

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de negocios para la integración empresarial de Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes período 2023-2027

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

Mariul Alejandra Contreras Ramirez

Director:

Freddy Benjamín Naula Sigua

ORCID:  0000-0003-2218-6216

Cuenca, Ecuador

2024-03-21

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo diseñar un modelo de negocios CANVAS para la creación del Holding El Quijote S.A.S., mismo que contempla dos sectores productivos: la planificación y organización de eventos, y el hospedaje, puesto que está integrado por las unidades de negocio Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes; organizaciones pertenecientes a estas dos industrias y que se encuentran domiciliadas en la ciudad de Cuenca. El modelo tiene como base presentar diversas estrategias que sirvan para la administración, organización y funcionamiento óptimo del mismo. El punto de inicio del estudio es el desarrollo y perspectiva de los aspectos generales y del entorno en el que se encuentra involucrada actualmente el Holding. Luego continua con el desarrollo del plan estratégico, el cual tiene como finalidad presentar los objetivos y la pautas para lograr el cumplimiento de estos, además del planteamiento del modelo CANVAS. De igual manera se presentan el estudio de mercado, el plan de marketing, el plan técnico; mismos que plantean estrategias y determinan aspectos claves como: la demanda, el presupuesto de marketing, la capacidad de producción, entre otros. Los cuales tienen como fin el gestionar la operatividad eficiente y eficaz del modelo de negocio. Y culmina, con el plan financiero, el cual demuestra que es viable poner en marcha la empresa, pues tiene un VAN positivo y un indicador de beneficio-costos mayor a uno.

Palabras clave: arquitectura empresarial, CANVAS, planificación de eventos, hospedaje



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

The objective of this degree project is to design a CANVAS business model for the creation of Holding El Quijote S.A.S., which contemplates two productive sectors: event planning and organization, and lodging, since it is integrated by the business units Rancho Grande, Hotel el Quijote and Quinta Mercedes; organizations belonging to these two industries and which are located in the city of Cuenca. The model is based on presenting various strategies that serve for the administration, organization and optimal operation of the same. The starting point of the study is the development and perspective of the general aspects and the environment in which the Holding Company is currently involved. Then it continues with the development of the strategic plan, which aims to present the objectives and the guidelines to achieve the fulfillment of these, in addition to the approach of the CANVAS model. Likewise, the market study, the marketing plan and the technical plan are presented, which propose strategies and determine key aspects such as: demand, marketing budget, production capacity, among others. The purpose of these plans is to manage the efficient and effective operation of the business model. And it culminates with the financial plan, which shows that it is viable to start up the company, since it has a positive NPV and a benefit-cost indicator greater than one.

Keywords: enterprise architecture, CANVAS, event planning, lodging



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

Introducción	12
1 Aspectos generales.....	15
1.1 Empresa e industria.....	15
1.1.1 Empresa	15
1.1.2 Industria.....	16
1.2 Análisis del macro entorno.....	17
1.2.1 PESTEL.....	17
1.3 Análisis del micro entorno	23
1.3.1 Fuerzas de Porter	23
1.3.2 Matriz de resultados.....	25
2 Plan estratégico	26
2.1 Definición del negocio.....	26
2.2 Misión	26
2.3 Visión.....	26
2.4 Valores	26
2.5 Objetivos.....	27
2.6 Mapa estratégico	28
2.7 Estrategias genéricas	30
2.7.1 Diferenciación.....	30
2.7.2 Integración vertical hacia atrás	30
2.8 FODA.....	30
2.9 Políticas	31
2.9.1 Políticas generales	31
2.9.2 Políticas de venta	32
2.10 Modelo CANVAS.....	32
3 Estudio de mercado	37
3.1 Investigación de mercado	37
3.1.1 Planteamiento de la oportunidad.....	37

3.1.2	Objetivos.....	37
3.1.3	Fundamentación teórica	37
3.1.4	Metodología.....	38
3.1.5	Resultados.....	39
3.2	Demanda	48
3.2.1	Demanda histórica	48
3.2.2	Proyección de la demanda.....	49
3.3	Oferta.....	50
3.3.1	Competidores directos	51
4	Plan de Marketing	52
4.1	Clasificación de la oferta y definición del producto	52
4.2	Variables del producto	52
4.2.1	Logo	52
4.2.2	Slogan	53
4.3	Niveles del producto	53
4.4	Estrategias de marketing para el CVP	54
4.5	Marketing mix	55
4.5.1	Producto (servicio).....	55
4.5.2	Precio	56
4.5.3	Plaza	56
4.5.4	Promoción	57
4.6	Canal de distribución	58
4.7	Diseño de página web	59
4.8	Presupuesto.....	59
5	Estudio técnico.....	61
5.1	Plan de producción	61
5.1.1	Determinación de la capacidad.....	61
5.1.2	Proceso de producción de los servicios	61
5.1.3	Diagrama de flujo.....	62

5.1.4	Cadena de valor	63
5.2	Plan de talento humano	66
5.2.1	Organigrama del holding.....	66
5.3	Manual de funciones y perfil de puestos por competencias	66
5.3.1	Gerente.....	66
5.3.2	Contador.....	70
5.3.3	Community Manager.....	74
5.3.4	Técnico en logística	77
5.4	Ámbito legal y tributario	82
6	Plan financiero	83
6.1	Inversión	83
6.2	Financiamiento	83
6.3	Costos	84
6.4	Ingresos.....	85
6.5	Flujo de caja	86
6.6	Indicadores de rentabilidad.....	88
7	Conclusiones y Recomendaciones.....	89
7.1	Aporte académico.....	89
7.2	Conclusiones	89
7.3	Recomendaciones	90
	Bibliografía.....	92
	Anexos.....	95

Índice de figuras

Figura 1.....	16
Figura 2.....	17
Figura 3.....	18
Figura 4.....	23
Figura 5.....	29
Figura 6.....	31
Figura 7.....	36
Figura 8.....	39
Figura 9.....	39
Figura 10.....	40
Figura 11.....	40
Figura 12.....	40
Figura 13.....	40
Figura 14.....	41
Figura 15.....	41
Figura 16.....	41
Figura 17.....	41
Figura 18.....	42
Figura 19.....	42
Figura 20.....	42
Figura 21.....	42
Figura 22.....	43
Figura 23.....	43
Figura 24.....	43
Figura 25.....	44
Figura 26.....	44
Figura 27.....	44
Figura 28.....	44
Figura 29.....	45
Figura 30.....	45
Figura 31.....	46
Figura 32.....	46
Figura 33.....	47
Figura 34.....	47
Figura 35.....	47

Figura 36.....	47
Figura 37.....	48
Figura 38.....	48
Figura 39.....	52
Figura 40.....	53
Figura 41.....	56
Figura 42.....	57
Figura 43.....	57
Figura 44.....	59
Figura 45.....	59
Figura 46.....	62
Figura 47.....	62
Figura 48.....	63
Figura 49.....	66

Índice de Tablas

Tabla 1.....	15
Tabla 2.....	15
Tabla 3.....	15
Tabla 4.....	22
Tabla 5.....	25
Tabla 6.....	27
Tabla 7.....	48
Tabla 8.....	49
Tabla 9.....	49
Tabla 10.....	50
Tabla 11.....	51
Tabla 12.....	54
Tabla 13.....	54
Tabla 14.....	59
Tabla 15.....	61
Tabla 16.....	67
Tabla 17.....	71
Tabla 18.....	75
Tabla 19.....	78
Tabla 20.....	83
Tabla 21.....	83
Tabla 22.....	84
Tabla 23.....	85
Tabla 24.....	85
Tabla 25.....	87
Tabla 26.....	88

Agradecimiento

Gracias a cada persona que hizo posible que una de mis metas más preciadas se hiciera realidad, gracias porque en cada momento que lo necesite estuvieron presentes.

Gracias a la universidad de Cuenca por la oportunidad, y a los docentes que me enseñaron tanto en este proceso.

Gracias a mis hermanas, por siempre ser mi apoyo incondicional y siempre creer y sentirse orgullosas de mí.

Gracias al ing. Benjamín Naula, quien me ayuda con las directrices y lineamientos para realizar la presentación de un trabajo de calidad, como lo es el presente.

Gracias a mis amigos y compañeros Carolina, Noelia y Kevin. Por estar ahí para mí, por cada momento que vivimos durante estos años, siempre los llevare en mi corazón.

Dedicatoria

Dedicado principalmente a Dios, él es mi pilar fundamental en la vida, y junto a él he logrado cumplir metas que me llenan de orgullo.

Dedicado a mi persona, por ser valiente y capaz, y ante cada obstáculo salir adelante de la mano de las personas que amo.

Dedicado a mis padres por los valores enseñados que me llevan a cumplir mis sueños y por todo el amor que siempre me dan, en especial a mi mamá, por apoyarme en cada paso y darme la mano en cada situación que lo necesite.

Dedicado a mi esposo, porque desde el primer momento me impulso a llegar a cumplir esta meta tan importante en mi vida, por ser mi guía, y ser esa persona tan única que estuvo en los momentos buenos y no tan buenos de este camino.

Dedicado a mi Hija, mi princesa hermosa, el mundo eres para mí. En tu llegada me di cuenta que puedo soñar, trabajar y cumplir mis deseos.

“Nunca dudes de tu valor y tu fuerza, y jamás pienses que no mereces todas las oportunidades del mundo para perseguir y realizar tus sueños”

Introducción

El sector de servicios, en la actualidad es una de las actividades productivas clave para el desarrollo de la economía mundial (Usman y Mat, 2017) puesto que en los países desarrollados representan el 75% del PIB y en los países en vías de desarrollo el 50% (Banco Mundial, 2021). Este sector económico juega un papel importante en la generación de ingresos y aumento del empleo, aspectos que son de gran significancia para la calidad de vida de las personas, para los procesos comerciales y para las economías nacionales (Tornjanski, 2017).

En el Ecuador, este sector ha tenido un crecimiento del 21,4%, y ha generado una tasa de empleo de 34,3%, siendo el sector que más empleo genera, además ha causado una tasa del 27.1% de empleo adecuado (Banco Central del Ecuador [BCE], 2023; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2023a). Asimismo, la actividad económica servicios representó alrededor del 4,50% del valor agregado bruto (VAB) no petrolero a nivel nacional durante el 2020 y produjo un VAB de cerca del 50% en el cantón Cuenca (BCE, 2021).

Por otro lado, al tomar en cuenta el sector turístico, según la Organización Mundial del Turismo [OTM] (2023) ha generado cerca de 430 millones de visitas turísticas internacionales y ayudo a la creación de más 290 millones de empleos a nivel mundial durante el 2022. La importancia de este sector radica en que es un punto de quiebre para la sostenibilidad de las naciones puesto que genera gran desarrollo social, económico, empresarial y ecológico (Zhang et al., 2023). En Ecuador el turismo se ha convertido en la tercera fuente de ingresos no petroleros del país por el impacto que tiene en la generación de divisas y de empleo (Santamaría-Freire y López-Pérez, 2019).

Además es uno de los sectores estratégicos que más se ha beneficiado por las políticas públicas impuestas por la actual administración gubernamental, mismas que están vinculadas con la seguridad, calidad, destinos y productos, conectividad y promoción (Ministerio de Turismo, 2023); por tanto, estas políticas ayudan directamente al fortalecimiento y desarrollo de las empresas pertenecientes a este sector, siendo de gran aporte que el Estado y la empresa privada tengan objetivos en común para su beneficio mutuo (Ministerio del Turismo, 2020).

En la ciudad de Cuenca, el crecimiento de este sector ha sido paulatino, principalmente por causa de la crisis sanitaria por la COVID-19, la cual provocó que las ventas netas de este sector tengan una disminución del 62,65% (Ministerio de Turismo, 2020). Sin embargo, en el último año esta ciudad ha sido la más visitada tanto por turistas nacionales como extranjeros significando un crecimiento económico para las empresas vinculadas a la industria del turismo (Ministerio del Turismo, 2023).

Teniendo en cuentas estos aspectos, el manejo y la administración de empresas ligadas a estos dos sectores productivos; servicios y turismo, son muy importantes para el desarrollo

social; en cuanto al empleo, y económico del país. Bajo tal perspectiva es de gran relevancia realizar un modelo de negocios donde se diseñe una integración empresarial; misma que ayuda a generar una mayor rentabilidad y productividad para las empresas que forman parte de esta adhesión (Kosach et al., 2022), y que involucre a empresas de estos dos sectores económicos, además el modelo brindará valor agregado, mediante la mejora continua de las líneas de actuación de las organizaciones que componen la integración empresarial.

Es así que el presente este modelo de negocios se basa en la creación de un Holding, en el cual están incorporados las tres organizaciones: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes, emprendimientos que cumplen los parámetros antes mencionados. Cabe señalar que estos emprendimientos son empresas que pertenecen a una rama familiar y están constituidos formalmente bajo el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), es decir que son empresas que tiene ingresos anuales brutos de hasta \$300.000.

Tomando en cuenta los aspectos señalados, el modelo de negocios planteado se divide en siete secciones o capítulos, en las que se van a detallar, analizar y evaluar los aspectos clave para determinar la viabilidad del Holding. En el Capítulo I, se muestra el análisis del macro entorno en el cual va a desarrollarse la organización, este estudio se lo realiza mediante la herramienta PESTEL, mientras que el estudio del micro entorno se lo realiza mediante las cinco fuerzas de Porter.

En el Capítulo II, se señala el Plan Estratégico del Holding, el cual viene ligado al planteamiento del propósito, misión, visión, valores, objetivos estratégicos en cada una de las áreas de interés, el mapa estratégico, las políticas generales y de venta y las estrategias genéricas a seguir por parte de la unidad económica. Además, en este apartado se realiza el análisis FODA y finalmente se plantea el modelo de negocio CANVAS con sus nueve apartados.

En el capítulo III, se plantea el Estudio de Mercado, el cual tiene como objetivo definir el segmento de mercado al que se dirigen los servicios, además de observar los gustos y preferencias que pueden llegar a tener los clientes del Holding. Asimismo, se analiza la demanda actual y se proyecta la misma para el siguiente año. Y, por último, se realiza un análisis de la oferta con un enfoque en la competencia directa y sus características.

En el capítulo IV, se diseña el Plan de Marketing, donde se define el servicio ofertado y sus particularidades; como lo son el logotipo y el slogan, los niveles del servicio, las estrategias de marketing según el ciclo de vida de las unidades de negocio, los componentes del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) y cada una de las estrategias a seguir. Y se realiza el presupuesto de marketing.

En el capítulo V se plantea el Estudio Técnico, el cual contiene el plan de producción, donde se determina la capacidad productiva, los diagramas de flujo para cada una de las líneas de

negocio y la cadena de valor. Además, incluye el plan de talento humano; donde se presenta el organigrama del Holding y el manual de funciones por competencias. Y, finalmente, contempla el ámbito legal y tributario que requiere la organización para iniciar sus operaciones como una Sociedad por Acciones Simplificadas.

En el capítulo VI se muestra el Plan Financiero, el cual se articula mediante el estudio y análisis de la inversión, los costos, el financiamiento y los ingresos, que dan apertura para el flujo de caja, y esta a su vez ayudan a determinar la viabilidad económica-financiera del Holding mediante el análisis de dos de los indicadores de rentabilidad de un proyecto: valor actual neto (VAN) y del beneficio-costo.

Finalmente, en el capítulo VII se encuentra las Conclusiones y Recomendaciones, las cuales se plantean por medio del aporte académico del modelo de negocio y se recopila toda la información generada a partir de la investigación y desarrollo de cada uno de los planes planteados en los distintos capítulos del presente documento.

1 Aspectos generales

1.1 Empresa e industria

1.1.1 Empresa

“Holding El Quijote” se encuentra dentro del sector servicios, debido a que el giro de negocio de las tres empresas que forman parte del mismo se centra en la celebración de eventos sociales en la ciudad de Cuenca. A continuación, en las Tablas 1, 2 y 3 se detallan la descripción general y la clasificación del sector, referidas en el clasificador nacional de actividades económicas (CIUU REV. 4.0) de las tres empresas y del Holding respectivamente.

Tabla 1

Descripción general de las unidades de negocio

Empresa	Contribuyente	Régimen	Categoría	Inicio de actividades	Sector
Rancho Grande	Persona natural	RIMPE	Emprendedor	1980	Terciario
Quinta Mercedes	Persona natural	RIMPE	Emprendedor	1980	Terciario
Hotel el Quijote	Persona natural	RIMPE	Emprendedor	2002	Terciario

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Actividades económicas de las unidades económicas

Rancho Grande		
Sección	N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
División	N82	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras de apoyo a las empresas
Grupo	N823	Organización de convenciones y exposiciones comerciales
Clase	N8230.0	Organización de convenciones y exposiciones comerciales
Quinta Mercedes		
Sección	N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
División	N82	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras de apoyo a las empresas
Grupo	N823	Organización de convenciones y exposiciones comerciales
Clase	N8230.0	Organización de convenciones y exposiciones comerciales
Hotel el Quijote		
Sección	I	Actividades de alojamiento y servicios de comidas
División	I55	Actividades de alojamiento
Grupo	I5510	Actividades de alojamiento para estancias cortas
Clase	I5510.0	Hoteles y alojamientos turísticos

Fuente: Elaboración propia con base en el INEC (2012).

Tabla 3

Clasificación de la actividad económica del Holding

Sector	Terciario
--------	-----------

Sección	N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
División	N82	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras de apoyo a las empresas
Grupo	N823	Organización de convenciones y exposiciones comerciales
Clase	N8230.0	Organización de convenciones y exposiciones comerciales
Actividad principal	N8230.00	Organización, promoción y/o gestión de eventos como exposiciones comerciales o empresariales, convenciones, conferencias y reuniones, estén incluidas o no la gestión de esas instalaciones y la dotación de personal necesario para su funcionamiento

Fuente: Elaboración propia con base en el INEC (2012).

Como se puede evidenciar en la Tabla 3, el Holding va a tener como actividad económica principal la organización, promoción y gestión de eventos sociales, y como secundaria, las actividades de alojamiento, por la naturaleza de las unidades de negocio.

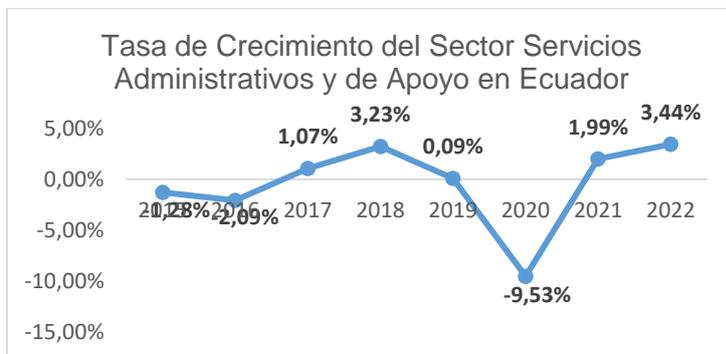
Por otro lado, se debe mencionar que el sector de servicios en la ciudad de Cuenca es altamente explotado, debido a la existencia de varias empresas que se dedican a la misma actividad económica que la del Holding, no obstante, la oportunidad de este para sobresalir en el mercado es la experiencia de las tres organizaciones que conforman el grupo empresarial, porque ya tienen establecido su posicionamiento de marca y su segmento objetivo de mercado.

1.1.2 Industria

En el Ecuador, durante el 2022, el sector servicios ha generado una tasa de empleo de 34,3% y una de empleo adecuado del 27,1% y un subempleo del 34,8% con respecto de las demás industrias (INEC, 2023a). Al considerar, exclusivamente el sector de servicios administrativos y de apoyo, este ha tenido un crecimiento del 3,44%, asimismo ha contribuido al Valor Agregado Bruto (VAB) en un 6,22% y generó un aporte del 6,01% (BCE, 2023).

Figura 1

Tasa de Crecimiento del sector productivo (2015 – 2023)



Fuente: Elaboración propia con base en la información del BCE (2023).

1.2 Análisis del macro entorno

Este estudio se lo realiza a las fuerzas de la sociedad que afectan al entorno empresarial, como son las demográficas, económicas, sociales, políticas, culturales y tecnológicas, es otras palabras al macro entorno (Kotler y Armstrong, 2013). Por lo tanto, para este análisis se va a utilizar en primera instancia la herramienta PESTEL, la cual considera algunas variables para definir el incentivo de la creación del Holding.

1.2.1 PESTEL

Esta herramienta es utilizada para la identificación de las fuerzas externas a la empresa para la aplicación de estrategias que ayuden a la evolución de la misma. Entre estas fuerzas que se analizan están las políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, tal como hace referencia a su nombre PESTEL (Figura 2).

Figura 2

PESTEL



Fuente: Elaboración propia.

1.2.1.1 Factores políticos

En Ecuador el principal factor político que afecta a la generación y crecimiento de emprendimientos es la inestabilidad gubernamental que, durante este vigente periodo, se ha visto denotada por la “muerte cruzada”, decisión tomada por el ejecutivo, la cual provocó que el Riesgo País incrementará a 1.733 puntos; afectando así a la inversión extranjera en el país, así como a la firma de acuerdos comerciales (BCE, 2023).

Además, con el cambio de gobierno, aspecto que tiene un efecto directo en la propuesta de negocio planteada, debido a que va a existir una variación en las políticas implementadas. Es entonces que la incertidumbre y dudas sobre el porvenir empresarial a partir de los lineamientos propuestos por los nuevos gobernantes.

Con este contexto se vio afectado el Riesgo País, el cual fue de 1.950 puntos al finalizar el mes de marzo, el más alto luego de atravesada la crisis sanitaria por la COVID 19. Este

aumento significó la baja iniciativa de la inversión extranjera en el país, asimismo la alta tasa de interés a pagar por parte de la nación si se necesitaría emitir bonos externos. Es entonces que el aumento de este indicador afecta al desarrollo de la economía interna puesto que ralentiza el crecimiento de las empresas.

Figura 3

Riesgo País



Fuente: BCE (2023).

1.2.1.2 Factores económicos

Los principales organismos multilaterales y el Banco Central pronosticaban, a inicios de año, un crecimiento económico en el 2023 de entre el 2% y el 3,1%. Sin embargo, por la inestabilidad política, la reducción en los ingresos petroleros, la crisis financiera desatada por el colapso de Silicon Valley Bank y otros bancos americanos y europeos, y la baja inversión pública y privada se ha visto afectada negativamente esta previsión de crecimiento, ocasionando así una desaceleración en la economía del país. Debido a que ahora se estima un crecimiento del PIB entre el 1,6% en el peor de los casos o del 2,5% en el mejor (Primicias, 2023).

Asimismo, otro aspecto a tomar en cuenta es la tasa de inflación (IPC) mensual, para restaurantes y hoteles, división en la cual se encuentra el modelo de negocios, la cual es de 0,65%, es decir que los once alimentos de la canasta básica considerados en esta sección, tuvieron un crecimiento del 0,65%. Al considerar el grupo de análisis donde se ubica el modelo; servicios, tuvo una variación positiva del IPC mensual en 0,15% y a nivel de la ciudad, de igual manera, se tuvo un crecimiento del 0,30% (BCE, 2023).

Tomando en cuenta estos criterios; el pronóstico de desaceleración económica y la variación positiva de la inflación mensual, se infiere que los costos de producción de bienes y servicios que oferta el modelo de negocio, van a tener un crecimiento mientras que los ingresos van a disminuir principalmente porque la demanda va a ser menor que la actual, siempre y cuando se cumpla la previsión macroeconómica del país.

Asimismo, se debe tener en consideración la tasa de interés remitidas por el sistema financiero ecuatoriano, referente a los segmentos productivo corporativo, productivo empresarial y producto PYMES, las cuales para el mes de noviembre están en 10,18%; 11,03% y 11,26%; respectivamente. Por tanto, el acceso al crédito está limitado por las altas tasas de interés que maneja la banca ecuatoriana, por lo que es mejor para las empresas evitar endeudarse innecesariamente.

1.2.1.3 Factores sociales

Entre los factores sociales tenemos la pobreza y el desempleo; en torno a la pobreza se puede señalar que durante el 2019 tuvo un crecimiento hasta el 17,2% y en el 2020 fue hasta el 25,4%; es decir que durante este período hubo un crecimiento de 8,2 puntos porcentuales, igual observación se puede señalar en cuanto a la pobreza extrema que durante este lapso de tiempo tuvo un crecimiento de 4,7 puntos porcentuales (INEC, 2021).

Al considerar el desempleo a nivel nacional, se indica que durante el 2020 este fue del 5,2% y en el 2021 del 4,4%; por lo que hubo una ligera disminución del desempleo de 0,8 puntos porcentuales. De igual manera podemos indicar que la tasa de empleo adecuado durante los años 2021 y 2022, es baja, siendo esta de 32,5% y 34,4%; respectivamente. No obstante, se puede indicar que durante este período hubo un leve crecimiento del empleo adecuado de 1,9 puntos porcentuales (INEC, 2023a).

Así mismo, ente los aspectos sociales tenemos a la densidad poblacional de la ciudad de Cuenca; debido a que en este lugar va a estar ubicado el centro de operaciones del Holding, en cuanto a la población de este cantón tiene un crecimiento anual del 2,1% y en el año 2022 tuvo un registro de alrededor de 600.000 habitantes, siendo así la tercera ciudad más poblada luego de Guayaquil y Quito (INEC, 2023b).

1.2.1.4 Factores tecnológicos

Hasta finales del año 2022 el 76% de la población ecuatoriana cuenta con acceso a internet, los cuales generan más de 16,3 millones de conexiones, es decir que existe un acceso a internet de más de un dispositivo por usuario. De igual manera se indica que el navegador más usado es Google Chrome (78,92%) y que existe un analfabetismo digital del 8,2%. Estos altos índices de conectividad son motivados por la crisis sanitaria por la COVID 19, la cual obligo a que la población del Ecuador empiece a utilizar internet (Del Alcázar, 2023).

Al considerar las redes sociales; Tik Tok es la social network que mayormente se utiliza con cerca de 12 millones de usuarios, igualmente que Meta (Facebook, Instagram y WhatsApp) registra alrededor de 15,7 millones de cuentas a nivel nacional y LinkedIn contiene a 946.000 trabajadores del Ecuador, donde existe un registro total de 4 millones de ecuatorianos (Del Alcázar, 2023). Por tanto, trabajar en estas plataformas es de importancia para dar a conocer el modelo de negocio al segmento de mercado.

Además, a nivel tecnológico según León y Martínez (2022) los principales retos que deben afrontar las empresas en el país son la agilidad comercial, el acceso a la tecnología avanzada y la evolución de las expectativas de los consumidores, los cuales pueden afrontarse mediante la automatización de procesos, la mejora de la experiencia del cliente, el desarrollo de productos y servicios eco amigables y el desarrollo del talento y la cultura digital.

Bajo estas consideraciones es necesario que el modelo de negocio se acople a las nuevas tendencias, para lo cual es necesario el uso de las herramientas tecnológicas, particularmente de internet, que como podemos ver, en el país se ha ido convirtiendo en una necesidad; asimismo, el uso adecuado de networks y la interacción en las redes sociales va a ayudar a elevar la posición de la marca empresarial en el mercado.

1.2.1.5 Factores Ecológicos

El medio ambiente es uno de los aspectos que ha ido tomando relevancia en la política pública y en la sociedad ecuatoriana; por lo que la “transición a una vida más ecológica” ha sido planteada por el gobierno de turno. Sin embargo, por la crisis gubernamental, económica y social, la política extractiva ha ido tomando mayor fuerza, dejando así el tema medioambiental de lado (Valdivieso, 2021).

También se deben considerar las tasas impositivas de carácter ambiental que están incluidas en el sistema tributario ecuatoriano como son el Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular (IACV) y el Impuesto Ambiental a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP), los cuales ayudan a regular, en cierta manera, el daño ambiental que causa la población por la emisión de CO₂ y el uso de botellas plásticas (Valdivieso, 2021).

A nivel local, las instituciones municipales han ayudado a fortalecer el cuidado medioambiental y el reciclaje, aspectos sumamente importantes para el mantenimiento de una vida sostenible de la sociedad cuencana, la institución que bajo ordenanza está a cargo de impulsar y motivar esto dentro de la ciudad es la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC – EP) la cual también tiene la potestad de imponer multas si es que la ciudadanía no cumple con las normas de reciclaje.

Por tanto, por el giro de negocio del modelo de empresa, se debe tener en cuenta la normativa que regula la forma de reciclar dentro de la ciudad, asimismo debe tener presente que la sociedad ecuatoriana está muy pendiente de todo lo relativo al cuidado medioambiental, por tanto, gestionar un plan empresarial que ayude a fomentar la inclusión ecológica es una necesidad para fortalecer el vínculo empresa – sociedad – cliente.

1.2.1.6 Factores legales

En cuanto al ámbito legal, el principal parámetro a tomar en cuenta es el Código de Trabajo que rige en el país, este tuvo en el presente año reformas en tres artículos, de los cuales dos son de interés primordial para la empresa; el numeral 25 del artículo 42, el cual establece que el pago de los trabajadores reemplazantes no debe ser menor a la básica y cuando se termine

el periodo de reemplazo, el trabajador titular volverá a cumplir sus funciones y el contrato inicialmente firmado (Vélez, 2023).

La otra reforma al Código de Trabajo a considerar es la del artículo 57, el cual trata sobre la jornada laboral. En esta modificación se establece que la jornada ordinaria de trabajo puede ser dividida en dos partes con un descanso de entre 30 minutos hasta dos horas, después de las cuatro horas de labor continua. Esto según lo establezca el contrato firmado entre empleador y empleado (Vélez, 2023).

Sin dejar a lado, otro aspecto dentro del factor legal que llega a tener impacto en la decisión de iniciar el modelo de negocio, es el establecimiento de las sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.), figura jurídica que fue incluida en el año 2020 en la Ley de Compañías. Estas sociedades se constituyen de forma ágil y rápida puesto que no se necesita de minutas, escritura pública ni inscripciones en el Registro Mercantil.

Tabla 4

Resumen del PESTEL

Criterio	Aspecto	Tiempo de Impacto	Tipo de impacto	Total	Oportunidad	Amenaza	
		> 6 meses = 3 >1 y <6 meses = 2 < 1 mes = 1	Alto = 3 Medio = 2 Bajo = 1				
P	Político	Inestabilidad política	3	2	6		✓
		Riesgo país	3	1	3		✓
E	Económico	Desaceleración económica	2	3	6		✓
		Tasa de Inflación	3	3	9		✓
		Acceso al crédito	3	3	6		✓
S	Social	Pobreza	3	1	3		✓
		Desempleo	3	1	3		✓
		Densidad poblacional	3	3	9	✓	
T	Tecnológico	Acceso a internet	1	3	3	✓	
		Uso masivo de las redes sociales	1	3	3	✓	
		Tendencias tecnológicas	1	3	3	✓	
E	Ecológico	Protección del medio ambiente	3	1	3	✓	
		Tasa impositiva ambiental	3	3	9	✓	
		Reciclaje	3	1	3	✓	
L	Legal	Reforma del Código del Trabajo	3	2	6	✓	
		Reformas en la Ley de Compañías	3	3	9	✓	

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Análisis del micro entorno

El micro entorno comprende al conjunto de participantes que están involucrados cercanamente con la empresa, que la afectan directa o indirectamente en la capacidad para manejar y ocuparse de clientes, proveedores o competidores (Kotler y Armstrong, 2013). Por tal motivo, el estudio para estos actores se lo realiza a través de las fuerzas de Porter, las cuales nos brindan una mayor perspectiva de la influencia de estos en el porvenir negocio.

1.3.1 Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter (Figura 4) comprenden el análisis de los factores que fortalecen o amenazan el mercado al que está ligado la compañía, a fin de tomar decisiones y formular las estrategias más adecuadas y eficientes que impulsen la competitividad y la sostenibilidad de la empresa (Porter, 2008; Goyal, 2020).

Figura 4

Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

1.3.1.1 Rivalidad entre competidores

Esta fuerza hace referencia al nivel de competencia que existe dentro del sector productivo en el que está ubicado la empresa. Esta fuerza se va analizar con base en tres variables: número de competidores existentes, diferenciación y barreras de salida.

- **Número de competidores existentes**
 En cuanto a esta variable, según la Fundación Turismo Cuenca (2023), en la ciudad actualmente existen 16 empresas que tienen como giro de negocio la organización de eventos (convenciones), por tanto, estas organizaciones compren la competencia directa del Holding. Además, se puede establecer que algunas de estas organizaciones tienen una importante influencia y posicionamiento dentro del mercado cuencano.
- **Diferenciación**
 Como tal no existen una diferenciación marcada entre las empresas que configuran la competencia del Holding, es por tanto que, al considerar esta variable, se determina que existe una fuerte competencia en el mercado. Por lo que la propuesta del valor

del Holding es la creación de un servicio conjunto de las unidades de negocio que lo componen.

- Barreras de salida

En cuanto a este aspecto, posee un nivel bajo porque no existe ningún impedimento para dejar de operar, en otras palabras, se puede cerrar operaciones cuando así lo requiera el negocio o en cualquier momento, por lo que esta decisión corre por cuenta de la junta de administración.

1.3.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Este factor hace referencia al aumento de competidores que posean las mismas características y nuevas capacidades que el presente modelo de negocio, además presentan una motivación adicional por acaparar mayor mercado. Las variables analizadas son: economías de escala y requerimientos de capital.

- Economías de escala

En cuanto a este concepto, se basa en la capacidad de una empresa para producción masiva a un menor coste. En sí, inicialmente este aspecto no repercute en un obstáculo para el ingreso de nuevas empresas en el mercado, debido a que son servicios específicos que se ofertan, en otras palabras, un expendió del servicio de eventos en gran magnitud no representaría un problema en el mercado, sin embargo, a la larga el servicio se volvería repetitivo y poco atractivo para los consumidores.

- Requerimientos de capital

Este factor es muy relevante ya que representa una gran barrera para la entrada de nuevos competidores, principalmente por la alta inversión que se requiere en locación y logística para iniciar las operaciones de un centro de convenciones. Por tanto, este tipo negocio es poco atractivo para los nuevos emprendedores.

1.3.1.3 Poder de negociación de los consumidores

En la actualidad, los clientes tienen mucha información a su haber para consolidar los servicios específicos que necesitan, por lo que, ellos eligen; con base en su predisposición, deseo y características requeridas, el servicio que mayor factibilidad y rentabilidad presente. Bajo estos criterios, los consumidores tienen un bajo poder de negociación, pues generalmente centran su decisión de compra considerando el precio, la fecha y el local donde quieren el servicio, aspectos que dependen totalmente de la organización y es así que los clientes pueden decidir si adquirir el servicio con la empresa elegida o considerar más opciones.

1.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en este caso no tienen un poder específico porque como el giro del negocio del Holding es la prestación de servicios para eventos. Actualmente, este “poder” podría estar

vinculado, principalmente, a las empresas música que ayudan en la logística al negocio, pero el negocio de negocio prevé que se acaparare toda la cadena de valor. Para así no tener costos externos de logística.

1.3.1.5 Amenaza de productos sustitutos

Teniendo en cuenta que un producto sustituto cumple la misma función o puede ser utilizado envés de un producto específico (Porter, 2008). El servicio prestado presenta como sustitutos a las empresas que ayudan en gestión y logística de fiestas particulares. La amenaza de estos es débil puesto que presentan cierto grado de informalidad en la generación de estos eventos, mientras que nuestros servicios tienden a ser altamente formales por ejemplo charlas de académicos, celebración de bodas, fiestas de exclusividad, etc.

1.3.2 Matriz de resultados

Tabla 5

Resultados del análisis del micro entorno

	Alta	Medio	Baja
Rivalidad entre competidores			
Número de competidores	X		
Diferenciación		X	
Barreras de salida			X
Entrada de nuevos competidores			
Economías de Escala		X	
Requerimientos de capital	X		
Poder de negociación de los consumidores			
Poder de negociación de los proveedores			
Amenaza de productos sustitutos			

Fuente: Elaboración propia

Con base al análisis del micro entorno, se concluye que el posicionamiento que tienen las unidades de negocios ayudará a mantener su mercado actual, asimismo se deberá enfocar en la generación de un valor agregado para motivar el crecimiento económico-financiero del “Holding El Quijote”, además se prevé que no existirá mayor problema con la entrada de competidores, en la negociación con los proveedores, en la negociación con los consumidores y con la existencia de productos sustitutos.

2 Plan estratégico

2.1 Definición del negocio

Holding nace a partir de la idea de integración de tres unidades económicas: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes para brindar un servicio óptimo y oportuno en la logística de eventos, el cual es el principal giro de negocio de los emprendimientos antes mencionados. Cabe mencionar que su crecimiento se posibilita gracias al desarrollo turístico de la ciudad donde opera, la cual es Cuenca.

Por tanto, el Holding se centrará en la organización, promoción y gestión de eventos, tales como exposiciones comerciales o empresariales, convenciones, conferencias, reuniones privadas, etc. La particularidad del Holding es que estará enfocado en la promoción del turismo y el cuidado medioambiental, aspectos que son muy relevantes para el crecimiento sostenible de la empresa.

Entre los servicios integrados a la empresa están el alquiler de salones, centro de hospedaje, catering, proyección de música en vivo, arreglos florales, centros de mesa, adornos con fotografías, preparación de paquetes turísticos, transporte, etc., según el número de invitados que presupueste el cliente. Cabe señalar que estos servicios estarán disponibles en la página web de la empresa donde cada usuario podrá escoger el número de servicios que requiera según sus especificaciones.

2.2 Misión

Somos una empresa que se encarga de la organización y gestión de eventos, y del alojamiento de turistas en la ciudad de Cuenca. Además, ofrece calidad, comodidad, confort, seguridad y compromiso en cada uno de los servicios que oferta. Asimismo, ayudamos al desarrollo turístico y a la gestión medioambiental, dos de las prioridades que siempre están presentes al momento de hacer vivir una experiencia mágica a nuestra clientela.

2.3 Visión

Ser en 2027 la empresa líder en la organización y gestión de eventos y alojamiento dentro de la ciudad de Cuenca mediante la oferta de calidad, confortabilidad y garantizando la protección medioambiental en cada uno de nuestros servicios, de forma que el cliente se asocie de manera íntegra con nuestra marca. Ayudando así al crecimiento de la empresa, beneficiando al cliente y cooperando con la comunidad y el medio ambiente.

2.4 Valores

Los valores que siempre están presentes en nuestra empresa son:

- **Puntualidad:** uno de los principales principios que frece la marca, sin esta no se logra satisfacer al cliente. Este es nuestro nuestra dirección y nuestro sello distintivo, lo que nos otorgará la confianza de nuestro cliente.

- **Seguridad:** la seguridad se ha vuelto una necesidad, por lo que está será una prioridad y será satisfecha en cada uno de los servicios que ofrecemos, generando así una conexión de cuidado entre la empresa y el cliente.
- **Calidad:** el cuidado de los detalles va a guiar el trabajo de nuestros colaboradores, quienes acompañaran a nuestros clientes en cada una de sus decisiones para satisfacer sus deseos.
- **Servicio personalizado:** contamos con la capacidad para dar una gran experiencia en el uso de nuestros servicios, donde el gozo y el disfrute son los ejes para que el cliente viva momentos mágicos.
- **Honestidad:** el desarrollo de nuestra labor es de manera transparente y con el personal adecuado, de manera que los servicios ofertados se adecuen y garanticen lo que el cliente necesite.
- **Trabajo en equipo:** el impulso de colaborar con cada uno de las personas que se relaciona con la empresa es nuestra mayor virtud y es la clave para alcanzar el éxito deseado.

2.5 Objetivos

Tabla 6

Planteamiento de los objetivos

Temas	Objetivos	Indicador
Desarrollo Operacional	Aumentar la productividad de las tres unidades de negocio en un 50% hasta 2027.	$\frac{\% \text{ productividad real}}{\% \text{ productividad planificada}}$
Desarrollo Operacional	Elaborar un portafolio de servicios para cada estrato económico a partir del 2024.	$\frac{\% \text{ mercado por estrato social}}{\% \text{ mercado total}}$
Desarrollo Operacional	Incorporar nuevos servicios a la oferta del Holding: fotografía y video, transporte y peluquería hasta 2026.	$\frac{\text{Demanda real}}{\text{Demanda planificada}}$
Desarrollo Operacional	Ofertar paquetes turísticos de la ciudad de Cuenca desde 2024.	$\frac{\text{Demanda de paquetes turísticos}}{\text{Demanda total}}$
Gestión Operacional	Mantener el funcionamiento óptimo de las unidades de negocio.	$\frac{\# \text{ servicios realizados}}{\# \text{ servicios planificados realizar}}$
Gestión Operacional	Mantener actualizado el Plan Operativo del Holding hasta 2027.	$\frac{\text{Actividades Ejecutadas}}{\text{Actividades Programadas}}$

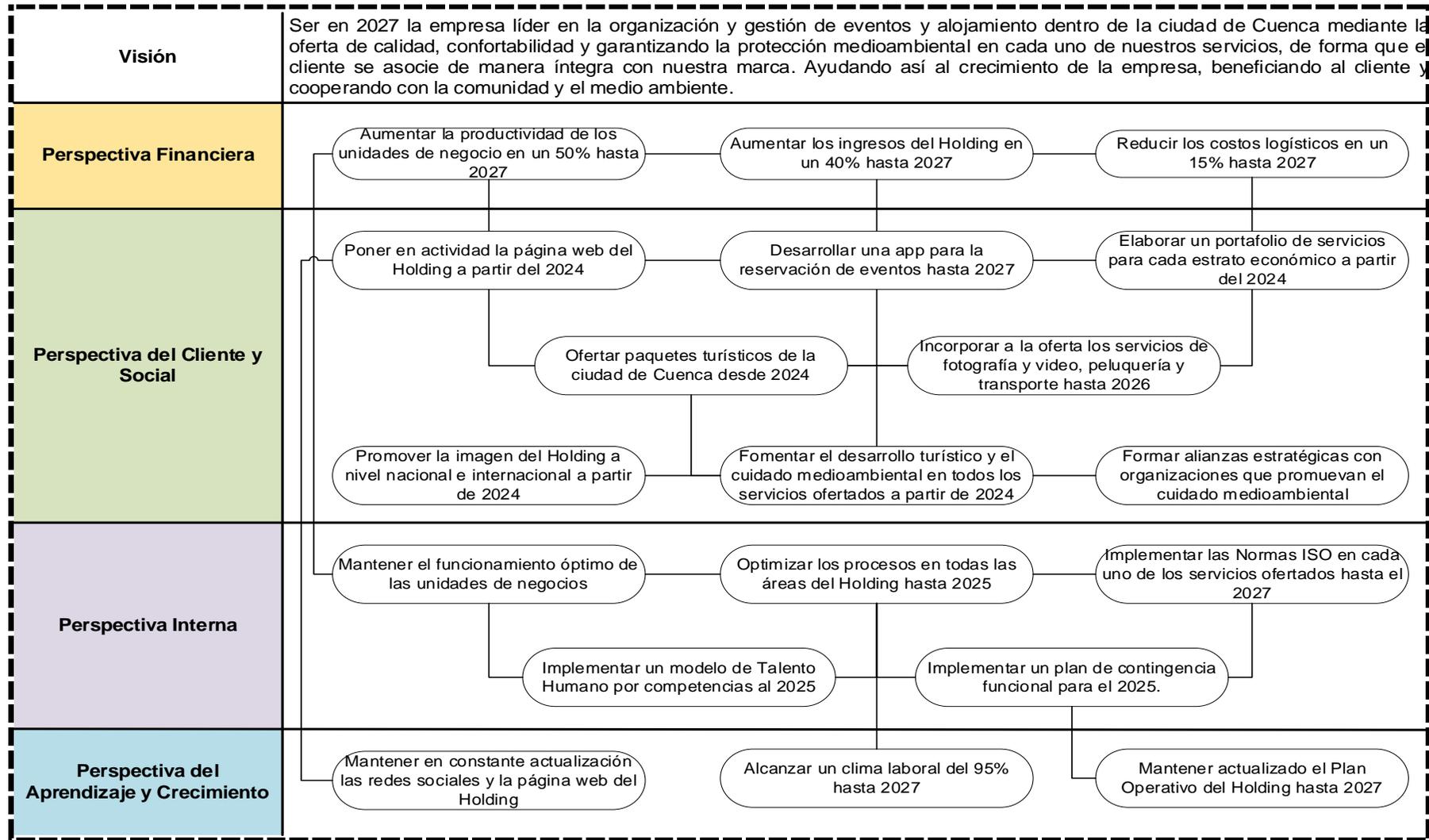
Gestión Operacional	Fomentar el desarrollo turístico y el cuidado medioambiental en todos los servicios ofertados a partir de 2024.	% de servicios que promueven el desarrollo turístico y el cuidado ambiental
Gestión Operacional	Formar alianzas estratégicas con organizaciones que promuevan el cuidado medioambiental.	$\frac{\text{Alianzas creadas}}{\text{Alianzas Programadas}}$
Gestión de Procesos	Optimizar los procesos en todas las áreas del Holding hasta 2025.	$\frac{\text{Procesos Optimizados}}{\text{Total de Procesos}}$
Imagen Corporativa	Promover la imagen del Holding a nivel nacional e internacional a partir de 2024.	% posicionamiento de mercado
Gestión de Talento Humano	Implementar un modelo de Talento Humano por competencias al 2025.	$\frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Actividades Planificadas}}$
Gestión de Talento Humano	Alcanzar un clima laboral del 95% hasta 2027.	% clima laboral
Seguridad Operacional	Implementar un plan de contingencia funcional para el 2025.	$\frac{\text{Simulacros Realizados}}{\text{Simulacros Planificadas}}$
Calidad del Servicio	Implementar las Normas ISO en cada uno de los servicios ofertados hasta el 2027.	$\frac{\text{Servicios con Normas ISO}}{\text{Total de Servicios}}$
Gestión de la Información	Poner en actividad la página web del Holding a partir del 2024.	Satisfacción del Cliente
Gestión de la Información	Mantener en constante actualización las redes sociales y la página web del Holding hasta 2027.	Tasa de mercado
Gestión de la Información	Desarrollar una app para la reservación de eventos hasta 2027.	% posicionamiento de mercado
Sostenibilidad Financiera	Aumentar los ingresos del Holding en un 70% hasta 2027.	$\frac{\text{Incremento de Ingresos}}{\text{Ingresos Base}}$
Sostenibilidad Financiera	Reducir los costos logísticos en un 15% hasta 2027.	$\frac{\text{Incremento Costos}}{\text{Costos Base}}$

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Mapa estratégico

Figura 5

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

2.7 Estrategias genéricas

Según Porter (2008) una estrategia está fuertemente vinculada a la ventaja competitiva que presenta la empresa. Con base en esta premisa la selección de la estrategia del negocio se ve envuelta en el giro de negocio y los objetivos propuestos. Además, esta elección ayuda a establecer un camino a seguir para la consecución de las metas propuestas, asimismo colaborará en la sostenibilidad de la marca. Con esta consideración el Holding llevará a cabo la siguiente estrategia: Diferenciación e integración vertical hacia atrás.

2.7.1 Diferenciación

La diferenciación es que aquella que hace percibir a un producto o servicio como único dentro de un mercado, aunque este producto tenga características similares a los que oferte la competencia (Porter, 2008). En nuestro caso esta estrategia se ve enfocada en el carácter turístico y medio ambiental que van a llegar a presentar nuestro catálogo de servicios, asimismo en la personalidad de estos.

También es elegida esta estrategia como un camino a seguir puesto que ayuda a conseguir rendimientos superiores al promedio; es decir, que los márgenes de utilidad aumentan, asimismo brinda protección en contra de la competencia pues los clientes se vuelven leales a la marca. Además, en términos económicos, reduce la sensibilidad del mercado al precio y genera una barrera de entrada a los nuevos competidores (Porter, 2008).

2.7.2 Integración vertical hacia atrás

Esta estrategia está vinculada al grado en que se centran las actividades que conforman la cadena de valor dentro de la organización (Porter, 2008). Es así que, el Holding va a utilizar como ventaja competitiva la anexión de servicios para poder tener dinamismo y agilidad en cada uno. Con la finalidad de generar un mayor nivel de eficiencia, eficacia y productividad brindando así mayor calidad en la oferta.

Este camino a seguir está enfocado en la participación activa de la empresa en cada etapa de la cadena de valor. Esta estrategia es tomada para reducir costos logísticos, fortalecer la posición competitiva y aumentar la rentabilidad. Cabe señalar que el aumento de la rentabilidad está vinculada al grado de ahorro en los costos directos e indirectos de los proveedores o a los aumentos en las ganancias de inversión por la cobertura de la empresa de la cadena de valor (Porter, 2008).

2.8 FODA

El FODA es una herramienta que sirve para observar la situación externa e interna de la empresa, a nivel externo, mediante las oportunidades y amenazas y a nivel interno, por medio de las fortalezas y debilidades (González y Aimée, 2020).

Figura 6

FODA

F	D
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación interna - Calidad de los servicios ofertados - Fidelidad de los clientes - Buena infraestructura - Cuota de mercado - Experiencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala estructura en la organización de puestos - Centralización de algunas actividades - Deficiencia en la cultura organización - No se cuenta asesoramiento - No existe un protocolo familiar
O	A
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector productivo - Barreras de entrada a nuevos competidores - Reformas del Código Laboral - Reformas de la Ley de Compañías - Uso masivo de las redes sociales - Aumento de la población con acceso al internet - Aumento en la tasa de inflación 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto número de competidores - Inestabilidad gubernamental - Desaceleración económica nacional - Acceso al crédito financiero - Tasa de desempleo

Fuente: Elaboración propia.

2.9 Políticas

Las políticas son normas y principios que rigen dentro de la empresa, estas son impuestos por la dirección para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos estratégicos planteados. Estos principios deben ser cumplidos por todos los colaboradores y en todos los departamentos de la organización.

2.9.1 Políticas generales

1. A nivel administrativo, cumplir con lo dispuesto en el Protocolo Familiar del Holding (Anexo 1).
2. Otorgar un servicio personalizado y eficiente a cada cliente.
3. Mantener y actuar conforme el código de ética empresarial.
4. Cuidar la buena imagen y reputación de la empresa.
5. Tener un sistema de información actualizado sobre todos los servicios que ofrece la empresa.

6. La organización de eventos y el hospedaje tendrán como prioridad fomentar el cuidado ambiental y el turismo a nivel local.
7. Supervisar que los servicios cumplan con estándares de calidad y seguridad.
8. Mantener una infraestructura que genere comodidad al cliente.
9. Manejar las relaciones con el consumidor de manera cordial.
10. Emitir información real y fidedigna a fin de mantener la confianza de los stakeholders en el Holding.

2.9.2 Políticas de venta

1. El horario de atención al cliente es de lunes a domingo de 09:00 a 18:00.
2. La cobertura de la clientela es a nivel nacional e internacional.
3. La información otorgada por los clientes será de carácter confidencial.
4. Se entrega alternativas de uso del servicio a los clientes para que tomen la decisión que más les convenga.
5. Se realizará una proforma para cada cliente, considerando su toma de decisiones.
6. El precio de los servicios variaría de acuerdo al número de invitados en caso de los eventos, y de acuerdo al tipo de habitación, en el caso del alojamiento.
7. Se aceptarán depósitos o transferencias bancarias, en este caso la empresa no se hace cargo por algún error del cliente en la emisión de estos.
8. Si existe algún tipo de descuento, este se aplicará al precio final por el servicio prestado.

2.10 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es un modelo de negocio generado para dar un valor agregado a las empresas y así volverlas sustentables, además este modelo facilita conocer los factores internos y externos a tomar en cuenta para alcanzar el éxito económico-financiero de la empresa (Lozano-Chaguay et al., 2019). Cabe señalar que este modelo consta de nueve aspectos, los cuales se detallan a continuación:

1. Propuesta de valor

La oferta de valor del Holding El Quijote está enfocada en tres criterios: El primero consiste en tener personal capacitado que sepa tomar las decisiones más óptimas conforme a los deseos del cliente, asimismo que sean proactivos al resolver, de manera rápida, los problemas que surjan al momento en que se preste el servicio. El segundo, se centra en la oferta de servicios personalizados teniendo siempre presente el enfoque ambiental y el desarrollo turístico de la ciudad. Y, por último, se encuentra la comodidad y la seguridad, características fundamentales para la prestación de un servicio eficaz y eficiente de la empresa.

2. Segmento clientes

Según la demanda histórica que tienen las unidades de negocio (Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes), que integran la oferta del Holding, existen tres segmentos principales de clientes:

- Público en general de más de 18 años que desee realizar algún tipo de evento social o profesional.
- Turistas nacionales y extranjeros.
- Conferencistas.

3. Canales

Los medios o canales de comunicación entre la empresa y su clientela serán principalmente, la página web y las redes sociales más populares, las cuales son Tik Tok, WhatsApp e Instagram (Del Alcázar, 2023). Asimismo, los clientes tendrán la opción de comunicarse por medio del correo electrónico de la empresa, el cual va a ser un enlace directo para presentar las proformas e información relevante sobre el desarrollo de los eventos. Y si el cliente desea un trato más personal, la oficina central del Holding, estará siempre a disposición de ellos. La oficina estará abierta los siete días de la semana (de lunes a domingo) y en horario de 08:00 a 18:00.

4. Relación con el cliente

Este factor es uno de los criterios más importantes para el éxito del Holding, puesto que va a ayudar de fidelizar y evangelizar al cliente a la marca. Por ello, la personalización, el trato amable y amigable, son criterios importantes para brindar una asesoría eficiente y obtener la confianza del cliente. Además, la atención virtual va a ser crucial para fomentar el desarrollo de un servicio eficaz, la cual es una de las principales consignas del Holding. Cabe señalar que se implementará un modelo de calificación del servicio, para así poder resolver algún problema que se tenga en el desarrollo de los mismos.

5. Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingreso del Holding son los asociados a la prestación de servicio de cada una de las unidades de negocio (Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes), es decir que, los ingresos se obtendrán de la planificación y organización de eventos y del hospedaje. En este criterio se deben señalar las formas de pago que pone el Holding a disposición del cliente: tarjetas de crédito o débito, transferencia o depósito bancario.

6. Recursos clave

Los recursos clave para el Holding son principalmente tres:

- Personal óptimo, pues ayudará al manejo constante de las redes comunicacionales entre la empresa y el cliente. Además, colaborará para que

la organización y desarrollo de los eventos sean acorde a lo que el cliente solicito.

- Infraestructura, debido al giro del negocio, las locaciones deben estar configuradas y acondicionadas (decoraciones, distribución de mesas, etc.) según lo dispuesto por el cliente.
- Tecnología actual, esta ayudará a asesorar al cliente de manera personal y según las nuevas tendencias. De igual manera va a ser esencial para lograr una comunicación eficaz con el cliente.

7. Actividades clave

Las actividades o tareas que se dispone realizar internamente el Holding, para lograr el control y manejo de la propuesta de valor, que al fin y al cabo va a ayudar a generar mayores ingresos y rentabilidades son:

- Planificación y ejecución óptima de eventos; esta actividad es la de mayor prioridad, pues los ingresos y rentabilidad del Holding depende de cómo se gestione la realización de los eventos, tanto sociales como empresariales.
- Capacitación del personal, esta actividad es la de mayor relevancia, debido a que el personal o colaboradores deben tener y desarrollar habilidades y conocimientos para la comunicación y trato con los clientes, las tendencias del mercado y el uso de la tecnología. Competencias que motivan para brindar un servicio eficiente y eficaz.
- Estandarización y ajuste de procesos internos, en otras palabras, la optimización de los procesos internos del Holding va a ayudar a generar una disposición de tareas de acuerdo con cada una de las competencias de los puestos de trabajo. Generando así un ahorro de energía, tiempo y recursos.

8. Socios clave

Los socios claves son aquellos que van a contribuir al funcionamiento adecuado de las operaciones del Holding, entre estos tenemos a:

- Proveedores, sin estos las unidades de negocio no podrían acondicionar una oferta de acuerdo con los deseos del cliente, puesto que se necesitan algunos servicios que no forman parte de la empresa y para ello, el manejo de un portafolio de proveedores es primordial.
- Colaboradores, es decir los trabajadores operativos del Holding, son el activo más indispensable para llevar a cabo las actividades y operaciones del negocio, pues sin estos no habría empresa.
- Empresas municipales y privadas de turismo, estas representan una parte importante para la gestión de ingresos del Holding, debido a que estas organizaciones son promotoras de distintos tipos de eventos sociales dentro

de la ciudad, por lo que hacen que la demanda de los servicios que ofrece el Holding aumente, es entonces que, si se consiguen alianzas con estas, el Holding va a tener un mayor nivel mercado a nivel local y su imagen empezará a posicionarse nacional e internacionalmente.

- Organizaciones que se dedican al desarrollo de charlas académicas y empresariales, este tipo instituciones son, de igual manera, significativas para la prestación de servicios del Holding porque motivan al crecimiento de convenciones empresariales, que es una de las principales fuentes de ingresos de las unidades de negocio.

9. Estructura de costos

La estructura de costos se clasifica en fijos y variables. Los fijos están compuestos por el pago de nómina, es decir el pago de sueldos de los trabajadores de la parte administrativa y operativa del Holding, el pago de servicios básicos como luz, agua, teléfono e internet y el pago de marketing. Mientras que los variables están constituidos por el pago a proveedores por cada uno de los servicios externos prestados, entre los que constan, pastelería, música y efectos especiales y seguridad.

Figura 7

Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia.

3 Estudio de mercado

3.1 Investigación de mercado

3.1.1 Planteamiento de la oportunidad

El sector servicios, industria donde se encuentra encasillada el Holding es uno de los sectores más desarrollados a nivel mundial y en Ecuador no es la excepción, puesto que en el país ha tenido un aporte representativo al PIB y es una fuente significativa de empleo (INEC, 2023a). Es entonces que a nivel político, económico y social este sector es de gran importancia para el crecimiento del país. En cuanto a la integración de las unidades de negocio, asimismo esta es relevante puesto que involucra empresas que ya están consolidadas en el mercado local y tienen cierta preferencia por el cliente. Es así que la integración de estas organizaciones va a generar un funcionamiento óptimo y eficaz de las mismas porque se permite la eliminación de cuellos de botella que impiden la eficiencia del 100% en los procesos productivos.

3.1.2 Objetivos

Objetivo general

Realizar un estudio de mercado que ayuda a tener información relevante sobre el mercado, la competencia y las preferencias y gustos del cliente por medio de la investigación y aplicación de la estadística.

Objetivos específicos

- Caracterizar o conocer el perfil de la clientela de los servicios del Holding.
- Conocer las características que los clientes prefieren al momento de comprar los servicios.
- Determinar la demanda de servicios que puede llegar a tener el Holding en años posteriores.
- Definir los criterios para el planteamiento de la oferta del Holding.

3.1.3 Fundamentación teórica

El estudio de mercado abarca un proceso sistemático de recolección y análisis de datos para conocer el mercado y lo que este implica, es decir identificar la información relevante sobre demanda, la oferta, los competidores, la comercialización, entre otras, puesto que ayuda a la creación de un plan de negocios, al lanzamiento de un nuevo producto o servicio, al mejoramiento de productos o servicios existentes y a la expansión a nuevos mercados a fin de plantear la estrategia comercial más adecuada que mejor convenga (Vargas, 2017).

La finalidad de este estudio es el mejoramiento de los servicios mediante la integración de las unidades de negocio (Holding) por ello es fundamental determinar la demanda, las características de nuestro servicio y las preferencias de los clientes. Asimismo, se debe tener en cuenta que se debe realizar un estudio minucioso de los datos obtenidos en este estudio

para proceder a tabularlos para así encontrar información significativa que aporte al desarrollo del proyecto.

Términos a considerar para el desarrollo del estudio de mercado (Vargas, 2017):

- Comportamiento del consumidor: abarca todas las actividades antes, durante y después de las decisiones de compra.
- Demanda: cantidad de producto que los consumidores están dispuestos a adquirir a un determinado precio.
- Oferta: cantidad de producto que los vendedores están dispuestos a ofrecer a un determinado precio.
- Mercado: es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

3.1.4 Metodología

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, debido a que el análisis de los datos fue de tipo numérico por medio de herramientas estadísticas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Además, fue de corte descriptiva puesto que ayudó a establecer características específicas de la unidad de análisis (Mohajan, 2020). Las fuentes de la investigación son dos: los datos e informes de las unidades de negocio y las personas que hayan utilizado los servicios prestados por cada una de estas organizaciones, por tanto, las fuentes de la información son primarias.

Unidad de análisis y muestro

La unidad de análisis de la investigación son las personas que durante el 2023 adquirieron los servicios en las unidades de negocio: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes. Con base en este aspecto se decidió calcular dos muestras: una para el servicio de ejecución de eventos y otra para el alojamiento. Como se conoce el tamaño de la población total de usuarios que utilizaron los servicios, por medio de los informes de las empresas, se utilizó la fórmula para definir la muestra para poblaciones finitas, planteada por Lurray y Murray (2009). A continuación, se detalla la fórmula:

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

En donde,

N: Nivel de confianza = 1,96

p: Probabilidad a favor = 0,50

q: Probabilidad en contra = 0,50

N: Tamaño de la población = 163 (clientes de eventos) y 450 (clientes de alojamiento)

E: Error muestral = 0,05

n: Tamaño de la muestra.

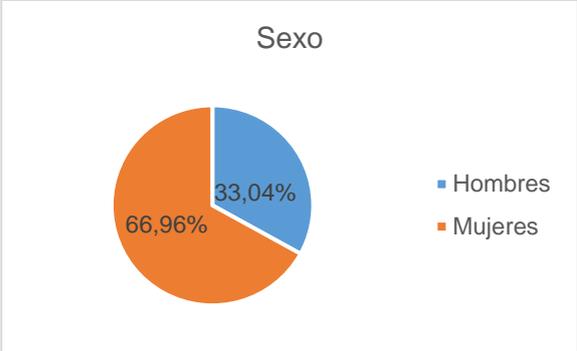
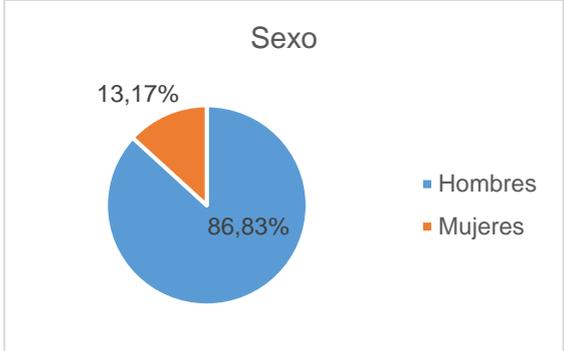
Una vez reemplazados los datos, se obtuvo que se deben realizar 115 encuestas a las personas que adquirieron el servicio para la planificación, organización y ejecución de eventos oferta por las tres unidades de negocio, y 208 para los clientes que se alojaron en el Hotel el Quijote.

Herramientas de recolección y análisis de datos

La principal herramienta para recolectar los datos es la encuesta, por los servicios ofertados por las unidades de negocio fueron dos, las cuales se dividen en tres secciones: Aspectos sociodemográficos, competencia, y gustos y preferencias. Asimismo, la encuesta para los clientes que llevaron a cabo un evento consta de 15 preguntas, mientras que la dirigida a los usuarios del servicio de alojamiento está estructurada por 16 preguntas. Cabe señalar que el levantamiento de información se lo realizó de manera presencial y virtual. Y para la tabulación de los datos se utilizó el software Excel 2016.

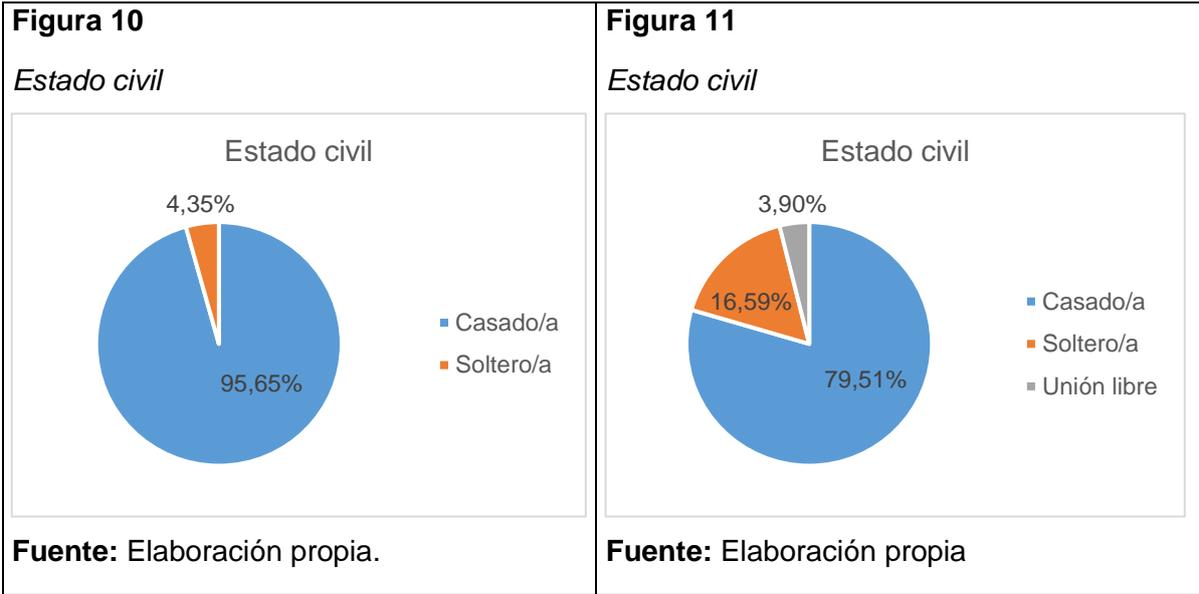
3.1.5 Resultados

Cabe señalar que los resultados están diferenciados por las dos líneas de negocio.

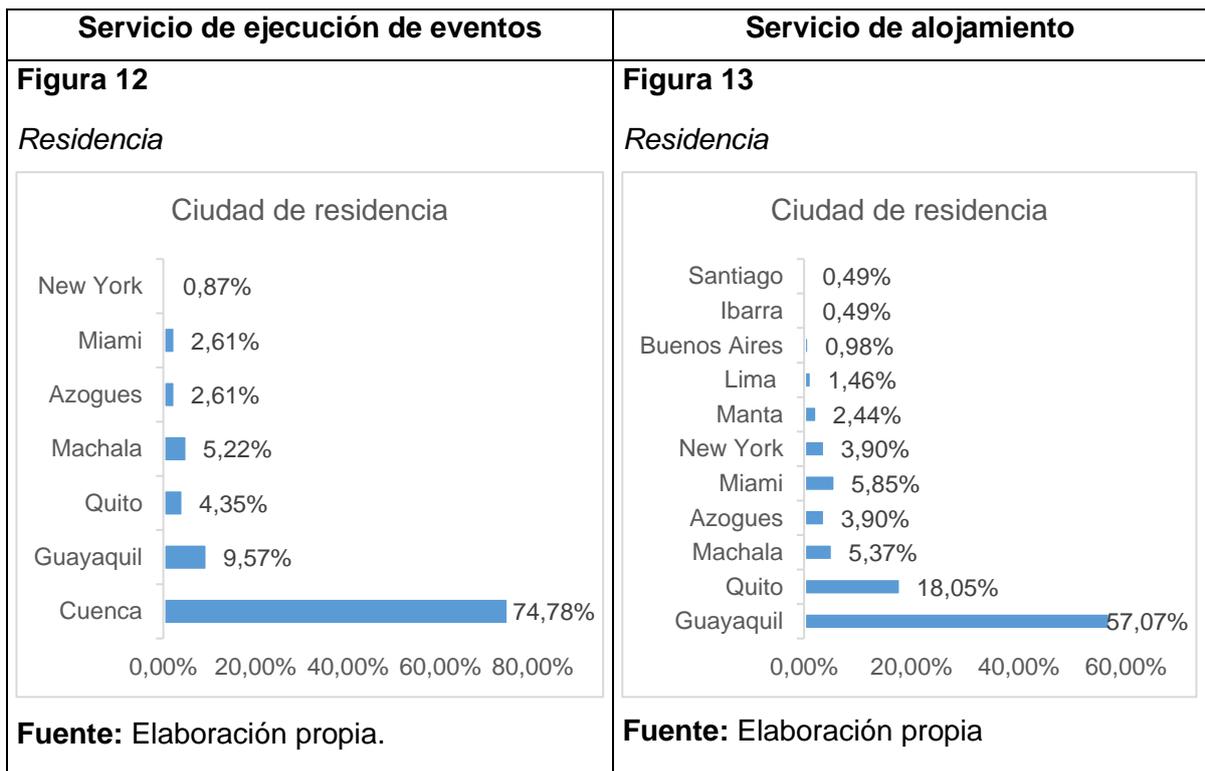
Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento												
<p>Figura 8</p> <p>Sexo</p>  <table border="1"> <caption>Data for Figura 8: Sexo</caption> <thead> <tr> <th>Sexo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mujeres</td> <td>66,96%</td> </tr> <tr> <td>Hombres</td> <td>33,04%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	Sexo	Porcentaje	Mujeres	66,96%	Hombres	33,04%	<p>Figura 9</p> <p>Sexo</p>  <table border="1"> <caption>Data for Figura 9: Sexo</caption> <thead> <tr> <th>Sexo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hombres</td> <td>86,83%</td> </tr> <tr> <td>Mujeres</td> <td>13,17%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia</p>	Sexo	Porcentaje	Hombres	86,83%	Mujeres	13,17%
Sexo	Porcentaje												
Mujeres	66,96%												
Hombres	33,04%												
Sexo	Porcentaje												
Hombres	86,83%												
Mujeres	13,17%												

Los clientes del servicio de planificación y organización de eventos mayoritariamente son mujeres (66,96%), mientras que los usuarios del servicio de alojamiento en mayoría son hombres (86,83%).

Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento
----------------------------------	-------------------------



El estado civil de la mayoría de clientes de la organización y planificación de eventos es casado/a (95,65%), al igual que de los usuarios del servicio de alojamiento (79,51%).

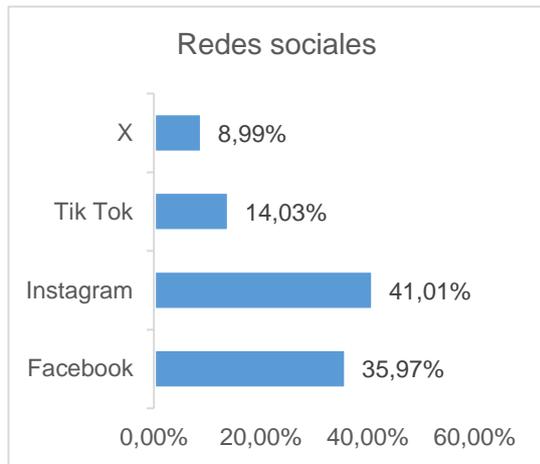


Referente a la ciudad de residencia, la mayor parte de los clientes que han adquirido el servicio de ejecución de evento son de Cuenca (74,78%) y Guayaquil (9,57%). Mientras que los clientes del servicio de alojamiento son mayormente de Guayaquil (57,07%) y Quito (18,05%).

Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento
---	--------------------------------

Figura 14

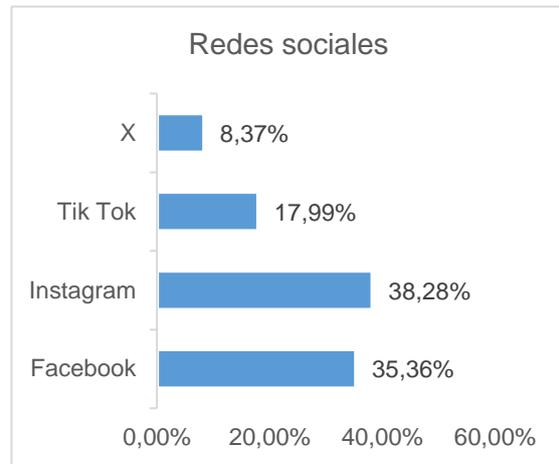
Redes sociales



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Redes sociales



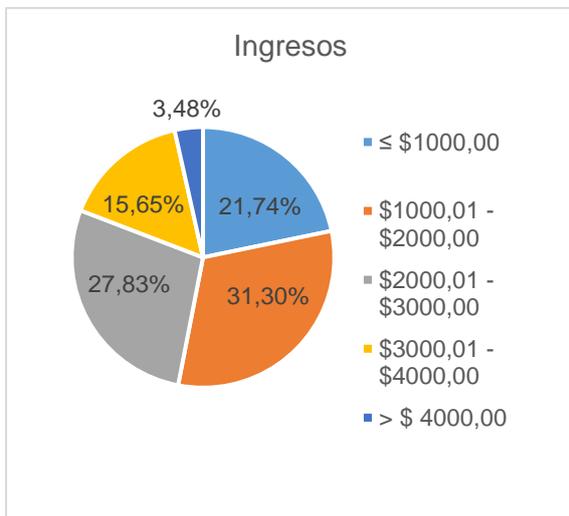
Fuente: Elaboración propia.

Las redes sociales que más utilizan los clientes de las unidades de negocio son Instagram (41,01% y 38,28%) y Facebook (35,97% y 35,36%).

Servicio de ejecución de eventos

Figura 16

Ingresos mensuales

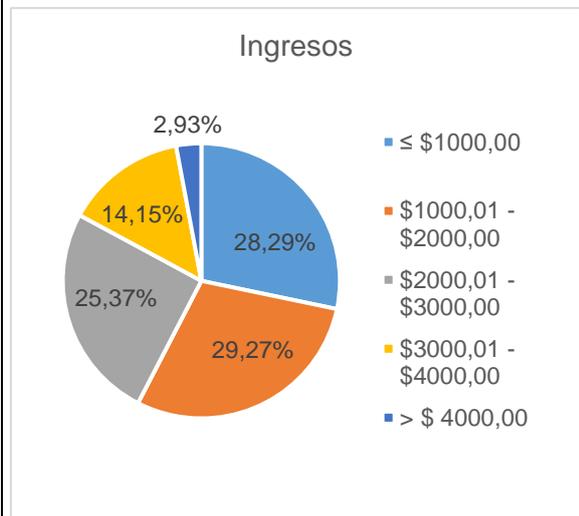


Fuente: Elaboración propia.

Servicio de alojamiento

Figura 17

Ingresos mensuales

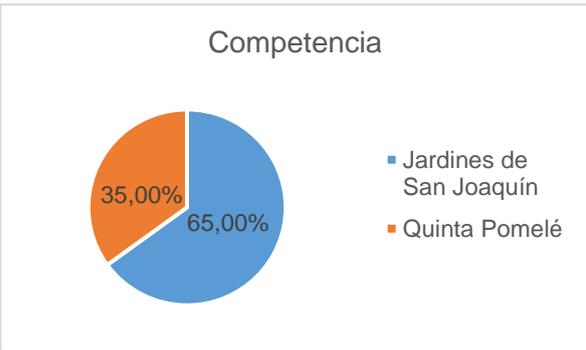
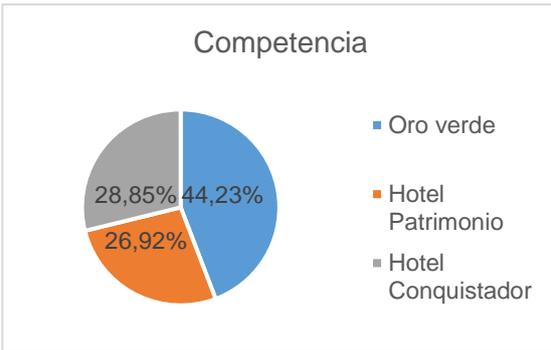


Fuente: Elaboración propia.

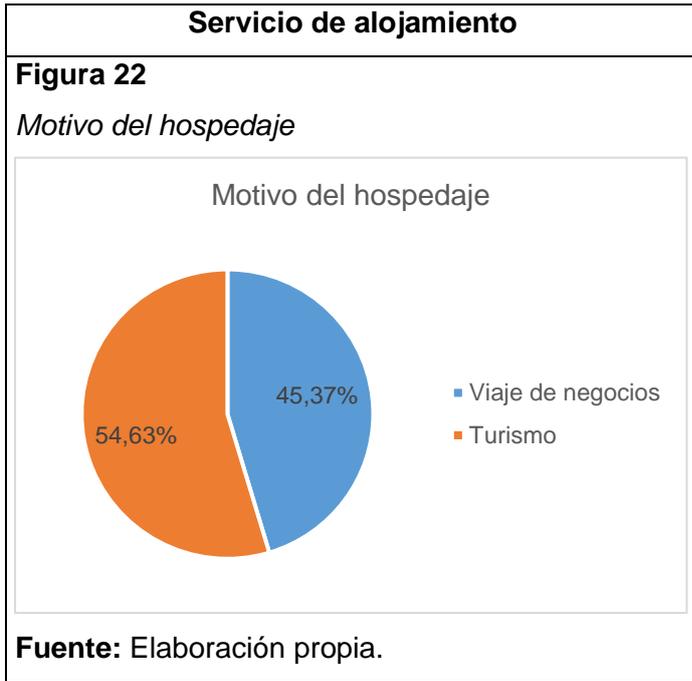
Los ingresos mensuales de la mayor parte de clientes que llevaron a cabo eventos en las tres unidades de negocios son de entre \$ 1.000,01 y \$ 3.000,00 (59,13%). Nivel de ingresos similar al de los clientes que se hospedaron en el Hotel el Quijote (\$ 1000,01 - \$ 3.000,00: 54,64%).

Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento
<p>Figura 18 <i>Primera opción</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>Figura 19 <i>Primera opción</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>

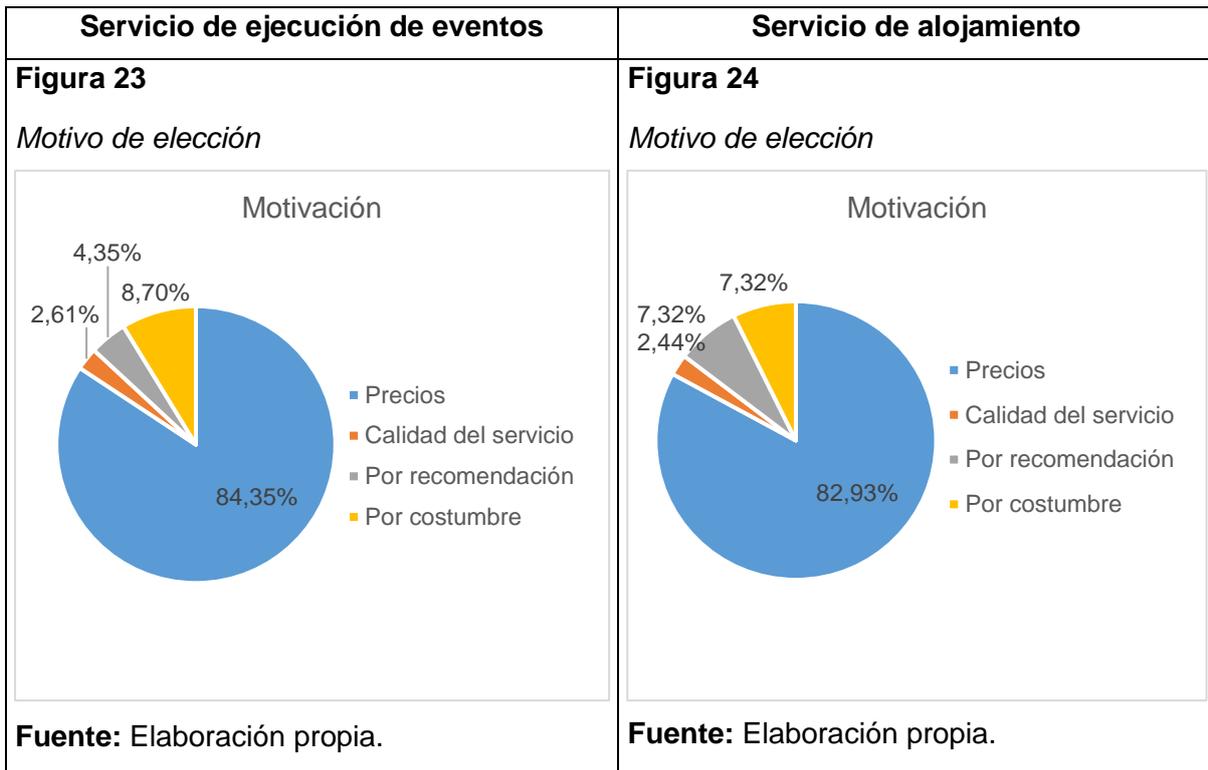
El 82,62% de los clientes que adquirieron el servicio de planificación y organización de eventos tenían como primera opción el realizar sus eventos en las tres unidades de negocio que componen el Holding, mientras que el 17,39% no las consideraban como primera opción. En el servicio de alojamiento, el 74,63% de los clientes tomaron como primera opción el hospedarse en el Hotel el Quijote, mientras que el 25,37%, no lo consideraba así.

Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento
<p>Figura 20 <i>Competencia directa</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>Figura 21 <i>Competencia directa</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>

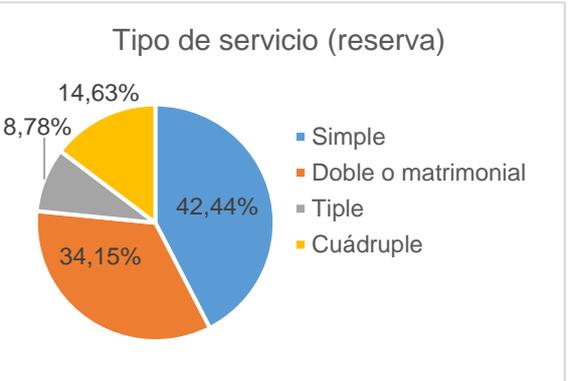
De los clientes que no consideraban realizar sus eventos a las tres unidades de negocio como primera opción, tenían previsto en un inicio adquirir los servicios en Jardines de San Joaquín (65,00%) y Quinta Pomelé (35,00%). Mientras que los clientes que no tenían como primera opción hospedarse en el Hotel el Quijote, consideraban en un principio alojarse en el Hotel Oro Verde (44,23%), Hotel Conquistador (28,85%) u Hotel Patrimonio (26,92%).



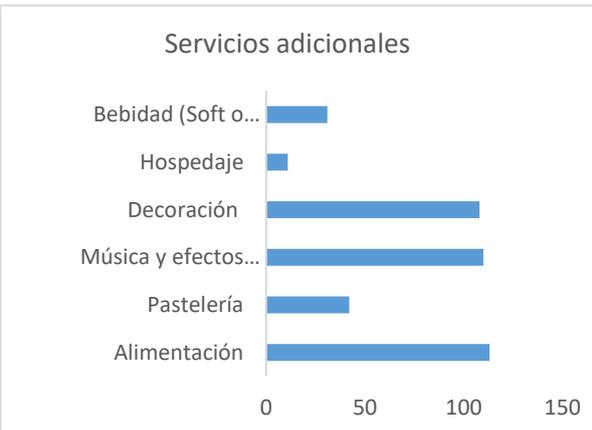
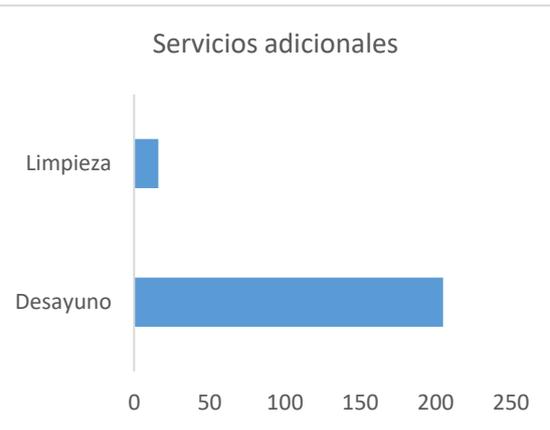
Esta pregunta es solo para los clientes del Hotel el Quijote, el motivo del hospedaje en el hotel es en un 54,63% por turismo y en un 45,37% por un viaje de negocios en Cuenca.



El principal motivo por el cual los clientes eligieron realizar sus eventos en las unidades de negocio es por lo precios (84,35%); motivo similar comparten los clientes que se hospedaron en el Hotel el Quijote (precios: 82,93%).

Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento
<p>Figura 25 <i>Tipo de servicio (evento)</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>Figura 26 <i>Tipo de servicio (reserva)</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>

Los clientes que realizaron su evento en las tres unidades de negocio, en su mayoría llevaron a cabo un evento de tipo social; bodas, cumpleaños, fiestas, entre otros (91,30%). Mientras que los clientes del Hotel el Quijote, en su mayoría realizaron reservación de habitaciones simples (42,44%) y dobles o matrimoniales (34,15%).

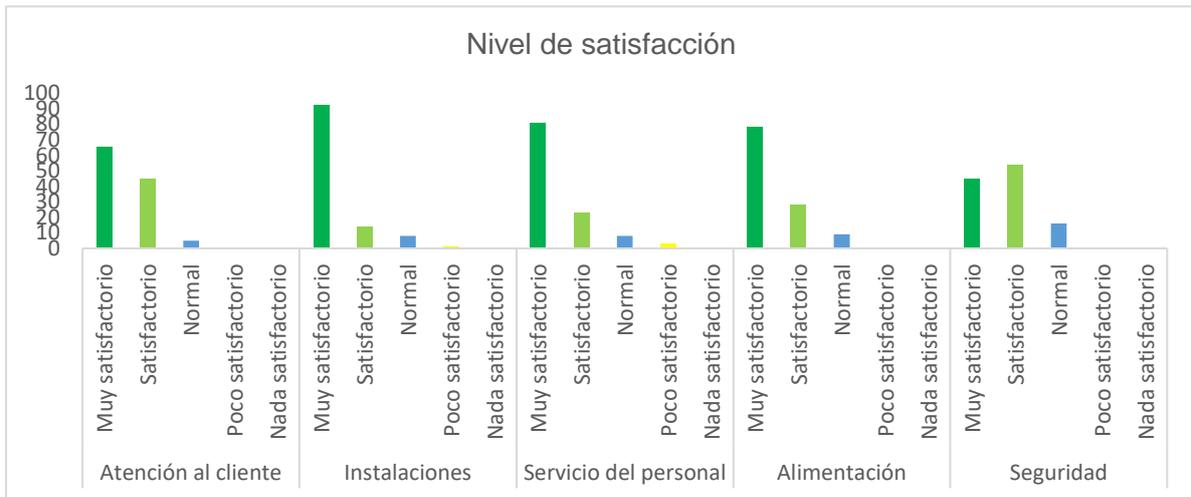
Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento
<p>Figura 27 <i>Servicios adicionales</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>Figura 28 <i>Servicios adicionales</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>

Los servicios adicionales adquiridos por lo clientes para la realización de sus eventos, principalmente son: alimentación, decoración y música y efectos especiales. Mientras que los servicios adicionales adquiridos por los huéspedes del Hotel el Quijote son: desayuno, servicio que viene incorporado al momento de la reserva, y limpieza a la habitación.

Servicio de ejecución de eventos

Figura 29

Nivel de satisfacción

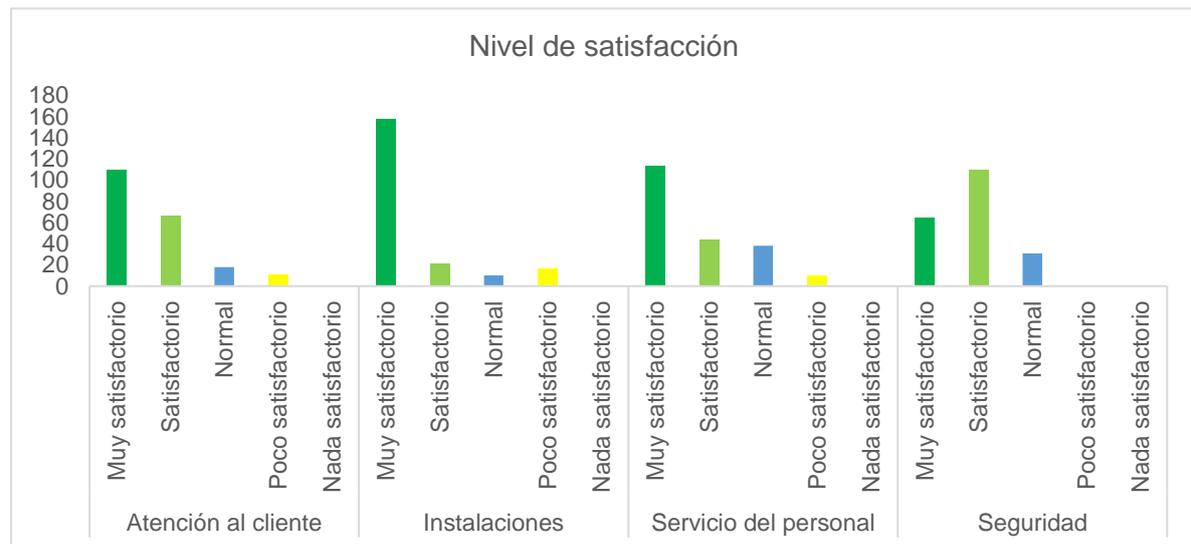


Fuente: Elaboración propia.

Servicio de hospedaje

Figura 30

Nivel de satisfacción



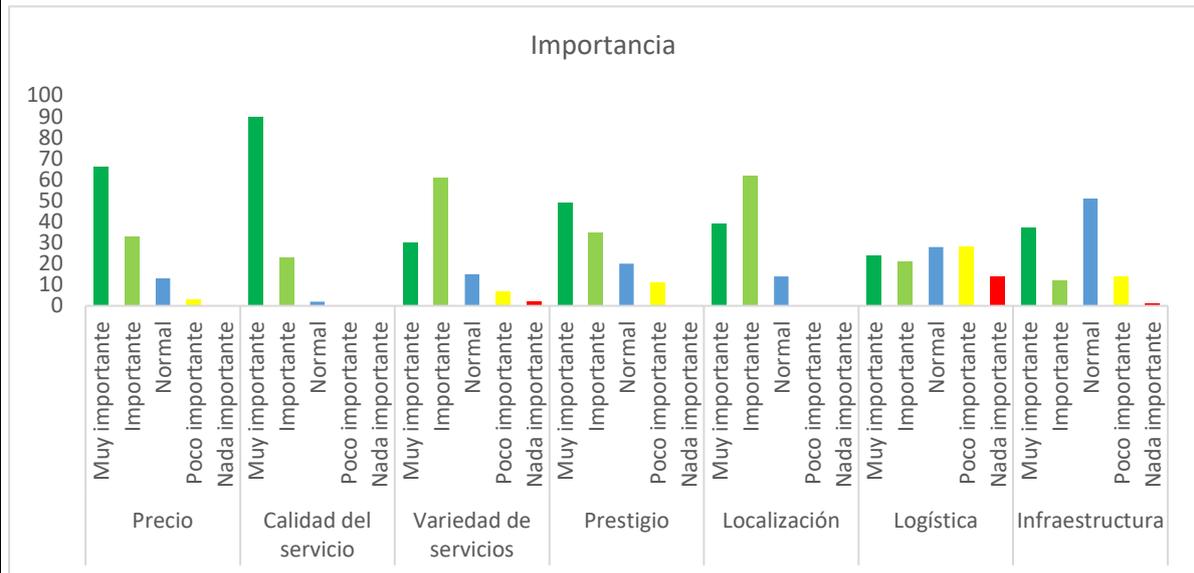
Fuente: Elaboración propia.

El nivel de satisfacción de los clientes que realizaron su evento en las unidades de negocio se encuentra entre normal y muy satisfactorio, en aspectos como atención al cliente, alimentación y seguridad, además los aspectos: instalaciones y servicio del personal se halla en poco satisfactorio y muy satisfactorio. Mientras que el nivel de satisfacción que se hospedaron en el Hotel el Quijote se encuentre entre poco satisfactorio y muy satisfactorio es criterios como atención al cliente, instalaciones y servicio del personal.

Servicio de ejecución de eventos

Figura 31

Nivel de importancia

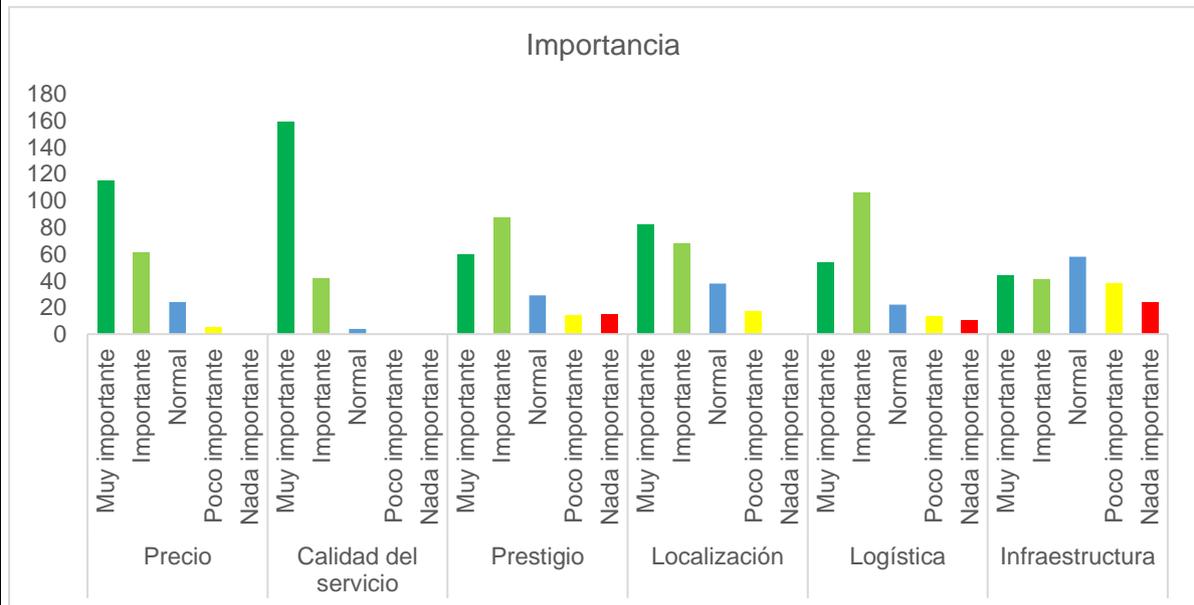


Fuente: Elaboración propia.

Servicio de hospedaje

Figura 32

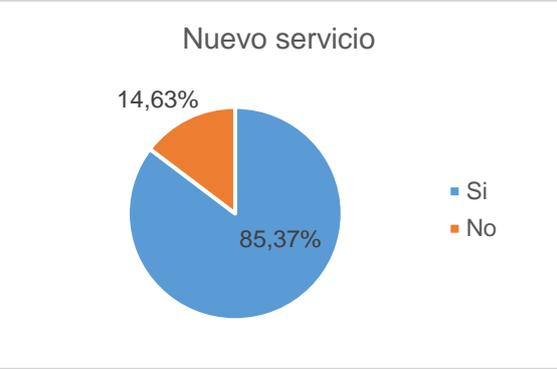
Nivel de importancia



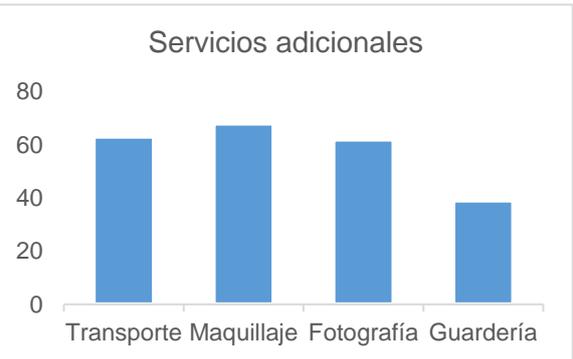
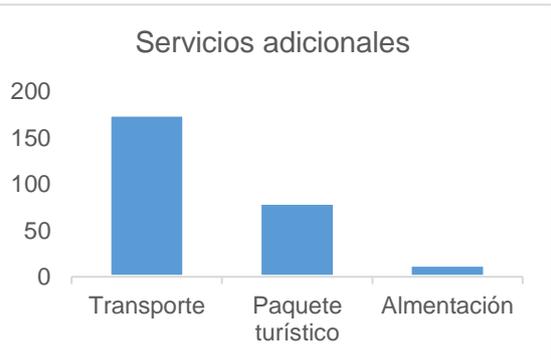
Fuente: Elaboración propia.

Los clientes de las dos líneas de negocio tienen una opinión similar al considerar el grado de importancia por el que adquirieron el servicio en las unidades de negocio, consideran el

precio, la calidad de servicio, el prestigio y la localización como factores importantes y muy importantes al momento de elegir la empresa para demandar su servicio.

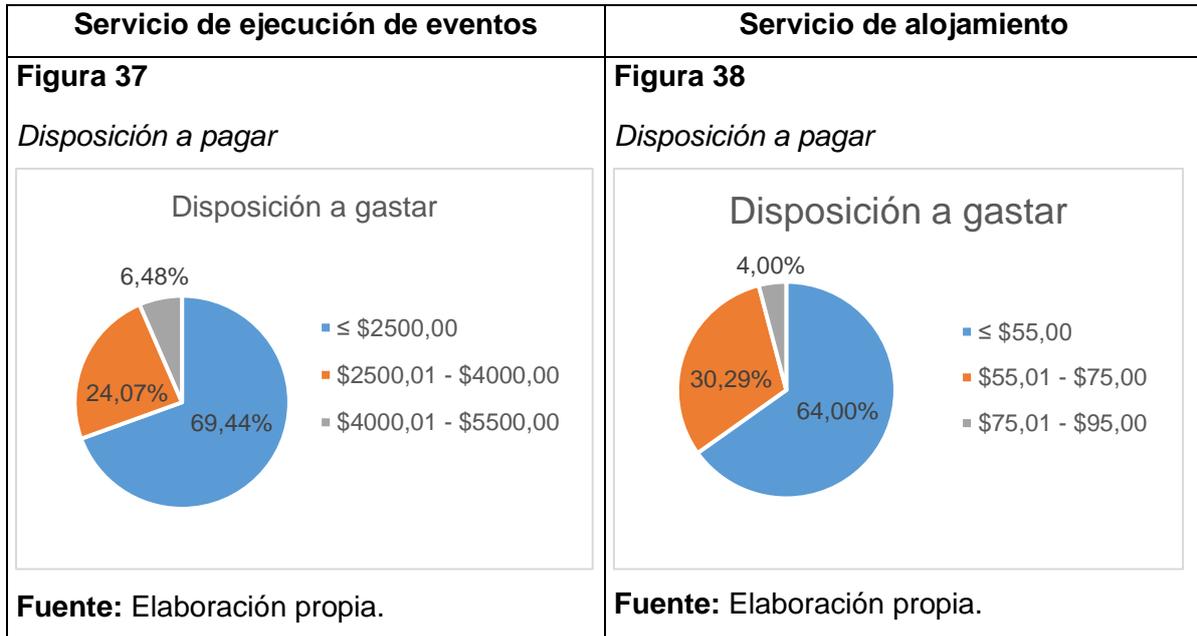
Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento
<p>Figura 33 <i>Adquisición de un nuevo servicio</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>Figura 34 <i>Adquisición de un nuevo servicio</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>

Los clientes que realizaron su evento en las unidades de negocio y que volverían a adquirir este servicio corresponden al 93,91%, y el porcentaje restante no lo haría. Mientras que los huéspedes que se alojaron en el Hotel el Quijote y volverían a hospedarse en el hotel corresponde al 85,37%, en contraste el 14,63% no lo haría.

Servicio de ejecución de eventos	Servicio de alojamiento
<p>Figura 35 <i>Servicios adicionales</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>Figura 36 <i>Servicios adicionales</i></p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>

Los servicios adicionales que adquirirían los clientes que contratarían nuevamente el servicio de organización y planificación de eventos son principalmente; transporte, maquillaje y

fotografía. Mientras que los clientes que adquirirían nuevamente el servicio de hospedaje contratarían servicios de transporte y paquetes turísticas si los ofertará el Holding.



La disposición a pagar por parte de los clientes que contratasen nuevamente el servicio de organización y planificación de eventos es de menos a \$ 2.500,00 hasta \$ 5.500,00. Mientras que los clientes que adquiriesen de nuevo el servicio de alojamiento estarían dispuestos a gastar de entre menos de \$ 55,00 a \$ 95,00 si es que incorporan los servicios adicionales elegidos.

3.2 Demanda

3.2.1 Demanda histórica

La demanda hace referencia a la cantidad de productos o servicios que los clientes están dispuestos a adquirir según el nivel de precios. Bajo este aspecto, el cálculo de la demanda para el año 2024 del Holding El Quijote se basa en los datos históricos de las unidades de negocio. A continuación, se presenta la demanda de las de las dos líneas de negocio durante el año 2023

Tabla 7

Demanda de eventos por meses

Mes	Rancho Grande	Quinta Mercedes	Hotel el Quijote	Total
Enero	4	5	1	10
Febrero	3	4	1	8
Marzo	2	5	0	7
Abril	2	5	1	8
Mayo	5	10	1	16
Junio	4	8	1	13

Julio	4	11	1	16
Agosto	5	14	1	20
Septiembre	4	12	1	17
Octubre	2	11	1	14
Noviembre	4	10	1	15
Diciembre	5	14	1	20
Total	44	109	11	164

Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada de las unidades de negocio.

Como se observa (Tabla 7) durante el año 2023, las tres organizaciones en su conjunto han realizado un total de 164 eventos. Siendo Quinta Mercedes, la empresa que realiza la mayor cantidad de eventos de las tres analizadas con un total del 66,46% de eventos.

Tabla 8

Demanda de habitaciones por meses

Mes	Hotel el Quijote
Enero	35
Febrero	41
Marzo	38
Abril	31
Mayo	33
Junio	32
Julio	37
Agosto	42
Septiembre	38
Octubre	33
Noviembre	50
Diciembre	45
Total	455

Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada de las unidades de negocio.

La demanda de habitaciones del Hotel el Quijote en el año anterior fue de 455 habitaciones. Siendo noviembre, el mes que más demanda tuvo de habitaciones (11,24%).

3.2.2 Proyección de la demanda

La demanda para el año 2024 será proyectada con base al incremento porcentual del 10%, porcentaje estimado por la administración del Holding en base al crecimiento de eventos en años anteriores al 2023. A continuación, se detalla la demanda para el año 2024:

Tabla 9

Proyección de la demanda de eventos por meses

Mes	Rancho Grande	Quinta Mercedes	Hotel el Quijote	Total
-----	---------------	-----------------	------------------	-------

Enero	4	8	1	13
Febrero	3	5	1	9
Marzo	3	9	1	13
Abril	3	8	1	12
Mayo	5	10	1	16
Junio	4	8	1	13
Julio	4	11	1	16
Agosto	5	14	1	20
Septiembre	4	12	1	17
Octubre	3	11	1	14
Noviembre	5	10	1	15
Diciembre	5	14	1	20
Total	48	120	12	180

Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada de las unidades de negocio.

Como se observa en la Tabla 9, en total se proyectan realizar 180 eventos; repartidos de la siguiente manera: 48 de Rancho Grande, 120 de Quinta Mercedes y 12 de Hotel el Quijote.

Tabla 10

Proyección de la demanda de habitaciones por meses

Mes	Hotel el Quijote
Enero	39
Febrero	45
Marzo	42
Abril	34
Mayo	36
Junio	35
Julio	40
Agosto	46
Septiembre	41
Octubre	37
Noviembre	55
Diciembre	50
Total	500

Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada de las unidades de negocio.

Como se observa en la Tabla 10, en total se proyecta la ocupación de 500 habitaciones para el 2024.

3.3 Oferta

La oferta hace referencias a la cantidad de productos o servicios que las empresas están dispuestas a poner en el mercado, bajo diferentes precios. La oferta del Holding va a ser igual

que la demanda proyectada, pues el giro del negocio se centra en cubrir los requerimientos del cliente en el instante en que ellos así lo requieran.

3.3.1 Competidores directos

La competencia directa del Holding comprende el conjunto de empresas que ofertan el mismo servicio y tienen similares características a las unidades de negocio: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes. Cabe señalar que se tomó en cuenta las encuestas realizadas a los clientes de estas unidades de negocio para definir a la competencia directa. A continuación, en la Tabla 11 se detalla las particularidades de cada uno de los competidores directos:

Tabla 11

Competencia directa

Servicio Empresa	Infraestructura	Ambientación	Logística	Seguridad	Centro de Hospedaje
Quinta Lucrecia	X	X	X	X	
Dos Chorreras	X	X	X	X	
Hostería Durán	X		X		X
Jardines de San Joaquín	X	X	X	X	
Estancia Rosario	X	X	X		
La Floreana	X	X	X		
Hotel Crespo	X	X		X	X
Caballo Campana	X	X	X	X	
Quinta Pomelé	X		X		
Santa Bárbara		X	X		
Portal del Río	X	X		X	X
Haciendo San Diego		X	X		
Oro Verde	X	X	X	X	X
Baguanchi	X		X		
Mall del Río	X	X	X		
Hotel Conquistador					X
Hotel Patrimonio					X

Fuente: Elaboración propia.

4 Plan de Marketing

4.1 Clasificación de la oferta y definición del producto

Se considera a la oferta como el conjunto de bienes y servicios que se ponen a disposición del cliente (Riquelme, 2021). En tal sentido la oferta del Holding se sustenta en dos líneas de negocio: el servicio de planificación y organización de eventos sociales y convenciones empresariales y el servicio de alojamiento en las unidades de negocio: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes. Asimismo, el servicio principal (desarrollo de eventos) contiene un conjunto de varios servicios como alimentación, decoración, música y efectos especiales, los cuales se incluyen en la propuesta de la oferta. Cabe señalar que la oferta es competitiva, pues existen diversos vendedores y compradores (Pyndick y Rubinfeld, 2005).

Considerando la actividad económica principal del Holding, la planificación de los eventos partirá desde el contacto con el cliente, en el cual se brindará una asesoría para definir las particularidades que desean en su evento, luego de ello se realizará una proforma, la cual se le enviará al cliente para que observe el costo y tome la decisión de compra, si es que hay algún tipo de cambio requerido, se realizará una nueva proforma con las modificaciones solicitadas. Luego de la aceptación de compra, se procede a la organización del evento con todo lo solicitado. Finalmente, se lleva a cabo el evento y si existe algún problema se realizan las debidas correcciones rápidamente para que el cliente esté satisfecho con sus demandas. Aspectos similares se manejará en la actividad económica secundaria: Hospedaje.

4.2 Variables del producto

4.2.1 Logo

El logo del Holding El Quijote es un imagotipo, es decir es la combinación del logotipo; nombre de la empresa con algún tipo de diseño, con una imagen, que están agrupadas en un mismo concepto (Harada, 2014). A continuación, se presenta el logo del Holding y se detalla las características del mismo:

Figura 39

Logotipo



Fuente: Elaboración propia.

Características:

- **Forma:** Escudo, el cual representa la época de 1605, pues el nombre hace referencia a la obra literaria Don Quijote de la Mancha, dentro de este se encuentran las letras R; de Rancho Grande, la Q; de Quinta Mercedes y la H; de Hotel el Quijote, además hay una imagen que simboliza la industria a la cual pertenece la empresa. En la parte externa del escudo se encuentra el nombre del Holding de manera curva.
- **Color:** blanco; el cual da a comunicar simplicidad y perfección, y negro; el cual representa elegancia, formalidad, prestigio y seriedad (Cuervo, 2012).

4.2.2 Slogan

El slogan es una frase que comunica aspectos descriptivos o persuasivos sobre un producto, este debe ser fácil de recordar, ser llamativo y corto (Supphellen y Nygaardsvik, 2002). Bajo estos aspectos se propone el siguiente slogan:

“El lugar donde tu decisión y tu elección es nuestra oferta”

El slogan propuesto está conformado por tres partes, la primera “El lugar donde”; que da a entender que el servicio prestado se desarrolla en un espacio físico, la segunda “tu decisión y tu elección”; simboliza que el detalle completo de cómo va a ser el servicio es decisión del cliente, y la última parte “es nuestra oferta”; fortalece la idea anterior y enfatiza que uno de los generadores de valor del Holding es la personalización de servicios.

4.3 Niveles del producto

Para Kotler y Armstrong (2013) existen cinco niveles de los producto o servicios, los cuales se pueden observar en la Figura 40:

Figura 40

Niveles del producto



Fuente: tomado de Kotler y Armstrong (2013)

Con base en esto, se presentan los niveles del servicio ofertado por el Holding El Quijote:

Tabla 12

Niveles del servicio

Niveles	Conceptualización
Beneficio básico	Prestación de lugares para la celebración de eventos sociales, empresariales y hospedaje.
Servicio genérico	Hospedaje y realización de eventos con servicios de alimentación, bebidas, decoración, fotografía y video y música y efectos especiales
Servicio esperado	Atención personalizada para que cada servicio cumpla con las especificidades del cliente, siendo 100% confortables y seguros.
Servicio aumentado	Eventos y hospitalidad que cumplan los estándares del cliente y donde cada uno de los servicios prestados cumplan con criterios ambientales.
Servicio potencial	Servicios de eventos y hospedaje altamente significativos para el cliente, pues van a quedar impregnados en la memoria de estos.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Estrategias de marketing para el CVP

El ciclo de vida de un producto o servicio está compuesto por cuatro etapas, las cuales son proporcionales al tiempo de duración del servicio en el mercado. Estas fases son: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive. En función de estas se plantean diversas estrategias de marketing, que pueden ser de gran ayuda para conseguir una sostenibilidad económica-financiera del Holding a largo plazo.

Se debe considerar que el servicio prestado en las unidades de negocio se encuentra en la etapa de madurez, por lo tanto, el objetivo primordial para el Holding es mantener y aumentar la cuota de mercado. Con base en este aspecto se señalan las estrategias de marketing planteadas:

Tabla 13

Planteamiento de las estrategias de marketing

Etapa	Estrategia
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la publicidad en las redes sociales principalmente en Instagram y Tik Tok. Implementación de la página web.

-
- Reducción de los gastos logísticos.
 - Presentación de promociones y descuentos en la organización de eventos y hospedaje.
 - Implementar un servicio post-venta donde se presenten informes de recomendaciones por parte del cliente para futuras mejoras.
-

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Marketing mix

El marketing mix se describe como un conjunto de variables que se pueden manejar, manipular o combinar en un programa de marketing con el objetivo de atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades, aspecto que es fundamental para alcanzar las metas de la organización (Kotler y Armstrong, 2013; Martínez et al., 2014). El marketing mix, está conformado por las 4P: precio, producto, promoción y plaza.

4.5.1 *Producto (servicio)*

Los servicios, tal como lo señalado en líneas anteriores, se centran en la organización y planificación de eventos y hospedaje. Estas dos líneas de negocio conllevan la incorporación de servicios adicionales, que forman parte de la oferta del Holding, a continuación, se detalla a cada uno de estos:

- Alimentación
- Decoración
- Música y efectos especiales
- Gestión de entretenimiento
- Gestión de inventarios
- Gestión de conferencias y seminarios
- Marketing y promoción del evento.

Las estrategias a aplicarse en este ámbito son:

- Innovar las opciones de oferta mediante una investigación sobre las nuevas tendencias del mercado.
- Realizar una oferta de mercado para los distintos estratos económicos para abarcar una mayor tasa de mercado.
- Integrar nuevos servicios a la operatividad del Holding: fotografía y video, transporte y peluquería.
- Actualizar constantemente el portafolio de servicios, previniendo los nuevos requerimientos de los clientes.
- Incorporar aspectos ambientales a cada uno de los servicios ofertados.

4.5.2 Precio

Los precios son fijados con base en los costos fijos y variables que se generan en la realización de los eventos, adicionado a un margen de utilidad del 30%, que, según la información financiera y las políticas de ventas, este es el margen que utilidad que manejan las unidades de negocio desde hace varios años. Considerando este aspecto se plantean las siguientes estrategias:

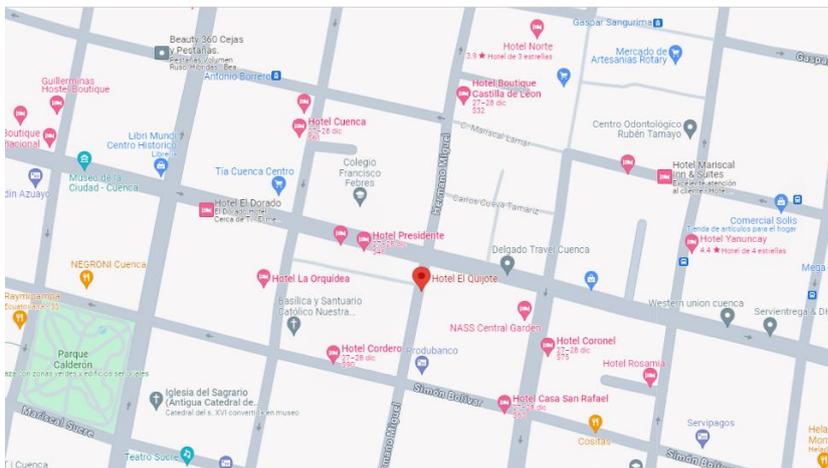
- Aplicar descuentos en el precio final del servicio según el número de personas que vaya a adquirir los servicios del Holding.
- Aplicar descuentos en el precio final del servicio en feriados y fechas importantes, tales como carnaval, navidad día de la madre, etc.
- Elaborar promociones para los eventos de más de \$ 6500,00 para motivar el consumo de servicio adicionales.

4.5.3 Plaza

Holding El Quijote contará con una oficina central, la cual estará en las instalaciones del Hotel el Quijote, el cual está ubicado entre las calles Hermano Miguel y Gran Colombia (Figura 41). Esta oficina permitirá tener un enlace comunicacional directo y personal con el cliente, siendo este clave para el crecimiento de la demanda de eventos.

Figura 41

Ubicación de la oficina central del Holding



Fuente: tomado de Google Maps (2023).

Además de esta, la plaza del Holding serán las demás locaciones de las unidades de negocio: Rancho Grande (Figura 42) y Quinta Mercedes (Figura 43), la página web y las redes sociales, que son esenciales para aumentar el nivel de conectividad comunicativa entre empresa-cliente. Con base en eso se plantean las siguientes estrategias:

- Minimizar los tiempos de atención al cliente para ayudar al solventar sus dudas y problemas de la manera más rápida y eficaz posible.
- Presentar un diseño llamativo en la página web, misma que será de fácil acceso para la búsqueda de información sobre los servicios ofertados.
- Simplificar los procesos de adquisición y pago del servicio.

Figura 42

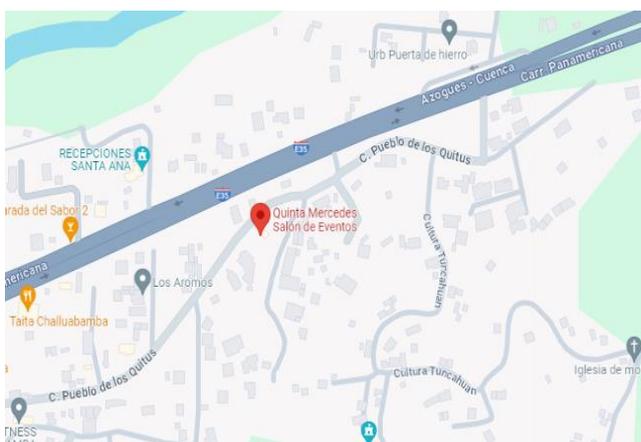
Rancho Grande



Fuente: tomado de Google Maps (2023).

Figura 43

Quinta Mercedes



Fuente: tomado de Google Maps (2023).

4.5.4 Promoción

Para Holding El Quijote es indispensable transmitir su oferta de valor a los clientes por medio de los distintos medios de comunicación para lograr mantener su segmento de mercado y con las nuevas tendencias en las redes sociales, aumentar esta tasa de mercado. Además,

dar a conocer de manera masiva el servicio que oferta la empresa permitirá evangelizar y posicionar la marca en la mente de los usuarios. Con base en esto se plantean las siguientes estrategias:

- Emplear publicidad en los medios radiales de la ciudad de Cuenca.
- Emplear publicidad SEO y SEM para dar a conocer de manera masiva el servicio que ofrece la empresa.
- Utilizar la página web, redes sociales y correo electrónico para compartir información del servicio al cliente.
- Participar en ferias donde se promueva la organización de eventos.
- Utilizar material POP para promocionar la marca “Holding El Quijote”.

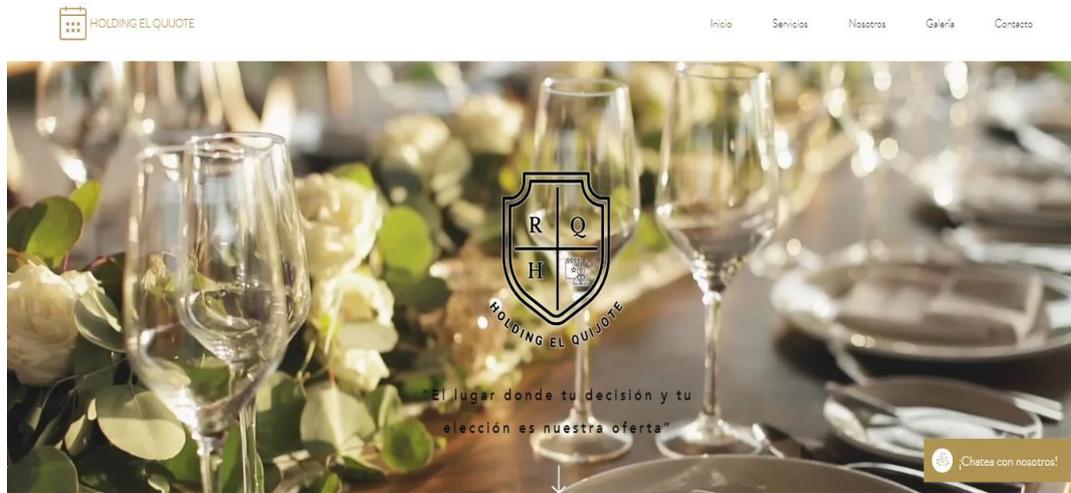
4.6 Canal de distribución

El canal de distribución consiste en la manera o forma en qué se hace llegar la información, la promoción y el producto al cliente, además es un medio de contacto y negociación entre empresa-usuario (Acosta, 2017). Con esta premisa el Holding utilizará la página web, las redes sociales y el correo electrónico como medios de contacto, información y negociación. Mientras que tres unidades de negocio: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes, serán los canales de distribución del servicio, pues los eventos se desarrollan y celebran en las inmediaciones de estos locales.

4.7 Diseño de página web

Figura 44

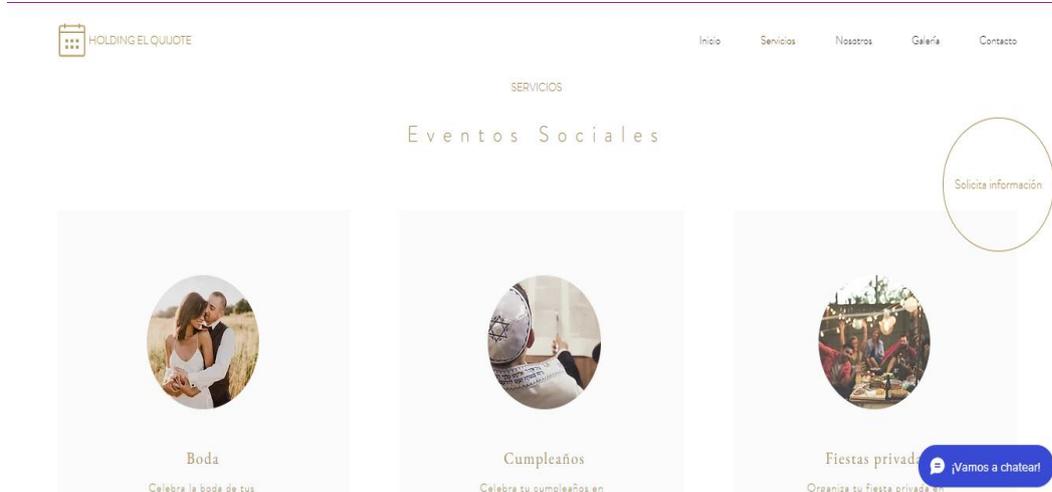
Página de inicio



Fuente: Elaboración propia.

Figura 45

Página de servicios



Fuente: Elaboración propia.

4.8 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto del Plan de Marketing, mismo que tendrá un crecimiento con base en la tasa de inflación anual del país, solo para los costos variables.

Tabla 14

Presupuesto de marketing

Descripción	Mensual	Anual
Página Web		
Mantenimiento		\$ 500,00
Dominio		\$ 20,00
Licencia SSL		\$ 60,00
Redes sociales		
Instagram	\$ 35,00	\$ 420,00
Facebook (Alcance estimado entre 1800 y 5100 personas)	\$ 28,00	\$ 336,00
Tik Tok	\$ 60,00	\$ 720,00
Relaciones públicas		
Eventos (Feria DI QUE SÍ)		\$ 500,00
Patrocinios (Voz del Tomebamba y Cumbre Wedding Planner)		\$ 1.200,00
Material POP	\$ 15,00	\$ 180,00
Total	\$ 138,00	\$ 3.936,00

Fuente: Elaboración propia.

5 Estudio técnico

5.1 Plan de producción

5.1.1 Determinación de la capacidad

El cálculo de la capacidad de producción se lo realizará con base a la información histórica de las tres unidades de negocio y según las dos líneas de negocio: la realización de eventos y hospedaje. A continuación, se presenta dicho cálculo:

Tabla 15

Capacidad de producción

Unidades de negocio	Servicios	Demanda anual	Tiempo de producción/ unidad (minutos)	Tiempo de producción total
Rancho Grande	Evento	48	240	11.520
Quinta Mercedes	Evento	120	240	28.800
Hotel el Quijote	Evento	12	240	2.880
	Alojamiento	500	300	150.000
Total tiempo requerido				193.200
Número de empleados			3	2
Horas de día de trabajo			8	6
Días trabajados			96	144
Capacidad anual en horas			2.304	1.728
Capacidad anual en horas (total)			4.032	
Capacidad anual en minutos			241.920	
Capacidad utilizada			79,86%	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Proceso de producción de los servicios

El proceso de producción se establece con base a las dos líneas de negocio del Holding, bajo este aspecto se detalla cada uno de los procesos productivos de cada una de estas:

- **Eventos**

Para la producción de este servicio se parte con el contacto con el cliente, el cual propone las diversas características y servicios que desea en su evento, mientras se le rinda una asesoría, cuando se llegue a un acuerdo, se procede a adecuar el local y a contratar los servicios adicionales de los que no disponga la empresa. Una vez que llega el día de la celebración del evento, se lo ejecuta de acuerdo a todos los protocolos preestablecidos.

- **Hospedaje**

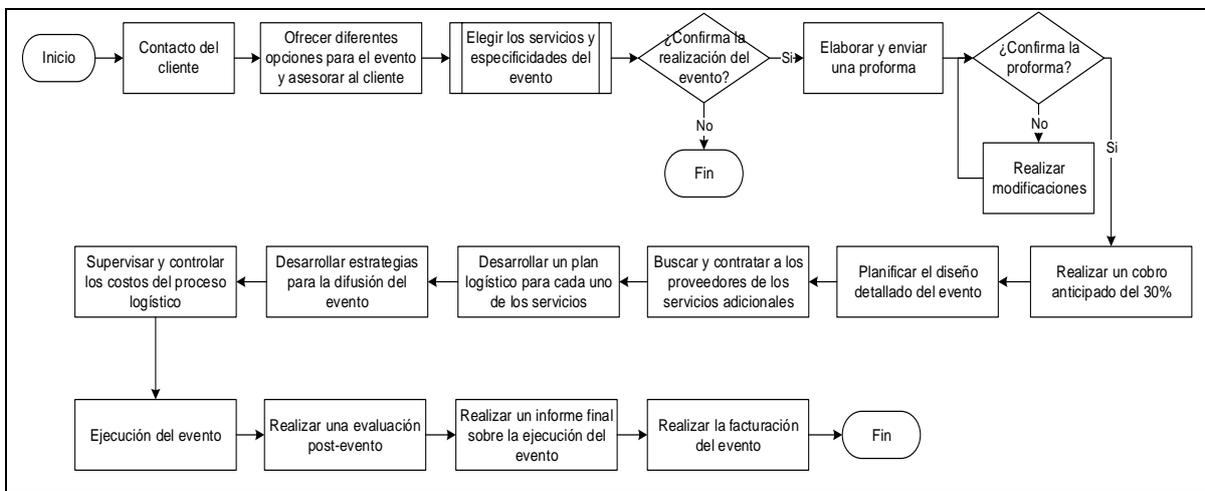
De igual manera que en los eventos, inicia a partir del contacto con el cliente, el cual propone el tipo y las características del servicio de alojamiento que desea. Cuando ya están establecido estos aspectos, se procede a adecuar la habitación a la espera del cliente. Una vez que el cliente esté hospedado se ejecutan y ofertan servicios adicionales.

5.1.3 Diagrama de flujo

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de los dos principales procesos que lleva a cabo el Holding:

Figura 46

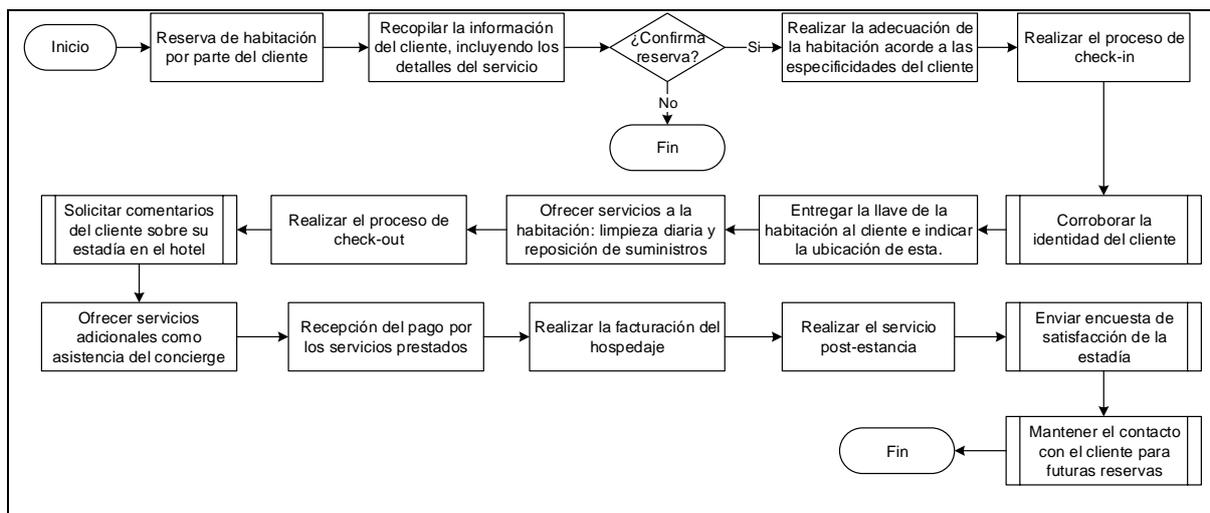
Flujo de procesos – realización de eventos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 47

Flujo de procesos – alojamiento



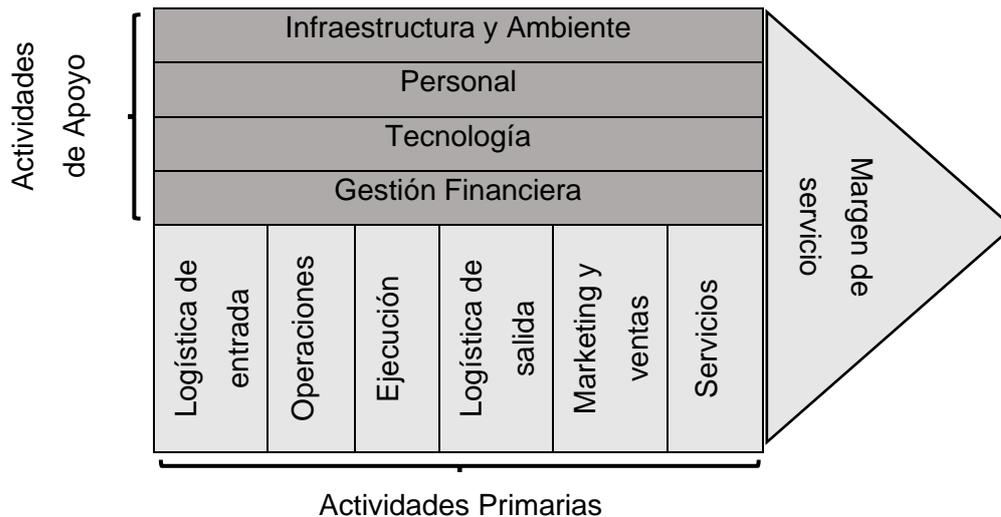
Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar y analizar las actividades de mayor importancia estratégica al momento de desarrollar una ventaja competitiva (Cayeros et al., 2016). A continuación, se presenta y detalla la cadena de valor enfocada en las actividades del Holding El Quijote:

Figura 48

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Actividades primarias:

- **Logística de entrada**
 - Establecer comunicación vía redes sociales, correo electrónico, página web o de manera personal con el cliente.
 - Ingreso de datos del cliente al sistema.
 - Informar sobre las políticas de la organización y ejecución de evento, así como del hospedaje.
 - Asesorar al cliente en la toma de decisiones para la ejecución del servicio.
- **Operaciones**
 - Creación del diseño y temática del servicio.
 - Selección y contratación de proveedores clave.
 - Desarrollo de un plan logístico para la ejecución de servicios adicionales.
- **Ejecución**
 - Supervisión de la ejecución del servicio principal y servicios adicionales.
 - En el caso de los eventos, coordinación de la llegada y registro de invitados.
 - Atención al cliente en todo momento de la prestación del servicio.

- Controlar los costos de los servicios.
- Resolver problemas suscitados durante el servicio de manera rápida, eficiente y eficaz.
- **Logística de salida**
 - Obtener la retroalimentación por parte de los clientes.
 - En el caso de los eventos, desarrollar un informe sobre la ejecución de los eventos.
 - Realizar la facturación por el servicio prestado.
 - Realizar una evaluación post-evento y post-estancia.
- **Marketing y ventas**
 - Desarrollar estrategias de marketing para promocionar los servicios.
 - Establecimiento y mantenimiento de relaciones con los proveedores.
 - Diseño y manejo de la página web, redes sociales y correo electrónico.
 - Participación activa ferias de las industrias de planificación y organización de eventos y turismo.
 - Realizar publicidad SEO, SEM y de material POP de acuerdo a las tendencias del mercado.
 - Realizar patrocinios para posicionar la marca del Holding.
- **Servicios**
 - Organización de eventos como:
 - Bautizos.
 - Quinceañeras.
 - Matrimonios.
 - Graduaciones.
 - Fiestas en General, etc.
 - Organización de eventos empresariales como:
 - Reuniones de socios.
 - Charlas.
 - Seminarios.
 - Coffee Break, etc.
 - Hospedaje

Actividades de Soporte:

- **Infraestructura y ambiente**
 - Oficina central: Hotel el Quijote.
 - Locaciones: Rancho Grande, Quinta Mercedes.
 - Página web.

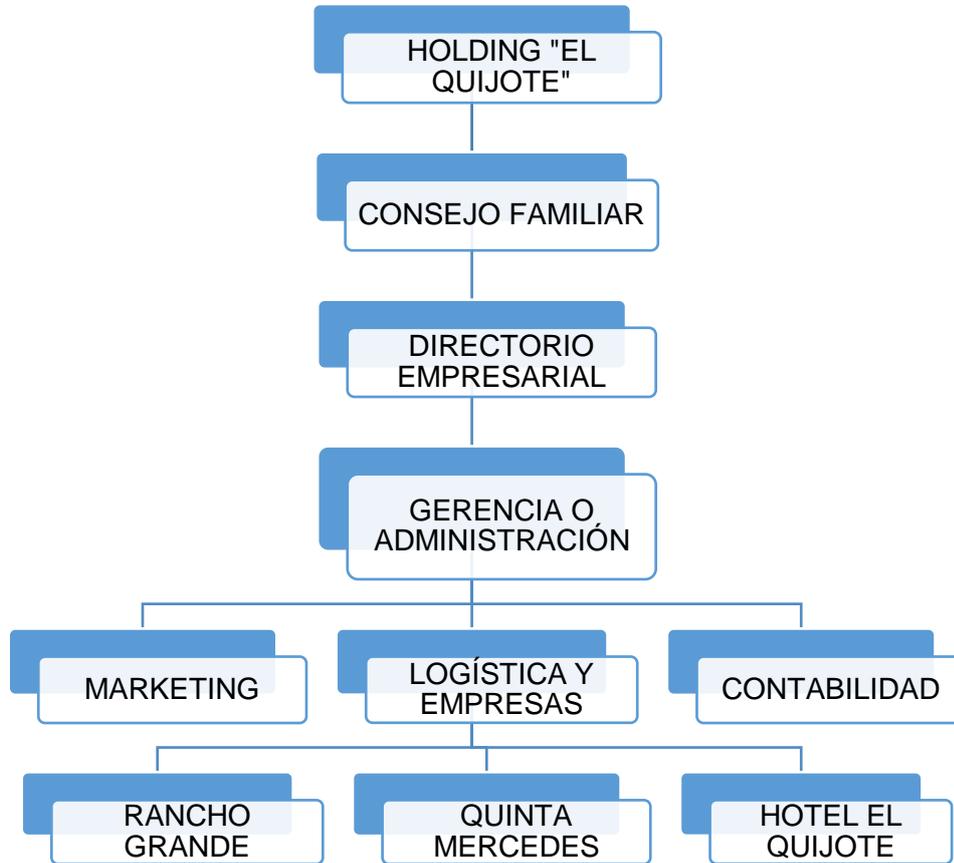
- Pago de servicios básicos: agua, luz, teléfono, internet.
- Adquisición de suministros.
- Personal
 - Gerente o administrador.
 - Contador.
 - Community Manager.
 - Técnico en logística.
- Tecnología
 - Computadora.
 - Hosting.
 - Dominio.
 - Certificado SSL.
 - Wifi.
- Gestión Financiera
 - Estimación de costos y presupuestos para los servicios.
 - Elaborar Estados Financieros.
 - Procesamiento de facturas y registros contables.

5.2 Plan de talento humano

5.2.1 Organigrama del holding

Figura 49

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Holding El Quijote está compuesto por: el consejo familiar, es decir todos los miembros de la familia fundadora de las unidades de negocio. El directorio empresarial está conformado por los miembros de la familia que ejercen funciones del Holding, los hermanos: Graciela Montero, Daniela Montero, Christian Montero y Silvia Montero. La gerencia que está a cargo de uno de los hijos de los fundadores, Christian Montero. La parte táctica de la empresa está distribuida por los departamentos de marketing, contabilidad; los cuales cuenta con una colaboradora cada uno, y por el departamento de logística y empresa, que cuenta con un director y la parte operativa de la organización.

5.3 Manual de funciones y perfil de puestos por competencias

5.3.1 Gerente

Tabla 16
Descripción y Perfil del Puesto de Gerente

Descripción y Perfil del Puesto por Competencias							
1. Identificación del puesto		2. Misión		3. Relaciones internas y externas			
Código:	Sin código	Dirigir la empresa, supervisar y controlar los recursos humanos y materiales, tomar las decisiones oportunas y ser un líder dentro de la organización para lograr la consecución de los objetivos a fin de generar un crecimiento sostenido del Holding en el mercado.		Interfaz:			
Puesto:	Gerente			Junta Directiva, Contabilidad, Marketing			
Nivel:	Profesional						
U. Admr.:	Gerencia						
4. Instrucción formal requerida			5. Experiencia				
Nivel de Instrucción:	Tercer año aprobado o Certificado de Culminación de Educación Superior		Tiempo de Experiencia	4 años	Especificidad de la experiencia	- Normativa Empresarial y Laboral. - Planificación Estratégica y Operativa. - Manejo de Recursos. - Evaluación y Control de la Gestión Organizacional.	
	Tecnológico Superior						
	Tercer Nivel						
6. Capacitación requerida para el puesto							
Área de Conocimiento:	Gestión y Liderazgo, Gestión Estratégica, Talento Humano, Finanzas, Legislación Empresarial, Marketing y Ventas.		Temática de la Capacitación				
			- Liderazgo. - Comunicación.		- Evaluación de proyectos. - Programas Informáticos.		
7. Actividades esenciales		8. Conocimientos adicionales		9. Competencias técnicas			
Direccionar y manejar el Holding en todos los procesos		- Liderazgo - Business Process Management - Comunicación Efectiva		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
				Planificación y Gestión	Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	11
				Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	17
				Identificación de Problemas	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	40
				Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	80
				Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	85
				10. Competencias Conductuales			
				Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
				Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de	1

				equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	
		Construcción de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	13
		Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	19
<p>Crear planes estratégicos para alcanzar las metas propuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis FODA - Análisis de mercado - Planteamiento de objetivos empresariales 		9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	10
		Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	13
		Recopilación de información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	28
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	74
		10. Competencias Conductuales			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	7
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	16
<p>Dirigir, coordinar y controlar tareas para el uso óptimo de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de roles - Estudio del tiempo y movimientos 		9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	2		

		Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	17
		Manejo de Recursos Materiales	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	31
		Inspección de productos o servicios	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	61
		10. Competencias Conductuales			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	1
		Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	7
		9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Generación de ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	14
		Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	23
		Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	85
		10. Competencias Conductuales			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	7
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	16
		Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	19
		9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
Definir estrategias que ayuden a maximizar las utilidades de la organización	- Gestión Empresarial - Mercadeo				
	- Análisis Financiero				

Realizar una revisión mensual de los estados financieros del Holding		Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	64	
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	74	
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.	
Elaboración del presupuesto	- Normas Internacionales de Contabilidad (NIIF y NIC)	Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	18	
		9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.	
		Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	23	
		Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	64	
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	74	
		Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	85	
		10. Competencias Conductuales				
Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.			
Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	18			

Elaboración propia.

5.3.2 Contador

Tabla 17

Descripción y Perfil del Puesto de Contador

Descripción y Perfil del Puesto por Competencias							
1. Identificación del puesto		2. Misión			3. Relaciones internas y externas		
Código:	Sin código	Manejar adecuadamente la información financiera del Holding mediante el registro preciso de las transacciones contables y la elaboración los reportes financieros para evaluar la realidad económica-financiera de la organización. Además, ayudar a la toma de decisiones financieras óptimas y al cumplimiento de los objetivos financieros planteados por la gerencia.			INTERFAZ:		
Puesto:	Contador				Gerencia, Marketing, Talento Humano		
Nivel:	Profesional						
U. Admr.:	Contabilidad						
4. Instrucción formal requerida			5. Experiencia				
Nivel de Instrucción:	Tercer año aprobado o Certificado de Culminación de Educación Superior		Tiempo de Experiencia	4 años	Especificidad de la experiencia	- Elaboración de Estados Financieros - Evaluación de Control Interno - Normativa Tributaria y Fiscal del Ecuador - Manejo de Software Contable	
	Tecnológico Superior						
	Tercer Nivel						
6. Capacitación requerida para el puesto							
Área de Conocimiento:	Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos, Tributación, Auditoría, Finanzas Corporativas.		Temática de la Capacitación				
			- Sistema de Tributación del Ecuador - Normas Internacionales de Contabilidad		- Software Informáticos de Contabilidad		
7. Actividades esenciales		8. Conocimientos adicionales		9. Competencias técnicas			
Registrar las transacciones realizadas por el Holding		N/A		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
				Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	17
				Recopilación de Información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	28
				Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	35
				Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	74
10. Competencias Conductuales							
Elaborar las proformas de los clientes		N/A		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
				Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.	9
				Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	26

		Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	35
		Diseño de Tecnología	Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.	69
		Destreza Matemática	Bajo	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos fáciles	75
10. Competencias Conductuales					
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.	9
Elaborar y preparar los estados financieros del Holding	- Normas Internacionales Contables (NIIF y NIC)	9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Recopilación de Información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	28
		Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	35
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	74
		10. Competencias Conductuales			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.	9		
Preparar y presentar las declaraciones tributarias del Holding	- Tributación del Ecuador	9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Recopilación de Información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	28
		Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	35
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	74
		10. Competencias Conductuales			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.	9		
Colaborar y ayudar en la elaboración del presupuesto	N/A	9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.

		Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	64	
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	74	
		Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	85	
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		18		
Analizar la salud financiera del Holding	- Análisis Financiero	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.		64
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		74
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.		9
Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		18		
Negociar con proveedores y clientes	- Métodos de Negociación	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Manejo de Recursos Materiales	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.		31
		Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		38

		Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	64
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	74
		Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	80
10. Competencias Conductuales					
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	20

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3 Community Manager

Tabla 18

Descripción y Perfil del Puesto de Community Manager

Descripción y Perfil del Puesto por Competencias						
1. Identificación del puesto		2. Misión			3. Relaciones internas y externas	
Código:	Sin código	Coordinar, manejar y controlar las redes comunicacionales entre el Holding y el cliente, así como fomentar y motivar la participación activa del cliente en la oferta de servicios de la organización para lograr un crecimiento sostenible empresarial a largo plazo.			INTERFAZ:	
Puesto:	Community Manager				Gerencia, Finanzas y Logística	
Nivel:	Profesional					
U. Admr.:	Marketing					
4. Instrucción formal requerida			5. Experiencia			
Nivel de Instrucción:	Tercer año aprobado o Certificado de Culminación de Educación Superior		Tiempo de Experiencia	4 años	Especificidad de la experiencia	- Manejo de Redes Sociales Empresariales - Uso de Plataformas de Diseño (Ej.: CANVA, Adobe Spark, etc.)
	Tecnológico Superior					
	Tercer Nivel					
Área de Conocimiento:	Marketing Digital, Redes Sociales, Análisis de Datos, Tendencias y Diseño Gráfico Básico		6. Capacitación requerida para el puesto			
			Temática de la Capacitación			
				- Plataformas digitales y tendencias. - SEO (Search Engine Optimization).	- Softwares analíticos del rendimiento de las redes sociales.	
7. Actividades esenciales		8. Conocimientos adicionales	9. Competencias técnicas			
			Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
Manejo de las redes sociales y del portal web del Holding		N/A	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	17
			Operación y Control	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	56
			Diseño de Tecnología	Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.	69
			Destreza Matemática			
			Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
			Construcción de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	13
			9. Competencias técnicas			
			Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
Preparar y presentar estrategias de mercadeo digital		- Marketing Estratégico	Orientación / Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	4
			Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	29

		Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	35	
		Destreza Matemática	Bajo	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos fáciles	75	
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
Mantener comunicación efectiva con los clientes y los clientes potenciales	- Relaciones Públicas	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Generación de Ideas	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.		15
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Orientación al Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.		6
		Adaptación	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.		11
Conocer las nuevas tendencias del mercado	N/A	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		23
		Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		29
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Orientación al Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		5
Aprendizaje Continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.		22		
Desarrollar spots publicitarios y promociones sobre los servicios que presenta el Holding.	- Softwares comunicacionales	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Planificación y Gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y	12	

				verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
		Generación de Ideas	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.	15
10. Competencias Conductuales					
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Orientación al Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.	6
		Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	20
9. Competencias técnicas					
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	26
		Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	29
		Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	38
		Destreza Matemática	Bajo	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos fáciles.	74
10. Competencias Conductuales					
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Iniciativa	Bajo	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	20
Generar informes para evaluar el impacto de las redes sociales en la demanda	N/A				

Fuente: Elaboración propia.

5.3.4 Técnico en logística

Tabla 19

Descripción y Perfil del Puesto de Técnico en Logística

Descripción y Perfil del Puesto por Competencias						
1. Datos de identificación del puesto		2. Misión			3. Relaciones internas y externas	
Código:	Sin código	Planificación, organización y ejecución eficiente de los eventos.			Interfaz:	
Puesto:	Técnico en Logística				Gerencia, Finanzas y Logística	
Nivel:	Profesional					
U. Admr.:	Logística					
4. Instrucción formal requerida			5. Experiencia			
Nivel de Instrucción:	Tercer año aprobado o Certificado de Culminación de Educación Superior	Tiempo de Experiencia	4 años	Especificidad de la experiencia	- Planificación y organización de eventos. - Comunicación y coordinación con proveedores. - Gestión de personal de apoyo. - Gestión de espacios.	
	Tecnológico Superior					
	Tercer Nivel					
Área de Conocimiento:	Selección de proveedores, Gestión de inventarios, Control y Logística de Equipo, Control de Costos	6. Capacitación requerida para el puesto				
		Temática de la Capacitación				
		- Gestión del software para las proformas de los eventos.				
7. Actividades esenciales		8. Conocimientos adicionales		9. Competencias técnicas		
Contacto con el cliente y envío de proformas de los servicios a los clientes	N/A	Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.		17
		Recopilación de la Información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.		28
		Diseño de Tecnología	Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.		69
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
Construcción de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.		13		
Identificar y seleccionar proveedores de los servicios	- Gestión de proveedores	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Orientación / Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.		4

		Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	29	
		Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	35	
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.	
		Construcción de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	13	
		9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.	
		Generación de Ideas	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.	15	
Coordinar la adquisición o el arrendamiento de artículos para el desarrollo de los servicios	- Relaciones Públicas	10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.	
		Orientación al Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.	6	
		Construcción de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	13	
Coordinar la logística para el transporte de equipos.	N/A	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.	
		Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	23	
		Recopilación de Información	Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.	30	
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.	
		Orientación al Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	5	
		9. Competencias técnicas				
Coordinar y gestionar la disposición y asignación de espacios y elementos de decoración para los servicios de eventos y hospedaje	- Decoración	Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.	
		Planificación y Gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	12	

		Generación de Ideas	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.	15	
		Inspección de Productos o Servicios	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	61	
		10. Competencias Conductuales				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Orientación al Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.		6
		Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		20
Coordinar el personal de apoyo necesario para la ejecución de los servicios	N/A	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Planificación y Gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		12
		Operación y Control	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.		56
		Inspección de Productos o Servicios	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.		61
		10. Competencias Conductuales				
Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.		
Orientación al Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.		6		
Coordinar el acceso y la seguridad de los servicios prestados	N/A	9. Competencias técnicas				
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.
		Planificación y Gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		12
		Operación y Control	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.		56
10. Competencias Conductuales						
Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		Cód.		

		Orientación al Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.	6
		Iniciativa	Bajo	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	20
Supervisar y controlar los costos asociados a los servicios	- Contabilidad de Costos	9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	29
		Destreza Matemática	Bajo	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos fáciles	75
		10. Competencias Conductuales			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.	9
		Iniciativa	Bajo	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	20
Coordinar la disposición adecuada de los residuos y reciclaje en los servicios prestados	N/A	9. Competencias técnicas			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
		Planificación y Gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	12
		Operación y Control	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	56
		10. Competencias Conductuales			
		Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Cód.
Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.	9		

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Ámbito legal y tributario

Holding El Quijote necesita cumplir algunos requerimientos tanto legales como tributarios para mantener un correcto funcionamiento, los cuales se detallan a continuación:

- Inscripción de la S.A.S: en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), para ello se necesita la reserva de la denominación, el acto constitutivo, nombramiento del representante legal y la petición de inscripción con la información solicitada por parte de la entidad gubernamental SCVS.
- Inscripción del representante legal y propietario de la empresa: en el RUC, como persona natural o jurídica, para ello se requiere la cedula de identidad o pasaporte, el certificado de votación y una planilla de servicios básicos.
- Solicitud de inscripción o actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC): en el Servicio de Rentas Internas (SRI), para este proceso es necesario la cédula de identidad y certificado de votación del representante legal, el acto constitutivo, el nombramiento del representante legal, solicitud de inscripción del RUC y el documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente.
- Obtención de la Patente Municipal en el GAD municipal de Cuenca, entregando el formulario de declaración inicial de actividad económica, RUC, cedula de identidad y certificado de votación del propietario de la empresa.
- Emisión de facturas electrónicas.
- Declaración y pago de impuestos.

6 Plan financiero

6.1 Inversión

Tabla 20
Inversión de Holding El Quijote

INVERSIÓN	\$ 9.546,75
ACTIVOS FIJOS	\$ 3.328,00
Equipo de Computo	\$ 3.328,00
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.824,00
Gastos de Constitución	\$ 224,00
Página Web	\$ 1.200,00
Estudio de Mercado	\$ 2.400,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.394,75

Fuente: Elaboración propia.

Para la integración de las unidades de negocio: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes se requiere una inversión inicial de \$ 9.546,75. Monto que se distribuye de la siguiente manera:

- Activos fijos igual a \$ 3.328,00; desembolso generado por la adquisición de tres laptops.
- Activos diferidos igual a \$ 3.824,00; valor por concepto de gastos de constitución de la S.A.S, la página web y el estudio de mercado.
- Capital de trabajo igual a \$ 2.394,75; monto correspondiente a la planificación y logística de un evento de 150 personas, evento que mayor demanda tiene dentro de las unidades de negocio.

6.2 Financiamiento

Tabla 21
Financiamiento

FINANCIAMIENTO			
		PROPIO	EXTERNO
ACTIVOS FIJOS	\$ 3.328,00		
Equipo de Computo	\$ 3.328,00	\$ 3.328,00	
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.824,00		
Gastos de Constitución	\$ 224,00	\$ 224,00	
Página Web	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
Estudio de Mercado	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.394,75	\$ 2.394,75	
TOTAL	\$ 9.546,75	\$ 9.546,75	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

El financiamiento de la inversión para poner en marcha el Holding, va a ser totalmente con recursos propios (Tabla 21), puesto que las unidades de negocio que integran el Holding tienen utilidades retenidas de años anteriores que ayudan a solventar este desembolso de inicial de dinero.

6.3 Costos

Tabla 22

Costos

COSTOS					
Rubros/Años	2024	2025	2026	2027	2028
Producción	\$ 475.000,00	\$ 530.860,00	\$ 592.121,24	\$ 691.153,52	\$ 807.543,78
Administrativos	\$ 92.235,84	\$ 93.413,67	\$ 94.548,14	\$ 95.712,86	\$ 96.907,49
Marketing	\$ 3.936,00	\$ 3.938,88	\$ 3.938,52	\$ 3.941,26	\$ 3.944,22
TOTAL	\$ 571.171,84	\$ 628.212,55	\$ 690.607,91	\$ 790.807,64	\$ 908.395,49

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 22 se muestran los costos a los que incurrirá Holding El Quijote durante el período 2024 – 2028. Los cuales son de \$ 571.271,84 y se encuentran divididos en:

- Costos de producción, son los desembolsos que realizará la empresa para la prestación de servicios y la correcta operación de las unidades de negocio. En el primer año de funcionamiento del Holding este costo será de \$ 475.000,00; y para la proyección de los siguientes cuatro años se ha tomado como referencia la tasa de inflación del país y la tasa de crecimiento de la población meta según el pronóstico de la empresa.
- Costos administrativos, son las erogaciones de dinero determinados por el rol de pagos, el gasto de suministros, servicios básicos y mantenimiento de las locaciones. El rol de pagos para el 2024 fue proyectado conforme las disposiciones del gobierno actual del Ecuador y para los años posteriores mediante una proyección por mínimos cuadrados tomando como base el incremento del salario básico unificado (SBU) de años anteriores, a excepción de los sueldos del administrador y de la contadora, que son fijos. Para los gastos en suministros y servicios básicos se hizo una proyección con base a la inflación del país. Finalmente, el gasto en mantenimiento se tomó como base el gasto que ha realizado la empresa en años anteriores, que es de \$ 10.000,00 por año. Por tanto, el total de estos costos es de \$ 569.223,52 para el año 2024.
- Costos de marketing, tal como lo evidencia el presupuesto de marketing (Tabla 14) estos costos engloban tres aspectos: página web, todos estos costos son fijos, pues corresponden al pago del mantenimiento, hosting y dominio. Redes sociales, que son los gastos por la publicidad en Facebook, Instagram y Tik Tok, de igual manera estos costos son fijos. Y, los gastos en relaciones públicas, los cuales incluyen la

participación en la “Feria Di Que Sí”, los patrocinios en la emisora de radio Voz del Tomebamba y en la Cumbre Wedding Planner, y la publicidad mediante material POP. Se debe señalar que el costo de la participación en la feria y los patrocinios son costos fijos mientras que el gasto en la publicidad mediante material POP es variable, la cual se calcula teniendo en cuenta la tasa de inflación para los años posteriores al 2024. Por tanto, el gasto total en Marketing para el primer año de operaciones del Holding es de \$ 3.936,00.

6.4 Ingresos

Tabla 23

Ingresos por evento

INGRESOS POR EVENTO				
Año	Empresa	Unidades	Precio	Total
1	Rancho Grande	48	\$ 3.250,00	\$ 156.000,00
	Quinta Mercedes	120	\$ 3.250,00	\$ 390.000,00
	Hotel el Quijote	12	\$ 3.250,00	\$ 39.000,00
	TOTAL			\$ 585.000,00
2	Rancho Grande	53	\$ 3.302,00	\$ 174.345,60
	Quinta Mercedes	132	\$ 3.302,00	\$ 435.864,00
	Hotel el Quijote	13	\$ 3.302,00	\$ 43.586,40
	TOTAL			\$ 653.796,00
3	Rancho Grande	58	\$ 3.348,23	\$ 194.465,08
	Quinta Mercedes	145	\$ 3.348,23	\$ 486.162,71
	Hotel el Quijote	15	\$ 3.348,23	\$ 48.616,27
	TOTAL			\$ 729.244,06
4	Rancho Grande	67	\$ 3.398,45	\$ 226.989,37
	Quinta Mercedes	167	\$ 3.398,45	\$ 567.473,42
	Hotel el Quijote	17	\$ 3.398,45	\$ 56.747,34
	TOTAL			\$ 851.210,13
5	Rancho Grande	77	\$ 3.452,83	\$ 265.214,38
	Quinta Mercedes	192	\$ 3.452,83	\$ 663.035,94
	Hotel el Quijote	19	\$ 3.452,83	\$ 66.303,59
	TOTAL			\$ 994.553,91

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24

Ingresos por hospedaje

INGRESOS POR HOSPEDAJE				
Año	Empresa	Unidades	Precio	Total
1	Hotel el Quijote	500	\$ 65,00	\$ 32.500,00
2	Hotel el Quijote	550	\$ 66,04	\$ 36.322,00
3	Hotel el Quijote	605	\$ 66,96	\$ 40.513,56

4	Hotel el Quijote	696	\$	67,97	\$	47.289,45
5	Hotel el Quijote	800	\$	69,06	\$	55.253,00

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos del Holding son los correspondientes a los servicios prestados por las unidades de negocio que componen el Holding, que tal como se ha ido mencionando en líneas anteriores son dos: planificación y ejecución de eventos y hospedaje. Como se puede observar en la Tabla 23, los ingresos por evento en las tres unidades de negocio durante el primer año de operación del Holding se prevé que sea de \$ 994.553,91; valor correspondiente a la ejecución de 48 eventos en Rancho Grande, 120 en Quinta Mercedes y 12 en el Hotel el Quijote. Cabe señalar que el ingreso está calculado por la ejecución de eventos de 150 personas, que son los eventos que tienen más demanda en las unidades de negocio.

Mientras que el ingreso por hospedaje se espera que sea de \$ 32.500,00 (Tabla 24); rubro que corresponde al alojamiento de 500 personas. Cabe señalar que se tomó como referencia el precio unitario de la habitación doble, que es la más solicitada en el Hotel el Quijote por parte de los turistas nacionales e internacionales. Uno de los aspectos a destacar es que el precio de los servicios se define por medio del costo del servicio más la utilidad del 30%, porcentaje que han manejado las tres empresas en años anteriores. Para la proyección de los años posteriores al 2024 se consideró la tasa de crecimiento prevista de la demanda, para el número de servicios; y la tasa de inflación, para el precio de los servicios.

6.5 Flujo de caja

Tabla 25
Flujo de Caja

		FLUJO DE CAJA					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 566.850,00	\$ 619.894,75	\$ 690.118,00	\$ 769.757,62	\$ 898.832,38	\$ 1.049.806,91
Rancho Grande	EVENTOS	\$ 143.000,00	\$ 156.000,00	\$ 174.345,60	\$ 194.465,08	\$ 226.989,37	\$ 265.214,38
Quinta Mercedes	EVENTOS	\$ 357.500,00	\$ 390.000,00	\$ 435.864,00	\$ 486.162,71	\$ 567.473,42	\$ 663.035,94
Hotel el Quijote	EVENTOS	\$ 35.750,00	\$ 39.000,00	\$ 43.586,40	\$ 48.616,27	\$ 56.747,34	\$ 66.303,59
	HOSPEDAJE	\$ 30.600,00	\$ 32.500,00	\$ 36.322,00	\$ 40.513,56	\$ 47.289,45	\$ 55.253,00
RECUP. CAP. DE TRABAJO			\$ 2.394,75				
V. RESIDUAL (V. EN LIBROS)						\$ 332,80	
EGRESOS		\$ 527.726,75	\$ 571.351,84	\$ 644.644,59	\$ 712.686,71	\$ 819.137,49	\$ 947.433,82
INVERSIÓN INICIAL		\$ 9.546,75					
	INV. FIJA	\$ 3.328,00					
	INV. DIFERIDA	\$ 3.824,00					
	CAP DE TRABAJO	\$ 2.394,75					
CTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 425.000,00	\$ 475.000,00	\$ 530.860,00	\$ 592.121,24	\$ 691.153,52	\$ 807.543,78
CTOS DE ADM		\$ 90.000,00	\$ 92.235,84	\$ 93.413,67	\$ 94.548,14	\$ 95.712,86	\$ 96.907,49
CTOS DE MK		\$ 3.000,00	\$ 3.936,00	\$ 3.938,88	\$ 3.938,52	\$ 3.941,26	\$ 3.944,22
PART. TRABAJADORES		\$ -	\$ -	\$ 6.799,46	\$ 9.136,06	\$ 11.722,70	\$ 16.153,79
IR		\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 9.632,57	\$ 12.942,75	\$ 16.607,15	\$ 22.884,54
FLUJO DE EFECTIVO		\$ 39.123,25	\$ 48.542,91	\$ 45.473,41	\$ 57.070,91	\$ 79.694,89	\$ 102.373,09

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de caja (Tabla 25), se obtuvo una vez realizadas las proyecciones tanto de ingresos como de egresos. Se puede destacar que en todos los años va a existir un flujo de caja positivo, pues la operación de las unidades de negocio no va a parar en el año 0, en otras palabras, se va a seguir con las labores, lo cual va a generar un alto nivel de utilidad, además la inversión no representa un rubro significativo de dinero, por lo que esta queda minimizada al compararla con dicha ganancia económica. Asimismo, en los dos años posteriores a la creación del Holding se incluyen la salida de dinero por la participación de trabajadores y el impuesto de la renta sufre un aumento circunstancial de \$ 180,00 a cerca de \$ 9.844,73; rubros que pertenecen a la constitución del Holding como una S.A.S.

6.6 Indicadores de rentabilidad

Tabla 26

Indicadores de rentabilidad del proyecto

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN	\$ 226.127,31
VAN Ingresos	\$ 2.332.656,98
VAN Egresos	\$ 2.144.981,13
VAN Egresos + Inversión	\$ 2.154.527,88
Beneficio-Costo	1,0827

Fuente: Elaboración propia.

Los principales indicadores de la rentabilidad del Holding son:

- El VAN; el cual se calculó por medio del flujo caja (Tabla 25) y la tasa de rendimiento, la cual fue estimada por medio del método de Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC), el cual incluye la evaluación y medición del costo de capital y la estructura de capital (Véase Anexo L). Con estos cálculos se determinó que el VAN es un valor positivo de \$ 266.127,31; es decir que el Holding es viable ponerlo en marcha.
- El Beneficio-Costo; este indicador se calculó mediante el cociente entre el VAN Ingresos y VAN Egresos + Inversión, dando así un resultado de 1,0827; es decir, que por cada dólar de costo se obtendrá un beneficio de \$ 1,08.

7 Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Aporte académico

La misión de la Universidad de Cuenca es formar profesionales comprometidos con el desarrollo de la sociedad, bajo este sentido el presente modelo de negocios lo que busca es poner en práctica el conocimiento adquirido en las aulas, además todos los aspectos desarrollados y analizados brindan una mejor perspectiva de cómo deben tomarse las decisiones en las distintas áreas de una empresa y cómo éstas ayudan a nivel micro en la gestión y sostenibilidad empresarial y a nivel macro en el crecimiento económico de las comunidades.

Cabe señalar que el modelo negocio pretende y simula la creación de un Holding empresarial, de tres empresas: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes, organizaciones que ya tienen establecidas pautas y diferentes líneas de actuación, las cuales han ayudado al crecimiento turístico y a la dinamización de la economía local, por lo que la integración de estas unidades de negocio busca a la larga fortalecer la optimización de actividades mediante la implementación de diferentes planes y estrategias estudiadas a lo largo de la vida universitaria, pues estas promuevan el desarrollo de la ciudad de Cuenca, en los ámbitos sociales, económicos y ambiental.

7.2 Conclusiones

Al término del presente Modelo de Negocios CANVAS con el enfoque de la integración empresarial se concluye que:

- Los sectores servicios y turismo tienen un gran impacto en el desarrollo empresarial, social y económico de las naciones, y en Ecuador no es la excepción, puesto que el crecimiento de estos sectores tiene una gran influencia en la generación de empleo y en el Valor Agregado Bruto (VAB) del país.
- En la ciudad de Cuenca existe una alta competencia de empresas que tienen como giro de negocio la organización y planificación de eventos, así como el hospedaje, además que cada una presenta diferentes ofertas que llaman la atención del cliente, por tanto, las implementaciones de las estrategias genéricas de diferenciación son importantes para mantener y aumentar el segmento de mercado.
- Al analizar el Fuerzas de Porter, se plantea que el nivel de poder de negociación de los clientes es bajo, pues los estilos, la fecha y el formato en que se desarrollen los eventos los pone y maneja la empresa, y los clientes pueden tomar la decisión de hacer su evento en la organización escogida o buscar otras opciones que se acoplen con sus preferencias.
- Mediante la metodología CANVAS se define que la oferta de valor del Holding se centrará en tres aspectos, la entrega de servicios personalizados con un enfoque ambiental y

turístico, la vinculación de personal capacitado en la atención y trato con el cliente, y el brindar los servicios que sean 100% confortables y seguros.

- El estudio de mercado indica que los clientes de las dos líneas de negocio están satisfechos con el servicio ofrecido por las unidades de negocio, asimismo se determina que la demanda para el 2024 del Holding es de 180 eventos y 500 habitaciones.
- Las estrategias de marketing se implementarán con base en el ciclo de vida de los servicios, el cual se encuentra en la etapa de madurez, por tanto, todas las directrices a gestionar están enfocadas en el mantenimiento y crecimiento del segmento de mercado.
- La capacidad de producción de los servicios se determinó que corresponde a 4.032 horas y para cubrir la demanda actual de las unidades de negocio se utiliza el 79,86% de la capacidad máxima.
- Con base en el análisis de la cadena de valor, las principales actividades del Holding se centran en las tareas de logística entrada, operativas, de ejecución, de logística de salida, de marketing y ventas y de servicios.
- El de los servicios varían de acuerdo al número de invitados, en caso de los eventos y de acuerdo al tipo de habitación, en caso del alojamiento. Asimismo, el precio final se determinó por medio del costo más el 30% de utilidad.
- La viabilidad económica-financiera de la integración de las tres unidades de negocio se sustentan en el Valor Actual Neto (VAN) positivo y el indicador de Beneficio-Costo mayor a uno.
- Se han cumplido con todos los objetivos propuestos en el trabajo de titulación, los cuales son el punto de partida para la integración de las unidades de negocio: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes.

7.3 Recomendaciones

- Se recomienda a la administración central de las unidades de negocio poner en marcha la integración de las mismas, puesto que según los análisis realizados es viable y rentable el modelo de negocios del Holding El Quijote.
- Se recomienda aplicar las estrategias propuestas en cada una de las áreas del Holding: administración, marketing y ventas, logística y contabilidad, para así cumplir con los objetivos propuestos.
- Se recomienda la elaboración de un presupuesto anual, en el cual se detallan los costos y gastos que pueden llegar a incurrir durante el manejo operativo del Holding, para así

determinar diferentes puntos de maniobra donde la optimización de los recursos sea el objetivo central.

- Se recomienda realizar un monitoreo y seguimiento de los objetivos estratégicos propuestos mediante los indicadores formulados para evidenciar si se deben tomar medidas correctivas que ayuden al cumplimiento de dichas metas.
- Se recomienda actualizar cada uno de los planes propuestos en el modelo de negocio año tras año, para así tener una perspectiva global y real del entorno cambiante del mercado y plantear o modificar las estrategias de acuerdo a las nuevas particularidades tendencias o características.

Bibliografía

- Acosta, A. (2017). *Canales de distribución*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- BCE. (2021). *Cuentas Trimestrales Cantonales 2020*. <https://acortar.link/mbx11o>
- Banco Central de Ecuador [BCE]. (2023). *Cuentas Nacionales Anuales 2022*. <https://acortar.link/09zW7D>
- Banco Mundial. (2021). *Indicadores de Desarrollo Mundial*. <https://acortar.link/UGezbl>
- Cayeros, S. E., Robles, F. J., y Soto, E. (2020). Cadenas Productivas y Cadenas de Valor. *EDUCATECONCIENCIA*, 10(11), 6-12. <https://doi.org/10.58299/edu.v10i11.238>
- Cuervo, M. (2012). *El poder del color*. Universidad de León.
- Del Alcázar, J. P. (2023). *Ecuador Digital: Camino a 2024*. Mentinno Consultores.
- Goyal, A. (2021). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(7), 149-152. <http://doi.one/10.1729/Journal.25126>
- González, J. N., y Aimée, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *International Journal of Good Conscience*, 15(1), 222-229. <https://acortar.link/tF28h2>
- Harada, E. (2014). Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos: una aclaración terminológica. *Mixcoac*, 2(33), 36-47. <https://acortar.link/Z2j1ZD>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education
- INEC. (2012). *CIUU 4.0. Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. <https://acortar.link/RFdRzp>
- INEC. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021. Indicadores de Pobreza y Desigualdad. Diciembre, 2021*. <https://acortar.link/FKUJane>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos [INEC]. (2023a). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. <https://acortar.link/RQ1esl>
- INEC. (2023b). *Censo 2022. Data y Resultados*. <https://acortar.link/GL3xcK>

- Kosach, I., Ladoko, L., Mijáilovska, O., y Filipova, N. (2022). Partnership as the Basis for the Formation of Modern Integrated Business Structures Modeling the Development of the Economic Systems, (4), 139-143. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-18>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson.
- León, D., y Martínez, J. (2022). *Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador 2022. Evolucionado Digitalmente los Negocios*. EY Ecuador.
- Lozano-Chaguay, L., Caicedo-Flores, J., Fernández-Bayas, T., y Onofre-Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: metodología CANVAS como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales, *Journal of Science and Research*, 4(1), 87-99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594014>
- Martínez, A., Ruiz, C., y Escrivá, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Mc Graw Hill Education.
- Ministerio de Turismo. (2020). *Rendición de Cuentas 2019*. <https://acortar.link/Gjp4zK>
- Ministerio de Turismo. (2023). *Rendición de Cuentas 2022*. <https://acortar.link/awH6gx>
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative Research: A Successful Investigation in Natural and Social Sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 50-79. <http://dx.doi.org/10.26458/jedep.v9i4.679>
- Murray R. S., y Larry J. S. (2009). *Estadística*. Mc Graw-Hill.
- Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2023). *Dashboard de Datos Turísticos de la OMT*. <https://acortar.link/OClaQQ>
- Porter, M. E. (2008). The five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://acortar.link/yCEQwK>
- Primicias. (2023). Seis factores amenazan la reactivación económica en 2023. *Primicias*. <https://acortar.link/Js6qfM>
- Pindick, R., y Rubinfeld, D. (2005). *Microeconomía*. Mc Graw Hill.
- Riquelme M. (2021). Oferta (tipos, definición, características y la ley de oferta). *Web y Empresas*. <https://acortar.link/KGbr0Y>

- Santamaría-Freire, E. J., & López-Pérez, S. D. L. A. (2019). Beneficio social de la actividad turística en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 417-434. <https://acortar.link/Z32k1u>
- Supphellen, M., Nygaardsvik, I. Testing country brand slogans: Conceptual development and empirical illustration of a simple normative model. *Journal of Brand Management*, 9, 385-395. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540085>
- Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, (22), 139-156. <https://acortar.link/e0gaVo>
- Usman, M., y Mat, N. (2017). Assessing the Importance of Entrepreneurial Orientation on Innovation in Service Sector. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 35-39. <https://acortar.link/iwJTPo>
- Valdivieso, G. J. (2021). *Impuestos y Medio Ambiente en el Ecuador*. UIDE.
- Vargas, A. (2017). *Investigación de Mercados*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Vélez, R. (2023). Reformas a tres artículos del Código de Trabajo entraron en Vigencia. *El Comercio*. <https://acortar.link/Kt4ujw>
- Zhang, H., Leung, X. Y., y Bai, B. (2023). Cultural attractiveness index for sustainable cities: Tourism Agenda 2030. *Tourism Review*, 7(2), 411-426. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2022-0255>

Anexos**Anexo A***Protocolo Familiar***PROTOCOLO FAMILIAR: HOLDING EL QUIJOTE****PREÁMBULO**

Los miembros de la FAMILIA MONTERO SOLÍS que suscriben este Protocolo Familiar son socios de la empresa "Holding El Quijote"; fundada por Ing. Jhon Montero y Gladys Solís, en 2023, y que hoy está bajo el direccionamiento de Christian Montero, hijo de Sr. Jhon y de la Sra. Gladys.

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por voluntad e iniciativa propia. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad primordial del Protocolo Familiar es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia.

Atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir, que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas.

La familia, libremente determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

Título I. Miembros del Grupo Familiar

- Ing. Jhon Montero, fundador de la empresa.
- Gladys Solís, fundadora de la empresa.
- Ing. Christian Montero, hijo.
- Ing. Graciela Montero, hija.
- Lic. Silvia Montero, hija.
- Ing. Daniela Montero, hija.

Título II. Historia de Holding Quijote

Holding Quijote es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Cuenca, que tiene dos líneas de negocio: la planificación y organización de eventos, y el hospedaje. El Holding es fundado en el año de 2023 por Jhon Montero y Gladys Solís, el cual se encuentra en la actualidad bajo la gerencia de Christian Montero hijo de los fundadores.

Título III. Definiciones

- Familia: se entiende por familia en línea recta a Jhon Montero.
- Rama familiar: se entiende por rama familiar cada una de las líneas rectas descendientes de Jhon Montero
- Primera Generación: Jhon Montero y Gladys Solís
- Segunda Generación: Christian Montero, Graciela Montero, Silvia Montero, Daniela Montero.
- Consejero: miembro de pleno derecho del Consejo de Administración.
- Asesor Externo: no perteneciente a ninguna de las ramas familiares y cuya misión consiste en aportar perspectiva y experiencia empresarial independiente.
- Asamblea Familiar o Junta de Familia: integrada por todos los miembros de la familia y cuya reunión es para recibir información sobre la empresa familiar.
- Consejo de Familia: máximo órgano de gobierno del protocolo familiar, integrado por miembros significativos de la familia. Sus funciones esenciales son la aplicación y desarrollo del Protocolo Familiar.

CAPÍTULO I: ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS

Artículo 1. Ámbito de Aplicación.

Ámbito Subjetivo.

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que, por ser menores de edad, no la hayan suscrito.

1.2 Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la Familia que mediante la adquisición de participaciones de la Empresa se conviertan en miembros del Grupo Familiar.

1.3 Los miembros del Grupo Familiar adoptaran las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la Empresa por miembros de la Familia mediante negocios jurídicos inter-vivos o mortis-causa exija de los adquirentes el compromiso ineludible de someterse a las normas del Protocolo Familiar.

1.4 Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

1.5 Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

1.6 En particular, los miembros del Grupo Familiar adoptarán los acuerdos sociales necesarios para incorporar a los estatutos de la sociedad o sociedades cabeceras una prestación accesorias que obligue a todos los socios a firmar el Protocolo Familiar y su incumplimiento inhabilite al socio para ejercer su condición social.

Ámbito Objetivo

1.7 Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la sociedad o sociedades cabeceras o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.

1.8 Quedan también sujetos los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad o sociedades cabeceras sobre otras entidades.

1.9 Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al Grupo Empresarial al ser adquiridas o constituidas por alguna de las entidades del Grupo.

1.10 Quedarán también sujetos al Protocolo los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la Empresa, la Junta de Socios no decida desafectar.

1.11 Excepcionalmente, quedaran desafectados de las normas del Protocolo Familiar los dividendos, devoluciones de capital u otras rentas que la Empresa distribuya a los miembros del Grupo Familiar, salvo cuando la Junta de Socios expresamente decida afectarlos.

Artículo 2: Naturaleza Constituyente y Obligacional

2.1 Mediante la firma del presente Protocolo, todos los miembros del Grupo Familiar reconocen que su íntegro contenido resulta vinculante y con plena fuerza obligacional entre ellos y se obligan a cumplirlo fielmente, comprometiéndose a llevar a cabo cualquier acción y a ejercer cualquier derecho que les corresponda, de forma individual o agrupada, que resulte necesario o conveniente para el cumplimiento y exigencia del presente Protocolo.

Artículo 3: Valores: Cultura y Tradiciones

3.1 La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa, iniciadas por primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones, pero no como un legado rico

e inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

3.2 La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia.

3.3 Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la Empresa de la Familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias.

3.4 Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

Unidad y Consenso

3.6 El debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en público o en privado consintiendo que las decisiones a tomar se adopten buscando el mayor grado de consenso posible.

Profesionalización

3.7 La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo para el accionista.

3.8 La Empresa tomará en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

Liderazgo y Transparencia

3.9 La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible, la dirección ejecutiva de la Empresa se confiará a una sola persona.

3.10 La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.

CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN

Artículo 4: Consejo de Familia.

4.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

4.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por los siguientes miembros: las cabezas de Rama Familiar y una persona ajena al Grupo Familiar y de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, etc. y que acredite una trayectoria de honestidad y profesionalidad, los cuales

deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados unánimemente por el resto de los miembros del Consejo de Familia.

Es recomendable que se establezcan rotaciones en los miembros del Consejo, al objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

4.3 Requisitos para ser miembro. Podrán acceder al Consejo de Familia. Además, las cabezas de Rama Familiar y la persona ajena al Grupo Familiar, los miembros de la Familia en quienes concurran y se mantengan las siguientes condiciones.

- a. Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- b. Estar en posesión de una diplomatura o licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la Familia.
- c. Si en alguna Rama Familiar no existiera Cabeza de Rama Familiar o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo de Familia.

4.4 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. A título orientativo se pueden enumerar las siguientes:

- a. Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones.
- b. Recibir la información que, sobre la marcha y resultados de la Empresa, le debe presentar el Consejo de Administración.
- c. Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formulase la Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.
- d. Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidos en el Protocolo y en el Fondo para la Financiación de Programas Educativos
- e. Supervisar y proponer al Consejo de Administración la realización de prácticas laborales dentro del Grupo por parte de la Familia o sus descendientes.

4.5 El Presidente. El Consejo de Familia elegirá en su seno, por unanimidad, a un Presidente quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría de 75%, en cualquier momento.

4.6 El Secretario. El Consejo de Familia elegirá por mayoría de 75%, un Secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Secretario quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa o Presidente del Consejo de Familia.

4.7 Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando la convoque el Presidente o lo soliciten al menos dos de sus miembros. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El Presidente deberá sufragar con cargo a la Empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

4.8 Quórum y representación. Las reuniones quedarán válidamente constituidas sea cual sea el número de miembros que asistan a ellas en primera y única convocatoria. Sólo será válida la representación efectuada a favor de personas que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.

4.9 Debates. El debate de las reuniones estará dirigido por el Presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El Presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo.

4.10 Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El Presidente ostentará un voto de calidad en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas; no obstante, cuando la decisión afecte a personas concretas, el Presidente o dos miembros del Consejo, podrán establecer que sea de aplicación el voto secreto. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría de 2/3 para su aprobación.

4.11 Representación y ejecución de acuerdos. El Presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas. El Presidente podrá delegar sus facultades a cualquier otro miembro del Consejo de Familia siempre que la sustitución se formalice por escrito y se indique en ella el plazo de duración.

Artículo 5. Consejo de Administración

5.1 Misión. El Consejo de Administración tiene como principal misión tutelar y proteger los intereses de la sociedad y de todos los accionistas siendo el máximo órgano de gobierno de la empresa.

5.2 Miembros. El Consejo de Administración estará formado por un máximo de cinco miembros, la incorporación de consejeros no pertenecientes al grupo familiar se considera beneficioso para apoyar y potenciar la dinámica de la sociedad. El Consejo de Administración será elegido con criterio de proporcionalidad y por ramas familiares.

5.3 Requisito para ser miembro. Solo formarán parte del Consejo de administración los socios que:

- a. Poseer una participación no inferior al 25%,
- b. Pertenecer al Consejo de la Familia; y,
- c. Tener cumplidos dieciocho años.

Los miembros con voz y voto serán escogidos exclusivamente entre miembros de la familia pudiendo y debiendo formar parte Asesores Externos con voz y sin voto.

5.4 Duración. La duración del mandato de los miembros del Consejo de administración será, salvo supuestos de renuncia incapacidad o fallecimiento declaración de ausencia, de cuatro años. Transcurrido el citado plazo el consejero pondrá su cargo a disposición del Consejo para su renovación.

5.5 El Presidente. El Consejo de Administración elegirá en su seno, por unanimidad, a un Presidente quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Administración que podrá tomar la decisión, por mayoría de 51%, en cualquier momento.

5.6 El Secretario. El Consejo de Administración elegirá por mayoría de 51%, un Secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Secretario quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa o Presidente del Consejo de Familia.

5.7 Funcionamiento. El Consejo de Administración se reunirá necesariamente con carácter ordinario una vez al mes. También se reunirá cuando la convoque el Presidente o lo soliciten al menos dos de sus miembros. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. El Presidente deberá sufragar con cargo a la Empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

5.8 Toma de Decisiones. El consejo de administración adoptará sus decisiones de manera consensuada, exigiendo como mínimo un apoyo del 51% de votos emitidos en el seno del Consejo. Cada miembro tendrá derecho a un voto en caso de empate, y solo para el supuesto de qué Consejo de Administración estuviera integrado por un número par de miembros, el presidente tiene voto dirimente como objeto de evitar el bloqueo del máximo órgano de gobierno.

5.9 Funciones. Son funciones del Consejo de Administración, además de las constituidas legalmente, las siguientes:

Funciones estratégicas:

- a. Aprobar las líneas básicas de la empresa.
- b. Aprobar las operaciones de reestructuración empresarial (fusiones, escisiones, etc.).
- c. Aprobar las inversiones importantes en inmovilizado que no figuren en el presupuesto anual de inversiones previamente aprobado.
- d. Aprobar las actuaciones relacionadas con la imagen externa.
- e. Generar una inclusión efectiva de las nuevas generaciones del grupo familiar y por su desarrollo académico, profesional y personal.

Funciones de organización

- a. Nombramiento, remuneración y cese de la Alta Gerencia.
- b. Aprobar los cambios en la estructura del organigrama de la empresa.

Funciones presupuestarias

- a. Aprobar el presupuesto anual (desagregado mensualmente) así como las inversiones de carácter plurianual.

Funciones de seguimiento

- a. Analizar la evolución de la Empresa y las derivaciones con relación al presupuesto.
- b. Estudio, análisis y formularios de las Cuentas Anuales e Informe de Auditoría.

Artículo 6. Dirección General

6.1 Consideración. La Dirección General podrá ser constituida por miembros de la Junta de la Administración o por miembros fuera de la misma.

6.2 Misión. La principal misión de la Dirección General es la gestión diaria de la empresa y la implementación de todas las decisiones tomadas en el Consejo de Administración.

6.3 Miembros. La Alta Gerencia está integrada por:

- Miembros permanentes: aquellos ejecutivos que por naturaleza de los asuntos a tratar deban estar presentes en todas las sesiones.
- Miembros no permanentes: ejecutivos que por los asuntos deben estar presentes en sesiones específicas.

6.4 Requisito para ser miembro. Solo formarán parte de la Dirección General las personas que:

- a. Tengan la mayoría de edad.
- b. Posean experiencia en el manejo de empresas.
- c. Estén altamente capacitados para manejar la empresa.

6.5 Duración. La duración de los miembros de la Alta Gerencia será, salvo supuestos de renuncia incapacidad o fallecimiento declaración de ausencia, de cuatro años. Transcurrido el citado plazo el administrador pondrá su cargo a disposición del Consejo de Administración para su renovación.

6.6 Funciones. Las funciones de la Alta Gerencia serán:

- a. Asegurar la coordinación entre los distintos departamentos.
- b. Impulsar el desarrollo de estrategias y el presupuesto aprobado por el Consejo de Administración.
- c. Seguimiento y control del presupuesto.
- d. Elaborar presupuestos para su elevación a los órganos correspondientes.

Artículo 7. Comité de Nombramientos

7.1 Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

7.2 Integrantes. El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la Familia, designadas por el Consejo de Familia y en su defecto serán tres de las cinco personas externas que formen parte del Consejo de Administración. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la Familia.

7.3 Carácter discontinuo de su labor. El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

CAPÍTULO III. LA FAMILIA Y LA EMPRESA

Artículo 8. Principios Generales

8.1 La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

8.2 El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

8.3 Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

8.4 Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre sí con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.

8.5 El Consejo de Administración y la Dirección General de la Empresa aseguraron que la información económica que reciban los miembros del Grupo Familiar se reciba puntualmente y sea completa y veraz.

8.6 Cada año, el Consejo de Administración de la Empresa Familiar efectuará una valoración de sus acciones, conforme a métodos de valoración comúnmente aceptados en su sector profesional, tomando como base los estados contables auditados y tomando en consideración las plusvalías intrínsecas de los activos afectos al negocio. Dicha valoración será sometida a la verificación de los auditores de la Empresa Familiar. El resultado de la valoración efectuada se pondrá a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar.

Artículo 9. Incorporación Familiar

9.1 Proceso de Incorporación. Los miembros de la Familia, con independencia de su condición de accionistas, que en un futuro deseen optar por un puesto directivo en la empresa familiar deberán cumplir los siguientes objetivos:

- a. Deberán manifestar su vocación clara de trabajar en la misma.
- b. Deberán haber completado estudios universitarios superiores, medios o carreras técnicas u otras de interés para la Empresa.
- c. Deberán haber adquirido experiencia profesional, una vez terminados los estudios, de al menos dos años en otra u otras empresas con resultados favorables.

d. Deberá existir un puesto vacante o una necesidad detectada que deba ser cubierta a juicio del Consejo de Administración.

e. Deberá existir un informe favorable del Consejo de Familia.

9.2 Proceso de Selección. Existiendo una vacante o una necesidad detectada que deba ser cubierta y constatada la existencia de un candidato familiar, el proceso a seguir será el siguiente:

a. Descripción del perfil del puesto por parte del Consejo de Administración.

b. Informe del Comité de Formación y Selección formado por un consejero, el Superior Jerárquico y un Asesor Externo proponiendo su contratación.

c. El comité de Formación y Selección desarrollará, asimismo, una función de seguimiento y diseño de la carrera profesional de la persona contratada.

9.3 Salida de miembros. Los miembros de la familia que desempeñen un puesto retribuido en la Empresa Familiar saldrán por acuerdo del Consejo de Administración previo informe favorable del Consejo de Familia e Informe del Comité de Selección y Formación.

9.4 Prudencia. Debe tenerse en cuenta que un exceso de empleados familiares no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente, debiéndose buscar siempre un trato igualitario entre los empleados miembros de la Familia y aquellos que no lo sean.

9.5 Pasantías. Los miembros de la Familia que se encuentren cursando estudios universitarios y sean menores de 23 años podrán realizar un programa de Pasantía en la Empresa, que no podrá exceder de un año, siempre que el comportamiento y cualidades de los miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

Artículo 10. Remuneración de los Miembros de la Familia

10.1 Los salarios de los miembros de la tercera generación y sucesivas que se incorporen a la Empresa Familiar se fijarán por el Consejo de Administración en base a los siguientes Criterios:

a. De acuerdo con las responsabilidades asumidas en el trabajo realizado por cada uno.

b. En base al cumplimiento de los objetivos asignados por el Consejo de Administración.

c. De acuerdo con la contraposición que se hubiera acordado en condiciones normales de mercado entre los sujetos independientes y acorde con los criterios salariales de la Empresa.

Artículo 11. Jubilación de los Miembros de la Familia

11.1 Como planteamiento inicial se fija que, cualquier miembro de la Familia que ocupe puestos directivos o de gestión en la Empresa Familiar, la edad máxima de jubilación obligatoria será de 68 años. Será, por tanto, necesario prever con anticipación a esa edad la sustitución del puesto directivo o de gestión.

La misma edad, 68 años, se fija para los miembros del Consejo de Administración.

Artículo 12. Política de Beneficios para Familiares

12.1 La Empresa Familiar no tendrá a su cargo gastos generales ni particulares de naturaleza familiar.

12.2 Viajes. Los viajes de negocios realizados por los socios gerentes y/o ejecutivos serán solventados por la Empresa en lo referente a pasajes y gastos de estadía conforme a una tabla de viáticos que será aprobada por los gerentes. Esta pauta no distinguirá entre familiares y no familiares. Los cónyuges, hijos y demás familiares de los socios, gerentes, directivos y/o ejecutivos que acompañen en los referidos viajes empresariales, y que revistan la condición de familiares, no tendrán el beneficio de pasajes ni gastos de estadía.

12.3 Vehículos. Los familiares socios, directivos y/o ejecutivos de la Empresa Familiar tendrán a su disposición los automotores cuya titularidad corresponde a la empresa, para fines empresariales. El mantenimiento y combustible de los mismos estarán a cargo de la Empresa. Los cónyuges y demás familiares de los directivos y/o ejecutivos de la Familia carecerán del derecho al uso de los automotores, excepto que acompañen a los socios, directivos y/o ejecutivos en viajes o traslados de negocios, y en las condiciones pactadas en el ítem pertinente. Los gastos de mantenimiento y combustible de los automotores de propiedad de cada socio serán de su exclusiva cuenta y cargo.

12.4 Uso de Bienes Inmueble de la Sociedad por Miembros de la Familia. Como principio general, se considera desaconsejable el uso de los inmuebles por los miembros de la familia. En este sentido, se establece como regla que:

- a. En ningún caso la Empresa adquirirá bienes al solo efecto de ser usado de forma particular por los miembros de la familia.
- b. En caso que un miembro de la Familia o sus descendientes, pretendan el uso de los mismos, los Gerentes por unanimidad, decidirán aprobar su uso, y el alquiler a abonar. Para su determinación, deberán considerar los valores vigentes en la plaza, aplicando las mismas condiciones que a un tercero.
- c. Serán garantía del pago de estos, los ingresos obtenidos en la empresa por los miembros de la rama familiar de la que se trate.
- d. Los gastos de mantenimiento de dichos inmuebles correrán por parte del miembro de la familia que utilice el inmueble.

12.5 Préstamos a Socios y Familiares. Como principio general, se considera desaconsejable que la Empresa otorgue préstamos a los miembros de la familia. En casos de absoluta necesidad y con carácter de excepción, los socios gerentes por unanimidad, resolverán su otorgamiento al miembro de la Familia que así lo requiriera, pautándose como condiciones de su devolución, un interés compensatorio igual al que utiliza para préstamos la Reserva Federal de los Estados Unidos de Norteamérica.

CAPITULO IV. LA PROPIEDAD

Artículo 13. Enajenación de Participaciones Sociales

13.1 Derecho Preferente de Adquisición. Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferencia de adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes de la Rama Familiar cuyo

integrante deseará vender la participación o parte de la misma, luego será la propia Empresa la que gozará del derecho de preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del Grupo Familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

13.2 Excepciones. No será de aplicación el régimen de transmisiones sujetas al derecho de preferente adquisición cuando la transmisión sea inter (vivos o mortis) causa o se efectúe a favor de un ascendiente, descendiente, o cónyuge o se ceda el usufructo sin transmisión de los derechos de voto a favor del cónyuge no separado, o la cesión tenga lugar a favor de una entidad en la que el transmitente, individualmente o en unión de los parientes citados, posea una participación del 75% de su capital, computada en términos económicos y de voto.

13.3 Derecho de Salida Conjunta. Cuando ni la Empresa ni los miembros del Grupo Familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del Grupo Familiar que lo desearan tendrán el derecho de vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

13.4 Subsistencia del Protocolo Familiar. Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

NOTA:

Con objeto de fomentar la conservación de la propiedad de las acciones o participaciones sociales dentro de la Familia se considera oportuno que los miembros de la tercera y sucesivas generaciones, en caso de matrimonio, se acojan al régimen de separación de bienes. Asimismo, se considera conveniente tener formalizado testamento en el que las acciones o participaciones pasen a miembros de la Familia con cargo de asumir el PROTOCOLO FAMILIAR. En todo caso, y mediante pacto de capitulaciones matrimoniales se dispondrá que a la extinción del matrimonio las acciones o participaciones quedarán en propiedad de cónyuge miembro del Grupo Familiar

Artículo 14. Directivos y Empleados

14.1 Respeto. Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la Empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso empresarial. Constituye un firme compromiso del Grupo Familiar el establecimiento en la Empresa de una política de salarios dignos, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización, así como de inocuidad de los productos que se utilizan. Todos los colaboradores de la Empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

14.2 Formación. La formación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo irrenunciable de la Empresa como guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continuada mejora de la calidad de los productos comercializados. Por ella, el Grupo Familiar potenciará las posibilidades

de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de los procesos.

14.3 Ambiente Laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los miembros de la plantilla ni entre éstos y la Empresa. Por ello, todos y cada uno de los puestos de trabajo han de estar bien definidos y han de ser ocupados por las personas más idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la Empresa, sin discriminaciones de ningún tipo y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

CAPITULO V. ADHESIONES, EXCEPCIONES, MODIFICACIONES Y REVISIÓN

Artículo 15. Adhesiones, Excepciones, Modificación y Revisión

Adhesiones al Protocolo

15.1 Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad este Protocolo, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la familia con la Empresa Familiar.

Excepciones

15.2 A solicitud de alguno de los miembros de la familia, y previa convocatoria de todos los firmantes del documento, podrá excepcionar alguna de las normas del presente PROTOCOLO, siempre y cuando esta situación temporal sea aprobada por una mayoría de tres cuartos de los miembros.

Modificación

15.3 Cuando la excepción a la norma tenga carácter definitivo se procederá a modificar el apartado correspondiente del Protocolo, exigiéndose en este caso el acuerdo unánime de todos los firmantes del Protocolo.

Revisión

15.4 En todo caso y con una periodicidad bianual el Consejo de Familia se reunirá para revisar sus contenidos y su efectividad requerirá la aceptación unánime de todos los firmantes.

Anexo B

Encuesta dirigida a los clientes que adquirieron el servicio de realización de eventos

Encuesta: Tesis Integración Empresarial

Reciba un cordial saludo estimado cliente de Rancho Grande, Quinta Mercedes o Hotel el Quijote de la ciudad de Cuenca, la presente encuesta tiene por finalidad obtener una línea base con información acerca del tipo de mercado, nicho, servicios y preferencias de usted.

Sección A: Aspectos Sociodemográficos

Sexo: Hombre Mujer **Edad** _____ **Ciudad donde vive** _____

E. Civil:	Casado/a <input type="checkbox"/>	Soltera/o <input type="checkbox"/>	Divorciado/a <input type="checkbox"/>	Viudo/a <input type="checkbox"/>	Unión libre <input type="checkbox"/>
------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

Ocupación: _____

Redes sociales que más utiliza (marcar una o más opciones)

Facebook <input type="checkbox"/>	Menor o igual a \$1000,00 <input type="checkbox"/>
Instagram <input type="checkbox"/>	\$ 1000,01 - \$ 2000,00 <input type="checkbox"/>
Tik Tok <input type="checkbox"/>	\$ 2000,01 - \$ 3000,00 <input type="checkbox"/>
X <input type="checkbox"/>	\$ 3000,01 - \$ 4000,00 <input type="checkbox"/>
Otra <input type="checkbox"/>	Más de \$ 4000,00 <input type="checkbox"/>

Nivel de Ingresos:

Sección B: Competencia

- Al realizar su evento como primera opción considera a Rancho Grande, Hotel el Quijote o Quinta Mercedes**
 Si No
- ¿En qué otras empresas organizadoras sociales y empresariales de recepciones ha considerado realizar sus eventos durante los últimos 48 meses?**

Sección C: Preferencias y gustos

- ¿Cuál fue el principal motivo por el que adquirió el servicio en esta organizadora de eventos?** Marque con un x
 Precios Calidad del Servicio Por recomendación
 Por costumbre
- ¿Qué tipo de evento realizó?** Marque con un x
 Convenciones empresariales Eventos sociales (bodas, reuniones, bautizos, fiestas de graduación, etc.)
- ¿Qué tipo de servicios adquirió?** Marque con un x (Puede elegir una o más opciones)
 Alimentación Pastelería Música y efectos especiales
 Decoración Hospedaje Bebidas (soft o alcohólicas)
- ¿Cómo calificaría el nivel de servicio?** Marque con un x
 Muy satisfactorio Satisfactorio Normal Poco Satisfactorio Nada Satisfactorio
 Atención al Cliente

Instalaciones	<input type="radio"/>				
Servicio del Personal	<input type="radio"/>				
Alimentación	<input type="radio"/>				
Seguridad	<input type="radio"/>				

5. **¿Consideraría adquirir nuevamente el servicio de planificación y organización de eventos en Rancho Grande, Quinta Mercedes u Hotel el Quijote?**

Si No

6. **¿Qué servicios adicionales esperaría que ofrezca la empresa?** (Puede elegir una o más opciones)

Transporte Maquillaje

Fotografía Guardería

7. **¿Cuáles son los motivos que considera importante para elegir la empresa para realizar sus eventos sociales?**

	Muy importante	Importante	Normal	Poco importante	Nada importante
Precio	<input type="radio"/>				
Calidad del Servicio	<input type="radio"/>				
Variedad de Servicios	<input type="radio"/>				
Prestigio	<input type="radio"/>				
Localización	<input type="radio"/>				
Logística	<input type="radio"/>				
Infraestructura	<input type="radio"/>				

8. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por realizar su evento social o convención empresarial con los servicios adicionales que usted eligió?**

Menos o igual a \$ 2500,00	<input type="checkbox"/>
\$ 2500,01 - \$ 4000,00	<input type="checkbox"/>
\$ 4000,01 - \$ 5500,00	<input type="checkbox"/>
\$ 5500,01 - \$ 7000,00	<input type="checkbox"/>
Más de \$ 7000,00	<input type="checkbox"/>

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo C

Encuesta dirigida a los clientes que adquirieron el servicio de hospedaje

Encuesta: Tesis Integración Empresarial

Reciba un cordial saludo estimado cliente de Hotel el Quijote de la ciudad de Cuenca, la presente encuesta tiene por finalidad obtener una línea base con información acerca del tipo de mercado, nicho, servicios y preferencias de usted.

Sección A: Aspectos Sociodemográficos

Sexo: Hombre Mujer **Edad** _____ **Ciudad donde vive** _____

E. Civil: Casado/a Soltera/o Divorciado/a Viudo/a Unión libre

Ocupación: _____

Redes sociales que más utiliza (marcar una o más opciones)

Facebook <input type="checkbox"/> Instagram <input type="checkbox"/> Tik Tok <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>	Nivel de Ingresos: Menor o igual a \$1000,00 <input type="checkbox"/> \$ 1000,01 - \$ 2000,00 <input type="checkbox"/> \$ 2000,01 - \$ 3000,00 <input type="checkbox"/> \$ 3000,01 - \$ 4000,00 <input type="checkbox"/> Más de \$ 4000,00 <input type="checkbox"/>
--	---

Sección B: Competencia

3. Al realizar su reserva de hotel, su primera opción fue Hotel el Quijote

Si No

4. ¿En qué otra empresa de alojamiento consideró hospedarse?

Sección C: Preferencias y gustos

1. ¿Cuál fue el motivo de su búsqueda de alojamiento?

Viaje de Negocios Turismo

2. ¿Cuál fue el principal motivo por el que adquirió el servicio en el Hotel el Quijote? Marque con un x

Precios Calidad del Servicio Por recomendación
 Por costumbre

3. ¿Qué tipo de habitación reservó? Marque con un x

Simple Doble o matrimonial
 Triple Cuádruple

4. ¿Qué tipo de servicios adquirió? Marque con un x (Puede elegir una o más opciones)

Desayuno Limpieza

5. ¿Cómo calificaría el nivel de servicio? Marque con un x

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Normal	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio
Atención al Cliente	<input type="radio"/>				
Instalaciones	<input type="radio"/>				
Servicio del Personal	<input type="radio"/>				
Seguridad	<input type="radio"/>				

6. ¿Consideraría adquirir nuevamente el servicio de hospedaje en el Hotel el Quijote?

Si No

¿Qué servicios adicionales esperaría que ofrezca el Hotel el Quijote? (Puede elegir una o más opciones)

Transporte Paquete turístico Alimentación

7. ¿Cuáles son los motivos que considera importante para elegir la empresa para realizar sus eventos sociales?

	Muy importante	Importante	Normal	Poco Importante	Nada Importante
Precio	<input type="radio"/>				
Calidad del Servicio	<input type="radio"/>				

○

Prestigio	○	○	○	○	○
Localización	○	○	○	○	○
Logística	○	○	○	○	○
Infraestructura	○	○	○	○	○

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por realizar hospedarse con los servicios adicionales que usted eligió?

Menos o igual a \$ 55,00	
\$ 55,01 - \$ 75,00	
\$ 75,01 - \$ 95,00	
\$ 95,01 - \$ 115,00	
Más de \$ 115,00	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo D

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
Cantidad	Unidad	Descripción	P. U.	P. Total
1	Persona	Limpieza	\$ 10,00	\$ 10,00
15	Mesas	Armado de mesas	\$ 1,25	\$ 18,75
20	Unidad	Decoración (flores, globos, etc.)	\$ 18,00	\$ 360,00
1	Unidad	Montaje de música y efectos especiales	\$ 150,00	\$ 150,00
150	Platos	Comida	\$ 7,50	\$ 1.125,00
90	Botellas	Bebidas (vino, whisky, gaseosas, etc.)	\$ 5,00	\$ 450,00
1	Persona	Seguridad	\$ 25,00	\$ 25,00
7	Persona	Personal de servicios	\$ 18,00	\$ 126,00
1	Persona	Jefe de Personal	\$ 25,00	\$ 25,00
6	Persona	Personal de cocina	\$ 17,50	\$ 105,00
TOTAL				\$ 2.394,75

Anexo E

Costos de producción

COSTOS PRODUCCIÓN (2024)				
Unidad de Negocio	Descripción	Unidad	C. U.	TOTAL
Rancho Grande	Evento	48	\$ 2.500,00	\$ 120.000,00
Quinta Mercedes	Evento	120	\$ 2.500,00	\$ 300.000,00
Hotel el Quijote	Evento	12	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
	Hospedaje	500	\$ 50,00	\$ 25.000,00
TOTAL				\$ 475.000,00

Anexo F

Costos administrativos

COSTOS ADMINISTRATIVOS (2024)		
Descripción	C. Mensual	C. Anual
Sueldos y Salarios	\$ 4.827,99	\$ 57.935,84
Suministros	\$ 25,00	\$ 300,00
Servicios Básicos	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Mantenimiento		\$ 10.000,00
TOTAL		\$ 92.235,84

Anexo G

Depreciación

Activo Fijo	Valor de adquisición	Vida útil en años	Porcentaje de valor residual	Depreciación anual	Valor residual a tres años
Computadoras	3.328,00	3	10%	\$ 998,40	\$ 332,80
					\$ 332,80

Anexo H

Rol de Pagos (Rol de ingresos y egresos; Rol de beneficios sociales)

ROL DE INGRESOS Y EGRESOS								
NOMBRE	CARGO	SUELDO ESTIPULADO	DÍAS LAB.	INGRESOS	TOTAL INGRESOS	EGRESOS		LIQUIDO A RECIBIR
				SUELDO GANADO		APORTE IESS	TOTAL EGRESOS	
CHRISTIAN MONTERO	ADMINISTRADOR	\$ 1.500,00	30	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 1.358,25
DANIELA MONTERO	CONTADOR	\$ 550,00	30	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 51,98	\$ 51,98	\$ 498,03
EULALIA CHIMBO	A. CONTABLE	\$ 460,00	30	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 43,47	\$ 43,47	\$ 416,53
BLANCA AGUILAR	O. DE EVENTOS	\$ 230,00	30	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 21,74	\$ 21,74	\$ 208,27
JUAN ORDOÑEZ	O. DE EVENTOS	\$ 230,00	30	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 21,74	\$ 21,74	\$ 208,27
MARIUL CONTRERAS	MARKETING	\$ 230,00	30	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 21,74	\$ 21,74	\$ 208,27
MABEL YUNGA	RECEPCIÓN	\$ 230,00	30	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 21,74	\$ 21,74	\$ 208,27
BLANCA QUILLE	LIMPIEZA	\$ 230,00	15	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 10,87	\$ 10,87	\$ 104,13
LAURA JIMÉNEZ	LIMPIEZA	\$ 230,00	15	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 10,87	\$ 10,87	\$ 104,13
TOTAL MENSUAL				\$ 3.660,00	\$ 3.660,00	\$ 345,87	\$ 345,87	\$ 3.314,13
TOTAL ANUAL				\$ 43.920,00	\$43.920,00	\$4.150,44	\$4.150,44	\$39.769,56

BENEFICIOS SOCIALES						TOTAL BENEFICIOS	TOTAL A PAGAR
NOMBRE	XIII	XIV	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	A. PATRONAL		
CHRISTIAN MONTERO	\$ 125,00	\$ 38,33	\$ 62,50	\$ 125,00	\$ 182,25	\$ 533,08	\$ 1.891,33
DANIELA MONTERO	\$ 45,83	\$ 38,33	\$ 22,92	\$ 45,83	\$ 66,83	\$ 219,74	\$ 717,77
EULALIA CHIMBO	\$ 38,33	\$ 38,33	\$ 19,17	\$ 38,33	\$ 55,89	\$ 190,06	\$ 606,59
BLANCA AGUILAR	\$ 19,17	\$ 38,33	\$ 9,58	\$ 19,17	\$ 27,95	\$ 114,20	\$ 322,46
JUAN ORDOÑEZ	\$ 19,17	\$ 38,33	\$ 9,58	\$ 19,17	\$ 27,95	\$ 114,20	\$ 322,46
MARIUL CONTRERAS	\$ 19,17	\$ 38,33	\$ 9,58	\$ 19,17	\$ 27,95	\$ 114,20	\$ 322,46
MABEL YUNGA	\$ 19,17	\$ 38,33	\$ 9,58	\$ 19,17	\$ 27,95	\$ 114,20	\$ 322,46
BLANCA QUILLE	\$ 9,58	\$ 19,17	\$ 4,79	\$ 9,58	\$ 13,97	\$ 57,10	\$ 161,23
LAURA JIMÉNEZ	\$ 9,58	\$ 19,17	\$ 4,79	\$ 9,58	\$ 13,97	\$ 57,10	\$ 161,23
	\$ 305,00	\$ 306,67	\$ 152,50	\$ 305,00	\$ 444,69	\$ 1.513,86	\$ 4.827,99
	\$3.660,00	\$3.680,00	\$ 1.830,00	\$3.660,00	\$5.336,28	\$ 18.166,28	\$ 57.935,84

Anexo I

Ingresos por eventos

INGRESOS POR EVENTO				
Año	Empresa	Unidades	Precio	Total
1	Rancho Grande	48	\$ 3.250,00	\$ 156.000,00
	Quinta Mercedes	120	\$ 3.250,00	\$ 390.000,00
	Hotel el Quijote	12	\$ 3.250,00	\$ 39.000,00
	TOTAL			\$ 585.000,00
2	Rancho Grande	53	\$ 3.302,00	\$ 174.345,60
	Quinta Mercedes	132	\$ 3.302,00	\$ 435.864,00
	Hotel el Quijote	13	\$ 3.302,00	\$ 43.586,40
	TOTAL			\$ 653.796,00
3	Rancho Grande	58	\$ 3.348,23	\$ 194.465,08
	Quinta Mercedes	145	\$ 3.348,23	\$ 486.162,71
	Hotel el Quijote	15	\$ 3.348,23	\$ 48.616,27
	TOTAL			\$ 729.244,06
4	Rancho Grande	67	\$ 3.398,45	\$ 226.989,37
	Quinta Mercedes	167	\$ 3.398,45	\$ 567.473,42
	Hotel el Quijote	17	\$ 3.398,45	\$ 56.747,34
	TOTAL			\$ 851.210,13
5	Rancho Grande	77	\$ 3.452,83	\$ 265.214,38
	Quinta Mercedes	192	\$ 3.452,83	\$ 663.035,94
	Hotel el Quijote	19	\$ 3.452,83	\$ 66.303,59
	TOTAL			\$ 994.553,91

Anexo J

Ingreso por hospedaje

INGRESOS POR HOSPEDAJE				
Año	Empresa	Unidades	Precio	Total
1	Hotel el Quijote	500	\$ 65,00	\$ 32.500,00
2	Hotel el Quijote	550	\$ 66,04	\$ 36.322,00
3	Hotel el Quijote	605	\$ 66,96	\$ 40.513,56
4	Hotel el Quijote	696	\$ 67,97	\$ 47.289,45
5	Hotel el Quijote	800	\$ 69,06	\$ 55.253,00
TOTAL				\$ 211.878,01

Anexo K

Estado de Resultados Integrales

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES							
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS		\$ 566.850,00	\$ 617.500,00	\$ 690.118,00	\$ 769.757,62	\$ 898.499,58	\$ 1.049.806,91
Rancho Grande	EVENTOS	\$ 143.000,00	\$ 156.000,00	\$ 174.345,60	\$ 194.465,08	\$ 226.989,37	\$ 265.214,38
Quinta Mercedes	EVENTOS	\$ 357.500,00	\$ 390.000,00	\$ 435.864,00	\$ 486.162,71	\$ 567.473,42	\$ 663.035,94
Hotel el Quijote	EVENTOS	\$ 35.750,00	\$ 39.000,00	\$ 43.586,40	\$ 48.616,27	\$ 56.747,34	\$ 66.303,59
	HOSPEDAJE	\$ 30.600,00	\$ 32.500,00	\$ 36.322,00	\$ 40.513,56	\$ 47.289,45	\$ 55.253,00
EGRESOS		\$ 518.000,00	\$ 572.170,24	\$ 629.210,95	\$ 691.606,31	\$ 790.807,64	\$ 908.395,49
	CTOS DE PROD.	\$ 425.000,00	\$ 475.000,00	\$ 530.860,00	\$ 592.121,24	\$ 691.153,52	\$ 807.543,78
	CTOS DE ADM	\$ 90.000,00	\$ 92.235,84	\$ 93.413,67	\$ 94.548,14	\$ 95.712,86	\$ 96.907,49
	CTOS DE MK	\$ 3.000,00	\$ 3.936,00	\$ 3.938,88	\$ 3.938,52	\$ 3.941,26	\$ 3.944,22
	DEPRECIACIONES		\$ 998,40	\$ 998,40	\$ 998,40		
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 48.850,00	\$ 45.329,76	\$ 60.907,05	\$ 78.151,31	\$ 107.691,94	\$ 141.411,42
UAPT		\$ 48.850,00	\$ 45.329,76	\$ 60.907,05	\$ 78.151,31	\$ 107.691,94	\$ 141.411,42
	15% P. TRAB.	\$ -	\$ 6.799,46	\$ 9.136,06	\$ 11.722,70	\$ 16.153,79	\$ 21.211,71

UAIR		\$ 48.850,00	\$ 38.530,30	\$ 51.770,99	\$ 66.428,61	\$ 91.538,15	\$ 120.199,71
	IR	\$ 180,00	\$ 9.632,57	\$ 12.942,75	\$ 16.607,15	\$ 22.884,54	\$ 30.049,93
U. NETA		\$ 48.670,00	\$ 28.897,72	\$ 38.828,24	\$ 49.821,46	\$ 68.653,61	\$ 90.149,78

Anexo L

Método WACC

Año	Rf	Rm	B	Riesgo País	Rm - Rf	A = (Rf - Rm)B	Ke
2021	1,79%	11,83%	1,17	8,69%	10,04%	11,75%	22,23%
2022	3,51%	11,26%	1,17	12,50%	7,75%	9,07%	25,08%

Año	Ke	Kd	1-t	B = D/(D+E)	C = E/(D+E)	F = Ke*C	G = Kd*(1-t)*C	CPPC = F+G
2021	22,23%	0,00%	75,00%	25,07%	74,93%	16,65%	0,00%	16,65%
2022	25,08%	0,00%	75,00%	22,80%	77,20%	19,36%	0,00%	19,36%

Anexo M

Cálculo de la relación beneficio-costo

Relación Beneficio-Costo			
Periodo	Inversión	Ingresos	Egresos
0	\$ 9.546,75		
1		\$ 619.894,75	\$ 571.351,84
2		\$ 690.118,00	\$ 644.644,59
3		\$ 769.757,62	\$ 712.686,71
4		\$ 898.832,38	\$ 819.137,49
5		\$ 1.049.806,91	\$ 947.433,82

Anexo N

Protocolo

UCUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de negocios para la integración empresarial de Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes período 2023-2027

Protocolo del Trabajo de titulación,
modalidad: Modelo de Negocios

AUTOR:

Mariul Alejandra Contreras Ramirez

CI: 0151854510

Correo electrónico: mariul.contrerasr@ucuenca.edu.ec

TUTOR:

Freddy Benjamin Naula

CI:

Cuenca, Ecuador

01-mayo-2022

Pertinencia Académico-Científico

Este modelo de negocio tiene como propósito académico científico poner en práctica todo el aprendizaje adquirido durante el proceso universitario, debido a que la academia tiene como una de sus misiones ayudar a formar profesionales que destaquen en el ámbito laboral (Iqbal y Shaukat, 2021) por lo que es fundamental para el desarrollo de las empresas tomar como eje modelos que ayuden a la toma de decisiones y a la gestión gerencial (Isela-Aguilar-Vargas y Otuyemi-Rondero, 2020).

Por tanto, el presente estudio tiene su base en la integración de las unidades de negocio: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes, las cuales se centran en la actividad comercial de servicios en la ciudad de Cuenca – Ecuador. Estas organizaciones han presentado problemas en áreas, tales como: estructura empresarial, perfil de competencias de los puestos, logística y finanzas, las cuales son de suma importancia para el funcionamiento adecuado de las empresas (Molinari et al., 2018); y para la resolución de los mismos se utilizará el modelo de negocios CANVAS.

Por lo tanto, las áreas de estudio del modelo serán las siguientes:

Sostenibilidad y empresa: Este ámbito hace referencia al negocio en marcha, es decir que la empresa va a mantenerse en funcionamiento a largo plazo (Begum et al, 2021) por consiguiente, se elaborará un Plan Estratégico de Acción, al igual estrategias que se acoplen a la realidad actual de la empresa.

Finanzas: Tomando en cuenta que las finanzas es la rama de las ciencias económicas que se ocupa del valor de las empresas, las decisiones de inversión y del financiamiento (Dumrauf, 2013) se realizará un Plan Financiero; que contenga los principales estados financieros de la empresa, con el objetivo de establecer la viabilidad del proyecto de ejecutar la integración de las líneas de negocio.

Liderazgo y desarrollo emprendedor: Este componente se centra en la planificación de procedimientos eficientes, eficaces y efectivos para la toma de decisiones; y en el estilo participativo de todos los miembros de la empresa (Peña-Acuña, 2021) por tal motivo, se llevarán a cabo estrategias y herramientas que ayuden a fomentar la participación y el liderazgo en los diferentes puestos de trabajo.

Marketing Estratégico: El marketing estratégico tiene como eje la figura del consumidor, mediante la inclusión de mecanismos para desarrollar una relación duradera entre empresa-cliente con el objetivo de satisfacer deseos y necesidades (Rodríguez-Pallas, 2023) por lo que se desarrollaran estrategias referidas a las 4Ps de marketing: producto, precio, plaza, promoción.

Recursos humanos: La labor de los recursos humanos es gestionar y desarrollar competencias, habilidades y destrezas del personal dentro de la empresa (Chávez y Vizcaíno, 2017) como vemos se encarga del manejo de las personas (Fuentes-Doria et al., 2021) por lo que se realizara un “Perfil de Competencias” para satisfacer los requerimientos en los puestos de trabajo.

Logística empresarial: La logística analiza el proceso de abastecimiento y distribución de la empresa, a través de la cadena de suministro (Loor-Zambrano y Romero Villagrán, 2020) en consecuencia, se desarrollarán herramientas que ayuden al manejo adecuado de los recursos a fin de que de agregar valor al servicio prestado.

Gestión de empresas familiares: Considerando que la empresa familiar son organizaciones que son administradas por uno o varios los miembros de una familia (Novotná et al. 2022) y que las unidades de negocio estudiadas en el modelo están administradas por una misma rama familiar, se realizara un protocolo familiar, donde se registre la normativa y sus diferentes acápite que supediten el valor familiar en la organización.

Justificación

Actualmente, el sector de servicios es uno de los sectores clave para el desarrollo de la economía mundial (Usman y Mat, 2017) tanto es así que en los países desarrollados representan el 75% del PIB y en los países en vías de desarrollo el 50% (Banco Mundial, 2021) esto puede ser porque juegan un papel importante en la generación de ingresos y en el aumento del empleo, además son de gran significancia para la vida de las personas, para los procesos comerciales y para las economías nacionales (Tornjanski, 2017).

En el Ecuador, el sector servicios ha tenido un crecimiento del 21,4%, así mismo ha generado empleo adecuado de 27.1% (Banco Nacional del Ecuador [BCE], 2022), por tales motivos es de gran relevancia realizar un modelo de negocios donde se diseñe una integración empresarial de las unidades de negocios; Rancho Grande, Quinta Merceras y Hotel el Quijote; empresas pertenecientes al sector de servicios.

El desarrollo turístico en el Ecuador es un punto de quiebre para la sostenibilidad de las empresas antes mencionadas; y, considerando que el turismo se ha convertido en la tercera fuente de ingresos no petroleros del país por el impacto que tiene en la generación de divisas y de empleo (Ministerio de Turismo, 2019a; Santamaría-Freire y López-Pérez, 2019) es importante realizar un modelo empresarial que tenga como fundamento esta actividad económica.

En particular, el sector turístico de Cuenca, tercera ciudad de mayor desarrollo económico (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2022), ha tenido un leve crecimiento debido a los estragos causados por la pandemia del COVID-19, que provocó que las ventas netas de este sector tengan una disminución del 62,65% (Ministerio de Turismo, 2020a) sin embargo, en el último año Cuenca ha sido la ciudad más visitada tanto por turistas nacionales como extranjeros significando un crecimiento económico para las empresas vinculadas a este sector (Ministerio del Turismo, 2022).

Cabe mencionar que el turismo es uno de los sectores estratégicos que más se ha beneficiado por las políticas públicas impuestas por la actual administración gubernamental, mismas que están vinculadas con la seguridad, calidad, destinos y productos, conectividad y promoción (Ministerio de Turismo, 2023); por tanto, estas políticas ayudan directamente al fortalecimiento y desarrollo de las empresas pertenecientes a este sector, siendo de gran aporte que el Estado y la empresa privada tengan objetivos en común para su beneficio mutuo (Ministerio del Turismo, 2020b).

Como el eje fundamental del modelo es la integración empresarial, misma que ayuda a generar una mayor rentabilidad y productividad para las empresas que forman parte de esta fusión (Kosach et al., 2022a) además, con esta adhesión empresarial se espera adecuar los procesos para que no existan los cuellos de botella que actualmente perjudican el funcionamiento de los negocios, es decir que el modelo empresarial va a presentar un mayor beneficio para estos.

Por todos estos aspectos, es de gran relevancia construir un modelo de negocios que sea fundamentado en el modelo CANVAS, el cual ha sido implementado en varias empresas para un mejor desarrollo empresarial (Toniut, 2020a), además que con el inminente desarrollo que el sector de servicios y de turismo han tenido en la actualidad y su gran aporte para el crecimiento económico del país, genera una gran expectativa poner todos los conocimientos adquiridos en el diseño de una empresa de estas características.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un plan de integración empresarial basado en el modelo CANVAS de las tres unidades de negocio: Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes para el período 2023 -2027.

Objetivos Específicos

- Formular un Plan Estratégico 2023 -2027 para la organización a establecer.

- Desarrollar el lienzo CANVAS considerando cada uno de los aspectos clave.
- Determinar la viabilidad del modelo de negocio, mediante el análisis financiero.

Marco Teórico

Integración empresarial

La integración empresarial se enfoca en la unión de un conjunto de empresas que funcionan como una sola con el objetivo de alcanzar una mayor competitividad y generar una mayor rentabilidad, por tanto, es uno de los factores más importantes para el desarrollo empresarial, que mediante una cooperación óptima logra aumentar la productividad y activar procesos de inversión (Kosach et al., 2022b).

Igualmente, la unión de dos o más empresas que se asemejan en algunos procesos puede llegar a ser fructífera para el acaparamiento de un mercado más grande, si bien la integración en un primer momento puede presentar problemas por la cultura organizacional, la resistencia al cambio y la mala comunicación que existe entre la administración y los trabajadores principalmente porque se crea un ambiente de incertidumbre sobre la continuidad de la compañía (Useche-Aguirre et al., 2020).

Por tanto, el tomar la decisión de asociación debe gestionarse con los empleados, para que ellos estén al tanto de todos los cambios que se pueden llegar a dar, de igual manera se debe de dar el máximo seguridad de que ninguno de ellos va a tener inconvenientes con su trabajo, estos aspectos deben ser manejados con mucho tacto para mantener la confianza y el apoyo durante el proceso de reestructuración (Khakpour et al., 2018).

A la cual, la podemos considerar como una reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas (Fernández-Hurtado y Martínez-Martínez, 2018).

Fuerzas que impulsan a la integración

- Clientes: Desde hace mucho tiempo la relación entre vendedor – cliente ha cambiado, debido a que el vendedor ya no es la fuerza dominante de la relación, hoy en día son los clientes quienes deciden las directrices del producto que van a consumir, es decir que quieren, cómo lo quieren, cuándo lo quieren y cuánto pagaran, debido a esto las empresas han tenido que reinventarse para lograr satisfacer las necesidades de los clientes con bienes o servicios particulares y

específicos. Por lo tanto, la relación entre vendedor – cliente se ha vuelto ventajosa para el cliente por el fácil acceso a la información que tienen en la actualidad.

- **Competencia:** Antes la competencia era sencilla, ya que la empresa básicamente se preocupaba en fijar un precio mejor que el de su competencia, para lograr tener un mayor beneficio económico, pero con el trascurso del tiempo la competencia se ha intensificado, puesto que se puede encontrar el mismo producto o servicio en diferentes mercados y en cantidades elevadas, es decir la competencia ya no solo depende del precio, sino de la calidad, del ensamble realizado en el proceso productivo y de los servicios que se puedan ofrecer antes, durante y después de la venta. Cabe señalar que la innovación y la tecnología cumplen un rol decisivo cuando existe una competencia entre empresas, estos factores pueden decidir que empresas van a permanecer o no en el mercado.
- **Cambio:** La naturaleza del cambio se ha vuelto general y permanente, es decir actualmente es normal que haya cambios. El paso del cambio se ha vuelto más acelerado debido a la globalización de la economía, que es un factor determinante para que los mercados estén intercomunicados y en todas partes del planeta. De la misma forma la tecnología toma gran relevancia porque evidencia el cambio, de igual manera las TIC's influyen en la innovación de las empresas, es decir que deben acoplarse al cambio y para lograrlo deben estar al tanto de las nuevas tecnologías que ingresan al mercado para que no fracasen.

Desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial es un proceso en el que se identifican, planifican y aplican estrategias que apuntan al crecimiento sostenible de la empresa. Los principales objetivos del desarrollo empresarial es el crecimiento de las ventas y la innovación en sus procesos y productos para tener un poder dentro del mercado y generar una evangelización de marca en sus clientes actuales y los potenciales (Delfín-Pozos y Acosta Márquez, 2016).

Además, el desarrollo empresarial es una combinación entre el análisis estratégico, marketing y ventas, que permite identificar y desarrollar nuevos negocios para crear oportunidades comerciales. Cabe señalar que el desarrollo empresarial puede dividirse en tres categorías principales: desarrollo del mercado, desarrollo del producto y desarrollo del modelo de negocio a fin de lograr aumentar la eficiencia, eficacia y productividad de la organización (Peña-Ponce et al., 2022).

Entonces, el desarrollo empresarial promueve el crecimiento, la adaptación y el posicionamiento en el mercado para ello cuenta con elementos como la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión de conocimiento, la gestión de talento humano y la innovación (Salazar-Ponce, 2023). Igualmente, se relaciona con factores como eficiencia, efectividad, productividad y competitividad para evidenciar un progreso económico anhelado (Mendoza-Mieles et al., 2021)

Asimismo, se lo puede considerar con el proceso por el cual el empresario y su equipo consiguen fortalecer la destreza y habilidades para un manejo eficiente de los recursos de la compañía, principalmente, mediante la innovación de procesos, lo que al fin y al cabo ayudan a mejorar la productividad de la empresa (Gutiérrez-Ascón et al., 2022).

Al desarrollo empresarial se lo puede llegar a confundir con el crecimiento empresarial, puesto que a este último se lo relaciona con la gestión de la productividad y el desarrollo también incluye factores que mejoran el nivel de la producción, si bien tienen aspectos que se relacionan, pero en realidad uno contiene al otro, es decir que el crecimiento empresarial forma parte del desarrollo organizacional (Franco-Yoza et al., 2022).

Para alcanzar el desarrollo empresarial sea exitoso debe:

1. Fijar objetivos y metas que estén bien definidas, es decir que sean reales y alcanzables.
2. Establecerse un plan de acción, en el cual se encuentran las estrategias definidas para cada aspecto de la compañía, asimismo donde se perciba con claridad la cultura empresarial.
3. Ser realista en referencia a los recursos monetarios con los que cuenta la sociedad comercial para así evitar posibles pérdidas o falencias.

Características

Entre las principales características tenemos las siguientes:

- Está estrechamente relacionado con la capacitación constante de los recursos humanos, con el fin de promover, así, la productividad de la compañía.
- Es importante que la cultura empresarial se encuentre bien definida. Puesto que, esta será el nexo entre todos los elementos de la organización.
- El liderazgo, a su vez, es primordial. El líder es quien se encarga de que los intereses de la organización se condigan con los intereses individuales.
- La innovación es esencial, dado que el capital humano siempre debe estar en continua evolución para alcanzar un crecimiento competitivo, sobre todo en la actualidad, donde priman los mercados globalizados

Modelo de negocios

Debido a la gran competitividad que existe en el mercado es importante desarrollar diferentes estilos de negocio que tengan un gran impacto a nivel social y económico, esto se debe fundamentalmente porque no todas las empresas tienen los mismos sistemas, ni los mismos enfoques, por ello cada una va a moldear su estructura organizacional en base a sus necesidades y objetivos, también cabe señalar que el tener definido un estilo ayuda a la planificación empresarial (Rosas-Landa et al., 2019).

Es así que, el modelo de negocio es una herramienta conceptual que expresa la idea básica de una organización de manera concreta y concisa, por ello toma en cuenta sus componentes básicos y la conexión entre ellos, a fin de analizar la relación entre empresa y cliente para satisfacer sus necesidades y generar un beneficio económico (Toniut, 2020b).

Asimismo, un modelo de negocios debe ser claro y contemplar todos los aspectos involucrados en el diseño de soluciones que las sociedades comerciales ofrecen, igualmente las necesidades a satisfacer del cliente, el valor agregado que se oferta, los clientes objetivo, además de los valores y principios que caracterizan a la organización, es de gran relevancia tener claro estos enfoques para poner en marcha las operaciones de la compañía (Espínola-Verdín y Torres-González, 2020).

Por tanto, el modelo de negocios es una herramienta que facilitará las siguientes tareas:

- ¿Qué actividades y recursos son necesarios para crear una oferta que tenga un gran valor para los clientes?
- Los canales por lo que dará a conocer el proyecto, es decir los canales de marketing.
- ¿Cómo se deberá conformar el equipo de colaboradores para que todos apunten a las mismas metas?
- ¿Qué oportunidades de innovación se tendrá en el camino?
- ¿Quién es la competencia en el mercado que se va incursionar?

Tipos de modelos de negocio

Rosas-Lana-Santiago et al. (2019) determinan los siguientes tipos de modelo de negocio:

1. Líder de mercado: Consiste en una proyección a fin de posicionar la marca como líder dentro de un determinado nicho de mercado, por lo que requiere una estrategia a largo plazo que mejore la calidad de los productos ofertados.

2. Multicomponente: Es modelo se desarrolla cuando la misma oferta de valor está a la venta en diferentes espacios, volúmenes, para diferentes niveles de clientes y a diversos precios.
3. Componente valioso: Se basa en la agrupación de las fórmulas de negocio que ofrecen ofertan productos que no venden directamente a los consumidores finales, sino a los distribuidores. El valor de estos productos se enfoca en la diferenciación que se da al adquirirlos como parte de otros.
4. Freemium: Inicia con una versión gratuita de un producto, que luego se oferta una mejor por una determinada tarifa, como la eliminación de publicidad, beneficios de soporte entre otras, es decir que están ligados a emprendimientos de carácter tecnológico.
5. Conmutador: Se desarrolla siempre y cuando la sociedad empresarial se convierta en un solo distribuidor de materia prima para diferentes negocios.
6. Eyeballs: Son plataformas de uso gratuito que vende su espacio para la publicidad de marcas, personalidades o servicios que encontraran a los usuarios de la plataforma a sus clientes meta.
7. Productos virtuales: Generalmente es un modelo que está enfocado en los videojuegos, tiene una audiencia específica y centra su rentabilidad en la evangelización de marca.
8. Artesano: Se da siempre y cuando tenga como prioridad la manufactura, su característica principal es que al nicho de mercado no le importa el precio al que se oferte el producto sino por la percepción hacía el producto.
9. Cebo y anzuelo o modelo de posventa: Se basa en la venta de suministros para productos que se compran una sola vez.
10. Afiliación: Con este modelo se incentiva a atraer compradores y consumidores a un mismo sitio para que estos busquen y encuentren productos que satisfagan sus necesidades, la ganancia para los vendedores se otorga mediante comisiones.
11. Cola larga: Se centra en ofrecer productos que no tienen mucha demanda en el público, pero se venden de manera continua.
12. Franquicia o licencia: Sistema de venta de productos de una firma comercial en un punto de venta de otro propietario y bajo determinadas condiciones.
13. Suscripción: Con este modelo se cobra una membresía a los usuarios para que tengan acceso a determinados productos o servicios.

Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es una herramienta gráfica que plasma sobre un lienzo, desde la idea de negocio hasta el momento donde está en marcha, bajo la consideración de nueve aspectos, los cuales que deben tener presente los emprendedores, para dar un valor agregado a las empresas y así volverlas sustentables, además este modelo facilita conocer los factores internos y externos a tomar en cuenta para alcanzar el éxito gerencial (Castillo-Coto et al., 2018; Lozano-Chaguay et al., 2019).

De igual manera, se la puede considerar como un modelo visual de gestión estratégica que permite conocer los aspectos clave de una organización, en especial la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera para reconocer las deficiencias y analizar el rendimiento y el nivel productividad. Es ideal para determinar y crear modelos de negocio innovadores (Escobar-Redín et al., 2018).

Además, es una técnica mixta, es decir tanto cualitativa como cuantitativa. Su carácter cualitativo se da por el desarrollo de las ideas básicas que deben estar retratadas en el lienzo, mientras que la parte cuantitativa se debe al manejo de datos financieros, contables y de marketing que debe tener para fundamentar los aspectos claves y valor agregado del negocio (González y Blanco, 2022).

Características:

- Condensado: Debido a que recopila la información más relevante mediante oraciones breves.
- Interconectado: Porque existe una relación entre los nueve apartados del modelo.
- Flexible: Ya que es un documento que se puede editar, agregando o modificando aspectos que se consideren importantes.
- Versátil: Se puede utilizar para cualquier tipo de negocio, sin importar en qué etapa de su ciclo de vida se encuentre.

Importancia

La importancia del modelo CANVAS radica en que:

1. Permite identificar los esencial: Con esta herramienta se tiene una visión general de cuál es realmente el modelo de negocio, además identifica las actividades poco trascendentales del funcionamiento de la compañía, por tanto, su enfoque es en lo realmente importante.
2. Ayuda en la lluvia de ideas: Da la base para plasmar las ideas, las cuales pueden denotar estrategias diferentes para mejorar el panorama

empresarial, si es que existen problemas que se necesitan ser tratados con sumo cuidado.

3. Brinda una presentación estructurada: Presenta de forma óptima y estructurada las actividades centrales que determinan el desarrollo del emprendimiento.

4. Sienta la base para los planes de negocio: Se obtiene un esqueleto de cómo funcionará el plan de negocios.

Segmentos del CANVAS

1. Clientes: Identifica cuál es el mercado meta, por lo que identifica las necesidades y requisitos específicos del segmento de mercado al que se direcciona el producto o el servicio.

2. Propuesta de valor: Es la razón de existir de la empresa, es decir es la manera en qué se satisface las necesidades del cliente.

3. Canales: Son los medios por los cuales se difunde la publicidad, distribución y venta del producto. En este factor se debe considerar la ubicación de compra, la entrega del producto y los servicios postventa entregados.

4. Relaciones con los clientes: Es primordial interactuar con los clientes, mientras más amplia sea el portafolio de cliente, será de suma significancia dividirlos por segmento para así determinar las necesidades de cada grupo, una vez realizado esto se podrá identificar la manera y los medios para lograr una comunicación eficaz con ellos.

5. Fuentes de ingresos: Se centra en la estructuración de los ingresos de cada uno de los productos o servicios.

6. Actividades clave: Se detallan los procesos más trascendentales para el funcionamiento eficaz de la compañía a fin de eliminar cuellos de botella entre ellas.

7. Recursos clave: Son los medios que la organización necesita para ejecutar sus actividades de manera eficiente. Estos se pueden clasificar como recursos físicos, intelectuales, financieros o humanos.

8. Asociaciones clave: En este factor radica la importancia de la creación de alianzas comerciales con el objetivo de crecer dentro del mercado y generar una ganancia mutua entre las firmas que participan de la asociación comercial.

9. Estructura de costes: En este aspecto se detallan los diferentes gastos y costos, tanto operativos como comerciales, que tiene la organización.

Diseño Metodológico

Tipo de investigación

El presente modelo de negocio tiene un alcance descriptivo y explicativo; descriptivo debido a que el modelo busca especificar las características y componentes importantes de las unidades de negocio, sean estos financieros, recursos humanos o tecnológicos, de igual manera porque muestra un análisis interno y externo de los factores relevantes para la integración de las empresas, mientras que es explicativo porque se pretende establecer situaciones de causa-efecto para la reestructuración de las organizaciones, la cuál va a ser fundamentado por los resultados y conclusiones a las que se lleguen.

Método de investigación

El enfoque será mixto, es decir tanto cualitativo como cuantitativo. La parte cualitativa estará integrada por el análisis del organigrama, de las fortalezas y debilidades, de la competencia, de los procesos clave, de la cultura organizacional, del segmento de clientes además de los canales de marketing y comercialización a los que se pretende llegar mientras que la parte cuantitativa se denotará en el estudio de los datos obtenidos en cada una de las partes antes mencionadas, pero, principalmente, en el plan operativo y financiero del modelo.

Método de recolección de información y herramientas a utilizar

La recopilación de la información será de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son las unidades de negocio, de las cuales se va a extraer documentos e informes que ayuden al desarrollo óptimo del modelo, asimismo se realizarán encuestas para poder observar de manera más eficiente el nivel de competencia, esta encuesta se realizará a empresas de la ciudad de Cuenca que tengan el mismo giro de negocio que el modelo, por tanto, las preguntas realizadas serán estructuras de opción múltiple y dicotómicas, es decir con respuestas de sí y no.

Con respecto a las fuentes secundarias, serán aquellas en las que se busque la información económica y empresarial del país, como son: Banco Central, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Superintendencia de Compañías, además de libros y publicaciones de carácter investigativo que ayuden a sustentar el modelo de negocio.

Población y muestra

La población corresponde al universo de estudio, mientras que la muestra es una parte representativa de la población, de la cual se recolectarán los datos, para el modelo serán las empresas de la ciudad de Cuenca donde el giro de negocio sea la prestación de

servicios y dependa del sector turístico del Ecuador. Para el cálculo de la muestra se utilizará la fórmula de Murray y Larry (2009) para muestras finitas, cabe señalar que la muestra será tomada de manera intencional, es decir que las pautas para definir al grupo de organizaciones a investigar serán determinadas por el autor.

Resultados esperados

A fin de lograr una integración empresarial efectiva de Rancho Grande, Hotel el Quijote y Quinta Mercedes, se va a:

- Plantear una misión, visión, propósito, objetivos y metas.
- Definir estrategias de posicionamiento de marca mediante un análisis FODA.
- Determinar las competencias para los distintos puestos de trabajo.
- Construir un protocolo familiar.
- Reestructurar la cadena de valor.
- Diseño de la página web.
- Desarrollar una estructura financiera que contenga al Holding.
- Generar valor agregado en los diferentes servicios ofertados.

Cronograma

Actividades	Abril 2023				Mayo 2023				Julio 2023				Agosto 2023				Septiembre 2023				Febrero 2023			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
INICIO																								
Revisión de la literatura																								
Redacción del título																								
DESARROLLO																								
Revisión de literatura																								
Pertinencia Académico-Científica																								
Justificación																								
Objetivos																								
Marco teórico																								
Metodología																								
Resultados esperados																								
Presentación del protocolo																								
CIERRE																								
Diagnostico																								
Sector económico a estudiar																								
Definir el estado del negocio																								
Análisis de ventajas competitivas y escalabilidad																								

Referencias

- Aguilar Vargas, L. R. I., & Otuyemi Rondero, E. O. (2020). Análisis documental: importancia de los entornos virtuales en los procesos educativos en el nivel superior. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, (17), 57–77. <https://doi.org/10.51302/tce.2020.485>
- Begum, M., Subramaniam, M., Seniasamy, R., y Mardhian, S. (2021). Business Sustainability Philosophy in Entrepreneurship. En M. H. Ali, Z. M. Makhbul, y S. Sinniah (Eds.) *Business Sustainability* (pp. 29-38). UKM Press
- Castillo-Coto, A. L., Charpentier-Alcívar, A., Freire-Mancheco, J. A., y Vargas-Vallejo, M. I. (2018). Experiencia de proyecto de vinculación con la sociedad. Caso: “desarrollo e innovación micro empresarial a través de la aplicación del modelo de negocios Canvas”. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(4), 1–28. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.54.109>
- Chávez-Jiménez, A., y Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 36(18), 7-14. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i36.5646>
- Delfín-Pozos, F. L., y Acosta-Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (40), 184-202. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Dumrauf, G. L. (2013). *Finanzas Corporativas: Un Enfoque Latinoamericano*. Alfaomega.
- Espínola-Verdín, V., y Torres-González, L. A. (2020). Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 8(22), <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.75431>
- Escobar-Redín, E. S., Ramírez-Terán, V. M., González-Alonso, J. F., y Donoso-Vargas, D. J. (2018). Desarrollo del modelo de negocio CANVAS en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 46-51. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.666>
- Fernández-Hurtado, S. R., y Martínez-Martínez, L. A. (2018). Cultura clúster empresarial: Reto del mundo en el siglo XXI hacia un crecimiento empresarial. *Revista Espacios*, 39(16). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391612.html>
- Franco-Yoza, J. A., Pisco-Morán, S. L., y Plaza-Merchán, C. J. (2022). Estrategias de posicionamiento y desarrollo empresarial, caso: Asociación de agricultores 11 de octubre. *Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 6, 82-91. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.82-91](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.82-91)
- Fuentes-Doria, D. D., Fajardo-Pereira, M. A., Diaz-Ballesteros, J. L., y Fajardo-Pereira, J. L. (2021). Impacto social y económico del capital humano en las microempresas: un contraste

colombiano y global. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 104-121.
<https://doi.org/10.16967/23898186.721>

González, M., y Blanco, M. (2022). *Manual de capacitación 6. Modelación de ideas de negocios*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Gutiérrez-Ascón, J. E., Uribe-Kajat, J., Chiroque-Sernaqué, D., y Rey-De Castro-Hidalgo, D. H. (2022). Economía Digital y Desarrollo Empresarial. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3156>

Iqbal, J., y Shaukat, S. (2021). Role of University Preparation of Students' Perceived Employability and Professional Competencies, *Pakistan Business Review*, 23(1), 74-91.
<https://doi.org/10.22555/pbr.v23i1.535>

Khakpour, A., Kazemi, M., Tavakkoli, A., y Fazli, S. (2018). Designing a Communicational Model between the Competitiveness Types of Small and Medium Industries in Iran. *Industrial Engineering & Management Systems*, 17(3), 550-561.
<https://doi.org/10.7232/iems.2018.17.3.550>

Kosach, I., Ladoko, L., Mijáilovska, O., y Filipova, N. (2022). Partnership as the Basis for the Formation of Modern Integrated Business Structures *Modeling the Development of the Economic Systems*, (4), 139-143. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-18>

Loor-Zambrano, H. Y., y Romero-Villagrán, J. L. (2020). Impacto de la cadena de suministro en el desempeño organizacional. *Revista Estudio Idea*, 2(7), 13-24.
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/48>

Lozano-Chaguay, L., Caicedo-Flores, J., Fernández-Bayas, T., y Onofre-Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: metodología CANVAS como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales, *Journal of Science and Research*, 4(1), 87-99.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3594014>

Mendoza-Mieles, J. J., Macías-Macías, G. M., y Parrales-Poveda, M. L. (2021). Desarrollo empresarial de las Mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>

Ministerio del Turismo. (2020). *Informe Rendición de Cuentas 2019*. Ministerio de Turismo.

Ministerio del Turismo. (2022). *Informe Rendición de Cuentas 2021*. Ministerio de Turismo.

Ministerio del Turismo. (2023). *Plan de Turismo 2024*. Ministerio de Turismo

Molianiari, G., Alfonso, A., y Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones*. Editorial de la Universidad de la Plata

- Novotná, K., Lušnáková, Z., y Hanová, M. (2022). Aspects Affecting Growth of Family Businesses. *Economies*, 10(10), 1-11. <https://doi.org/10.3390/economies10100256>
- Peña-Ponce, D. K., Milligan-Alvia, K., y Galarza-Rodríguez, E. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 136-151. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2563>
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Rodríguez-Pallas, A. (2023). La importancia de establecer estrategias de marketing de relaciones en las agencias de viaje españolas. *ROTUR, Revista de Ocio y Turismo*, 17(1), 100-121. <https://doi.org/10.17979/rotur.2023.17.1.9486>
- Rosas-Landa, O. A. S., Rivera-Aguirre, C. A., Cardoso-Torres, S. L., y Menchaca Rodríguez, D. R. (2019). Plan y modelo de negocios. *Jóvenes en la Ciencia*, 5(1). <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3081>
- Salazar-Ponce, E. G. (2023). Proceso Administrativo y Desarrollo Empresarial: Caso Mipymes de Abarrotes, Ciudad de Jipijapa. *Revista UNESUM*, 7(1). 70-84. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n1.2023.709>
- Santamaría-Freire, E. J., y López-Pérez, S. A. (2019). Beneficio social de la actividad turística en Ecuador. *Revista Venezolana*, 24(86). 417-428. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356007>
- Tornjanski, A. (2017). The importance of the service sector in the Serbian economy. *Turističko Poslovanje*, 18, 81-90. <https://doi.org/10.5937/TurPos1618081T>
- Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, (22), 139-156. <https://acortar.link/e0qaVo>
- Useche-Aguirre, M. C., Vásquez-Lacres, L. M., Salazar-Vázquez. F. I., y Ordóñez-Gavilanes, M. (2020). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Usman, M., y Mat, N. (2017). Assessing the Importance of Entrepreneurial Orientation on Innovation in Service Sector. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 35-39. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(6\)7/Version-1/G0607013539.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(6)7/Version-1/G0607013539.pdf)