

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador
Departamento de Economía, Ambiente y Territorio
Convocatoria 2023 - 2025

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS SOCIALES Y
CORPORATIVOS EN LA QUINTA SAN MIGUEL EN PATATE PROVINCIA DE
TUNGURAHUA

Juan Pablo Martínez Mesías

Asesor: Hugo De Jesús Jácome Estrella

Lectores: Fander Falconí Benítez, Fernando Martin Mayoral

Quito, julio de 2025

Índice de contenidos

Resumen	5
Agradecimientos	7
Introducción	10
Capítulo 1. Análisis del entorno	14
1.1. Fuerzas macroeconómicas.....	14
1.1.1. Condiciones del mercado global	14
1.1.2. Infraestructura económica	15
1.1.3. Productos básicos y otros recursos	15
1.2. Fuerzas del mercado.....	16
1.2.1. Segmentos de mercado.....	16
1.2.2. Necesidades y demandas	16
1.2.3. Cuestiones de mercado.....	17
1.2.4. Costos de cambio	19
1.2.5. Capacidad generadora de ingresos	19
1.3. Fuerzas de la industria.....	20
1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor	20
1.3.2. Inversores	21
1.3.3. Competidores incumbentes	21
1.3.4. Nuevos jugadores	22
1.3.5. Productos y servicios sustitutos.....	23
1.4. Tendencias clave	23
1.4.1. Tendencias legales/normativas.....	23
1.4.2. Tendencias tecnológicas.....	25
Capítulo 2. Evaluación FODA	27
2.1. Evaluación interna: fortalezas y debilidades	28
2.1.1. Fortalezas	28
2.1.2. Debilidades	30
2.2. Evaluación externa: oportunidades y amenazas	31
2.2.1. Oportunidades	31
2.2.2. Amenazas	33
Capítulo 3. Propuesta de modelo de negocio	36
3.1. Metodología.....	36
3.2. Análisis CANVAS.....	37
3.2.1. Segmentos de clientes	37

3.2.2. Propuesta de valor.....	38
3.2.3. Canales.....	40
3.2.4. Relación con los clientes.....	41
3.2.5. Fuentes de ingresos.....	42
3.2.6. Actividades clave.....	43
3.2.7. Recursos clave.....	44
3.2.8. Socios clave.....	45
3.2.9. Estructura de costos.....	46
3.3. Lienzo CANVAS.....	47
Capítulo 4. Análisis económico y financiero.....	49
4.1. Inversión inicial.....	49
4.2. Ingresos.....	50
4.3. Gastos.....	51
4.4. Evaluación económica y financiera.....	51
4.4.1. Estado de situación financiera.....	52
4.4.2. Estado de resultados.....	53
4.4.3. Análisis financiero.....	54
4.5. Flujo de caja.....	56
4.6. Cálculo del VAN y TIR.....	58
4.7. Escenarios.....	59
4.7.1. Optimista.....	59
4.7.2. Pesimista.....	60
Conclusiones.....	62
Referencias.....	66
Anexos.....	68

Índice de ilustraciones

Tablas

Tabla 4.1. Inversión inicial.....	49
Tabla 4.2. Detalle ingresos.....	50
Tabla 4.3. Proyección de gastos.....	51
Tabla 4.4. Estado de situación financiera.....	52
Tabla 4.5. Estado de resultados.....	53
Tabla 4.6. Índices financieros.....	54
Tabla 4.7. Flujo de caja proyectado.....	57
Tabla 4.8. Indicadores de rentabilidad y evaluación financiera.....	58
Tabla 4.9. Escenario optimista.....	60
Tabla 4.10. Escenario pesimista.....	61

Gráficos

Gráfico 1.1. Participación salones de eventos por provincia, 2018.....	17
Gráfico 1.2. Participación salones de eventos por provincia, 2024.....	18
Gráfico 1.3. Participación salones de eventos por región, 2024.....	18
Gráfico 2.1. Matriz FODA Quinta San Miguel.....	35
Gráfico 3.1. Frecuencia de realización de diferentes tipos de eventos sociales.....	38
Gráfico 3.2. Lienzo de CANVAS Quinta San Miguel.....	48

Esta tesis/tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

Esta tesis desarrolla un plan de negocios para Quinta San Miguel QSM, un espacio de eventos sociales y corporativos ubicado en Patate, Tungurahua, diseñado para 150 asistentes en un entorno natural de 8 000 m². El estudio comienza con un análisis del entorno macroeconómico, evaluando variables como crecimiento del PIB regional, inflación, tasas de interés y tipo de cambio, así como condiciones del mercado global, la cadena de valor y las tendencias legales y normativas, incluidas licencias de turismo y certificaciones ambientales. A continuación, se realiza un diagnóstico FODA que identifica fortalezas, infraestructura exclusiva y servicios integrales; debilidades, dependencia de clientes locales y estacionalidad; oportunidades, mercados corporativos y turismo sostenible; y amenazas, cambios regulatorios y competencia. La propuesta se estructura mediante nueve bloques del CANVAS: segmentos de clientes individuales y corporativos; propuesta de valor centrada en experiencias únicas y sostenibles; canales de venta; relaciones personalizadas; fuentes de ingresos diversificadas; recursos clave humanos y tecnológicos; actividades esenciales; socios estratégicos; y estructura de costos optimizada. La metodología combinó encuestas a 260 potenciales clientes y modelación financiera a cinco años bajo tres escenarios. Los resultados financieros muestran un flujo de caja creciente de USD 33 420 en el primer año a USD 75 705 en el tercero, un VAN positivo y una TIR del 12,57 % en el escenario pesimista, confirmando la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Se recomiendan diversificar servicios, fortalecer el marketing digital, adoptar tecnologías eco-amigables y establecer alianzas estratégicas sólidas para consolidar la competitividad en este sector.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Ecuador por brindar el entorno académico y los recursos necesarios para el desarrollo de esta tesis. Mi gratitud especial al Profesor Hugo Jácome, cuya orientación experta y respaldo constante han sido clave en cada etapa del trabajo. Asimismo, a toda la planta docente del programa por sus valiosas enseñanzas y apoyo intelectual, y al Profesor Javier Álvarez por su colaboración en los trámites administrativos, cuya eficiencia facilitó el cumplimiento oportuno de cada requisito.

Dedicatoria

A Dios, por el don de la vida, por darme la fortaleza para avanzar y por acompañarme en cada paso de este camino con su guía y misericordia.

A mi hija María Emilia Martínez Ortega, por ser mi mayor inspiración y la luz que da sentido a mis esfuerzos, con la esperanza de dejarle un camino lleno de amor, ejemplo y dignidad; y a mi esposa Delia María Ortega Brito, por tu amor inquebrantable, tu apoyo constante y por caminar a mi lado en cada desafío como compañera, consejera y sostén.

A la memoria de mis padres, Alicia y Ramiro, y de mi hermano Diego, cuyo amor, enseñanzas y presencia espiritual me acompañan siempre. A mi hermano Ramiro Fernando, por su cercanía fraterna.

Y a todos quienes han confiado en mí, que con su aliento, ejemplo o compañía silenciosa han contribuido a que hoy pueda culminar esta etapa tan importante. Este logro también les pertenece.

Epígrafe

El conocimiento no es un fin, sino el punto de partida para transformar realidades.

—Anónimo

Introducción

En los últimos años, la industria de eventos ha experimentado una profunda transformación, impulsada por cambios en los patrones de consumo, avances tecnológicos y un entorno económico cada vez más competitivo. Las personas y organizaciones buscan experiencias únicas que integren calidad, atención personalizada y entornos memorables. Estas nuevas demandas han reconfigurado las expectativas del público, dando paso a modelos de negocio que superan la simple provisión de espacios, y que promueven servicios integrales, sostenibles y diferenciadores.

Existe una creciente demanda por servicios de organización de eventos que ofrezcan experiencias integrales, personalizadas y en entornos naturales. Sin embargo, la oferta actual es limitada, fragmentada y poco especializada, lo que genera una brecha entre las expectativas de los clientes y los servicios disponibles. Esta situación limita el acceso a soluciones de calidad y representa una oportunidad de desarrollo económico poco aprovechada.

En este contexto, surge la siguiente pregunta central que guía el proyecto: ¿Cómo puede Quinta San Miguel fortalecer su posicionamiento competitivo mediante un modelo de negocio basado en servicios integrales y marketing digital, atendiendo la necesidad de experiencias personalizadas en el mercado de eventos de Patate, Tungurahua? Para responder a esta interrogante, se plantea un conjunto de preguntas de investigación que permitirán abordar la problemática desde distintas dimensiones. En primer lugar, ¿qué oportunidades y amenazas se identifican en el mercado de eventos para Quinta San Miguel a través del análisis FODA? Esta pregunta permitirá comprender el entorno externo e interno que afecta al negocio. En segundo lugar, ¿cómo puede estructurarse un modelo de negocio para Quinta San Miguel utilizando la metodología CANVAS? Lo cual facilitará definir y visualizar de forma clara su propuesta de valor, recursos, actividades clave y segmentos de clientes. Finalmente, ¿cuál es la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio propuesto para Quinta San Miguel?, interrogante esencial para evaluar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto en el corto y mediano plazo.

Quinta San Miguel (QSM) enfrenta el desafío de identificar y captar a su público objetivo, conformado por clientes que valoran un entorno natural, exclusivo y personalizado para celebrar eventos sociales, que van desde reuniones familiares hasta encuentros corporativos. Este reto no solo requiere comprender las necesidades específicas del mercado, sino también adaptarse a una constante transformación. Para alcanzar este propósito, es esencial analizar

los perfiles de quienes podrían beneficiarse de los servicios ofrecidos, con la identificación de sus preferencias, gustos y expectativas, así como detectar las tendencias emergentes en el sector de eventos sociales. En la actualidad, la demanda ha superado la oferta tradicional de alquiler de salones de eventos, lo que refleja un cambio significativo en las expectativas. Ahora, las personas buscan soluciones integrales que abarquen la planificación, organización y ejecución completa del evento, lo que demuestra que priorizan experiencias memorables y sin complicaciones. Por esta razón, los anfitriones confían estas responsabilidades a los organizadores, quienes aseguran que cada evento se ajuste a las expectativas y necesidades de los clientes (Granja Gómez 2019)

De esta manera, la quinta busca posicionarse en este segmento, con la oferta de servicios para una amplia variedad de clientes. Entre ellos, se encuentran parejas jóvenes, familias y grupos de amigos, empresas medianas y grandes, así como a profesionales y ejecutivos que requieren espacios agradables para eventos corporativos. Dentro del grupo de clientes individuales, se destacan las parejas jóvenes con ingresos medios-altos que se encuentran en la etapa de planificar la celebración de su boda. Según el Registro Estadístico de Matrimonios y Divorcios 2023, elaborado por el INEC en mayo del 2024, la tasa de matrimonios aumentó de 30,8 en 2022 a 31,2 en 2023, lo que representa un crecimiento aproximado del 0,4%. (INEC 2024a)

Por lo tanto, QSM identifica una oportunidad interesante en la captación de grupos de amigos que desean organizar celebraciones informales, como cumpleaños, reuniones sociales y despedidas de soltero(a). Los clientes corporativos también constituyen un segmento importante. Entre ellos, se encuentran empresas medianas y grandes, así como profesionales y ejecutivos que buscan espacios adecuados e ideales para llevar a cabo eventos corporativos como conferencias, capacitaciones y reuniones de equipo. Este tipo de clientes aprecia el profesionalismo, la exclusividad y la calidad de servicio que ofrece el entorno donde se desarrollan sus actividades.

Desde el punto de vista teórico, el diseño de modelos de negocio constituye una herramienta esencial para estructurar la manera en que una empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur 2011). A su vez, el marketing digital se ha consolidado como un elemento fundamental para incrementar la presencia de las organizaciones en el mercado y fortalecer la relación con los clientes mediante estrategias de comunicación adaptadas a los nuevos entornos tecnológicos (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2017). Asimismo, la sostenibilidad empresarial se presenta como un componente clave para mejorar la

competitividad y promover prácticas de responsabilidad social y ambiental (Elkington 1997). La incorporación de estos enfoques resulta indispensable para el diseño de modelos de negocio innovadores en el sector de eventos. En este contexto, Quinta San Miguel busca no solo adaptarse a las transformaciones del mercado, sino también liderarlas mediante una oferta de servicios integrales, personalizados y responsables con el entorno.

El proyecto del modelo de negocio tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades y expectativas de su segmento de mercado. Para cumplir con este propósito, se enfoca en incrementar su presencia y visibilidad mediante estrategias de marketing digital, ofrecer servicios integrales y personalizados que se adapten a las demandas específicas de cada cliente, y aprovechar la belleza natural del entorno como un diferenciador clave. Además, se plantea mejorar de forma continua la experiencia del cliente y expandir la oferta de servicios para eventos corporativos, lo que incluye la construcción de instalaciones modernas y el desarrollo de programas de team building. Los entornos cambiantes, junto con el avance de las tecnologías de la información y el internet, han impulsado su popularización a nivel global (Jansen et al., 2017). Gran parte de la investigación acerca de modelos de negocio se ha centrado en la presencia en redes digitales (Hedman y Kalling 2003).

Por lo tanto, Es fundamental incrementar la visibilidad y presencia virtual de la empresa, con la mejora en las estrategias de marketing digital y el refuerzo de su actividad en redes sociales. El objetivo es atraer a un mayor número de clientes potenciales mediante campañas publicitarias específicas diseñadas y dirigidas a los segmentos de mercado identificados, con la finalidad de elevar el reconocimiento de la marca y despertar interés en sus servicios.

Cabe destacar que el modelo de negocio es un indicador clave del comportamiento financiero (Weill et al 2005). En este sentido, la oferta de servicios integrales y personalizados se convierte en otro pilar fundamental. QSM se compromete a proporcionar soluciones completas que abarquen desde la planificación hasta la ejecución de eventos, tanto en sus instalaciones como en lugares externos, según las necesidades del cliente. Asimismo, esto incluye una atención personalizada y asesoramiento durante todo el proceso, lo que asegura y garantiza que cada detalle se ajuste a las preferencias individuales de quienes contratan los servicios.

Aprovechar la belleza natural del entorno, resulta un atractivo principal para captar clientes que buscan eventos en ambientes al aire libre y elegantes. La quinta se posiciona como un lugar ecológico y responsable con la naturaleza, lo que incrementa las iniciativas sostenibles y

comunica de manera activa sus esfuerzos a los clientes para promover una imagen de compromiso con el medio ambiente. De hecho, estos modelos de negocio, innovadores y modernos pueden ser exitosos sin importar la edad de la empresa, la industria o el sector (Giesen et al 2010).

Para mejorar la experiencia del cliente, QSM implementará sistemas eficientes que recopilen y utilicen la retroalimentación de cada segmento. Además, también ofrecerá flexibilidad en la planificación y organización de eventos, adaptándose a diversas necesidades y tipos de celebraciones, tanto dentro como fuera de sus instalaciones, para garantizar la satisfacción total de los clientes.

En consecuencia, ampliar la oferta de servicios para eventos corporativos es esencial. Por ello, la empresa aprovechará sus instalaciones modernas y adaptadas para reuniones, conferencias y capacitaciones, lo que ampliará su oferta de servicios y diversificará su propuesta de valor. igualmente, se desarrollarán programas de team building y actividades corporativas que aporten beneficios a las empresas clientes, que brinden experiencias únicas y fortalezcan el trabajo en equipo y la cohesión empresarial, ya sea en la quinta o en la ubicación preferida por el cliente. A pesar de ello, el creciente interés por la innovación se explica por el ritmo acelerado de cambios en el mundo actual, la competencia entre las industrias y la demanda de experiencias superiores para los consumidores (McGrath 2011).

Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio basado en servicios integrales y estrategias de marketing digital que permita fortalecer el posicionamiento competitivo de Quinta San Miguel en el mercado de eventos sociales y corporativos de Patate, Tungurahua.

Objetivos específicos

- Analizar el entorno económico, social y competitivo que afecta a la industria de eventos en la región de Patate, Tungurahua.
- Evaluar las oportunidades y amenazas del mercado mediante un análisis FODA.
- Diseñar una propuesta de modelo de negocio utilizando la metodología CANVAS.
- Describir la situación económica y financiera del modelo de negocio.

Capítulo 1. Análisis del entorno

El análisis del entorno de Quinta San Miguel permite comprender el conjunto de factores externos que influyen en su operación y desarrollo, tanto a nivel regional como global. Esta sección examina las dinámicas económicas, sociales, tecnológicas y normativas que configuran las oportunidades y riesgos del negocio de organización de eventos en Patate.

1.1. Fuerzas macroeconómicas

1.1.1. Condiciones del mercado global

El entorno económico global tiene un impacto significativo en el modelo de negocio de la quinta, que se enfoca en la organización de eventos en un entorno natural y exclusivo. Las principales condiciones del mercado global que afectan a la empresa son:

Crecimiento económico global: La estabilidad y crecimiento de la economía nacional influyen en el gasto discrecional de las personas y empresas. Un incremento económico sólido aumenta la demanda de eventos sociales y corporativos, mientras que una recesión puede reducirla. La economía ecuatoriana creció un 4,2% en términos reales durante el año 2021, tras la contracción del 7,8% registrada en 2020 (CEPAL 2022). Sin embargo, según estimaciones del Banco Central del Ecuador, el crecimiento fue de 2,5% en 2022, 2,3% en 2023 y se proyecta en 2,0% para 2024, con expectativas moderadas para 2025-2026. Estos datos reflejan una fase de desaceleración económica, asociada a la recuperación postpandemia, volatilidad internacional y menor inversión pública.

Inflación y tasas de interés: La inflación reduce el poder adquisitivo de los clientes y eleva los costos operativos de la quinta, mientras que las tasas de interés altas incrementan el costo de los préstamos necesarios para realizar mejoras y expansiones. Según el BCE, la inflación anual se mantuvo controlada en torno al 2,3% en 2024. Las tasas de interés activas promedio alcanzaron el 11,2% para actividades productivas, lo que demanda estrategias de financiamiento eficientes y reducción de costos para preservar la rentabilidad.

Tipos de cambio: Las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden hacer que los servicios de la empresa sean más o menos atractivos para clientes internacionales. Un tipo de cambio favorable puede incentivar el turismo y atraer eventos organizados por clientes extranjeros. En este sentido, el índice de precios al consumidor (IPC) de agosto de 2024 registró una variación mensual positiva de 0.22%, que representa un porcentaje mínimo en comparación con años anteriores (INEC 2024b). Este comportamiento del IPC puede tener un impacto moderado en la competitividad de los servicios.

1.1.2. Infraestructura económica

Accesibilidad y transporte: La calidad de las vías de acceso y el transporte público en la Zona Centro de Ecuador influye directamente en la capacidad de los clientes para llegar a la QSM. En particular, las ciudades de Ambato, Riobamba y Patate presentan desafíos en cuanto a tiempo, lo que puede dificultar la llegada de clientes.

Infraestructura digital: La disponibilidad y calidad de la infraestructura digital, como internet de alta velocidad, es indispensable para las operaciones de marketing y la gestión de eventos. Esta infraestructura no solo facilita la comunicación con clientes y proveedores, sino que también permite una promoción eficaz en redes sociales y plataformas digitales.

Mercado de capital

El acceso al capital es vital para la expansión y mejora continua de los servicios de la QSM. Factores relevantes incluyen:

Disponibilidad de financiamiento: La banca privada, fondos de garantía y programas de impulso a emprendimientos turísticos (como los créditos otorgados por BanEcuador o líneas del MIPRO) representan fuentes clave de financiamiento. No obstante, las elevadas tasas de interés y requisitos de colateral limitan el acceso para pequeñas empresas.

Inversión externa: La atracción de inversores interesados en el sector turístico y de eventos puede proporcionar el capital necesario para proyectos de expansión y desarrollo de nuevas instalaciones y servicios. Además, los modelos de negocio no se pueden considerar estáticos a lo largo del tiempo, se deben cambiar y modificar de acuerdo con varias tendencias (Lecocq y Demil 2009). En consecuencia, la capacidad de adaptarse y atraer inversiones es clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

1.1.3. Productos básicos y otros recursos

Recursos naturales: El mantenimiento de un entorno natural atractivo requiere un acceso sostenible a recursos como agua y energía. La gestión ambiental responsable es fundamental para preservar la belleza natural de la quinta.

Materiales y proveedores: El negocio depende de insumos como decoración, catering, transporte y construcción, cuyos precios presentan alta volatilidad por factores estacionales o internacionales (combustibles, logística, alimentos). Además, se debe considerar el costo de mano de obra calificada (chefs, técnicos en sonido, organizadores), que representa un

componente importante del gasto operativo. Existe escasez relativa de personal especializado en eventos fuera de grandes ciudades, lo que eleva los costos o limita la oferta.

1.2.Fuerzas del mercado

1.2.1. Segmentos de mercado

(Mutis y Ricart 2008) plantean que la estructura del mercado adopta la forma de una pirámide, en la que la cúspide está ocupada por los consumidores con mayor capacidad económica, mientras que la base agrupa a la mayoría de la población, caracterizada por ingresos bajos y altos niveles de pobreza. Los autores destacan una “inconsistencia estratégica” al ignorar este último segmento. QSM, por su parte, atiende a varios segmentos de mercado, cada uno con características y necesidades específicas:

Clientes individuales: Parejas jóvenes que planean bodas, familias que buscan un lugar especial para celebraciones (aniversarios, cumpleaños), y grupos de amigos que organizan eventos sociales (cumpleaños, despedidas de soltero/a). Cada uno de estos segmentos tiene expectativas específicas en cuanto a la calidad del servicio, el ambiente y los detalles que hacen memorable el evento. Por lo tanto, es fundamental ofrecer un servicio que se adapte a sus necesidades y deseos.

Clientes empresariales: Empresas medianas y grandes que requieren espacios para eventos corporativos, conferencias, capacitaciones y reuniones de equipo. Este segmento valora la profesionalidad, exclusividad y calidad del servicio. Proporcionar un entorno que facilite la productividad y que se ajuste a las necesidades tecnológicas y logísticas de estos eventos es esencial.

1.2.2. Necesidades y demandas

Cada segmento tiene necesidades y demandas específicas que la QSM debe satisfacer:

Clientes individuales: Los clientes individuales valoran no solo la belleza del lugar, sino también los servicios integrales que incluyen desde la planificación hasta la ejecución del evento, con opciones de catering y decoración. Además, de la atención personalizada, con asesoramiento y seguimiento en cada etapa para garantizar que todos los detalles se ajusten a las expectativas.

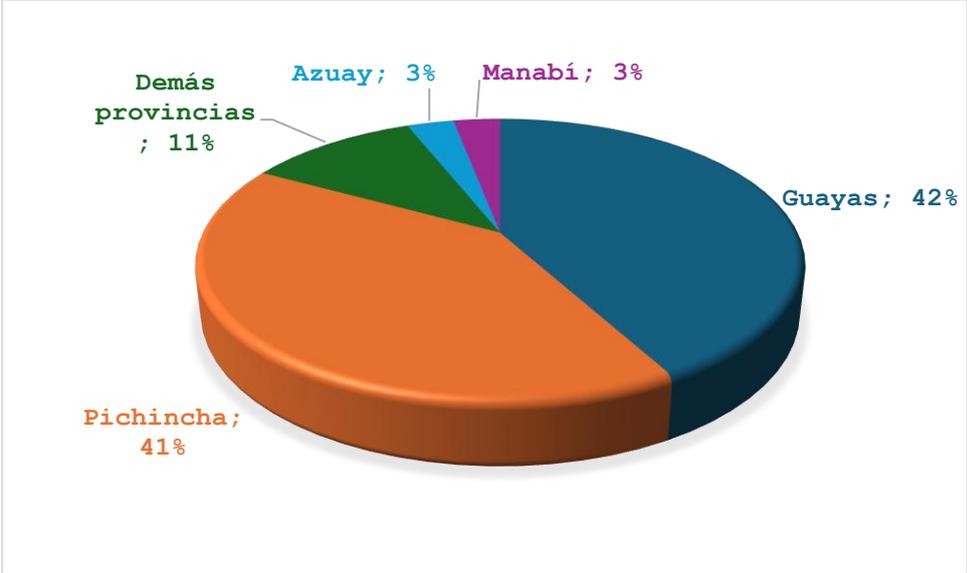
Clientes empresariales: Los clientes empresariales necesitan de instalaciones adecuadas para reuniones, conferencias y capacitaciones. Los servicios de alta calidad deben destacar por la atención al detalle y la profesionalidad en la organización de eventos corporativos. Las

instalaciones deben contar con equipamiento moderno, como sistemas de audio y video, que faciliten la realización de actividades empresariales. Además, de ofrecer experiencias personalizadas, como programas de team building y actividades corporativas, adaptadas a las necesidades de cada empresa. La innovación en modelos de negocio se trata de que los gerentes se concentren, en vez de, en su celebración o servicio, en las relaciones con sus clientes e invitados (Morris 2009).

1.2.3. Cuestiones de mercado

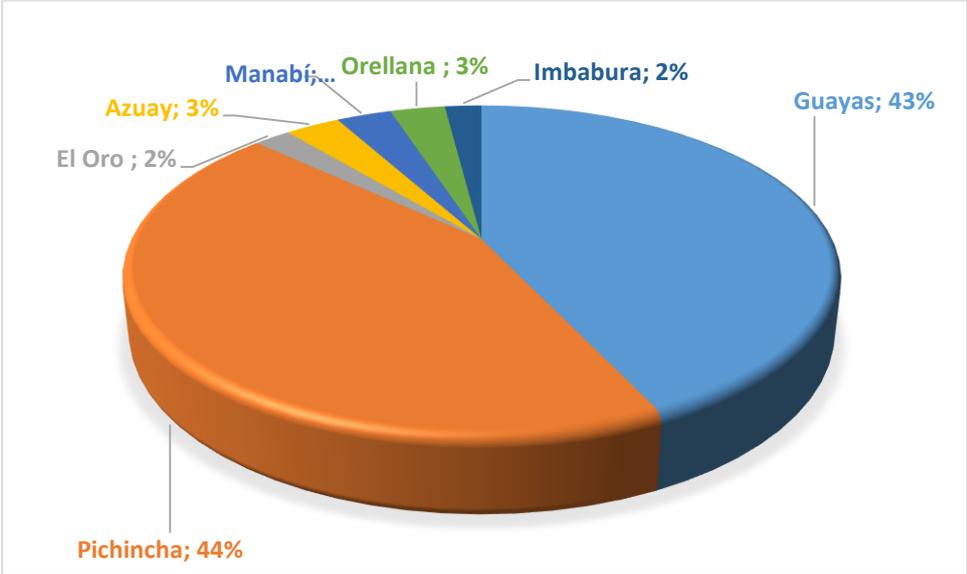
Los salones de eventos ubicados en hoteles suelen prestar sus servicios bajo la categoría de alojamiento. En el año 2018, Pichincha y Guayas, concentraron el 83% de esta actividad a nivel provincial, destacándose como los principales polos de desarrollo en este sector. Las empresas dedicadas a esta área generaron 901 plazas de trabajo, donde las MiPyMES representaron el 93% de los empleos creados (CFN 2018). A nivel regional, la distribución actual muestra que el 49% de esta actividad se concentra en la Sierra, el 46% en la Costa y el 5% en la Amazonía. En el ámbito provincial, Pichincha y Guayas mantienen su predominio, y agrupan el 87% de la actividad, mientras que el 13% restante se distribuye en otras provincias.

Gráfico 1.1. Participación salones de eventos por provincia, 2018



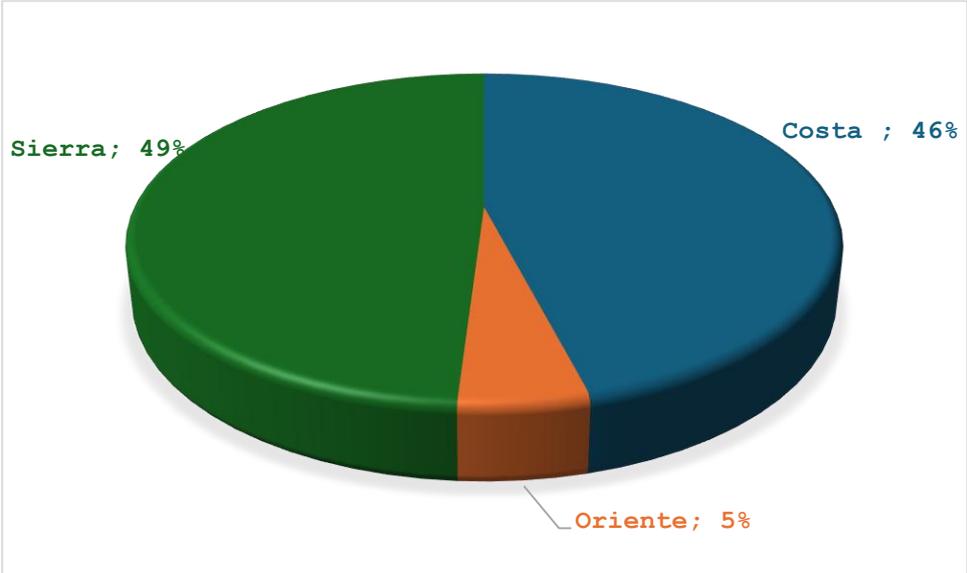
Elaborado por el autor a partir de Corporación Financiera Nacional (2018).

Gráfico 1.2. Participación salones de eventos por provincia, 2024



Elaborado por el autor a partir de Corporación Financiera Nacional (2018).

Gráfico 1.3. Participación salones de eventos por región, 2024



Elaborado por el autor a partir de Corporación Financiera Nacional (2018).

Existen varias cuestiones de mercado que afectan el modelo de negocio de Quinta San Miguel:

Competencia local: En la región, existen otros lugares de eventos que ofrecen servicios similares, lo que representa un desafío para la quinta. Para destacar, la empresa debe enfocarse en su entorno natural, la calidad de servicio y la capacidad de personalizar cada evento. En este sentido, “la continua adaptación e innovación en los modelos de negocio se ha

convertido en una estrategia clave para contrarrestar los efectos de la competencia y mejorar la competitividad” (Svejenova y Vives 2009, 70).

Estacionalidad: La demanda de servicios puede fluctuar según la temporada del año, con picos durante las vacaciones y días festivos. Para garantizar una ocupación constante, es esencial desarrollar estrategias que permitan mantener la actividad incluso en periodos en los que la demanda es menor, como promociones especiales o eventos temáticos.

Tendencias del mercado: Las preferencias del mercado pueden cambiar con el tiempo, lo que exige que la empresa esté atenta a las tendencias emergentes en la industria de eventos. Adaptarse a manera rápida a estos cambios no solo permite satisfacer las expectativas del mercado, sino también conservar una ventaja competitiva.

1.2.4. Costos de cambio

Para los clientes, los costos de cambio al elegir otro proveedor de servicios de eventos pueden ser significativos:

Logísticos y de coordinación: Cambiar de proveedor requiere reorganizar aspectos logísticos y de coordinación, un proceso que resulta costoso y complejo. Este cambio afecta tanto la planificación de los eventos como la calidad del servicio, ya que es necesario ajustar los tiempos, los recursos y la comunicación con el nuevo proveedor. Además, la transición genera incertidumbre, lo que podría afectar la experiencia del cliente.

Confianza y relación: La relación establecida entre los clientes y la quinta, se basa en la confianza y el conocimiento de sus preferencias. Este vínculo tiene un valor significativo, ya que garantiza que cada evento se ajuste a las expectativas del cliente. Cambiar de proveedor implicaría comenzar desde cero en esta relación.

Calidad del servicio: La calidad y exclusividad del servicio ofrecido por la QSM resultan difíciles de replicar por otros proveedores. Este factor genera un alto nivel de fidelidad entre los clientes, por la experiencia que genera el desarrollo de actividades en las instalaciones.

1.2.5. Capacidad generadora de ingresos

La capacidad de Quinta San Miguel para generar ingresos está influenciada por varios factores:

Diversificación de servicios: Ofrecer una amplia gama de servicios que incluye eventos personales y corporativos ayuda a diversificar las fuentes de ingresos. Este enfoque no solo

reduce la dependencia de un único tipo de renta, sino que también permite captar diversos segmentos de mercado que maximizan las oportunidades de negocio.

Flexibilidad y personalización: La capacidad de adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada cliente es un factor clave para justificar precios más altos y aumentar la satisfacción de este, y reforzar el posicionamiento en el mercado.

Marketing eficaz: Estrategias de marketing bien diseñadas, como campañas en redes sociales, participación en ferias y desarrollo de materiales promocionales aumentan la visibilidad. Esto no solo atrae a más clientes, sino que también incrementa los ingresos al posicionar el negocio como una opción preferente en el mercado de eventos.

Calidad y exclusividad: La combinación de servicios de alta calidad y un entorno natural exclusivo permite justificar precios premium. Este enfoque atrae a clientes que están dispuestos a pagar más por una experiencia diferente, además refuerza la percepción de valor y distingue a la empresa de la competencia.

1.3. Fuerzas de la industria

1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor

En la industria de eventos, los proveedores y otros actores de la cadena de valor son fundamentales para el éxito del modelo de negocio de la empresa. Algunos de los actores clave incluyen:

Proveedores de catering: Trabajar con empresas de catering que ofrecen alimentos y bebidas de alta calidad, adaptados a las necesidades específicas de cada evento. Estos garantizan calidad y el disfrute de una experiencia gastronómica excepcional, que satisfacen los gustos y requerimientos de los clientes, lo que contribuye al éxito general del evento.

Proveedores de decoración: Proveedores expertos en la decoración de eventos, capaces de crear atmósferas únicas y elegantes. Especializados en la ambientación de espacios, que transformen los lugares según el estilo y temática deseada, con la adición de un toque personalizado que eleve la experiencia de los asistentes.

Proveedores de entretenimiento: DJs, bandas en vivo, animadores y otros profesionales del entretenimiento que aseguran que cada evento sea memorable. Estos proveedores aportan dinamismo y diversión, debido a que se adaptan a las preferencias de los clientes y crean momentos inolvidables para los invitados.

Proveedores de tecnología: Empresas especializadas que suministran equipos de audio, video, sistemas de sonido y proyectores. Estos recursos tecnológicos son esenciales para conferencias, celebraciones y presentaciones, lo que asegura que cada detalle funcione a la perfección.

Agencias de marketing: Agencias que gestionan campañas de marketing digital y tradicionales, que incrementan la visibilidad de la empresa y atraen a nuevos clientes. Esto fortalece la presencia del negocio en el mercado y refuerzan su posicionamiento como líder en la organización de eventos.

1.3.2. Inversores

Los inversores juegan un papel crucial en el crecimiento y expansión de QSM. La inversión puede provenir de diversas fuentes:

Inversores privados: Individuos o grupos que invierten capital en la empresa con la expectativa de obtener retornos financieros. Su participación no solo proporciona recursos para desarrollo y crecimiento de la empresa, sino que también contribuye a fortalecer su posicionamiento en el mercado, lo que permite la mejor continua de sus servicios.

Instituciones financieras: Bancos y otras instituciones crediticias que ofrecen financiamiento para apoyar en la expansión de las instalaciones. Estos recursos son esenciales para la adquisición de equipos modernos, además de la cobertura de gastos operativos. Por lo tanto, facilita el crecimiento de la empresa y su capacidad para ofrecer diversos servicios de alta calidad.

Subvenciones y fondos gubernamentales: Programas de financiamiento gubernamental diseñados para impulsar la industria turística y de eventos. Estas subvenciones y fondos apoyan mejoras en infraestructura, expansiones y proyectos innovadores que permiten a la empresa mantenerse competitiva y alineada con las tendencias del mercado.

1.3.3. Competidores incumbentes

Quinta San Miguel enfrenta competencia de varios jugadores establecidos en la industria de eventos:

Otras quintas y fincas: Lugares similares en la región que ofrecen entornos naturales y servicios de eventos. Estos sitios atraen a clientes que buscan experiencias semejantes, lo que representa un desafío para diferenciarse. Para mantenerse competitiva, la quinta debe innovar y adaptar sus servicios a las expectativas cambiantes del mercado.

Hoteles y centros de convenciones: Existen establecimientos que cuentan con instalaciones diseñadas específicamente para eventos que además ofrecen paquetes competitivos. Los mismos suelen incluir diversos servicios como catering, decoración y entretenimiento, y hacen que estos lugares sean atractivos. Para competir con estos establecimientos, la empresa debe destacar su enfoque en la exclusividad y personalización de cada evento, lo que ofrece una experiencia única que vaya más allá y se ajuste a las necesidades y deseos específicos de sus clientes.

Restaurantes y salones de eventos: Lugares más reducidos que se especializan en eventos íntimos y personalizados. A pesar de que estos espacios son más pequeños, su distinción en actividades de menor escala atrae a clientes que buscan un ambiente acogedor. Para competir con este tipo de lugares, la quinta puede considerar diversificar su oferta y adaptarse a este segmento, con opciones personalizadas para eventos más pequeños, sin sacrificar la calidad y exclusividad que la distingue.

Para diferenciarse frente a sus competidores, la QSM debe enfocarse en tres aspectos clave: su entorno natural, la personalización de cada evento y la exclusividad de sus servicios. Estos elementos, combinados con una atención especializada enfocándose en la experiencia del cliente, permitirá a la quinta posicionarse como una opción preferente en el mercado de eventos.

1.3.4. Nuevos jugadores

Nuevas quintas y fincas: Nuevas ubicaciones que ofrecen servicios similares y compiten por el mismo segmento de mercado. Para mantener su ventaja competitiva, la quinta debe enfocarse en reforzar su propuesta de valor, de manera que destaque su entorno natural y exclusivo, la calidad de sus servicios y la atención personalizada a los clientes.

Espacios innovadores: Nuevos conceptos de espacios para eventos, diseñados para ofrecer experiencias únicas y modernas, pueden atraer a clientes que buscan algo diferente. Estos espacios representan una competencia emergente, por lo que resulta necesario innovar de forma continua y adaptarse a las tendencias del mercado.

Tecnología y plataformas digitales: Empresas tecnológicas que ofrecen soluciones digitales para la planificación y gestión de eventos, que podrían cambiar la dinámica de la industria. Estas plataformas y tecnología pueden facilitar procesos y mejorar la experiencia del cliente, además permitirá a la empresa mantenerse competitiva y ofrecer un servicio eficiente y moderno.

1.3.5. Productos y servicios sustitutos

Existen varios productos y servicios que pueden ser considerados sustitutos para los servicios ofrecidos por QSM:

Eventos en hoteles y resorts: Estos lugares pueden ofrecer paquetes todo incluido que atraen a clientes que buscan comodidad y soluciones integrales. Estos establecimientos combinan alimentación, alojamiento y servicios de eventos en un solo lugar, lo que resulta un atractivo para quienes priorizan la conveniencia.

Eventos en la propia casa del cliente: Algunas personas prefieren organizar eventos en sus propios hogares, con servicios de catering y decoración contratados por separado. Esto representa un desafío debido a que se reduce la necesidad de alquilar espacios externos. Aunque la opción de eventos en casa puede ser más económica para algunas personas.

Espacios públicos: Parques y otros espacios públicos son una alternativa económica para organizar eventos, ya que suelen tener costos de alquiler más bajos. Sin embargo, estos lugares carecen de servicios y comodidades básicas, lo que puede complicar la organización.

1.4. Tendencias clave

Las tendencias clave abarcan cambios legales, ambientales y sociales que configuran las expectativas de clientes y el marco operativo de QSM, orientando su oferta hacia la sostenibilidad y cumplimiento normativo.

1.4.1. Tendencias legales/normativas

Regulaciones de salud y seguridad: Normativas relacionadas con la seguridad de los eventos, incluidas normas de salud pública, higiene alimentaria y protección laboral. Estas regulaciones son fundamentales para generar confianza con los clientes.

Licencias y permisos: La necesidad de obtener y mantener licencias para operar como un espacio para eventos, incluidas los permisos de la venta de alcohol, la música en vivo y otros servicios adicionales. Cumplir con estos requisitos legales evita sanciones y garantiza que la empresa pueda ofrecer una experiencia completa y sin complicaciones a sus clientes.

Quinta San Miguel, como establecimiento dedicado a la organización de eventos turísticos, debe cumplir con el proceso de obtención del Certificado de Registro de Turismo conforme a la Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo. Este trámite, dirigido a personas naturales o jurídicas que actúan como organizadores de eventos, congresos, convenciones y reuniones, se realiza en línea a través de la plataforma

SITURIN. Los requisitos principales son el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y, si se trata de una persona jurídica, el documento constitutivo que acredite la actividad turística como parte del objeto social. Una vez aprobado el trámite, la Autoridad Nacional de Turismo efectúa una inspección en un plazo máximo de 60 días para verificar el cumplimiento de los requisitos declarados (Ministerio de Turismo [MINTUR] 2024).

Normativas ambientales: Regulaciones que afectan el uso y mantenimiento de espacios naturales. Implementar prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente no solo permite cumplir con estas normativas, sino que también atrae a clientes conscientes de la importancia de la sostenibilidad ambiental.

En el marco regulatorio ecuatoriano, la organización de eventos en espacios naturales debe alinearse con normativas ambientales específicas. De acuerdo con la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (2014) y el Código Orgánico del Ambiente (2017), las actividades empresariales deben garantizar un uso eficiente de los recursos naturales, incluyendo el agua y la biodiversidad (Agencia de Regulación y Control del Agua 2014; Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica 2017). Esto implica no solo una adecuada gestión de los recursos utilizados durante los eventos, sino también la implementación de medidas de restauración y conservación que mitiguen el impacto ambiental generado.

Cabe destacar que existen incentivos tributarios y financieros para las empresas que implementan prácticas de sostenibilidad ambiental, promovidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, con el objetivo de prevenir el daño del medio ambiente (Pino Villarroel, Redroban Ortiz y Ortega Ullaurin 2024). Estos incentivos se alinean con las tendencias globales que impulsan la transición hacia modelos de negocio sostenibles y resilientes, orientados a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los compromisos internacionales en materia de cambio climático y biodiversidad.

En este contexto, Quinta San Miguel debe considerar los posibles riesgos normativos futuros, como restricciones al uso de agua para actividades comerciales, la obligatoriedad de planes de manejo ambiental para la realización de eventos, y mejores exigencias en el tratamiento de residuos sólidos. La anticipación a estos cambios regulatorios no solo permitirá el cumplimiento legal, sino también fortalecerá su posicionamiento como empresa socialmente responsable.

Tendencias sociales y culturales

Las tendencias sociales y culturales influyen en las expectativas y demandas de los clientes de QSM:

Preferencia por la personalización: Los clientes buscan experiencias personalizadas y únicas para sus eventos, lo que implica ofrecer servicios adaptados a las necesidades y deseos específicos de cada cliente. La empresa puede satisfacer esta demanda con opciones flexibles y únicas, que van desde la planificación hasta la ejecución de eventos, que asegure la identidad de la organización.

Aumento del interés por la sostenibilidad: La preocupación por el medio ambiente está en aumento, y los clientes valoran los lugares que implementan prácticas sostenibles.

Aprovechar los esfuerzos en sostenibilidad ambiental puede atraer este segmento de mercado al adoptar medidas como la promoción de actividades ecológicas y el uso eficiente de los recursos.

Experiencias memorables y únicas: Existe una creciente demanda por eventos que trasciendan lo funcional y se conviertan en experiencias inolvidables. La integración de elementos culturales, temáticos y creativos puede hacer que los eventos sean únicos, con celebraciones que cumplan con las expectativas de los asistentes.

Enfoque en el bienestar: Actividades que promueven el bienestar físico y mental, como retiros y eventos al aire libre, que tienen cada vez más popularidad. La quinta puede aprovechar esta tendencia al ofrecer programas diseñados para fomentar la conexión entre el entorno y clientes que buscan experiencias que combinan la celebración y el cuidado personal.

1.4.2. Tendencias tecnológicas

Según Granja Gómez (2019), “el desarrollo tecnológico e industrial del sector va de la mano con la innovación constante en el sentido de tendencias y facilidad tanto para clientes como organizadores, esto crea una mejor apariencia en la realización de cada evento” (p.9).

Plataformas de gestión de eventos: El uso de software y aplicaciones especializadas para la planificación y gestión de eventos mejora la eficiencia y la experiencia del cliente. Estas herramientas facilitan una organización más precisa y una comunicación efectiva, lo que permite la optimización del proceso y personalizado.

Marketing digital: Las estrategias de marketing digital, como el uso de redes sociales y campañas de publicidad online, son fundamentales para aumentar la visibilidad de la empresa y atraer a nuevos clientes. Estas tácticas permiten segmentar y llegar a públicos específicos.

Realidad aumentada y virtual: Las tecnologías de realidad aumentada ofrecen a los clientes la posibilidad de realizar recorridos virtuales por las instalaciones de la quinta. Esta innovación les permite visualizar cómo será su evento antes de realizar la reserva, lo que mejora la confianza en la elección del lugar y facilita la toma de decisiones.

Equipos de audio y video avanzados: Invertir en tecnología de punta como sistemas de sonido de alta calidad y equipos de proyección avanzados, puede diferenciar a QSM de sus competidores. Estos recursos elevan la experiencia del cliente y garantizan que cada evento cuente con los estándares técnicos más altos.

Tendencias socioeconómicas

Las tendencias socioeconómicas influyen en la capacidad de gasto y las decisiones de los clientes:

Crecimiento económico regional: El crecimiento económico en la Zona Centro de Ecuador, especialmente en ciudades como Ambato, Riobamba y áreas cercanas de Patate, puede impulsar la demanda de servicios de eventos. Este aspecto genera un mayor poder adquisitivo en la región, lo que se traduce en más oportunidades para la quinta de captar clientes interesados en celebraciones de alta calidad.

Ingresos medios a altos: Enfocarse en clientes con ingresos medios y altos permite a QSM ofrecer servicios premium que justifiquen precios más elevados. Este segmento de mercado aprecia la exclusividad, la calidad y la personalización, que se alinea con la propuesta de valor del lugar.

Turismo y movilidad: La atracción de turistas a la región que buscan experiencias únicas y memorables puede aumentar la base de clientes potenciales. Este flujo de visitantes representa una oportunidad para posicionar la empresa como un destino preferente para celebraciones y eventos en un entorno exclusivo y natural.

Impacto de la pandemia: La pandemia de COVID-19 ha cambiado las dinámicas de los eventos, con una mayor demanda de espacios al aire libre y lugares que permitan el distanciamiento social. QSM puede aprovechar esta tendencia al destacar su entorno natural y su capacidad para ofrecer actividades adaptadas a las expectativas de los clientes.

Capítulo 2. Evaluación FODA

En este contexto, el análisis FODA de la QSM examina factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para optimizar la organización de eventos sociales (Casas Cárdenaz, Vargas Hernández y Almanza Jiménez 2017). Este enfoque estratégico, ampliamente utilizado en la planificación empresarial, permite detectar elementos clave para formular estrategias competitivas, según lo señalan (Kotler y Keller 2016). Así, al comprender su posición actual, QSM puede diseñar estrategias efectivas para fortalecer su presencia en el mercado y responder a los desafíos del entorno.

Fortalezas

Entre las principales fortalezas de la quinta se encuentra su enfoque en la sostenibilidad, que integra aspectos económicos, ambientales y sociales. Este compromiso con prácticas responsables atrae a clientes conscientes del cuidado del medio ambiente y alinea a la empresa con las tendencias globales de consumo (Mas, 2024). Además, su historial comprobado en la personalización de eventos y la incorporación de servicios innovadores ha sido clave para su diferenciación actual frente a la competencia. Se destaca también la adaptabilidad del modelo a diversos tipos de eventos (sociales, corporativos, temáticos) y el liderazgo del equipo emprendedor, que refleja una sólida capacidad de gestión, creatividad y visión estratégica.

Oportunidades

QSM puede aprovechar políticas favorables y oportunidades de expansión en el sector de eventos sociales. El crecimiento económico regional, los incentivos a los emprendimientos sostenibles y los apoyos públicos al turismo comunitario representan una ventana para captar nuevos segmentos de mercado. Además, surgen nichos de valor como el turismo de bienestar, retiros corporativos y bodas temáticas en entornos naturales. Estas oportunidades se alinean con cambios normativos y tendencias sociales de mayor interés por la experiencia, la salud mental y la conexión con la naturaleza (Mendoza López et al 2023).

Debilidades

Entre las debilidades identificadas se encuentra la falta de integración del equipo, lo que puede afectar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Asimismo, se identifican limitaciones en el posicionamiento inicial, especialmente en mercados fuera de la provincia. Existen riesgos financieros asociados a una inversión inicial elevada, además de la dependencia de ciertos proveedores estratégicos, lo que puede generar cuellos de botella

logísticos. Estos factores requieren una gestión interna sólida y estrategias de mitigación para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Amenazas

QSM enfrenta amenazas como la variabilidad en los costos de materiales, la competencia creciente de proveedores con modelos más flexibles y digitales, y la percepción de inseguridad en áreas rurales, que podría afectar la afluencia de clientes. Además, se debe considerar la estacionalidad climática (lluvias) y la vulnerabilidad ante eventos externos como crisis económicas que afectan el gasto discrecional de los hogares.

2.1. Evaluación interna: fortalezas y debilidades

Esta sección analiza los recursos y capacidades internas de QSM para resaltar fortalezas clave y detectar debilidades, sentando la base para el desarrollo de estrategias efectivas.

2.1.1. Fortalezas

Las fortalezas de QSM radican en sus activos diferenciadores y capacidades estratégicas, que le permiten ofrecer servicios exclusivos, adaptarse a las necesidades de los clientes y asegurar calidad constante.

Segmentos de clientes

QSM atiende a dos segmentos clave de clientes: individuales y empresariales. Los clientes particulares, como parejas jóvenes que organizan bodas, familias que celebran eventos especiales y grupos de amigos, buscan experiencias exclusivas para eventos sociales, mientras que los clientes corporativos de medianas y grandes empresas requieren soluciones adaptadas a reuniones colectivas como conferencias, capacitaciones y reuniones de equipo.

Propuesta de valor

QSM se ubica en el valle de la eterna primavera, en un entorno natural y exclusivo de dos hectáreas, con 8000 m² de área social, un horno de leña y un huerto de mandarinas con iluminación nocturna. Su infraestructura está diseñada para eventos de hasta 150 personas e incluye parqueadero para 50 vehículos, carpas, mesas, sillas, parrilla, barra de licores móviles y accesorios decorativos. Además, ofrece servicios personalizados como catering, decoración y planificación integral. Una de sus principales ventajas es la flexibilidad operativa, que permite la organización de eventos tanto en sus instalaciones como en lugares externos.

Relación con los clientes

La quinta prioriza la construcción de relaciones sólidas con sus clientes mediante un servicio profesional y una atención personalizada. Este aspecto garantiza una experiencia positiva desde la planificación hasta el post-evento, lo que refuerza la confianza de quienes eligen sus servicios.

Fuentes de ingresos

Los ingresos de QSM provienen de tres áreas principales: eventos sociales, como bodas, aniversarios, cumpleaños y reuniones familiares o de amigos; eventos corporativos, que incluyen conferencias, capacitaciones y reuniones empresariales; y servicios complementarios, como catering, programas de team building y decoración, que enriquecen la experiencia ofrecida.

Recursos clave

QSM cuenta con recursos esenciales que respaldan su operación, dado que incluye instalaciones de alta calidad con áreas verdes, horno de leña, huerto de mandarinas; equipo humano capacitado en la planificación, marketing, logística; y tecnología avanzada con equipos audiovisuales y software de gestión de eventos. Estos elementos resultan fundamentales para mantener su ventaja competitiva.

Actividades clave

QSM se enfoca en actividades esenciales como la planificación integral, marketing y promoción, gestión de instalaciones y logística y atención al cliente. Estas acciones garantizan el éxito de cada evento.

Socios clave

QSM colabora con proveedores de catering, entretenimiento, decoración, facilitadores de team building, agencias de marketing y publicidad, y tecnológicos. Estas alianzas estratégicas permiten a la empresa ofrecer servicios de calidad, adaptados a las necesidades de cada cliente.

Estructura de costos

Los costos se dividen en operativos, de marketing, de proveedores y tecnológicos. Además, para mantenerse competitiva y ofrecer servicios innovadores la empresa invierte en la

expansión y mejora de sus instalaciones y programas. Por lo tanto, estos factores son clave para asegurar su crecimiento y liderazgo en el mercado de eventos.

2.1.2. Debilidades

En esta sección se detallan las principales debilidades internas de QSM, identificando áreas críticas en recursos, procesos y capacidades que podrían limitar su desempeño y crecimiento.

Segmentos de clientes

QSM enfrenta un desafío en su diversificación demográfica, ya que se enfoca principalmente en clientes de 25 a 50 años, excluyendo a otros grupos con necesidades diferentes. Además, su dependencia de clientes locales limita las oportunidades de atraer turistas fuera de la región centro de Ecuador, restringiendo el crecimiento y expansión del mercado.

Propuestas de valor

La empresa debe fortalecer su posicionamiento competitivo destacando sus ventajas únicas, como su entorno natural y servicios personalizados. Sin embargo, mantener la consistencia en la entrega de estos servicios es crucial, ya que cualquier fallo podría afectar la percepción de calidad y la satisfacción del cliente.

Relaciones con clientes

La gestión de expectativas en la quinta enfrenta desafíos al atender a segmentos como parejas jóvenes y empresas, con necesidades distintas. Además, las estrategias de retención, especialmente para clientes empresariales, deben optimizarse para evitar que busquen alternativas más económicas. Es clave implementar enfoques personalizados y fortalecer el valor percibido de los servicios.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos presentan desafíos debido a la alta dependencia de los eventos sociales, lo que provoca fluctuaciones estacionales. También, la falta de diversificación limita la generación de ingresos constantes, ya que servicios adicionales como programas corporativos no se aprovechan plenamente.

Recursos clave

Las limitaciones en la infraestructura dificultan la atención de múltiples eventos simultáneos y restringen el crecimiento. Asimismo, la empresa necesita actualizar constantemente sus

tecnologías de gestión y comunicación para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Actividades clave

La gestión de eventos requiere optimización para reducir costos y mejorar la eficiencia. Además, las estrategias de marketing tienen dificultades para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes.

Socios clave

QSM puede fortalecer su propuesta de valor al establecer relaciones más sólidas con proveedores clave de catering, decoración y entretenimiento, lo que permitiría una mayor personalización de los servicios, mejoraría la satisfacción del cliente y reforzaría su competitividad en el mercado.

Estructura de costos

Los desafíos incluyen gestionar eficientemente los costos operativos, el mantenimiento de instalaciones y la logística de eventos, además de implementar estrategias efectivas para optimizar recursos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

2.2. Evaluación externa: oportunidades y amenazas

La evaluación externa examina factores del entorno que pueden favorecer o perjudicar a QSM, identificando oportunidades de crecimiento y riesgos emergentes para orientar la toma de decisiones estratégicas.

2.2.1. Oportunidades

Las oportunidades del entorno externo permiten a QSM diversificar mercados, atraer nuevos nichos y fortalecer su posicionamiento.

Segmentos de Clientes

La evaluación externa de QSM destaca oportunidades clave para fortalecer su posición en el mercado, como expandirse a nuevos grupos demográficos, que incluyan jóvenes, personas mayores y turistas internacionales. Su ubicación estratégica facilita atraer clientes de ciudades cercanas y crear paquetes turísticos que combinen eventos con actividades locales, lo que ampliaría su alcance geográfico.

Propuestas de valor

La introducción de nuevos paquetes temáticos y servicios innovadores representa una oportunidad para ampliar la propuesta de valor y captar segmentos no atendidos hasta ahora. La personalización avanzada adapta los servicios a las necesidades de cada cliente, mejorando la percepción de valor. Además, la optimización de costos y la sostenibilidad benefician tanto a la empresa como a sus clientes.

Relaciones con clientes

La empresa puede mejorar al implementar tecnologías avanzadas para gestionar eventos y atención al cliente, optimizando la experiencia en todas las etapas. Además, los programas de fidelización pueden fortalecer la lealtad y expandir la base de clientes.

Fuentes de ingresos

La diversificación de servicios, como paquetes para eventos familiares, retiros corporativos y sesiones de fotos, es clave para captar distintos segmentos y mitigar la estacionalidad. Los paquetes "Campestre 1" y "Campestre 2" son ideales para celebraciones al aire libre, mientras que los eventos "Etiqueta" se enfocan en reuniones formales. Los servicios móviles, como "Móvil Snacks" y "Móvil Etiqueta", ofrecen opciones personalizadas en lugares externos, atrayendo una mayor variedad de clientes.

Recursos clave

La inversión en infraestructura aumentaría la capacidad para eventos y hospedaje, aprovechando el entorno natural como valor añadido. Además, la digitalización con sistemas avanzados de gestión de eventos y reservas en línea optimizaría la operación, mejoraría la experiencia del cliente y garantizaría un servicio más eficiente.

Actividades clave

QSM debe fortalecer su marketing digital con campañas dirigidas y una presencia activa en redes sociales. Crear contenido atractivo, como blogs y videos, resaltará sus valores y experiencias únicas, ampliará su alcance y reforzará su posicionamiento en el mercado.

Socios clave

La colaboración con empresas locales de turismo y organizadores de eventos permite promover paquetes combinados, mientras que la participación en ferias del sector amplía las oportunidades de negocio y fortalece la presencia de QSM en el mercado.

Estructura de costos

La quinta puede optimizar su estructura de costos mediante una gestión efectiva, reducción de gastos operativos y adopción de tecnologías eco-amigables, lo que no solo disminuye los costos a largo plazo, sino que refuerza su imagen sostenible, crecimiento y diferenciación en el mercado.

2.2.2. Amenazas

Este apartado describe las amenazas del entorno externo que pueden impactar a QSM, y que afecten la viabilidad, competitividad y crecimiento de QSM.

Segmentos de clientes

La creciente competencia en el sector de eventos exclusivos, junto con las preferencias de los clientes jóvenes por experiencias urbanas o más económicas, puede limitar el atractivo de QSM. La empresa debe adaptarse a estas tendencias y fortalecer su propuesta de valor.

Propuestas de Valor

Existe el riesgo de que segmentos sensibles al precio perciban un desbalance entre el valor recibido y el precio ofertado, especialmente si no se comunican claramente los beneficios diferenciadores de los servicios

Relaciones con clientes

La creciente demanda de personalización y flexibilidad exige inversiones en tecnología y capital humano, lo que puede aumentar los costos. Para gestionar esto, es crucial equilibrar la calidad del servicio con la rentabilidad, con la implementación de procesos optimizados y herramientas innovadoras sin comprometer la sostenibilidad financiera.

Fuentes de ingresos

La dependencia estacional pone en riesgo la estabilidad económica de la empresa debido a fluctuaciones en la demanda. Para mitigar este impacto, es crucial diversificar los servicios y optimizar los costos, para asegurar así una estabilidad financiera durante todo el año.

Recursos clave

QSM necesita una gestión financiera sólida para manejar variaciones en ingresos y costos, especialmente durante períodos de baja actividad o crisis, lo que garantiza su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Actividades clave

Mantener altos estándares de calidad y atención al cliente es desafiante en un mercado competitivo, especialmente con limitaciones de recursos y presiones económicas. QSM debe optimizar sus procesos para asegurar que la calidad del servicio no se vea comprometida.

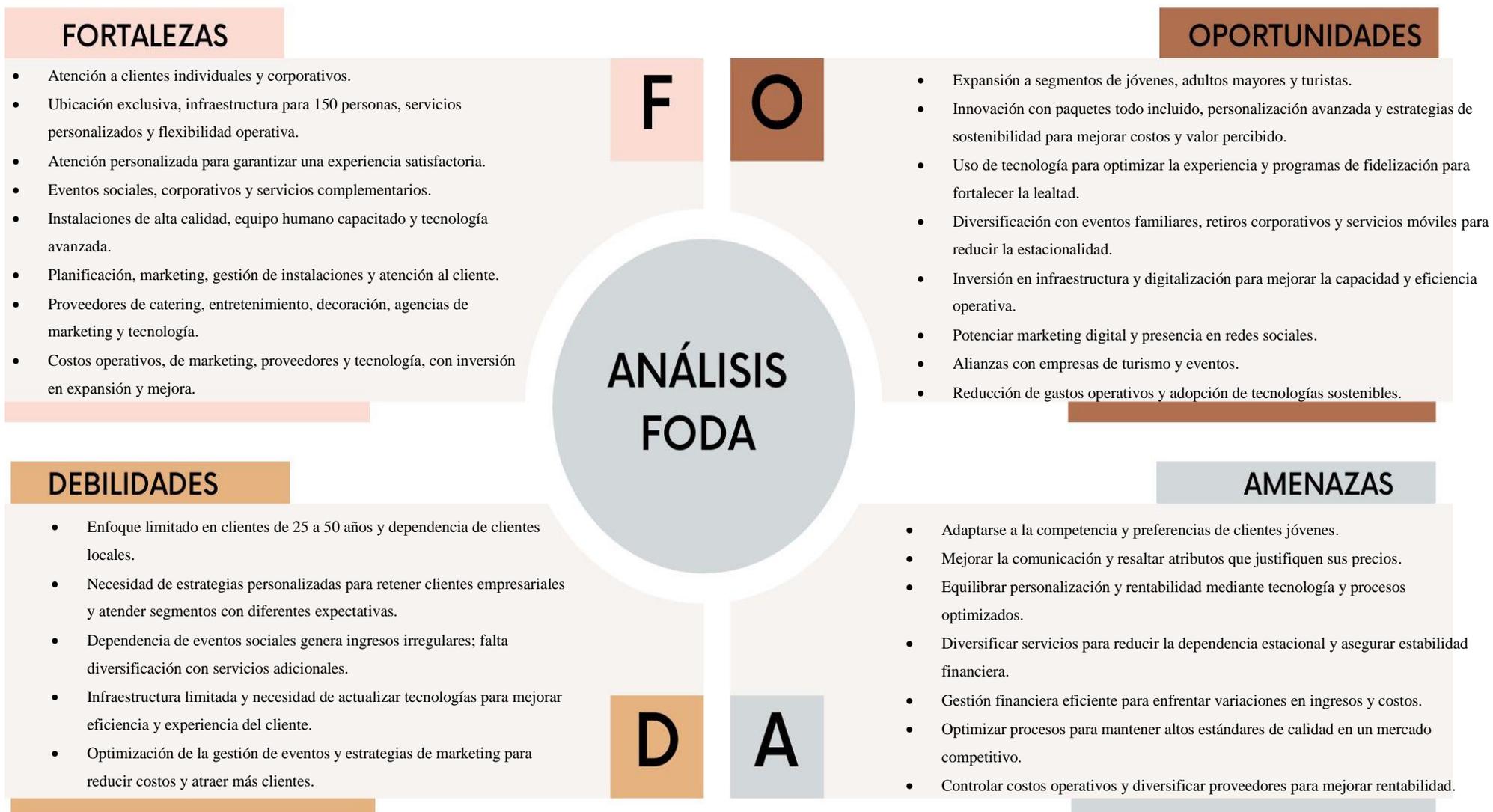
Socios clave

La dependencia de proveedores externos para servicios clave puede afectar la calidad y consistencia del servicio. QSM debe establecer planes de contingencia y alianzas estratégicas para asegurar la excelencia y continuidad de la operación.

Estructura de costos

El aumento de los costos operativos, debido a la inflación y variaciones en los insumos, puede afectar la rentabilidad de QSM. Para enfrentar esto, es clave optimizar recursos y diversificar proveedores.

Gráfico 2.4. Matriz FODA Quinta San Miguel



Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Capítulo 3. Propuesta de modelo de negocio

Un modelo de negocio define como una organización crea, entrega y captura valor, mediante la estructura de sus recursos y actividades para generar ingresos y rentabilidad (Teece 2010). En la economía actual, es clave para alinear las operaciones internas con las demandas del mercado (Zott; Amit y Massa 2011).

En el sector de eventos, el modelo CANVAS es útil debido a la diversidad de actores involucrados, como proveedores y clientes. Esta herramienta visual facilita la gestión de recursos y actividades clave, con la mejora de la eficiencia y ofrece experiencias personalizadas. En un entorno globalizado y digital, el modelo CANVAS permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios, lo que es esencial para mantener la competitividad (Osterwalder y Pigneur 2010).

3.1. Metodología

Para analizar el mercado de eventos organizados por la QSM, se aplicó la metodología CANVAS. Este modelo, según los autores (Osterwalder y Pigneur 2011), permite describir un prototipo de negocio mediante nueve módulos fundamentales que representan la lógica empresarial para generar ingresos. Estos elementos abarcan aspectos clave como los usuarios, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica, y funcionan a manera de una herramienta estratégica para estructurar procesos y sistemas organizacionales. El lienzo CANVAS incluyó los siguientes componentes: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los consumidores, flujo de ingresos, recursos, actividades y socios clave, así como la estructura de costos (Portugal Mamani y Márquez Tirado 2021).

Para evaluar el mercado potencial de QSM, se aplicaron 260 encuestas mediante el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este enfoque se basó en la accesibilidad y disposición de los participantes, lo que permitió obtener información rápida y directa de un segmento representativo de clientes potenciales, como parejas jóvenes, empresas y familias interesadas en eventos corporativos y sociales. El formulario de encuesta incluyó 15 preguntas estructuradas, diseñadas para recopilar datos relevantes sobre preferencias, comportamientos y disposiciones de gasto. Esta información se levantó en el mes de noviembre de 2024.

Aunque el método de muestreo no garantiza una representatividad estadística total, pero, los resultados obtenidos ofrecen una tendencia para orientar decisiones estratégicas. Estos datos

son fundamentales para ajustar el modelo de negocio y la propuesta de valor de la empresa y asegurar que coordinen con las necesidades del mercado.

3.2. Análisis CANVAS

El Análisis CANVAS desglosa los nueve bloques clave del modelo de negocio de QSM, facilitando la identificación de su propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, recursos, actividades y socios estratégicos.

3.2.1. Segmentos de clientes

El análisis de los segmentos de clientes identifica dos grupos principales: clientes individuales y empresariales. Cada categoría, presenta necesidades y comportamientos distintos, lo que requiere un enfoque diferenciado para satisfacer sus expectativas. Los clientes individuales incluyen parejas jóvenes y familias que buscan un entorno natural y exclusivo para la celebración de eventos como bodas, aniversarios, cumpleaños y reuniones sociales. Este segmento, valora la personalización y la calidad del servicio. Por otro lado, los clientes empresariales comprenden empresas medianas y grandes que requieren espacios adecuados para conferencias, capacitaciones y reuniones de equipo.

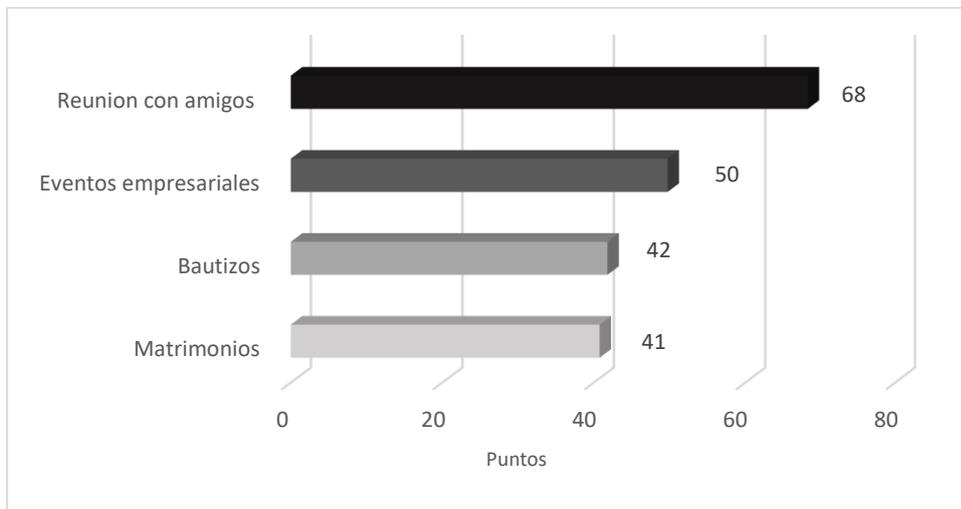
En este contexto, las necesidades de los clientes individuales se centran en la búsqueda de un entorno exclusivo, acompañado de servicios integrales como catering, decoración y atención personalizada, que garantice experiencias memorables. En contraste, los clientes empresariales priorizan instalaciones modernas que proyecten profesionalismo, junto con servicios de alta calidad y opciones personalizadas para sus empleados y clientes.

Cabe destacar que QSM se ubica en Patate, en la zona central del Ecuador, lo que le permite atraer a clientes locales de ciudades cercanas como Ambato, Riobamba, Pelileo y Baños, como a turistas que buscan experiencias exclusivas. Su público objetivo, incluye principalmente a personas de entre 25 y 50 años, con ingresos medios-altos, que valoran la sostenibilidad, la exclusividad y la eficacia del servicio.

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, la edad promedio de los participantes es de 32 años, con un rango de entre 23 y 67 años. En cuanto al estado civil, el 55% de los encuestados es soltero, el 31.5% casado, el 4.2% divorciado, el 1.9% viudo y el 7.3% en unión libre, lo que refleja una muestra diversa. Respecto al género, los hombres representan el 57.7% y las mujeres el 42.3%. Por ocupación, predominan los asalariados (32.7%) y los estudiantes (33.8%), seguidos de empresarios (23.1%), amas de casa (6.2%) y

jubilados (4.2%). Estos resultados revelan una muestra diversa que proporciona información valiosa para segmentar y ajustar las estrategias de marketing de QSM.

Gráfico 3.5. Frecuencia de realización de diferentes tipos de eventos sociales



Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Según los encuestados, el tipo de evento más frecuente son las reuniones con amigos, con 68 puntos, lo que evidencia su popularidad y alta frecuencia. En segundo lugar, las actividades empresariales ocupan el segundo lugar con 50 puntos, lo que indica una participación moderada. En contraste, los bautizos (42 puntos) y matrimonios (41 puntos) registran una frecuencia menor, lo que se alinea con su naturaleza esporádica y ceremonial.

En cuanto a los eventos, el promedio de asistentes por evento es de 80 personas, lo que indica celebraciones de tamaño considerable. Adicionalmente, los encuestados organizan, en promedio, cinco eventos al año, lo que refleja una actividad social y empresarial constante.

Un elemento para resaltar es que el 94.23% de los encuestados declaró realizar eventos sociales o corporativos, lo que confirma una alta participación y demanda en la organización de celebraciones.

3.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de QSM se orienta a ofrecer experiencias memorables y diferenciadas, combinando un entorno natural exclusivo con servicios integrales y flexibles. Esta propuesta no solo responde a las necesidades identificadas en los segmentos de clientes, sino que incorpora ventajas competitivas basadas en los siguientes atributos:

Compromiso con la sostenibilidad ambiental: adopción de prácticas responsables como el uso eficiente de recursos, reciclaje, selección de proveedores locales y reducción de la huella ecológica.

Innovación tecnológica aplicada a la experiencia del cliente: uso de sistemas CRM, plataformas de reservas en línea, marketing digital automatizado y equipamiento audiovisual de última generación.

Flexibilidad operativa y movilidad: capacidad de ofrecer servicios tanto en la quinta como en ubicaciones externas, a través de paquetes como “Móvil Snacks” y “Móvil Etiqueta”.

Valor añadido para empresas: diseño y ejecución de programas de team building, actividades de integración y desarrollo organizacional.

Paquetes integrados con oferta turística: combinación de eventos con actividades complementarias en Patate y zonas aledañas, generando sinergias con el sector turismo.

Paquetes integrados con oferta turística...En concordancia con los resultados de las encuestas, QSM combina un espacio atractivo con servicios completos, como catering, decoración, planificación y actividades personalizadas. En el caso de los eventos empresariales, se enfatiza en un entorno profesional, con infraestructura adecuada, equipos modernos y servicios complementarios alineados con los objetivos organizacionales.

Asimismo, la propuesta de valor considera la sensibilidad al precio identificada en los clientes. En promedio, los encuestados invierten 208 dólares por evento, con una disposición de pago de hasta 30 dólares por invitado, siempre que se garantice una experiencia de alta calidad. Esta información permite ajustar los servicios ofrecidos y diseñar paquetes diferenciados que mantengan el equilibrio entre exclusividad y accesibilidad.

La estructura de productos y servicios se organiza en paquetes comerciales que permiten alinear la oferta con los perfiles de clientes:

Campestre 1 y 2: orientados a familias, jóvenes y eventos sociales que buscan conexión con la naturaleza, ambientación temática y servicios personalizados.

Etiqueta: dirigido a familias, empresas, ejecutivos y eventos formales con requerimientos técnicos y organizativos elevados.

Móvil Snacks y Móvil Etiqueta: diseñados para clientes que prefieren servicios fuera de la quinta, con menor escala, mayor cercanía y flexibilidad.

Estos paquetes no solo representan líneas de ingreso diferenciadas, sino que fortalecen la propuesta de valor al estar diseñados según las preferencias, disposición a pagar y tipología de los segmentos objetivo.

Por su parte, el análisis financiero revela que los encuestados invierten, en promedio, 208 dólares en la realización de eventos, lo que indica una tendencia hacia presupuestos moderados. Al consultar sobre la disposición a pagar por un servicio excepcional, la mayoría señaló un promedio de 30 dólares por invitado. Sin embargo, las tarifas más elevadas registraron una disminución progresiva, lo que demuestra una marcada sensibilidad al precio entre los clientes.

3.2.3. Canales

En cuanto a la comunicación con el mercado, la QSM utiliza diversos canales de comunicación para llegar a sus clientes, lo cual asegura una conexión eficiente y efectiva con cada segmento de mercado. Los clientes individuales prefieren ser contactados a través de un sitio web atractivo e intuitivo, redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, y campañas de marketing digital, como Google Ads y e-mails promocionales. En cambio, los clientes empresariales optan por un contacto más directo mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas, participación en ferias y eventos corporativos, y publicaciones especializadas en el sector.

En la actualidad, la captación de usuarios individuales se realiza en su mayoría a través del sitio web y redes sociales, complementada con referencias de clientes satisfechos y la presencia en plataformas en bodas y eventos. Por su parte, en el caso de los clientes empresariales, el acercamiento se logra mediante contactos directos, participación en actividades de networking y publicidad en medios especializados.

Para garantizar una experiencia coherente y fluida, los canales de comunicación están integrados desde la primera interacción hasta la finalización del evento. Esto se logra mediante un sitio web optimizado para reservas, redes sociales vinculadas al sitio web para captar potenciales clientes, y campañas de marketing digital sincronizadas con un sistema de gestión (CRM) que facilita el seguimiento de cada interacción. Además, se emplean campañas de correo electrónico coordinadas para mantener una comunicación personalizada y constante.

De acuerdo con el análisis de las preferencias de los encuestados, más del 86% utiliza en su mayoría las redes sociales para informarse sobre lugares para la realización de eventos sociales y empresariales, lo que las convierte en la fuente de información más relevante. Los

canales tradicionales, como revistas o televisión, tienen una representación mínima, lo que refleja un cambio en los hábitos de consumo informativo. De manera similar, al contratar servicios, la mayoría de los encuestados manifiesta sentirse más cómoda con el uso de las plataformas digitales, lo que confirma una marcada preferencia por los canales en línea para la promoción y contratación de servicios.

3.2.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes está orientada a generar vínculos de confianza y satisfacción mediante un servicio cercano, profesional y adaptado a las características de cada segmento. Esta estrategia se alinea con los perfiles de clientes ya identificados, permitiendo diseñar interacciones coherentes con sus expectativas.

Para lograrlo, QSM implementa prácticas diferenciadas: desde el acompañamiento personalizado en la planificación y desarrollo de eventos sociales, hasta la atención eficiente y formal en los eventos empresariales. Además, se emplean herramientas de gestión como sistemas CRM para mantener el seguimiento detallado de cada interacción y facilitar una comunicación oportuna.

Como resultado, las relaciones construidas reflejan confianza y satisfacción. Con los clientes individuales, se han fortalecido gracias a un servicio de calidad y una atención cercana que generan lealtad. Por su parte, En el caso de las empresas, el trato es más formal, basado en la organización constante de eventos exitosos y bien ejecutados.

A fin de garantizar una experiencia acorde con su propuesta de valor, la quinta incorpora estas relaciones en todo su modelo de negocio. Para ello, capacita constantemente a su personal para mantener un alto nivel de atención, utiliza un sistema CRM que facilita la gestión y el seguimiento de las interacciones con los clientes, y recopila sus opiniones para realizar mejoras continuas en los servicios.

De acuerdo con el análisis de las encuestas, muestra una división en las opiniones sobre la contratación de empresas especializadas en la organización de eventos. El 50% de los encuestados ha utilizado estos servicios, mientras que el otro 50% aún no lo ha hecho, lo que indica un mercado con potencial para captar nuevos clientes. Asimismo, Un dato relevante es que el 90% de los encuestados no conoce empresas locales en Patate dedicadas a la organización de eventos. Esto refleja una baja visibilidad del sector en la región, lo que representa una oportunidad para que la empresa mejore su presencia y promoción local.

En cuanto a la calidad del servicio percibido, los resultados muestran en su mayoría opiniones positivas. De los 97 encuestados, 82 calificaron su experiencia como excelente, mientras que 74 la consideraron satisfactoria. Solo 7 personas reportaron una experiencia negativa, y 74 expresaron una experiencia regular.

3.2.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se basan en la disposición de los clientes a pagar por la experiencia y calidad de los servicios. En el caso de los clientes individuales, buscan un entorno exclusivo para sus eventos, destaca los servicios completos de planificación, ejecución y catering de alta gama, con atención al detalle. En contraste, los clientes empresariales priorizan un ambiente profesional, con instalaciones modernas y adecuados para reuniones y conferencias, lo que respalda su inversión.

Actualmente, los métodos de pago varían según el tipo de cliente. Por ejemplo, los clientes individuales tienden a realizar pagos anticipados o parciales durante la planificación del evento, utilizan tarjeta de crédito, transferencias bancarias o efectivo. Por otro lado, los clientes empresariales prefieren transferencias bancarias y facturación a 30 días, con opciones de acuerdos de pago personalizados para eventos recurrentes o contratos anuales. A pesar de estas diferencias, ambos segmentos muestran interés en opciones de pago flexibles, como cuotas o financiamiento, además de la posibilidad de realizar pagos en línea para mayor comodidad y eficiencia.

Con respecto a la contribución a los ingresos totales, los clientes individuales generan alrededor del 60% a través de eventos sociales como bodas, aniversarios y cumpleaños. Asimismo, los servicios de planificación y catering personalizados aportan un 20%, mientras que las actividades al aire libre y experiencias únicas representan el 20% restante. En cuanto a los clientes empresariales, los eventos corporativos, como conferencias y capacitaciones, contribuyen con el 50% de los ingresos, mientras que la organización y el catering suman un 30%, y los programas de team building completan el 20%.

De acuerdo con el análisis de las encuestas, al recibir un servicio excepcional, la mayoría de los encuestados estaría dispuesta a abonar 30 dólares por persona. Sin embargo, a medida que aumentan los precios, se reduce el número de clientes dispuestos a asumir tarifas superiores, lo que muestra una notable sensibilidad al costo. En relación con la inversión global, se observa una clara división: una gran parte gasta menos de 100 dólares, mientras que otro grupo prefiere destinar más de 301 dólares, Esto señala la existencia de dos tipos de clientes:

aquellos con limitaciones financieras y los que buscan exclusividad y calidad. Por último, los rangos intermedios, entre 201 y 300 dólares, tienen menor representación, lo que sugiere una demanda reducida en este nivel de gasto.

3.2.6. Actividades clave

Las actividades clave de la QSM son fundamentales para asegurar el éxito y el crecimiento de sus servicios de organización de eventos. En términos generales, estas actividades se enfocan en cinco áreas principales: planificación y organización de eventos, marketing y promoción, atención al cliente, gestión de instalaciones y logística, y desarrollo de programas de team building y actividades corporativas.

En primer lugar, La planificación y organización de eventos abarca desde la idea inicial hasta la realización del evento. Comienza con reuniones con los clientes para identificar sus requerimientos, seguidas de la creación de cronogramas y planes detallados. Posteriormente, se coordina con proveedores como catering y decoración, y se supervisa el evento en la Quinta o en otros lugares, según lo solicitado.

Por otro lado, el área de marketing y promoción tiene como objetivo aumentar la visibilidad y captar nuevos clientes mediante diversas estrategias. Esto incluye campañas publicitarias en redes sociales y medios digitales, la generación de contenido atractivo para plataformas como Instagram y Facebook, y la participación en ferias del sector. Adicionalmente, se distribuye material promocional como folletos y videos para atraer la atención de posibles clientes y fortalecer la presencia del lugar.

En cuanto a la atención al cliente, La quinta se enfoca en ofrecer un servicio personalizado en cada etapa del evento, desde la planificación hasta después de su realización. Esto implica brindar asesoramiento constante durante la preparación. Durante el evento, se ofrece atención directa y personalizada para que todo se realice sin inconvenientes. Del mismo modo, se resuelven problemas en tiempo real para garantizar el éxito del evento y se recopila retroalimentación post-evento para identificar áreas de mejora y elevar la calidad del servicio.

Respecto a la gestión de instalaciones y logística, es fundamental en la QSM. Se realiza un mantenimiento continuo en jardines y áreas comunes para mantener el entorno en óptimas condiciones. Asimismo, se administra con eficacia el inventario de suministros y se coordina cada detalle logístico, tanto para eventos internos como externos.

De acuerdo con el análisis de las encuestas, los aspectos más valorados al contratar una empresa de eventos son el precio y la diversidad de servicios disponibles. Estos factores son

claves para la toma de decisiones de los clientes, quienes buscan opciones que se ajusten a su presupuesto y necesidades. Si bien tienen menor peso, la personalización del servicio también juega un rol importante, indican que los clientes valoran una experiencia adaptada a sus requerimientos.

Finalmente, el desarrollo de programas de team building y actividades corporativas está dirigido a empresas que buscan experiencias únicas para sus equipos. Esto incluye el diseño de actividades personalizadas, la colaboración con facilitadores especializados y la evaluación constante para garantizar experiencias alineadas con las necesidades del cliente.

3.2.7. Recursos clave

Los recursos clave de la quinta son esenciales para la correcta ejecución de sus actividades y la entrega de un servicio de alta calidad. En términos generales, estos recursos se dividen en tres categorías: instalaciones y ubicaciones, equipo humano y tecnología con equipamiento especializado, las cuales resultan fundamentales para el éxito de la empresa.

En primer lugar, las instalaciones y ubicaciones son un pilar central para la Quinta San Miguel, ya que cuenta con amplios espacios naturales, salones de eventos, jardines y equipos específicos para celebraciones. Adicionalmente, la empresa tiene la capacidad de coordinar y gestionar eventos en ubicaciones externas, según lo requiera el cliente, lo que amplía su flexibilidad y cobertura de servicios.

Por otra parte, el equipo humano es otro recurso determinante, compuesto por profesionales especializados para cada fase del evento. Esto incluye coordinadores, planificadores y consultores de eventos, personal de servicio como camareros, cocineros y personal de mantenimiento, así como un equipo de marketing y ventas especializado en la promoción digital. Asimismo, se cuenta con facilitadores para programas de team building, clave para eventos empresariales y dinámicas corporativas.

En lo que respecta a la tecnología y equipamiento, la Quinta dispone de sistemas de gestión de eventos que facilitan la planificación y control logístico. Además, cuenta con equipos de audio y video modernos, como sistemas de sonido y proyectores, esenciales para garantizar la calidad en presentaciones y celebraciones. De igual forma, las herramientas de marketing digital, como plataformas de gestión de redes sociales y sistemas de email marketing, contribuyen a fortalecer la promoción y visibilidad del negocio.

Según las encuestas aplicadas, los encuestados consideran esenciales en una locación para eventos la presencia de jardines y áreas verdes, valorados como los elementos más

importantes por su contribución a un entorno estéticamente atractivo y relajante. Del mismo modo, la disponibilidad de un parqueadero amplio también fue reconocida como fundamental, ya que garantiza comodidad y accesibilidad a los asistentes.

En contraste, elementos como los juegos infantiles y áreas específicas, como el horno de leña, se consideran de menor relevancia en general, aunque son apreciados especialmente en eventos familiares. En cuanto a las zonas de parrilla, reciben una valoración equilibrada, ya que son útiles en ciertos tipos de eventos, pero no indispensables en la mayoría. Finalmente, la piscina, aunque menos prioritaria, es valorada por quienes buscan agregar experiencias recreativas adicionales.

3.2.8. Socios clave

Los socios clave de la quinta desempeñan un papel fundamental en la creación de valor y la calidad de los servicios ofrecidos. Mediante alianzas estratégicas, la empresa colabora con proveedores especializados que aportan recursos y experiencia en áreas esenciales para la organización de eventos. Gracias a esta cooperación, es posible optimizar la propuesta de valor, que garantiza un servicio integral para los clientes.

Dentro de estos socios estratégicos, se encuentran los proveedores de servicios de eventos, quienes garantizan la calidad y variedad en las ofertas. Entre ellos se incluyen empresas de catering que proporcionan alimentos y bebidas de alta calidad, despenseros de decoración encargados de la ambientación y el diseño estético de los espacios. Adicionalmente, los proveedores de entretenimiento aportan opciones como DJs, bandas en vivo y animadores para distintos tipos de celebraciones.

A esto se suman las agencias de marketing y publicidad, encargadas de potenciar la presencia de la empresa. Las representaciones especializadas en medios digitales gestionan campañas en redes sociales y anuncios en línea para ampliar el alcance. Por su parte, las dedicadas a la publicidad tradicional manejan la promoción en medios como radio, prensa y televisión.

Además, la quinta colabora con facilitadores de team building para ofrecer experiencias personalizadas dirigidas a empresas. Estos programas incluyen actividades enfocadas en fortalecer la integración y el desarrollo corporativo. Debido a su trayectoria, estos profesionales aportan valor a los eventos empresariales mediante la organización de dinámicas especializadas.

En lo que respecta al ámbito tecnológico, los proveedores especializados juegan un rol clave al ofrecer equipos audiovisuales de alta calidad. Esto incluye sistemas de sonido y proyección

que mejoran la experiencia de los asistentes. Incluso, el software de gestión de eventos facilita la que planificación y ejecución de cada detalle de la organización.

Finalmente, el análisis de las encuestas reveló que la contratación de empresas especializadas en la realización de eventos está dividida entre los clientes. Un 50% de los encuestados ha utilizado estos servicios, lo que demuestra confianza en la experiencia y profesionalismo de dichas empresas. No obstante, el 50% restante no ha optado por esta alternativa, lo que puede estar relacionado con la autogestión de eventos, la falta de conocimiento de opciones locales o restricciones económicas.

3.2.9. Estructura de costos

Con el fin de operar de manera eficiente y garantizar la sostenibilidad de sus servicios, la QSM debe gestionar y optimizar diversas categorías de costos. Estas categorías son fundamentales para mantener la calidad y competitividad en la industria de eventos. En términos generales, se dividen en cinco áreas principales: operativos, marketing, proveedores, tecnológicos y de expansión.

Respecto a los costos operativos, son esenciales para mantener en óptimas condiciones las instalaciones y el funcionamiento diario de la empresa. Incluyen los gastos de mantenimiento de jardines, edificios y equipos, los salarios del personal de planificación, servicio, marketing y facilitadores de team building. A esto se suman los costos logísticos asociados a la organización y ejecución de eventos, tanto internos como externos.

En lo que se refiere al área de marketing, la empresa destina recursos para aumentar su visibilidad y captar nuevos clientes. Esto implica inversiones en publicidad digital y tradicional, como campañas en redes sociales y convencionales. Paralelamente, se destinan fondos a la creación de material promocional como folletos, roll-ups, videos y otros elementos gráficos que refuercen la imagen de la marca.

Por otro lado, los costos de proveedores son otra parte fundamental del presupuesto, ya que garantizan la oferta de servicios de alta calidad durante los eventos. Estos incluyen los pagos a proveedores de catering para la preparación de alimentos y bebidas, además de los honorarios a decoradores, DJs, bandas y otros profesionales del entretenimiento.

En cuanto a los costos tecnológicos, son fundamentales para optimizar la gestión de los eventos. La empresa invierte en herramientas y equipos que mejoran la planificación y ejecución de estos. Esto comprende licencias y mantenimiento de software de gestión para la planificación de eventos y la adquisición, alquiler y conservación de equipos audiovisuales,

como sistemas de sonido y proyección, necesarios para la realización de celebraciones de alto nivel.

Finalmente, los costos de expansión y mejora están enfocados en la evolución y modernización de los servicios. Esto incluye la inversión en la construcción y progreso de nuevas instalaciones para eventos. Asimismo, se destinan recursos al desarrollo de programas de team building, lo que amplía la oferta de servicios y fortalece la propuesta de valor de la quinta.

3.3. Lienzo CANVAS

Gráfico 3.2. Lienzo de CANVAS Quinta San Miguel

<p><u>Socios Clave</u></p> <p>Proveedores de servicios de catering, decoración y entretenimiento. Agencias de marketing y publicidad. Proveedores tecnológicos (software de gestión y equipos audiovisuales). Facilitadores de team building. Alianzas y acuerdos en instalaciones externas para la organización de eventos fuera de la Quinta.</p>	<p><u>Actividades Clave</u></p> <p>Planificación y organización de eventos tanto dentro como fuera de la Quinta. Desarrollo y ejecución de campañas de marketing digital y tradicional. Gestión de atención al cliente y retroalimentación. Mantenimiento de instalaciones y equipos. Coordinación con proveedores para eventos personalizados. Diseño y ejecución de programas de team building.</p>	<p><u>Propuestas de Valor</u></p> <p>Ofrecer un entorno natural y exclusivo, ideal para eventos sociales y corporativos. Su propuesta de valor se basa en experiencias integrales que combinan atención personalizada, planificación completa, catering de alta calidad, decoración temática y la posibilidad de realizar eventos al aire libre tanto en sus instalaciones como en espacios externos. Destaca por su flexibilidad operativa, incluyendo eventos móviles a través de servicios trasladables, y por incorporar actividades de team building para empresas. Además, promueve un enfoque de sostenibilidad ambiental, adaptándose a las nuevas tendencias del mercado mediante paquetes personalizados que garantizan servicios de alta gama.</p>	<p><u>Relación con los clientes</u></p> <p>Relación personalizada con asesoramiento continuo y flexibilidad en los servicios para clientes individuales. Para clientes empresariales, se establece un servicio profesional con comunicación constante y soluciones adaptadas a las necesidades de cada empresa. Se utilizan herramientas de CRM para el seguimiento y fidelización, así como retroalimentación continua para mejorar los servicios.</p>	<p><u>Segmentos de clientes</u></p>  <p>Clientes individuales: parejas jóvenes, familias y amigos que buscan un entorno exclusivo para eventos sociales (bodas, aniversarios, reuniones, etc.). Clientes empresariales: empresas medianas y grandes que requieren espacios profesionales para conferencias, capacitaciones y reuniones.</p> <p>Dentro como fuera de la quinta.</p>
<p><u>Estructura de costes</u></p> <p>Costos fijos: incluyen el mantenimiento de jardines, limpieza de instalaciones, servicios básicos (agua y luz), y el salario del empleado responsable de la quinta. También se consideran fijos las campañas de marketing en redes sociales y las licencias del software de gestión que permiten la operación continua del negocio.</p> <p>Costos variables: comprenden todos los elementos requeridos para el montaje de cada evento, como el alquiler de carpas, sillas, mesas, pistas de baile, equipos de sonido, contratación de DJ, arreglos florales, iluminación y decoración personalizada. También se incluyen los gastos logísticos y los servicios de catering o entretenimiento contratados según la demanda y características del evento.</p>		<p><u>Fuentes de ingresos</u></p> <p>Alquiler de espacios tanto en la Quinta como en localidades externas. Venta de servicios adicionales: catering, decoración, planificación integral, equipo audiovisual y personal de servicio. Venta de paquetes premium para eventos de alta gama. Tarifas diferenciadas según el tipo de evento y la personalización del servicio.</p>		

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Capítulo 4. Análisis económico y financiero

El análisis económico y financiero de QSM evalúa la salud y viabilidad del negocio, examinando ingresos, costos, rentabilidad, liquidez y flujos de efectivo, proporcionando indicadores clave para la toma de decisiones de inversión, financiamiento y expansión estratégica.

4.1. Inversión inicial

En cuanto a su infraestructura, el proyecto QSM ubicado en Patate cuenta con instalaciones desarrolladas, lo que representa una ventaja significativa en la reducción de costos iniciales. Dado que el terreno adquirido y acondicionado, la inversión se centra en la optimización y ampliación de recursos para reforzar su presencia en el mercado de eventos sociales y corporativos. En este contexto, la inversión inicial total asciende a 192,228.55 dólares, distribuidos en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Específicamente, En activos fijos, destacan las mejoras en obra civil (55,000.00 dólares), jardines (20,000.00 dólares), mobiliario y equipos esenciales para garantizar servicios de calidad.

Tabla 4.1. Inversión inicial

Inversión	Año 0
Activos fijos operativos	
Terreno	87,500,00
Obra Civil	55,000,00
Jardín	20,000,00
Mobiliario	8,000,00
Cámaras de seguridad	3,000,00
Maquinaria	5,400,00
Herramientas	1,500,00
Activos fijos administración y ventas	
Equipo de computo	1,400,00
Muebles de oficina	1,000,00
Subtotal	182,800,00
Activos Diferidos	
Gastos Preoperativos	6,580,00
Gastos Preoperativos	1,000,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	379,00
Subtotal	7,959,00
Capital De Trabajo	
Capital de Trabajo Operativo	1,184,96
Capital de Trabajo Administración y Ventas	284,59
Subtotal	1,469,55
Inversión total	192,228,55

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Además de la inversión en activos fijos, se han destinado 7,959.00 dólares en activos diferidos para cubrir gastos preoperativos e imprevistos, así como un capital de trabajo de 1,469.55 dólares para las operaciones iniciales y administrativas.

4.2. Ingresos

La proyección de ingresos de la Quinta San Miguel para los próximos cinco años operativos refleja una estructura diversificada de productos y servicios orientados a satisfacer diferentes segmentos del mercado de eventos sociales y corporativos. A través de una oferta que incluye paquetes "Campestre 1" y "Campestre 2", eventos de "Etiqueta", y servicios móviles como "Móvil Snacks" y "Móvil Etiqueta", el proyecto anticipa ingresos anuales consistentes.

Gracias a precios competitivos adaptados al mercado local y a la naturaleza de cada producto, la estimación total de ventas anuales al quinto año alcanza los 161,621.39 USD.

Tabla 4.2. Detalle ingresos

		Años operativos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle por productos						
Campestre 1						
Producción bruta por período	Personas	1,170	1,199	1,229	1,260	1,291
Precios mercado local		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Subtotal USD		23,400,00	23,985,00	24,584,63	25,199,24	25,829,22
Campestre 2						
Producción bruta por período	Personas	351	360	369	378	387
Precios mercado local		14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
Subtotal USD		4,914,00	5,036,85	5,162,77	5,291,84	5,424,14
Etiqueta						
Producción bruta por período	Personas	1,170	1,199	1,229	1,260	1,291
Precios mercado local		65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Subtotal USD		76,050,00	77,951,25	79,900,03	81,897,53	83,944,97
Móvil snacks						
Producción bruta por período	Personas	702	720	738	756	775
Precios mercado local		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Subtotal USD		2,457,00	2,518,43	2,581,39	2,645,92	2,712,07
Móvil etiqueta						
Producción bruta por período	Personas	720,00	738,00	756,45	775,36	794,75
Precios mercado local		55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Subtotal USD		39,600,00	40,590,00	41,604,75	42,644,87	43,710,99
Total USD		146,421,00	150,081,53	153,833,56	157,679,40	161,621,39

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

El análisis destaca que el segmento de eventos de "Etiqueta" genera el mayor ingreso, con 76,050.00 USD anuales, gracias a su enfoque en exclusividad y precios más altos por persona.

Por otro lado, los productos "Móvil Etiqueta" y "Campestre 1" complementan las ganancias, contribuye con 39,600.00 USD y 23,400.00 USD. Los servicios de menor escala, como "Móvil Snacks" y "Campestre 2", generan ingresos adicionales, pero constantes, consolida la estabilidad financiera del proyecto.

4.3. Gastos

En términos financieros, la proyección de gastos de la empresa refleja una estructura financiera integral que incluye egresos operacionales y no operacionales, asegura el correcto funcionamiento y sostenibilidad del proyecto. Dentro de este esquema, los costos operativos se incluyen pagos a proveedores, mano de obra directa e indirecta, ventas, administración y costos de fabricación, con un promedio anual de 112,105.21 USD.

Tabla 4.3. Proyección de gastos

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos operacionales	108,484,86	110,096,65	112,007,04	113,965,19	115,972,29
Pago a proveedores	72,196,28	73,861,51	75,568,36	77,317,89	79,111,16
Mano de obra directa e imprevistos	3,330,45	3,413,71	3,499,05	3,586,53	3,676,19
Mano de obra indirecta	2,400,00	2,400,00	2,400,00	2,400,00	2,400,00
Gastos de ventas	4,612,26	4,727,57	4,845,76	4,966,90	5,091,07
Gastos de administración	15,792,00	15,540,00	15,540,00	15,540,00	15,540,00
Costos de fabricación	10,153,86	10,153,86	10,153,86	10,153,86	10,153,86
Egresos no operacionales	5,964,62	15,026,12	15,953,71	16,840,25	17,783,73
Pago de intereses	3,190,43	2,680,28	2,076,32	1,361,29	514,78
Pago de principal (capital) de los pasivos	2,774,19	3,284,34	3,888,30	4,603,33	5,449,84
Pago participación de trabajadores	0,00	3,749,59	4,133,42	4,500,26	4,890,67
Pago de impuesto a la renta	0,00	5,311,91	5,855,68	6,375,37	6,928,45
Total, egresos USD	114,449,48	125,122,77	127,960,75	130,805,44	133,756,02

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En lo que respecta a los egresos no operacionales, se incluyen pagos de intereses, amortización de capital, impuestos y participaciones a trabajadores, los cuales presentan un incremento progresivo al paso de los años proyectados. Este comportamiento, refleja un enfoque en la sostenibilidad financiera a largo plazo. En consecuencia, el total de gastos anuales estimados varía entre 114,449.48 USD en el segundo año operativo y 133,756.02 USD en el sexto.

4.4. Evaluación económica y financiera

La evaluación económica y financiera examina el desempeño de QSM mediante el análisis de ingresos, costos, rentabilidad y flujos de caja, identificando fortalezas y áreas de mejora

4.4.1. Estado de situación financiera

En términos generales, la evaluación económica y financiera de la quinta proyecta un panorama sólido y equilibrado, con estabilidad de sus operaciones. Asimismo, el análisis muestra un crecimiento sostenido en activos, pasivos y patrimonio durante los primeros 5 años de operación, lo que indica una gestión eficiente de los recursos. Por lo tanto, este estudio permite identificar la capacidad del negocio para generar valor, cumplir con sus obligaciones financieras y mantener un desarrollo constante a lo largo del tiempo.

Tabla 4.4. Estado de situación financiera

Detalle	Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente		1,448,48	33,420,00	58,378,76	84,251,56	105,225,53	133,090,89
Caja y bancos		1,448,48	33,420,00	58,378,76	84,251,56	105,225,53	133,090,89
Activos fijos operativos		180,400,00	180,400,00	180,400,00	180,400,00	180,400,00	180,400,00
Terreno		87,500,00	87,500,00	87,500,00	87,500,00	87,500,00	87,500,00
Obra Civil		55,000,00	55,000,00	55,000,00	55,000,00	55,000,00	55,000,00
Jardín		20,000,00	20,000,00	20,000,00	20,000,00	20,000,00	20,000,00
Mobiliario		8,000,00	8,000,00	8,000,00	8,000,00	8,000,00	8,000,00
Cámaras de seguridad		3,000,00	3,000,00	3,000,00	3,000,00	3,000,00	3,000,00
Maquinaria		5,400,00	5,400,00	5,400,00	5,400,00	5,400,00	5,400,00
Herramientas		1,500,00	1,500,00	1,500,00	1,500,00	1,500,00	1,500,00
Activos fijos administración y ventas		2,400,00	2,400,00	2,400,00	2,400,00	2,400,00	2,400,00
Equipo de computo		1,400,00	1,400,00	1,400,00	1,400,00	1,400,00	1,400,00
Muebles de oficina		1,000,00	1,000,00	1,000,00	1,000,00	1,000,00	1,000,00
Subtotales activos fijos		182,800,00	182,800,00	182,800,00	182,800,00	182,800,00	182,800,00
(-) depreciaciones			8,156,67	16,313,33	24,470,00	26,726,67	34,883,33
Total activos fijos netos		182,800,00	174,643,33	166,486,67	158,330,00	156,073,33	147,916,67
Activo diferido		7,959,00	7,959,00	7,959,00	7,959,00	7,959,00	7,959,00
Amortización acumulada			1,591,80	3,183,60	4,775,40	6,367,20	7,959,00
Total activo diferido neto		7,959,00	6,367,20	4,775,40	3,183,60	1,591,80	0,00
Total de activos		192,207,48	214,430,54	229,640,82	245,765,16	262,890,66	281,007,56
Pasivo corriente		0,00	12,345,84	13,877,40	15,478,96	17,268,96	12,827,37
Porción corriente deuda largo plazo		0,00	3,284,34	3,888,30	4,603,33	5,449,84	0,00
Gastos acumulados por pagar		0,00	9,061,50	9,989,10	10,875,63	11,819,12	12,827,37
Pasivo largo plazo		20,000,00	13,941,47	10,053,17	5,449,84	0,00	0,00
Total de pasivos		20,000,00	26,287,31	23,930,57	20,928,80	17,268,96	12,827,37
Patrimonio		172,207,48	188,143,22	205,710,25	224,836,36	245,621,71	268,180,19
Capital social pagado		172,207,48	172,207,48	172,207,48	172,207,48	172,207,48	172,207,48
Reserva legal		0,00	0,00	1,593,57	3,350,28	5,262,89	7,341,42
Utilidad (pérdida) retenida		0,00	0,00	14,342,17	30,152,50	47,365,99	66,072,80
Utilidad (pérdida) neta		0,00	15,935,74	17,567,03	19,126,11	20,785,34	22,558,48
Total pasivo y patrimonio		192,207,48	214,430,54	229,640,82	245,765,16	262,890,66	281,007,56

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

El balance proyectado refleja un incremento progresivo en los activos totales, que pasan de 192,207.48 USD al inicio del periodo a 281,007.56 USD en el quinto año, En particular, destaca el aumento en activos corrientes, en especial caja y bancos. Por otro lado, los pasivos muestran una disminución constante debido a los pagos de deuda a largo plazo, mientras que el patrimonio evidencia un fortalecimiento significativo, impulsado por la reinversión de utilidades y la creación de reservas legales.

4.4.2. Estado de resultados

En el marco de la evaluación económica y financiera de la quinta, a través de sus estados de resultados proyectados, refleja una estructura financiera sólida con un margen de utilidad neta constante y en crecimiento a lo largo de los cinco años de análisis. En cuanto a los ingresos, las ventas netas se mantienen en 149,160.00 USD anuales, con un costo de ventas representa el 65.20%, Como resultado, este margen genera una utilidad bruta en ventas equivalente al 34.80% de los ingresos totales.

Tabla 4.5. Estado de resultados

Detalle	Año 1 Monto USD	Año 2 Monto USD	Año 3 Monto USD	Año 4 Monto USD	Año 5 Monto USD
Ventas Netas	146,421,00	150,081,53	153,833,56	157,679,40	161,621,39
(-) Costo de Ventas	95,746,40	97,494,88	99,287,08	101,124,09	103,007,01
Utilidad bruta en ventas	50,674,60	52,586,64	54,546,48	56,555,32	58,614,37
Gastos de ventas	5,178,93	5,294,23	5,412,42	5,533,57	5,657,74
Gastos de administración	17,308,00	17,056,00	17,056,00	17,056,00	17,056,00
Utilidad (pérdida) operacional	28,187,67	30,236,41	32,078,06	33,965,75	35,900,63
Gastos financieros	3,190,43	2,680,28	2,076,32	1,361,29	514,78
Utilidad (pérdida) antes participación	24,997,24	27,556,13	30,001,74	32,604,46	35,385,86
Participación utilidades	3,749,59	4,133,42	4,500,26	4,890,67	5,307,88
Utilidad (pérdida) antes de impuesto a la renta	21,247,66	23,422,71	25,501,48	27,713,79	30,077,98
Impuesto a la renta 25%	5,311,91	5,855,68	6,375,37	6,928,45	7,519,49
Utilidad (pérdida) neta	15,935,74	17,567,03	19,126,11	20,785,34	22,558,48

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

La utilidad neta proyectada muestra un incremento a lo largo del período. Específicamente, el monto estimado parte de 15,935.74 USD en el primer año hasta alcanzar 22,558.48 USD en el quinto, con un margen sobre ventas que crece del 10.88% al 13.96%.

4.4.3. Análisis financiero

Desde una perspectiva financiera, el análisis muestra un balance saludable en su estructura de activos, costos y liquidez durante los primeros años operativos. En particular, la composición de activos destaca una proporción significativa de activos fijos, representa en promedio el 72.8% del total, Asimismo, los activos corrientes crecen del 16% en el primer año al 33.7% en el tercero, lo cual indica una mayor disponibilidad de recursos líquidos. En contraste, los activos diferidos mantienen una proporción mínima, con un promedio del 2.1%, lo que demuestra eficiencia en la amortización.

Tabla 4.6. Índices financieros

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Promedio
Composición de activos				
Activo corriente/activos totales	15,6%	25,4%	34,3%	25,1%
Activo fijo/activos totales	81,4%	72,5%	64,4%	72,8%
Activo diferido/activos totales	3,0%	2,1%	1,3%	2,1%
Otros activos/activos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Apalancamiento				
Pasivos totales/activos totales	12,3%	10,4%	8,5%	10,4%
Pasivos corrientes/activos totales	5,8%	6,0%	6,3%	6,0%
Patrimonio/activos totales	87,7%	89,6%	91,5%	89,6%
Composición de costos y gastos				
Costos directos/costos y gastos totales	57,6%	58,5%	59,3%	58,5%
Costos indirectos/costos y gastos totales	21,3%	21,1%	20,8%	21,1%
Gastos administrativos/costos y gastos totales	14,3%	13,9%	13,8%	14,0%
Gastos de ventas/costos y gastos totales	4,3%	4,3%	4,4%	4,3%
Gastos financieros/costos y gastos totales	2,6%	2,2%	1,7%	2,2%
Costo de ventas/costos y gastos totales	78,9%	79,6%	80,2%	79,5%
Costo materia prima/costos y gastos totales	54,9%	55,7%	56,5%	55,7%
Costos materiales indirectos/costos y gastos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo suministros y servicios/costos y gastos totales	4,6%	4,6%	4,5%	4,6%
Costo mano obra directa/costos y gastos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo mano obra indirecta/costos y gastos totales	2,0%	2,0%	1,9%	2,0%
Gastos personal administrativos/costos y gastos totales	10,4%	10,3%	10,2%	10,3%
Gastos personal ventas/costos y gastos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	12,4%	12,2%	12,1%	12,2%
Liquidez USD				
Flujo operacional	37,936,14	39,984,87	41,826,52	39,915,85

Flujo no operacional	-5,964,62	-15,026,12	-15,953,71	-12,314,82
Flujo neto generado	31,971,52	24,958,75	25,872,81	27,601,03
Saldo final de caja	33,420,00	58,378,76	84,251,56	58,683,44
Capital de trabajo	21,074,16	44,501,36	68,772,61	44,782,71
Índice de liquidez (prueba ácida)	2,71	4,21	5,44	4,12
Índice de solvencia	2,71	4,21	5,44	4,12

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En términos de apalancamiento, la empresa presenta una estructura sólida con una baja proporción de pasivos totales respecto a los activos, en promedio 10.4%, lo que indica una dependencia mínima de financiamiento externo. El patrimonio constituye el 89.6% del total de los bienes, lo que resalta la fortaleza financiera y la sostenibilidad del proyecto. Además, la composición de costos y gastos revela que los costos directos representan el 58.5% en promedio, seguidos de costos indirectos y administrativos, mientras que los gastos financieros se mantienen bajos con un promedio del 2.2%.

Con relación a la liquidez, la Quinta San Miguel es notable, con un flujo neto promedio de 27,601.03 USD generado cada año, lo que permite incrementar el saldo de caja hasta alcanzar 84,251.56 USD en el tercer año. Además, los índices de liquidez y solvencia promedian 4.12, lo cual evidencia una sólida aptitud para cubrir obligaciones a corto plazo.

Cálculo y justificación del WACC

Para la evaluación económica y financiera del proyecto Quinta San Miguel se consideró un Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 12 % como tasa de descuento. que se fundamenta en la tasa activa promedio de créditos comerciales por las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, cercana al 12 %, reflejando las condiciones locales de financiamiento. Su uso garantiza un análisis conservador y realista que considera tanto el costo de la deuda como el rendimiento esperado por los inversionistas.

El WACC se calculó con la fórmula:

$$WACC = \left(\frac{e}{v} * Re \right) + \left(\frac{d}{v} * Rd * (1 - t) \right)$$

Supuestos utilizados:

Proporción de capital propio $\left(\frac{e}{v} \right)$: 60 %

Proporción de deuda $\left(\frac{d}{v} \right)$: 40 %

Costo del capital propio Re : 15 %

Costo de la deuda antes de impuestos Rd : 8 %

Tasa impositiva t : 25 %

Cálculo del costo de la deuda después de impuestos:

$$WACC = Rd * (1 - t)$$

$$WACC = 8\% * 0.75$$

$$WACC = 6\%$$

Resultado aproximado:

$$WACC = (0.60 * 15\%) + (0.40 * 6\%)$$

$$WACC = 11.4\%$$

Aunque el cálculo detalla un 11.4 %, se adoptó el 12 % como tasa de descuento de referencia para reflejar de manera conservadora el costo de financiamiento en el mercado local y fortalecer la solidez del análisis de rentabilidad del proyecto.

4.5. Flujo de caja

En este contexto, el flujo de caja proyectado representa una herramienta esencial para evaluar la viabilidad financiera y el manejo eficiente de los recursos a lo largo del tiempo. Dicho análisis incluye ingresos operacionales provenientes de las ventas estimadas y egresos operacionales necesarios para el funcionamiento del proyecto, así como ingresos y gastos no operacionales relacionados con financiamiento y amortización de inversiones.

Tabla 4.7. Flujo de caja proyectado

Detalle	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Ingresos operacionales		146,421,00	150,081,53	153,833,56	157,679,40	161,621,39
Recuperación por ventas	0,00	146,421,00	150,081,53	153,833,56	157,679,40	161,621,39
B. Egresos operacionales		108,484,86	110,096,65	112,007,04	113,965,19	115,972,29
Pago a proveedores	0,00	72,196,28	73,861,51	75,568,36	77,317,89	79,111,16
Mano de obra directa e imprevistos		3,330,45	3,413,71	3,499,05	3,586,53	3,676,19
Mano de obra indirecta		2,400,00	2,400,00	2,400,00	2,400,00	2,400,00
Gastos de ventas		4,612,26	4,727,57	4,845,76	4,966,90	5,091,07
Gastos de administración		15,792,00	15,540,00	15,540,00	15,540,00	15,540,00
Costos de fabricación		10,153,86	10,153,86	10,153,86	10,153,86	10,153,86
C. Flujo operacional (A - B)	0,00	37,936,14	39,984,87	41,826,52	43,714,21	45,649,10
D. Ingresos no operacionales		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos Instituciones Financieras						
1	20,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	172,207,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. Egresos no operacionales	190,759,00	5,964,62	15,026,12	15,953,71	22,740,25	17,783,73
Pago de intereses		3,190,43	2,680,28	2,076,32	1,361,29	514,78
Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	2,774,19	3,284,34	3,888,30	4,603,33	5,449,84
Pago de cuentas y documentos histórico	0,00					
Pago participación de trabajadores		0,00	3,749,59	4,133,42	4,500,26	4,890,67
Pago de impuesto a la renta	0,00	0,00	5,311,91	5,855,68	6,375,37	6,928,45
Activos fijos operativos						
Terreno	87,500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obra Civil	55,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jardín	20,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	8,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cámaras de seguridad	3,000,00	0,00	0,00	0,00	3,000,00	0,00
Maquinaria	5,400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramientas	1,500,00	0,00	0,00	0,00	1,500,00	0,00
Activos fijos, administración y ventas						
Equipo de computo	1,400,00	0,00	0,00	0,00	1,400,00	0,00
Muebles de oficina	1,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos diferidos	7,959,00					
F. Flujo no operacional (D-E)	1,448,48	-5,964,62	-15,026,12	-15,953,71	-22,740,25	-17,783,73
G. Flujo neto generado (C+F)	1,448,48	31,971,52	24,958,75	25,872,81	20,973,97	27,865,36
H. Saldo inicial de caja	0,00	1,448,48	33,420,00	58,378,76	84,251,56	105,225,53
I. Saldo final de caja (G+H)	1,448,48	33,420,00	58,378,76	84,251,56	105,225,53	133,090,89

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Durante el primer año operativo, los ingresos por ventas ascienden a 146,421.00 USD, manteniéndose constantes en los años subsiguientes, mientras que los egresos operacionales, como pago a proveedores y costos de mano de obra, promedian 115,972.29 USD anuales.

Como resultado, el flujo operacional resultante oscila en 37,936.14 USD por año, lo que evidencia márgenes sólidos. No obstante, los egresos no operacionales, como pagos de intereses e impuestos, afectan el flujo no operacional, destaca la importancia de optimizar la gestión de recursos. Finalmente, al cierre del sexto año, el saldo final de caja proyectado alcanza 133,090.89 USD, lo cual demuestra la estabilidad financiera del proyecto y su capacidad de crecimiento.

4.6. Cálculo del VAN y TIR

En términos de rentabilidad, el análisis del retorno de inversión de la empresa refleja una propuesta financiera viable y con indicadores de rendimiento positivos. En particular, la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) se sitúa en 13.56%, lo que supera el costo promedio del capital y demuestra la rentabilidad del proyecto. De igual manera, la Tasa Interna de Retorno del Inversionista (TIRI) alcanza el 13.43%, lo que consolida el atractivo del negocio para los inversionistas. Por último, el Valor Actual Neto (VAN) de 9,886.24 USD confirma la generación de valor para los accionistas a lo largo del tiempo.

Tabla 4.8. Indicadores de rentabilidad y evaluación financiera

Retorno	Año 1			
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	13,56%			
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)	13,43%			
Valor actual neto (VAN) en USD	9,886,24			
Período de recuperación (nominal) en años	4,35			
Coficiente beneficio/costo	1,05			
Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Promedio
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	8,47%	8,54%	8,51%	8,51%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	7,43%	7,65%	7,78%	7,62%
Utilidad neta/ventas	10,88%	11,70%	12,43%	11,67%
Punto de equilibrio	61,92%	59,14%	56,70%	59,25%
Cobertura de intereses	8,84	11,28	15,45	11,86

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

El período de recuperación nominal de la inversión es de 4.35 años, lo que implica que la Quinta San Miguel puede recuperar su capital inicial en un tiempo razonable. En consecuencia, esto asegura la liquidez necesaria para la continua operación y garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Adicionalmente, el coeficiente beneficio/costo de 1.05 respalda la eficiencia económica del proyecto, ya que los ingresos generados superan los

costos totales involucrados, lo que demuestra la rentabilidad y viabilidad económica de la inversión.

Por otro lado, los indicadores de rentabilidad del patrimonio (ROE) y de los activos (ROA) promedian 8.51% y 7.62%, respectivamente, lo que evidencia una gestión eficiente del capital y de los recursos disponibles. Asimismo, la rentabilidad sobre ventas netas se mantiene constante, con un promedio de 11.67%, lo que destaca la capacidad de la empresa para generar beneficios sólidos a partir de sus ingresos. Finalmente, el punto de equilibrio promedio del 59.25% y una cobertura de intereses de 11.86 reflejan una estructura financiera bien balanceada y la capacidad de la empresa para cubrir obligaciones financieras sin comprometer su rentabilidad operativa.

4.7. Escenarios

Los escenarios muestran proyecciones del entorno y desempeño de QSM bajo diversas condiciones económicas y competitivas, facilitando la anticipación de riesgos y oportunidades para diseñar estrategias robustas ante la incertidumbre.

4.7.1. Optimista

En un escenario optimista, donde los precios del mercado local aumentan un 5%, los resultados financieros del proyecto revelan un desempeño excepcional. Como consecuencia, la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) se eleva al 15.07%, lo que demuestra una alta rentabilidad. Del mismo modo, el Valor Actual Neto (VAN) experimenta un incremento notable, que alcanza los \$19,793.11. Este avance, además, se ve respaldado por un coeficiente beneficio/costo (B/C) de 1.10, lo cual refleja una relación favorable entre los ingresos obtenidos y los gastos realizados.

Tabla 4.9. Escenario optimista

Precio de mercado local sube	5%			
Retorno	Año 1			
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	15,07%			
Valor actual neto (VAN) en USD	19,793,11			
Período de recuperación (nominal) en años	4,29			
Coefficiente beneficio/costo	1,10			
Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Promedio
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	8,47%	9,05%	9,42%	8,98%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	7,43%	8,09%	8,59%	8,04%
Utilidad neta/ventas	10,88%	12,18%	13,35%	12,14%
Punto de equilibrio	61,92%	57,59%	53,79%	57,77%

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En términos de liquidez, el saldo final de caja muestra una tendencia al alza constante. Específicamente, comienza en \$33,420.00 en el año 1 y alcanza \$89,172.10 en el año 3. Dicha evolución evidencia una acumulación sólida de recursos disponibles, lo cual elimina la necesidad de financiamiento adicional durante todo el período analizado. En paralelo, la utilidad sobre ventas presenta un crecimiento sostenido. Parte de 10.88% en el año 1 y aumenta gradualmente hasta 13.35% en el año 3, esto refleja un aumento constante en la rentabilidad del proyecto.

Por otra parte, los indicadores de rentabilidad también destacan la solidez del escenario. Aunque ROE (Retorno sobre el Patrimonio) disminuye ligeramente con el tiempo, comienza en un 8.47% y se estabiliza en un 9.42% al año 3, lo cual es consistente con la acumulación de patrimonio. De forma semejante, el ROA (Retorno sobre Activos) sigue una tendencia descendente, inicia en un 7.43% y cierra en 8.59%. Esto evidencia un manejo eficiente de los ingresos y costos operativos. Finalmente, el punto de equilibrio se reduce, de modo que alcanza un 53.79% en el año 3, lo que indica un mejor margen de seguridad en las operaciones.

4.7.2. Pesimista

En el escenario pesimista, con un decrecimiento en el precio del mercado local del -2%, los resultados reflejan un desempeño financiero menos favorable pero aún sostenible. La Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) se sitúa en 11.16%, lo que indica un retorno reducido en comparación con los escenarios base y optimista. Asimismo, el Valor Actual Neto (VAN) alcanza los -5,232,10 USD, lo que sugiere en estas condiciones no continuar con el proyecto. El coeficiente beneficio/costo (B/C) de 0.97 muestra que los ingresos no cubren los costos

totales. En este sentido, es una situación extrema que puede ser ocasionada por restricciones legales o cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.

Tabla 4.10. Escenario pesimista

Precio de mercado local baja	-2,0%			
Resultados				
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	11,16%			
Valor actual neto (VAN) en USD	-5,232,10			
Coefficiente beneficio/costo	0,97			
Período de recuperación (nominal) en años	4,46			
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	
Saldo final de caja	33,420,00	55,144,64	75,705,41	
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	8,47%	7,61%	6,86%	
Utilidad neta/activos totales (ROA)	7,43%	6,85%	6,32%	
Utilidad neta/ventas	10,88%	10,81%	10,66%	
Punto de equilibrio	61,92%	62,11%	62,54%	

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo

A lo largo del período analizado, los resultados proyectan un incremento gradual en el saldo final de caja, pasa de 33,420 USD en el primer año a 75,705,41 USD en el tercer año, demuestra una liquidez estable. Además, no se identifican necesidades adicionales de recursos en el flujo de caja, situación que respalda la operatividad del negocio.

En lo que respecta a los indicadores de rentabilidad, como el ROE y el ROA, muestran una tendencia decreciente a lo largo de los años, con el ROE pasa de 8.47% a 6.86% y el ROA de 7.43% a 6.32%. Dicha evolución evidencia una disminución en la eficiencia del uso de los recursos propios y totales. Sin embargo, la relación entre utilidad y ventas decrece del 10.88% en el primer año al 10.66% en el quinto año, como resultado de la optimización gradual de los costos. Por último, el punto de equilibrio crece levemente de 61.92% en el primer año a 62.54% en el tercero.

Conclusiones

En esta sección se presentan las conclusiones principales obtenidas del análisis integral de QSM y, a partir de ellas, se derivan recomendaciones estratégicas orientadas a optimizar su desempeño y aprovechar oportunidades.

Conclusiones

En respuesta a la pregunta de investigación planteada, se concluye que Quinta San Miguel puede fortalecer su posicionamiento competitivo mediante un modelo de negocio que integre servicios integrales, estrategias de marketing digital y principios de sostenibilidad. En efecto, la combinación de una propuesta de valor diferenciada, basada en el entorno natural y la personalización del servicio, junto con el uso intensivo de canales digitales, resulta esencial para captar y fidelizar al público objetivo en el sector de eventos sociales y corporativos de Patate, Tungurahua.

De acuerdo con los hallazgos teóricos, el modelo CANVAS permitió presentar de manera clara y sistemática los componentes clave del modelo de negocio, lo cual facilita el diseño de estrategias que sean coherentes y se encuentren alineadas con las necesidades del mercado actual. Asimismo, la metodología utilizada, complementada con las encuestas realizadas a potenciales clientes, confirmó la relevancia de la personalización, la sostenibilidad y la digitalización como factores críticos de éxito.

Por otra parte, la oferta de servicios integrales, que abarca desde eventos sociales hasta actividades corporativas, junto con la flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de los clientes, refuerza la propuesta de valor de QSM. Gracias a ello, al diversificar sus ingresos, minimiza el impacto de la estacionalidad y optimiza la estabilidad financiera. Además, la infraestructura actual, su ubicación estratégica, un equipo humano capacitado y tecnología moderna posicionan a QSM como un espacio ideal para eventos exclusivos.

Sin embargo, se identificaron debilidades estructurales que deben ser abordadas estratégicamente para garantizar la viabilidad de QSM a largo plazo, como la segmentación limitada, la dependencia de ingresos estacionales, y áreas de mejora en su capacidad operativa y actualización tecnológica. Pese a contar con ventajas competitivas, QSM enfrenta desafíos importantes relacionados con la competencia local, las fluctuaciones económicas y la necesidad de mantener altos estándares de personalización y sostenibilidad, aspectos que resultan cruciales para su crecimiento futuro.

Por consiguiente, los indicadores financieros reflejan un desempeño positivo en escenarios base y optimista, con una rentabilidad sostenible y liquidez adecuada para cubrir sus obligaciones. Incluso en contextos menos favorables, el proyecto mantiene su capacidad para generar valor a mediano y largo plazo. En este contexto, QSM muestra una viabilidad financiera sólida, respaldada por un flujo de caja positivo, un Valor Actual Neto (VAN) de \$3,562.77 y una Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) del 12.57%, lo que confirma su capacidad para generar valor y operar de manera sostenible. Del mismo modo, la diversificación de ingresos provenientes de eventos sociales, corporativos y servicios personalizados, junto con una gestión eficiente de costos, le permite adaptarse a diferentes escenarios económicos.

Adicionalmente, los resultados del análisis financiero en los tres escenarios proyectados refuerzan la viabilidad del modelo de negocio: el escenario base muestra un crecimiento progresivo y sostenido con un VAN positivo y TIRF superior al costo de oportunidad del capital; el escenario optimista evidencia un aumento del 10% en ingresos anuales, mejorando los indicadores de rentabilidad; mientras que el escenario pesimista, con una proyección más conservadora o incluso con tasas negativas, permite dimensionar los márgenes de riesgo sin comprometer totalmente la sostenibilidad del proyecto. Además, se identifican riesgos clave como la alta estacionalidad, la dependencia del clima y la informalidad en el sector, los cuales deben ser monitoreados estratégicamente. Por otro lado, se abren oportunidades de mejora vinculadas a la diversificación de la oferta, el desarrollo de alianzas estratégicas, la integración de productos turísticos complementarios y el fortalecimiento del posicionamiento digital como ventaja competitiva en el mercado.

En resumen, el trabajo desarrollado permitió consolidar una propuesta estratégica orientada a fortalecer el posicionamiento competitivo de Quinta San Miguel en el mercado de eventos sociales y corporativos de Patate, Tungurahua. El análisis del entorno, la caracterización del mercado objetivo, la identificación de oportunidades y amenazas, el diseño del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS y la formulación de estrategias de marketing digital contribuyeron a construir una propuesta alineada con las demandas actuales del sector. Asimismo, la incorporación de principios de sostenibilidad y la evaluación de la viabilidad financiera respaldan la relevancia y proyección de la iniciativa planteada.

Limitaciones del estudio

A pesar de los resultados obtenidos, el uso de un muestreo no probabilístico limita la capacidad de generalizar los resultados a toda la población, debido al riesgo de sesgo en la selección de los participantes. Adicionalmente, la falta de un análisis longitudinal impide observar la evolución del modelo de negocio a lo largo del tiempo, lo que restringe la posibilidad de identificar cambios, tendencias y factores que afectan su sostenibilidad.

Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda la implementación de un plan de marketing digital avanzado, que incluya campañas segmentadas basadas en análisis de mercado, optimización de plataformas web para mejorar la experiencia del usuario y un fortalecimiento de la presencia en redes sociales, con el objetivo de expandir la captación de clientes. Esto puede complementarse con la incorporación de recorridos virtuales y contenido interactivo, los cuales contribuirían a fortalecer mejorar la experiencia del usuario.

Asimismo, con el objetivo de ampliar la capacidad operativa y atender múltiples eventos de manera simultánea, resulta necesario invertir en mejoras de infraestructura, mediante la construcción de nuevos salones y áreas temáticas que permitan diversificar la oferta de servicios. A esto se suma la propuesta de incluir programas innovadores como retiros ecológicos y experiencias temáticas, orientados a responder a las nuevas demandas del mercado.

Por otro lado, la optimización de los costos operativos constituye una estrategia fundamental para mejorar la rentabilidad del proyecto, por lo que se sugiere realizar revisiones periódicas de los gastos y establecer acuerdos estratégicos con proveedores. De forma complementaria, la adopción de tecnologías eco-amigables permitiría generar ahorros a largo plazo y fortalecer la imagen de sostenibilidad de la empresa frente a los distintos grupos de interés.

La inversión en programas de capacitación continua para el personal es un elemento clave para garantizar un servicio de alta calidad y una mejor experiencia para los clientes. Diversos estudios demuestran que las organizaciones que implementan planes de formación continua presentan una mayor tasa de retención de talento y una reducción en los errores operativos. Además, se plantea la implementación de incentivos y beneficios para el personal clave, con el propósito de mantener la consistencia en la prestación de servicios.

Con el fin de fortalecer la lealtad de los clientes, se plantea la implementación de programas de beneficios que incluyan descuentos, paquetes personalizados y eventos colaborativos. La

evidencia empírica muestra que las empresas que desarrollan estrategias de fidelización efectivas logran un aumento sostenido en las ganancias a largo plazo.

En consideración de posibles escenarios económicos adversos, resulta fundamental el establecimiento de un plan de contingencia que contemple la diversificación geográfica y la exploración de nuevos mercados, lo que permitiría mitigar los riesgos financieros y fortalecer la resiliencia de la empresa frente a las fluctuaciones económicas.

Por último, se recomienda la optimización de la estructura de precios mediante la oferta de servicios de alto valor agregado, como eventos corporativos, que contribuyan a mejorar los márgenes de ganancia. Los excedentes generados deberían ser reinvertidos estratégicamente en infraestructura y en marketing digital, a fin de asegurar el crecimiento sostenido de la empresa.

Referencias

- Agencia de Regulación y Control del Agua. 2014. “Ley orgánica de recursos hídricos usos y aprovechamiento del agua”. <https://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Recursos-H%C3%ADricos-Usos-y-Aprovechamiento-del-Agua.pdf>
- CFN. (2018). “Ficha Sectorial: Actividades de Restaurantes y Salones de Eventos”.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2022. “Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022”. www.issuu.com/publicacionescepal/stacks
- Elkington, Jhon. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Giesen, Edward., Riddleberger, Eric., Christner, Richard. y Bell, Ragna. 2010. When and how to innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 38(4), 17–26. <https://doi.org/10.1108/10878571011059700>
- Granja Gómez, Marilyn Pamela. 2019. “Plan de Negocios para la creación de un salón de eventos sociales en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi”. UDLA. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11259/1/UDLA-EC-TMAEGO-2019-13.pdf>
- Hedman, Jonas. y Kalling, Thomas. 2003. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12 (1), 49–59. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.EJIS.3000446/TABLES/2>
- Kotler, Philip., Kartajaya, Hermawan., y Setiawan, Iwan. 2017. *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. New Jersey. Estados Unidos de Norteamérica: John Wiley y Sons, Inc.
- INEC. 2024a. “Registro Estadístico de Matrimonios y Divorcios 2023”.
- . 2024b. “Índice de Precios al Consumidor 2024”. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Jansen, Wendy., Steenbakkens, Wilchard. y Jägers, Hans. 2017. New business models for the knowledge economy. En *New Business Models for the Knowledge Economy*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781351152723/NEW-BUSINESS-MODELS-KNOWLEDGE-ECONOMY-WENDY-JANSEN-WILCHARD-STEENBAKKERS-HANS-JAGERS>
- Lecocq, Xavier. y Demil, Benoît. 2009. “Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica”. *Universia Business Review*, 86–107. <https://hal.science/hal-00800800>
- McGrath, Rita. Gunther. 2011. When Your Business Model Is in Trouble. *Harvard Business Review*, 96–98. <https://hbsp.harvard.edu/product/R1101F-PDF-ENG>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. 2017. “Código orgánico del ambiente”. https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf
- Ministerio de Turismo [MINTUR]. 2024. “Acreditación del Registro de Turismo”. <https://www.gob.ec/mintur/tramites/emision-certificado-registro-turismo-primera-vez-organizadores-eventos-congresos-convenciones-reuniones-incentivos-conferencias-ferias-exhibiciones-centros-convenciones-salas-recepciones-salas-banquetes-persona-natural-j>
- Morris, Langdon. 2009. Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science*, 1 (4): 191–204. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.1.4.191>
- Mutis, Juliana., y Ricart, Joan Enric. 2008. “Innovación en Modelos de Negocio - La Base de La Pirámide Como Campo de Experimentación”. *Universia Business Review*, 10–28.

- <https://es.scribd.com/document/225835802/Innovacion-en-Modelos-de-Negocio-La-Base-de-La-Piramide-Como-Campo-de-Experimentacion>
- Pino Villarroel, Augusto., Redroban Ortiz, Carlos. y Ortega Ullauri, Daniela. 2024. “Análisis jurídico de los incentivos tributarios ambientales en Ecuador. Propuesta de reforma de ley”. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5 (3): 2462-2482. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2209>
- Svejenova, Silviya. y Vives, Luis. (2009). “Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica”. *Universia Business Review*, 23: 70–85. https://www.researchgate.net/publication/43530881_Innovando_en_el_Modelo_de_Negocio_La_Creacion_de_la_Banca_Civica
- Teece, David. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Weill, Peter., Malone, Thomas, D’urso, Victoria., Herman, George. y Woerner, Stephanie. 2005. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms.
- Zott, Christoph., Amit, Raphael., y Massa, Lorenzo. 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4): 1019-1042. <http://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2013/luennot-files/Zott%20et%20al.%20-%202011%20-%20The%20Business%20Model%20Recent%20Developments%20and%20Future%20Research.pdf>

Anexos

Anexo 1. Formulario de encuesta de mercado de eventos



Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO



Formulario de Encuesta

Objetivo: Obtener información importante para el estudio de factibilidad de una empresa organizadora de eventos (cumpleaños, aniversarios, matrimonios, eventos empresariales).

Instrucciones

Por favor, complete esta encuesta de manera objetiva para ayudarnos a evaluar la factibilidad de una empresa organizadora de eventos. Sus respuestas serán confidenciales y esenciales para comprender las necesidades del mercado.

I. Datos generales

Edad (años) :

15-20 21-25 26-35 36-50
51-65 Más de 65 años

Estado civil:

Soltero Casado Divorciado
Viudo Unión Libre

Género :

Hombre Mujer

Ocupación:

Asalariado Empresario Ama de casa
Estudiante Jubilado

II. CONTENIDO

- ¿Realiza usted eventos de carácter social o empresarial?
Si No
 - ¿Qué tipo de evento realiza? (Puede seleccionar más de una opción) ? (Clasifíquelo en escala de importancia del 1 al 3, donde 1 es nada frecuente, 2 frecuente, 3 muy frecuente)
- | Opciones | 1 | 2 | 3 |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reuniones con amigos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Matrimonios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bautizos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eventos empresariales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- ¿Por lo general, sus eventos los realiza?
Hotelerías Salón de eventos Quintas
Domicilios Bar o restaurant
 - ¿Aproximadamente cuánto invierte en sus eventos? (valor en dólares)
Menos de 100 100 a 200
201 a 300 Más de 301
 - ¿Aproximadamente cuántos eventos realiza al año?
1 a 3 veces 4 a 6 veces
7 a 9 veces 10 o más veces
 - En la realización de eventos ha contratado a una empresa especialista para la realización de eventos sociales o empresariales
Si No
 - ¿Tiene usted conocimiento de alguna empresa dedicada a la realización de eventos sociales y empresariales en Patate?
Si No ¿Cuál?
 - ¿Cuál ha sido su experiencia con empresas de eventos?
Excelente Satisfactoria
Regular Mala
 - ¿De los siguientes aspectos, cuál considera importante al momento de contratar una empresa para la realización de eventos?
Precio Diversidad de servicios
Servicio personalizada Otro ¿Cuál?
 - ¿Cuántas personas por lo general invita Usted a la celebración de un evento?
0 - 50 51 - 100
101 - 150 Más de 150

- ¿ Si la empresa que elija le ofrece un servicio excepcional en calidad y atención, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar en dólares por cada invitado en su evento, siendo usted el anfitrión?
25 a 35 36 a 45
46 a 55 56 a 65

- ¿Qué componentes esperaría usted encontrar en la locación para que la ambientación de su evento sea una experiencia inolvidable? (Clasifíquelo en escala de importancia del 1 al 5, donde 1 es el menos importante y 5 el más importante)

Opciones	1	2	3	4	5
Jardines y áreas verdes	<input type="checkbox"/>				
Juegos de niños	<input type="checkbox"/>				
Área de parrillas	<input type="checkbox"/>				
Área de homo de leña	<input type="checkbox"/>				
Piscina	<input type="checkbox"/>				
Parquedero	<input type="checkbox"/>				

- ¿Qué medios utiliza para informarse de lugares para la realización de eventos sociales y empresariales? (Puede elegir más de una opción)
- | | | | |
|----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Radio | <input type="checkbox"/> | Televisión | <input type="checkbox"/> |
| Redes Sociales | <input type="checkbox"/> | Periódicos | <input type="checkbox"/> |
| Revistas | <input type="checkbox"/> | Páginas web | <input type="checkbox"/> |
- ¿Con qué medio se siente más cómodo al momento de contratar la realización de eventos sociales y empresariales?
- | | | | |
|----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Radio | <input type="checkbox"/> | Televisión | <input type="checkbox"/> |
| Redes Sociales | <input type="checkbox"/> | Periódicos | <input type="checkbox"/> |
| Revistas | <input type="checkbox"/> | Páginas web | <input type="checkbox"/> |
- ¿Con qué medio de pago cancela por eventos sociales y empresariales?
- | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Tarjeta de crédito | <input type="checkbox"/> | Efectivo | <input type="checkbox"/> | Transferencia | <input type="checkbox"/> |
|--------------------|--------------------------|----------|--------------------------|---------------|--------------------------|

Anexo 2. Evaluación de la propuesta de valor Quinta San Miguel

Evaluación de la propuesta de valor											
Detalle	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Detalle
Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia
Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red
Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios
Nuestros clientes están muy satisfechos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Recibimos quejas con frecuencia
Evaluación de costes e ingresos											
Tenemos márgenes elevados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros márgenes son reducidos
Nuestros ingresos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros ingresos son impredecibles
Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas
Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Dependemos de una sola fuente de ingresos
Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable
Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar
Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa
Nuestros costes son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros costes son impredecibles
Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia
Nuestras operaciones son rentables	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras operaciones no son rentables
Aprovechamos las economías de escala	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No aprovechamos las economías de escala
Evaluación de la infraestructura											
La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
Las necesidades de recursos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las necesidades de recursos no son predecibles
Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente

Anexo 3. Matriz FODA Quinta San Miguel



Anexo 4. Matriz FODA de Quinta San Miguel

CANVAS	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Segmento de clientes	<p>Cientes Individuales: Este segmento está conformado por parejas jóvenes que organizan bodas, familias que celebran eventos como cumpleaños o aniversarios, y grupos de amigos que planean reuniones sociales.</p> <p>Cientes Empresariales: La quinta brinda su servicio a empresas medianas y grandes que requieren espacios para eventos corporativos, como conferencias, capacitaciones o reuniones de equipo. Aquí se encuentran profesionales y ejecutivos que buscan ambientes exclusivos para actividades como encuentros de negocios o retiros.</p>	<p>QSM enfrenta un desafío en su diversificación demográfica, ya que su enfoque actual se concentra en clientes de 25 a 50 años. Esto excluye a otros grupos potenciales con preferencias y necesidades diferentes, lo cual limita su capacidad para captar un público más amplio. Además, la dependencia de clientes locales reduce las oportunidades de atraer turistas fuera de la región centro de Ecuador y restringe la expansión del mercado y el crecimiento de la empresa.</p>	<p>La evaluación externa de QSM destaca múltiples oportunidades clave para fortalecer su posición en el mercado. En cuanto a los segmentos de clientes, la empresa tiene un potencial significativo para expandirse a nuevos grupos demográficos, como jóvenes, personas mayores y turistas internacionales interesados en experiencias exclusivas en un entorno natural. Su ubicación estratégica también facilita la atracción de clientes de ciudades cercanas y la creación de paquetes turísticos que combinen eventos con actividad locales.</p>	<p>Existe una competencia creciente en el sector de eventos exclusivos y espacios naturales, con nuevos competidores que ofrecen propuestas similares a precios más bajos. Además, los cambios demográficos y las preferencias de los clientes jóvenes hacia experiencias urbanas o más económicas podrían limitar el atractivo de QSM en ciertos segmentos. Por lo tanto, la empresa debe adaptarse a esas tendencias y reforzar su propuesta de valor.</p>
Propuesta de valor	<p>Entorno natural y exclusivo: QSM cuenta con una ubicación privilegiada en el valle de la eterna primavera, que abarca dos hectáreas de terreno. Sus instalaciones incluyen 8000 m² de área social, un</p>	<p>La empresa debe fortalecer su posicionamiento competitivo para diferenciarse de la competencia local y regional. Esto implica resaltar sus ventajas únicas, como</p>	<p>La innovación es clave para captar nuevos clientes. Esto contiene la introducción de servicios novedosos, como paquetes todo incluido para eventos corporativos, actividades de</p>	<p>Algunos clientes podrían considerar que los precios de la Quinta no reflejan adecuadamente el valor de sus servicios en comparación con opciones más</p>

	<p>horno de leña y un huerto de mandarinas con iluminación nocturna.</p> <p>Infraestructura Integral: La infraestructura está diseñada para eventos de hasta 150 personas. Cuenta con un parqueadero para 50 vehículos, carpas, mesas, sillas, parrilla y barra de licores móviles y accesorios ideales para la decoración.</p> <p>Servicios personalizables: La quinta ofrece servicios personalizados que incluyen catering, decoración y planificación integral. Cada evento se adapta a las necesidades específicas del cliente, desde el diseño del menú hasta la selección de la temática.</p> <p>Flexibilidad en la Operación: Una de las ventajas clave de QSM es su capacidad de organizar eventos tanto en sus instalaciones como en lugares externos. Este tipo de flexibilidad permite a los clientes disfrutar de la calidad y exclusividad de sus servicios en el lugar que prefieran.</p>	<p>su entorno natural y capacidad para ofrecer servicios personalizados. Sin embargo, la consistencia en la entrega de estos servicios representa un desafío, ya que cualquier falla podría afectar de manera negativa la percepción de calidad y la satisfacción del cliente. Para mantener su reputación, resulta esencial garantizar que cada evento cumpla con los más altos estándares de excelencia.</p>	<p>team building y retiros empresariales. Además, la personalización avanzada permite adaptarse a las necesidades únicas de cada cliente, con temáticas específicas y experiencias diseñadas para elevar la percepción de valor y satisfacer expectativas individuales. La optimización de costos y la sostenibilidad pueden ir de la mano, de manera que se beneficie tanto a la empresa como a sus clientes.</p>	<p>accesibles o modernas. Para superar este desafío, la empresa debe reforzar su estrategia de comunicación y resaltar los atributos que justifican su propuesta de valor. Esto permitirá mejorar la percepción del cliente y fortalecer su posicionamiento en el mercado.</p>
Canales de distribución	<p>QSM está ubicada en una zona tranquila y accesible, lo que facilita la llegada de clientes y crea un ambiente único para los eventos. Además, tiene presencia activa en redes sociales para promocionar sus servicios y llegar a un público más amplio.</p>	<p>QSM carece de una página web funcional con cotización en línea y tiene una promoción limitada en plataformas digitales especializadas en eventos.</p>	<p>La quinta puede crear presencia en directorios de eventos y plataformas como Airbnb Experiences, y colaborar con organizadores de eventos para promoción cruzada.</p>	<p>La empresa depende de las redes sociales como único canal de marketing, lo que reduce su visibilidad frente a competidores más activos digitalmente.</p>
	<p>Atención Personalizada: La empresa ofrece acompañamiento continuo durante todas las etapas</p>	<p>La gestión de expectativas en la quinta enfrenta desafíos, especialmente en la atención de</p>	<p>La empresa puede mejorar de manera significativa con la implementación de tecnologías avanzadas para la</p>	<p>Las expectativas en torno a la personalización y flexibilidad del servicio exigen mayores</p>

<p>Relación con el cliente</p>	<p>del evento, desde la planificación hasta el seguimiento posterior.</p> <p>Profesionalismo: QSM se distingue por su comunicación eficiente y clara, especialmente con clientes empresariales.</p>	<p>segmentos variados como parejas jóvenes y empresas corporativas, cuyas necesidades y prioridades difieren de manera significativa. Además, las estrategias de retención requieren optimización, particularmente para clientes empresariales, quienes podrían considerar alternativas más económicas. Para abordar estos aspectos, resulta importante implementar enfoques personalizados y reforzar el valor percibido de los servicios.</p>	<p>gestión de eventos y atención al cliente. Estas herramientas optimizarían la experiencia del cliente en todas las etapas del proceso. Además, los programas de fidelización que recompensen a los clientes recurrentes y fomenten recomendaciones representan una oportunidad para fortalecer la lealtad y expandir la base de clientes.</p>	<p>inversiones en tecnología y capital humano. Este incremento en los costos puede representar un desafío para la gestión de relaciones con los clientes, especialmente si no se aplican estrategias efectivas para equilibrar la calidad del servicio con la rentabilidad. Implementar procesos optimizados y herramientas innovadoras permitirá mantener altos estándares sin comprometer la sostenibilidad financiera del negocio.</p>
<p>Fuentes de ingresos</p>	<p>Eventos Sociales: QSM organiza bodas, aniversarios, cumpleaños, reuniones familiares y de amigos. Estos eventos se caracterizan por su atención al detalle y su capacidad para ofrecer experiencias únicas y personalizadas.</p> <p>Eventos Corporativos: La empresa también se enfoca en eventos corporativos como conferencias, capacitaciones y reuniones empresariales. Estos servicios se adaptan a las necesidades de empresas medianas y grandes, con la oferta de espacios profesionales y soluciones integrales.</p> <p>Servicios Complementarios: Además de la organización de eventos, ofrece servicios</p>	<p>Las fuentes de ingresos también presentan desafíos significativos. La alta dependencia de los eventos sociales provoca fluctuaciones estacionales que impactan la estabilidad financiera. Además, la falta de diversificación limita la generación de ingresos constantes, ya que servicios adicionales, como programas corporativos o actividades de team building, no se aprovechan de manera óptima. Por lo tanto, resulta fundamental ampliar la oferta de servicios y</p>	<p>La diversificación de servicios adicionales, como paquetes para eventos familiares, retiros corporativos y sesiones de fotos profesionales, representa una estrategia fundamental para captar diferentes segmentos de mercado y mitigar la estacionalidad en la demanda. Estos servicios se organizan en ofertas específicas, como los paquetes "Campestre 1" y "Campestre 2", diseñados para celebraciones al aire libre en un entorno natural; los eventos de</p>	<p>La dependencia estacional representa un riesgo significativo para la empresa, ya que las fluctuaciones en la demanda de eventos, especialmente en temporadas bajas o durante crisis, pueden afectar la estabilidad económica. Este problema se agrava por la necesidad de una sólida sostenibilidad financiera para gestionar variaciones en ingresos y costos operativos, de forma particular en períodos de baja actividad. En consecuencia,</p>

	complementarios como catering, programas de team building y decoración. Estos elementos añaden valor a la propuesta de la empresa.	equilibrar la cartera de ingresos, que garanticen mayor estabilidad y crecimiento a largo plazo.	"Etiqueta", enfocados en reuniones formales y exclusivas; y los servicios móviles, que incluyen opciones como "Móvil Snacks" y "Móvil Etiqueta", ideales para eventos personalizados en lugares externos. Esta estrategia permite atraer una mayor variedad de clientes.	resulta importante que la empresa implemente estrategias de diversificación de servicios y optimización de costos para reducir el impacto de la estacionalidad y garantizar una estabilidad financiera a lo largo del año.
Recursos clave	<p>Instalaciones: La quinta incluye áreas verdes, horno de leña, huerto de mandarinas, parqueadero amplio y equipamiento para eventos. Estos espacios no solo son funcionales, sino que también crean un ambiente atractivo para los clientes.</p> <p>Equipo Humano: El equipo de QSM se encuentra conformado por profesionales capacitados en la planificación, marketing, servicio y logística. Su experiencia y dedicación garantizan que cada evento se desarrolle de manera eficiente.</p> <p>Tecnología: La empresa utiliza software de gestión de eventos y equipos audiovisuales modernos para optimizar sus procesos y mejorar la experiencia del cliente. Estos aspectos tecnológicos permiten que exista una comunicación efectiva y organización más precisa.</p>	Las limitaciones en la infraestructura dificultan la atención de múltiples eventos simultáneos o de gran escala y restringe las oportunidades de crecimiento. Además, la empresa requiere una actualización constante en tecnologías de gestión y comunicación para optimizar su eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente.	La inversión en infraestructura permitiría aumentar la capacidad para eventos y hospedaje, que maximiza y potencia el atractivo del entorno natural como valor añadido. Además, la digitalización, mediante sistemas avanzados de gestión de eventos y reservas en línea, optimizaría la operación y elevaría la experiencia del cliente, asimismo garantiza un servicio más profesional y eficiente.	QSM requiere una gestión financiera sólida para enfrentar posibles variaciones en los ingresos y costos operativos, de manera especial durante períodos de baja actividad o crisis económicas. Este enfoque asegura la estabilidad y la capacidad de la empresa para operar de manera sostenible a largo plazo.
	Planificación Integral: La empresa gestiona cada evento desde su conceptualización hasta su	La gestión de eventos necesita optimización para reducir costos y	QSM debe fortalecer su marketing digital con campañas dirigidas y una	Mantener altos estándares de calidad y atención al cliente puede

<p>Actividades Clave</p>	<p>ejecución, en ese sentido garantiza que todos los detalles se alineen con las expectativas del cliente. Este enfoque integral permite asegurar la satisfacción en cada etapa del proceso y ofrecer experiencias personalizadas de calidad.</p> <p>Marketing y Promoción: QSM mantiene una presencia digital activa y ejecuta campañas publicitarias para incrementar su visibilidad y atraer nuevos clientes. Estas estrategias son clave para posicionar la empresa como una opción preferente en el mercado de eventos.</p> <p>Gestión de Instalaciones y Logística: La preservación de equipos y áreas es una prioridad para la empresa, ya que asegura que las instalaciones se mantengan en condiciones óptimas. Esta gestión es clave para ofrecer un ambiente adecuado y funcional, además contribuye a la satisfacción de los asistentes.</p> <p>Atención al Cliente: La empresa brinda asesoramiento y seguimiento después de cada evento para garantizar la satisfacción de los clientes con el servicio recibido. La atención al cliente fortalece la relación con los usuarios, por lo tanto, favorece la fidelización y la posibilidad de futuras colaboraciones.</p>	<p>aumentar la eficiencia operativa. De manera similar, las estrategias de marketing digital y tradicional enfrentan dificultades para ampliar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes. En consecuencia, resulta importante implementar mejoras en los procesos internos y desarrollar campañas más efectivas que refuercen el posicionamiento de la marca en el mercado.</p>	<p>presencia activa en redes sociales. La creación de contenido atractivo, como blogs y videos, que resalte los valores y experiencias únicas de la empresa, contribuirá a captar la atención de nuevos clientes. Esto permite ampliar su alcance y reforzar su posicionamiento en el mercado.</p>	<p>ser desafiante en un mercado competitivo, de manera particular ante limitaciones de recursos y presiones económicas. Para superar estos obstáculos, QSM debe optimizar sus procesos y garantizar que la calidad del servicio no se vea comprometida.</p>
<p>Socios Clave</p>	<p>QSM establece alianzas estratégicas con proveedores de catering, entretenimiento, decoración, facilitadores de team building, agencias de marketing</p>	<p>QSM puede fortalecer su propuesta de valor al establecer relaciones estratégicas más sólidas con</p>	<p>La colaboración con empresas locales de turismo y organizadores de eventos permite promover paquetes</p>	<p>La dependencia de proveedores externos para servicios clave, como catering, decoración y transporte,</p>

	<p>y publicidad, y empresas tecnológicas. Estas colaboraciones permiten a la empresa ofrecer servicios personalizados y de alta calidad, adaptados a las necesidades específicas de cada cliente.</p>	<p>proveedores clave, incluidos los de catering, decoración y entretenimiento. Estas alianzas facilitarían una mayor personalización de los servicios y una oferta más amplia, lo cual elevaría la satisfacción del cliente y reforzaría la competitividad de la empresa en el mercado.</p>	<p>combinados que incluyan estancias y actividades en la región. Además, la participación en ferias y eventos del sector facilita la creación de redes estratégicas, lo que amplía las oportunidades de negocio. Este enfoque fortalece la presencia de QSM en el mercado.</p>	<p>representa un riesgo que podría afectar la calidad y la consistencia del servicio ofrecido. Para mitigar este aspecto, es esencial establecer planes de contingencia y alianzas estratégicas que aseguren la excelencia y continuidad en la operación.</p>
<p>Estructura de costos</p>	<p>Costos Operativos: El mantenimiento de las instalaciones, el pago del personal y la logística de los eventos son aspectos fundamentales en la organización de cualquier actividad. Este aspecto contribuye a crear un entorno adecuado y eficiente, además asegura que los participantes y organizadores puedan desenvolverse sin dificultades.</p> <p>Costos de Marketing: QSM destina recursos a publicidad tradicional y digital para aumentar su visibilidad y atraer a nuevos clientes. Estas campañas resultan fundamentales para posicionar la empresa en el mercado y generar un flujo constante de negocios.</p> <p>Costos de Proveedores: La empresa incurre en costos relacionados con proveedores de catering, entrenamiento y decoración. Estas inversiones permiten ofrecer servicios personalizados y completos, lo que añade valor a la propuesta de QSM.</p>	<p>Los desafíos incluyen la gestión eficiente de costos operativos, el mantenimiento de instalaciones y la logística de eventos. Además, requiere estrategias más efectivas para el control y la optimización de recursos, con el propósito de asegurar su sostenibilidad eficiente a largo plazo.</p>	<p>La quinta puede optimizar su estructura de costos mediante la implementación de prácticas efectivas de gestión, la reducción de gastos operativos y la adopción de tecnologías eco-amigables. Estas iniciativas no solo disminuyen los costos a largo plazo, sino que también refuerzan la imagen sostenible de la empresa. Una combinación de la eficiencia operativa y sostenibilidad contribuye al crecimiento y diferenciación de la empresa en el mercado.</p>	<p>El incremento en los costos operativos, derivado de factores como la inflación, regulaciones más estrictas y variaciones en los precios de los insumos, puede afectar la rentabilidad de QSM. Para enfrentar estos desafíos, resulta fundamental implementar estrategias proactivas que optimicen el uso de recursos y diversifiquen la base de proveedores.</p>

	<p>Costos Tecnológicos: La quinta invierte en software de gestión de eventos y en equipos audiovisuales modernos. Estas herramientas optimizan los procesos internos y mejoran la experiencia del cliente.</p> <p>Expansión y Mejora: La empresa destina recursos al desarrollo de nuevas instalaciones y programas innovadores. Estas inversiones le permiten mantenerse a la vanguardia en el mercado de eventos.</p>			
--	---	--	--	--

Anexo 5. Modelo CANVAS inicial



<p><u>Socios Clave</u></p> <p>Proveedores locales de catering y decoración, según las necesidades específicas.</p>	<p><u>Actividades Clave</u></p> <p>Planificación y ejecución de eventos personalizados. Estrategias de marketing y promoción. Atención a la cliente personalizada. Gestión de instalaciones y logística. Desarrollo de programas corporativos de team building.</p>	<p><u>Propuestas de Valor</u></p> <p>Ofrecemos la organización de eventos exclusivos en entornos naturales, tanto dentro como fuera de la Quinta San Miguel, brindando servicios personalizados y de alta calidad. Cada evento está cuidadosamente diseñado para crear experiencias inolvidables, destacando la conexión con la naturaleza, y está dirigido a parejas, familias, grupos de amigos y empresas.</p>	<p><u>Relación con los clientes</u></p> <p>Individuales: Atención personalizada, asesoramiento continuo y flexibilidad. Empresariales: Profesionalismo, comunicación constante y soluciones a medida.</p>	<p><u>Segmentos de clientes</u></p> <p>Parejas jóvenes (25 a 35 años): Con ingresos medios-altos, interesadas en organizar bodas y celebraciones especiales, ya sea en la Quinta o en otros lugares. Familias: En búsqueda de espacios ideales para eventos como aniversarios, reuniones familiares y otros encuentros significativos. Grupos de amigos: Personas que desean celebrar cumpleaños, despedidas de soltero(a) o reuniones sociales, con opciones tanto en la Quinta como fuera de las instalaciones. Empresas y negocios: Organizan eventos corporativos, como conferencias, capacitaciones y seminarios. Profesionales y ejecutivos: Buscan un entorno profesional y exclusivo para reuniones de trabajo, sesiones de capacitación y eventos empresariales, ya sea en la Quinta o fuera de las instalaciones.</p>
<p><u>Estructura de costes</u></p> <p>Se debe gestionar costos operativos (mantenimiento, personal, logística), costos de marketing (publicidad, materiales), costos de proveedores (catering, decoración, entretenimiento), costos tecnológicos (software, equipos audiovisuales) y costos de expansión y mejora.</p> <p>Se considera una inversión en marketing digital, herramientas tecnológicas y ampliación de los servicios, lo que puede generar costos iniciales, pero que traerá beneficios a largo plazo.</p>	<p><u>Recursos Clave</u></p> <p>Plataforma digital funcional para gestión y personalización de servicios. Alianzas estratégicas con proveedores de catering, decoración y entretenimiento. Herramientas y estrategias de marketing digital. Inversión en tecnología para optimizar operaciones y personalización. Red fortalecida de proveedores confiables.</p> <p><u>Nuestra propuesta se basa en la personalización total de cada evento, adaptando el diseño, el catering y el entretenimiento a las necesidades de cada cliente, con el objetivo de ofrecer momentos únicos que resalten el vínculo especial con el entorno natural.</u></p> <p><u>Canales</u></p> <p>Plataforma digital para reservas y personalización. Redes sociales y marketing digital para promoción. Atención directa a través de correos, llamadas y reuniones. Colaboraciones estratégicas con proveedores y plataformas promocionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación en eventos y ferias especializadas. <p><u>Fuentes de ingresos</u></p> <p>Cientes Individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eventos sociales Servicios de catering y planificación Actividades y experiencias personalizadas <p>Cientes Empresariales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eventos corporativos Servicios de catering y organización Programas de team building y actividades 			

Anexo 6. Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesis/tesina

Yo, Juan Pablo Martínez Mesías, autor de la tesis titulada “Plan de negocios para la organización de eventos sociales y corporativos en la Quinta San Miguel en Patate provincia de Tungurahua” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de Maestría Profesionalizante 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 derechos 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, julio 2025.

Juan Pablo Martínez Mesías