temporalidad de la observación
- Lapsos y tiempos para los registros
- Formatos de registro

4.6 Guía de Observación

La guía de observación que tuvo la presente investigación contempla aspectos que son relevantes para la elaboración y construcción del modelo estratégico para la línea de negocio de eventos que tiene *Crepes & Waffles*. En la siguiente **Tabla 2**, se mencionan los elementos que hicieron parte de la guía elaborada para el proceso de observación en el marco de los eventos:

Tabla 2

Componentes de la guía utilizada en la observación en el marco de eventos

Componentes de la guía de observación	
1. Fecha y hora	2. Nombre del observador
3. Ciudad	4. Tipo de evento
5. Total días de evento	6. Total tiempo de observación
7. Lugar de observación (interna o externa)	8. Aspectos a observar: - Comportamiento - Proceso operativo - Servicio - Experiencia
9. Notas	

Capítulo 5

El Diseño para el Desarrollo de la Estrategia

Este capítulo hace referencia y da alcance al primer objetivo específico que se planteó el cual es realizar una investigación en metodologías, modelos y dinámicas del Diseño, para definir las que se trabajarán en el modelo estratégico de eventos.

Este capítulo se centra en el campo del diseño, sus metodologías y conceptos fundamentales, lo que permitió explorar el diseño y su relevancia. La descripción precisa de estos fundamentos delimita las bases conceptuales para la construcción del modelo estratégico que se implementará en el modelo de negocios de *Crepes & Waffles*.

Wucius Wong, reconocido por su profundo conocimiento y contribución en el campo del diseño, ha compartido varios fundamentos esenciales que son la base para el desarrollo de metodologías y procesos creativos en diseño. Estos fundamentos, aunque originalmente concebidos para el diseño gráfico e industrial, tienen una relevancia y aplicabilidad sorprendente en el ámbito empresarial, particularmente en la formulación y reformulación de estrategias corporativas y modelos de negocio.

En este sentido se mencionarán los diferentes fundamentos y en paralelo la posible relación que se puede tener en los diferentes procesos, niveles, funciones dentro de una organización. Así mismo, se realizó la interacción entre estos elementos condujeron al diseño y desarrollo de un modelo o herramienta que conduzca a resultados con un enfoque estratégico.

El principio de la unidad destaca la importancia de la cohesión y la consistencia. Este elemento es esencial tanto en diseño como en el mundo corporativo. En diseño, esto se traduce en una armonía visual, donde todos los elementos trabajan juntos para crear una composición equilibrada. En el mundo empresarial, la unidad implica una estrategia corporativa coherente donde todas las acciones y decisiones están alineadas con la visión y misión de la empresa, logrando así una marca fuerte y estable.

La escala y la proporción son fundamentales para entender la importancia del equilibrio y la jerarquía en el diseño. Estos principios, aplicados en el contexto empresarial, son cruciales en la gestión de recursos y prioridades. Así como en el diseño, la escala y la proporción mantienen una relación que fomenta la atención y atracción del usuario, en el ámbito de los negocios, un manejo adecuado de las capacidades y habilidades de los colaboradores, junto con una eficiente gestión de procesos y alianzas exitosas con los *stakeholders*, pueden conducir al planteamiento de estrategias exitosas que se ajusten a la escala y proporción del mercado.

El contraste, un concepto clave en los planteamientos de *Wong*, se utiliza en diseño para crear interés visual y enfatizar elementos importantes dentro de la composición o el objeto final. Llevando este concepto al ámbito empresarial, el contraste puede ser una herramienta que puede marcar la diferencia en un producto, un servicio entre otros. Este

contraste se puede relacionar directamente con la propuesta de valor que una empresa genera y mantiene frente a sus competidores. En efecto, la construcción y elaboración de elementos de contraste pueden ser cruciales para captar, fidelizar a los consumidores y también posicionarse de manera única en el mercado.

El ritmo y la repetición en diseño se aplican para crear movimiento y coherencia visual. En el caso del ritmo se refiere a la creación de una sensación de movimiento organizado a través de la repetición regular de elementos en una composición. Este movimiento visual guía la mirada del espectador a lo largo de la pieza, creando una experiencia visual fluida y dinámica. La repetición implica el uso de elementos idénticos o similares a lo largo de una composición. El uso frecuente ayuda a crear una sensación de unidad y coherencia. Este elemento se puede traducir en la repetición de colores, formas, texturas o patrones en el diseño. Al traducir estos elementos al contexto empresarial se pueden observar en procesos, actividades, comunicaciones y prácticas que se desarrollan día a día. Estos elementos son fundamentales para mantener la calidad y la eficiencia en las operaciones diarias de una empresa, la cultura corporativa y la identidad de marca.

La armonía del color un aspecto crucial en el trabajo de *Wong*, se puede traducir en el mundo empresarial en la coherencia de la marca a través del marketing y la comunicación corporativa de todos los productos y servicios. En este sentido, el buen uso del color en los diferentes escenarios puede mejorar significativamente la percepción de la marca por parte de los consumidores. En el diseño, el uso efectivo del color es un elemento fundamental para sobresaltar la estética, la emoción, la atención y la funcionalidad de una composición. Una comprensión profunda y un uso estratégico del color son esenciales para transmitir emociones y mensajes en todo contexto.

En resumen, los fundamentos del diseño elaborados por *Wucius Wong* no solo proporcionan una base sólida para la creación y el análisis del diseño, sino que también ofrecen valiosas lecciones y herramientas para el mundo empresarial. La aplicación de estos principios puede ayudar a las empresas a desarrollar estrategias más efectivas, diferenciarse en el mercado y mejorar su comunicación y operaciones internas, resultando en modelos de negocio más innovadores y exitosos.

Capítulo 6

Análisis del Contexto Nacional

El capítulo actual ofrece un análisis detallado del contexto nacional dando alcance y profundidad al segundo objetivo específico planteado, el cual es realizar un diagnóstico y estado actual del sector eventos en Colombia, teniendo en cuenta su crecimiento e importancia para la economía.

Para comprender las dinámicas, cambios y comportamientos de la industria del entretenimiento en el ámbito local, se realizó un análisis del entorno y su impacto en la economía. En este sentido, la información obtenida proporcionó una perspectiva entre el comportamiento del sector con relación al impacto que genera en la economía del país.

Se inició con el análisis del sector de eventos y entretenimiento en Colombia, con datos entregados por **Fedesarrollo** (Fedesarrollo, 2020) donde se muestran elementos que afectaron el crecimiento de este sector luego de la pandemia. Sin embargo, realizan una proyección de recuperación para el 2024 haciendo énfasis en algunos aspectos.

El 2020 fue un año de desafíos para la economía colombiana, marcado por la aparición de la pandemia del COVID-19. Esta situación obligó a un reajuste drástico de los planes a nivel nacional, en particular golpeando al sector de eventos, que se vio fuertemente afectado por las medidas de confinamiento, restricciones de aforo, medidas sanitarias entre otras, es por esto que la economía sufrió una contracción del 7%, con sectores como el comercio, transporte y construcción.

En el ámbito de las actividades culturales, artísticas y de entretenimiento, la situación fue aún más preocupante. La variación interanual de este sector fue del -21,4%. Factores que contribuyen a esta contracción incluyen la suspensión de actividades deportivas, las restricciones a eventos culturales y espacios de aglomeración como teatros y espectáculos musicales, y una notable disminución en las actividades relacionadas a eventos en colegios, universidades, entre otros.

Sin embargo, se identificó una perspectiva optimista para el 2021 donde se esperaba una recuperación en estos sectores, con un crecimiento proyectado del 5,3%. Esta revitalización está vinculada a la recuperación del consumo privado y a las menores restricciones en las actividades culturales y de entreteniendo. Además, el sector de eventos en Colombia es esencial en la generación de empleo y estímulo de otras industrias auxiliares.

Revisando a profundidad el reporte (Fedesarrollo, 2020) vemos que el sector de "Actividades artísticas y de entretenimiento" constituye un pilar en la estructura económica de cualquier país, siendo un indicador clave de la dinámica socioeconómica y cultural. En Colombia, este sector no solo genera empleo y contribuye significativamente al PIB, sino que también tiene un impacto directo en la promoción cultural y de entretenimiento que los

habitantes pueden disfrutar en diferentes espacios a lo largo del año. Sin embargo, los desafíos surgidos en 2020 pusieron a prueba su capacidad de recuperación. En este contexto, es relevante analizar la trayectoria y recuperación del sector en el periodo comprendido entre 2020 y las proyecciones para 2024.

Las actividades artísticas y de entretenimiento experimentaron uno de los descensos más pronunciados en 2020 con una contracción del -67%, reflejando el fuerte impacto de las restricciones impuestas durante la pandemia, como la cancelación de eventos y el cierre de espacios donde se desarrollaban conciertos, festivales, así mismo, limitando actividades en colegios, universidades, teatros y bibliotecas. Sin embargo, se evidencia una notable recuperación en 2021, con un crecimiento del 5,3%. Esta recuperación sugiere una amplia demanda después de la pandemia luego de la flexibilización de las normas de aislamiento y distanciamiento para eventos. Es importante destacar que la industria tuvo la capacidad de adaptación a nuevas modalidades, posiblemente incluyendo eventos virtuales y experiencias al aire libre.

El crecimiento continuó siendo positivo en los años subsiguientes, aunque a un ritmo decreciente: 4,2% en 2022, 3,8% en 2023 y 3,5% proyectado para 2024. Estas cifras sugieren que, a pesar de la adaptabilidad y recuperación inicial impresionante del sector, se espera una desaceleración gradual en su crecimiento. Para 2024, aunque el crecimiento del 3,5% es saludable, es inferior al pico de recuperación observado en 2021.

En resumen, el sector de "Actividades artísticas y de entretenimiento" en Colombia ha demostrado una robusta capacidad de recuperación postpandemia, pero enfrenta desafíos a medida que busca mantener un crecimiento sostenido en el mediano plazo hacia el 2024.

Tabla 3

Variación del PIB en las actividades artísticas y de entretenimiento entre el 2019 al 2020 del -21,4%, porcentaje que corresponde la disminución de actividades deportivas, eventos, y lugares como teatros, bibliotecas y espectáculos musicales. Tomado de (Fedesarrollo, 2020)

Rama de Actividad	Participación en el PIB, %	Variación anual del PIB, %			
	2019	2018	2019	2020p	2021p
Sectores productivos					
Agropecuario	6,7	2,4	1,9	2,5	3,6
Minería	5,6	-1,9	2,0	-15,4	2,0
Industrias manufactureras	11,0	1,8	1,6	-8,8	3,8
Electricidad, gas, agua	3,5	2,5	2,8	-2,6	3,6
Construcción	6,3	-0,4	-2,0	-21,5	6,4
Edificaciones	45,6	-0,6	-8,6	-24,6	6,5
Obras Civiles	30,4	0,4	10,7	-16,4	6,1
Comercio y transporte	17,7	2,7	4,8	-15,0	10,0
Información y comunicaciones	2,8	2,9	1,7	-2,8	3,4
Actividades financieras y de seguros	4,4	3,6	5,7	1,7	4,3
Actividades inmobiliarias	8,5	2,7	3,0	2,1	5,3
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6,8	3,8	3,7	-4,0	3,0
Administración pública y defensa	15,1	4,6	4,9	0,1	2,5
Actividades artísticas y de entretenimiento	2,3	2,3	3,4	-21,4	5,3

En este mismo contexto donde se muestran las variaciones anuales del PIB, podemos observar que en las cifras estimadas para el año 2021, el sector de actividades artísticas y de entretenimiento presenta un crecimiento del 5,3%, lo que evidencia que su recuperación porcentual con relación al año anterior es del 124,7%. En este sentido, vemos que de las diferentes actividades que se muestran en la **Tabla 3**, el sector de eventos tuvo una muy buena recuperación con respecto al sector minero, agropecuario, industrias manufactureras entre otras.

El escenario económico de Colombia ha revelado un actor protagonista que ha cobrado una relevancia sin precedentes: el sector de "Actividades artísticas y de entretenimiento". Tradicionalmente se ha considerado un pilar de la economía, este

segmento ha demostrado una fortaleza y adaptabilidad, evidenciando un crecimiento del 37.9% en el último año.

Tabla 4

Producto interno bruto 2021 – 2022. Tasa de crecimiento anual de los diferentes sectores de la economía en Colombia. Se evidencia que el mejor sector y con el mayor crecimiento es el de actividades artísticas y de entretenimiento con un 37.9%. (Vanguardia, 2023)

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)		
Enfoque de la producción - Tasa de crecimiento anual (%)		
Actividades	Sector	(%)2021 vs. 2022
Primarias	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1,9
	Explotación de minas y canteras	-0,6
	Industrias manufactureras	9,8
Secundarias	Construcción	6,4
	Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida	10,7
	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	37,9
	Administración pública y defensa, educación y salud	4,9
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	8,3
	Información y comunicaciones	14,2
Terciarias	Actividades financieras y de seguros	6,5
	Actividades inmobiliarias	2,0
	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	4,1

La **Tabla 4** muestra el crecimiento del PIB del año 2021 al 2022 deja en evidencia la recuperación del sector de entretenimiento y como este tuvo un crecimiento significativo sobre las actividades primarias de la economía colombiana. La cifra del crecimiento con relación a otros sectores deja ver como la industria del entretenimiento buscó alianzas y convenios para realizar eventos. En paralelo los usuarios reaccionaron a participar y disfrutar de estos momentos que previos a la pandemia no lo tenían como un hábito o hacia parte de la rutina social.

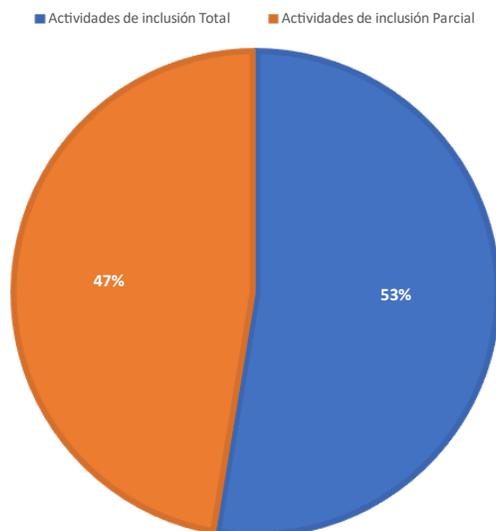
Colombia en el escenario de eventos actualmente tiene una gran influencia y está siendo vista como un gran escenario para desarrollar nuevas experiencias e implementar

modelos de eventos que generen atracción a nivel latinoamericano. Pese a los retos dejados por la pandemia, el país ha sabido posicionarse y adaptarse, demostrando que el sector eventos es más que entretenimiento: es un componente vital de la economía, un generador de empleo y un reflejo de la capacidad de innovación del país. Las contribuciones al PIB y el crecimiento sostenido, evidenciado por las cifras del ISE del DANE, subrayan la trascendencia de este sector en el tejido económico de Colombia

En el contexto nacional se hizo una revisión del comportamiento de la economía cultural y creativa frente al valor y el impacto que esta genera en la economía nacional. En este sentido, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) ha realizado un informe donde muestra el peso relativo y el valor agregado que genera este sector, realizando en primera instancia un análisis macro para luego llegar a un análisis detallado de las diferentes actividades económicas que están involucradas en esta actividad (**Gráfica 1**).

En el análisis que se realizó del sector por parte de las entidades involucradas se presenta una gráfica sobre el peso relativo del valor que la economía cultural y creativa tiene con respecto al total de la economía nacional luego de la medición de 101 actividades económicas. En este sentido, como se menciona en el reporte del DANE (Francisco Petro Urrego - presidente et al., n.d.) “el promedio de la serie 2014-2022pr, el 52,6% del valor agregado total generado por la Economía Cultural y Creativa corresponde a las actividades

económicas de inclusión parcial ², el restante 47,4% corresponde a las actividades de inclusión total³.



Gráfica 1

Composición del valor agregado según tipo de actividad en la economía cultural y creativa.

Tomado de (Francisco Petro Urrego -presidente et al., n.d.-b)

Continuando con el análisis del sector en el mismo reporte mencionado anteriormente se señala el número de eventos y espectáculos públicos registrados por mes, siendo una cifra significativa para la económica.

En este sentido, el número de espectáculos públicos en Colombia según datos del DANE, este sector representa, en promedio, el 52,6% del valor agregado total de la Economía Cultural y Creativa. Además, el sector de espectáculos públicos mostró un crecimiento contundente del en 2022, elevándose de 9.465 eventos en 2021 a 15.869 en

² Actividades culturales y creativas en las que todos los productos que generan o son culturales o están protegidos por el derecho de autor.

³ Actividades las cuales no todos los productos son culturales o no todos están protegidos por el derecho de autor.

2022 lo que representa un crecimiento del 67.6, con picos como el de octubre, que contabilizó 2.516 eventos. Así mismo, de la gráfica podemos analizar que del año 2019 al año 2020 hubo una reducción de las actividades culturales y de entretenimiento del -67.6%, lo que deja ver el gran impacto de la pandemia en este sector. (Francisco Petro Urrego - presidente et al., n.d.-a)

Tabla 5

Eventos por mes del 2016 al 2022. Número de eventos de espectáculos públicos registrados por mes. Tomado de (Francisco Petro Urrego -presidente et al., n.d.-b).

Mes	Años						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	6	182	199	300	306	62	248
Febrero	7	231	415	477	670	122	427
Marzo	19	346	692	875	625	330	935
Abril	112	481	707	956	216	289	1059
Mayo	170	507	724	1261	166	337	1001
Junio	224	548	718	1163	333	522	1113
Julio	287	545	672	1253	523	820	1365
Agosto	293	778	1151	1774	394	1054	1513
Septiembre	448	887	1409	1954	351	1167	2067
Octubre	428	942	1605	1751	416	1579	2516
Noviembre	448	771	1222	1401	303	1896	2124
Diciembre	358	599	875	1063	307	1287	1501
Total	2800	6817	10389	14228	4610	9465	15869

Como se puede observar en la **Tabla 5** es importante mencionar que el primer cuatrimestre del año el número de eventos que se registran no es muy elevado, lo que puede ser llamativo para explorar y validar en estos meses como hacer participaciones que signifiquen oportunidades para el modelo de negocio. Así mismo, es importante mencionar que los eventos realizados durante el 2019 con relación al 2022 luego de la pandemia hubo un incremento del 11,51%, lo que deja en evidencia la reactivación del sector y como la industria genera nuevos espacios y escenarios para la creación de eventos.

Este primer análisis del sector se basó en cifras de entidades gubernamentales que se han encargado de medir y mostrar que el sector cultural, creativo y de entretenimiento (ferias y eventos) en Colombia, son un pilar fundamental para la economía del país.

La relevancia del sector de eventos trasciende las cifras. Para la economía, estos eventos activan diversas industrias auxiliares, desde logística hasta servicios de alimentación, generando empleo y movilizándolo inversiones. Las marcas, por su parte, encuentran en estos espacios oportunidades únicas para el posicionamiento, la interacción directa con su público y el fortalecimiento de su imagen. Mientras que, para los usuarios que asisten, los eventos representan momentos de esparcimiento, cultura y conexión social, satisfaciendo necesidades emocionales y culturales. La combinación de estos factores permitió una contribución del entretenimiento al PIB colombiano y su importancia integral en la vida económica y social.

Tabla 6

Recaudo de la Ley de Espectáculos Público. recursos que son destinados a la promoción e inversión en el sector según la ley 1493 del 2011. (Anuario 2022 LEP octubre 25 T_low, n.d.)

Mes	Años					TOTAL
	2018	2019	2020	2021	2022	
Enero	\$ 2.358.330.000	\$ 2.490.230.200	\$ 2.357.463.967	\$ 10.815.264	\$ 5.181.051.000	\$ 12.397.890.431
Febrero	\$ 1.710.609.000	\$ 1.072.688.408	\$ 1.322.691.224	\$ 845.996	\$ 3.688.332.000	\$ 7.795.166.628
Marzo	\$ 785.827.000	\$ 1.596.305.837	\$ 1.571.178.648	\$ 42.773.604	\$ 3.390.496.000	\$ 7.386.581.089
Abril	\$ 1.634.219.000	\$ 2.851.589.248	\$ 149.864.119	\$ 48.487.280	\$ 3.032.084.000	\$ 7.716.243.647
Mayo	\$ 1.955.024.000	\$ 2.093.378.094	\$ 13.730.824	\$ 8.833.020	\$ 6.163.443.000	\$ 10.234.408.939
Junio	\$ 2.583.950.000	\$ 2.925.851.832	\$ 11.632.180	\$ 20.046.099	\$ 8.139.259.000	\$ 13.680.739.110
Julio	\$ 772.859.000	\$ 1.964.504.430	\$ 25.376.382	\$ 45.284.275	\$ 4.561.732.000	\$ 7.369.756.088
Agosto	\$ 1.386.474.000	\$ 2.185.556.774	\$ 1.831.966	\$ 100.554.892	\$ 4.414.918.000	\$ 8.089.335.631
Septiembre	\$ 2.258.432.000	\$ 2.613.761.761	\$ 38.265.252	\$ 489.089.124	\$ 5.342.852.110	\$ 10.742.400.247
Octubre	\$ 2.160.136.000	\$ 2.855.816.205	\$ 31.156.796	\$ 1.020.337.972	\$ 6.345.974.000	\$ 12.413.420.973
Noviembre	\$ 1.420.365.000	\$ 2.279.543.942	\$ 121.312.103	\$ 1.281.609.527	\$ 6.003.341.940	\$ 11.106.172.512
Diciembre	\$ 2.650.398.000	\$ 2.029.230.565	\$ 19.198.613	\$ 1.895.931.364	\$ 3.925.383.000	\$ 10.520.141.543
TOTAL	\$ 21.676.623.000	\$ 26.958.457.297	\$ 5.663.702.074	\$ 4.964.608.417	\$ 60.188.866.050	

Como se puede observar el balance general de los ingresos parafiscales (**Tabla 6**) durante el año 2022 fueron 60.189 millones de pesos lo que significa un incremento del 122.41%, lo que deja ver que los ingresos que genera actualmente el sector de entretenimiento son representativos para la economía. Así mismo, a lo largo del año se evidenció que en el segundo semestre es donde se aumentan estos recursos, indicando que es en este periodo donde más eventos se realizan y son fechas atractivas para las empresas que están en este medio. Por otro lado, se evidenció la respuesta del público quien hace una mayor inversión y participa activamente de los eventos, lo que valida la intención de aprovechar y vivir experiencias en el ámbito del entretenimiento.

Así mismo, de la gráfica se pudo analizar el comportamiento de los recaudos que se generan mes a mes. En este sentido, el crecimiento de los aportes mensuales que se generaron antes de la pandemia tuvo un comportamiento constante mes a mes. Por otro lado, al comparar estas cifras con los meses del año 2021, se evidenció que la activación de los aportes se da en el segundo semestre y llegando a igualar los aportes del 2019. Esto indica que la recuperación del sector luego de la pandemia fue acelerado. En términos generales se observó que en los diferentes años el sector de eventos generaron mayores aportes en el segundo semestre de todos los años, lo que dio a entender que estos meses son más atractivos para la generación de eventos asociados al entretenimiento. Por último, se debe mencionar que el mes de junio es el que mayor ingreso generó, lo cual está asociado a la temporada de vacaciones.

Esta solidez en gran medida se dio a la integración de formatos que mezclan lo presencial y lo digital. Impulsados por avances desarrollados y enfocados en una nueva experiencia de usuario, la cual ha permitido que el sector de eventos se fortalezca y se

enfoque a cultivar espacios que sean completamente innovadores para los visitantes y también para aquellos aliados que acompañan este tipo de actividades, en este caso puntual el sector gastronómico.

La gastronomía, con su riqueza de sabores, ha sido integrada al ecosistema del entretenimiento, convirtiéndose en una pieza clave que agrega valor a las diferentes tipologías de eventos y en paralelo un escenario clave para el posicionamiento y consolidación de marcas. Al ofrecer experiencias gastronómicas en estos eventos, las marcas que pertenecen a este sector han logrado establecer conexiones profundas y memorables con los clientes. Cada plato, cada sabor, se convierte en un conector de la marca que crea experiencias en lo visual, auditivo, llegando al paladar y quedando grabadas en la memoria de los asistentes.

Esta sinergia entre eventos y gastronomía refuerza no solo la posición de las marcas en el mercado, sino que también realza la experiencia del evento a un nivel completamente nuevo, enriqueciendo la propuesta de valor y fortaleciendo el impacto en el público.

En esencia, el sector de eventos en Colombia es un claro ejemplo de adaptabilidad e innovación. Su crecimiento y relevancia no solo reflejan una capacidad de respuesta ante adversidades, sino también el potencial inexplorado y la promesa de continuar siendo un pilar fundamental en la economía y la cultura colombiana.

Capítulo 7

Percepción y Observación en Eventos

El siguiente capítulo se centra en la observación y en el análisis que se hace luego de esta actividad, dando alcance al tercer objetivo específico el cual es verificar la percepción y necesidades de los consumidores en el marco de los eventos.

Este proceso de observación es importante para comprender las dinámicas, patrones y experiencia de los usuarios durante los eventos. Se abordaron las preferencias, expectativas y demandas del cliente de manera empática y analítica.

La observación es una herramienta sistemática esencial para comprender los sucesos en diferentes contextos y escenarios. Actualmente las empresas tienen el desafío de destacar con su marca y productos en un entorno altamente competitivo y sobre todo en un país con una amplia variedad de eventos culturales y empresariales. El método de observación se convierte en una herramienta valiosa en este contexto, ya que permite analizar, interpretar y anticipar las tendencias cambiantes en el mundo de los eventos.

En este sentido, la observación debe tener un componente estratégico y se convirtió en un insumo que guía las decisiones de las empresas que participan en una variedad de eventos, desde festivales culturales hasta conferencias empresariales y ceremonias especiales. De igual forma proporcionó datos e información esenciales para diseñar estrategias que superen las expectativas de sus clientes y les aseguren un lugar destacado en el panorama de los eventos.

En el marco de esta investigación, se visitaron un total de 15 eventos: 5 colegios, 8 universidades y 2 festivales de música. En cada uno de estos espacios se observaron detalladamente comportamientos, interacciones, diálogos, datos que en conjunto fomentan la innovación y la adaptabilidad. Esta herramienta es muy relevante de utilizar en el caso de *Crepes & Waffles*, marca que participó en 134 eventos durante el 2023.

A continuación, haremos la descripción de tres tipologías de eventos, festival de música, universitario y residencial, los cuales tiene un nivel diferente de contexto, público, experiencia, venta, duración entre otros aspectos. En cada una de estas tipologías tendremos una descripción del evento, datos de ventas, productos más vendidos y un análisis de la observación que se realizó durante los mismos. Toda esta información fue relevante para ir construyendo el marco general de la estrategia en conjunto con los demás conceptos planteados en la investigación.

En este sentido durante la investigación se realizó la visita y observación a cinco colegios de un total de dieciséis durante el 2023. Estas visitas se realizaron en diferentes momentos del día y con diferentes rangos de observación. Por lo tanto, en estas visitas a colegios se hicieron en total un promedio 16 horas, lo que representa el 28.57% del total.

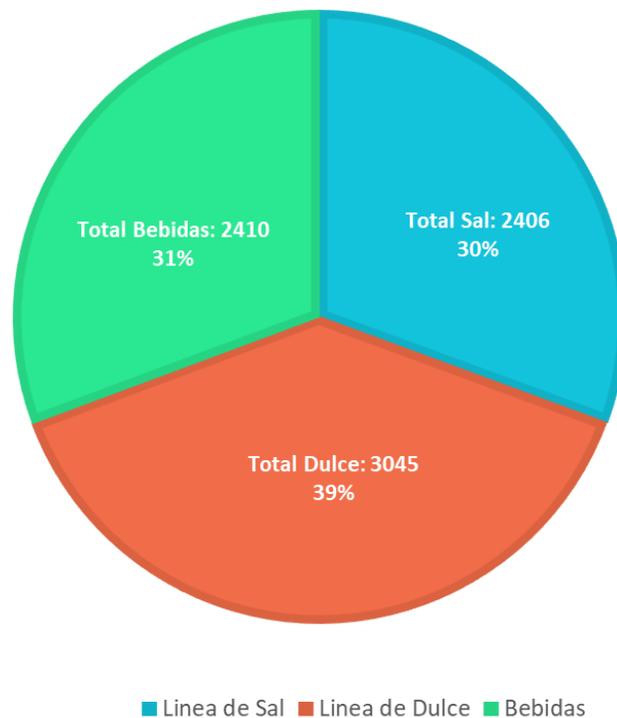
Ahora bien, en caso de las universidades durante del año 2023 la marca participo en 40 ocasiones en este tipo de eventos. En el proceso de observación se visitaron en ocho ocasiones diferentes universidades en donde se hicieron en promedio un total de 24 horas, lo que representa un 37.5% del total de horas. En cada una se estas oportunidades la observación se realizó en los tres momentos más relevantes del día, mañana, almuerzo y tarde.

Finalmente, la observación realizada en los festivales de música los cuales suman un total de seis días en los dos eventos más relevantes de esta categoría durante el 2023. En este caso, el ejercicio de observación es mayor por la duración diaria del evento que en promedio son trece horas. Puntualmente durante estos dos eventos se hicieron en promedio dieciocho horas, lo que significa un 23,08% del total de horas.

7.1 Festival de Música

En los diferentes eventos en los cuales ha participado *Crepes & Waffles* con su esquema, la marca ha estado en varias oportunidades en los festivales de música más representativos, *Estéreo Picnic* y *Cordillera*. Estos eventos tienen un alto reconocimiento en el mundo de la música y han convertido en escenario de grandes artistas. En el caso puntual del **Festival Estéreo Picnic 2023** estimaron la asistencia de 160.000 mil personas durante los 4 días. Es por esto por lo que el festival dentro de su organización plantea múltiples escenarios, espacios de esparcimiento, actividades con marcas aliadas y zonas gastronómicas.

Para este año *Crepes & Waffles* en el marco del festival tuvo ventas cercanas a los \$98 millones de pesos durante los 4 días (**Gráfica 2**). En el marco de la operación hubo aproximadamente 5.209 transacciones, lo que significa que del total de las personas que asistieron al festival el 3.25% realizaron alguna compra en el punto de venta de *Crepes & Waffles*. En el portafolio de productos que ofreció la marca encontramos línea de sal, dulce y bebidas (café y té), a continuación, veremos en detalles la distribución de la venta por cada una de estas categorías.



Gráfica 2

Número de ítems vendidos en el Festival Estéreo Picnic 2023 en cada una de las categorías y el porcentaje que representa en la venta total por unidades. (Crepes&Waffles, Ventas FEP 2023, 2023)

Ahora bien, en la categoría de dulce la cual tiene el mayor porcentaje de la venta encontramos que los productos más vendidos son: cono y vaso de helado de dos sabores (791 unidades), cono y vaso de helado de un sabor (660 unidades), crepe de Nutella® fresa y banano (454), crepe de Nutella® y fresa (197 unidades) y el gofre de Nutella® (183 unidades). Estos al ser los productos más vendidos representan el 39,07% del total de los productos de la línea de dulce vendidos (**Gráfica 2**).

Pasando a la línea de sal, esta es la que tiene el 30% de la venta registrada, la cual es la opción de almuerzo o cena que los asistentes compran durante el festival. Los productos

más vendidos son: crepe de jamón y queso (332 unidades), crepe mozzarella y tomates secos (281 unidades), pechuga de pavo (351 unidades) y crepe de pollo chipotle (272 unidades). Estos al ser los productos más vendidos representan el 19,46% del total de los productos de la línea. Cabe destacar que estos ítems de menú son los que compiten con las hamburguesas, pizzas, alitas de pollo, tacos entre otros; oferta que hace parte de los demás restaurantes de la zona gastronómica dentro del festival.

Durante la observación que se realizó en los cuatro días de festival hay aspectos importantes a mencionar en desde diferentes perspectivas:

1. **Comportamiento:** en la zona gastronómica donde se encontraba el punto de venta de *Crepes & Waffles*, los visitantes se tomaban unos segundos para evaluar que opciones de comida había y luego de esto tomaban la decisión. Durante esta observación el punto de comida de la marca se ve diferente ya que se utiliza un montaje llamativo con el objetivo de generar relevancia y diferenciación. Durante la observación se detectó que hay varias zonas de concentración frente a los comercios, se pudo evidenciar que la gente atrae gente, siendo este un patrón de comportamiento que crea un ambiente agradable y de seguridad. Por otro lado, hay personas que buscan comercios donde no hay tanta congestión para poder continuar con sus planes en el menor tiempo posible.
2. **Proceso operativo:** durante la operación se detectó falta de señalización para orientar mejor a los clientes, así mismo, se detectó que la zona que mayor congestión presenta son las planchas lugar donde se cocinan los crepes. Por otro lado, cuando ya el pedido esta registrado, es preparado y se debe entregar, el método para llamar a los clientes no es el mejor ya que el entorno presenta un

distractor que es el ruido lo que impide en gran medida que el cliente escuche su llamado. Ahora observando la parte interna de la operación se deben definir mejor los roles, el manejo de comandas, el flujo de ensamble y cocción de los crepes para agilizar el proceso.

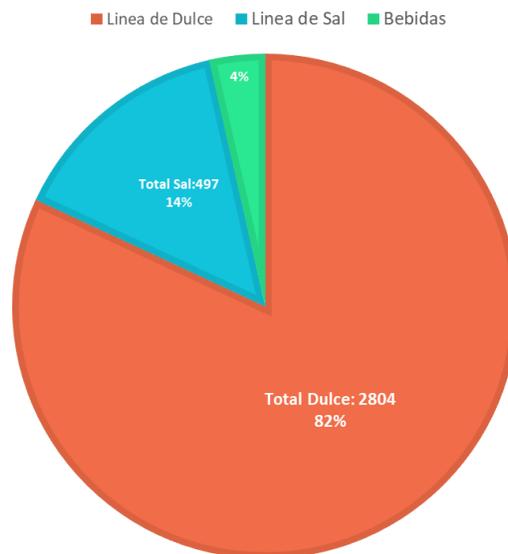
3. **Personalización del servicio:** con el análisis de las ventas, los productos más vendidos y la observación durante el evento, se evidenció que hay preferencias de los clientes por los crepes de dulce, esto permite crear una personalización del servicio y de la experiencia. Es en este punto donde se pueden ofrecer menús, actividades o servicios especializados que se adapten a este tipo de clientes, con el objetivo de crear experiencias memorables, valiosas y que agregan valor durante el evento.
4. **Experiencia del cliente:** a lo largo del evento hay tiempos de alta congestión donde el equipo de trabajo en ocasiones está enfocado en facturar y agilizar los procesos internos, pero se descuidan algunos puntos de contacto esenciales con el cliente que son indispensables para la satisfacción y lealtad. Así mismo, en los momentos de menor flujo de personas se evidenciaron clientes que hacen compras de menús más específicos y de mayor tiempo de preparación, lo que nos da a entender que ellos quieren tomarse el tiempo para disfrutar su comida.

7.2 Universidades

Crepes & Waffles estableció una estrecha relación con la población universitaria a lo largo de los años, convirtiéndose en un espacio que el modelo de negocio de eventos visita con frecuencia. Su presencia constante en eventos universitarios ha contribuido a una

relación sólida y duradera con la población estudiantil, que ve a la marca no solo como un lugar para comer, sino como un espacio donde puede compartir y generar lazos.

Durante el 2023 el modelo de eventos a participado en 33 ocasiones a diferentes universidades a los largo y ancho de Bogotá. En el marco de estas participaciones se han alcanzado ventas cercanas a los \$460 millones de pesos lo que representa aproximadamente el 34.19%. En paralelo, durante lo recorrido del año 2023 el esquema de eventos a estado activo durante 124 días en las universidades, lo que significa una presencia importante a una población que es receptiva a la marca, al menú que se oferta y a los precios.



Gráfica 3

Número de ítems vendidos en la visita a una universidad durante 5 días, lo que representa un patrón de consumo en este sector. (Crepes & Waffles, Venta Universidad de La Sabana, 2023)

En el **Gráfica 3** vemos que la venta mayoritaria está representada por la línea de dulce con el 82%, los ítems más vendidos son: cono y vaso de helado de dos sabores (818

unidades), cono y vaso de helado de un sabor (703 unidades), crepe de Nutella® banano y fresa con (260 unidades), gofre de Nutella® (181 unidades). En este sentido se puede concluir que los productos pertenecientes a la línea de dulce son los más atractivos para los estudiantes.

En la línea de sal, vemos que la venta es menor, los productos que más se venden son: crepe de mozzarella pesto (11° unidades), crepe de *roastbeef* (110 unidades), crepe de pollo chipotle (72 unidades), es evidente que el menú de sal no tiene la misma acogida como la opción de dulce dentro de la población universitaria. En este sentido es pertinente revisar esta baja intención de compra para evaluar nuevas opciones que sean más atractivas.

A lo largo del año se realizaron visitas de observación a diferentes universidades y hay elementos que son importantes de mencionar:

1. **Comportamiento:** a lo largo de la jornada que se tiene en la universidad, se evidencia que durante el día los momentos de mayor venta se concentran en las horas de intercambio de clases. En las mañanas llegan grupos entre 3 a 5 estudiantes a comprar en su mayoría helado, el cual se sientan a disfrutar. Este corto momento que tienen el grupo de estudiantes lo aprovechan para compartir experiencias, hablar de temas académicos entre otros. Por otro lado, se ven parejas de estudiantes que aprovechan el momento del helado para estar juntos y compartir un momento dulce. Pasando a la tarde, la compra de crepes de sal no se hace en grupo, son estudiantes aislados que se acercan a adquirir un producto del menú, el cual comparten con su grupo de amigos quienes tienen otras opciones de alimentación. Al finalizar la jornada, donde la actividad estudiantil finaliza nuevamente vemos un alza en las

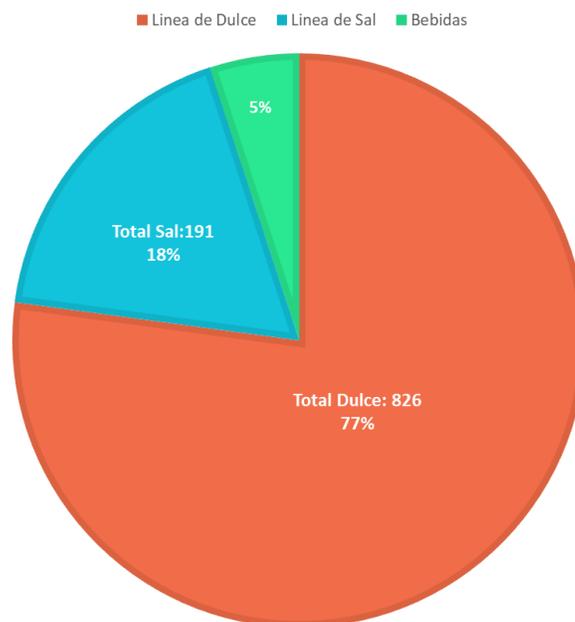
ventas con grandes grupos de estudiantes, pero esta vez los productos son crepes de dulce y gofres.

2. **Proceso operativo:** durante el servicio el equipo que está en la atención de los clientes tiene momentos donde las ventas se aumentan y en este sentido debe dar respuesta en el menor tiempo posible. Esto se debe a que la ventana de tiempo que tienen los estudiantes para poder comprar y disfrutar de los alimentos es corto. En este instante de venta el equipo debe generar la mayor conexión con las personas desde el servicio, atención, calidad de los productos ya que es el tiempo que se tiene para cautivar y seguir conectado con los clientes.
3. **Personalización del servicio:** en las universidades es evidente que los puntos de contacto con los clientes son muy cortos, por esto es muy importante generar lazos con esta población que en ocasiones vamos a encontrar en otros eventos. Dado que en este tipo de eventos tenemos una población flotante durante el día y otra que llega en momentos puntuales, la marca debe pensar en nuevas alternativas para atender las necesidades, gustos de todos y revisar como potencializar la línea de productos de sal.
4. **Experiencia del Cliente:** en el tiempo de la observación los clientes que se acercan a comprar manifiestan que disfrutan la presencia de la marca ya que les permite tener una oferta de productos diferentes a las opciones que tiene la universidad. Así mismo, manifiestan que los alimentos que se venden son saludables y los precios se ajustan a su presupuesto. Por otro lado, el esquema de eventos genera una alianza con la universidad a quien le interesa promover este tipo de iniciativas ya que es una actividad enfocada al bienestar universitario.

7.3 Colegios

La aparición del esquema de eventos como ya se mencionó antes empezó en un colegio en la ciudad de Bogotá. A lo largo de los años, el esquema se fue referenciando entre los diferentes colegios y esto hizo que creciera su participación como su infraestructura y menú. Del mismo modo, la participación en colegio en los últimos años se ha incrementado ya estos espacios tienen un interés por llevar marcas reconocidas y que a su vez brinden un excelente producto y servicio. En este sentido a continuación mencionaremos datos y estadísticas de la participación en colegio durante los últimos años.

Durante el 2022 la marca participó en 14 colegios generando una venta aproximada de \$81 millones de pesos, para el 2023 en lo que va corrido del año se han participado en 22 colegios con una venta aproximada de \$105 millones de pesos. Esto significó un aumento del 57.14%, dato que evidencia la aceptación y el interés que tienen este segmento por la marca.



Gráfica 4

Venta generada en un colegio en la ciudad de Bogotá durante un día de evento segmentado en cada una de las líneas de producto. (Crepes&Waffles, Venta Colegio, 2023)

Analizando el comportamiento de las ventas la línea de dulce (**Gráfica 4**) sigue siendo la más relevante y estos son los productos vendidos: cono y vaso de helado de dos sabores (320 unidades), cono y vaso de helado de un sabor (289 unidades), crepe de Nutella® banano y fresa con (39 unidades), gofre de Nutella® (29 unidades). En este sentido, los helados son la primera opción de compra lo que demuestra lo atractivo que es este producto para la población en los colegios.

Por otro lado, la línea de sal tiene una participación del 18% y los productos más vendidos son: crepe de *roastbeef* (50 unidades), crepe pollo mozzarella tomaste secos (43 unidades), crepe de pavo (35 unidades). La línea de sal en este tipo de eventos tuvo competencia con otras marcas ya que la zona gastronómica que organizan los colegios tiene productos complementarios y los visitantes tienen la opción de elegir. Por el contrario, la opción de dulce no presenta competidores y esto hace evidente la alta demanda que se da por parte de los clientes.

Durante los dos semestres del año los colegios de calendario A y B, realizan sus actividades relacionadas al día de la familia, bandas musicales, deportivas entre otras y en las que siempre contemplan una zona de gastronomía. En este sentido, en cada uno de estos eventos se realizó una observación como medio de exploración.

1. **Comportamiento:** los eventos que se desarrollan en los colegios se llevan a cabo durante un día. En la mañana todas las familias van llegando y hacen un reconocimiento a las actividades y zonas que están dispuestas para disfrutar. En este

primer recorrido se evidencia que los niños reconocen la marca y comentan si ya pueden comer helado, por su parte los padres les dicen que deben esperar al almuerzo. Este primer momento muestra como los niños reconocen la marca y ya tienen una conexión con los sabores y la alegría que esto les genera. El día va avanzando y sobre la hora del almuerzo se presenta una alta afluencia de familias en donde manifiestan que comer en *Crepes & Waffles* les gusta por su variedad, calidad, servicio, en este punto, los núcleos de personas que se acercan a comprar están entre las 4 y 8 personas lo que significa un pedido con alrededor de 16 productos (sal y dulce) que deben ser entregados al mismo tiempo. Esta tendencia de compra se desarrolla durante el medio día y la tarde, posterior a este momento, se tiene una alta demanda de helado en donde todas las familias lo disfrutan junto a sus hijos. Realizando un balance general del día se evidencia que los visitantes asocian la marca a una familia lo que genera una gran cercanía y afinidad. Este tipo de escenarios son fundamentales para la marca ya que afianza su relación con las familias para que tengan una experiencia memorable con las personas más cercanas y con toda la comunidad.

2. **Proceso operativo:** desde el punto de vista de la operación en el marco de los eventos en colegios, se evidencio que durante la mañana hay un flujo bajo de preparación, sin embargo, ese momento tiene un gran potencial ya que en ese espacio de la mañana la marca no cuenta con un menú acorde a la hora y se alinea con comentarios y sugerencias que hicieron los clientes. Por otro lado, en las horas de mayor demanda es esencial tener una línea de trabajo estructurada para la consolidación y entrega de los pedidos, ya que las compras al tener un número elevado de ítems se debe hacer una entrega unificada y en el menor tiempo posible

para que los clientes puedan seguir con sus actividades. Así mismo, es importante revisar la disposición de la cadena de preparación, lo equipos, el prelistamiento, tiempos de preparación entre otros, con el fin de hacer una evaluación que se oriente en hacer más eficiente el modelo en este tipo de eventos.

3. **Personalización de la experiencia:** la experiencia en este tipo de eventos como en los demás es crucial. En por esto que es pertinente evaluar un sistema o proceso de pedido anticipado y con esto poder anticipar solicitudes de familias que puedan ser entregadas en una hora específica. Esto ayudaría a procesar solicitudes y ser más eficientes en las horas con mayor demanda. Por otro lado, los grupos de familia están en actividades paralelas mientras esperan la comida, en este punto el llamado a los clientes es complicado por el sonido del entorno, en este sentido es importante revisar un sistema de llamado que mejore la experiencia de los clientes y la operación del negocio.
4. **Experiencia del cliente:** durante la observación durante el evento, se hizo una evaluación desde el momento en que nuestros clientes hicieron sus pedidos hasta el momento en que recibieron sus alimentos. Se identificó que los clientes aprecian la variedad y calidad de los productos, pero en ciertos momentos algunos de ellos experimentaron dificultades para la lectura y exploración del menú, lo que incrementa los tiempos al momento del pedido. Por otro lado, durante este evento varios de los asistentes preguntaron si la marca cuenta con algún programa de lealtad ya que esto les permitiría tener algún beneficio en futuros eventos. Al mismo tiempo que el evento va avanzando, es necesario realizar encuestas de satisfacción con el objetivo de recopilar comentarios y observaciones que permitan a la compañía mejorar su experiencia en todos los aspectos del modelo de negocio.

7.4 Elementos Relevantes de los Eventos Analizados y Observados

Luego de la observación y análisis de los diferentes eventos en cada una de sus categorías, se mencionarán los elementos relevantes en los cuales es pertinente aplicar el modelo estratégico diseñado para esquema de eventos.

En este sentido iniciamos con el comportamiento de los asistentes en cada uno de los eventos. En los tres casos vemos como se generan grandes concentraciones de clientes, al momento de la compra en la mayoría de los casos van grupos entre las 3 a 5 personas. Por otro lado, durante el momento del pedido entre ellos se hacen sugerencias de los productos a comprar lo que impulsa la venta de algunas categorías sobre otras. Posterior a la compra los grupos se dirigen a un mismo lado para comer en conjunto.

En el caso operativo el cual hace referencia a los procesos internos del esquema de eventos, se evidenció que se debe mejorar la señalización y distribución de algunos equipos en algunos eventos y hacer un flujo de movimientos internos que ayuden a ser más eficientes durante el servicio. Importante contemplar productos que puedan ser entregados en un menor tiempo para disminuir el rango de entrega y con esto el tiempo de espera del cliente puede ser mucho menor. Por otro lado, es importante validar el orden de los productos en el menú del cliente para que la lectura de este sea rápida y su tiempo en la decisión de que comprar disminuya.

En el caso de la personalización de la experiencia es un común denominador que en los pedidos de gran volumen no es fácil poderlos agrupar, lo que impide adelantar y agrupar órdenes para ser más eficientes en la entrega de productos a grupos. Así mismo, el poder conocer los gustos de los clientes permitiría realizar sugerencias de compra y también generar un vínculo más cercano con relación a sus gustos y preferencias. Con esto se podría

personalizar y agilizar los tiempos al momento de registrar la orden ya que se tendría un menú sugerido.

La experiencia del cliente en cada uno de los eventos es importante mejorar el punto de contacto entre la persona en la caja y el cliente, ya que este corto instante es esencial para que el ciclo de experiencia exitoso. También es importante validar un sistema de beneficios o alianzas con los terceros, para aquellos clientes que con frecuencia realizan compras en diferentes escenarios en donde hace presencia la marca. Por último, se podría evaluar algún tipo de personalización de los menús para permitir a los clientes realizar algunas variaciones al momento de la compra y acorde al evento que visita.

Tabla 7

Puntos relevantes y destacados que se identificaron durante el proceso de observación en los eventos.

ELEMENTOS RELEVANTES DE LA OBSERVACIÓN
Comportamiento
1. Asistencia de clientes en grupos de 3 a 5 personas en promedio.
2. Sugerencia de compra entre los grupos de personas
Procesos operativos
3. Señalización e información que mejore la operación
4. Flujo y procesos internos de la operación
Personalización del servicio
5. Orden y diagramación del menú para fácil lectura
6. Agrupación de pedidos y solicitudes
Experiencia del cliente
7. Identificación y fidelización de clientes
8. Beneficios o alianzas para clientes

Capítulo 8

Benchmarking Sector de Eventos

Este capítulo hace mención a los elementos que se deben tener presentes para dar respuesta al tercer objetivo específico el cual es realizar un estudio de *benchmarking* para identificar referentes aplicables al modelo de negocio de eventos de *Crepes & Waffles*.

El estudio de benchmarking en el marco del tercer objetivo específico se enfocó en identificar referentes claves aplicables al modelo de negocio de eventos. Este análisis proporcionó una visión completa de las tendencias que servirán como guía para optimizar y personalizar el modelo de negocio.

Para el modelo de negocio de eventos de *Crepes & Waffles*, es crucial realizar un *benchmarking* del sector que permita obtener una perspectiva clara del comportamiento, la evolución y las dinámicas del mercado tanto a nivel local como internacional. Identificar y comprender la información resultante del *benchmarking* proporciona insumos esenciales para enriquecer la estrategia en desarrollo. Además, contar con la información más actualizada sobre nuestro mercado, competidores y tendencias, entre otros aspectos, posibilitará que la compañía diseñe, ejecute e implemente estrategias que incrementen el éxito de su modelo de eventos.

En este sentido, se mencionarán las tendencias más relevantes del mercado de eventos que se mencionan en el reporte de (6 A Race for Quality Space, n.d.). Así mismo, en el sector de los eventos se observa una evolución constante y significativa, las cuales se convierten en factores importantes para el desarrollo de estrategias efectivas en empresas líderes como *Crepes & Waffles*. La actual dinámica del sector se caracteriza por una

integración creciente de tecnologías avanzadas, realidad aumentada, plataformas digitales interactivas, sostenibilidad, personalización entre otras las cuales permiten potencializar la experiencia del usuario ofreciendo un contexto diferente y envolvente.

8.1 Enfoque en el Ahorro de Costos y Eficiencias

Esta primera tendencia es relevante en el contexto actual de la industria de eventos, ya que requiere desafíos económicos para las compañías y los consumidores. Este cambio en la economía y la reciente competencia e incertidumbre ha llevado a las empresas a crear y adoptar nuevos enfoques estratégicos que impacten eficientemente la gestión de los eventos. En el marco de este enfoque no se pretende la reducción de los costos operativos, sino también la optimización de los recursos, lo que implica una rigurosa planificación y ejecución. En este contexto, la innovación es fundamental para poder definir e implementar soluciones creativas que ofrezcan una experiencia de alta calidad a los asistentes.

Por otro lado, tenemos la eficiencia la cual aumenta la personalización y la atención a los detalles que se brindan a cada una de las personas que hacen parte del evento. Es por esto por lo que las empresas al ser más eficientes pueden enfocar sus esfuerzos a realizar un evento memorable y significativo, ya que pueden personalizar el contenido, crear experiencias inmersivas e incluso incorporar elementos interactivos con el objetivo de elevar la satisfacción de los asistentes.

8.2 Espacios de Calidad

En esta tendencia se hace énfasis en el resurgimiento de los eventos presenciales, ya que existe una competencia por asegurar espacios en donde la experiencia del asistente sea primordial, la calidad y la personalización del evento sean factores claves para generar conexiones a largo plazo con los asistentes. En este sentido, los organizadores de eventos

buscan espacios que cumplan con las necesidades funcionales y técnicas, sino que también den un valor agregado desde la experiencia, la estética y la sostenibilidad. Por esto, estos lugares deben crear un ecosistema único y memorable lo que mejora considerablemente la percepción y la experiencia.

Así mismo, la tendencia hace una referencia a una mayor preocupación por la sostenibilidad. Los organizadores de eventos buscan lugares que cumplan con estándares de sostenibilidad, desde la eficiencia energética hasta la gestión de desechos y la inclusión social, con un mayor énfasis en la responsabilidad social corporativa. Esto no solo satisface las expectativas de los asistentes, sino que también genera un impacto en la industria y sobre todo en cada uno de los aliados que hacen parte esta economía.

8.3 Eventos más Conectados

En el marco de esta tendencia se hace referencia a que actualmente las industria tiene un enfoque a formatos presenciales, virtuales e híbridos para crear una experiencia que logre satisfacer necesidades y expectativas al público. En primer lugar, el facilitar múltiples medios de conexión permite a los eventos llegar a un público más amplio superando barreras de distancia y espacio. Así mismo, las organizaciones pueden ampliar su alcance y atraer asistentes que antes no se tenían en el radar. Por otro lado, esta tendencia permite una personalización del evento, ya que los organizadores pueden implementar tecnologías que recopilen y analicen datos sobre las preferencias y el comportamiento de los asistentes. Estas acciones facilitan la adaptación del contenido, la oferta y las actividades para los diferentes segmentos del público, es por esto por lo que la personalización mejora la experiencia del asistente, aumenta la participación y la interacción elementos que son esenciales para el éxito del evento. Del mismo modo, al

poder tener una combinación de formatos, permite a la industria innovar en nuevas posibilidades para el diseño del evento en donde se pueden crear escenarios con experiencias inmersivas que involucran a los asistentes en espacios donde pueden experimentar sensaciones, emociones que permitirá construir relaciones más profundas y duraderas.

8.4 Uso Estratégico de los Datos

Actualmente el mundo se encuentra en la era de los datos, la información y la digitalización. En esta tendencia se reconoce el valor de los datos y como estos se pueden recopilar en los diferentes eventos por cada una de las partes interesadas, estos datos permiten a las empresas entender mejor a su audiencia, mejorar la personalización y tomar decisiones más informadas y estratégicas. La recopilación y el análisis de datos en el marco de los eventos ofrece información detallada sobre preferencias y comportamiento de los asistentes. Esto puede incluir datos demográficos, gustos, patrones e interacciones que son fundamentales para conocer en detalle las conductas de los asistentes. De la misma forma, toda esta información que es extraída de los datos permite a los organizadores y las marcas ajustar la oferta, la experiencia y sobre todo formular estrategias que estarán orientadas a los diferentes usuarios. Finalmente, el buen uso de los datos permite a las marcas experimentar y probar nuevas ideas con mayor confianza y efectividad, un ejemplo de esto es la aplicación analítica predictiva que puede ayudar a anticipar tendencias, preferencias y patrones que permiten a la industria estar a la vanguardia en diferentes aspectos en un mercado que es altamente competitivo.

8.5 Eventos Diseñados con ESG (*enviromental, social and governance*)

La tendencia que se abordará a continuación hace referencia a los cambios significativos que se deben tener en la industria de los eventos y que se relacionan con temas ambientales, sociales y de gobernanza. La incorporación de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la planificación y realización de eventos destaca la creciente tendencia que se enfoca en la sostenibilidad en la industria. Esto abarca iniciativas para disminuir el impacto ambiental de los eventos, aplicando prácticas como la reducción de residuos, la utilización de materiales reciclables o biodegradables, la eficiencia energética y la elección de proveedores comprometidos con la sostenibilidad. Estas acciones no solo favorecen la conservación del medio ambiente, sino que también mejoran la percepción y el posicionamiento de la empresa como un actor que tiene dentro de sus políticas estas acciones. Por otro lado, esta tendencia también resalta que bajo los principios de ESG los eventos deben ser accesibles e incluyentes generando un espectro diverso de asistentes, sin importar sus características, origen étnico o estatus socioeconómico.

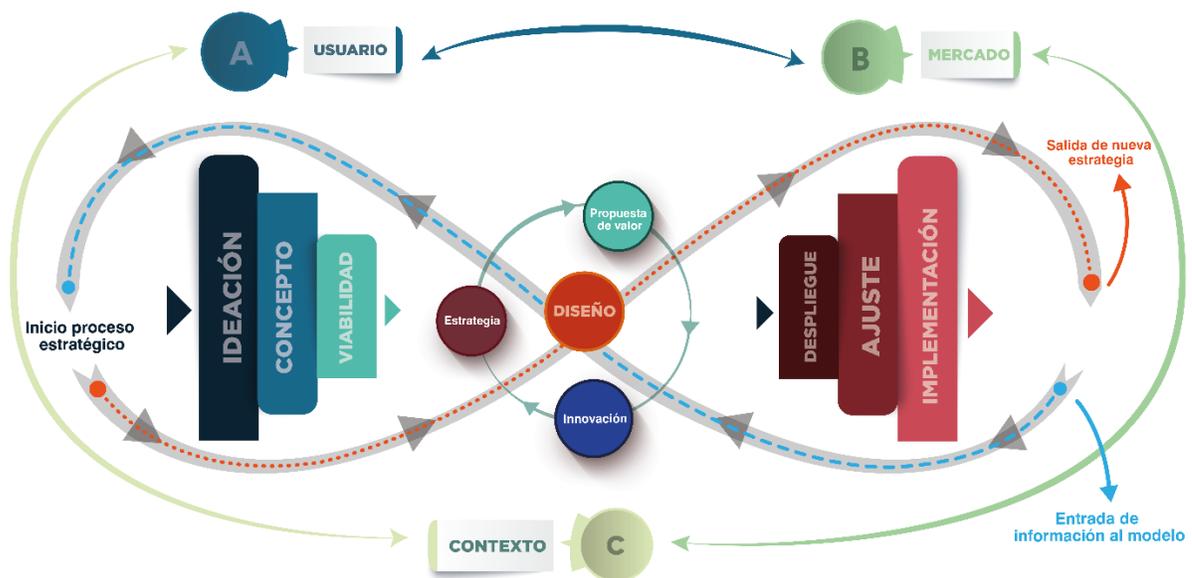
Finalmente, la integración de aspectos de gobernanza es un componente clave en esta tendencia. Esto conlleva asegurar que los eventos se lleven a cabo de manera ética y transparente, priorizando la integridad y la honestidad. En términos prácticos, puede incluir la implementación de políticas claras sobre conflictos de interés, manejo de datos, privacidad, prácticas comerciales justas y éticas.

Capítulo 9

Modelo Estratégico con Enfoque de Diseño

En la actualidad se plantea una renovación empresarial y en este caso el diseño emerge como un elemento transformador, no solo como una manifestación de la estética, sino como un pilar fundamental en la construcción de modelos estratégicos para las compañías.

En este sentido a continuación se presenta el modelo estratégico que se diseñó para ser implementado y validado en el esquema de eventos que actualmente tiene *Crepes & Waffles*.



Gráfica 5

Modelo estratégico desarrollado para el desarrollo de estrategias para el modelo de negocios de eventos de *Crepes & Waffles*.

Esta fusión del diseño y la estrategia corporativa representa un cambio importante en la forma en que las empresas abordan los procesos, lo que permite construir modelos estratégicos corporativos eficientes y eficaces.

La aplicación del diseño en la elaboración de la estrategia, supera la selección de colores y formas; se convierte en una herramienta esencial para resolver problemas complejos, anticipar necesidades del usuario y capitalizar oportunidades emergentes en el mercado. En este contexto, el diseño actúa como un eje que, alineando a la visión de la empresa y sus expectativas, permite la creación de productos que no solo satisfacen al cliente, sino que crea una experiencia.

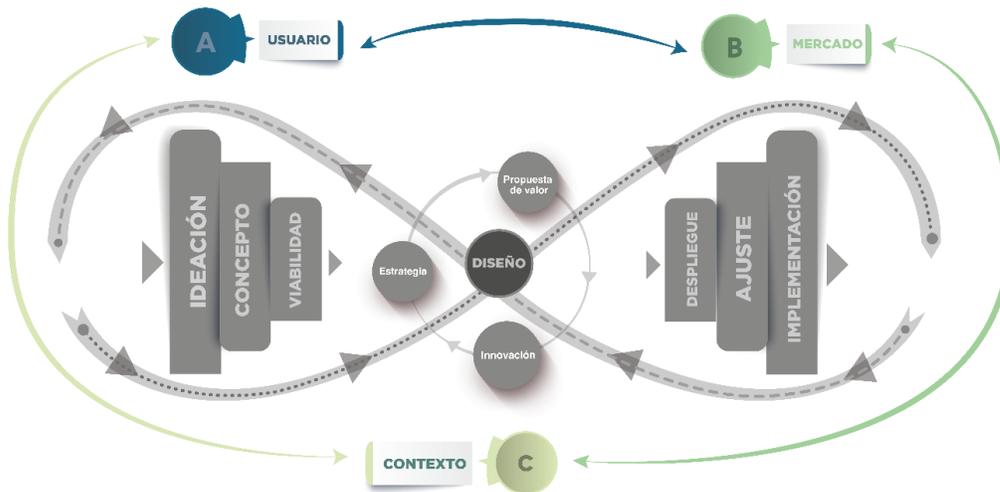
Al integrar el diseño en el núcleo de la estrategia empresarial, las compañías pueden asegurar que cada decisión desde el concepto del producto hasta su comercialización refleje una comprensión del mercado, las necesidades y los diferentes usuarios o clientes. Este enfoque coloca al diseño como un elemento esencial en la formulación de estrategias, implicando que cada aspecto del producto o servicio es una oportunidad para innovar y diferenciarse.

En este sentido a continuación se hará la descripción de cada una de las etapas del modelo estratégico diseñado para el desarrollo de estrategias para el modelo de negocio de eventos que actualmente tiene *Crepes & Waffles*.

9.1 Etapa 1 – Usuario, Contexto y Mercado

La etapa inicial que se plantea en el modelo presenta un marco inicial con tres elementos que son esenciales para fundar las bases de una estrategia empresarial y

dinámica.



Gráfica 6

Primer nivel del modelo estratégico donde se describe la función en importancia del contexto, el usuario y el mercado.

Usuario (A): la comprensión del usuario es una etapa fundamental que debe abordarse con una metodología de investigación. Esta fase implica la inmersión en el mundo del usuario para comprender sus comportamientos, preferencias, motivaciones y desafíos. El uso de herramientas como la observación, las entrevistas, las encuestas, el análisis de datos son cruciales para recopilar *insights* valiosos. Este perfilamiento del usuario permite definir los puntos de contacto claves que se deben tener en cuenta para la construcción de la propuesta de valor. En este sentido, el modelo empieza a definir y asegurar que los productos o servicios estén alineados con la estrategia y tendrán un alcance real con el usuario objetivo.



Mercado (B): el análisis del mercado se centra en la evaluación de los competidores, la comprensión e investigación de tendencias y la identificación de las oportunidades. Así mismo, es primordial realizar un examen de la oferta que plantea la compañía y como esta se alinea con la demanda del segmento al cual se desea llegar. También, se debe comprender en su totalidad a los competidores, los cambios y movimientos del mercado y realizar investigaciones sobre las expectativas, gustos y la posible experiencia que esperan los consumidores. Por otro lado, es fundamental tener en el panorama las regulaciones del mercado, las barreras y las oportunidades para poder recrear posibles escenarios futuros. Finalmente, la marca al tener esta información bien definida y clasificada puede posicionar estratégicamente su propuesta de valor, lograr una diferenciación competitiva y alinear su estrategia a las demandas del mercado.



Contexto (C): en esta fase, se examina el entorno externo que rodea al negocio, esto incluye factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar directa o indirectamente las operaciones y la viabilidad del proyecto. Por ejemplo, se puede realizar un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) el cual puede ser útil analizar factores que de una u otro forma pueden incidir en el desarrollo de la estrategia. Así mismo, es esencial elaborar un mapa que incluya a los *stakeholders*, la cadena de suministro y la logística, elementos indispensables para obtener

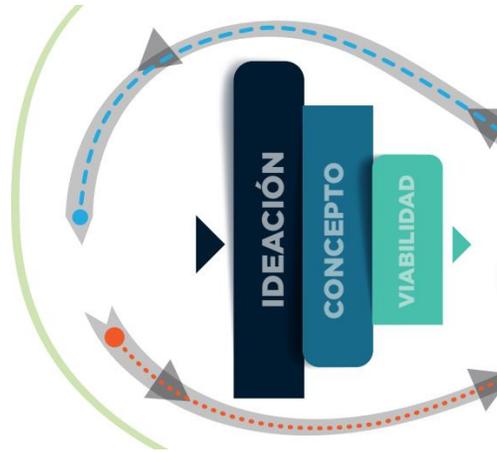
una visión integral del negocio, tanto interna como externa. Este análisis contextual ayuda a la empresa a desarrollar una estrategia adaptable y capaz de transformarse bajo diversas condiciones.



Estos tres elementos que hacen parte de la primera fase del modelo tienen un fundamento desde el diseño el cual se define como radiación. En este caso se describe como un punto que se repite y que regularmente gira alrededor de un centro común, produciendo el efecto de radiación. En este sentido, el esquema de radiación presenta ciertas características como: ser multisinétrico, presenta un punto focal situado en el centro, genera energía y movimiento óptico desde o hacia el centro. Así mismo, la ubicación espacial de estos elementos crea líneas de conexión que generan estructura, comunicación y una disposición específica con relación al centro.

9.2 Etapa 2: Ideación, Concepto y Viabilidad

Ahora nos adentramos en la segunda fase del modelo, donde contemplan tres etapas en las cuales se empiezan a discutir elementos que serán fundamentales para la construcción de la estrategia.



Gráfica 7

Este segmento del modelo es donde inicia el proceso para el desarrollo de la estrategia.

Ideación: la creación de una estrategia sólida y enfocada comienza con la ideación. En esta etapa, se trabaja en un proceso dinámico de colaboración para desarrollar nuevos conceptos que están alineados con la fase previa de investigación. En este caso, el grupo de trabajo debe aportar desde su perspectiva, experiencia y conocimiento ideas que serán compartidas en un entorno que fomenta la creatividad. En este sentido, es vital generar espacios para la lluvia de ideas, creación de mapas conceptuales y dinámicas de ideación. Esto con el objetivo de explorar alternativas e ideas que aportan al desarrollo de la estrategia. Este tipo de ejercicios de ideación sin restricciones y con diversidad de enfoques permiten explorar oportunidades fuera de las convencionales, lo que crea un espacio ideal para la generación y transformación de ideas.

Conceptualización: en la etapa de conceptualización las ideas que se desarrollaron en la fase anterior se convierten en elementos que están mayormente definidos y que cumplen con los objetivos del negocio. Aquí, cada elemento conceptual es examinado, analizado y discutido para asegurar su coherencia con la etapa anterior y así continuar con

su proceso de materialización. Así mismo, en esta etapa se debe determinar cómo la idea cumplirá con las expectativas del mercado, del usuario y del contexto. En este punto, se utilizan herramientas como el modelo Canvas, análisis Foda, las cinco fuerzas de Porter, mapas de empatía entre otros. Al implementar estas herramientas se puede obtener una representación tangible de la idea y su relación con los demás actores, logrando una comprensión profunda que facilita la comunicación dentro de la organización.

Viabilidad: la fase de viabilidad representa el escenario en el que los conceptos son sometidos a una evaluación para garantizar su solidez, sustentabilidad y éxito. En este punto se debe realizar un análisis de la posible inversión, los flujos de ingresos previstos y la rentabilidad en términos financieros. Este enfoque financiero inicial brinda un norte para la toma de decisiones, asegurando que la propuesta no solo sea estratégica para la organización, sino también económicamente viable. Por otro lado, se deben examinar los recursos necesarios, las habilidades y capacidades internas desde cada una de las áreas, para así anticipar los desafíos que podrían surgir más adelante.

9.3 Etapa 3: Estrategia, Propuesta de Valor e Innovación

En este punto vamos al tercer momento del modelo estratégico, en donde abarcan tres conceptos fundamentales y que son pilares fundamentales para que el producto o servicio final este alineado en todo sentido.



Gráfica 8

Parte central del modelo, en donde se encuentran los actores más relevantes y de gran importancia para el esquema estratégico.

Estrategia: la importancia de crear una estrategia para cualquier producto o servicio es fundamental para que la organización pueda navegar en el mercado con una dirección clara y un propósito definido. Actualmente el mercado presenta un alto grado de competencia y cambios, lo que lleva a las organizaciones la adopción de metodologías y estrategias para diseñar una ruta sólida. En este sentido, es necesario utilizar metodologías estratégicas las cuales brindan una guía para la toma de decisiones e implementación de acciones. Las compañías pueden usar teorías como el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter o el *Blue Ocean Strategy*. Al aplicar estas teorías correctamente, no solo facilitan la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, sino que también permiten a las empresas examinar sus recursos y capacidades. Esto es vital para asegurar que la estrategia no solo sea relevante para el contexto externo, sino también realizable con los recursos y competencias propias de la empresa.

Propuesta de valor: la propuesta de valor es esencial para cualquier producto o servicio y sirve de eje central de todas las estrategias que se desplieguen. En este sentido, es esencial definir y establecer de manera clara como este elemento se expone y se explica de manera efectiva al momento de resolver un problema, satisface una necesidad o mejora la experiencia de un cliente. En este punto la propuesta de valor no es solo enumerar características o atributos, sino de explicar los beneficios concretos que el consumidor obtendrá al seleccionar esta oferta sobre las demás. Es por esto por lo que una propuesta de valor bien definida e implementada captura la atención del mercado y sirve de guía dentro de la organización para la innovación de productos y la toma de decisiones estratégicas. Así mismo, permite impulsar el crecimiento del negocio, la fidelización de clientes y la expansión a nuevos mercados. Por lo tanto, una propuesta de valor es un componente fundamental en cada uno de los productos y servicios. En este caso para el modelo de eventos se debe alinear y definir cada uno de los aspectos que harán que este producto siga siendo reconocido dentro del sector.

Innovación: la innovación es un componente esencial para la creación de una estrategia competitiva y estable. En este sentido, la innovación debe estar presente como un elemento que permita aumentar la creación de valor para los diferentes productos o servicios. Es por esto por lo que la innovación en este tipo de etapas vincula las capacidades de la empresa con las habilidades de los grupos de trabajo, permitiendo identificar y capitalizar oportunidades emergentes y responder a desafíos inesperados. Por otro lado, al involucrar la innovación es posible la exploración de nuevos modelos y actividades que al adaptarlas a las necesidades de las compañías se logra cambiar la forma en que las empresas crean, entregan y capturan valor. En un contexto estratégico la

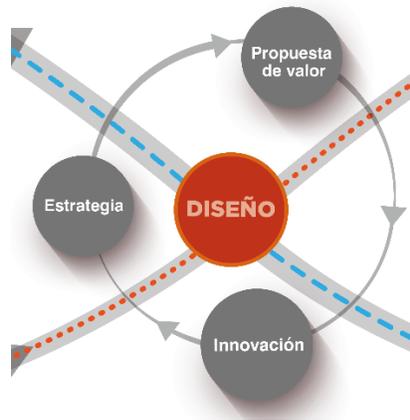
innovación se convierte en un factor determinante en la consecución de ventajas competitivas duraderas, posicionando a la empresa no solo para competir, sino también para moldear y liderar el futuro de la compañía.

Para el éxito de esta etapa del modelo estratégico es fundamental la integración de la innovación, la propuesta de valor y la estrategia dentro de un modelo estratégico. Esta tríada interconectada impulsa la creación y el mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles, posicionando a la empresa en el presente y proyectándola a un futuro más estable.

La innovación impulsa a la adaptabilidad y a la diferenciación. La innovación es fundamental para desarrollar productos y servicios que no solo sean únicos, sino que también capaces de anticipar y satisfacer las necesidades emergentes del mercado en un entorno empresarial caracterizado por rápidos cambios. Así mismo, la innovación debe estar en línea con una propuesta de valor convincente y clara. Esta propuesta de valor debe clara y sólida ya que es esencial para la construcción de las características y ventajas del producto o servicio. Finalmente, la estrategia actúa como el marco que guía la implementación efectiva tanto de la innovación como de la propuesta de valor. Una estrategia robusta y bien definida proporciona la dirección y los recursos necesarios para llevar a cabo iniciativas innovadoras y comunicar la propuesta de valor al mercado. Esto implica no solo la identificación de oportunidades de mercado y la asignación eficiente de recursos. La estrategia asegura que la innovación y la propuesta de valor no sean esfuerzos aislados, sino partes integradas con un enfoque estratégico claro y definido.

9.4 Etapa 4: El diseño y sus Componentes

En esta cuarta etapa llegamos al centro del modelo estratégico en donde está el diseño como el elemento que aportará a la construcción de una estrategia más enfocada y definida.



Gráfica 9

El diseño es el núcleo del modelo estratégico y en donde se desarrolla aún más la estrategia para luego pasar a la siguiente fase.

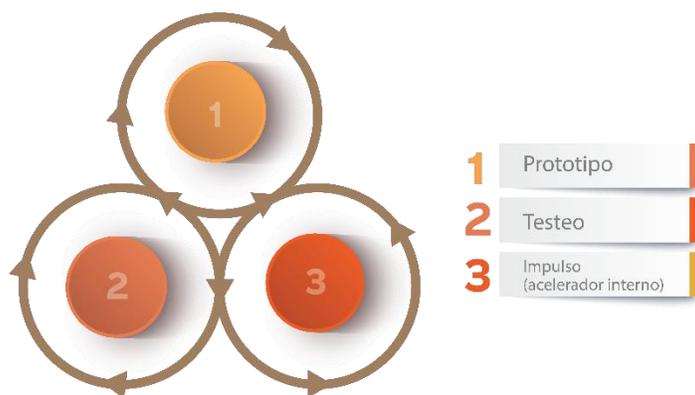
Dentro de la estructura del modelo estratégico, el diseño está presente como un proceso esencial, para el desarrollo y la evolución de la estrategia. Este proceso trasciende la dimensión habitual del diseño para convertirse en un ejercicio integral que engloba la ideación, la factibilidad y la funcionalidad, en estrecha alineación con las estrategias corporativas.

En este sentido, se plantea una etapa de prototipado de la estrategia donde a través de la creación de modelos funcionales, se pueden concretar conceptos, permitiendo una exploración detallada de su ejecución práctica. Este paso es vital para la detección temprana

de desafíos, brindando la posibilidad de refinar la oferta antes de avanzar hacia etapas más avanzadas de desarrollo.

La fase de testeo acompaña al prototipado como un mecanismo crítico para validar las decisiones. Mediante pruebas con usuarios reales y análisis de su interacción con el modelo, se recopila información valiosa que puede ser utilizada para mejorar la estrategia y asegurar que la experiencia final cumpla con las expectativas y requisitos del contexto.

Un acelerador interno para el diseño al interior de la compañía sirve de impulso a este proceso, optimizando la velocidad y la eficacia con la que las innovaciones se desarrollan y perfeccionan. Este componente permite la multidisciplinariedad lo que agiliza la transformación de la estrategia.

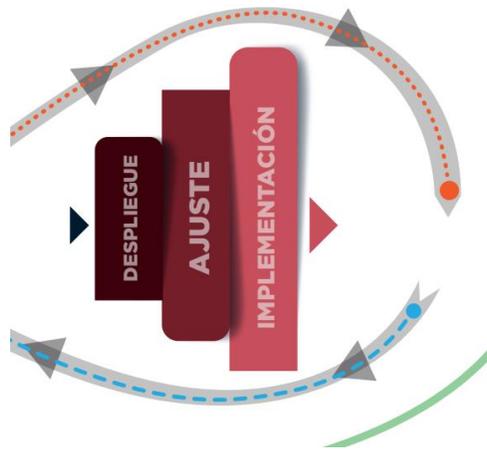


Gráfica 10

Esta grafica muestra a integración de los elementos internos en los que tiene influencia el diseño para el perfeccionamiento de la estrategia.

9.5 Etapa 5: Despliegue, Ajuste e Implementación

Ahora nos adentramos en la quinta fase del modelo, donde se tienen tres etapas en las cuales inicia el proceso final del modelo estratégico.



Gráfica 11

Etapas finales del modelo estratégico en donde se evalúan y verifican diferentes factores relevantes de la estrategia definida.

Despliegue: la fase de despliegue de un producto o servicio es una parte esencial en el marco del modelo estratégico para cualquier empresa. Este paso es importante ya que se empiezan a detectar y definir elementos que son relevantes para el mercado. Este proceso marca el inicio de la vida comercial de un producto o servicio y establece las bases para su recepción y desempeño. El despliegue inicial es crucial desde un punto de vista estratégico porque es el primer punto de contacto real entre un producto o servicio y el mercado. Este es un momento excelente para obtener una impresión directa de los clientes y evaluar la viabilidad de la propuesta en cada uno de los contextos definidos. Un despliegue puede generar impulso, aumentar el reconocimiento de la marca y comenzar a construir una imagen del producto o servicio. En este sentido, a lo largo del despliegue elementos importantes como la aceptación del mercado, la funcionalidad del producto, la propuesta de valor, entre otros se pueden poner en práctica. Esta fase permite ajustes y adaptaciones rápidas basados en hallazgos reales, lo cual es crucial en un entorno empresarial que valora

la agilidad y la capacidad de respuesta. Para finalizar este proceso de despliegue también se puede considerar como el punto de partida para el aprendizaje organizacional y la innovación en los enfoques estratégicos definidos. La información recopilada durante esta etapa es una fuente valiosa de datos que pueden determinar las iteraciones futuras de un producto o servicio, así como otras iniciativas estratégicas de la empresa.

Ajuste: la fase de ajuste para un producto o servicio es una etapa crucial en el modelo estratégico, ya que juega un papel importante en la optimización continua y el éxito de la oferta en el mercado. La retroalimentación constante y directa del mercado representa una oportunidad de aprendizaje la cual es esencial para ajustar y adaptar la estrategia inicial a la realidad del contexto y a las expectativas de los consumidores. En este sentido, la fase de ajuste es un proceso dinámico, en el cual la empresa puede captar y analizar información de oportunidades que no eran evidentes durante la fase de despliegue. Es por esto que la fase de ajuste es una etapa estratégica crucial, la cual permite a las compañías mejorar la oferta y las estrategias basándose en una comprensión profunda y real del mercado. Este momento de ajuste debe ser visto y abordado de una manera crítica ya que la información que se extrae es vital para el éxito de la estrategia que vincula al producto o servicio.

Implementación: la implementación de un producto o servicio ocurre después de las fases de despliegue y ajuste, es una etapa crucial en la cadena del modelo estratégico ya que integra todos los elementos, características y ajustes observados en las etapas previas. La fase de implementación es donde la estratégica se convierte en acción y cuenta con resultados medibles, información que es esencial para la empresa. Al llegar a este punto las empresas pueden medir y tener claridad del impacto del producto o servicio en el mercado. Así mismo, garantiza que los desarrollos realizados a lo largo del modelo estratégico

alcancen efectivamente al público objetivo. La fase de implementación debe ser vista como el punto final en donde la estrategia desarrollada tiene éxito en el mercado, generando un impacto significativo en el crecimiento y la sostenibilidad.

9.6 Síntesis Final del Modelo Estratégico

El modelo estratégico diseñado enmarca y concentra una visión integral y dinámica para la elaboración y construcción de estrategias dentro de una organización. Este modelo se estructura en una secuencia de fases interrelacionadas, iniciando con la "Ideación", donde se generan y recolectan ideas alineadas a la necesidad o necesidad a resolver. Luego continua hacia el "Concepto", etapa en la que dichas ideas se empiezan a condensar en conceptos tangibles. Continuando con el proceso el concepto entra a una etapa de "Viabilidad" técnica, operativa y financiera, asegurando la alineación con las capacidades de la empresa y la estrategia que se está desarrollando.

En núcleo del modelo se encuentra el "Diseño", donde se integra la estrategia, la innovación y la propuesta de valor. Esta fase es fundamental, ya que aquí se define el enfoque estratégico que guiará todas las acciones subsiguientes, asegurando que el producto o servicio no solo sea innovador, sino que también entregue un valor distintivo y significativo.

A continuación, se inicia la fase de "Despliegue" la cual representa la materialización de la estrategia en el mercado, en donde se inicia un proceso de observación y evaluación. Lugo de este proceso pasamos a la etapa de "Ajuste", donde la estrategia es afinada para dar una mejor respuesta a la retroalimentación obtenida y las condiciones del mercado y los usuarios. Finalmente, la "Implementación" cierra el ciclo de

ejecución estratégica, llevando a cabo las acciones necesarias para asegurar que la estrategia se implemente de manera efectiva y alineada a los objetivos de la compañía.

Sin embargo, este modelo no concluye con la implementación; su naturaleza cíclica se representa por la forma de un símbolo de infinito, en donde la información y las experiencias recabadas del mercado ingresan y fluyen por todas las fases del modelo y vuelve a salir cerrando el ciclo estratégico. Este flujo continuo permite que la organización observe, analice, adapte constantemente la estrategia en respuesta a las nuevas necesidades y exigencias del mercado. Este enfoque asegura que la estrategia de la compañía no sea estática, sino que se transforme y refine continuamente, permitiendo la generación de nuevas estrategias que mantengan la relevancia y competitividad en un entorno empresarial en constante transformación.

Capítulo 10

Aplicación Modelo Estratégico

La aplicación de estrategias es un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el mundo empresarial actual. En este contexto, la implementación de un modelo estratégico se convierte en una herramienta para orientar las acciones y las decisiones de las empresas en sus diferentes unidades de negocio.

En esta investigación, nos concentraremos en aplicar el modelo estratégico creado para el esquema de eventos de *Crepes & Waffles*. Este modelo, fue diseñado con base a múltiples conceptos y análisis de elementos tanto externos como internos que se enmarcan en el sector entretenimiento.

Durante el proceso de aplicación del modelo se vincularán conceptos del marco teórico y conceptual, los elementos pertinentes que se obtuvieron a través de la observación y el análisis del sector de entretenimiento. En este sentido, la aplicación del modelo estratégico para el esquema de eventos de *Crepes & Waffles*, permitirá generar acciones que impactarán en diferentes componentes.

Es importante mencionar la aplicación del modelo estratégico se realizará al “**Carretino**” nombre propio definido por la marca y que hace referencia al modelo de eventos que tiene *Crepes & Waffles* actualmente.

10.1 Usuario

El Carretino de *Crepes & Waffles* es el usuario que será objeto de análisis y optimización en el marco de la aplicación del modelo estratégico diseñado. Este **Carretino** fue creado como una unidad de negocio móvil para llegar a diferentes espacios y eventos, llevando la experiencia, la calidad y el servicio que destaca a *Crepes & Waffles*.

El **Carretino** como usuario principal del modelo estratégico se justifica por su importancia como una unidad de negocio que puede adaptarse a una variedad de mercados, contextos y usuarios. A lo largo de este proceso de aplicación del modelo estratégico, se examinarán aspectos operativos, logísticos y de experiencia del cliente. En este sentido se identificarán oportunidades de mejora, se diseñarán estrategias y se implementarán acciones concretas.

Es importante mencionar que a lo largo de la implementación del modelo se tendrán como usuarios secundarios a los clientes habituales del **Carretino**, los cuales interactúan en cada uno de los eventos. Por otro lado, tendremos a las heladeras, quienes son las

colaboradoras que desempeñan un papel crucial en la atención y operación diaria dentro del **Carretino**, siendo la cara visible de la marca y responsables de ofrecer una experiencia excepcional a los clientes.

10.2 Mercado

El mercado de eventos de Bogotá es diverso y amplio, lo que le brinda escenarios en donde se puede hacer la promoción, venta y posicionamiento de marcas y productos. En este contexto, el **Carretino** de *Crepes & Waffles* se presenta como una opción muy atractiva y versátil para llegar a lugares donde la marca no tiene un punto fijo.

El **Carretino** es capaz de ingresar a una amplia gama de lugares, desde festivales y ferias hasta eventos corporativos, gracias a su configuración. Esta adaptabilidad le permite llegar a nuevos públicos, aumentado sus ventas y la visibilidad de la marca en diversos contextos y segmentos de mercado. Así mismo, el crecimiento constante del mercado de eventos en la ciudad es una oportunidad estratégica para aumentar las ventas de **Carretino**. Por otro lado, la diversidad de eventos y la variedad de espacios donde puede operar este modelo de negocio permite a la marca ampliar su presencia.

10.3 Contexto

El Carretino de *Crepes & Waffles* se ha convertido en un modelo de dinámico que hace presencia en diferentes entornos, particularmente en colegios, universidades y eventos empresariales. Estos lugares, que se distinguen por su diversidad de clientes, espacios y experiencias. En este sentido estos lugares son ideales para interactuar y disfrutar de experiencias gastronómicas que tiene el **Carretino**.

En cada uno de estos contextos, el proceso de observación desarrollado fue esencial para comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de nuestros dos tipos de usuarios. Los usuarios internos, representados por nuestros colaboradores, y los usuarios externos, que son los clientes, actores clave en este contexto. Su interacción constante con el **Carretino** y su retroalimentación nos brindan una perspectiva sobre la experiencia, el servicio y las oportunidades en los diferentes componentes del **Carretino**.

10.4 Ideación

El proceso de implementación del modelo estratégico inicio con un taller de ideación con el equipo de lideres y heladeras del **Carretino**. El objetivo principal de este taller fue fomentar la construcción y generación de ideas en grupos de trabajo. Este ejercicio se enfocó en tomar las diferentes áreas de la compañía y por cada una de ellas generar ideas que impacten los diferentes procesos en pro de mejora la operación de las heladerías y **Carretinos**.

Este taller de ideación como se ve en **Fotografía 1** se llevó a cabo en un espacio con un entono inspirador y dinámico, en donde cada participante aportó su perspectiva, opinión y experiencia para enriquecer el proceso de ideación, desde cada uno de los roles. En el marco del taller se contó con la presencia de la directora operativa de las heladerías, quien desde su perspectiva ratifico la importancia de este espacio y el impacto que generaría.

En el marco del taller se utilizaron varias técnicas y dinámicas creativas para fomentar la creación de ideas nuevas y originales. Las participantes fueron orientadas a pensar diferentes y a explorar nuevas posibilidades sin importar posibles barreras.



Fotografía 1

Imagen tomada durante el proceso de ideación en los diferentes grupos de trabajo.

A lo largo del taller se fue observó una amplia diversidad de ideas generadas para distintas áreas y procesos de la compañía. Las ideas abarcaron desde mejoras en los procesos operativos hasta nuevas propuestas de productos y servicios. La participación de cada miembro del equipo aseguró que ninguna idea quedara sin explorar y que todas las perspectivas fueran consideradas.

Finalmente, el taller dio como resultado 63 ideas, las cuales tienen el potencial de impulsar el desarrollo y el cambio en el procesos y áreas las heladerías y **Carretinos**. Estas ideas fueron registradas, clasificadas y evaluadas y servirán como base para el ajuste de procesos, nuevos proyectos e iniciativas en todas las áreas de la empresa.

A continuación, se muestra el resumen de todas las ideas generadas durante el taller, las cuales fueron clasificadas por áreas. En el caso de los eventos, las ideas que aplican para este modelo de negocio fueron resaltadas en amarillo y serán estas las que se tomarán para

continuar con la siguiente etapa del modelo estratégico. En este sentido, las 5 ideas seleccionadas fueron evaluadas previamente por el grupo, quienes determinaron que estas pueden tener un impacto en un corto tiempo en el **Carretino**.

Tabla 8

La tabla muestra el consolidado de ideas por cada una de las áreas.

Área de soporte (SST, tecnología, calidad y mantenimiento)	Área financiera (Tesorería, presupuesto, contabilidad, nomina)
Hacer reuniones más constantes	Revisión de datafonos más seguido
Visitas para acompañar personal	Datafono minipro realiza muchos reversos y eso no pasa con el datafono fijo
Recalcar importancia en pausas activas	Tesorería, realizar una mejor revisión a los faltante y sobrantes
Número más grande factura para información cliente	Falta de información de nómina del personal nuevo
Colocar antena para no perder la señal de los datafonos	Sostenibilidad
Producto y empaques	Cambiar botellas plásticas por vidrio
Empaque especiales – Menos contaminante	Hacer mantenimientos preventivos a la llave del agua
Tapas de productos a veces no funcionan generando desperdicio	Reciclar el agua de desinfección de la mañana para el piso
Empaques que se puedan degradar más rápido	Programas de inclusión de reciclaje
Empaques con material más resistente	Cultivos propios para los escasos de productos
Empaques que se pueden utilizar o reutilizar para los mismos clientes	Canecas con mejor señalización para los clientes
Gramajes más pequeños	Servicio al cliente
Cucharas o pitillos en galleta y vasos	Falta escuchar más al cliente
Mas toppings infantiles	Aumentar la empatía
Más productos light	Actitud resolutive a todos los clientes
Capacitaciones más frecuentes	Reducción de tiempos de entregas de pedidos
Infraestructura física y comunicaciones.	No entender su necesidad
Tener más proveedores	Retroalimentación continua
Actualizar el QR de registro	Operación interna
Área de caja mejor ubicada para entrega de facturas y vueltas	Actualización de equipos
Mercadeo	Cambio de orden de cómo se instalan los equipos
Aviso grande “Hasta aquí te acompaña tu mascota”	Taller de comunicación para labores internas
El cliente no tiene suficiente información	Equipos más eficientes
Enviar aviso grande visible, caja cerrada final de la jornada	Logística (transporte, despachos y producción)
Imágenes atractivas en el menú para antojar al cliente	Fuentes de proveedores
Promover los eventos en redes sociales	Tener más empatía, amabilidad, comprensión, respeto y paciencia.
	Asumir errores de buena manera
	Colaboración en la entrega del mercado
	Varias
Entregar primero mercado a heladería y eventos	Tener más personal de transporte
Personal disponible en caso de emergencia	Productos nuevos e innovadores
Capacitación accidentes laborales todo personal	Todo el equipo de tesorería debe estar capacitado
Contar con más tiempo de prelistamiento	Mantenimientos preventivos
Mayor seguimiento a los casos de SAAM	Transbank recoger antes de las 2
Música al cierre de la operación	Que todo lo que haga tenga propósito
Capacitaciones a todas las cajeras	Plataforma funcional tripulantes de dinero
Cambiar empaques a biodegradables	SST, vistas seguidas capacitación personal
Dar solución rápida a daño de equipos	Talleres de actitud de personas

10.5 Concepto

Continuando con la aplicación del modelo estratégico para el modelo de eventos de *Crepes & Waffles*, tomaremos en esta etapa las 5 ideas que fueron seleccionadas por el grupo de trabajo para en conjunto plantear un concepto general. Debido a su potencial y relevancia para el **Carretino**, estas cinco ideas serán el centro para la construcción del concepto. Es importante mencionar que, en este punto, se presentaron al grupo de trabajo

los hallazgos identificados durante el proceso de observación. En este sentido, los elementos destacados de los procesos operativos están relacionados con algunas de las ideas seleccionadas.

A continuación, se relacionan los argumentos definidos por el grupo de trabajo para finalmente obtener el concepto final con el cual se trabajará en la siguiente etapa.

1. **Reducción de los tiempos de entrega de pedidos:** reducir los tiempos de entrega de los pedidos es esencial para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la satisfacción y potenciar las ventas. Al mejorar los procesos internos, los clientes pueden recibir sus pedidos de manera rápida y eficiente, lo que contribuye a una experiencia positiva en los eventos.
2. **Reubicación de punto de pago:** la reubicación del punto de pago puede tener un impacto significativo en la facilidad y comodidad de nuestros clientes durante el proceso de compra. Al colocar estratégicamente el punto se genera un correcto acceso, orden durante el proceso de transacción y mejoramos la experiencia externa de los clientes del **Carretino**.
3. **Cambio en el orden de los equipos internos:** el orden de los equipos internos puede cambiarse para mejorar la eficiencia operativa y la coordinación entre los trabajadores. Podemos reducir los tiempos muertos y aumentar la productividad al modificar la disposición de los equipos y el flujo de trabajo. Esto brinda a nuestros clientes una experiencia más fluida y ágil.
4. **Mejorar las imágenes del menú del Carretino:** la mejora de las imágenes del menú del Carretino es fundamental para atraer a los clientes y aumentar las ventas de nuestros productos. Las imágenes claras, atractivas y apetitosas ayudan a los

clientes a tomar decisiones informadas y a disfrutar de una experiencia visualmente agradable mientras exploran nuestras opciones de menú.

5. **Prioridad a la entrega del mercado al Carretino:** al priorizar la entrega del mercado al Carretino, se garantiza un suministro oportuno, asegurando la disponibilidad de productos a tiempo para iniciar la operación. Este proceso es importante para poder realizar la apertura e iniciar con la venta en los horarios establecidos, elemento que es esencial en la experiencia del cliente.

Teniendo como referente el análisis anterior el grupo de trabajo definió el siguiente concepto: "Eficiencia operativa interna del **Carretino**", el cual reúne los elementos de las ideas destacadas del taller de ideación. En este sentido, las cinco ideas previamente seleccionadas se integran en este concepto, agregando componentes cruciales que ayudarán a optimizar la operación del **Carretino** impactando en la experiencia y satisfacción de los clientes.

Finalmente podemos mencionar que la rapidez en la preparación y entrega de pedidos nos permite satisfacer rápidamente las necesidades de nuestros clientes, mientras que la ubicación estratégica del punto de pago reduce las congestiones y facilita el proceso de compra. El cambio en el orden de los equipos internos mejora la coordinación y la eficiencia operativa, mientras que la mejora visual del menú del **Carretino** atrae la atención de los clientes y facilita la toma de decisiones.

10.6 Viabilidad

Luego de realizado el taller de ideación y la definición del concepto a trabajar, se presentó a el área de calidad, logística y operación los resultados que hasta el momento se lleva de la aplicación del modelo estratégico para eventos. En la reunión de socialización

con la dirección operativa de las heladerías, se brindó una explicación detallada de los pasos que se han llevado a cabo hasta ahora, enfatizando que al continuar con el desarrollo del concepto esto no implicaría la inversión de fondos para el **Carretino**.

Por otro lado, durante la socialización se comentó que el avance del proyecto se basa en la optimización de los recursos existentes y en la eficiencia del equipo de trabajo del **Carretino**. También se destacó que el concepto propuesto permite mejorar la operación interna, lo que impacta en un mejor servicio, aumento de las ventas, la experiencia del cliente y la calidad del servicio, haciendo uso de los activos y capacidades actuales.

En la reunión de socialización con el área de logística, se dio una explicación detallada de las etapas completadas hasta el momento y su objetivo, así mismo, se destacó que el concepto no requeriría la asignación de tareas o trabajos adicionales al equipo de transporte. Por otro lado, se hizo énfasis en la alineación de las actividades de logística con el concepto desarrollado para el **Carretino**.

10.7 Estrategia

Se llevó a cabo una reunión de socialización con la dirección operativa de las heladerías y el coordinador de eventos para analizar las etapas previas del modelo estratégico. Tras evaluar los resultados obtenidos en la fase de observación y reconocer las oportunidades emergentes derivadas del crecimiento del sector de los eventos, se llegó a la conclusión de que la estrategia óptima es la reorganización de los procesos internos del **Carretino** para incrementar las ventas.

Esta decisión estratégica surge como respuesta a las demandas y necesidades del mercado que se descubrieron durante el proceso de observación. Se sabe que la

optimización de los procesos internos de **Carretino** aumentará la eficiencia operativa y aumentará las ventas y la satisfacción del cliente. Así mismo, realizar una reorganización de los procesos internos del **Carretino** implica una revisión de cada etapa del ciclo operativo, desde la preparación de los pedidos hasta la entrega final al cliente. Por tal motivo, se buscará identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización que permitan agilizar la operación, reducir los tiempos y mejorar la experiencia general.

Por otro lado, esta estrategia se alinea con el objetivo general de la investigación, el cual es "Crear elementos estratégicos inspirados en modelos y teorías que puedan ser aplicados e integrados en el desarrollo del modelo de negocio para eventos de *Crepes & Waffles*". Así mismo, este planteamiento también está relacionado con la pregunta de investigación, la cual propone elementos estratégicos para aumentar las ventas del **Carretino**.

Finalmente, se espera que la reorganización de los procesos internos del **Carretino** no solo fortalezca el modelo de negocio en su participación en ventas anuales, sino que también contribuya al crecimiento de nuevas estrategias que consoliden aún más el **Carretino** en el sector de eventos.

10.8 Propuesta de valor

En el marco de los eventos y tomando como referencia los aspectos desarrollados y analizados anteriormente, se definió en conjunto con el equipo de eventos y la dirección operativa de las heladerías que la propuesta de valor es eficiencia y calidad al interior del **Carretino**. Esta propuesta no solo refleja el compromiso por mejorar los procesos internos, sino que también el impacto que puede generar en las ventas y en la experiencia del cliente.

Para el éxito del **Carretino**, la propuesta de valor se centra en la eficiencia y en la calidad interna, lo que permite mejorar la operación y tener un impacto significativo en la experiencia de los clientes, y por supuesto, en ventas atractivas del modelo de negocios para eventos de *Crepes & Waffles*.

10.8 Innovación

En esta fase el modelo estratégico para el modelo de negocios de eventos de *Crepes & Waffles*, se tomaron de referencias los conceptos de (Rodríguez-Campo et al., 2022) y (Sheldon & Kasser, 2001) los cuales fueron descritos en el marco teórico y conceptual. En este sentido, la experiencia del cliente, las emociones y la recordación son elementos innovadores que se integrarán en el modelo de eventos con el objetivo de crear nuevas experiencias para los clientes, al mismo tiempo que impulsan las ventas.

La distribución interna de equipos no es solo una cuestión de eficiencia logística, también es una oportunidad para cultivar una cultura de colaboración y comunicación efectiva entre los miembros del equipo. Basados en la investigación de (Sheldon & Kasser, 2001) sobre la importancia de las relaciones internas y la satisfacción laboral, el objetivo es que el **Carretino** sea un espacio que entregue la mejor experiencia, servicio, calidad a cada uno de los clientes.

Por otro lado, la eficiencia operativa, nuestra estrategia de innovación se enfoca en la creación de experiencias emocionales que impacten a todo tipo de cliente. En este sentido se tomó de referencia (Rodríguez-Campo et al., 2022) donde se enfoca en la importancia de las emociones como medio de fidelización. Es por esto por lo que el **Carretino** debe despertar emociones positivas en cada uno de los escenarios en donde participe.

La innovación en el **Carretino** va más allá de la introducción de nuevos productos o servicios, se trata de cambiar la experiencia del cliente, establecer cambios en la estructura de operación lo que llevará a experiencias que impacten a los clientes y a los ingresos del modelo de negocio.

10.9 Diseño

Después de un extenso análisis en las etapas anteriores, llegamos a la fase de diseño, que es el núcleo de nuestro modelo estratégico. Aquí, todos los componentes se combinan para crear soluciones acotadas a la realidad del modelo de negocio.

Contexto inicial: en esta etapa se plantean dos tipos de reorganización interna del **Carretino**, las cuales son elaboradas en conjunto con el grupo de heladeras que hacen parte del equipo. Esta construcción colectiva con las heladeras es muy importante ya que ellas viven y experimentan la operación a diario en los diferentes eventos. En este sentido, primero se dará contexto del montaje habitual del **Carretino** y luego las dos propuestas de modulación que se llevarán a las siguientes fases.



Fotografía 2

Montaje del Carretino que se estableció desde su creación.

En la **Fotografía 2** podemos observar la distribución habitual del **Carretino** y la que se utilizó desde su origen. En la parte frontal izquierda está el exhibidor de los helados, en la parte central está el punto de pago y al lado derecho la plancha. En este tipo de montaje las heladeras deben estar cruzando por la parte posterior para entregar los pedidos correspondientes. En el proceso de observación realizado se evidenció que con este tipo de montaje los clientes no tienen claridad de donde es el punto de pago y sobre todo a qué lado deben recibir su pedido. Por otro lado, internamente se presentan flujos encontrados cuando se deben preparar productos que tienen elementos de cada uno de los lados plancha y exhibidor de helados.

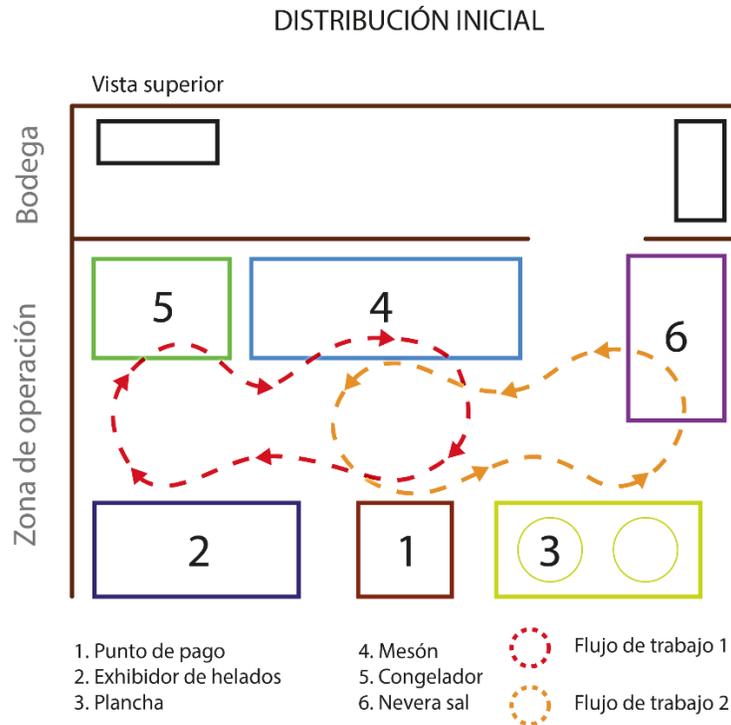


Fotografía 3

En esta fotografía se evidencia el Carretino en operación con el montaje habitual.

Como podemos observar en la **Fotografía 3** no se clara la organización exterior del **Carretino**, en cada una de sus zonas punto de pago, exhibidor de helados y plancha. En este sentido, el proceso de observación permitió detectar que al exterior de la carpa la experiencia del cliente al momento de iniciar su compra y recibir el producto no era la correcta.

En la siguiente ilustración se muestra la distribución interna de equipos que el **Carretino** tenía en su configuración inicial. En este sentido vemos que los flujos de trabajo teniendo la caja en la parte central generan dos zonas aisladas durante el servicio lo que no permite tener un equipo coordinado y ordenado. Como consecuencia tenemos procesos al interior que no son fluidos, por otro lado, al exterior los clientes no reciben la mejor experiencia.



Gráfica 12

Distribución interna de equipos y flujo de trabajo en su primera versión.

Ahora bien, partiendo de este primer contexto de la configuración del **Carretino**, iniciamos con los prototipos que surgen de la implementación del modelo estratégico.

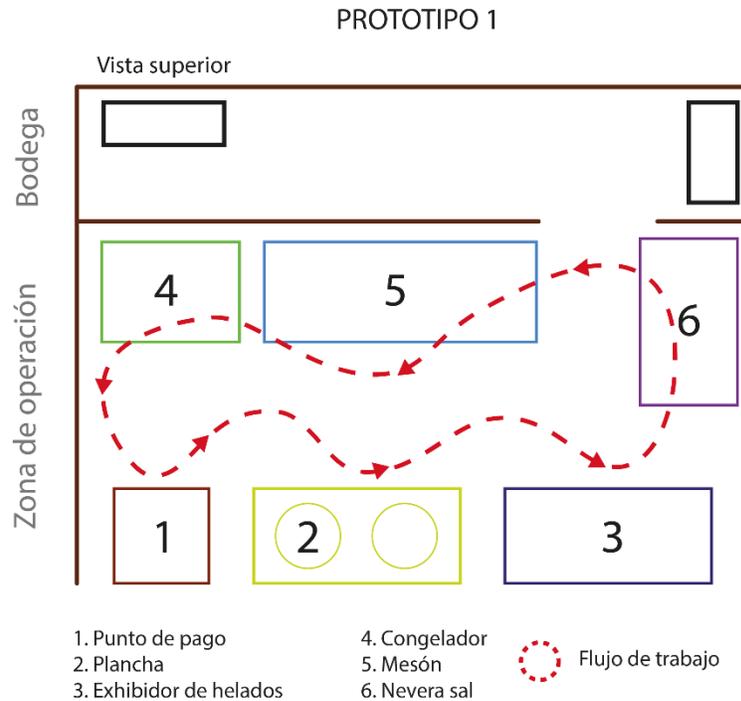
Prototipo 1: partiendo de la observación y análisis del montaje inicial del **Carretino** a continuación se presenta el primer prototipo, en donde se hace un cambio en los equipos frontales.



Fotografía 4

Primer prototipo del Carretino en donde se hace ajuste de los equipos frontales.

Como podemos observar en la **Fotografía 4** se realizó el tiempo real el primer prototipo el cual consistió en mover el punto de pago al extremo izquierdo, la plancha a la parte central y el exhibidor de helados al costado derecho. Así mismo, en la **Gráfica 13** vemos el flujo de trabajo que se analizó luego de hacer el primer prototipo, en este caso se evidencia una operación poco fluida ya que el personal no tiene los equipos relacionados a su estación. Por otro lado, en diálogo con la cajera el tener el calor en esa zona no es muy favorable para desarrollar su actividad.



Gráfica 13

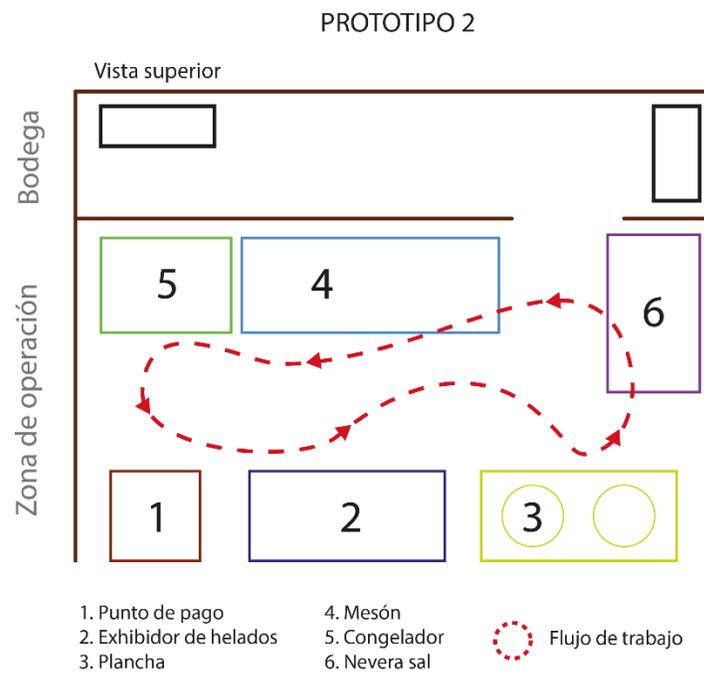
Distribución interna de equipos y flujo de trabajo del primer prototipo.

Prototipo 2: En esta propuesta se realizó otro tipo de organización de equipos como podemos observar en la **Fotografía 5**. La cual consistió en dejar el punto de pago en la parte izquierda, pero se invirtió la ubicación de la plancha la cual pasó al costado derecho y el exhibidor de helados a la parte central del **Carretino**. Así mismo como se ve en la **Gráfica 14** el flujo de trabajo ha mejorado ya que los equipos se encuentran en una ubicación en donde el personal puede tener una buena comunicación y trabajo. Sin embargo, el congelador al estar detrás de la caja no está al alcance del exhibidor de helados lo que dificulta el surtido de los helados.



Fotografía 5

Segundo prototipo realizado en el Carretino para llevarlo a la fase de testeo.



Gráfica 14

Flujo de trabajo que se analizó en el prototipo 2.

Testeo: en esta etapa los dos prototipos realizados como parte de la reorganización de los equipos fueron evaluados por la dirección operativa de heladerías y por las demás áreas involucradas antes de ser llevados a eventos. En esta etapa se realizaron diagramas con los flujos y recorridos que se podrían presentar al interior del **Carretino**, con el objetivo de revisar la interacción interna entre las heladeras y por otro lado el comportamiento que se podría tener al exterior del **Carretino** con los clientes.

Impulso: las dos propuestas que se presentaron como prototipos y para realizar pruebas iniciales fueron presentadas al comité operativo de la organización. En la reunión, se explicaron los argumentos y las razones por las cuales se debía llevar a cabo esta intervención en la organización del **Carretino**. En este sentido, el comité operativo y la gerencia dieron su apoyo y el visto bueno para continuar con las siguientes etapas. Este respaldo por parte de la dirección fue considerado como un impulso para que el **Carretino** implemente esta estrategia de reorganización, la cual permitirá mejorar la experiencia del cliente, el trabajo de los colaboradores y aumentar las ventas.

10.10 Despliegue

En esta etapa del modelo estratégico para los eventos de *Crepes & Waffles* se hizo el despliegue de cada uno de los prototipos planteados anteriormente. Iniciamos con el prototipo número uno el cual fue llevado a un primer evento en una empresa, en donde se tuvo una operación habitual. Este evento tuvo una duración de dos días en donde todo el personal de **Carretino** tuvo la oportunidad de asistir y conocer el prototipo como se ve en la **Fotografía 4**, luego del taller de ideación en el cual ellas estuvieron presentes.

Luego del evento se les solicito al personal del **Carretino** una retroalimentación de cómo fue su desempeño con esta primera variación en la ubicación de los equipos y los comentarios fueron:

1. El cambio ayudo a tener más orden en la entrega de las comandas.
2. Tener el punto de pago a un extremo permite organizar mejor la fila.
3. La cajera si manifestó un alto calor al estar al lado de la plancha.
4. El ensamble de productos entre la plancha y el exhibidor fue más rápido ya que no debemos estar pasando todo de un lado a otro.
5. La plancha al estar más retirada de la nevera de sal dificulto en el ensamble y preparación de los diferentes productos a entregar.

Los comentarios recibidos por el equipo son tomados en cuenta y hacen parte del balance general de este primer prototipo.

En el caso del segundo prototipo el cual podemos ver la **Fotografía 5**, este fue llevado a una universidad en donde estuvo por cinco días. A lo largo del evento se realizaron visitas de seguimiento para evaluar la propuesta y conocer la experiencia del cliente, la operación interna y la opinión del equipo de trabajo. En este sentido, los comentarios del personal fueron:

1. El calor al lado de la caja se redujo y fue mejor la atención a los clientes.
2. El paso de las comandas fue bueno y no presentaban congestiones o confusiones con los pedidos.
3. La plancha al estar al lado derecho puede tener al respaldo la nevera de sal y esto permite poder ensamblar más rápido los crepes.

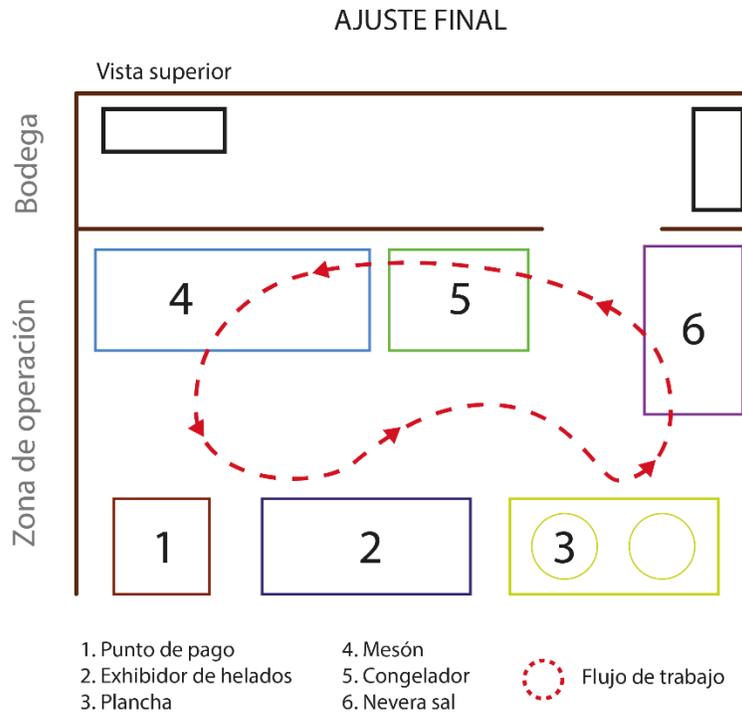
4. En el caso del congelador de helados este quedo más retirado del exhibidor de helados y la apertura de las puertas incomoda a la cajera, al momento de surtir los helados.
5. La organización de clientes fue buena ya que cada uno se ubica en la zona en la que va a recibir su pedido, helados o plancha.

En este sentido, el segundo prototipo realizado y puesto en operación recibió comentarios favorables por parte del equipo de trabajo, en relación con la comunicación y el orden. Estos factores, a su vez, generaron un impacto positivo en la entrega de pedidos y en la organización externa de los clientes, ya que se dirigían a la zona correspondiente de su pedido. Así mismo, la comunicación interna del equipo fluyó mucho mejor, ya que todos estaban sincronizados con la elaboración de productos en cada una de las zonas.

10.11 Ajuste

En este punto del modelo estratégico para los eventos de *Crepes & Waffles*, se hizo un análisis de los comentarios del equipo de trabajo y las notas que se hicieron en las diferentes visitas. En este sentido, en el caso de los dos prototipos hubo elementos importantes, favorables y no tan positivos generados por la nueva distribución interna de equipos en cada uno de los prototipos.

Al realizar este balance general con todo el equipo del **Carretino**, hubo que realizar un ajuste en la ubicación del congelador y moverlo al otro costado para que este no incomodara a la cajera en su puesto de trabajo. Por tal motivo se evidenció que esta distribución final trajo un circuito de trabajo fluido entre las estaciones y el personal.



Gráfica 15

Distribución final de los equipos del Carretino luego del ajuste final.

10.12 Implementación

Finalmente, luego de realizar los dos prototipos con modulaciones diferentes en la organización de los equipos se estableció como montaje definitivo el que podemos observar en la **Fotografía 6**. Este montaje definitivo fue validado inicialmente por el equipo de trabajo del **Carretino** quien hace parte de la operación en cada uno de los eventos. Cada una de ellas manifestó tener un mejor desempeño en la elaboración de productos, también la comunicación en la zona exclusiva de preparación mejoró, ya que la entrega de comandas y pedidos se centralizaron en una misma zona, lo que no sucedía en el montaje inicial (**Fotografía 2**).

Por otro lado, se evidenció que en la zona exterior del **Carretino**, los clientes, luego de realizar su compra, se dirigían a la zona correspondiente para recibir su pedido, lo que generó mayor orden y una mejor experiencia. Este aspecto es muy importante, ya que la percepción y la interacción de los clientes fueron positivas al entender el funcionamiento del proceso de preparación y, en este sentido, ubicarse donde correspondía.



Fotografía 6

Organización externa donde los clientes están en cada una de las zonas de entrega de pedidos.

10.13 Logros Adicionales

Durante el proceso de aplicación del modelo estratégico para los eventos, fue necesario contar con el apoyo de diferentes áreas de la compañía. En este sentido, en el marco del proceso de observación se identificó que el menú requería intervención para que este fuera más claro, ordenado y aumentara la atención de los clientes. Es por esto por lo que el área de mercadeo hizo una nueva propuesta gráfica y estética al menú del **Carretino**

la cual fue implementada. Continuación se muestra el menú que tenía el **Carretino** inicialmente.



Fotografía 7

Menú inicial del Carretino y que era utilizado en los eventos.

Como se puede observar en la **Fotografía 7** el menú tenía una diagramación muy conservadora donde los productos se mostraban en categorías. Por otro lado, las imágenes eran muy limitadas y no generaban atracción a los clientes. Luego del proceso de observación y del taller de ideación se hizo un cambio completo al menú del **Carretino** el cual se puede observar a continuación.



Fotografía 8

Diseño del nuevo menú del Carretino y el cual esta implementado actualmente.

Como se puede observar, el nuevo diseño del menú del **Carretino** tiene fotografías que contextualizan y atraen a los clientes, así mismo, los colores utilizados permiten una mejor lectura para los clientes.

Capítulo 11

Conclusiones

En el marco de esta investigación, mencionaremos las conclusiones del análisis estratégico que se centró en el modelo de eventos de *Crepes & Waffles*. En este sentido, se presentan las conclusiones del modelo estratégico diseñado y como la implementación de este en algunos procesos ha generado resultados favorables para el esquema de eventos de la compañía.

Es importante mencionar que esta investigación fue presentada previamente en el foro académico, donde se expuso el objetivo y los avances hasta la fecha. Esta socialización ante estudiantes y docentes fue muy enriquecedora, ya que a partir de los comentarios recibidos se ajustaron elementos y procesos importantes para el resultado final.

Para iniciar el modelo estratégico diseñado fue presentando y socializado a las directivas de *Crepes & Waffles*. La presentación arrojó excelentes comentarios en cada uno de los pasos y sus aplicaciones. Por otro lado, el modelo fue destacado por su claridad, simplicidad y utilidad. También se está considerando su uso en las futuras estrategias para el área de eventos como para otros departamentos.

Las directivas de *Crepes & Waffles* manifiestan el valor y la aplicación práctica de este modelo en la compañía, ya que, este combina un análisis del mercado con un enfoque

práctico y estratégico. Así mismo se ha destacado como una herramienta útil para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el sector de eventos.

El reconocimiento del modelo por parte de la dirección de *Crepes & Waffles* no solo valida el trabajo realizado en esta tesis, sino que también abre la puerta a su futura implementación y adaptación. Esto representa una oportunidad significativa para aplicar lo investigado y explorado en la tesis, convirtiendo las teorías de diversas áreas del conocimiento y los conceptos de diseño en un modelo estratégico que puede tener un impacto positivo en el crecimiento e innovación de la compañía.

Como primera conclusión de este trabajo de investigación, se pudo establecer que, para este estudio, la aplicación de metodologías y conceptos de diseño ha demostrado ser un elemento fundamental para la construcción del modelo estratégico empresarial para el esquema de eventos de *Crepes & Waffles*. Esta disciplina no solo ha proporcionado una nueva perspectiva a través de la cual se pudo examinar procesos, dinámicas, momentos y contextos, sino que también ha generado nuevos enfoques y perspectivas que han arrojado resultados significativos para el esquema de eventos.

En este sentido el diseño, como herramienta fundamental, ha permitido explorar y comprender los desafíos empresariales desde diferentes ángulos. Al adoptar este enfoque, hemos podido identificar oportunidades e imaginar soluciones fuera de lo convencional. Así mismo, permitió diseñar y aplicar un modelo estratégico que desarrolló estrategias para el modelo de eventos las cuales se alinean con las necesidades de nuestros clientes y las expectativas de la compañía.

En conclusión, el diseño no solo ha sido una herramienta, sino ha creado un enfoque estratégico que ha transformado la forma de pensar y actuar. Nos ha permitido abordar desafíos con otra perspectiva y visión, asegurando que las estrategias y acciones estén alineadas a los objetivos y valores corporativos. Es por esto por lo que el diseño debe ser visto como un motor de innovación, el cual impulsa el presente y el futuro del modelo de eventos de *Crepes & Waffles*.

La segunda conclusión se hará mención del ajuste y reorganización de los equipos y flujos de trabajo dentro del esquema de eventos. Durante la investigación, se identificaron oportunidades de mejora en la distribución de los equipos internos, lo que condujo a un ajuste significativo en el flujo de trabajo. Estos cambios en el equipo interno han mejorado significativamente los flujos de trabajo. La operatividad general del equipo de eventos se ha mejorado un 19.92% al hacer que los procesos sean más eficientes y ágiles.

En este sentido, al realizar un ajuste en la distribución de los equipos internos, producto del ejercicio de observación, se logró una disminución de la entrega de los pedidos. Inicialmente se tenía en promedio 9 minutos y 36 segundos la entrega de un pedido, sin embargo, con la nueva distribución se logró disminuir a 7 minutos y 43 segundos. Esta optimización no solo ha mejorado la eficiencia de la operación, sino que también ha mejorado e impactado en la experiencia del cliente.

La tercera conclusión del trabajo de investigación es importante mencionar que las proyecciones de crecimiento del sector de eventos en Colombia durante el 2023 se vieron reflejadas, en las participaciones que tuvo *Crepes & Waffles* con su esquema en diferentes escenarios; esto debido a que el sector de eventos ha experimentado un crecimiento significativo en la economía.

En este sentido para el esquema de *Crepes & Waffles* ha significado un crecimiento significativo en primera instancia en la cantidad de participaciones. Durante el 2022 la marca estuvo en 104 eventos, para el 2023 la presencia fue de 133 eventos lo que significa un crecimiento del 27.88%, un incremento significativo de un año a otro. Este fenómeno refleja el crecimiento del sector de eventos en el panorama económico actual y destaca su potencial como un motor de crecimiento y oportunidad para la compañía.

Por otro lado, tenemos el aumento en ventas del año 2022 al año 2023. En este sentido en el 2022 se obtuvieron ventas aproximadas a los \$1.200 millones de pesos, sin embargo, para el 2023 se obtuvieron ventas aproximadas a los \$1.850 millones de pesos, lo que significa un incremento del 54.17%.

Este aumento en el sector de los eventos no es solo una tendencia temporal, es un indicativo de cómo los eventos siguen siendo parte importante de la economía nacional y así mismo de las empresas. Este aumento en ventas es esencial para empresas como *Crepes & Waffles* porque proporciona una perspectiva clara sobre la dirección en la que se mueve el mercado y brinda la oportunidad de aprovechar este crecimiento para futuras estrategias y desarrollos.

La cuarta conclusión hará referencia a los hallazgos del proceso de observación que se desarrolló a lo largo de la investigación en diferentes eventos donde estuvo presente el Carretino. El proceso de observación realizado en los eventos permitió identificar ocho elementos de intervención que se categorizaron en: comportamiento de los usuarios, los procesos operativos, la personalización del servicio y la experiencia del cliente. En este contexto, se optó por intervenir en los procesos operativos con el modelo estratégico

diseñado. Al seleccionar los procesos operativos como punto de intervención, se logró identificar, analizar y transformar áreas críticas de los mismos.

En este sentido se realizaron prototipos reales en donde se evaluó el flujo de trabajo interno y todas aquellas actividades relacionadas a la operación del **Carretino**. Los resultados obtenidos permitieron tener una eficiencia operativa, calidad en el servicio y una mejor experiencia de los clientes.

Finalmente, la quinta conclusión de este trabajo de tesis es que el modelo estratégico diseñado fue aplicado al equipo de **Carretino** y de heladerías, el cual demostró su utilidad y eficacia en un contexto real de negocio. Durante esa sesión, el modelo facilitó la generación de 63 ideas las cuales en este momento se están concretando en conceptos. Estas ideas y conceptos marcan el inicio de futuras iniciativas y desarrollos, no solo para las heladerías, sino que también impactarán diferentes áreas y procesos de la organización. Es importante subrayar que estos conceptos se encuentran en una fase de perfeccionamiento y se espera que sean implementados progresivamente.

El uso parcial del modelo en la línea de negocio de las heladerías contribuyó a la generación de ideas, conceptos con un alto valor y potencial. En este sentido, se evidenció que las etapas del modelo permiten el desarrollo de estrategias que se alinean a políticas corporativas y que a su vez es una herramienta efectiva para impulsar la creatividad y la innovación en un entorno empresarial real.

La experiencia con el equipo de heladerías de *Crepes & Waffles* demuestra que el modelo no solo es teóricamente sólido, sino también aplicable y beneficioso para la empresa en su camino hacia la innovación y el crecimiento continuo.

Capítulo 12

Futuras Acciones

A lo largo de la investigación se definieron elementos importantes que actualmente no fueron abarcados, sin embargo, se plantearon acciones futuras. En este sentido se hará referencia a los elementos destacados en el proceso de observación y los cuales se resumen en la **Tabla 7**.

En el aspecto del comportamiento, el área de alimentos y productos tiene como reto desarrollar nuevas opciones alimenticias que puedan ser compartidas por grupos de personas y, al mismo tiempo, puedan ser personalizadas durante el proceso de compra.

En cuanto a la personalización del servicio, el área de mercadeo tiene como prototipo inicial la utilización de pantallas de alta tecnología para mostrar el menú del **Carretino** durante el **Festival Estéreo Picnic 2024**. De esta manera, se podrá evaluar el impacto de contar con un nuevo tipo de menú y se podrá percibir y evaluar la experiencia del cliente.

Finalmente, con relación a la experiencia del cliente, se propuso al comité operativo de las heladerías crear un sistema de fidelización para los clientes recurrentes del **Carretino** en los diferentes eventos en los que participa. Esta propuesta permitiría establecer una mayor cercanía con los clientes y estos, a su vez, recibirían un reconocimiento por preferir la marca.

Capítulo 13

Bibliografía

- Battistella, C., Biotto, G., & de Toni, A. F. (2012). From design driven innovation to meaning strategy. *Management Decision*, 50(4), 718–743.
<https://doi.org/10.1108/00251741211220390>
- Buhalis, D. (2022). *TOURISM MANAGEMENT AND MARKETING IN TRANSFORMATION: PREFACE ENCYCLOPEDIA OF TOURISM MANAGEMENT AND MARKETING*.
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 7, 45–60.
- Collins, J. (2019). *Turning the flywheel a monograph to accompany Good to great* (1st ed.). HarperCollins Publishers.
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (n.d.). *Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective*.
- CVENT. (2023). *9 EVENT INDUSTRY TRENDS TO WATCH IN 2023*.
- Dimanche, F. (2002). The Contribution of Special Events to Destination Brand Equity. *Proceedings of European Cities Tourism's International Conference*.
<https://doi.org/10.13140/2.1.1520.3529>
- Dowell, D., Garrod, B., & Turner, J. (2019). Understanding value creation and word-of-mouth behaviour at cultural events. *Service Industries Journal*, 39(7–8), 498–518.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1568997>

Fedesarrollo. (2020). *Prospectiva Económica*.

Foutz, N. Z. (2017). Entertainment marketing. In *Foundations and Trends in Marketing* (Vol. 10, Issue 4, pp. 215–333). Now Publishers Inc. <https://doi.org/10.1561/17000000049>

Francisco Petro Urrego -Presidente, G., Ignacio Zorro Sánchez -Ministro Ministerio de Educación Aurora Vergara Figueroa -Ministra Ministerio de Hacienda Crédito Público Ricardo Bonilla González -Ministro, J., Fernando Velasco Cháves -Ministro, L., Mauricio Lizcano -Ministro, O., Piedad Urdinola Contreras -Directora Leonardo Trujillo Oyola - Subdirector, B., Iván González -Director, J., Robles Chaparro -Director, E., María Zapata Bustamante -Presidenta suplente Servicio Nacional de Aprendizaje Jorge Eduardo Londoño Ulloa -Director, L., Fernando Castro Vergara Colombia Productiva Aurelio Mejía Mejía, L., Olaya Requene, Y., Andrés Cuéllar Sánchez, J., & Edgar Balcázar PROCOLOMBIA Carmen Cecilia Caballero, Á. (n.d.). *DANE, INFORMACIÓN PARA TODOS 2 CONSEJO NACIONAL DE ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA* Presidencia de la República.

Francisco Petro Urrego -Presidente, G., Ignacio Zorro Sánchez -Ministro Ministerio de Educación Aurora Vergara Figueroa -Ministra Ministerio de Hacienda Crédito Público Ricardo Bonilla González -Ministro, J., Fernando Velasco Cháves -Ministro, L., Mauricio Lizcano -Ministro, O., Piedad Urdinola Contreras -Directora Leonardo Trujillo Oyola - Subdirector, B., Iván González -Director, J., Robles Chaparro -Director, E., María Zapata Bustamante -Presidenta suplente Servicio Nacional de Aprendizaje Jorge Eduardo Londoño Ulloa -Director, L., Fernando Castro Vergara Colombia Productiva Aurelio Mejía Mejía, L., Olaya Requene, Y., Andrés Cuéllar Sánchez, J., & Edgar Balcázar PROCOLOMBIA Carmen Cecilia Caballero, Á. (2022). *Información estadística sobre economía cultura y creativa*.

- Glenn A. J. Bowdin, & Johnny Allen. (2006). *Events Management Second Edition* (2nd ed.).
- Hackley, C., & Tiwsakul, R. (2006). Entertainment marketing and experiential consumption. *Journal of Marketing Communications*, 12(1), 63–75.
<https://doi.org/10.1080/13527260500358608>
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11–12), 1762–1800. <https://doi.org/10.1108/03090560310495456>
- Jin, X., & Weber, K. (2013). Developing and testing a model of exhibition brand preference: The exhibitors' perspective. *Tourism Management*, 38, 94–104.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.02.018>
- Jm, A. (2014). Branding and Brand Positioning: A Conceptual Conflict Perspective in Product and Corporate Strategies. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 2(1), 49. www.scirj.org
- Latif, W. Bin, Islam, M. A., Mdnor, I., Latif, W. B., & Noor, I. M. (2014). Building Brand Awareness in the Modern Marketing Environment: A Conceptual Model Management-Organization Behavior View project NCIA-Social Impact Study (SIA) on Chuping Valley, Perlis Malaysia. View project Building Brand Awareness in the Modern Marketing Environment: A Conceptual Model. In *International Journal of Business and Technopreneurship* (Vol. 4, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/272161898>
- Lee, I., & Arcodia, C. (2011). The Role of Regional Food Festivals for Destination Branding. *International Journal of Tourism Research*, 13(4), 355–367. <https://doi.org/10.1002/jtr.852>
- Manzini, E. (1999). *Strategic Design for Sustainability: Towards a New Mix of Products and Services*.

- Rafael González, J., Especialista, D., Del Di-Ción Ambiental, M., Sustentable, D., & Plata, L. (2012). *Innovación y creación de valor en productos y servicios en el área de la comunicación multidimensional: un diseño estratégico y orientación al consumidor*.
- Rodríguez-Campo, L., Alén-González, E., Antonio Fraiz-Brea, J., & Louredo-Lorenzo, M. (2022). A holistic understanding of the emotional experience of festival attendees. *Leisure Sciences*, 44(4), 421–439. <https://doi.org/10.1080/01490400.2019.1597790>
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (2001). New Empirical Support for Humanistic Theories GOALS, CONGRUENCE, AND POSITIVE WELL-BEING: NEW EMPIRICAL SUPPORT FOR HUMANISTIC THEORIES. In *Journal of Humanistic Psychology* (Vol. 41, Issue 1).
- Utterback, J., Alvarez, E., & Vedin, B.-A. (2007). *Design-Inpired Innovation*.
- Verganti, Roberto. (2009). *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.
- Wood, E. H., & Kenyon, A. J. (2018). Remembering together: The importance of shared emotional memory in event experiences. *Event Management*, 22(2), 163–181. <https://doi.org/10.3727/152599518X15173355843325>
- Wucius Wong. (2001). *Fundamentos del diseño* (4th ed.). John Willey & Sons, Inc.
- Yang, J., Gu, Y., & Cen, J. (2011). Festival tourists' emotion, perceived value, and behavioral intentions: A test of the moderating effect of festivalscape. *Journal of Convention and Event Tourism*, 12(1), 25–44. <https://doi.org/10.1080/15470148.2010.551292>