

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador
Departamento De Economía, Ambiente Y Territorio
Convocatoria 2022 - 2024

Tesis para obtener el título de Maestría En Economía Y Gestión Estratégica De Micro,
Pequeñas Y Medianas Empresas

PROYECTO MODELO DE NEGOCIO DE UNA ORGANIZADORA DE EVENTOS
EMPRESARIALES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL BUSINESS CORPORATE
EVENTS

Aragon Lozano Enrique Joel

Asesora: Jácome Estrella Hugo De Jesús

Lectores: Alvarez Palacios Patricio Enrique, Barrera Rodríguez Cinthya Daniela

Quito, septiembre de 2024

Índice de contenidos

Resumen	7
Agradecimientos.....	8
Introducción	9
Capítulo 1. Análisis del Entorno	11
1.1. Fuerzas Macroeconómicas	11
1.1.1. Condiciones del mercado global	11
1.1.2. Infraestructura económica	12
1.2. Fuerzas del mercado	14
1.2.1. Segmentos de mercado	14
1.2.2. Necesidades y demandas	15
1.2.3. Cuestiones de mercado	16
1.2.4. Capacidad generadora de ingreso.....	16
1.3. Fuerzas de la Industria.....	17
1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor	17
1.3.2. Competidores (incumbentes).....	18
1.3.3. Nuevos jugadores	19
Capítulo 2. Evaluación FODA	20
2.1. Análisis Interno	21
2.1.1. Fortalezas	21
2.1.2. Debilidades.....	22
2.2. Análisis externo.....	22
2.2.1. Oportunidades	22
2.2.2. Amenazas	23
2.3. Contexto de la situación	27
2.4. Cinco fuerzas de Porter	29
Capítulo 3. Estudio del entorno a las preferencias del consumidor	30
3.1. Reconocimiento del Medio	30
3.1.1. Investigación de campo.....	30
3.2. Modelo CANVAS	31
3.2.1. Segmento de clientes.....	31
3.2.2. Propuesta de valor	32
3.2.3. Canales de distribución	34
3.2.4. Relación con los clientes	35
3.2.5. Fuentes de ingresos	36

3.2.6. Recursos claves	37
3.2.7. Actividades claves.....	37
3.2.8. Asociaciones claves.....	38
3.2.9. Estructuras de costes	39
Capítulo 4. Plan Financiero	42
4.1. Escenario financiero	42
4.2. Plan de inversiones.....	43
4.3. Plan de financiamiento	44
4.4. Cuenta de resultados.....	45
4.5. Punto de equilibrio	49
4.6. Presupuesto de tesorería mensual flujos de cajas libres	50
4.7. Presupuesto de tesorería mensual flujos de cajas de accionistas	51
4.8. Análisis financiero.....	52
4.8.1. Balance de situación inicial.....	52
4.9. Análisis económico financiero	53
4.9.1. Ratios de rentabilidad.....	54
4.9.2. Ratio de la liquidez.....	54
4.9.3. Ratio de endeudamiento	55
4.10. Análisis comparativo sobre los tres escenarios financieros	55
Conclusiones	68
Recomendaciones.....	70
Referencias	72
Anexos.....	75

Índice de ilustraciones

Gráfico

Gráfico 1.1 Crecimiento del PIB real trimestral e interanual.....	12
Gráfico 1.2 Inversión directa por país y actividad económica 2023I. (millones de USD)	13
Gráfico 2.1 Análisis FODA.....	25
Gráfico 2.2 Cinco fuerzas de Porter	29

Tablas

Tabla 2.1 Estrategias de refuerzos para la aplicación del análisis FODA.....	25
Tabla 3.1 Total de habitantes	30
Tabla 3.2 Matriz CANVA.....	40
Tabla 4.1 Inversión en equipos	43
Tabla 4.2 Amortización de equipos.....	43
Tabla 4.3 Estructura financiera	44
Tabla 4.4 Detalles del préstamo	44
Tabla 4.5 Amortización del préstamo	45
Tabla 4.6 Previsión de ventas.....	45
Tabla 4.7 Plan de existencias para los eventos empresariales.....	46
Tabla 4.8 Cuenta de resultados	47
Tabla 4.9 Punto de equilibrio	49
Tabla 4.10 Flujo de caja libre.....	50
Tabla 4.11 Interpretación valor actual neto, tasa interna de retorno de flujos de caja libre.....	50
Tabla 4.12 Flujo de caja de accionistas.....	51
Tabla 4.13 Interpretación valor actual neto, tasa interna de retorno de flujo de caja accionista	51
Tabla 4.14 Balance de situación inicial.....	52
Tabla 4.15 Ratios económicos financieros.....	53
Tabla 4.16 Cuenta de resultados, escenario normal	56
Tabla 4.17 Cuenta de resultados, escenario positivo	58
Tabla 4.18 Cuenta de resultados, escenario negativo.....	59
Tabla 4.19 Análisis de las inversiones de flujos de cajas libres, escenario normal	61
Tabla 4.20 Análisis de las inversiones de flujos de cajas libres, escenario positivo.....	62
Tabla 4.21 Análisis de las inversiones de flujos de cajas libres, escenario negativo.....	62
Tabla 4.22 Análisis de las inversiones de flujos de cajas de accionistas, escenario normal....	62

Tabla 4.23 Análisis de las inversiones de flujos de cajas de accionistas, escenario positivo ..	63
Tabla 4.24 Análisis de las inversiones de flujos de cajas de accionistas, escenario negativo .	63
Tabla 4.25 Balance de situación inicial, escenario normal	63
Tabla 4.26 Balance de situación inicial, escenario positivo.....	64
Tabla 4.27 Balance de situación inicial, escenario negativo.....	65
Tabla 4.28 Ratios de financieros, escenario normal.....	67
Tabla 4.29 Ratios de financieros, escenario positivo	67
Tabla 4.30 Ratios de financieros, escenario negativo	68

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesis

Yo, Enrique Joel Aragon Lozano, autor de la tesis titulada “Proyecto Modelo De Negocio De Una Organizadora De Eventos Empresariales En La Ciudad De Guayaquil Business Corporate Events”, declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de Maestría En Economía Y Gestión Estratégica De Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas, concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a la FLACSO Ecuador los derecho exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC-ND 3.0 EC) para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener un beneficio económico.

Quito, septiembre de 2024



Firmado electrónicamente por:
**ENRIQUE JOEL
ARAGON LOZANO**

Firma

Econ. Enrique Joel Aragón Lozano

Resumen

El proyecto de eventos empresariales en Guayaquil se ha impulsado mediante la elaboración estratégica del modelo de negocio basado en el Business Model Canvas. Estas estrategias han sido esenciales para definir y fortalecer la propuesta de valor de la empresa, permitiendo identificar las necesidades del mercado y desarrollar propuestas atractivas y distintivas. La validación de estas propuestas mediante encuestas ha confirmado su relevancia, resaltando aspectos como la eficiencia en la entrega de eventos, la adaptabilidad a diferentes condiciones económicas, la personalización de servicios y la inclusión de talento nacional en la experiencia de los eventos.

El éxito duradero de la empresa está fundamentado sobre su capacidad de adaptarse a las tendencias futuras del mercado y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. El enfoque en la excelencia del servicio y la innovación constante refleja su compromiso con la satisfacción del cliente. Además, la empresa proyecta fortalecer su reputación mediante la capacitación continua del personal y la implementación de estándares de calidad claros. La implementación de precios competitivos y promociones contribuye a mantener la fidelidad de los clientes y a atraer nuevos negocios.

En el ámbito financiero, Se realizó un estudio detallado para determinar si el proyecto era factible en tres escenarios diferentes. El escenario estándar se basa en una proyección realista obtenida mediante una encuesta aplicada a una muestra representativa de la población. Por otro lado, los escenarios negativo y positivo representan situaciones extremas que podrían influir de manera considerable en la viabilidad y el rendimiento general del emprendimiento.

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios Todopoderoso por brindarme la sabiduría divina necesaria para cultivar resiliencia, consistencia y paciencia. Agradezco de manera especial a mi madre, por su apoyo inquebrantable y sus constantes oraciones. Asimismo, agradezco a mi mujer, por su infinita tolerancia y por ser mi compañera en cada paso de este camino.

Por último, deseo extender mi más sincero agradecimiento a la venerable institución académica FLACSO, cuyo prestigio y excelencia han permitido que me embarque en este viaje de crecimiento intelectual y profesional.

Introducción

a) Definición del problema

El proyecto se origina en la ciudad de Guayaquil como una respuesta a la creciente demanda de espacios versátiles para eventos, que puedan adaptarse tanto a reuniones empresariales de gran envergadura como a encuentros más íntimos. Se reconoce la necesidad de proporcionar opciones que se ajusten a una variedad de tamaños y estilos de reuniones, con el propósito de atender las distintas demandas de los clientes en términos económicos y logísticos.

Las necesidades surgen de la observación de un mercado que busca servicios personalizados y flexibles, como paquetes de catering adaptados, configuraciones de salas versátiles y la inclusión de servicios adicionales, como la posibilidad de la realización del debut de talentos nacionales en el entorno musical. Se identifica que la accesibilidad y la ubicación juegan un papel crucial para los clientes, quienes prefieren lugares fácilmente accesibles y situados en zonas céntricas cerca de hoteles, aeropuertos y otras atracciones locales.

Además, se percibe una necesidad de equilibrar la calidad y el precio, donde los clientes no solo buscan precios competitivos, sino que también valoran recibir un servicio que supere sus expectativas y que brinde un valor excepcional por su inversión.

El proyecto también tiene como objetivo aliviar la carga asociada a la planificación y gestión de eventos empresariales, proporcionando soluciones completas que simplifiquen este proceso para los clientes. Se han identificado varios segmentos de mercado que incluyen a profesionales independientes, empleados administrativos y ejecutivos de alto nivel tanto en empresas privadas como en instituciones públicas, que pertenecen a diversos sectores económicos, que van desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes corporaciones, así como entidades gubernamentales y municipales que requieren servicios para eventos corporativos.

b) Definición del objetivo

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un modelo de negocio centrado en los principios de los nueve elementos del Business Model Canvas y las cinco fuerzas de Porter, con un enfoque específico en la planificación y ejecución de eventos empresariales en la ciudad de Guayaquil. El objetivo primordial radica en proporcionar conjuntos de servicios adaptados a las necesidades particulares de cada grupo de clientes, a la par que se ofrece apoyo técnico para la ejecución de diversos tipos de eventos ejecutivos, la empresa ha

identificado tres segmentos generales de clientes claves: profesionales independientes, ejecutivos de alta dirección privada y directores de entidades públicas.

El propósito es fomentar eventos corporativos que impulsen las actividades comerciales de los clientes, incluyendo la presentación de marcas, productos y servicios, dentro de esta categoría, se ofrecerán servicios que van desde inauguraciones, convenciones, congresos, aniversarios corporativos, seminarios y cenas empresariales, entre otros.

Se busca aliviar la carga estresante para los clientes en la organización de eventos, ya que esta tarea implica una serie de aspectos, mediante la provisión de soluciones flexibles que se adapten a diferentes contextos económicos y espacios preferidos por los clientes, además de ofrecer la opción de seleccionar la ubicación más adecuada para la celebración de dichos eventos.

Como estrategia diferenciadora respecto a la competencia, se ha identificado un valor añadido único: la provisión de una plataforma o escenario para el lanzamiento de talentos musicales nacionales.

Capítulo 1 . Análisis del Entorno

1.1. Fuerzas Macroeconómicas

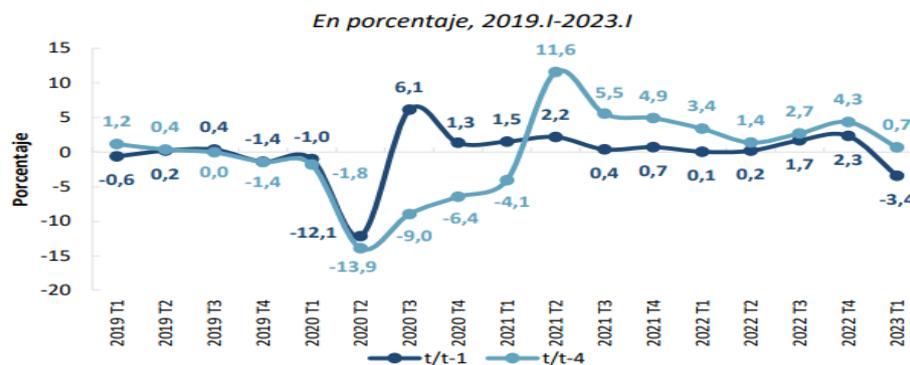
1.1.1. Condiciones del mercado global

Las tendencias tecnológicas globales también ejercen un impacto significativo en el modelo de negocio de eventos empresariales. La creciente adopción de aplicaciones móviles para la gestión de eventos, la realidad aumentada para experiencias inmersivas y la transmisión en vivo para llegar a una audiencia más amplia están transformando la manera en que se planifican y ejecutan los eventos. De acuerdo con datos de Statista, el valor del mercado global de aplicaciones móviles para eventos alcanzó los 1.5 mil millones de dólares en 2020, proyectándose a alcanzar los 4.45 mil millones de dólares para 2027. Esta evolución tecnológica requiere una adaptación constante y una integración efectiva de nuevas herramientas y plataformas para mantenerse al día con las demandas del mercado y las exigencias de los consumidores (Statista 2023).

Además, las preferencias y comportamientos del consumidor están experimentando cambios significativos, especialmente en el contexto de eventos globales como la pandemia de COVID-19. La demanda de experiencias virtuales y híbridas está en aumento, lo que exige ajustes en la planificación y ejecución de eventos. Según un informe de primicias, el 93% de los organizadores de eventos planean incorporar eventos virtuales en su estrategia a largo plazo. Esto subraya la importancia de adaptarse a las nuevas expectativas del consumidor y explorar modelos de negocio flexibles que integren tanto eventos presenciales como virtuales para mantener la relevancia y competitividad en el mercado global de eventos empresariales (Primicias 2023).

La competitividad global en el mercado de eventos empresariales constituye un factor crucial a considerar al desarrollar un modelo de negocio en este sector. No solo se enfrenta a competidores locales, sino que también debe hacer frente a empresas internacionales que ofrecen servicios similares o incluso innovadores. Según datos de IBIS World, la industria global de eventos corporativos generó alrededor de 1.1 billones de dólares en 2019, lo que refleja la amplitud y la intensidad de este mercado. Desde pequeñas empresas locales hasta grandes corporaciones con alcance internacional, la competencia abarca una amplia gama de actores, lo que destaca la necesidad de diferenciarse y adaptarse a un entorno competitivo en constante evolución (IBIS World 2020).

Gráfico 1.1 Crecimiento del PIB real trimestral e interanual



Fuente: Banco Central del Ecuador (2023)

En el primer trimestre de 2023, la actividad económica ecuatoriana, medida a través del PIB real, registró un crecimiento interanual de 0,7%, lo que reflejó una desaceleración frente al mismo trimestre del año pasado (3,4%). Por su parte, de manera trimestral, el PIB mostró una contracción de 3,4% (Figura 6). En aquel trimestre, el PIB real alcanzó un monto de USD 17.624 millones, cifra superior a las evidenciadas en el primer trimestre de 2022 y 2021, pero inferior a lo observado en el período prepandemia 2019 y 2020 (Banco Central del Ecuador 2023).

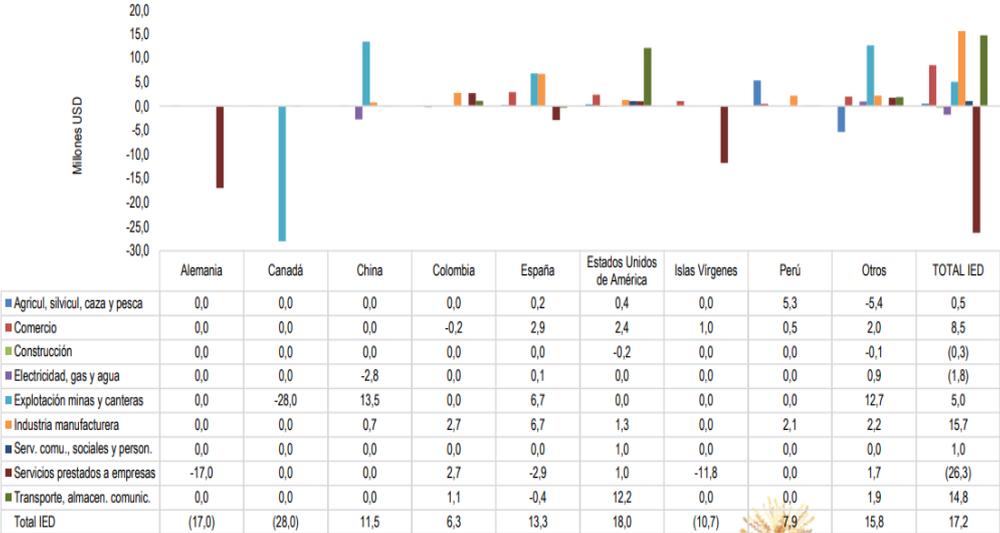
1.1.2. Infraestructura económica

Establecer un presupuesto claro y detallado es una práctica fundamental para la planificación y ejecución exitosa de eventos empresariales. Según datos recientes de la industria de eventos, un estudio realizado por empresas consultoras como IBIS World reveló que el 70% de los eventos exitosos tienen presupuestos bien planificados y controlados. Este enfoque permite una gestión eficiente de los recursos financieros y una asignación adecuada de fondos a cada aspecto del evento, desde el alquiler del lugar hasta los servicios de catering y la promoción, asegurando así un uso óptimo de los recursos disponibles (IBIS World 2020).

Además, es crucial identificar y asegurar fuentes de financiamiento adecuadas que respalden el presupuesto del evento. Esto puede incluir inversores, patrocinadores corporativos, subvenciones y ventas de entradas. Según estadísticas de consultoras como Professional Convention Management Association (PCMA), el 60% de los eventos corporativos exitosos obtienen apoyo financiero de múltiples fuentes de entidades de crédito. Diversificar las fuentes de financiamiento reduce la dependencia de una única fuente y proporciona una base financiera más sólida para la realización del evento (PCMA 2023).

Por otro lado, implementar prácticas de gestión de costos eficientes es esencial para garantizar que los gastos se mantengan dentro de los límites del presupuesto establecido. Estudios realizados por el Meeting Professionals International (MPI) indican que el 80% de los organizadores de eventos exitosos implementan estrategias de control de costos para asegurar el éxito de sus eventos. Esto implica una supervisión constante de los gastos, la negociación de precios con proveedores y la búsqueda de alternativas rentables sin comprometer la calidad del evento. En conjunto, estas prácticas contribuyen a una gestión financiera sólida y al logro de los objetivos del evento de manera eficaz y eficiente (MPI 2023).

Gráfico 1.2 Inversión directa por país y actividad económica 2023I (millones de USD)



Fuente: Banco Central del Ecuador (2023)

Durante el primer trimestre de 2023, Estados Unidos destinó la mayor parte de su inversión a las actividades de Transporte, Almacenamiento y comunicación (USD 12,2 millones); mientras que España lo hizo a las actividades de Explotación de Minas y Canteras (USD 6,7 millones) e Industria Manufacturera (USD 6,7 millones). De su parte, Canadá, país que registra una des acumulación importante en sus flujos de ID (-28,0 millones) originó estos flujos en la Explotación de Minas y Canteras (Banco Central del Ecuador 2023).

Ecuador cuenta con una amplia red de mercados y centros de abastos distribuidos a lo largo del país. Estos espacios son fundamentales para que los productores locales puedan comercializar sus productos frescos y otros bienes, garantizando así una distribución eficiente de productos básicos y el mantenimiento de un suministro constante de alimentos y productos esenciales a precios accesibles. Además, la red portuaria ecuatoriana, que incluye puertos marítimos en ciudades como Guayaquil y Manta, desempeña un papel crucial en facilitar el

comercio internacional y la importación y exportación de productos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2023).

En cuanto al transporte y las carreteras, Ecuador ha realizado inversiones significativas para mejorar su infraestructura de transporte, lo que ha fortalecido la conectividad entre las distintas regiones del país. Una sólida infraestructura de transporte es esencial para facilitar el movimiento de mercancías y personas, lo que contribuye al desarrollo económico y al crecimiento de los mercados locales y regionales. Además, contar con instalaciones logísticas y aduaneras eficientes es fundamental para facilitar el comercio y la movilización de bienes (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2023).

En términos de calidad de vida, Ecuador ofrece acceso a servicios de educación y salud de calidad en muchas partes del país. Por último, se busca garantizar la estabilidad política y social, a pesar de los cambios políticos recientes que se han producido en Ecuador.

1.2. Fuerzas del mercado

1.2.1. Segmentos de mercado

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) representan un sector vital en la demanda de eventos, ya que muchas de ellas buscan organizar actividades para promocionar sus productos o servicios y fortalecer el espíritu de equipo entre sus empleados. Estos eventos pueden variar desde lanzamientos de productos hasta jornadas de integración, brindando oportunidades importantes para impulsar su visibilidad y cohesionar su fuerza laboral (Fred R. 2013).

El Sector Gubernamental y la Administración Pública también son actores relevantes en la organización de eventos, ya que organizan conferencias, foros y ceremonias oficiales para diversos propósitos. Estos eventos no solo tienen un alcance significativo en términos de audiencia, sino que también contribuyen al desarrollo de políticas y la promoción de iniciativas gubernamentales.

En la Industria de la Tecnología, la organización de eventos es una estrategia clave para presentar nuevos productos, participar en ferias tecnológicas y establecer conexiones comerciales. La creciente adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, está transformando la forma en que se planifican y experimentan los eventos, permitiendo interacciones más personalizadas y seguras (Gómez Dávila 2021).

Sin embargo, existen desafíos para algunos segmentos del mercado. Los eventos presenciales masivos, como festivales y conciertos, han enfrentado obstáculos significativos debido a la pandemia de COVID-19 y a preocupaciones sobre seguridad en ciudades como Guayaquil.

Estos factores han llevado a una disminución en la popularidad y viabilidad de eventos de gran escala, lo que requiere adaptación y consideración de medidas de seguridad y salud en la planificación de futuros eventos (Primicias 2023).

1.2.2. Necesidades y demandas

Los eventos empresariales representan una pieza fundamental en el tejido corporativo, sirviendo como catalizadores estratégicos que van más allá de simples reuniones. En primer lugar, estos eventos actúan como impulsores de relaciones comerciales sólidas y duraderas. Al ofrecer un ambiente propicio para el Networking y el intercambio de ideas, las empresas pueden establecer contactos clave, cultivar asociaciones comerciales y fortalecer lazos con clientes existentes (Macas Acosta, Paredes Ochoa y Vergara Romero 2023).

Además, los eventos empresariales se erigen como potentes herramientas de promoción y visibilidad de marca. Desde lanzamientos de productos hasta ferias comerciales, estos eventos proporcionan una plataforma para que las empresas destaquen sus valores, servicios y productos ante un público objetivo, contribuyendo así a consolidar su presencia en el mercado y diferenciarse de la competencia.

La importancia de los eventos empresariales también radica en su capacidad para fomentar el aprendizaje y la innovación. A través de conferencias, paneles de discusión y workshops, los participantes tienen la oportunidad de adquirir conocimientos actualizados, explorar nuevas tendencias y desarrollar habilidades relevantes para su industria. Este intercambio de ideas y experiencias impulsa la innovación y la creatividad dentro de las organizaciones, generando valor agregado y promoviendo el crecimiento a largo plazo (Primicias 2023).

Otro aspecto crucial de los eventos empresariales es su capacidad para motivar y comprometer a los empleados. Al organizar actividades de team building, programas de reconocimiento y eventos corporativos, las empresas pueden fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de su equipo, promoviendo así un ambiente laboral positivo y productivo.

En resumen, los eventos empresariales representan mucho más que simples encuentros; son herramientas estratégicas que impulsan el crecimiento, la innovación y el éxito organizacional. Al facilitar relaciones comerciales, promover la marca, fomentar el aprendizaje y motivar a los empleados, estos eventos se convierten en activos valiosos que contribuyen al desarrollo sostenible y la competitividad de las empresas en el mercado.

1.2.3. Cuestiones de mercado

Las tendencias del mercado de eventos empresariales en Ecuador la demanda de servicios específicos en la industria. Según datos del instituto nacional de estadística y censos (INEC) muestran un aumento en la demanda de eventos empresariales en los últimos años, con un crecimiento del 10% anual en la contratación de servicios de organización de eventos. Esta tendencia muestra una creciente necesidad de ajustarse a las preferencias fluctuantes del mercado y de integrar nuevas tendencias tecnológicas e innovadora en la planificación y ejecución de eventos (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2023).

La competencia y diferenciación en el mercado ecuatoriano de eventos empresariales es un factor crucial que considerar. Según datos del Ministerio de Turismo de Ecuador, el país cuenta con más de 200 empresas dedicadas a la organización de eventos, lo que indica un alto nivel de competencia en el sector (Ministerio de Turismo 2021).

El análisis de demanda y estacionalidad es crucial debido a las fluctuaciones en la actividad empresarial y los eventos corporativos a lo largo del año. Datos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca muestran que los meses de octubre a diciembre son los de mayor demanda de eventos empresariales, debido a la realización de convenciones, ferias comerciales internacionales y cenas navideñas en ciudades como Quito y Guayaquil. Sin embargo, durante la temporada de lluvias, que va de enero a mayo, la demanda de eventos al aire libre tiende a disminuir (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2023).

Las Regulaciones y Normativas en Ecuador son aspectos esenciales a tener en cuenta para operar legalmente en la industria de eventos empresariales. El Ministerio de la Cultura y Patrimonio establecen regulaciones y requisitos legales para la organización de eventos, que incluyen la obtención de permisos, licencias y autorizaciones específicas para cada tipo de evento. Además, las regulaciones de seguridad y los protocolos sanitarios son especialmente relevantes en el contexto actual de la pandemia de COVID-19, lo que hace necesario adaptar las prácticas y procedimientos operativos para asegurar la protección y el confort de los participantes (Ministerio de Cultura y Patrimonio 2022).

1.2.4. Capacidad generadora de ingreso

En el ámbito de los eventos empresariales se fundamenta en la diversificación de servicios y la calidad distintiva ofrecida por la empresa. La planificación y coordinación de eventos, por ejemplo, representa una fuente de ingresos primordial, ya que implica la gestión integral del

evento, desde la planificación inicial hasta la ejecución y supervisión, lo cual se valora y justifica un costo por parte de los clientes (Primicias 2023).

Asimismo, el alquiler de equipos audiovisuales y tecnológicos proporciona una oportunidad adicional para generar ingresos. Ofrecer equipos de calidad y tecnología avanzada durante el evento contribuye a mejorar la experiencia de los participantes, lo cual se refleja en la disposición de los clientes a pagar por este servicio.

La organización de ferias comerciales o exposiciones empresariales también constituye una importante fuente de ingresos. El alquiler de espacios de exposición y stands a empresas interesadas en promocionar sus productos y servicios durante el evento genera ingresos significativos para la empresa organizadora.

Además, los servicios de catering y alimentación durante el evento representan otra fuente de ingresos esencial. Al proporcionar servicios gastronómicos de calidad y variados, la empresa puede cobrar tarifas por estos servicios, contribuyendo así a la rentabilidad del evento.

En este sentido, la calidad y el profesionalismo son atributos distintivos que potencian la capacidad generadora de ingresos. Una reputación sólida basada en la excelencia en el servicio y la atención al detalle no solo garantizan la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la posición relativa de la empresa en el mercado en términos de competencia. Los consumidores están inclinados a invertir en una experiencia sin problemas y satisfactoria, lo que aumenta la disposición a invertir en los servicios ofrecidos por la empresa (Primicias 2023).

1.3. Fuerzas de la Industria

1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Estos desempeñan un papel crucial en la organización y ejecución de eventos empresariales. Los proveedores de espacios y locaciones, como hoteles, centros de convenciones, salones de eventos y espacios al aire libre, ofrecen instalaciones adecuadas y equipamiento necesario para garantizar el éxito del evento. La elección de un espacio apropiado contribuye significativamente a la experiencia del evento y al cumplimiento de los objetivos planteados.

Los proveedores de servicios de catering y alimentación son responsables de ofrecer una experiencia culinaria satisfactoria para los asistentes, suministrando alimentos y bebidas de alta calidad durante el evento. La calidad y variedad de la oferta gastronómica pueden influir

considerablemente en la percepción general del evento y en la satisfacción de los participantes (Primicias 2023).

Por otro lado, los proveedores de equipos audiovisuales y tecnológicos suministran tecnología de última generación, como sistemas de sonido, proyectores, iluminación y equipos de transmisión en vivo, garantizando presentaciones de calidad y una experiencia visual impactante para los asistentes. Los proveedores de mobiliario y decoración contribuyen a mejorar la estética y la atmósfera del evento mediante la provisión de mobiliario, accesorios decorativos, escenarios y sistemas de señalización. Un ambiente atractivo y funcional es fundamental para crear una experiencia positiva y memorable para los participantes.

Establecer relaciones sólidas con estos proveedores y otros actores clave en la cadena de valor permite asegurar la disponibilidad oportuna de los recursos necesarios y la proporción de los servicios de excelencia que contribuyen al logro de los objetivos y la satisfacción de los asistentes en los eventos empresariales. Además, la optimización de costos a través de estas relaciones beneficia tanto a los organizadores como a los proveedores (Weinberger Villarán 2009).

Además de los proveedores mencionados, los principales participantes en la cadena de valor incluyen proveedores de transporte que juegan un papel fundamental al encargarse de la coordinación logística del transporte, asegurando la llegada oportuna de materiales y equipos necesarios para el evento.

1.3.2. Competidores (incumbentes)

En el competitivo entorno de los eventos empresariales, los competidores establecidos representan una fuerza significativa en el mercado. Entre ellos se encuentran las agencias de eventos establecidas, como Eco Eventos, reconocidas por su sólida reputación y amplia gama de servicios de planificación y gestión de eventos empresariales. Estas empresas cuentan con una base de clientes establecida y una larga trayectoria en la organización de eventos (Rubio Sánchez 2023).

Además, las empresas de gestión de convenciones y los centros de conferencias, como el Centro de Convenciones de Guayaquil, son competidores prominentes. Estas empresas suelen poseer instalaciones de primer nivel, como el antiguo aeropuerto Joaquín Olmedo, y cuentan con una amplia experiencia en la organización de eventos de gran escala, conferencias y ferias comerciales para diversas industrias.

También compiten los proveedores de servicios de catering y hospedaje, como Servi Bufete, quienes ofrecen servicios de catering y banquetes y mantienen relaciones establecidas con organizaciones corporativas. La empresa en cuestión se distingue por su flexibilidad en la oferta de espacios de alquiler, adaptándose a las necesidades y ubicaciones preferidas por el cliente, así como a su presupuesto disponible. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos, como la intensa competencia en el mercado de eventos, la posible vulnerabilidad a la estacionalidad de ciertos tipos de eventos y los costos operativos asociados, lo que puede complicar su diferenciación en el mercado (Recalde Aguilar, Villota Guevara y Flores Jaen 2016).

1.3.3. Nuevos jugadores

La presencia de nuevos jugadores en el ámbito de los eventos empresariales está transformando el panorama competitivo de manera significativa. Entre estos actores destacan las startups de tecnología de eventos, las cuales están desarrollando herramientas tecnológicas avanzadas específicamente diseñadas para la gestión de eventos corporativos. Estas plataformas incluyen sistemas de registro de asistentes y software de análisis de datos adaptados a las necesidades empresariales (Fred R. 2013).

Además, se observa la participación de consultores de eventos especializados, quienes ofrecen servicios altamente personalizados en nichos específicos dentro del sector. Estos consultores se distinguen por su enfoque en eventos de responsabilidad social corporativa o eventos ecológicos, brindando soluciones adaptadas a las preocupaciones y objetivos particulares de las empresas.

Asimismo, las agencias de publicidad y marketing digital están incursionando en el ámbito de los eventos empresariales como parte de estrategias integrales de marketing. Estas agencias están ampliando sus servicios para incluir la planificación y ejecución de eventos, priorizando la interacción del cliente y la creación de experiencias memorables para nuevas marcas.

La entrada de estos nuevos participantes introduce enfoques frescos y conceptos innovadores que desafían a los competidores establecidos en el mercado de eventos empresariales. Para mantener la competitividad, es crucial estar al tanto de las tendencias emergentes y ajustar los servicios y estrategias en consecuencia. Esto permite atraer a potenciales clientes y destacarse en un mercado dinámico y en expansión, donde la innovación, la competencia y las nuevas perspectivas son fundamentales para el éxito continuo (Gómez Dávila 2021).

Capítulo 2 . Evaluación FODA

En una sesión de análisis estratégico llevada a cabo el 9 de febrero de 2024, desde las 12:00 pm hasta la 13:00 pm, a través de la plataforma de Messenger de Facebook, se reunieron cinco emprendedores junto con un mediador y un asistente. Este grupo se congregó con el propósito de llevar a cabo un debate minucioso sobre los aspectos internos clave que influyen en las fortalezas y debilidades, así como sobre las oportunidades y amenazas externas que impactan o refuerzan al emprendedor utilizando la metodología del grupo focal.

Los participantes, todos emprendedores con experiencia en pequeñas empresas, específicamente pymes con menos de dos años de actividad comercial, pertenecientes al contexto de la ciudad de Guayaquil, exploraron a fondo los diversos aspectos del modelo de negocio Canvas aplicado en sus negocios, sumergiéndose en un debate enriquecedor. Se plantearon un total de 10 interrogantes todas relacionadas con los componentes fundamentales del Canvas, tales como clientes, canales y propuesta de valor.

Durante la sesión, el objetivo es analizar exhaustivamente las ventajas y desventajas de cada pregunta formulada, adjuntada en anexos, con el objetivo de obtener una perspectiva clara sobre la utilidad y viabilidad de la implementación de los componentes del modelo de negocio Canvas aplicado a las microempresas situadas en la localidad de la ciudad de Guayaquil. Los participantes compartieron sus experiencias, desafíos y perspectivas sobre cómo estas herramientas podrían facilitar un análisis más detallado del FODA y, en última instancia, contribuir al crecimiento y desarrollo sostenible de sus empresas.

Una breve descripción sobre la discusión entre emprendedores y los hallazgos derivados de las respuestas a las 10 preguntas formuladas durante el grupo focal.

En el debate entre los emprendedores, se revelaron varios aspectos clave sobre su enfoque empresarial. En primer lugar, la tipificación de los clientes no se lleva a cabo de forma sistemática, sino que se basa en referencias y en el reconocimiento de los productos en el mercado. Además, existe una falta generalizada de comprensión sobre el concepto y la importancia de la propuesta de valor. La segmentación geográfica emerge como el método predominante para dividir la clientela, permitiendo una logística más eficiente y un alcance más amplio del mercado. A su vez, la mayoría de los participantes no realizan análisis técnicos para comprender las demandas y elecciones de sus consumidores, confiando en ofertas y tarifas competitivas para mantenerse en el mercado.

Se resalta la importancia de los recursos físicos, tales como los insumos y el equipamiento, así como de los recursos humanos, para la continuidad de las empresas. Las operaciones de producción se consideran la actividad más crucial, seguidas por las actividades de distribución y ventas. Respecto a la comunicación, se prefieren los métodos personales sobre las herramientas en línea debido a su percepción de mayor proximidad y menor costo. Aunque algunos intentan establecer relaciones tecnológicas con los clientes, la mayoría prefiere las relaciones personales. Finalmente, se destaca la importancia percibida de la calidad de los productos y la relación entre valor y precio como razones para elegir pagar por ellos, aunque algunos sugieren que el precio puede tener un papel predominante sobre la calidad.

2.1. Análisis Interno

2.1.1. Fortalezas

- 1) Adaptabilidad en la oferta de servicios completos: Como empresa emergente, su capacidad para adaptarse ágilmente a las cambiantes demandas del mercado.
- 2) Enfoque en la excelencia del servicio personalizado: Poner el foco en ofrecer un servicio adaptado y de excelencia asegura la fidelidad del cliente.
- 3) Innovación en la propuesta de valor: Esta capacidad innovadora de ejemplo como el debut de talentos nacionales en los eventos es un activo invaluable que impulsa el crecimiento y la relevancia de la empresa.
- 4) Acceso a un mercado diverso por ubicación geográfica: La ubicación estratégica de la empresa en Guayaquil, una ciudad densamente poblada y con un puerto pesquero prominente, le brinda acceso a una amplia gama de clientes potenciales
- 5) Precios competitivos para el consumidor: Los precios competitivos fortalecen la relación con los clientes y fomentan la lealtad, lo que contribuye al éxito a largo plazo de la empresa.

Justificación sobre la fase de las fortalezas:

En un mercado dinámico y cambiante, la capacidad de adaptación en la oferta de servicios de la empresa de eventos es crucial. Esta flexibilidad le permite ajustarse rápidamente a las demandas y perspectivas fluctuantes de los compradores, manteniéndola competitiva. Al estar al tanto de las demandas del mercado, la empresa puede responder ágilmente a nuevas tendencias, lo que le otorga una ventaja estratégica en la retención de clientes. Además, su atención a la excelencia del servicio personalizado fortalece las relaciones con los clientes y fomenta la lealtad. La innovación en la propuesta de valor permite que la empresa se destaque

ofreciendo servicios únicos que satisfacen las necesidades de su base de clientes. Su ubicación estratégica en Guayaquil proporciona acceso a una base diversa de clientes potenciales, ampliando sus oportunidades de crecimiento. Finalmente, la capacidad para ofrecer precios competitivos aumenta su participación en el mercado local y regional, consolidando su posición.

2.1.2. Debilidades

- 1) Falta de experiencia en el mercado: Como empresa nueva, es probable que te enfrentes a desafíos relacionados con la falta de experiencia del mercado.
- 2) Limitaciones de recursos: Los recursos limitados, como el presupuesto, pueden impactar el desplazamiento del negocio para invertir en áreas cruciales como marketing
- 3) Dependencia de métodos tradicionales de distribución de la información: La falta de adopción de nuevas tecnologías puede llevar a la pérdida de competitividad.
- 4) Desconocimiento de la competencia directa: La falta de conocimiento dificulta la capacidad de la empresa para anticipar eficazmente a las acciones de la competencia.
- 5) Dependencia de los recursos financieros: Esta dependencia de los recursos financieros puede crear una carga financiera, especialmente en las etapas iniciales

Justificación sobre la fase de las debilidades:

La falta de experiencia en el mercado y las limitaciones de recursos son desafíos clave para la empresa de eventos, ya que dificultan su comprensión completa del entorno empresarial y su capacidad para identificar oportunidades y formular estrategias efectivas. La dependencia de métodos tradicionales de distribución y comunicación limita su adaptabilidad a las nuevas tendencias y tecnologías, mientras que el desconocimiento de la competencia la deja vulnerable. Además, la dependencia de recursos financieros externos aumenta su vulnerabilidad a las fluctuaciones económicas. Estas debilidades representan desafíos significativos que la empresa debe abordar para alcanzar su pleno potencial en el mercado de eventos empresariales.

2.2. Análisis externo

2.2.1. Oportunidades

- 1) Exploración de nuevas vías de comunicación: Diversificar sus canales de comunicación, especialmente a través de plataformas en línea.

- 2) Análisis de mercado de mayor cuantía: Identificar segmentos de clientes no atendidos y oportunidades de nicho que la empresa puede aprovechar.
- 3) Exploración de alianzas estratégicas: La búsqueda de asociaciones y alianzas estratégicas con proveedores líderes en la industria.
- 4) Atención a clientes insatisfechos: La capacidad para manejar y resolver eficazmente las quejas de los clientes puede convertirse en una ventaja competitiva significativa.
- 5) Financiamiento para el crecimiento: El acceso al préstamo pymes BanEcuador ofrece una fuente de financiamiento accesible para emprendedores

Justificación sobre la fase de las oportunidades:

La exploración de nuevas vías de comunicación, especialmente a través de plataformas en línea, representa una oportunidad estratégica para la empresa de eventos empresariales.

Diversificar los canales de comunicación permite llegar a un público más amplio y diversificado, facilitando el compromiso y la interacción directa con los clientes. Además, esta estrategia brinda la oportunidad de adaptarse a las preferencias cambiantes del mercado y llegar a segmentos de clientes que pueden haber sido pasados por alto anteriormente. Al invertir en una sólida estrategia de comunicación digital, la empresa puede construir una marca fuerte, aumentar su visibilidad y establecer relaciones más sólidas con sus clientes.

2.2.2. Amenazas

- 1) Competencia en el mercado: La lucha por la cuota de mercado puede conducir a una guerra de precios y a estrategias agresivas de marketing, lo que hace que sea difícil para una empresa emergente destacarse entre la multitud.
- 2) Cambios en las preferencias del cliente: Las empresas deben estar constantemente atentas a las tendencias del mercado y a las necesidades de sus clientes para adaptar sus servicios y mantenerse relevantes. La falta de capacidad para anticipar y satisfacer estas demandas cambiantes puede resultar en la pérdida de clientes y en un declive en la reputación de la empresa.
- 3) Inestabilidad económica: Durante períodos de recesión económica o incertidumbre política, las empresas pueden reducir sus gastos discrecionales, lo que afecta directamente la demanda de eventos corporativos y sociales.
- 4) Incumplimiento de proveedores: La fiabilidad de los proveedores es crucial para la ejecución exitosa de eventos empresariales. El incumplimiento de los proveedores puede resultar en retrasos, cancelaciones y una experiencia deficiente para los clientes. Además, puede dañar la reputación de la empresa y socavar la confianza de los

clientes en su capacidad para entregar servicios de calidad de manera consistente. Gestionar adecuadamente las relaciones con los proveedores y tener planes de contingencia en su lugar es fundamental para mitigar este riesgo.

- 5) Aspecto de cambio de clima: Los cambios climáticos pueden tener efectos adversos en la planificación y ejecución de eventos al aire libre. Las condiciones meteorológicas impredecibles pueden llevar a cancelaciones de último minuto o a la necesidad de encontrar ubicaciones alternativas, lo que puede aumentar los costos y afectar la satisfacción del cliente. Además, los eventos que dependen del transporte pueden enfrentar desafíos adicionales debido a carreteras bloqueadas o inundadas, lo que dificulta la logística y la entrega de servicios de manera oportuna y eficiente.

Justificación sobre la fase de las amenazas

El análisis de las amenazas identificadas ofrece una visión clara de los desafíos potenciales que enfrenta la empresa de eventos empresariales en Guayaquil. La competencia en el mercado representa un obstáculo significativo, ya que requiere una diferenciación efectiva para destacarse entre los competidores establecidos. Los cambios en las preferencias del cliente demandan una constante adaptación y atención a las tendencias emergentes, lo que puede requerir inversiones adicionales en investigación y desarrollo.

La inestabilidad económica agrega una capa adicional de incertidumbre, ya que las fluctuaciones en las condiciones macroeconómicas pueden afectar la demanda de servicios de eventos empresariales. El incumplimiento de proveedores y los desafíos climáticos representan riesgos operativos y logísticos que pueden interrumpir la entrega efectiva de servicios y afectar la satisfacción del cliente. En este contexto, es crucial para la empresa desarrollar estrategias sólidas de gestión de riesgos y estar preparada para responder proactivamente a los cambios en el entorno empresarial y las condiciones externas. La capacidad para anticipar y mitigar estos riesgos puede permitir a la empresa navegar con éxito a través de desafíos potenciales y mantener su posición competitiva en el mercado de eventos empresariales en Guayaquil.

Gráfico 2.1 Análisis FODA



Elaborado por el autor

Tabla 2.1 Estrategias de refuerzos para la aplicación del análisis FODA

Estrategias para potenciar Fortalezas y Oportunidades	
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Adaptabilidad en la oferta de servicios completos: Mantener un monitoreo constante de las tendencias del mercado. 2) Enfoque en la excelencia del servicio personalizado: Establecer estándares de calidad claros y medibles. 3) Innovación en la propuesta de valor: Fomentar un ambiente de creatividad y colaboración dentro de la empresa 4) Acceso a un mercado diverso por ubicación 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Exploración de nuevas vías de comunicación: Diseñar campañas de marketing digital que aprovechen estas nuevas vías de comunicación 2) Análisis de mercado de mayor cuantía: Asignar recursos para realizar encuestas, estudios de mercado y análisis de la competencia 3) Exploración de alianzas estratégicas: Relaciones sólidas con proveedores que

<p>geográfica: Campañas de marketing dirigidas a los segmentos de la población de Guayaquil</p> <p>5) Precios competitivos para el consumidor: Análisis de costos y estudios de fijación de precios que sean atractivas para los consumidores.</p>	<p>puedan respaldar la calidad y la entrega oportuna</p> <p>4) Atención a clientes insatisfechos: Sistema de gestión de quejas y sugerencias que permita resolver problemas de manera efectiva.</p> <p>5) Financiamiento para el crecimiento: Plan de negocio sólido que demuestre la viabilidad de crecimiento para atraer financiamiento adicional.</p>
<p>Estrategias para mitigar Debilidades y Amenazas</p>	
<p>Debilidades</p> <p>1) Falta de experiencia en el mercado: Establecer alianzas con empresas con experiencia probada y aprovechar su red de contactos.</p> <p>2) Limitaciones de recursos: Priorizar las inversiones en áreas clave en el desarrollo de servicios innovadores</p> <p>3) Dependencia de métodos tradicionales de distribución de la información: Capacitación del personal para fomentar las nuevas prácticas digitales</p> <p>4) Desconocimiento de la competencia directa: Establecer sistemas de monitoreo y seguimiento de la competencia para recopilar información relevante</p> <p>5) Dependencia de los recursos financieros: Buscar oportunidades de optimización de costos y eficiencia operativa en todas las áreas de la empresa</p>	<p>Amenazas</p> <p>1) Competencia en el mercado: Invertir en estrategias de marketing creativas y centradas en el cliente para destacarse en un mercado saturado</p> <p>2) Cambios en las preferencias del cliente: Invertir en investigación de mercado para comprender las preferencias cambiantes de los clientes</p> <p>3) Inestabilidad económica: Establecer reservas financieras y enfoque prudente financiero para poder resistir los períodos de incertidumbre económica</p> <p>4) Incumplimiento de proveedores: Proveedores alternativos y la comunicación proactiva con los clientes sobre cualquier cambio</p> <p>5) Aspecto de cambio de clima: Medidas de seguridad y planes de contingencia para garantizar la continuidad de los eventos en caso de condiciones climáticas</p>

Elaborado por el autor.

Justificación de implementación de estrategias que potencien los impactos positivos:

El éxito sostenido de la empresa de eventos en Guayaquil se fundamenta en la implementación de soluciones adaptativas que se ajustan a las nuevas preferencias de la demanda, la inconformidad y el sentir de algunos usuarios. Su compromiso de satisfacer al cliente brilla y cumple la promesa de un servicio altamente personalizado y en la búsqueda

constante de innovación. Además, la empresa refuerza su reputación mediante la capacitación del personal y el establecimiento de estándares de calidad transparentes. La promoción de la creatividad y la colaboración entre el equipo de trabajo son esenciales para destacarse frente a la competencia. La ubicación estratégica en Guayaquil ofrece oportunidades para la expansión y la diversificación de la base de clientes. La aplicación de precios competitivos y la implementación de promociones contribuyen a mantener la atracción y la lealtad del cliente. La exploración de nuevas estrategias de comunicación y el acceso al financiamiento son impulsores clave para la primicia y el progreso sostenido del negocio. El cuidado pronto al cliente insatisfecho y la gestión adecuada del financiamiento son elementos cruciales para asegurar el éxito a largo plazo.

Justificación de implementación de estrategias que mitiguen impactos negativos:

El análisis exhaustivo de las debilidades y amenazas de la empresa proporciona una visión crítica pero esencial para su desarrollo y supervivencia en un entorno empresarial competitivo y cambiante. Desafíos como la falta de experiencia en el mercado y limitaciones de recursos podrían obstaculizar el crecimiento y la estabilidad operativa. No obstante, soluciones estratégicas como alianzas con expertos del sector y una inversión óptima pueden convertir estas debilidades en oportunidades de crecimiento.

Las amenazas externas, como la competencia y cambios en preferencias del cliente, representan desafíos que podrían afectar la posición y relevancia de la empresa. Sin embargo, estrategias proactivas como la diferenciación a través de una propuesta de valor única y la investigación de mercado continua pueden ayudar a adaptarse y prosperar. Es esencial abordar los riesgos asociados con métodos tradicionales de distribución de información, la incertidumbre económica y amenazas como incumplimiento de proveedores y desafíos climáticos. A través de planes de acción sólidos y medidas preventivas, la empresa puede mitigar impactos negativos y mantener su resiliencia ante adversidades.

2.3. Contexto de la situación

La industria de eventos empresariales en Guayaquil se encuentra inmersa en un entorno dinámico y competitivo, donde las empresas buscan destacarse mediante la prestación de servicios innovadores y de alta calidad. En este contexto, la empresa de eventos empresariales objeto de nuestro análisis se enfrenta a una serie de desafíos y oportunidades que requieren una comprensión profunda y un enfoque estratégico para su desarrollo y crecimiento sostenido. La evaluación exhaustiva de la situación de la empresa se ha llevado a cabo a

través de una variedad de herramientas y enfoques, que incluyen el modelo Canvas y las observaciones internas y externas del DAFO. Estas herramientas proporcionan una visión holística de la empresa, permitiendo identificar sus puntos fuertes, áreas de mejora, oportunidades de crecimiento y posibles amenazas en el mercado.

A través del modelo Canvas, se han examinado los diferentes componentes del negocio, desde los recursos clave y las actividades principales hasta las interacciones con el cliente y las fuentes principales de ingresos. Esto ha permitido entender la estructura interna de la empresa y cómo se relaciona con su entorno externo. Por otro lado, el análisis FODA ha profundizado en las ventajas internas y desventajas de la empresa, así como en las oportunidades y riesgos existentes en el ámbito de los eventos empresariales en Guayaquil. Este ejercicio ha proporcionado una visión crítica de los factores internos y externos que influyen en el desempeño y la competitividad de la empresa.

Para fortalecer y complementar estos análisis, se han utilizado dos herramientas adicionales: las 20 preguntas de un muestreo a 119 personas sobre la aceptación o rechazo relacionados a los servicios de venta y las 10 preguntas del grupo focal. Estas preguntas han servido como un medio para validar y verificar los hallazgos obtenidos a través del modelo Canvas y el análisis FODA, así como para profundizar en áreas específicas de interés, como la aceptación de los servicios de la empresa y la percepción del mercado sobre su propuesta de valor.

La integración de estas herramientas de análisis ha proporcionado una comprensión integral y multifacética de la empresa de eventos empresariales en Guayaquil, permitiendo identificar áreas clave para el desarrollo y la mejora continua. A través de este proceso, se han identificado estrategias y acciones específicas para fortalecer las fortalezas de la empresa, capitalizar las oportunidades del mercado y mitigar las amenazas potenciales.

2.4. Cinco fuerzas de Porter

Gráfico 2.2 Cinco fuerzas de Porter



Elaborado por el autor

Justificativo cinco fuerzas de Porter

La comprensión de las cuatro fuerzas de Porter en el mercado de eventos empresariales en Guayaquil es crucial para obtener una visión completa de los factores que influyen en la competitividad y dinámica del mercado. La rivalidad entre competidores existentes destaca la intensa competencia en el sector, permitiendo a la empresa anticipar y responder a las estrategias de sus competidores para mantener una ventaja competitiva. El poder de negociación de los proveedores impacta directamente en los costos y la disponibilidad de los insumos necesarios.

Al entender este poder, la empresa puede desarrollar estrategias para diversificar sus fuentes de suministro y reducir su vulnerabilidad frente a posibles aumentos de precios. El poder de negociación de los compradores es fundamental para adaptar servicios y estrategias de marketing a las necesidades y preferencias del mercado, manteniendo así la fidelidad de los clientes. La presencia de alternativas de productos y nuevos competidores resalta lo importante que es estar atento a cambios en el entorno empresarial y tecnológico. Identificar y evaluar estas amenazas permite anticipar cambios en la demanda del mercado y tomar medidas proactivas para mantener la posición en el mercado.

Capítulo 3 . Estudio del entorno a las preferencias del consumidor

3.1. Reconocimiento del Medio

La investigación del muestreo se enfoca en la ciudad de Guayaquil con el objetivo de determinar el tamaño de la muestra. Según el informe proporcionado por el INEC para diciembre del 2023, las mujeres representan el 50.9% de la población, con un total de 2, 237,631, mientras que los hombres representan el 49.1%, con un total de 2, 154,292, para finales del 2023, la población total en la ciudad de Guayaquil alcanza un total de 4, 391,923 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2023).

Tabla 3.1 Total de habitantes

Detalle		
Ciudad de Guayaquil	Hombre	Mujer
Total por género	2.154.292	2.237.631
Total de habitantes	4.391.923	

Elaborado por el autor a partir del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023)

n = Muestra población total de Guayaquil (?)

N = Población total de Guayaquil (4, 391,923)

N-1 = Poblaciones finitas Factor de corrección es (4, 391,922)

z = Establecido en 95%, lo que corresponde a 1.96 (Nivel de confianza)

p = Asumida como 50%. (Probabilidad de éxito)

q = Calculada como 1-p, es decir, 50% (Probabilidad de fracaso)

e = Definido como 9% (Margen límite de error para estos casos de estudio)

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(4.391.923) \times (1.96)^2 + \times 0.50 \times 0.50}{(4.391.923 - 1) \times (0.09)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 119$$

3.1.1. Investigación de campo

Para el transcurso de la exploración de campo se realizó a través de la administración de cuestionarios a un total de 119 individuos de manera presencial y aleatoria en el centro de la urbe empresarial de la ciudad de Guayaquil, en la provincia del Guayas. Este número se

determinó en base al tamaño de la muestra. Posteriormente, para analizar los datos recopilados a través de las encuestas, se utilizaron las herramientas estadísticas disponibles en Microsoft Excel 2021. La encuesta se utilizó para recolectar información relevante para el análisis de los datos obtenidos del cuestionario y la interpretación de sus resultados, estructurados por cada pregunta sobre los aspectos de aceptación o rechazo del proyecto. Mediante diversos gráficos e ilustraciones, se muestran las deducciones conseguidas, ofreciendo así una visión estadística sobre las preferencias y necesidades de las personas en relación con la adquisición de servicios profesionales de organización de eventos en la ciudad de Guayaquil.

3.2. Modelo CANVAS

3.2.1. Segmento de clientes

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Gestión No 1: Identificación de la segmentación de los clientes.

En una primera instancia, es esencial comprender las propuestas de valor que ofrece la empresa en la ciudad de Guayaquil detalladas en el cuadro CANVAS y las necesidades que busca satisfacer. Se debe realizar un análisis que involucre a clientes potenciales, analizando el grado de necesidad que manifiestan hacia la propuesta de valor.

Gestión No 2: Examinar la información recopilada.

El siguiente paso para el pequeño sector de servicios empresariales es analizar la información recopilada en la encuesta. Esto implica recopilar los datos obtenidos en las preguntas relacionadas al segmento de clientes, para generar un documento argumentativo que muestre los segmentos de mercado actuales. Este análisis contribuirá significativamente a las decisiones futuras de la empresa.

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

En la primera pregunta, se confirma la relevancia de un segmento de mercado amplio a partir de una muestra de 119 personas. El análisis del sector económico revela que el 45% de la muestra está compuesto por profesionales dependientes del sector privado, mientras que el 15% trabaja en entidades públicas. Asimismo, el 3% está empleado en organizaciones sin fines de lucro, el 27% son emprendedores y el 10% restante son profesionales independientes. Esto permite identificar el mercado al que se dirige nuestra oferta.

En la segunda pregunta, se observa la existencia de contactos empresariales sólidos, particularmente CEO y gerentes generales, lo que representa un nicho de mercado importante. Del análisis del nivel de responsabilidad dentro de las organizaciones o empresas, se desprende que el 32% corresponde a la alta dirección, específicamente gerentes generales dependientes, mientras que el 27% son alta dirección de emprendedores autónomos. Además, el 5% ocupa el puesto de director de departamento en entidades públicas, el 10% son profesionales independientes de servicios y el 26% desempeña roles de apoyo profesional dependiente. Nuestro nicho de mercado específico incluye a clientes de alta dirección de empresas públicas o privadas, así como a emprendedores, quienes lideran las negociaciones y solicitan servicios de eventos de manera directa.

En la tercera pregunta, se evidencia un interés significativo en los eventos empresariales. Del estudio sobre si los clientes han solicitado previamente un servicio completo de organización de eventos empresariales, el 84% afirma haberlo hecho, lo que demuestra un alto interés por este tipo de servicio.

En la cuarta pregunta, se identifican las necesidades de los clientes en los eventos empresariales. El 41% de los encuestados mencionó que los servicios no se adaptaron a sus necesidades económicas, el 33% indicó escasez de opciones en cuanto al espacio y la ubicación deseados, el 17% señaló retrasos en la entrega del evento, y el 9% expresó la falta de personalización en los servicios ofrecidos. Estos hallazgos revelan carencias y necesidades que la empresa debe abordar para cumplir de manera eficiente con las expectativas del mercado.

3.2.2. Propuesta de valor

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Acción No 1: Validación de la Propuesta de Valor a través de Testeo

Después de haber analizado exhaustivamente las cuatro propuestas de valor, es crucial determinar si realmente aportan valor en el mercado. Para lograrlo, es crucial someter las propuestas a pruebas mediante una muestra representativa de los segmentos a los que se dirigirán en el futuro. Tal como se mencionó previamente, a ciertos clientes en Guayaquil consultados expresaron que empresas anteriores no lograron satisfacer el servicio solicitado.

Gestión No 2: Examinar minuciosamente los resultados de la encuesta en esta categoría.

Una vez que una propuesta de valor está presente en el mercado, analizar los detalles se vuelve crucial para mantener su relevancia. Estos detalles, en muchos casos, serán los determinantes por los cuales el mercado elige un servicio sustituto. Por esta razón, las empresas deben enfocarse en los detalles que hacen que sus propuestas de valor sean valoradas y aceptadas por sus clientes. Este proceso no debe descuidarse bajo ninguna circunstancia, ya que cualquier contratiempo en este aspecto podría hacer que la propuesta de valor se convierta en algo común en el mercado, lo que resultaría en pérdidas económicas, así como en la pérdida de posicionamiento, reputación y competitividad en el mercado, lo que podría llevar a la empresa a un escenario de competencia intensa (océano rojo).

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

Basándose en los resultados obtenidos, se fortalecen la primera y la segunda propuesta de valor. La primera propuesta consiste en ofrecer paquetes de servicios completos y personalizados adaptados a cada institución, ya sea pública, privada o profesional independiente que los solicite. La segunda propuesta implica encontrar flexibilidad en la ubicación de los eventos según las preferencias del cliente. Estas propuestas se refuerzan a través de una encuesta realizada a 119 individuos, donde se les consultó sobre las acciones que les gustaría que la empresa llevase a cabo en el futuro para mejorar su experiencia como clientes. Los resultados indicaron que el 62% mostró interés en una amplia variedad de paquetes completos y personalizados para eventos empresariales, que incluyeran un servicio eficiente desde el catering hasta la decoración. El 29% expresó el deseo de adaptar los espacios de eventos a la ubicación preferida por el cliente, y el 9% valoró una atención al cliente excepcional.

En este argumento, se consolida lo mencionado anteriormente en las propuestas uno y dos, confirmando que los clientes valoran la eficacia y la rapidez de la entrega del evento. Se exploraron los beneficios principales percibidos al utilizar nuestros servicios, encontrando que el 51% resaltó la optimización del tiempo, el 38% mencionó un aumento en la satisfacción del cliente, y el 11% consideró la posibilidad de fomentar negocios y emprendimientos.

Basándose en los datos recopilados en esta etapa del desarrollo de la investigación, se identifica y consolida la tercera propuesta de valor: la adaptabilidad a soluciones que se ajusten a diversas situaciones económicas, a través de una encuesta que explora los factores que influirían en la elección del servicio de la empresa en comparación con otras opciones disponibles en el mercado. Según los resultados, el 61% de los encuestados expresaron su

preferencia por los precios asequibles, el 23% tomaría en cuenta las recomendaciones de conocidos, y el 16% valoraría las características únicas del servicio ofrecido por la empresa.

En esta etapa de proceso, la empresa establece y refuerza la cuarta propuesta de valor: la oportunidad de presentar talentos nacionales en el ámbito musical. Esto se logra a través de una encuesta que explora los factores que podrían beneficiar la inclusión de actuaciones de talentos nacionales en la experiencia general de los eventos empresariales. Los resultados adquiridos muestran que el 52% de los encuestados percibe que esto añade diversidad y entretenimiento atractivo, mientras que el 48% opina que puede influir en la percepción de calidad y originalidad del evento. Estos hallazgos sugieren que, según nuestra investigación, esta característica única del proyecto de la empresa añade ventaja competitiva en este aspecto.

Se demuestra que la empresa reitera y refuerza lo expuesto anteriormente sobre la cuarta propuesta de valor a través de una encuesta que investiga los factores que respaldarían la implementación del proyecto. Se consultó a los encuestados si mostrarían disposición para abonar una tarifa ligeramente superior, por un evento que incluyera la participación de talentos nacionales. Las deducciones obtenidas de la encuesta indican que el 68 % de las personas considera que sí, es un valor añadido al evento, mientras que el 25 % señala que no está seguro, dependiendo de la calidad y reputación de los talentos, y el 7 % opina que no, no considera que valga la pena pagar más por la presencia de talentos locales.

3.2.3. Canales de distribución

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Gestión No 1: Reorganización de los medios de comunicación existentes

La comunicación directa se debe interactuar con los clientes mediante los canales de distribución es un aspecto valioso para esta pequeña empresa de servicios. Sin embargo, es crucial reconocer que hay medios de comunicación en que la información puede que llegue a ser filtrada de forma inapropiadamente, lo que complica una comunicación clara y eficaz. Por lo tanto, la reorganización de los canales de publicidad, puede ser una estrategia clave para mejorar la cercanía con los consumidores. Los medios electrónicos, como el correo electrónico y las plataformas digitales, desempeñan un papel fundamental en esta iniciativa de mejora de la comunicación.

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

En el estudio del segmento de canales de distribución, se refuerza mediante una muestra de 119 individuos en las que se les consulto cuál considera usted que es el medio más confiable para obtener información sobre la empresa y sus servicios. Los resultados abarcados indican que el 22% confía en la página web oficial de la empresa, el 11% prefiere los correos electrónicos, el 9% opta por el soporte telefónico, el 17% se basa en referencias de amigos/familiares, el 21% elige encuentros cara a cara, y el 20% confía en los perfiles de redes sociales de la empresa. Estos hallazgos subrayan los principales medios de comunicación publicitaria para la empresa y pueden respaldar su penetración inmediata en el mercado.

En esta situación, se fortalecen los canales de comunicación publicitaria asegurados y se valida la estrategia de implementación publicitaria a través de una encuesta realizada a 119 usuarios. Se planteó la siguiente consulta para respaldar la viabilidad: A qué tipo de contenido encontrarías más útil o interesante en nuestros sitios web, correos electrónicos y publicaciones en redes sociales. Los resultados revelaron que el 57% de los encuestados prefirió ofertas y descuentos, mientras que el 43% mostró interés en el lanzamiento de servicios.

3.2.4. Relación con los clientes

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Gestión No1: Adopción de nuevas tecnologías y estrategias para mejorar la interacción y la satisfacción del cliente mediante la implementación de herramientas innovadoras.

Se propone explorar nuevas modalidades de interacción en línea para captar la atención de potenciales clientes, tales como los servicios en línea y la colaboración en la creación mediante referidos. Estas tácticas posibilitarán que esta pequeña empresa de Guayaquil se expanda hacia nuevos mercados sin desatender su base de clientes existente.

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

En este contexto, se argumenta para respaldar y evidenciar la relación con los clientes y confirmar su factibilidad, se llevó a cabo una encuesta a 119 usuarios. Se les consultó sobre el medio de comunicación más idóneo para personalizar directamente nuestros servicios. Los resultados revelaron que el 46% favoreció la interacción cara a cara, el 14% prefirió la comunicación por correo electrónico, el 21% destacó el servicio de atención pre y post venta,

el 10% mencionó la plataforma web oficial, y el 9% hizo referencia a las redes sociales oficiales.

3.2.5. Fuentes de ingresos

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Gestión No 1: Optimización y refuerzo de los canales de distribución

La empresa debe analizar de forma conjunta sus canales de distribución estratégicos, con el propósito de mejorar los ingresos generados por cada segmento de mercado. Para lograr este objetivo, la empresa estará preparada para mejorar la administración de sus canales de distribución, haciendo uso de material publicitario, herramientas de comunicación para promociones adaptadas a las necesidades específicas de cada segmento.

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

Para fortalecer y respaldar esta investigación la estrategia de fijación de precios de los servicios ofrecidos por la empresa, se llevó a cabo un análisis del nivel de ingresos de los potenciales clientes. Esta evaluación, basada en una muestra de 119 individuos, muestra que el 51% percibe un salario que oscila entre \$500 y \$2000 dólares, mientras que el 44% reporta ingresos en el rango de \$2000 a \$5000 dólares. Solo el 5% de la muestra tiene ingresos superiores a \$5000 dólares. Estos datos reflejan la solvencia económica de los clientes, con la mayoría de ellos teniendo ingresos por encima del salario básico unificado en la ciudad de Guayaquil.

En el análisis destinado a evaluar si las personas están dispuestas a pagar por nuestros servicios a precios competitivos, se les preguntó qué les motivaría a considerar la opción de pagar un precio más alto por un evento empresarial. La muestra respondió con un 39% indicando la excelencia y renombre de los servicios proporcionados, un 46% mencionando beneficios complementarios y valor agregado para los participantes, y un 15% considerando la trayectoria y reconocimiento del organizador del evento. Estos resultados refuerzan la idea de que las personas están dispuestas a pagar precios competitivos siempre y cuando los servicios de los eventos empresariales sean eficientes, rápidos y ofrezcan beneficios adicionales.

En este estudio, además se buscó determinar la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos por la empresa y su impacto en los ingresos del primer año comercial. La encuesta reveló que el 32% considera que los ingresos provienen principalmente del diseño y

decoración del evento, seguido por el 28% que atribuye los ingresos al alquiler de la locación o espacio del evento. Además, el 14% mencionó las tarifas de consultoría para la organización personalizada de paquetes completos, el 12% los servicios de catering y bebidas, el 8% el servicio de fotografía y videografía, y el 6% el alquiler de equipos de sonido y audiovisuales. Estos resultados reflejan la percepción de los clientes sobre los aspectos más demandados de los servicios ofrecidos por la empresa y su impacto en los ingresos generados durante el primer año comercial

3.2.6. Recursos claves

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Gestión No 1: Es esencial establecer directrices y políticas para la gestión de los recursos. Estas políticas deben definir de manera específica la asignación de recursos para cada actividad relacionada con la creación, entrega y percepción de valor. Dichas políticas se traducen en instrucciones claras diseñadas específicamente para optimizar la gestión de recursos físicos, humanos y financieros.

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

En esta sección de investigación sobre los recursos clave esenciales para el funcionamiento de la empresa, como el capital humano, físico y financiero, y para respaldar qué recursos son fundamentales para garantizar la excelencia de los servicios, se realizó una encuesta a través de una muestra representativa. Los resultados revelaron que el 40% considera que los recursos humanos altamente capacitados son primordiales, seguidos por el 36% que señaló la importancia de contar con una infraestructura y espacio físico adecuados, mientras que el 24% valoró la relevancia de la tecnología y equipos de última generación. Estos hallazgos indican que las inversiones tanto en activos fijos y corrientes como en capital humano están alineadas y ofrecen un respaldo significativo para iniciar las operaciones de manera efectiva. Además, la empresa tiene como meta iniciar sus operaciones con un nivel de apalancamiento financiero que pueda ser gestionado de manera controlada.

3.2.7. Actividades claves

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Gestión No 1: Análisis de actividades claves por proceso

Dada la importancia de la eficiencia, identificar las actividades más críticas para concluir el proceso productivo será fundamental, ya que sin ellas, el proceso no podrá completarse

satisfactoriamente. Por lo tanto, resulta crucial que la empresa analice minuciosamente cada una de las actividades involucradas en la creación del servicio para así generar una ventaja competitiva en su propuesta de valor.

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

Para poder evaluarse la viabilidad de las actividades clave que son esenciales para garantizar la calidad de los servicios, se realizó un sondeo en el que se preguntó a la muestra sobre qué actividades creen que deberíamos priorizar para brindarte una experiencia excepcional como cliente. Según los resultados obtenidos, el 25% destacó la importancia de la eficiencia en la entrega a tiempo de los servicios, el 22% mencionó la necesidad del monitoreo continuo de la calidad del servicio completo, el 18% resaltó la atención al cliente y el soporte postventa, el 16% priorizó la selección de ubicaciones para eventos, el 10% valoró las estrategias de promoción y ofertas publicitarias, mientras que el 9% mencionó la gestión de suministros para satisfacer a toda la demanda. Estas actividades clave son cruciales y deben llevarse a cabo de manera secuencial y dentro de los plazos establecidos con el objetivo de asegurar la calidad y el éxito de los servicios proporcionados por la empresa.

3.2.8. Asociaciones claves

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Gestión No 1: Examinar colaboraciones con proveedores, canales de distribución y empresas no rivales

En el contexto de las nuevas pequeñas empresas con recursos financieros limitados, es fundamental realizar compras al por mayor para reducir costos. En este sentido, la empresa debe evaluar las ofertas de valor proporcionadas por sus proveedores, canales de distribución. En primer lugar, se debe analizar cómo una alianza estratégica puede beneficiar a la empresa al negociar la adquisición de insumos de alta calidad a precios favorables, fortaleciendo así la propuesta de valor de los servicios.

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

En la investigación sobre los socios clave del modelo Canvas, se estudió a una muestra de 190 personas sobre la satisfacción de la empresa al establecer alianzas estratégicas con proveedores reconocidos. El 52% respondió afirmativamente, expresando confianza en la calidad y fiabilidad del servicio, mientras que el 48% indicó sentir seguridad al ver alianzas

con marcas líderes de la industria. Este resultado refleja una percepción positiva por parte de los clientes hacia estas asociaciones estratégicas.

3.2.9. Estructuras de costes

- Diseño de estrategias sobre el elemento del modelo CANVAS:

Gestión No 1: Evaluación de los costos asociados con el ofrecimiento de valor del servicio.

Los aspectos clave para preservar la fortaleza financiera del negocio implican la evaluación de pericia de estos diversos métodos de costeo, como el coste directo e indirecto. Estas metodologías de costeo demandan que la empresa gestione información financiera esencial para su administración.

- Exploración sobre los resultados de la encuesta:

En el análisis de la estructura de costos para determinar los factores que influyen en los costos al establecer los precios de mercado, se observa que el 23% de los encuestados identifica los costos por alquiler de espacio como un factor significativo. El 19% señala que los costos del alquiler de mobiliario son relevantes, mientras que el 16% destaca los gastos de honorarios, sueldos y salarios. Por otro lado, el 14% considera que el costo de publicidad y marketing impacta en los costos totales, y el 12% menciona los gastos por pagos a proveedores. Además, el 9% menciona los gastos de intereses del préstamo, el 5% los costos relacionados con el transporte y distribución de los suministros, y el 2% los gastos de licencias y permisos.

Para un análisis más completo sobre los costos en una pequeña empresa, especialmente en lo que respecta a los sueldos y salarios, se consultó a la muestra sobre la importancia que atribuyen a este aspecto en la organización y ejecución de eventos. El resultado reveló que el 100% de los encuestados considera que el costo del personal involucrado es altamente significativo. Esto subraya su papel crucial para el éxito del evento, lo que implica la necesidad de una gestión estratégica adecuada para cubrir estos costos de manera efectiva

Tabla 3.2 Matriz CANVA

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
	<p><i>Actividades administrativa claves:</i> Definir un presupuesto mensual, negociar con múltiples proveedores para compras, gestionar las cobranzas, supervisar el pago de nóminas, realizar pagos a proveedores puntualmente, registrar la información en el software de manera ordenada.</p> <p><i>Actividades operativas claves:</i> Diseñar los procesos relevantes, coordinar al personal para el diseño y la decoración, planificar la adquisición de suministros, investigar la disponibilidad de espacios para los eventos, supervisar la calidad del servicio, realizar la entrega final del evento de manera puntual.</p> <p><i>Actividades comerciales claves:</i> Promoción y publicidad, atención al cliente, servicio postventa, negociación de ventas, seguimiento al cliente, cierre de negociación.</p>		<p>Atención pre y post venta</p> <p>Interacción cara a cara</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Web oficial</p> <p>Redes sociales oficiales</p>	<p><i>General:</i> Profesionales autónomos brindan servicios. Directores de entidades gubernamentales. Personal administrativo empleado en sectores público o privado.</p>
<p>Subcontratación Hoteles y espacios de los eventos</p> <p>Subcontratación chef, servicios de alimentos y bebidas</p> <p>Subcontratación alquiler de equipos y mobiliario</p> <p>Subcontratación impresión de diseño gráfico</p>	<p>Ofrecer paquetes de servicios completos personalizados para satisfacer las necesidades de cada empresa pública, privada o profesional independiente.</p> <p>Flexibilidad en la ubicación de los eventos según las preferencias del cliente.</p>	<p>Canales</p>	<p><i>Específico:</i> CEO, Gerentes de empresas privadas. Líderes de alta dirección que son emprendedores autónomos.</p>	
<p>Subcontratación servicios audiovisuales, sonido</p> <p>Subcontratación servicios de fotografía, video y proyectores.</p>	<p><i>Recursos claves</i></p> <p><i>Recursos Humanos Fijos:</i> Representante de ventas, especialista en diseño, decoración y publicitario, negociador de proveedores.</p> <p><i>Recursos Humanos Variables:</i> Servicios de consultoría externa en contabilidad y asuntos legales.</p> <p><i>Recursos Físicos Fijos:</i> Software Cvent, locaciones para eventos, equipos de catering, equipo de iluminación, sonido y audiovisual, carpas y tarimas.</p> <p><i>Recursos Físicos Variables:</i> Personal de apoyo logístico, promotores, animadores, personal de limpieza.</p> <p><i>Recursos Financieros:</i> Préstamo de BanEcuador de \$9000 dólares con una tasa de interés anual del 9.76%.</p>	<p>La adaptabilidad a soluciones que se ajusten a diversas situaciones económica.</p> <p>La oportunidad de presentar talentos nacionales en el ámbito musical.</p>		<p><i>Canales directos de comunicación:</i> Interacción cara a cara, servicio telefónico, referencias de amigos y familiares.</p> <p><i>Canales digitales directos de comunicación:</i> Perfiles oficiales en redes sociales de la empresa, página web oficial, correo electrónico.</p>

Estructura de costes	Fuentes de ingreso
<p>Gastos por arrendamiento de espacio. Costos asociados al alquiler de mobiliario. Remuneraciones, sueldos y salarios. Inversión en publicidad y estrategias de marketing. Costos de servicios de catering y bebidas. Desembolsos por alquiler de equipos de audiovisuales y sonido. Gastos derivados de licencias y permisos. Pagos a proveedores por productos y servicios. Intereses generados por el préstamo obtenido. Costos de logística y transporte relacionados con la distribución de suministros.</p>	<p>Ingresos por el diseño y decoración del evento. Ingresos por el alquiler de equipos de sonido y audiovisuales. Ingresos por el servicio de fotografía y videografía. Ingresos por el alquiler de la locación o espacio del evento. Ingresos por los servicios de catering y bebidas. Ingresos por las tarifas de consultoría para la organización personalizada de paquetes completos.</p>

Elaborado por el autor

Capítulo 4 . Plan Financiero

4.1. Escenario financiero

En el ámbito del entorno financiero, la empresa se encuentra inmersa en un complejo proceso de análisis y gestión que abarca diversas áreas fundamentales para su funcionamiento y crecimiento sostenible. En este contexto, se lleva a cabo un exhaustivo examen de las inversiones realizadas, el mantenimiento de los equipos mobiliarios y los gastos asociados a las amortizaciones. Asimismo, se detalla minuciosamente el plan de financiamiento, incluyendo la amortización de la deuda, la devolución del capital y los pagos de intereses, con el objetivo de garantizar una estructura financiera sólida y equilibrada.

En el proceso de análisis de la cuenta de resultados, se realiza una proyección detallada de las ventas y compras esperadas, seguida del cálculo del margen bruto y la estimación de los gastos previstos, incluyendo amortizaciones, intereses e impuestos. A partir de estos datos, se determina el resultado neto, proporcionando una visión clara de la rentabilidad y el desempeño financiero de la empresa. Además, se lleva a cabo un riguroso análisis de los flujos de caja libre, que representan el dinero disponible después de todos los gastos operativos y las inversiones planificadas.

También se analizan los movimientos de los accionistas, contemplando la recuperación de las inversiones y la creación de valor de la inversión inicial en la compañía. Esto posibilita calcular indicadores importantes como el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recobro de la inversión, lo que ayuda a establecer la viabilidad y el interés del proyecto. Asimismo, se examina el punto de equilibrio para el primer año de operaciones, crucial para asegurar la estabilidad y el éxito continuo de la empresa. Se estructura el balance general, destacando los activos adquiridos y los ingresos generados, así como los pasivos, incluyendo los fondos propios y las deudas controlables con entidades financieras como BanEcuador y los pagos a proveedores.

Finalmente, se realiza un análisis exhaustivo de los ratios financieros más relevantes, como la rentabilidad económica y financiera, la liquidez, la solvencia y el endeudamiento, que proporcionan información crucial sobre la salud financiera y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones y generar valor a largo plazo. En conjunto, este proceso de análisis y evaluación permite a la empresa tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsan su crecimiento y su éxito en el competitivo panorama empresarial.

4.2. Plan de inversiones

La empresa efectúa una inversión inicial en el año cero en su área operativa, que incluye la compra de tres laptops, dos impresoras Epson, dos celulares, un juego de muebles de oficina, dos escritorios y tres juegos de sillas de oficina. Esta inversión totaliza \$5,900 y se detalla de la siguiente manera:

Tabla 4.1 Inversión en equipos

Inversiones	Vida útil (años)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Laptop	5	\$700,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$700,00
Laptop	5	\$700,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$700,00
Laptop	5	\$700,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$700,00
Impreso Epson	5	\$300,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$300,00
Impreso Epson	5	\$300,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$300,00
Celular	5	\$400,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$400,00
Celular	5	\$400,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$400,00
Muebles de oficina	5	\$900,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$900,00
Escritorio	5	\$450,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$450,00
Escritorio	5	\$450,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$450,00
Sillas de escritorios	5	\$200,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$200,00
Sillas de escritorios	5	\$200,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$200,00
Sillas de escritorios	5	\$200,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$200,00
Total inversiones		\$5.900,00	\$575,00	\$575,00	\$575,00	\$575,00	\$575,00	\$2.875,00

Elaborado por el autor

Por último, se encuentran las inversiones en mantenimiento que deben llevarse a cabo anualmente de manera obligatoria para cada máquina. Cada año, un técnico especializado cobra un monto fijo de \$575 dólares por esta tarea. En total, el costo de este mantenimiento durante los 5 años asciende a \$2875 dólares, los cuales se financiarán utilizando el préstamo solicitado.

Tabla 4.2 Amortización de equipos

Amortizaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Laptop	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$700,00
Laptop	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$700,00
Laptop	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$700,00
Impresora Epson	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$300,00
Impreso Epson	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$300,00
Celular	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$400,00
Celular	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$400,00
Muebles de oficina	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$900,00
Escritorio	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$450,00
Escritorio	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$450,00
Sillas de escritorios	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$200,00
Sillas de escritorios	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$200,00

Total amortizaciones	\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00
Total amortizaciones acumuladas	\$1.140,00	\$2.280,00	\$3.420,00	\$4.560,00	\$5.700,00

Elaborado por el autor

4.3. Plan de financiamiento

Para el arranque del negocio, se dispone de ahorros propios de cinco acciones por un total de \$2,000 dólares, así como de un préstamo externo otorgado por el Banco del Pichincha en Ecuador, bajo el crédito emprendedor, por un total de \$9,000 dólares.

Tabla 4.3 Estructura financiera

Estructura financiera		Año 0
Deuda	\$9.000,00	81,82%
Fondos propios	\$2.000,00	18,18%
Total	\$10.000,00	100,00%
WACC		12,59%

Elaborado por el autor

Tabla 4.4 Detalles del préstamo

Préstamo Año 0	
Importe Préstamo	\$ 9.000,00
Plazo (años)	5
TIN (anual)	9,76%
Cuota	\$ 2.359,64

Elaborado por el autor

El préstamo será devuelto en un período de 5 años a un tipo de interés del 9.76% anual, utilizando el método de amortización francés. Este método implica pagos periódicos de capital e intereses, de forma que el monto total del préstamo se devuelve gradualmente a lo largo del tiempo en una cuota constante tasa referencial de acuerdo con el simulador préstamo banca pymes del BanEcuador.

La utilización de estos recursos para la inversión inicial permitirá financiar parte de las necesidades de capital para el arranque del negocio, proporcionando una base sólida para el desarrollo y la operación inicial de la empresa. Es importante considerar el impacto de los pagos del préstamo en los flujos de cajas libres del negocio, así como planificar adecuadamente el uso eficiente de los ahorros propios y los fondos prestados para maximizar el retorno de la inversión y garantizar la viabilidad financiera a largo plazo del negocio.

La tabla presenta la progresión del préstamo junto con los pagos de intereses asociados.

Tabla 4.5 Amortización del préstamo

Préstamo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital inicio	\$9.000,00	\$7.518,76	\$5.892,95	\$4.108,47	\$2.149,82
Cuota	\$2.359,64	\$2.359,64	\$2.359,64	\$2.359,64	\$2.359,64
Intereses	\$878,40	\$733,83	\$575,15	\$400,99	\$209,82
Amortización deuda	\$1.481,24	\$1.625,81	\$1.784,49	\$1.958,65	\$2.149,82
Capital final	\$7.518,76	\$5.892,95	\$4.108,47	\$2.149,82	\$0,00

Elaborado por el autor

4.4. Cuenta de resultados

Previsión de ventas

En el siguiente cuadro se detalla la proyección de ventas para los primeros 5 años del negocio, basada en los datos históricos de ventas de los últimos cinco años. En el año 2023, que corresponde al año 1, la empresa registró ingresos brutos por la venta de todos sus productos por un total de \$42,000 dólares, una vez descontados todos los costos asociados con el proceso de elaboración queda un valor neto de \$ 33.600 dólares. Se contempla un escenario probable en el cual, a partir del año 2 hasta el año 5, se espera un aumento gradual de las ventas del 5% con respecto al año anterior, el incremento en los costos de los servicios está vinculado al tipo de servicio que se ofrece en la organización de eventos.

Tabla 4.6 Previsión de ventas

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Servicios de organización de eventos en general	\$13.000,00	\$13.650,00	\$14.332,50	\$15.049,13	\$15.801,58
Coste de organización de eventos en general	20%	20%	20%	20%	20%
Días de cobro a clientes de organización de eventos en general	10	10	10	10	10
Ingresos por Servicios de diseño y decoración	\$11.000,00	\$11.550,00	\$12.127,50	\$12.733,88	\$13.370,57
Coste de diseño y decoración	20%	20%	20%	20%	20%
Días de cobro a clientes de diseño y decoración	10	10	10	10	10
Ingresos por Servicios de equipos de sonidos y audiovisuales	\$10.000,00	\$10.500,00	\$11.025,00	\$11.576,25	\$12.155,06
Coste de equipos de sonidos y audiovisuales	20%	20%	20%	20%	20%
Días de cobro a clientes equipos de sonidos y audiovisuales	5	5	5	5	5
Ingresos por Servicios catering y bebidas	\$8.000,00	\$8.400,00	\$8.820,00	\$9.261,00	\$ 9.724,05
Coste de catering y bebidas	20%	20%	20%	20%	20%
Días de cobro a clientes catering y	5	5	5	5	5

bebidas					
Total ventas	\$42.000,00	\$44.100,00	\$46.305,00	\$48.620,25	\$51.051,26

Elaborado por el autor

La política de establecer los precios se basa en el dominio de demanda que tiene el negocio, y que se ha desarrollado a partir del análisis de la competencia directa, además de las estrategias comerciales detalladas en el plan de comunicación. Se ha tenido en cuenta el

impacto de la inflación en las estimaciones de ventas y costos, utilizando como referencia los datos históricos del año 2023 y los costos asociados a importaciones recientes, considerando el efecto de la inflación a nivel mundial que conlleva en el producto final.

Tabla 4.7 Plan de existencias para los eventos empresariales

Compras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras suministros organización de eventos en general	\$2.600,00	\$2.730,00	\$2.866,50	\$3.009,83	\$3.160,32
Días de pago a proveedores	15	15	15	15	15
Existencias suministros					
Compras suministros de diseño y decoración	\$2.200,00	\$2.310,00	\$2.425,50	\$2.546,78	\$2.674,11
Días de pago a proveedores	30	30	30	30	30
Existencias suministros					
Compras suministros equipos de sonidos y audiovisuales	\$2.000,00	\$2.100,00	\$2.205,00	\$2.315,25	\$2.431,01
Días de pago a proveedores	30	30	30	30	30
Existencias suministros					
Compras suministros catering y bebidas	\$1.600,00	\$1.680,00	\$1.764,00	\$1.852,20	\$1.944,81
Días de pago a proveedores	45	45	45	45	45
Existencias suministros					

Elaborado por el autor

El comienzo del plan de compras implica la adquisición de un inventario específico, ajustado de manera proporcional a las ventas, donde se adquieren suministros y accesorios necesarios para los eventos. Dado que la empresa está por iniciar operaciones, este enfoque es crucial. Es importante resaltar que este plan no tiene un impacto directo en la cuenta de resultados, sino que influye en el balance general y en la liquidez de la tesorería. El objetivo principal es mantener el inventario en cero en todos los años, adquiriendo únicamente lo necesario para cada evento.

Estudio de costes directos relacionados de los eventos

Tabla 4.8 Cuenta de resultados

Cuenta de resultados	% variación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por Servicios de organización de eventos en general		\$13.000,00	\$13.650,00	\$14.332,50	\$15.049,13	\$15.801,58
Ingresos por Servicios de diseño y decoración		\$11.000,00	\$11.550,00	\$12.127,50	\$12.733,88	\$13.370,57
Ingresos por Servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$10.000,00	\$10.500,00	\$11.025,00	\$11.576,25	\$12.155,06
Ingresos por Servicios catering y bebidas		\$8.000,00	\$8.400,00	\$8.820,00	\$9.261,00	\$9.724,05
Total ingresos		\$42.000,00	\$44.100,00	\$46.305,00	\$48.620,25	\$51.051,26
Costo de venta						
Coste de organización de eventos en general		-\$2.600,00	-\$2.730,00	-\$2.866,50	-\$3.009,83	-\$3.160,32
Coste de diseño y decoración		-\$2.200,00	-\$2.310,00	-\$2.425,50	-\$2.546,78	-\$2.674,11
Coste de equipos de sonidos y audiovisuales		-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01
Coste de catering y bebidas		-\$1.600,00	-\$1.680,00	-\$1.764,00	-\$1.852,20	-\$1.944,81
Total costo de venta		-\$8.400,00	-\$8.820,00	-\$9.261,00	-\$9.724,05	-\$10.210,25
Margen bruto	% variación	\$33.600,00	\$35.280,00	\$37.044,00	\$38.896,20	\$40.841,01
Sueldo de personal	2%	-\$16.333,32	-\$16.659,99	-\$16.993,19	-\$17.333,05	-\$17.679,71
Alquileres	1%	-\$4.800,00	-\$4.848,00	-\$4.896,48	-\$4.945,44	-\$4.994,90
Gastos generales (ventas servicios organización de eventos en general)	5%	-\$650,00	-\$682,50	-\$716,63	-\$752,46	-\$790,08
Gastos generales (ventas sobre el diseño y decoración)	5%	-\$550,00	-\$577,50	-\$606,38	-\$636,69	-\$668,53
Gastos generales (Alquiler equipos de sonidos y audiovisuales)	5%	-\$500,00	-\$525,00	-\$551,25	-\$578,81	-\$607,75
Gastos generales (Ventas al servicio de catering y bebidas)	5%	-\$400,00	-\$420,00	-\$441,00	-\$463,05	-\$486,20

Beneficios sociales		-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44
Uniforme	2%	-\$100,00	-\$102,00	-\$104,04	-\$106,12	-\$108,24
Almuerzos	5%	-\$2.400,00	-\$2.520,00	-\$2.646,00	-\$2.778,30	-\$2.917,22
Servicios básicos (agua, luz, internet)	5%	-\$1.800,00	-\$1.890,00	-\$1.984,50	-\$2.083,73	-\$2.187,91
Alquiler de software evento		-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00
Mantenimiento de página web		-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00
Resultado antes de amortización		\$2.982,24	\$3.970,57	\$5.020,10	\$6.134,11	\$7.316,03
Amortización contable		-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00
Resultado antes intereses e impuestos		\$1.842,24	\$2.830,57	\$3.880,10	\$4.994,11	\$6.176,03
Gastos financieros		-\$878,40	-\$733,83	-\$575,15	-\$400,99	-\$209,82
Resultado antes de impuestos		\$963,84	\$2.096,74	\$3.304,95	\$4.593,12	\$5.966,21
Impuestos (s/ EBT) Ecuador 22%	22%	-\$212,04	-\$461,28	-\$727,09	-\$1.010,49	-\$1.312,57
Resultado neto		\$751,80	\$1.635,46	\$2.577,86	\$3.582,63	\$4.653,64

Elaborado por el autor

Dentro de los aspectos principales de los costes fijos se encuentran los relacionados con el abastecimiento de materiales para los eventos, incluyendo el coste de transporte en traslado y arrendamiento de áreas para la realización de eventos, junto con los suministros del servicio de catering, calentador de comida, refrigerador, iluminación, equipos de sonido y audiovisuales.

Los costes variables incluyen el abastecimiento de mano de obra, los costos de estibadores, impulsadoras y animadores para los eventos, así como los honorarios de consultoría legal y contable.

Los gastos de explotación, también conocidos como gastos operativos, constituyen una parte integral del análisis de la cuenta de resultados. Representan los costes en los que inciden en la compañía en el curso ordinario de su actividad principal. Estos gastos están directamente asociados con la venta de estos servicios, y son indispensables para la continuidad operativa del negocio. Dentro de sus asignaciones se encuentran los gastos fijos y variables. Los gastos fijos no están vinculados a la cantidad de ventas de servicios, es decir, se incurren independientemente de si hay venta o no. Por otro lado, los gastos variables guardan una relación directa con los cambios en la venta de servicios, este aumenta o disminuye. Estos gastos de explotación envuelven:

Salarios y sueldos: Los pagos realizados de las tres personas que trabajan en la empresa, incluyendo salarios, bonificaciones y beneficios sociales.

Alquiler y arrendamiento: El costo de alquiler de instalaciones, oficinas y equipo necesario para la operación del negocio.

Servicios públicos: Pagos por servicios como electricidad, agua, teléfono, internet.

Materiales y suministros: Compras de materiales, insumos y suministros necesarios para el desarrollo de estos servicios.

Publicidad y marketing: Costos relacionados con la promoción y publicidad de la empresa, incluyendo campañas publicitarias, diseño de material promocional.

Gastos de ventas: Costos asociados con la venta de servicios, como gastos de viaje y transporte de equipamiento.

Gastos financieros: Intereses pagados por el préstamo, comisiones bancarias.

Gastos administrativos: Gastos correspondidos con la gestión ordinaria de la compañía, como honorarios profesionales, legales y financieros.

4.5. Punto de equilibrio

Punto equilibrio=Costes fijos/ (1- (costes variables/ventas netas))

Tabla 4.9 Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$42.000,00	\$44.100,00	\$46.305,00	\$48.620,25	\$51.051,26
Costes fijos	\$30.536,16	\$30.978,26	\$31.423,80	\$31.872,07	\$32.322,24
Costes variables	\$10.500,00	\$11.025,00	\$11.576,25	\$12.155,06	\$12.762,82
Punto equilibrio	\$40.714,88	\$41.304,34	\$41.898,40	\$42.496,09	\$43.096,32

Elaborado por el autor

Para mantener un equilibrio entre ingresos y gastos en los primeros cinco años de ejercicio, en el primer año sin registrar pérdidas ni ganancias, se requiere generar ingresos o facturación mínimos por un total de \$40,714.8 en la moneda local, este monto será suficiente para resguardar el total de los gastos fijos como los variables asociados con las operaciones, y si se llega a estimaciones ya que las ventas del primer año son \$42.000 dólares.

4.6. Presupuesto de tesorería mensual flujos de cajas libres

Tabla 4.10 Flujo de caja libre

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		\$1.842,24	\$2.830,57	\$3.880,10	\$4.994,11	\$6.176,03
Impuestos (s/ EBIT)		-\$405,29	-\$622,73	-\$853,62	-\$1.098,70	-\$1.358,73
Amortización contable		\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00
Inversiones NOF	-	-\$361,64	-\$95,75	-\$22,87	-\$24,01	-\$25,21
Inversiones inmovilizado	-\$5.900,00	-\$575,00	-\$575,00	-\$575,00	-\$575,00	-\$575,00
Valor futuro negocio						\$23.571,18
Flujo de caja libre	-\$5.900,00	\$1.640,30	\$2.677,09	\$3.568,61	\$4.436,39	\$28.928,27
Flujo de caja libre acumulado	-\$5.900,00	-\$4.259,70	-\$1.582,60	\$1.986,01	\$6.422,40	\$35.350,67

Elaborado por el autor

Se calcula el efectivo real posteriormente de derivar los costos operativos y la amortización, y luego se determina el resultado antes de impuestos. En Ecuador, el impuesto sobre las ganancias es del 22%, a menos que las ventas netas superen el millón de dólares, caso en el cual se aplica el 25%. Para este cálculo, no se consideran los intereses del préstamo. Después de realizar estas deducciones, queda un excedente de efectivo libre de \$1.640,30 dólares para cubrir cualquier gasto adicional que pueda surgir en el primer año. La inversión inicial es de \$ 5.900,00 dólares.

Tabla 4.11 Interpretación valor actual neto, tasa interna de retorno de flujos de caja libre

WACC	22,84%
VAN Negocio	11.424,93
TIR Negocio	63,64%
Pay back Negocio	3 Años

Elaborado por el autor

Los indicadores financieros son muy favorables. La solvencia económica es atractiva, con un retorno esperando de 63,45 % que destaca el porcentaje mínimo requerida para que el proyecto sea contante del 22,84%. Además, el VAN tiene tendencia saludable, tal como se muestra en la rentabilidad. La etapa de compensación de las inversiones (payback) es al año tres, se demuestra una salud financiera sólida. En conclusión, dadas estas condiciones, el proyecto debería avanzar sin riesgos significativos.

4.7. Presupuesto de tesorería mensual flujos de cajas de accionistas

Tabla 4.12 Flujo de caja de accionistas

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBT		\$963,84	\$2.096,74	\$3.304,95	\$4.593,12	\$5.966,21
Impuestos (s/ EBT)		-\$212,04	-\$461,28	-\$727,09	-\$1.010,49	-\$1.312,57
Amortización contable		\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00	\$1.140,00
Inversiones NOF	\$0,00	-\$361,64	-\$95,75	-\$22,87	-\$24,01	-\$25,21
Inversiones inmovilizado	-\$5.900,00	-\$575,00	-\$575,00	-\$575,00	-\$575,00	-\$575,00
Valor futuro negocio - Deuda pendiente						\$23.571,18
Concesión/Devol. Préstamo	\$9.000,00	-\$1.481,24	-\$1.625,81	-\$1.784,49	-\$1.958,65	-\$2.149,82
Flujo de caja accionistas	-\$2.000,00	-\$526,09	\$478,90	\$1.335,51	\$2.164,97	\$26.614,79
Flujo de caja accionistas acumulado	-\$2.000,00	-\$2.526,09	-\$2.047,19	-\$711,68	\$1.453,29	\$28.068,08

Elaborado por el autor

Después de realizar el tratamiento de la información del flujo real para los accionistas, considerando los gastos operativos, la amortización de los activos y los intereses del préstamo, se aplica un impuesto del 22% sobre las ganancias. Tras estas deducciones, queda un excedente de efectivo libre para el año 2 para cubrir algún gasto, en el primer año aún no hay una recuperación o situación positiva en base a la recuperación del capital propio no al resultado de las operaciones, los \$ 2,000 dólares provendrían de los fondos propios del propietario.

Tabla 4.13 Interpretación valor actual neto, tasa interna de retorno de flujo de caja accionista

Rentabilidad accionistas	35,00%
VAN Accionistas	5.003,14
TIR Accionistas	74,25%
Pay back Accionistas	4 Años

Elaborado por el autor

La situación financiera parece sólida y atractiva. La tasa interna de retorno es de 74,25% supera la tasa mínima de rentabilidad por los accionistas requerida y exigida del 35%, lo que indica un rendimiento atractivo. Además, el valor presente neto es favorable, lo que sugiere la viabilidad del proyecto. Se estima que la inversión se amortizará en el transcurso del cuarto año, se observa una salud financiera.

4.8. Análisis financiero

4.8.1. Balance de situación inicial

La empresa se encuentra con un saldo este remanente disponible puede ser destinado a futuras inversiones o distribuido como dividendos y no presenta necesidades financieras, manteniéndose en equilibrio. En el activo no corriente se encuentran registrados los equipos de cómputo y de oficina adquiridos, mientras que en el activo corriente se registra un inventario inicial de suministros, planificado para ser mantenido en cero, con la proyección de adquirir o alquilar únicamente lo necesario para cada evento al inicio del ejercicio en el año 2024.

Por otro lado, en el pasivo no corriente se reflejan las deudas a largo plazo con el banco BanEcuador, mientras que en el pasivo corriente se consideran los pagos pendientes a varios proveedores. El patrimonio neto comprende las inversiones realizadas con capital propio y externo. A partir de esta base, se procederá a realizar un análisis técnico-financiero.

Tabla 4.14 Balance de situación inicial

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente	\$5.900,00	\$6.475,00	\$7.050,00	\$7.625,00	\$8.200,00	\$8.775,00
(-) Amortización acumulada	\$0,00	-\$1.140,00	-\$2.280,00	-\$3.420,00	-\$4.560,00	-\$5.700,00
Cientes servicios organización de eventos en general		\$356,16	\$373,97	\$392,67	\$412,30	\$432,92
Cientes servicios de diseño y decoración		\$301,37	\$316,44	\$332,26	\$348,87	\$366,32
Cientes servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$136,99	\$143,84	\$151,03	\$158,58	\$166,51
Cientes Servicios catering y bebidas		\$109,59	\$115,07	\$120,82	\$126,86	\$133,21
Existencias servicios organización de eventos en general	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias de diseño y decoración	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias de equipos de sonidos y audiovisuales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias Servicios catering y bebidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Disponible (Dividendos o inversiones)	\$5.100,00	\$4.573,91	\$5.052,81	\$6.388,32	\$8.553,29	\$11.596,90
Total	\$11.000,00	\$10.813,02	\$10.772,13	\$11.590,10	\$13.239,91	\$15.770,85
Patrimonio neto y pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Capital	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Reservas		\$0,00	\$751,80	\$2.387,25	\$4.965,12	\$8.547,75
Resultado ejercicio		\$751,80	\$1.635,46	\$2.577,86	\$3.582,63	\$4.653,64
Préstamo largo plazo	\$7.518,76	\$5.892,95	\$4.108,47	\$2.149,82	\$0,00	\$0,00
Préstamo corto plazo	\$1.481,24	\$1.625,81	\$1.784,49	\$1.958,65	\$2.149,82	\$0,00
Proveedores servicios organización de eventos en general		\$180,82	\$112,19	\$117,80	\$123,69	\$129,88
Proveedores servicios de diseño y decoración		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Proveedores servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$164,38	\$172,60	\$181,23	\$190,29	\$199,81
Proveedores Servicios catering y bebidas		\$197,26	\$207,12	\$217,48	\$228,35	\$239,77
Necesidades financieras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$11.000,00	\$10.813,02	\$10.772,13	\$11.590,10	\$13.239,91	\$15.770,85

Elaborado por el autor

4.9. Análisis económico financiero

Para realizar un análisis exhaustivo de la situación económico-financiera del negocio, es necesario plasmar el balance de situación de los primeros 5 años. A través de este balance, podremos calcular una serie de ratios que nos ofrecerán una idea clara de la rentabilidad, la capacidad de pago inmediato y la estabilidad financiera de la compañía. Estos son los primordiales ratios económico-financieros:

Tabla 4.15 Ratios económicos financieros

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI = EBIT / Activo Total	16,75%	26,18%	36,02%	43,09%	46,65%
Margen = EBIT / Ventas	7,68%	11,23%	14,66%	17,98%	21,17%
Rotación Activo = Ventas / Activo total	2,18	2,33	2,46	2,40	2,20
ROE = BN / Recursos Propios	37,59%	59,43%	58,76%	51,44%	44,12%
Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	2,73	2,86	3,27	3,94	92,63
Solvencia = Activo total / Pasivo total	1,40	1,79	2,74	5,82	121,43
Endeudamiento = Pasivo total / (Patrimonio neto + Pasivo total)	71,21%	55,75%	36,46%	17,17%	0,82%

Elaborado por el autor

Una vez que contemos con el balance de situación de cada año, podremos calcular ratios financieros clave como el índice de liquidez, el índice de solvencia, el retorno sobre la

inversión (ROI), el margen de beneficio neto, entre otros. Estos ratios nos proporcionarán información valiosa sobre la salud financiera y la eficiencia operativa del negocio a lo largo del tiempo.

Al fusionar la cuenta de resultados con el balance de situación, se puede efectuar un análisis completo y minucioso de la situación financiera de la empresa. Esto permitirá identificar áreas de mejora, tomar decisiones estratégicas informadas y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo del negocio.

4.9.1. Ratios de rentabilidad

Rentabilidad económica del activo, esta métrica evalúa la rentabilidad de las inversiones sin considerar cómo se financian. Los valores obtenidos durante los primeros 5 años indican que los activos del negocio pueden generar una rentabilidad atractiva que va en aumento.

Margen, este indicador refleja que el beneficio de las ventas antes de intereses e impuestos es muy atractivo para los inversores.

Rotación del activo, esto mide la eficiencia en el uso de los activos para generar ingresos por ventas. Con una rotación de activos superior al primer año, la empresa genera aproximadamente el 100 % de los ingresos en relación con el valor promedio de sus activos, rotando los activos una vez al año.

Rentabilidad financiera, este índice mide habilidad para retribuir a los dueños o asociados de la compañía, algo en lo que este negocio muestra una gran fortaleza, permitiendo realizar repartos de beneficios a partir del primer año, aumenta gradualmente.

4.9.2. Ratio de la liquidez

Esto en la empresa señala su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo utilizando los activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo. En este caso, al tener un ratio de liquidez cercano a 1, se evidencia un fondo de maniobra positivo, lo que implica que el activo corriente supera al pasivo corriente en este caso hay salud financiera.

El índice de solvencia es una métrica que evalúa la capacidad de una empresa para cumplir con sus compromisos financieros a largo plazo, típicamente calculada al dividir el total de activos entre el total de pasivos. Un ratio de solvencia de 5 indica que la organización posee \$5 en activos por cada \$1 en pasivos, como se menciona en el año 4. Esto indica que la compañía puede poseer un patrimonio sólido en relación con sus deudas, reflejando una buena

salud financiera, lo que sugiere una posición financiera sólida y una capacidad considerable para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

Un ratio de solvencia de 8 es significativamente más alto y podría indicar una solvencia aún más robusta, así muestra una capacidad aún más considerable para afrontar las responsabilidades financieras a largo plazo. En síntesis, una empresa con un índice de solvencia más elevado exhibe una base de activos sólida en contraste con sus compromisos a largo plazo, lo que implica una mayor aptitud para superar desafíos financieros y mantener su estabilidad a lo largo del tiempo.

4.9.3. Ratio de endeudamiento

También denominado índice de endeudamiento, es un indicador financiero que analiza la proporción de los activos de una empresa financiados mediante deuda en contraste con los activos financiados con capital propio (patrimonio). Un ratio de endeudamiento del 71% en el año 1 indica que el 71 % de los activos totales de la empresa son manejables y están respaldados por deuda, mientras que el 29% restante está respaldado por capital propio, al final se amortiza la deuda y queda en cero al año 5.

4.10. Análisis comparativo sobre los tres escenarios financieros

El presente análisis comparativo se inicia con la consideración de tres escenarios paradigmáticos que abarcan diversas contingencias operativas y económicas dentro del contexto del modelo de negocio en cuestión. El primero, descrito como el escenario normal, constituye una proyección realista basada en el desarrollo de una encuesta que se aplicó a una pequeña muestra poblacional sobre el rechazo o aceptación del servicio ofertado y sobre ello generar las expectativas de crecimiento del proyecto. Los dos siguientes, a saber, el escenario negativo y el positivo, representan respectivamente las situaciones extremas de declive y éxito potencial que podrían influir en el desempeño y la viabilidad del emprendimiento.

En el escenario normal, se proyecta un incremento gradual de las ventas de servicios para eventos empresariales, manifestado en un aumento del 5% anual en cada uno de los servicios ofrecidos durante el período proyectado de cinco años, proyectando un aumento del consumo de la economía ecuatoriana. Paralelamente, se asume que el costo de dichos servicios se mantiene constante en un 20% del valor de venta. Esta perspectiva se apoya en una evaluación cuidadosa de las tendencias del mercado, la demanda esperada y otros factores relevantes que influyen en la dinámica operativa del negocio.

Por contraste, el escenario negativo presenta un panorama desafiante, caracterizado por la deducción en la tasa de evolución en las ventas, que se reduce al 3% anual. Esta situación adversa se agrava con un aumento en los costos de insumos, que pasan del 20% al 26% del valor de venta, lo cual impacta negativamente en la rentabilidad y los de flujo libre. A manera de resultado, se prevé que el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) sean negativos, indicando una inviabilidad financiera y la eventual ocurrencia de pérdidas.

En contraposición, el escenario positivo proyecta una expansión favorable del negocio, reflejada en un incremento de las ventas del 7% anual. Este crecimiento superior se atribuye a una combinación de factores, incluyendo una mayor demanda del mercado, estrategias efectivas de marketing y la captura de nuevas oportunidades de negocio. Además, se estima una reducción en los costos de servicios empresariales, que disminuyen al 18% del valor de venta, lo que contribuye a mejorar las ganancias y el enfoque financiero de la empresa.

En síntesis, estos escenarios contrastantes ofrecen una visión holística de las posibles trayectorias futuras del modelo de negocio en estudio. Si bien el escenario normal representa la línea base esperada, los escenarios negativo y positivo delimitan las contingencias extremas que podrían desafiar o fortalecer la posición competitiva y la sostenibilidad financiera de la compañía en el sector de servicios de eventos corporativo, los tres supuestos y sus respectivos análisis se detallan a continuación.

Tabla 4.16 Cuenta de resultados, escenario normal

Cuenta de resultados	% variación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por Servicios de organización de eventos en general		\$13.000,00	\$13.650,00	\$14.332,50	\$15.049,13	\$15.801,58
Ingresos por Servicios de diseño y decoración		\$11.000,00	\$11.550,00	\$12.127,50	\$12.733,88	\$13.370,57
Ingresos por Servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$10.000,00	\$10.500,00	\$11.025,00	\$11.576,25	\$12.155,06
Ingresos por Servicios catering y bebidas		\$8.000,00	\$8.400,00	\$8.820,00	\$9.261,00	\$9.724,05
Total ingresos		\$42.000,00	\$44.100,00	\$46.305,00	\$48.620,25	\$51.051,26
Costo de venta						
Coste de organización de		-\$2.600,00	-\$2.730,00	-\$2.866,50	-\$3.009,83	-\$3.160,32

eventos en general						
Coste de diseño y decoración		-\$2.200,00	-\$2.310,00	-\$2.425,50	-\$2.546,78	-\$2.674,11
Coste de equipos de sonidos y audiovisuales		-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01
Coste de catering y bebidas		-\$1.600,00	-\$1.680,00	-\$1.764,00	-\$1.852,20	-\$1.944,81
Total costo de venta		-\$8.400,00	-\$8.820,00	-\$9.261,00	-\$9.724,05	-\$10.210,25
Margen bruto	% variación	\$33.600,00	\$35.280,00	\$37.044,00	\$38.896,20	\$40.841,01
Sueldo de personal	2%	-\$16.333,32	-\$16.659,99	-\$16.993,19	-\$17.333,05	-\$17.679,71
Alquileres	1%	-\$4.800,00	-\$4.848,00	-\$4.896,48	-\$4.945,44	-\$4.994,90
Gastos generales (ventas servicios organización de eventos en general)	5%	-\$650,00	-\$682,50	-\$716,63	-\$752,46	-\$790,08
Gastos generales (ventas sobre el diseño y decoración)	5%	-\$550,00	-\$577,50	-\$606,38	-\$636,69	-\$668,53
Gastos generales (Alquiler equipos de sonidos y audiovisuales)	5%	-\$500,00	-\$525,00	-\$551,25	-\$578,81	-\$607,75
Gastos generales (Ventas al servicio de catering y bebidas)	5%	-\$400,00	-\$420,00	-\$441,00	-\$463,05	-\$486,20
Beneficios sociales		-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44
Uniforme	2%	-\$100,00	-\$102,00	-\$104,04	-\$106,12	-\$108,24
Almuerzos	5%	-\$2.400,00	-\$2.520,00	-\$2.646,00	-\$2.778,30	-\$2.917,22
Servicios básicos (agua, luz, internet)	5%	-\$1.800,00	-\$1.890,00	-\$1.984,50	-\$2.083,73	-\$2.187,91
Alquiler de software evento		-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00
Mantenimiento de página web		-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00
Resultado antes de amortización		\$2.982,24	\$3.970,57	\$5.020,10	\$6.134,11	\$7.316,03
Amortización contable		-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00
Resultado antes intereses e impuestos		\$1.842,24	\$2.830,57	\$3.880,10	\$4.994,11	\$6.176,03
Gastos financieros		-\$878,40	-\$733,83	-\$575,15	-\$400,99	-\$209,82
Resultado antes de impuestos		\$963,84	\$2.096,74	\$3.304,95	\$4.593,12	\$5.966,21
Impuestos (s/ EBT) Ecuador 22%	22%	-\$212,04	-\$461,28	-\$727,09	-\$1.010,49	-\$1.312,57
Resultado neto		\$751,80	\$1.635,46	\$2.577,86	\$3.582,63	\$4.653,64

Elaborado por el autor

Tabla 4.17 Cuenta de resultados, escenario positivo

Cuenta de resultados	% variación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Servicios de organización de eventos en general		\$13.000,00	\$13.910,00	\$14.883,70	\$15.925,56	\$17.040,35
Servicios de diseño y decoración		\$11.000,00	\$11.770,00	\$12.593,90	\$13.475,47	\$14.418,76
Servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$10.000,00	\$10.700,00	\$11.449,00	\$12.250,43	\$13.107,96
Servicios catering y bebidas		\$8.000,00	\$8.560,00	\$9.159,20	\$9.800,34	\$10.486,37
Total de ingresos		\$42.000,00	\$44.940,00	\$48.085,80	\$51.451,81	\$55.053,43
Costo de venta						
Coste de organización de eventos en general		-\$2.340,00	-\$2.503,80	-\$2.679,07	-\$2.866,60	-\$3.067,26
Coste de diseño y decoración		-\$1.980,00	-\$2.118,60	-\$2.266,90	-\$2.425,59	-\$2.595,38
Coste de equipos de sonidos y audiovisuales		-\$1.800,00	-\$1.926,00	-\$2.060,82	-\$2.205,08	-\$2.359,43
Coste de catering y bebidas		-\$1.440,00	-\$1.540,80	-\$1.648,66	-\$1.764,06	-\$1.887,55
Total costo de venta		-\$7.560,00	-\$8.089,20	-\$8.655,44	-\$9.261,33	-\$9.909,62
Margen bruto	% variación	\$34.440,00	\$36.850,80	\$39.430,36	\$42.190,48	\$45.143,81
Sueldo de personal	2%	-\$16.333,32	-\$16.659,99	-\$16.993,19	-\$17.333,05	-\$17.679,71
Alquileres	1%	-\$4.800,00	-\$4.848,00	-\$4.896,48	-\$4.945,44	-\$4.994,90
Gastos generales (ventas servicios organización de eventos en general)	5%	-\$650,00	-\$695,50	-\$744,19	-\$796,28	-\$852,02
Gastos generales (ventas sobre el diseño y decoración)	5%	-\$550,00	-\$588,50	-\$629,70	-\$673,77	-\$720,94
Gastos generales (Alquiler equipos de sonidos y audiovisuales)	5%	-\$500,00	-\$535,00	-\$572,45	-\$612,52	-\$655,40
Gastos generales (Ventas al servicio de catering y bebidas)	5%	-\$400,00	-\$428,00	-\$457,96	-\$490,02	-\$524,32
Beneficios sociales		-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44

Uniforme	2%	-\$100,00	-\$102,00	-\$104,04	-\$106,12	-\$108,24
Almuerzos	5%	-\$2.400,00	-\$2.520,00	-\$2.646,00	-\$2.778,30	-\$2.917,22
Servicios básicos (agua, luz, internet)	5%	-\$1.800,00	-\$1.890,00	-\$1.984,50	-\$2.083,73	-\$2.187,91
Alquiler de software evento		-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00
Mantenimiento de página web		-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00
EBITDA		\$3.822,24	\$5.499,37	\$7.317,42	\$9.286,81	\$11.418,72
Amortización contable		-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00
Resultado antes intereses e impuestos (EBIT)		\$2.682,24	\$4.359,37	\$6.177,42	\$8.146,81	\$10.278,72
Gastos financieros		-\$878,40	-\$733,83	-\$575,15	-\$400,99	-\$209,82
Resultado antes de impuestos (EBT)		\$1.803,84	\$3.625,54	\$5.602,27	\$7.745,82	\$10.068,90
Impuestos (s/ EBT) Ecuador 22%	22%	-\$396,84	-\$797,62	-\$1.232,50	-\$1.704,08	-\$2.215,16
Resultado Neto		\$1.407,00	\$2.827,92	\$4.369,77	\$6.041,74	\$7.853,74

Elaborado por el autor

Tabla 4.18 Cuenta de resultados, escenario negativo

Cuenta de resultados	% variación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Servicios de organización de eventos en general		\$13.000,00	\$13.390,00	\$13.791,70	\$14.205,45	\$14.631,61
Servicios de diseño y decoración		\$11.000,00	\$11.330,00	\$11.669,90	\$12.020,00	\$12.380,60
Servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$10.000,00	\$10.300,00	\$10.609,00	\$10.927,27	\$11.255,09
Servicios catering y bebidas		\$8.000,00	\$8.240,00	\$8.487,20	\$8.741,82	\$9.004,07
Total de ingresos		\$42.000,00	\$43.260,00	\$44.557,80	\$45.894,53	\$47.271,37
Costo de venta						
Coste de organización de eventos en general		-\$3.380,00	-\$3.481,40	-\$3.585,84	-\$3.693,42	-\$3.804,22
Coste de diseño y decoración		-\$2.860,00	-\$2.945,80	-\$3.034,17	-\$3.125,20	-\$3.218,96
Coste de equipos de sonidos y audiovisuales		-\$2.600,00	-\$2.678,00	-\$2.758,34	-\$2.841,09	-\$2.926,32

Coste de catering y bebidas		-\$2.080,00	-\$2.142,40	-\$2.206,67	-\$2.272,87	-\$2.341,06
Total costo de venta		-\$10.920,00	-\$11.247,60	-\$11.585,03	-\$11.932,58	-\$12.290,56
Margen bruto	% variación	\$31.080,00	\$32.012,40	\$32.972,77	\$33.961,96	\$34.980,81
Sueldo de personal	2%	-\$16.333,32	-\$16.659,99	-\$16.993,19	-\$17.333,05	-\$17.679,71
Alquileres	1%	-\$4.800,00	-\$4.848,00	-\$4.896,48	-\$4.945,44	-\$4.994,90
Gastos generales (ventas servicios organización de eventos en general)	5%	-\$650,00	-\$669,50	-\$689,59	-\$710,27	-\$731,58
Gastos generales (ventas sobre el diseño y decoración)	5%	-\$550,00	-\$566,50	-\$583,50	-\$601,00	-\$619,03
Gastos generales (Alquiler equipos de sonidos y audiovisuales)	5%	-\$500,00	-\$515,00	-\$530,45	-\$546,36	-\$562,75
Gastos generales (Ventas al servicio de catering y bebidas)	5%	-\$400,00	-\$412,00	-\$424,36	-\$437,09	-\$450,20
Beneficios sociales		-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44	-\$1.984,44
Uniforme	2%	-\$100,00	-\$102,00	-\$104,04	-\$106,12	-\$108,24
Almuerzos	5%	-\$2.400,00	-\$2.520,00	-\$2.646,00	-\$2.778,30	-\$2.917,22
Servicios básicos (agua, luz, internet)	5%	-\$1.800,00	-\$1.890,00	-\$1.984,50	-\$2.083,73	-\$2.187,91
Alquiler de software evento		-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00
Mantenimiento de página web		-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00	-\$600,00
EBITDA		\$462,24	\$744,97	\$1.036,24	\$1.336,15	\$1.644,83
Amortización contable		-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00	-\$1.140,00
Resultado antes intereses e impuestos (EBIT)		-\$677,76	-\$395,03	-\$103,76	\$196,15	\$504,83
Gastos financieros		-\$878,40	-\$733,83	-\$575,15	-\$400,99	-\$209,82
Resultado antes de impuestos (EBT)		-\$1.556,16	-\$1.128,86	-\$678,92	-\$204,84	\$295,00
Impuestos (s/ EBT) Ecuador 22%	22%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Resultado neto		-\$1.556,16	-\$1.128,86	-\$678,92	-\$204,84	\$295,00

Elaborado por el autor

A continuación, se exhibe una comparativa de tres escenarios de ventas en las tablas siguientes.: el primero corresponde al modelo normal, tratado y desarrollado en el modelo real del negocio; el segundo es un escenario predictivo positivo; y el tercero, negativo, basado en la proyección de ventas de los últimos cinco años.

En el año 2024, cuando la empresa inicia sus operaciones (correspondiente al año 1), registró ingresos brutos por la venta de todos sus productos por un total de \$42,000 dólares en los tres escenarios. En el escenario normal (1), para el año 2, las ventas aumentan un 5%. En el escenario positivo (2), las ventas aumentan un 7%, un 2% más que en el escenario normal. En el escenario negativo (3), las ventas disminuyen un 3%, un 2% menos que en el escenario normal.

En cuanto a los costos, los tres escenarios presentan los mismos costos de servicios. En el escenario normal (1), los costos sobre las ventas representan el 20%. En el escenario positivo (2), el costo del servicio disminuye al 18%, un descenso del 2% con respecto al escenario normal. En el escenario negativo (3), los costos sobre las ventas aumentan un 6%, pasando del 20% en el escenario normal al 26% en el escenario más desalentador.

De acuerdo con el margen bruto, en el escenario normal, es de \$33,600. En el escenario positivo, aumenta aproximadamente un 2%, alcanzando los \$34,440. En el escenario negativo, el resultado bruto es de \$31,080, lo que representa una disminución o pérdida aproximada del 6% con respecto al escenario normal.

Después de deducir los costos fijos y variables, los gastos de explotación, financieros e impuestos, el resultado neto en el escenario normal es de \$751.80 en efectivo libre. En el escenario positivo, el resultado neto aumenta aproximadamente un 87% con respecto al escenario normal, alcanzando el \$1,407, lo que representa un excedente mayor. En el escenario negativo, se registra una pérdida de \$1,556.16, lo que indica que en este tercer escenario no se pueden cubrir los gastos operativos, financieros e impuestos.

- Herramientas de análisis de inversiones de flujos de cajas libres:

Tabla 4.19 Análisis de las inversiones de flujos de cajas libres, escenario normal

WACC	22,84%
VAN Negocio	11.424,93
TIR Negocio	63,64%
Pay back Negocio	3 Años

Elaborado por el autor

Tabla 4.20 Análisis de las inversiones de flujos de cajas libres, escenario positivo

WACC	24,11%
VAN Negocio	19.775
TIR Negocio	85,01%
Pay back Negocio	2 Años

Elaborado por el autor

Tabla 4.21 Análisis de las inversiones de flujos de cajas libres, escenario negativo

WACC	-38,68%
VAN Negocio	67.077
TIR Negocio	2,57%
Pay back Negocio	5 Años

Elaborado por el autor

En los flujos de caja libres, los indicadores son favorables en el escenario normal. La solvencia económica es atractiva, con una tasa de compensación de 63.64%, que despierta la tasa mínima requerida para que el proyecto sea rentable, establecida en 22.84%. Tiempo necesario para recuperar la inversión del negocio se alcanza en el año 3, y el valor actual neto es positivo, alcanzando los 11,424.93, lo que indica la rentabilidad del proyecto, el proyecto es aceptado.

En el escenario positivo, la tasa interna de retorno aumenta al 85.01%, superando significativamente el 24.11% de la tasa mínima requerida en ese escenario, un aumento de la tasa interna de retorno del 21,37 % respecto al escenario normal. El valor actual neto es aún más favorable que en el escenario normal, alcanzando los 19,775, lo que representa un aumento del 60% respecto al escenario normal. El payback del negocio se logra en el año 2, lo que indica una recuperación más rápida de la inversión y es aceptado.

Por último, en el escenario negativo, el rendimiento y el valor presente neto son bajos, casi inexistentes, y la tasa mínima es negativa, lo que resulta en que el proyecto sea rechazado. El payback del negocio se alcanza en el año 5, lo que indica un periodo de recuperación muy prolongado generando pérdidas.

- Herramientas de análisis de las inversiones de flujos de cajas de accionistas:

Tabla 4.22 Análisis de las inversiones de flujos de cajas de accionistas, escenario normal

Rentabilidad accionistas	35,00%
VAN Accionistas	5.003,14
TIR Accionistas	74,25%

Pay back Accionistas	4 Años
----------------------	--------

Elaborado por el autor

Tabla 4.23 Análisis de las inversiones de flujos de cajas de accionistas, escenario positivo

Rentabilidad accionistas	35,00%
VAN Accionistas	11.393,27
TIR Accionistas	111,57%
Pay back Accionistas	3 Años

Elaborado por el autor

Tabla 4.24 Análisis de las inversiones de flujos de cajas de accionistas, escenario negativo

Rentabilidad accionistas	35,00%
VAN Accionistas	-5.746,72
TIR Accionistas	-33,54%
Pay back Accionistas	6 Años

Elaborado por el autor

En los flujos de caja para los accionistas, se observan indicadores positivos en el escenario normal. La solidez económica es atractiva, con un rendimiento interno de 74.25%, superando el umbral de rentabilidad del accionista establecido en el 35%. La recuperación de la inversión del negocio se alcanza en el cuarto año, y el valor actual neto es positivo, llegando a los 5,003.14, lo que indica una recuperación adecuada de la inversión y, por lo tanto, se acepta el proyecto.

En el escenario positivo, la tasa interna de retorno aumenta al 50%, superando la del escenario normal. El valor actual neto es aún más favorable, aumentando un 90% en comparación con el escenario normal. El payback del negocio se logra en el tercer año, indicando una recuperación más rápida de la inversión y, por lo tanto, se acepta el proyecto.

Por último, en el escenario negativo, el rendimiento y el valor presente neto son desfavorables, lo que conlleva al rechazo del proyecto. El payback del negocio se alcanza en el sexto año, lo que indica un período de recuperación tardía y fundando de pérdidas.

Tabla 4.25 Balance de situación inicial, escenario normal

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente	\$5.900,00	\$6.475,00	\$7.050,00	\$7.625,00	\$8.200,00	\$8.775,00
(-) Amortización acumulada	\$0,00	-\$1.140,00	-\$2.280,00	-\$3.420,00	-\$4.560,00	-\$5.700,00
Clientes servicios		\$356,16	\$373,97	\$392,67	\$412,30	\$432,92

organización de eventos en general						
Clientes servicios de diseño y decoración		\$301,37	\$316,44	\$332,26	\$348,87	\$366,32
Clientes servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$136,99	\$143,84	\$151,03	\$158,58	\$166,51
Clientes Servicios catering y bebidas		\$109,59	\$115,07	\$120,82	\$126,86	\$133,21
Existencias servicios organización de eventos en general	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias de diseño y decoración	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias de equipos de sonidos y audiovisuales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias Servicios catering y bebidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Disponible (Dividendos o inversiones)	\$5.100,00	\$4.573,91	\$5.052,81	\$6.388,32	\$8.553,29	\$11.596,90
Total	\$11.000,00	\$10.813,02	\$10.772,13	\$11.590,10	\$13.239,91	\$15.770,85
Patrimonio neto y pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Reservas		\$0,00	\$751,80	\$2.387,25	\$4.965,12	\$8.547,75
Resultado ejercicio		\$751,80	\$1.635,46	\$2.577,86	\$3.582,63	\$4.653,64
Préstamo largo plazo	\$7.518,76	\$5.892,95	\$4.108,47	\$2.149,82	\$0,00	\$0,00
Préstamo corto plazo	\$1.481,24	\$1.625,81	\$1.784,49	\$1.958,65	\$2.149,82	\$0,00
Proveedores servicios organización de eventos en general		\$180,82	\$112,19	\$117,80	\$123,69	\$129,88
Proveedores servicios de diseño y decoración		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Proveedores servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$164,38	\$172,60	\$181,23	\$190,29	\$199,81
Proveedores Servicios catering y bebidas		\$197,26	\$207,12	\$217,48	\$228,35	\$239,77
Necesidades financieras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$11.000,00	\$10.813,02	\$10.772,13	\$11.590,10	\$13.239,91	\$15.770,85

Elaborado por el autor

Tabla 4.26 Balance de situación inicial, escenario positivo

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente	\$5.900,00	\$6.475,00	\$7.050,00	\$7.625,00	\$8.200,00	\$8.775,00
(-) Amortización acumulada	\$0,00	-\$1.140,00	-\$2.280,00	-\$3.420,00	-\$4.560,00	-\$5.700,00

Cientes servicios organización de eventos en general		\$356,16	\$381,10	\$407,77	\$436,32	\$466,86
Cientes servicios de diseño y decoración		\$301,37	\$322,47	\$345,04	\$369,19	\$395,03
Cientes servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$136,99	\$146,58	\$156,84	\$167,81	\$179,56
Cientes Servicios catering y bebidas		\$109,59	\$117,26	\$125,47	\$134,25	\$143,65
Existencias servicios organización de eventos en general	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias de diseño y decoración	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias de equipos de sonidos y audiovisuales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias Servicios catering y bebidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Disponible (Dividendos o inversiones)		\$5.174,87	\$6.841,63	\$9.955,78	\$14.565,20	\$20.792,76
Total	\$5.900,00	\$11.413,98	\$12.579,03	\$15.195,90	\$19.312,78	\$25.052,86
Patrimonio neto y pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Reservas		\$0,00	\$1.407,00	\$4.234,92	\$8.604,69	\$14.646,43
Resultado ejercicio		\$1.407,00	\$2.827,92	\$4.369,77	\$6.041,74	\$7.853,74
Préstamo largo plazo	\$7.518,76	\$5.892,95	\$4.108,47	\$2.149,82	\$0,00	\$0,00
Préstamo corto plazo	\$1.481,24	\$1.625,81	\$1.784,49	\$1.958,65	\$2.149,82	\$0,00
Proveedores servicios organización de eventos en general		\$162,74	\$102,90	\$110,10	\$117,81	\$126,05
Proveedores servicios de diseño y decoración		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Proveedores servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$147,95	\$158,30	\$169,38	\$181,24	\$193,93
Proveedores Servicios catering y bebidas		\$177,53	\$189,96	\$203,26	\$217,49	\$232,71
Necesidades financieras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$11.000,00	\$11.413,98	\$12.579,03	\$15.195,90	\$19.312,78	\$25.052,86

Elaborado por el autor

Tabla 4.27 Balance de situación inicial, escenario negativo

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente	\$5.900,00	\$6.475,00	\$7.050,00	\$7.625,00	\$8.200,00	\$8.775,00

(-) Amortización acumulada	\$0,00	-\$1.140,00	-\$2.280,00	-\$3.420,00	-\$4.560,00	-\$5.700,00
Cientes servicios organización de eventos en general		\$356,16	\$366,85	\$377,85	\$389,19	\$400,87
Cientes servicios de diseño y decoración		\$301,37	\$310,41	\$319,72	\$329,31	\$339,19
Cientes servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$136,99	\$141,10	\$145,33	\$149,69	\$154,18
Cientes Servicios catering y bebidas		\$109,59	\$112,88	\$116,26	\$119,75	\$123,34
Existencias servicios organización de eventos en general	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias de diseño y decoración	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias de equipos de sonidos y audiovisuales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Existencias Servicios catering y bebidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Disponible (Dividendos o inversiones)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$5.900,00	\$6.239,11	\$5.701,23	\$5.164,17	\$4.627,94	\$4.092,58
Patrimonio neto y pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Reservas		-\$2.428,70	-\$3.984,86	-\$5.113,72	-\$5.792,63	-\$5.997,47
Resultado ejercicio		-\$1.556,16	-\$1.128,86	-\$678,92	-\$204,84	\$295,00
Préstamo largo plazo	\$7.518,76	\$5.892,95	\$4.108,47	\$2.149,82	\$0,00	\$0,00
Préstamo corto plazo	\$1.481,24	\$1.625,81	\$1.784,49	\$1.958,65	\$2.149,82	\$0,00
Proveedores servicios organización de eventos en general		\$235,07	\$143,07	\$147,36	\$151,78	\$156,34
Proveedores servicios de diseño y decoración		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Proveedores servicios de equipos de sonidos y audiovisuales		\$213,70	\$220,11	\$226,71	\$233,51	\$240,52
Proveedores Servicios catering y bebidas		\$256,44	\$264,13	\$272,06	\$280,22	\$288,62
Necesidades financieras	\$0,00	\$0,00	\$2.294,68	\$4.202,20	\$5.810,09	\$7.109,57
Total	\$11.000,00	\$6.239,11	\$5.701,23	\$5.164,17	\$4.627,94	\$4.092,58

Elaborado por el autor

En los escenarios normal y positivo, la empresa presenta un remanente disponible que puede ser asignado a futuras inversiones o distribuido como dividendos, sin presentar necesidades financieras y manteniendo un equilibrio financiero. En el activo no corriente, se contabilizan los equipos de cómputo y de oficina adquiridos, mientras que en el activo corriente se registra un inventario inicial de suministros, planificado para mantenerse en cero y adquirir o alquilar solo lo necesario para cada evento al inicio del ejercicio en el año 2024. Por otro lado, en el pasivo no corriente, se reflejan las deudas a largo plazo con el banco BanEcuador, mientras que en el pasivo corriente se consideran los pagos pendientes a varios proveedores. El patrimonio neto comprende las inversiones realizadas con capital propio y externo.

En contraste, en el escenario negativo, la empresa no genera utilidades y enfrenta pérdidas y necesidades financieras, lo que resulta en una reducción del patrimonio, un aumento de las deudas y una baja liquidez.

Tabla 4.28 Ratios de financieros, escenario normal

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI = EBIT / Activo Total	16,75%	26,18%	36,02%	43,09%	46,65%
Margen = EBIT / Ventas	7,68%	11,23%	14,66%	17,98%	21,17%
Rotación Activo = Ventas / Activo total	2,18	2,33	2,46	2,40	2,20
ROE = BN / Recursos Propios	37,59%	59,43%	58,76%	51,44%	44,12%
Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	2,73	2,86	3,27	3,94	92,63
Solvencia = Activo total / Pasivo total	1,40	1,79	2,74	5,82	121,43
Endeudamiento = Pasivo total / (Patrimonio neto + Pasivo total)	71,21%	55,75%	36,46%	17,17%	0,82%

Elaborado por el autor

Tabla 4.29 Ratios de financieros, escenario positivo

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI = EBIT / Activo Total	45,46%	38,19%	49,11%	53,61%	53,22%
Margen = EBIT / Ventas	11,18%	16,98%	22,48%	27,71%	32,67%
Rotación Activo = Ventas / Activo total	4,07	2,25	2,18	1,93	1,63
ROE = BN / Recursos Propios	70,35%	83,00%	70,09%	56,97%	47,18%
Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	3,09	3,83	5,01	6,62	168,66
Solvencia = Activo total / Pasivo total	1,49	2,10	3,60	8,52	198,75
Endeudamiento = Pasivo total / (Patrimonio neto + Pasivo total)	67,30%	47,67%	27,76%	11,74%	0,50%

Elaborado por el autor

Tabla 4.30 Ratios de financieros, escenario negativo

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI = EBIT / Activo Total	-11,49%	-6,33%	-1,82%	3,80%	10,91%
Margen = EBIT / Ventas	-2,82%	-1,60%	-0,41%	0,75%	1,87%
Rotación Activo = Ventas / Activo total	4,07	3,96	4,47	5,08	5,84
ROE = BN / Recursos Propios	-77,81%	56,87%	21,80%	5,40%	-7,38%
Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	0,19	0,09	0,06	0,05	0,06
Solvencia = Activo total / Pasivo total	0,80	0,68	0,61	0,57	0,56
Endeudamiento = Pasivo total / (Patrimonio neto + Pasivo total)	124,28%	146,12%	163,78%	175,28%	177,54 %

Elaborado por el autor

La rentabilidad económica y financiera en los escenarios normal y positivo experimenta un aumento progresivo cada año, mientras que en el escenario negativo disminuye de manera constante. Un ratio de liquidez y solvencia de \$3 y \$6 en liquidez, y 5 y 8 en solvencia, indica en el cuarto año en ambos escenarios normal y positivo que la empresa posee ese valor en dólares en activos por cada \$1 en pasivos. En el escenario normal, esto sugiere la empresa dispone de una robusta infraestructura de activos en relación con sus obligaciones cuando supera a 1, mientras que en el escenario negativo es inferior a 1, lo que no resulta atractivo para el inversor.

El ratio de endeudamiento en los escenarios normal y positivo indica que el manejo de la deuda es controlable y manejable según las proyecciones de ventas del negocio a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, en el escenario negativo, la deuda se vuelve insostenible.

- Rentabilidad:

Escenario Normal: Rentabilidad estándar esperada.

Escenario Positivo: Posible mejora en la rentabilidad debido a la optimización de costos y el aumento de las ventas.

Escenario Negativo: Reducción de la rentabilidad debido a las ventas decrecientes y los mayores costos.

Conclusiones

Las estrategias elaboradas a partir del modelo CANVAS han sido cruciales para definir que el proyecto es viable en base a los resultados encontrados y fortalecer la propuesta de valor de la empresa de eventos empresariales en Guayaquil. El compromiso con la creación de valor ha permitido identificar las necesidades específicas del nicho de clientes y desarrollar propuestas

atractivas y singulares. La validación de estas propuestas a través de pruebas y encuestas ha confirmado su relevancia en el mercado, resaltando la eficacia y rapidez en la entrega de los eventos, la adaptabilidad a diferentes situaciones económicas, personalización, ubicación de los espacios y la inclusión de talentos nacionales en la experiencia de los eventos. Los datos recopilados durante este proceso de investigación han consolidado las cuatro propuestas de valor, reflejando el compromiso de la empresa con la innovación, la excelencia y la satisfacción del cliente.

En el análisis de los canales de distribución, la exploración innovadora de nuevas estrategias para distribuir los servicios abre un horizonte de posibilidades para la empresa. La empresa reconoce la importancia de comprender los canales de comunicación dirigidos a segmentos específicos de clientes. Su enfoque innovador incluye la exploración de medios de fácil acceso, como plataformas en línea, para alcanzar una amplia variedad de clientes, desde consumidores individuales hasta grandes corporaciones. Los resultados de la muestra de individuos respaldan la importancia de los medios de comunicación publicitaria para la empresa, incluyendo la confianza en la página web oficial, redes sociales y correos electrónicos. Esta validación proporciona una base sólida para la penetración de mercado.

Las observaciones del segmento de clientes proporcionan una visión clara y detallada de las necesidades y preferencias del mercado objetivo en la ciudad de Guayaquil. A través de una serie de acciones estratégicas, la empresa de servicios empresariales ha identificado y segmentado adecuadamente su base de clientes potenciales, sentando las bases para una comprensión más profunda y una atención personalizada. La encuesta ha revelado la existencia de un mercado amplio y diverso, compuesto por profesionales autónomos, directores de entidades gubernamentales y personal administrativo de sectores público y privado. Además, se ha identificado un nicho específico que incluye CEO, gerentes de empresas privadas y líderes de alta dirección que son emprendedores autónomos. El análisis del segmento de clientes ha proporcionado una base sólida para la elaboración de estrategias de marketing y la personalización de servicios, lo que permitirá a la empresa satisfacer las necesidades y expectativas del mercado de manera más efectiva y centrada.

Los resultados exhaustivos de los ratios de rentabilidad y salud financiera han revelado una trayectoria sólida y estable para la empresa a lo largo de sus primeros cinco años de operación por lo que se concluye que el proyecto es viable de acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta. La progresiva mejora en la rentabilidad económica del activo subraya la eficacia de las inversiones realizadas, mientras que el destacado margen de beneficio antes de intereses e

impuestos indica una gestión operativa eficiente y la capacidad para mantener ingresos consistentes. La adecuada rotación del activo señala una eficiente utilización de los recursos para generar ventas, contribuyendo a la solidez financiera general. Además, el desplazamiento de la compañía para retribuir ganancias desde el primer año de acuerdo con la proyección financiera, junto con una tendencia al alza en los siguientes, resalta su fortaleza en términos de rentabilidad financiera. La proximidad al ratio de liquidez a 1 evidencia una capacidad adecuada para cumplir con las obligaciones a corto plazo, respaldada por un fondo de maniobra positivo. Por último, la sólida base de activos en comparación con las deudas, junto con la prudente gestión de la deuda reflejada en el descenso gradual del ratio de endeudamiento, sugieren una gestión financiera sólida y una perspectiva positiva para el crecimiento y la estabilidad futura de la empresa.

Recomendaciones

En un contexto corporativo en constante cambio y altamente competitivo, la innovación continua es imprescindible, para mantenerse relevante y diferenciarse en el mercado. Por ello, es recomendable que la empresa priorice la innovación en todas sus áreas, desde el desarrollo de nuevos servicios hasta la mejora de procesos internos. Explorar tecnologías emergentes, buscar nuevas formas de satisfacer las necesidades del cliente y estar atentas a las tendencias del mercado son acciones clave para impulsar el crecimiento sostenible a largo plazo.

En la era digital actual, la presencia en línea de una empresa es fundamental para llegar a su audiencia y mantenerse conectada con sus clientes. Por lo tanto, se sugiere que la empresa invierta en mejorar su presencia en internet, optimizando su sitio web para una experiencia de usuario óptima, aumentando su actividad en redes sociales relevantes y explorando nuevas plataformas digitales que puedan ofrecer oportunidades de crecimiento y expansión.

Las alianzas estratégicas con otras empresas del sector o proveedores complementarios pueden ser una estrategia poderosa para ampliar la oferta de servicios, acceder a nuevos mercados y compartir recursos y conocimientos. Se recomienda que la empresa identifique oportunidades de colaboración con socios que compartan sus valores y objetivos empresariales, lo que puede generar sinergias e impulsar el crecimiento mutuo.

La satisfacción del cliente es fundamental para la reputación y el éxito de cualquier empresa. Es importante que la empresa priorice la atención al cliente, escuchando activamente sus necesidades y preocupaciones, respondiendo de manera oportuna y efectiva a sus solicitudes y garantizando una experiencia positiva en cada interacción. El compromiso con la excelencia

en el servicio al cliente puede generar lealtad y recomendaciones positivas, lo que contribuye al crecimiento y la reputación de la empresa.

Una cultura organizacional sólida, basada en valores como la transparencia, la colaboración y el desarrollo personal y profesional, es fundamental para mantener a los empleados comprometidos y motivados. Se recomienda que la empresa promueva un ambiente de trabajo inclusivo y participativo, donde se fomente el trabajo en equipo, la comunicación abierta y el reconocimiento del desempeño. Una cultura organizacional positiva no solo mejora el clima laboral, sino que también impulsa la productividad y la innovación en toda la empresa.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. 2023. “Banco Central del Ecuador.” *Banco Central del Ecuador*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092023.pdf (último acceso: 7 de Noviembre de 2023).
- 2023 “Banco Central del Ecuador.” *Banco Central del Ecuador*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro092023.pdf> (último acceso: 7 de Noviembre de 2023).
- 2023 “Banco Central del Ecuador.” *Banco Central del Ecuador*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro092023.pdf> (último acceso: 7 de Noviembre de 2023).
- 2023 “Banco Central del Ecuador.” *Banco Central del Ecuador*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro092023.pdf> (último acceso: 7 de Noviembre de 2023).
- De Armas DItta, Jhonaiver Enrique, Jenny Nathalia Herrera, Yuli Liceth Rangel, Karol Viviana Diaz, Wilman Pianeta, y Edinson Perez. 2017. “Repositorio de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.” *Repositorio de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/17253/Trabajo%20de%20Grado%20Diplomado%20Marketing%20para%20el%20Emprendimiento%20social.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Fred R., David. 2013. *Administración estratégica*. México: Pearson.
- Gómez Dávila, Jonathan Alejandro. 2021. *Tecnológico de Monterrey*. <https://edutools.tec.mx/es/colecciones/tecnologias/bizzabo?page=5%2C%2C%2C%2C%2C%2C%2C%2C%2C%2C%2C0> (último acceso: Diciembre de 2023).
- IBIS World. *IBIS World*. 2020. <https://www.ibisworld.com/> (último acceso: Diciembre de 2023).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2023. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/> (último acceso: 15 de Enero de 2024).
- Llorente Olier, José Ignacio. 2023. *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Macas Acosta, Guido, Alberto Paredes Ochoa, y Arnaldo Vergara Romero. “UniversidadECOTEC. 2023.” *UniversidadECOTEC*. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/90/118/1239-1?inline=1> (último acceso: 10 de Febrero de 2024).
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. 2022. *Ministerio de Cultura y Patrimonio*. <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/04/1Informe-Rendicio%CC%81n-Cuentas-2021.pdf> (último acceso: Diciembre de 2023).
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. 2023. “Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.” *Ministerio de Producción,*

- Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/07/Boletin-Cifras-Productivas-JUL2023.pdf> (último acceso: Diciembre de 2023).
- Ministerio de Turismo. 2021. *Ministerio de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Proyecto-Promocion-Turistica-para-la-Reactivacion-del-Ecuador.pdf> (último acceso: 12 de Diciembre de 2023).
- MPI . *MPI* . 2023. <https://www.mpi.org/> (último acceso: Enero de 2024).
- Muñiz González, Rafael, y Virginia Muñiz de la Torre. 2023. *Marketing y ventas inteligentes en la era digital*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Nogueras Lozano, María Teresa, y Eva Ballesté Morillas. 2020. *Estrategia de Supply Chain en tiempos de Transformación Digital*. Madrid: SANZ Y TORRES, S.L.
- Organización de Estados Iberoamericanos. 2019. “Organización de Estados Iberoamericanos.” *Organización de Estados Iberoamericanos*. <https://oei.int/downloads/disk/eyJfcmFpbHMiOmsibWVzc2FnZSI6IkJBaDdDRG9JYTjJWNVNTSWhkV2xqYXprMWR6VnFhREp6Y1RjMU1UUjRZbkpoZUdkaU5EWjRZd1k2QmtWVU9oQmthWE53YjNOcGRHbHZia2tpZlZsdWJHbHVhVHNnWm1sc1pXNWhiV1U5SWtsSkxpMUJibVY0YnksSmJuTjBjblZ0Wlc1MGZlTXRSM0oxY0c5ekxV> (último acceso: 10 de Enero de 2024).
- Pacheco Zarama, Sandra. 2014. “Repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.” *Repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2266/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-AETH-7.pdf> (último acceso: 02 de Febrero de 2024).
- PCMA . *PCMA* . 2023. <https://www.pcma.org/about/> (último acceso: Enero de 2024).
- Pigneur, Alexander Osterwalder y Yves. 2010. “Business Model Generation.” En *Generacion de modelos de negocios* , de Osterwalder Alexander y Pigneur Yves., 200-212. Nueva Jersey, Estados Unidos: Wiley.
- Pino Moreira, María Lourdes , Roberto Constante Vinuesa, Isabel Muñoz Hidrobo, y Eliana Almeida Saravia. 2021. “Ministerio de Agricultura y Ganadería.” *Ministerio de Agricultura y Ganadería* . https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/07/PEI-MAG-2021-2025-22_04_2022-signed-signed-1_compressed.pdf (último acceso: 15 de Diciembre de 2023).
- Primicias. 2023. *Primicias*. https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/empresas/actualidad-empresas/pymes-ecuatorianas-transformacion-crecimiento-exponencial/ (último acceso: 18 de Febrero de 2024).
- Recalde Aguilar, Lugarda Maria, Luis Rodrigo Villota Guevara, y Mireya Patricia Flores Jaen. 2016 “Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional.” *Revista Publicando*, 3(9). 564-578.
- Rubio Sánchez, Juan Luis. 2023. *Gestión de proyectos*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Statista. *Statista*. 2023. <https://es.statista.com/> (último acceso: Diciembre de 2023).
- Tovar Jiménez, José. 2023. *Finanzas y presupuesto (interpretación y elaboración)*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

- Universidad de Granada. s.f. “Universidad de Granada.” *Universidad de Granada*.
<https://www.ugr.es/~diploeio/documentos/tema1.pdf> (último acceso: 20 de Enero de 2024).
- Varela Usta, Andrés Fernando, y Mauricio Andrés Zapata García. 2015. “Repositorio de la Universidad EAFIT.” *Repositorio de la Universidad EAFIT*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/47252296.pdf>.
- Weinberger Villarán, K. E. 2009. *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID Perú.

Anexos

Anexo 1. Grupo Focal (Organización de Estados Iberoamericanos 2019).

Debate el día 9 de febrero del 2024 desde las 12:00 pm a 13:00 pm, reunión por video llamada Facebook Messenger.

Tema: Perspectivas sobre la utilidad y viabilidad de la implementación de los componentes del modelo de negocio Canvas para realizar un análisis más detallado del FODA en las pequeñas empresas situadas en la ciudad de Guayaquil.

Nombre del moderador: Marcos Antonio Rodríguez Picarote.

Asistente del moderador: Valentina Paola Velásquez Cedeño.

Participantes: 5 emprendedores que forman parte de pequeñas empresas, específicamente pymes con menos de dos años de actividad comercial, situadas en la ciudad de Guayaquil.

1. Luis Pin
2. Ronald Tello
3. Danilo Espinoza
4. José Mosquera
5. Mariana Quinto

Preguntas:

1. ¿Comprende el concepto de una propuesta de valor?
2. ¿Qué sistema de distribución usa y cuál es la razón detrás de esa elección?
3. ¿Está familiarizado con las necesidades y preferencias de sus clientes y consumidores?
4. ¿Cuál es el principal método para segmentar a su clientela?
5. ¿Cuál considera que es el recurso más valioso en su empresa?
6. ¿Cómo detecta a sus posibles clientes?
7. ¿Según su experiencia, ¿qué actividad cree que es la más crucial en su empresa?
8. ¿Cuáles son los canales de comunicación que emplea para alcanzar a sus clientes y por qué los elige?
9. ¿Qué tipo de relación sostiene con sus clientes de forma personal o tecnológica y por qué opta por esa modalidad?
10. ¿Cuál cree que es la razón principal por la cual sus clientes eligen pagar por sus productos?

Pregunta 1: ¿Comprende el concepto de una propuesta de valor?

Resumen del debate: Una parte significativa de los participantes en el grupo focal carece de comprensión sobre el significado y la importancia de la propuesta de valor, lo que lleva a que no profundicen en sus respuestas.

Ventajas:

1. Identificación de una brecha de conocimiento: La respuesta revela una brecha importante en el conocimiento de los participantes sobre el concepto de propuesta de valor, lo que proporciona una oportunidad para la educación y el desarrollo de capacidades.
2. Conciencia del problema: Reconocer la falta de comprensión sobre la propuesta de valor permite a los emprendedores diseñar intervenciones específicas para abordar esta deficiencia y mejorar la educación empresarial.
3. Posibilidad de educación: La identificación de la falta de comprensión sobre la propuesta de valor abre la puerta a sesiones de capacitación y educación sobre este concepto fundamental en la estrategia empresarial.

Desventajas:

1. Limitación en la generación de ideas: La falta de comprensión sobre la propuesta de valor puede limitar la generación de ideas creativas y efectivas para mejorar la oferta de productos o servicios de los emprendedores participantes.
2. Inhibición del desarrollo empresarial: La falta de comprensión sobre la propuesta de valor puede inhibir el desarrollo empresarial al dificultar la diferenciación en el mercado y la creación de valor percibido por los clientes.
3. Dificultad para avanzar: La falta de comprensión sobre la propuesta de valor puede dificultar el progreso y la efectividad de otras actividades de planificación estratégica, ya que este concepto es fundamental para muchas decisiones comerciales clave.

Pregunta 2: ¿Qué sistema de distribución usa y cuál es la razón detrás de esa elección?

Resumen del debate: Los participantes coinciden en que su método de distribución y ventas más empleado es a través de comisionistas o distribuidores, ya que estos cuentan con la logística necesaria para llevar los productos a las tiendas y a los consumidores finales.

Además, se nota que también emplean el canal directo al entregar los productos directamente a los consumidores finales.

Ventajas:

1. Eficiencia logística: El uso de comisionistas o distribuidores permite a las empresas aprovechar la logística existente de estos intermediarios para llevar sus productos a las tiendas y consumidores finales de manera eficiente.
2. Amplio alcance: Al emplear distribuidores o comisionistas, las empresas pueden llegar a un amplio número de puntos de venta y consumidores finales, lo que aumenta la visibilidad y accesibilidad de sus productos en el mercado.
3. Flexibilidad en la entrega: Al utilizar tanto distribuidores como ventas directas, las empresas pueden adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes, ofreciendo diferentes opciones de entrega según la situación.

Desventajas:

1. Dependencia de intermediarios: La dependencia de distribuidores y comisionistas puede hacer que las empresas estén sujetas a las decisiones y limitaciones de estos intermediarios, lo que podría afectar su capacidad de control sobre la distribución y comercialización de sus productos.
2. Riesgo de competencia desleal: Al depender de intermediarios, las empresas corren el riesgo de que estos distribuidores promuevan productos de la competencia de manera más activa, lo que podría afectar la participación en el mercado de los productos propios.
3. Menor margen de beneficio: La utilización de distribuidores y comisionistas puede implicar el pago de comisiones y costos adicionales, lo que podría reducir el margen de beneficio de las empresas en comparación con la venta directa.

Pregunta 3: ¿Está familiarizado con las necesidades y preferencias de sus clientes y consumidores?

Resumen del debate: Los presentes coinciden en que normalmente no efectúan ningún tipo de análisis técnico para comprender las exigencias y preferencias tanto de sus clientes como de los consumidores. Además, mencionan que el mercado es muy hermético y habitualmente las demandas de sus clientes se centran en ofertas y tarifas para mantenerse en el mercado; mientras que, por lo general, los productos de los encuestados son elaborados de acuerdo a los productos generados por la competencia o los líderes del mercado.

Ventajas:

1. Simplicidad en la estrategia: La falta de análisis técnico puede simplificar el proceso de comprensión de las necesidades y preferencias de los clientes, lo que permite a las

empresas concentrarse en ofrecer ofertas y tarifas competitivas para mantenerse en el mercado.

2. Flexibilidad para adaptarse: Al centrarse en ofertas y tarifas, las empresas pueden ser más ágiles para ajustar sus productos y servicios según las demandas del mercado y las tendencias actuales.
3. Mantenimiento de la competitividad: Al seguir el ejemplo de la competencia o los líderes del mercado, las empresas pueden mantenerse competitivas al ofrecer productos y servicios que ya han demostrado ser exitosos en el mercado.

Desventajas:

1. Falta de diferenciación: La falta de análisis técnico puede llevar a una falta de comprensión de las necesidades específicas de los clientes y consumidores, lo que podría resultar en una oferta genérica que no se diferencie de la competencia.
2. Riesgo de estancamiento: Al basarse únicamente en las ofertas y tarifas existentes en el mercado, las empresas corren el riesgo de estancarse en un ciclo de imitación, lo que podría limitar su capacidad para innovar y diferenciarse.
3. Posible pérdida de oportunidades: Sin comprender las necesidades y preferencias cambiantes del mercado, las empresas podrían perder oportunidades de satisfacer nichos específicos o adaptarse a nuevas tendencias, lo que podría limitar su crecimiento a largo plazo.

Pregunta 4: ¿Cuál es el principal método para segmentar a su clientela?

Resumen del debate: La mayoría de los participantes están de acuerdo en que la división de sus clientes se realiza según su localización geográfica. Esta práctica se justifica por la facilidad que proporciona a la logística de las entregas. Además, coinciden en que de esta forma pueden alcanzar una amplia porción del mercado sin tener que asumir costos significativos asociados con sus distribuidores.

Ventajas:

1. Simplificación logística: La segmentación geográfica facilita la planificación y ejecución de la logística de las entregas, lo que puede reducir costos y tiempos de distribución.
2. Cobertura amplia del mercado: Al segmentar según la ubicación geográfica, las empresas pueden abarcar una amplia porción del mercado sin incurrir en gastos adicionales asociados con la distribución.

3. Adaptación a las necesidades locales: Al conocer las características y demandas específicas de cada región, las empresas pueden adaptar sus productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades del mercado local.

Desventajas:

1. Limitación en la personalización: La segmentación geográfica puede limitar la capacidad de personalizar la oferta según las preferencias individuales de los clientes, lo que podría afectar la satisfacción del cliente.
2. Falta de enfoque en nichos específicos: Al centrarse en la ubicación geográfica, las empresas podrían perder la oportunidad de identificar y atender nichos de mercado más específicos y rentables.
3. Competencia local intensificada: Al dirigirse a un área geográfica específica, las empresas podrían enfrentarse a una mayor competencia local, lo que podría dificultar la diferenciación y la captación de clientes.

Pregunta 5: ¿Cuál considera que es el recurso más valioso en su empresa?

Resumen del debate: Hay dos pilares esenciales para la continuidad de las empresas representadas por los presentes. Estos comprenden los recursos tangibles como la materia prima, la maquinaria, las instalaciones, entre otros; y los recursos humanos, que engloban a las personas encargadas de llevar a cabo las labores de producción. Sin embargo, para ciertos empresarios, los recursos financieros son de suma relevancia, ya que en muchas ocasiones no disponen de activos físicos propios y deben abonar en efectivo por su arrendamiento.

Ventajas:

1. Diversidad de opiniones: El debate refleja la diversidad de perspectivas dentro de las empresas, lo que enriquece el análisis y permite considerar diferentes puntos de vista sobre la importancia de los recursos.
2. Reconocimiento de pilares fundamentales: Los participantes reconocen la importancia tanto de los recursos tangibles (materia prima, maquinaria, instalaciones) como de los recursos humanos para la continuidad de las empresas, lo que demuestra una comprensión integral de los factores clave.
3. Conciencia sobre la relevancia financiera: Algunos empresarios destacan la importancia de los recursos financieros, lo que indica una conciencia sobre la necesidad de contar con capital suficiente para respaldar las operaciones y el crecimiento empresarial.

Desventajas:

1. Falta de consenso: Aunque se identifican recursos tangibles, humanos y financieros como fundamentales, la falta de consenso sobre cuál es el más crucial puede dificultar la formulación de estrategias claras y efectivas.
2. Enfoque limitado en recursos financieros: La dependencia excesiva de los recursos financieros podría descuidar la importancia de los recursos tangibles y humanos, lo que podría afectar la calidad y la sostenibilidad a largo plazo.
3. Ausencia de otros recursos: El debate no aborda otros recursos importantes, como la tecnología, la innovación o las alianzas estratégicas, lo que podría limitar la comprensión completa de los factores que impulsan el éxito empresarial.

¿Cómo detecta a sus posibles clientes

Pregunta 6: ¿Cómo detecta a sus viables clientes?

Resumen del debate: En principio, los participantes están de acuerdo en que la identificación de sus clientes no se lleva a cabo de manera técnica, sino que se basa en referencias o en el reconocimiento de sus productos en el mercado, tanto por parte de consumidores finales como de intermediarios.

Ventajas:

1. Perspectiva del cliente: La respuesta proporciona una visión directa de cómo los participantes perciben la identificación de clientes en sus negocios desde su propia experiencia.
2. Realismo: Refleja la realidad de muchas pequeñas empresas que confían en referencias y reconocimiento de productos en lugar de estrategias técnicas para identificar clientes.
3. Simplicidad: La estrategia de identificación de clientes basada en referencias y reconocimiento de productos es simple y fácil de entender para los empresarios que no cuentan con recursos técnicos o financieros para implementar métodos más complejos.

Desventajas:

1. Falta de enfoque: La respuesta indica una falta de enfoque o planificación estratégica en la identificación de clientes, lo que puede limitar el crecimiento y la expansión del negocio.

2. Dependencia: Depender únicamente de referencias y reconocimiento de productos puede limitar la capacidad de la empresa para alcanzar nuevos mercados o segmentos de clientes que no están familiarizados con sus productos.
3. Potencial de error: La identificación de clientes basada en referencias puede llevar a sesgos o limitaciones en la comprensión del mercado objetivo, lo que podría resultar en decisiones comerciales erróneas o falta de diversificación.

Pregunta 7: ¿Según su experiencia, ¿qué actividad cree que es la más crucial en su empresa?

Resumen del debate: La gran mayoría de los participantes coinciden en que las operaciones de producción son cruciales para sus empresas, seguidas en menor medida por las actividades de distribución y ventas. Además, pocos empresarios consideran que la gestión del negocio sea una actividad primordial y generadora de valor, ya que la perciben como una tarea secundaria que en muchos casos realizan de manera individual.

Ventajas:

1. Consenso sobre actividades cruciales: La mayoría de los participantes están de acuerdo en que las operaciones de producción son fundamentales para el funcionamiento de sus empresas. Esto refleja una comprensión clara de la importancia de esta actividad en la creación de valor y la satisfacción del cliente.
2. Enfoque en actividades clave: El debate destaca la importancia de identificar y priorizar las actividades que realmente generan valor para la empresa, lo que puede ayudar a centrar los esfuerzos y recursos en áreas estratégicas.
3. Reconocimiento de la gestión del negocio: Aunque algunos empresarios ven la gestión del negocio como una actividad secundaria, su mención en el debate sugiere una conciencia sobre la necesidad de una administración efectiva para el éxito empresarial.

Desventajas:

1. Subestimación de otras actividades: El énfasis en las operaciones de producción puede llevar a una subestimación de otras actividades igualmente importantes, como el marketing, la innovación o la atención al cliente, lo que podría limitar el crecimiento y la competitividad de la empresa.
2. Falta de valoración de la gestión del negocio: La percepción de la gestión del negocio como una tarea secundaria podría restar importancia a su papel en la planificación estratégica, la toma de decisiones y el desarrollo a largo plazo de la empresa.

3. Visión limitada de las actividades generadoras de valor: La percepción de que solo las operaciones de producción son cruciales puede pasar por alto otras actividades que también contribuyen significativamente al éxito empresarial, lo que podría limitar el potencial de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los canales de comunicación que emplea para alcanzar a sus clientes y por qué los elige?

Resumen del debate: Los participantes coinciden en que los métodos más frecuentes para establecer comunicación con sus clientes son mediante llamadas telefónicas y visitas personales, ya sea en sus oficinas o en las de sus clientes, debido a que estos enfoques resultan más económicos y demuestran una mayor proximidad con el cliente. En contraste, las herramientas de comunicación en línea como los correos electrónicos, o Facebook son percibidas como difíciles de manejar y costosas, razón por la cual no son ampliamente utilizadas.

Ventajas:

1. Mayor proximidad con el cliente: El uso de llamadas telefónicas y visitas personales permite una interacción más directa y personalizada con los clientes, lo que puede fortalecer la relación y la confianza.
2. Costos reducidos: En comparación con las herramientas de comunicación en línea, como los correos electrónicos o las redes sociales, las llamadas telefónicas y las visitas personales pueden resultar más económicas y accesibles para las empresas, especialmente para aquellas con recursos limitados.
3. Comunicación efectiva: Las interacciones cara a cara o a través de llamadas telefónicas pueden facilitar una comunicación más clara y efectiva, permitiendo a las empresas comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes.

Desventajas:

1. Limitaciones en la cobertura: El enfoque en llamadas telefónicas y visitas personales puede limitar la capacidad de alcanzar a clientes potenciales que prefieren formas de comunicación en línea o que se encuentran fuera del alcance geográfico de la empresa.
2. Menor alcance y difusión: Las herramientas de comunicación en línea, como las redes sociales, sitio web oficial, pueden ofrecer un alcance más amplio y una mayor difusión de los mensajes de la empresa, lo que podría resultar en una mayor visibilidad y participación del cliente.

3. Potencial de falta de profesionalismo: Dependiendo de la habilidad y la capacitación del personal, las llamadas telefónicas y las visitas personales pueden carecer de la formalidad y el profesionalismo asociados con las comunicaciones en línea, lo que podría afectar la percepción del cliente sobre la empresa.

Pregunta 9: ¿Qué tipo de relación sostiene con sus clientes de forma personal o tecnológica y por qué opta por esa modalidad?

Resumen del debate: Los participantes empresariales del grupo focal coinciden en que prefieren mantener relaciones de índole personal debido a los gastos asociados con estas interacciones. Además, señalan que, aunque han intentado establecer relaciones con sus clientes y consumidores finales a través de Facebook o sitios web, esto no ha dado resultado debido a los costos de desarrollo y mantenimiento de dichas plataformas, considerando el tiempo que deben dedicar a ellas. Por otro lado, también mencionan que en algunos casos han optado por establecer comunicación vía WhatsApp Business, dado el alto nivel de familiaridad que muchos de sus clientes tienen con esta herramienta en su vida cotidiana, y porque su uso no implica costos significativos.

Ventajas:

1. Personalización de las relaciones: Las interacciones personales permiten establecer relaciones más sólidas y personalizadas con los clientes, lo que puede aumentar la lealtad y la satisfacción del cliente.
2. Mayor nivel de confianza: Las relaciones personales suelen generar un mayor nivel de confianza entre la empresa y sus clientes, lo que puede facilitar la comunicación y la resolución de problemas.
3. Uso extendido de WhatsApp Business: El uso de WhatsApp Business puede aprovechar el alto nivel de familiaridad que tienen muchos clientes con esta aplicación, lo que facilita la comunicación y la respuesta rápida a las consultas y necesidades del cliente.

Desventajas:

1. Costos asociados: Mantener relaciones personales puede implicar costos significativos en términos de tiempo y recursos, especialmente para pequeñas empresas con recursos limitados.

2. Limitaciones en la cobertura: Las relaciones personales pueden limitar la capacidad de la empresa para llegar a una audiencia más amplia, especialmente si los clientes potenciales no pueden interactuar en persona.
3. Menos eficiencia: La comunicación personalizada puede ser menos eficiente que las interacciones tecnológicas, especialmente en términos de alcance y velocidad de respuesta a las consultas de los clientes.

Pregunta 10: ¿Cuál cree que es la razón principal por la cual sus clientes eligen pagar por sus productos?

Resumen del debate: Una parte significativa de los presentes considera que tanto los distribuidores como los consumidores finales valoran y están dispuestos a desembolsar por la calidad de sus productos. Además, sugieren la posibilidad de que exista una relación entre el valor monetario de sus productos y su calidad. No obstante, algunos empresarios sostienen que el valor de sus productos influye en las preferencias de compra, ya que los márgenes que ofrecen a los distribuidores y minoristas fomentan la adquisición, relegando en cierta medida la calidad.

Ventajas:

1. Valor percibido: Los clientes valoran la calidad de los productos ofrecidos, lo que puede contribuir a su disposición para pagar un precio más alto por ellos.
2. Relación calidad-precio: Existe una percepción de que los productos ofrecidos tienen un valor acorde con su precio, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y su lealtad a la marca.
3. Estrategia de precios: Al ofrecer márgenes atractivos a los distribuidores y minoristas, se puede incentivar la adquisición y distribución de los productos, lo que puede aumentar las ventas y la presencia en el mercado.

Desventajas:

1. Competencia en precios: Si los productos son percibidos como caros en relación con su calidad, los clientes pueden optar por alternativas más económicas de la competencia.
2. Percepción de calidad: Si los clientes perciben que el valor de los productos no se corresponde con su calidad real, puede erosionarse la confianza en la marca y disminuir la lealtad del cliente.

3. Riesgo de sacrificio de calidad: Centrarse demasiado en ofrecer márgenes atractivos a los distribuidores y minoristas puede llevar a comprometer la calidad de los productos, lo que a la larga podría afectar la reputación y la percepción de la marca.

Anexo 2. Preguntas de Encuesta (Universidad de Granada s.f.)

1. ¿En qué sector económico trabajas?
 - a) Emprendedor/a
 - b) Trabajador vinculado a una institución pública.
 - c) Profesional que ofrece servicios de forma independiente.
 - d) Organizaciones sin ánimo de lucro, tanto de carácter privado como público.
 - e) Empleado de una empresa privada.
 - f) Otros
2. ¿Qué nivel de responsabilidad tienes dentro de tu organización o empresa?
 - a) Líder de la alta dirección en una empresa privada (CEO, Gerente General)
 - b) Líder de la alta dirección como emprendedor autónomo
 - c) Director de departamento en una entidad pública
 - d) Profesional que ofrece servicios de manera independiente
 - e) Personal que brinda apoyo administrativo
 - f) Otro
3. ¿Has tenido alguna experiencia previa en solicitar un servicio completo de organización de eventos empresariales?
 - a) Sí
 - b) No
4. ¿Qué aspectos de la organización de eventos has encontrado más frustrantes o desafiantes en el pasado?
 - a) Demoras en la entrega del evento.
 - b) Dificultades con el catering o servicio de comida.
 - c) Incompatibilidad con el presupuesto.
 - d) Ausencia de personalización en los servicios.
 - e) Insuficiencia de opciones de ubicación y espacio deseados.
 - f) Otros
5. ¿Qué acciones te gustaría que nuestra empresa emprendiera en el futuro, una vez que esté establecida, para mejorar tu experiencia como cliente?
 - a) Gama completa más amplia de paquetes y servicios personalizados.

- b) Atención al cliente excepcional.
 - c) Integración de tecnologías emergentes para una experiencia más innovadora.
 - d) Adaptación de los espacios de eventos a la ubicación preferida por el cliente.
6. ¿Cuáles son los principales beneficios que percibes al utilizar nuestros servicios?
- a) Optimización del tiempo.
 - b) Posibilidad de promover negocios y emprendimientos.
 - c) Incremento en la satisfacción del cliente.
7. ¿Qué te llevaría a elegir nuestro servicio en lugar de otras opciones disponibles en el mercado?
- a) Precios asequibles
 - b) Recomendación de conocidos
 - c) Características únicas del servicio
8. ¿Qué impacto crees que tiene la inclusión de actuaciones de talentos nacionales en la experiencia general del evento empresarial?
- a) Añade diversidad y entretenimiento atractivo.
 - b) No creo que sea relevante para la naturaleza del evento.
 - c) Puede influir en la percepción de calidad y originalidad del evento.
9. ¿Estarías dispuesto a pagar un precio ligeramente más alto por un evento que incluya la participación de talentos nacionales?
- a) Sí, considero que es un valor añadido al evento.
 - b) No estoy seguro/a, dependería de la calidad y reputación de los talentos.
 - c) No, no creo que valga la pena pagar más por la presencia de talentos locales.
10. ¿Qué canal de comunicación consideras más confiable para obtener información sobre nuestra empresa y sus servicios?
- a) Página web oficial de la empresa
 - b) Soporte telefónico
 - c) Referencias de amigos/familiares
 - d) Encuentro cara a cara
 - e) Correo electrónico
 - f) Perfiles de redes sociales de la empresa
11. ¿Qué tipo de contenido te resulta más útil o interesante en nuestros sitios web, correos electrónicos y publicaciones en redes sociales?
- a) Ofertas y descuentos
 - b) Consejos y recomendaciones

- c) Novedades y lanzamientos de servicios
 - d) Contenido educativo o informativo
12. ¿Qué medio de comunicación consideras más adecuado para personalizar directamente nuestros servicios?
- a) Contacto telefónico
 - b) Plataforma web
 - c) Comunicación por correo electrónico
 - d) Redes sociales oficiales
 - e) Interacción cara a cara
 - f) Servicio de atención pre y post venta
13. ¿Cuál es su nivel de ingresos actualmente?
- a) Menos de \$500.
 - b) \$500 - \$2000.
 - c) \$2000 - \$5000.
 - d) Más de \$5000.
14. ¿Qué te motivaría a considerar la opción de pagar un precio más alto por un evento empresarial?
- a) Excelencia y renombre de los servicios proporcionados.
 - b) Beneficios complementarios y valor agregado para los participantes.
 - c) Trayectoria y reconocimiento del organizador del evento.
 - d) Otros
15. ¿Cuáles son los atributos o aspectos de los servicios de la empresa que cree que son más demandados o solicitados por los clientes?
- a) Por el diseño y decoración del evento.
 - b) Por el alquiler de equipos de sonido y audiovisuales.
 - c) Por el servicio de fotografía y videografía.
 - d) Por el alquiler de la locación o espacio del evento.
 - e) Por los servicios de catering y bebidas.
 - f) Por las tarifas de consultoría para la organización personalizada de paquetes completos.
16. ¿Qué recursos consideras más importantes para garantizar la calidad de nuestros servicios?
- a) Recursos humanos altamente capacitados.
 - b) Tecnología y equipos de última generación.

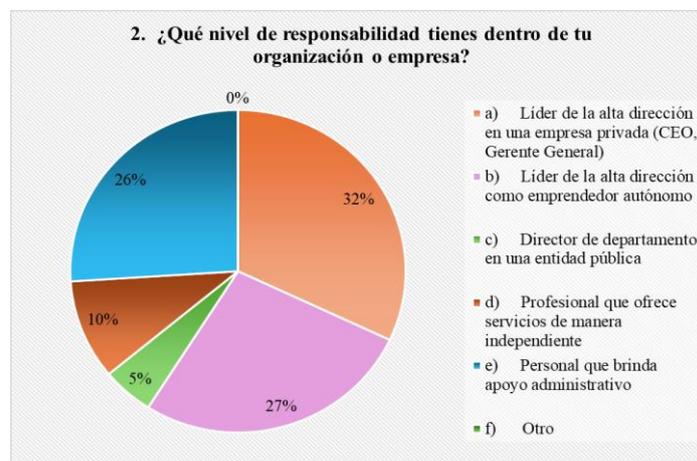
- c) Infraestructura y espacio físico adecuados.
17. ¿Qué actividades crees que deberíamos priorizar para brindarte una experiencia excepcional como cliente?
- a) Eficiencia en la entrega de servicios.
 - b) Servicio al cliente y asistencia postventa.
 - c) Gestión de suministros para satisfacer la demanda.
 - d) Selección de ubicaciones para eventos.
 - e) Monitoreo continuo de la calidad del servicio completo.
 - f) Promociones y ofertas publicitarias.
18. ¿Prefieres servicios que estén respaldados por asociaciones estratégicas con proveedores de marcas reconocidas?
- a) Sí, me da confianza en la calidad y fiabilidad del servicio.
 - b) No necesariamente, me baso más en la reputación y experiencia de la marca en sí.
 - c) Si, siento seguridad que sean alianzas con marcas líderes de la industria.
 - d) No me importa.
19. ¿Qué elementos crees que representan un gasto o costo significativo en el paquete completo sobre la organización de un evento empresarial?
- a) Costos por Alquiler de espacio.
 - b) Costos del alquiler de mobiliario.
 - c) Remuneraciones, sueldos y salarios.
 - d) Costo de publicidad y marketing.
 - e) Costos de servicios de catering y bebidas.
 - f) Costos de alquiler de equipos audiovisuales y sonido.
 - g) Gastos de licencias y permisos.
 - h) Gastos por pagos a proveedores.
 - i) Gastos de intereses del préstamo.
 - j) Costos relacionados con el transporte la distribución de los suministros.
20. ¿Qué importancia le darías al costo del personal involucrado en la organización y ejecución del evento?
- a) Muy importante, es crucial para el éxito del evento.
 - b) Importante, pero se pueden hacer recortes en este aspecto.
 - c) No es tan relevante como otros aspectos del evento.
 - d) Otro.

Anexo 3. Tabulación de las encuestas realizadas

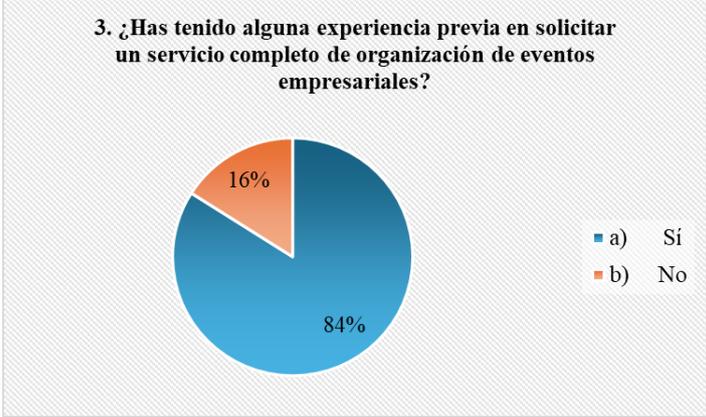
1. Para la empresa, en una muestra de 119 personas, se observa que el análisis del sector económico donde trabajan revela lo siguiente: el 45% de la muestra corresponde a profesionales dependientes del sector privado secundario, mientras que el 15% trabaja en entidades públicas. Además, el 3% se encuentra empleado en organizaciones sin fines de lucro, el 27% son emprendedores y el 10% restante son profesionales independientes de servicios.



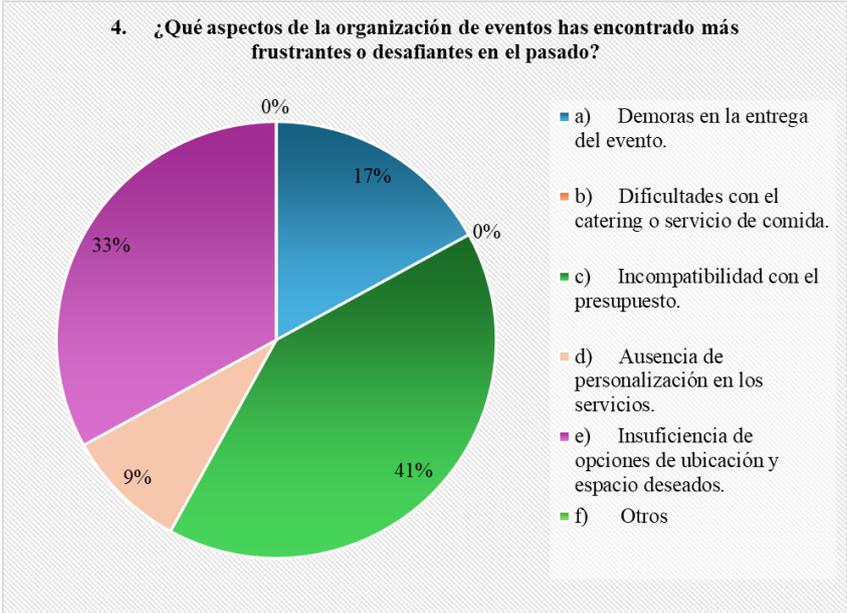
2. Para el análisis del nivel de responsabilidad dentro de las organizaciones o empresas, en una muestra de 119 personas, se observa lo siguiente: el 32% de la muestra corresponde a la alta dirección, específicamente gerentes generales dependientes, mientras que el 27% corresponde a la alta dirección de emprendedores autónomos. Además, el 5% de la muestra ocupa el puesto de director de departamento en entidades públicas, el 10% son profesionales independientes de servicios, y el 26% desempeña roles de apoyo profesional dependiente.



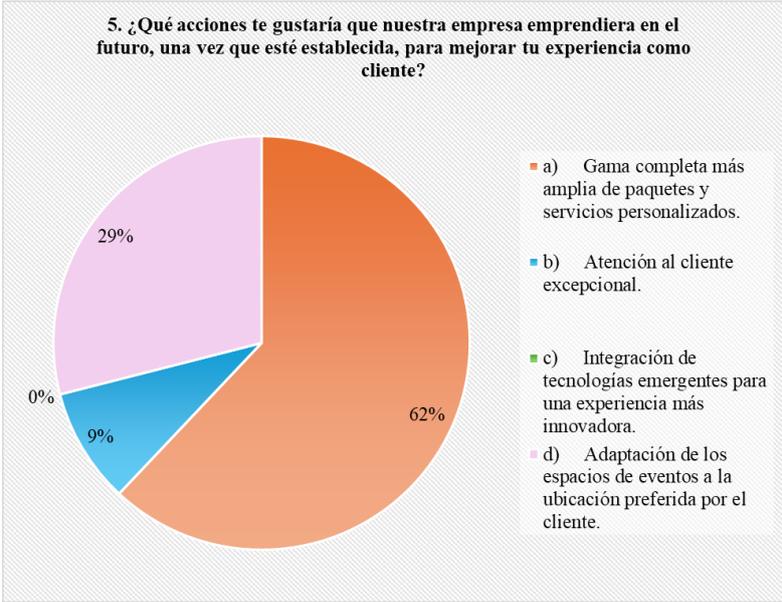
3. Para el estudio de si los clientes han tenido alguna experiencia previa en solicitar un servicio completo de organización de eventos empresariales, de una muestra de 119 personas, se observa que el 84% de las personas afirman haber solicitado este servicio previamente, mientras que el 16% restante afirma no haberlo hecho.



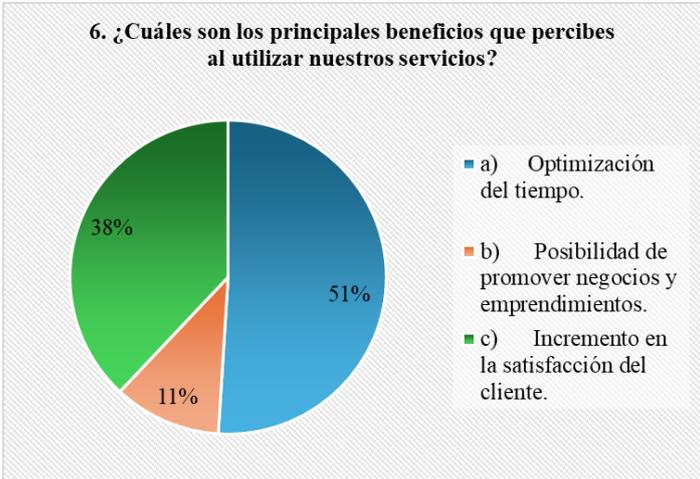
4. Para identificar las necesidades de los clientes en los eventos empresariales, se realizó una pregunta sobre los aspectos de la organización de eventos que han resultado más frustrantes o desafiantes en el pasado para quienes han adquirido estos servicios. Los resultados de la investigación muestran que el 41% de los encuestados indicaron que los servicios no se adaptaron a sus necesidades económicas, mientras que el 33% mencionó la escasez de opciones en cuanto al espacio y la ubicación deseados. Un 17% señaló retrasos en la entrega del evento, y un 9% expresó la falta de personalización en los servicios ofrecidos.



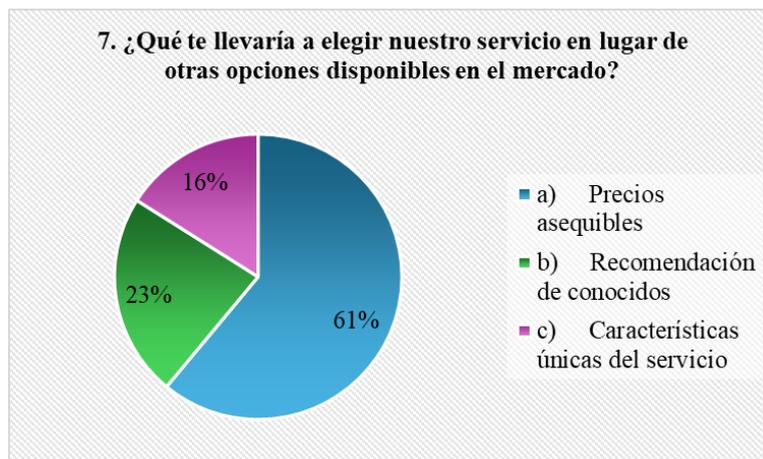
5. En esta pregunta, se refuerzan la primera y la segunda propuesta de valor mediante una encuesta realizada a 119 personas. Se les consultó sobre las acciones que les gustaría que nuestra empresa emprendiera en el futuro para mejorar su experiencia como cliente. Los resultados mostraron que el 62% expresó interés en una amplia variedad de paquetes personalizados completo de eventos empresariales desde la comida hasta el sonido, el 29% deseaba la adaptación de los espacios de eventos a la ubicación preferida por el cliente, y el 9% valoraba una atención al cliente excepcional.



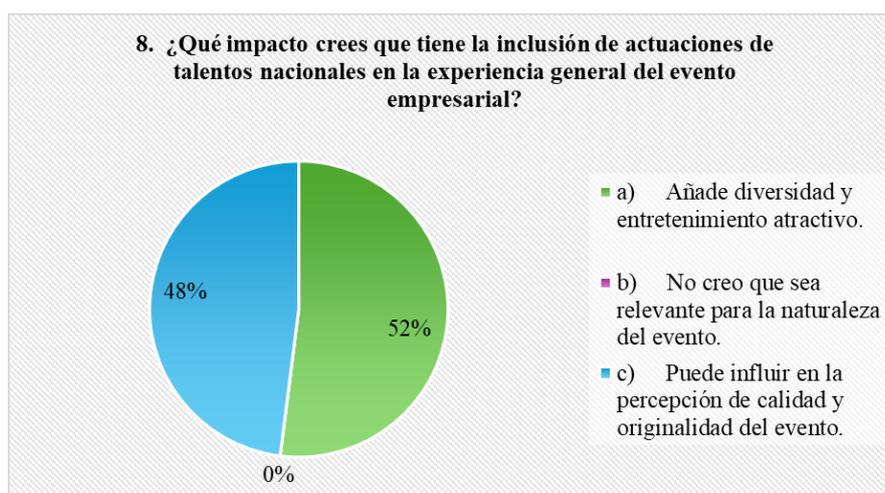
6. En este contexto, se verifica la eficacia y rapidez que potencia las propuestas de valor uno y dos. Se indagó sobre los principales beneficios percibidos al utilizar nuestros servicios, donde el 51% destacó la optimización del tiempo, el 38% mencionó un incremento en la satisfacción del cliente, y el 11% consideró la posibilidad de promover negocios y emprendimientos.



7. En este punto de la investigación, se determina y fortalece la tercera propuesta de valor mediante una consulta sobre los factores que influirían en la elección del servicio de la empresa en lugar de otras opciones disponibles en el mercado. Los resultados revelaron que el 61% de los encuestados optaría por precios asequibles, el 23% consideraría las recomendaciones de conocidos, y el 16% valoraría las características únicas del servicio ofrecido por la empresa.

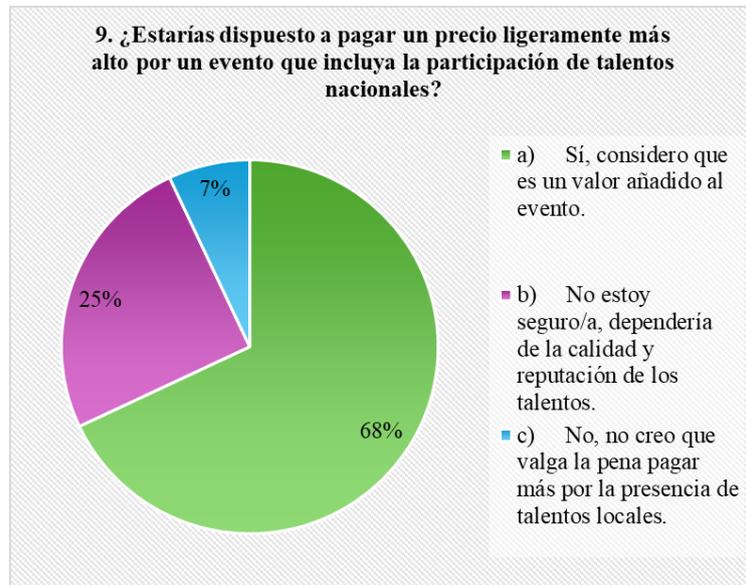


8. En esta etapa de desarrollo, la empresa determina y consolida la cuarta propuesta de valor a través de una encuesta que indaga sobre los factores que podrían beneficiar la inclusión de actuaciones de talentos nacionales en la experiencia global de los eventos empresariales. Los resultados obtenidos muestran que el 52% de los encuestados señala que esto añade diversidad y entretenimiento atractivo, mientras que el 48% opina que puede influir en la percepción de calidad y originalidad del evento.

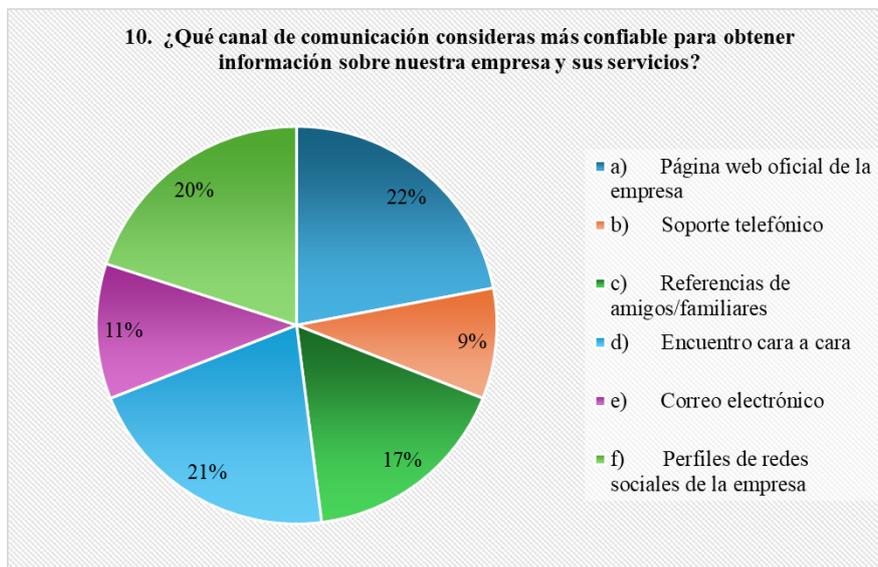


9. En esta sección, la empresa redefine y refuerza su cuarta propuesta de valor mediante una encuesta que explora los factores que podrían respaldar la implementación del proyecto. Se preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a pagar un precio ligeramente más

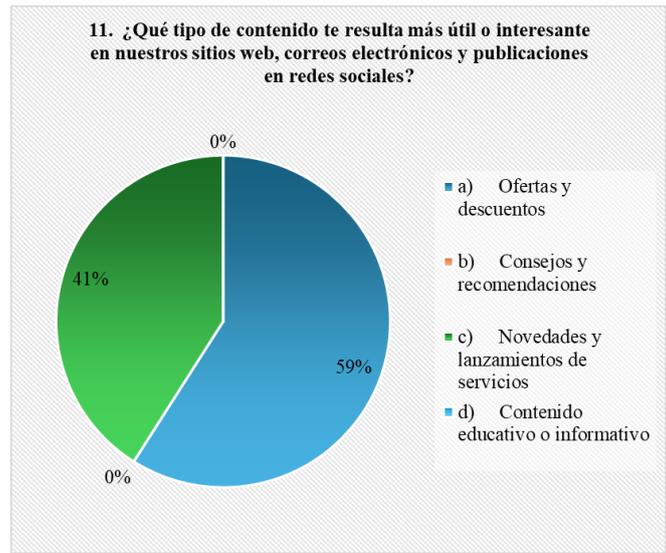
alto por un evento que incluya la participación de talentos nacionales. Los resultados obtenidos muestran que el 68 % de los encuestados considera que sí, es un valor agregado al evento, mientras que el 25 % señala que no está seguro, dependiendo de la calidad y reputación de los talentos, y el 7 % opina que no, no considera que valga la pena pagar más por la presencia de talentos locales.



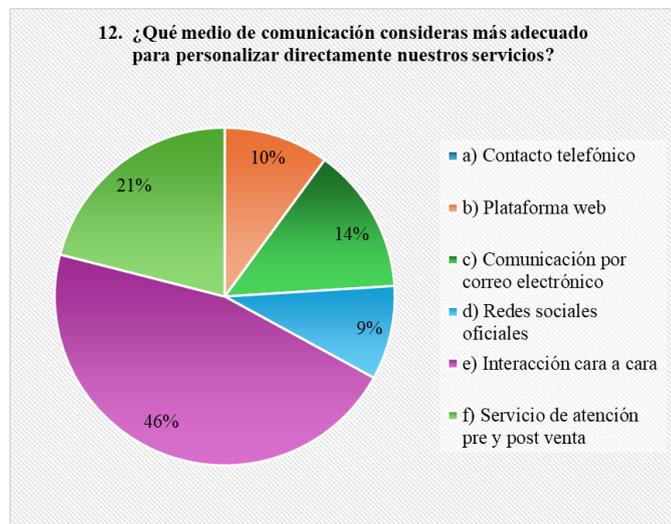
10. En el análisis del segmento de canales de distribución, se investigó en una muestra de 119 individuos cuál consideraban como el medio más fiable para obtener información sobre la empresa y sus servicios. Los resultados revelaron que el 22% confía en la página web oficial de la empresa, el 11% señala correos electrónicos, el 9% prefiere el soporte telefónico, el 17% se inclina por referencias de amigos/familiares, el 21% opta por encuentros cara a cara, y el 20% confía en los perfiles de redes sociales de la empresa.



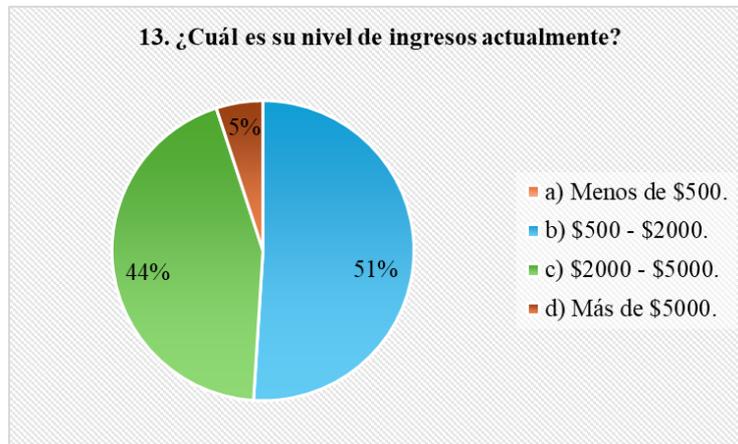
11. Para fortalecer el segmento de canales de distribución y validar la estrategia de implementación publicitaria, se llevó a cabo una encuesta a 119 usuarios. Se planteó la siguiente consulta para respaldar la viabilidad a referirse a qué tipo de contenido encuentras más útil o interesante en nuestros sitios web, correos electrónicos y publicaciones en redes sociales. Los resultados indicaron que el 59% de los encuestados prefirió ofertas y descuentos, mientras que el 41% mostró interés en el lanzamiento de servicios.



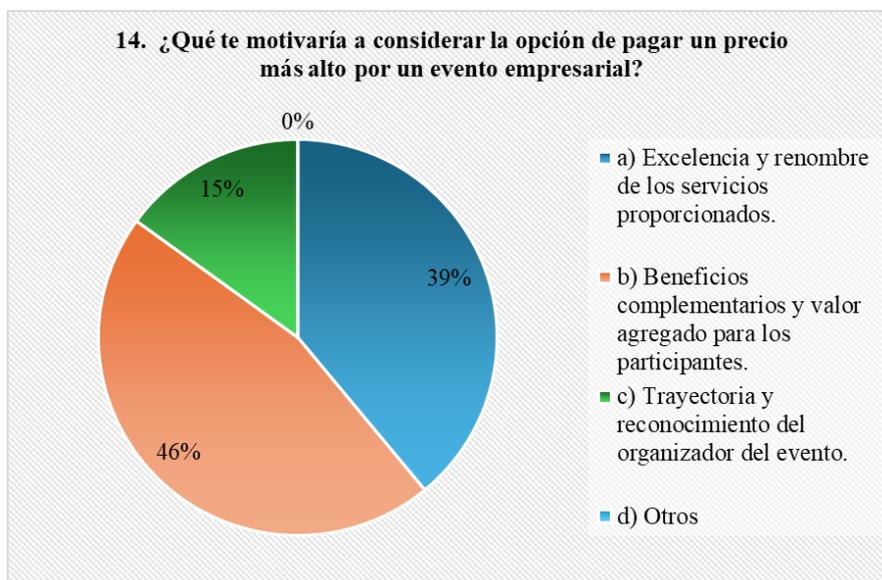
12. Para defender la relación con los clientes y certificar su viabilidad, se realizó una encuesta a 119 usuarios. Se les preguntó sobre el medio de comunicación más apropiado para personalizar directamente nuestros servicios. Los resultados mostraron que el 46% prefirió la interacción cara a cara, el 14% optó por la comunicación por correo electrónico, el 21% valoró el servicio de atención pre y post venta, el 10% mencionó la plataforma web oficial, y el 9% mencionó las redes sociales oficiales.



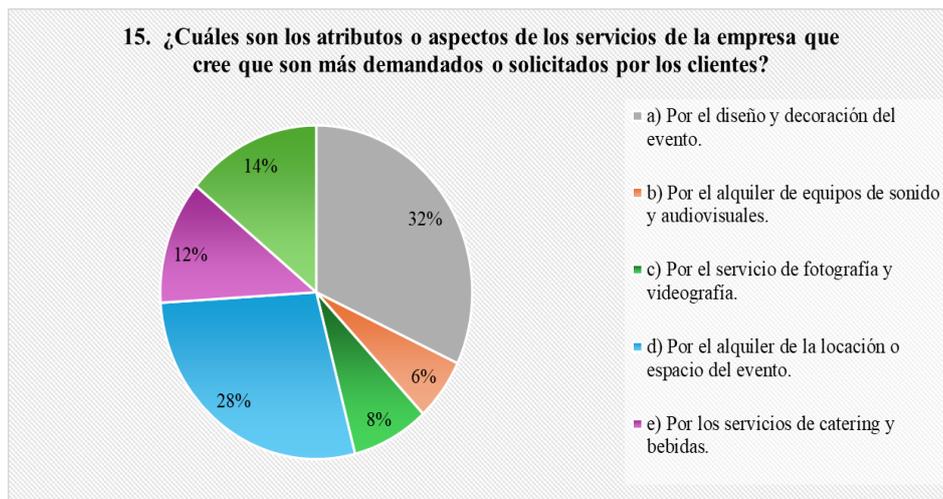
13. El análisis del nivel de ingreso de las personas, para fortalecer el argumento de las fuentes de ingresos, en establecer precios en relación de los servicios que ofrece la empresa, se tomó una muestra de 119 individuos revela que el 51% percibe un salario que oscila entre \$500 y \$2000 dólares, mientras que el 44% reporta un salario en el rango de \$2000 a \$5000 dólares. Solo el 5% de la muestra tiene ingresos superiores a \$5000 dólares.



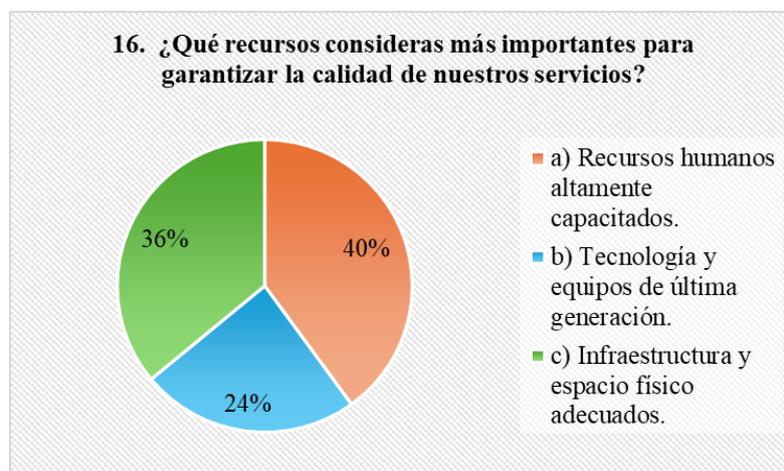
14. En el análisis destinado a evaluar si las personas estuvieran dispuestas a pagar por nuestros servicios a precios competitivos, se les preguntó qué les motivaría a considerar la opción de pagar un precio más alto por un evento empresarial. La muestra respondió con un 39% indicando la excelencia y renombre de los servicios proporcionados, un 46% mencionando beneficios complementarios y valor agregado para los participantes, y un 15% considerando la trayectoria y reconocimiento del organizador del evento. Estos resultados refuerzan la idea de que las personas están dispuestas a pagar precios competitivos siempre y cuando los servicios de los eventos empresariales sean eficientes, rápidos y ofrezcan beneficios adicionales.



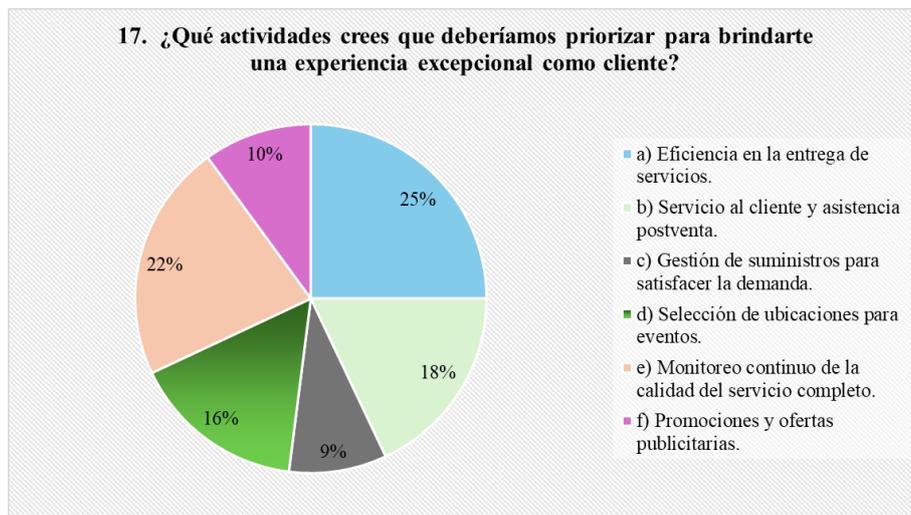
15. En esta observación, se buscó determinar la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos por la empresa y su impacto en los ingresos del primer año comercial. La encuesta reveló que el 32% considera que los ingresos provienen principalmente del diseño y decoración del evento, seguido por el 28% que atribuye los ingresos al alquiler de la locación o espacio del evento. Además, el 14% mencionó las tarifas de consultoría para la organización personalizada de paquetes completos, el 12% los servicios de catering y bebidas, el 8% el servicio de fotografía y videografía, y el 6% el alquiler de equipos de sonido y audiovisuales.



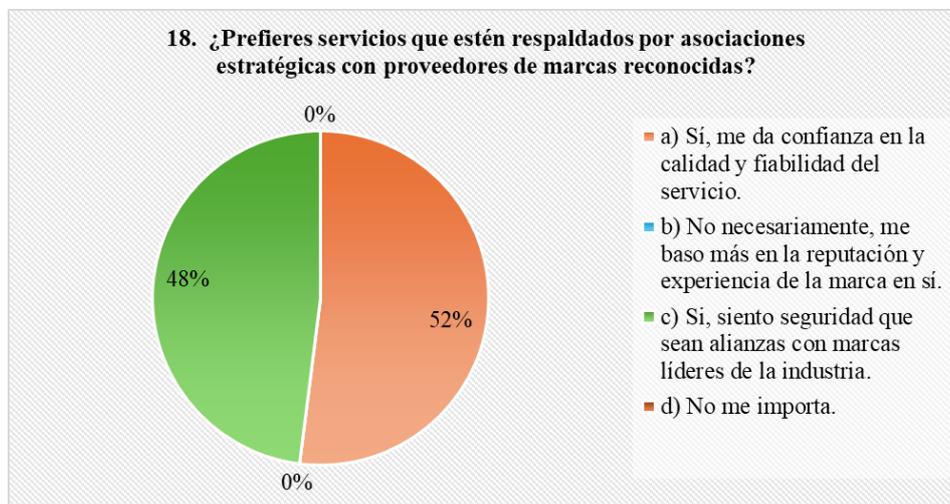
16. La exploración sobre los recursos clave esenciales para el funcionamiento de la empresa, como el capital humano, físico y financiero, y para respaldar qué recursos son fundamentales para garantizar la excelencia de los servicios, se realizó una encuesta a través de una muestra representativa. Los resultados revelaron que el 40% considera que los recursos humanos altamente capacitados son primordiales, seguidos por el 36% que señaló la importancia de contar con una infraestructura y espacio físico adecuados, mientras que el 24% valoró la relevancia de la tecnología y equipos de última generación.



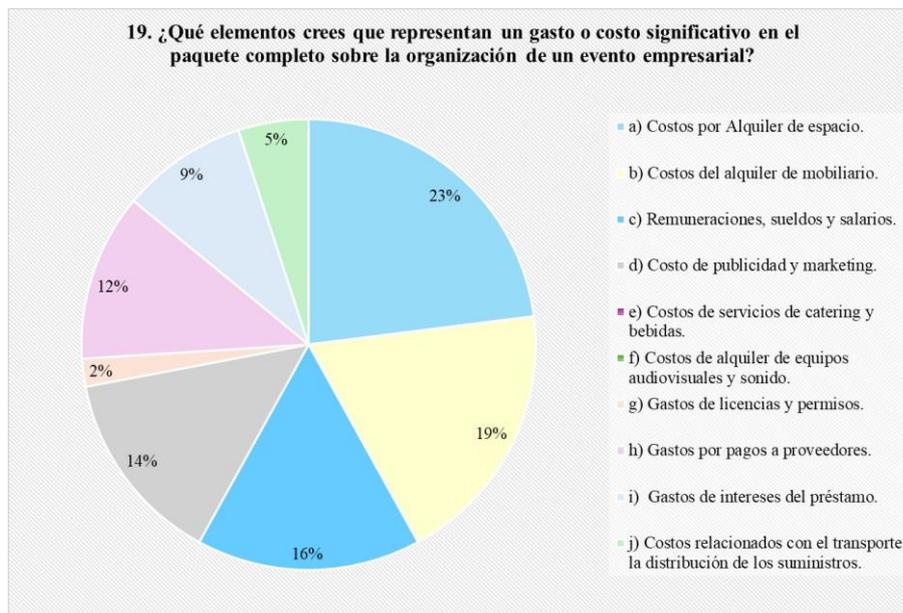
17. Para tantear la viabilidad de las actividades clave que son esenciales para garantizar la calidad de los servicios, se llevó a cabo una encuesta en la que se consultó a la muestra sobre cuáles que actividades creen que deberíamos priorizar para brindarte una experiencia excepcional como cliente. Según los resultados obtenidos, el 25% destacó la importancia de la eficiencia en la entrega a tiempo de los servicios, el 22% mencionó la necesidad del monitoreo continuo de la calidad del servicio completo, el 18% resaltó la atención al cliente y el soporte postventa, el 16% priorizó la selección de ubicaciones para eventos, el 10% valoró las estrategias de promoción y ofertas publicitarias, mientras que el 9% mencionó la gestión de suministros para satisfacer a toda la demanda.



18. En la indagación sobre los socios clave del modelo Canvas, se consultó a una muestra de 119 personas sobre la satisfacción de la empresa al establecer alianzas estratégicas con proveedores reconocidos. El 52% respondió afirmativamente, expresando confianza en la calidad y fiabilidad del servicio, mientras que el 48% indicó sentir seguridad al ver alianzas con marcas líderes de la industria.



19. En la observación de la organización de costos para determinar los factores que influyen en los costos al establecer los precios de mercado, se observa mediante el muestreo que el 23% de los encuestados identifica los costos por alquiler de espacio como un factor significativo. El 19% señala que los costos del alquiler de mobiliario son relevantes, mientras que el 16% destaca los gastos de honorarios, sueldos y salarios. Por otro lado, el 14% considera que el costo de publicidad y marketing impacta en los costos totales, y el 12% menciona los gastos por pagos a proveedores. Además, el 9% menciona los gastos de intereses del préstamo, el 5% los costos relacionados con el transporte y distribución de los suministros, y el 2% los gastos de licencias y permisos.



20. Para un estudio más específico sobre los costos en una pequeña empresa, especialmente en lo que respecta a los sueldos y salarios, se consultó a la muestra sobre la importancia que atribuyen a este aspecto en la organización y ejecución de eventos. El resultado reveló que el 100% de los encuestados subraya que gastos en salarios es un papel crucial para el éxito del evento, mantener liquidez constante para estos gastos.

