



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**PLAN ESTRATÉGICO DE VANGUARDIA EVENTOS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado  
de Licenciada en Administración de Empresas.**

**Autora:**

María de Lourdes Ochoa Quezada

**Director:**

Ing. Juanita Bersosa Webster, Mg.

**Cuenca – Ecuador**

**Año 2024**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su apoyo constante durante mis estudios,  
por su amor incondicional, y por enseñarme el valor de la  
perseverancia. Sin su guía y sacrificio, este logro no habría  
sido posible.

A mí, Luli por su esfuerzo y perseverancia en este camino de  
aprendizaje.

Este trabajo es un reflejo de todos ustedes y de la influencia positiva que han tenido en mi vida.

Gracias por ser mi pilar en este viaje.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, han contribuido a la realización de esta tesis.

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por inculcarme los valores del esfuerzo y la perseverancia. Su confianza en mí ha sido fundamental para llegar hasta aquí.

A mi directora de tesis, la Mg. Juanita Bersosa, por su guía experta, sus valiosos consejos y su paciencia durante todo el proceso. Su conocimiento y dedicación han sido cruciales para el desarrollo de este trabajo.

A Carlos, por su apoyo, su paciencia y por estar siempre a mi lado, brindándome su amor y apoyo en todo momento.

Gracias a todos por ser parte de este importante capítulo de mi vida.

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
Índice de Contenidos .....	iii
Índice de Tablas .....	vi
Índice de Ilustraciones .....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	3
Planeación estratégica.....	4
Ciclo planificación.....	5
Planificación de servicios .....	8
Evaluación del sector productivo .....	9
Aplicación práctica en la empresa.....	10
CAPÍTULO 2 .....	13
2. METODOLOGÍA.....	13
2.1 Diseño de la investigación .....	13
2.2 Muestreo y recopilación de datos.....	14
CAPÍTULO 3 .....	15
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15
Análisis del Entorno Externo .....	15
Metodología de PESTEL .....	16
PESTEL.....	17
Político:.....	17
Económico: .....	17
Social: .....	17
Tecnológico: .....	17
Ecológicos (Ambiental): .....	18
Legal: .....	18
Aplicación práctica PESTEL .....	18

Político:.....	18
Económico:.....	19
Social:.....	20
Tecnológico:.....	20
Ecológicos (Ambiental):.....	21
Legal:.....	21
Análisis de entorno interno.....	22
Matriz EFI o Evaluación de Factores Internos.....	24
Proceso de Evaluación de Factores Internos.....	25
Matriz EFI aplicada a Vanguardia Eventos.....	25
Matriz EFE.....	26
Matriz EFE aplicado a Vanguardia Eventos.....	27
Matriz Interna y Externa.....	28
Aplicación Práctica Totales Matriz EFE y EFI.....	30
CAPÍTULO 4.....	31
4.GENERALIDADES EMPRESARIALES Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	31
Misión.....	31
Visión.....	31
Objetivos.....	32
Cultura organizacional.....	33
Principios empresariales.....	33
Valores empresariales.....	34
Aplicación práctica.....	34
Visión empresarial:.....	34
Misión empresarial :.....	35
Los objetivos de la empresa:.....	35
Principios Empresariales.....	36
Valores Empresariales.....	36
FODA.....	37
Aplicación Práctica.....	38
FODA CRUZADO.....	38
Aplicación Práctica.....	40
Matriz de la Gran Estrategia.....	41

Aplicación Práctica .....	44
Balance Score Card.....	46
Aplicación Práctica .....	49
Boston Consulting .....	53
Aplicación Práctica .....	55
Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica .....	56
Aplicación Práctica .....	57
RESULTADOS .....	60
Categorización de respuestas Entrevista con la contadora de Vanguardia Eventos: Patricia Verdugo .....	60
Interpretación de la Entrevista con la Gerente General de Vanguardia Eventos: Janeth Quezada.....	65
Resultados Generales de la Investigación .....	67
CONCLUSIONES .....	69
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
ANEXOS .....	76

## Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz EFI [Elaboración Propia].....	26
Tabla 2: Matriz EFE [Elaboración Propia].....	28
Tabla 3: Totales Matriz EFE Y EFI.....	30
Tabla 4: Matriz Boston Consulting aplicada a Vanguardia Eventos .....	55
Tabla 5:Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica aplicada a Vanguardia Eventos.....	58

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Planteamiento Estratégico .....	7
Ilustración 2: Esquema de competidores en el mercado .....	12
Ilustración 3: Totales Matriz EFE Y EFI .....	29
Ilustración 4: Matriz FODA [Elaboración Propia] .....	37
Ilustración 5: FODA Aplicado a Vanguardia Eventos [Elaboración Propia] .....	38
Ilustración 6: FODA CRUZADO [Elaboración Propia].....	39
Ilustración 7: FODA CRUZADO Aplicado a Vanguardia eventos [Elaboración Propia] .....	41
Ilustración 8: Matriz Gran Estrategia .....	44
Ilustración 9: Matriz de la gran Estrategia aplicado a Vanguardia Eventos .....	46
Ilustración 10: Cuadro de Mando Integral .....	47
Ilustración 11: Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral .....	48
Ilustración 12: Mapa Estratégico .....	49
Ilustración 13: Mapa Estratégico Cuadro Integral de Vanguardia Eventos. ....	52
Ilustración 14: Mapa Estratégico Cuadro Integral de Vanguardia Eventos. ....	52
Ilustración 15: Matriz Boston Consulting .....	54
Ilustración 16: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	57



## Índice de Anexos

<b>Anexo 1: Preguntas base para la generación de entrevistas .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 2: Informe consentido .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 3: Entrevista con la contadora de la empresa Patricia Verdugo .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 4: Entrevista con la Gerente General Janeth Quezada .....</b>	<b>94</b>

## RESUMEN

La presente investigación se enfoca en el desarrollo de un plan estratégico integral para Vanguardia Eventos, una empresa con 25 años de experiencia en la organización de eventos sociales en Cuenca, Ecuador. A pesar de su trayectoria, la falta de herramientas financieras y de planificación ha limitado su capacidad para crecer y competir eficazmente en el mercado. Este estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo utilizando métodos como la revisión documental, análisis hermenéutico, entrevistas y talleres participativos con el equipo de la empresa. La investigación busca identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para diseñar estrategias específicas que contribuyan al logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Además, se pretende optimizar la toma de decisiones, mejorar los procesos de gestión financiera y garantizar un crecimiento sostenible en un mercado dinámico, proporcionando una guía detallada para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

**Palabras clave:** Adaptabilidad Empresarial, Competitividad, Planificación Estratégica, Decisiones, Vanguardia Eventos.

## ABSTRACT

This research focuses on the development of a comprehensive strategic plan for Vanguardia Eventos, a company with 25 years of experience in the organization of social events in Cuenca, Ecuador. Despite its trajectory, the lack of financial and planning tools has limited its ability to grow and compete effectively in the market. This study is based on a qualitative approach using methods such as documentary review, hermeneutic analysis, interviews and participatory workshops with the company's team. The research seeks to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats in order to design specific strategies that contribute to the achievement of its short, medium and long term objectives. In addition, it seeks to optimize decision making, improve financial management processes and ensure sustainable growth in a dynamic market, providing a detailed guide to improve the company's competitiveness and sustainability.

**Keywords:** Business Adaptability, Competitiveness, Strategic Planning, Decisions, Vanguardia Event

Desarrollado: *Francisco G. Sosa*

## INTRODUCCIÓN

La capacidad de adaptación y planificación estratégica se han convertido en pilares que constituyen el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el mundo empresarial actualmente. En este contexto, Vanguardia Eventos, una empresa familiar con una historia de 25 años de experiencia en la organización y desarrollo de eventos sociales, se encuentra en una encrucijada, puesto que, a pesar de su trayectoria y pasión por la decoración y planificación de eventos, en este tiempo no ha podido constituir un plan estratégico empresarial debido a la falta de herramientas financieras y de planificación, lo cual ha obstaculizado su capacidad para crecer y competir eficazmente en el mercado.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan estratégico integral que permita contrarrestar las limitaciones y desafíos que enfrenta Vanguardia Eventos. El objetivo principal es brindar a la empresa las herramientas necesarias para mejorar la toma de decisiones, optimizar los procesos de gestión financiera y garantizar un crecimiento sostenible en un mercado que se encuentra evolucionando constantemente.

Para lograr este propósito, la investigación se fundamenta en un enfoque de corte cualitativo, el cual se encuentra apoyado con la aplicación de métodos como la revisión documental, análisis hermenéutico, entrevistas y talleres participativos con el equipo de la empresa. En este sentido, por medio de la presente, se buscará comprender en profundidad la situación actual de la empresa, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y diseñar estrategias específicas que contribuyan al logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El desarrollo de este plan estratégico personalizado para Vanguardia Eventos se basará en el análisis del contexto empresarial y sus necesidades clave, tomando como eje principal la participación activa de los miembros de la organización y la aplicación de herramientas y enfoques que han sido avalados en la literatura académica y el estado del arte en el campo de la planificación estratégica para microempresas.

Esta investigación proporcionará a Vanguardia Eventos una guía clara y detallada para optimizar sus operaciones, mejorar su competitividad en el mercado de organización de eventos sociales y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo. Además, se espera que este estudio amplíe la información sobre la planificación estratégica para microempresas y proporcione conocimientos y sugerencias para otras organizaciones que se enfrentan a problemas similares.

## CAPÍTULO 1

### 1. ANTECEDENTES DEL SECTOR

A medida que transcurre el tiempo, en toda empresa se vuelve imperativo la implementación de nuevos procesos y métodos que permitan estructurarla y exganizarla favorablemente en pro de su expansión. Esto a pesar de que en muchos casos para el dueño, gerente general o líder de la organización pueda ser percibido como un proceso costoso e impracticable, el plantiamiento estratégico a nivel empresarial es un proceso esencial para orientar el desarrollo de la organización (Avila, 2021).

Por lo tanto, se vuelve indispensable la generación de un análisis a nivel interno y externo, que permita evaluar las áreas que aportan valor a la empresa y anticipar decisiones externas que podrían afectarla. En donde, un correcto desarrollo estratégico debe tomar por base la estructuración de un método de pensamiento proactivo y favorable que organice a diferentes niveles la percepción consciente y calculada de la realidad desde la perspectiva de distintos actores sociales, considerando cada uno de sus roles para de está forma alcanzar a determinar la influencia en el curso de los acontecimientos (Espinoza et al., 2018)

Esto se puede evidenciar en los estudios de Litardo et al.(2022), quienes abordan la importancia de aplicar un plan estratégico en microempresas desde sus orígenes, en estos estudios se demuestra que es fundamental el concebir desde un eje central a la comunicación interna, subrayando que la coherencia de objetivos y la participación activa de los miembros son esenciales, resaltando que la necesidad de una comunicación fluida entre la dirección y el resto de la empresa para alinear todos los componentes hacia los objetivos deseados.

Por su parte, Espinoza (2018) y Osorio (2003), en sus investigaciones, han determinado que los objetivos definen el futuro pretendido y que por ende se vuelven en un determinado blanco que influye en las acciones que organiza los medios hacia un lugar futuro seleccionado. Por lo que, las metas actúan como instancias intermedias de la acción, estructurando temporal y espacialmente la acción, y los programas traducen en tiempo y espacio los afanes de la organización.

En este sentido, la formulación de estrategias requiere determinar la factibilidad y viabilidad de las acciones previstas, reconociendo obstáculos y restricciones (Osorio, 2003). Por lo tanto, el plan estratégico se posiciona como una herramienta crucial para el desarrollo y la dirección de las organizaciones, guiando la toma de decisiones hacia el logro de metas y objetivos previamente establecidos.

Establecer metas claras y diseñar estrategias efectivas para alcanzarlas según Avila (2021), proporciona una dirección clara y ayuda a optimizar los recursos limitados disponibles en este tipo de organizaciones.

En el ámbito de la gestión de eventos, autores como Getz (2007) resaltan la importancia de comprender las necesidades y expectativas de los clientes para ofrecer servicios personalizados y de alta calidad. En cuanto a la organización de bodas, autores como Matthews (2015) sugieren que la creatividad, la atención al detalle y la coordinación efectiva son elementos clave para el éxito en este campo.

En este contexto se plantea con este trabajo de tesis construir una propuesta de plan estratégico para la organización de eventos, particularmente enfocado en la gestión de bodas, que permitirá optimizar los recursos, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La implementación de esta estrategia no solo facilitará una comunicación interna más coherente y eficaz, sino que también alineará todos los componentes de la organización hacia los objetivos deseados, asegurando así un alto nivel de coordinación y atención al detalle en cada evento. Esto se traducirá en una mayor satisfacción del cliente y en una reputación fortalecida en el mercado, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo.

## **Planeación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso que debe ser considerado como un pilar fundamental debido a que este permite determinar el progreso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social para poder generar un frente ante los cambios situacionales, en pro de mantener la dirección en la incertidumbre de las circunstancias sin afectar los objetivos propuestos. En este sentido, implica la determinación de la situación del entorno interno y externo

de la empresa, la selección de su misión y visión, y la programación de metas y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. (Hellriegel et al. 2009)

Por lo tanto, al contextualizar un planteamiento estratégico, se requiere una participación efectiva de recursos materiales y humanos. El capital humano debe ser considerado indispensable para determinar el progreso de las organizaciones, ya que las decisiones acertadas provienen de un plan estratégico y un control de recursos que funcionan de manera coordinada en entornos cambiantes (Fernandez et al., 2016). Para desarrollar la visión, misión y objetivos de la empresa, así como las estrategias que contribuyan a su eficaz cumplimiento, se requiere una auditoría externa e interna.

### **Ciclo planificación**

El ciclo de planificación es un proceso sistemático que las organizaciones utilizan para establecer metas, desarrollar estrategias y asignar recursos para alcanzar dichos objetivos. Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), el ciclo de planificación originalmente involucra un proceso que se desarrolla en varias etapas, mismas que incluyen la identificación de oportunidades y amenazas, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias, la implementación de acciones y la evaluación de resultados. Este proceso de actividades permite que las organizaciones puedan adaptarse favorablemente al entorno cambiante y gestionar eficazmente sus recursos para lograr el éxito a largo plazo.

Según Johnson y Scholes (2002), esta estructura de planificación proporciona un marco coherente para la toma de decisiones y la gestión del desempeño organizacional. El ciclo de planificación comienza con la identificación de oportunidades y amenazas, que incluye un análisis externo del entorno para identificar oportunidades y amenazas (Mintzberg et al., 1998) y un análisis interno de los recursos y capacidades de la organización para identificar fortalezas y debilidades (Johnson y Scholes, 2002). A continuación, se procede al establecimiento de objetivos, donde se definen las metas a largo plazo y se establecen objetivos tácticos y operativos a corto plazo que apoyen los objetivos estratégicos (Johnson y Scholes, 2002).



En la etapa de formulación de estrategias, se desarrollan opciones estratégicas para alcanzar los objetivos establecidos (Mintzberg et al., 1998) y se evalúan estas opciones para seleccionar las más viables y efectivas. Seguidamente, se pasa a la implementación de acciones, donde se asignan los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para ejecutar las estrategias (Mintzberg et al., 1998), y se desarrollan planes detallados que especifican las acciones necesarias para la implementación.

Finalmente, en la etapa de evaluación de resultados, se realiza un monitoreo y control continuo del progreso hacia los objetivos y se hacen los ajustes necesarios en las estrategias y planes de acción (Johnson y Scholes, 2002). También se lleva a cabo un análisis de desempeño para evaluar los resultados alcanzados en comparación con los objetivos establecidos y se proporciona retroalimentación para futuras planificaciones (Mintzberg et al., 1998).

Este esquema del ciclo de planificación asegura que las organizaciones puedan responder de manera proactiva y eficiente a los cambios en su entorno, optimizando su desempeño y logrando un crecimiento sostenible a largo plazo.

# Planeamiento Estratégico

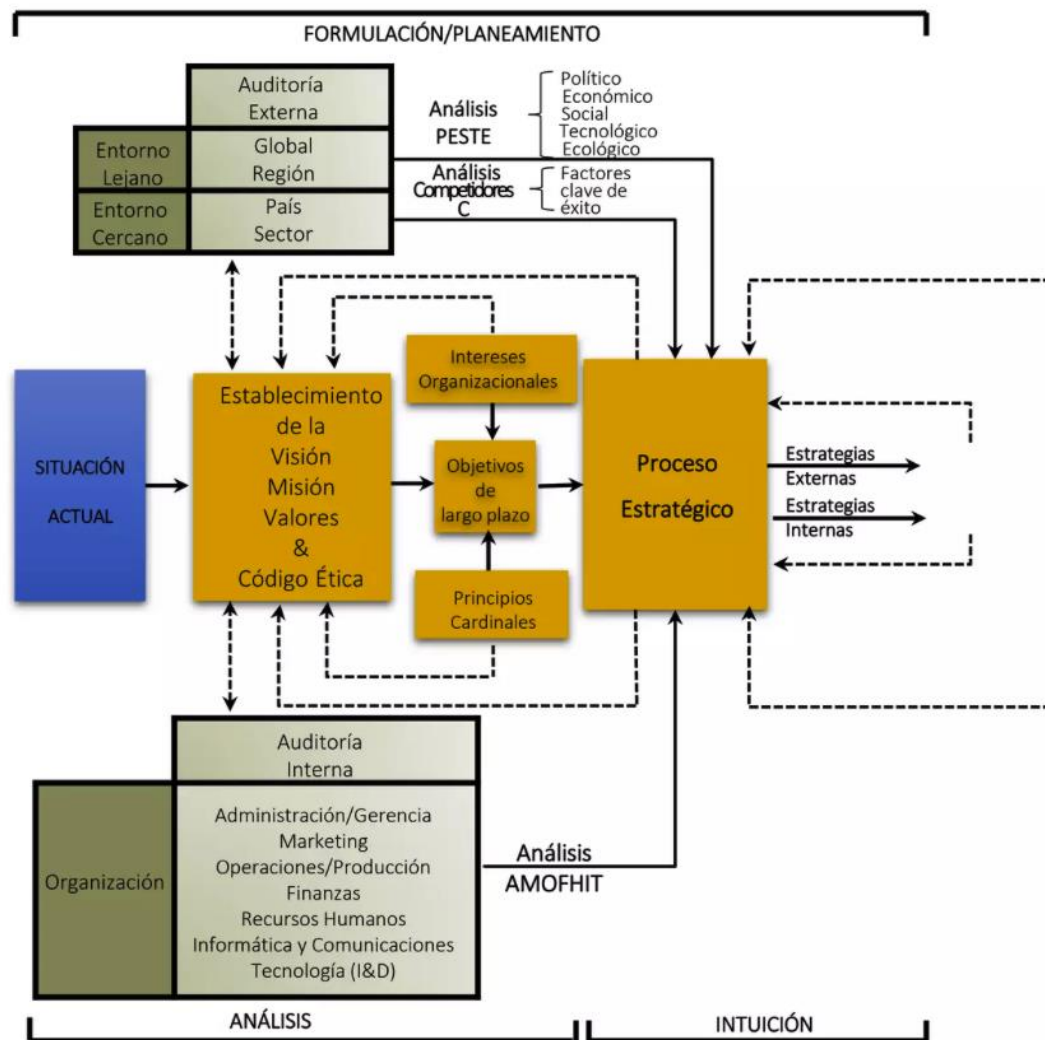


Ilustración 1: Planteamiento Estratégico

Nota: Proceso Planeamiento Estratégico. Tomada de Beneficios de la Planificación Estratégica [Fotografía], Linares, 2019, <https://es.slideshare.net/slideshow/beneficios-de-la-planificacin-estrategica/187315532#1>

## **Planificación de servicios**

Uno de los principales procesos que debe desarrollar empresas de servicios, es su planificación, puesto que esta implica tanto el diseño como la entrega de servicios que permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Autores como Berry, Zeithaml y Parasuraman (1990) destacan que este proceso se centra en la comprensión de las demandas del mercado, diseñar servicios que agreguen valor y garantizar la entrega eficiente y efectiva de los mismos. Además, Fitzsimmons y Fitzsimmons (2013) señalan que la planificación de servicios también implica la gestión de la capacidad, la calidad y la productividad para garantizar experiencias positivas para los clientes y la rentabilidad para la empresa.

Una empresa de servicios es una empresa cuya principal actividad económica no es la producción de bienes tangibles, sino la prestación de servicios intangibles a sus clientes. Estas empresas pueden trabajar en una variedad de áreas, como la salud, la educación, el turismo, la consultoría y los servicios financieros, entre otras. La naturaleza intangible de su producto principal, el alto nivel de interacción con los clientes y la importancia de factores como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la experiencia del usuario son lo que distingue a las empresas de servicios.

La planificación adecuada ayuda a garantizar que el personal esté capacitado y preparado para ofrecer una experiencia positiva al cliente (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2013). Asimismo, los servicios pueden variar considerablemente en calidad y resultados debido a factores humanos y a la personalización requerida por los clientes. La planificación permite estandarizar ciertos procesos y diseñar servicios que puedan adaptarse a las necesidades específicas de los clientes, manteniendo un nivel consistente de calidad (Berry, Zeithaml y Parasuraman, 1990).

Otro aspecto importante es la gestión de la capacidad. La demanda de servicios puede fluctuar significativamente, y la capacidad para entregarlos no se puede almacenar como en el caso de los productos físicos. La planificación es esencial para gestionar la capacidad, asegurando que la empresa pueda satisfacer la demanda sin incurrir en costos excesivos o dejar de atender a los clientes (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2013).

La percepción de la calidad del servicio es crucial para la satisfacción del cliente y la fidelización. La planificación ayuda a definir y mantener los estándares de calidad, permitiendo una entrega de servicios que cumpla con las expectativas del cliente (Berry, Zeithaml y Parasuraman, 1990). Además, la planificación de servicios permite a la empresa optimizar sus recursos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la productividad. Esto, a su vez, contribuye a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2013).

## **Evaluación del sector productivo**

La evaluación del sector productivo es un proceso de análisis que las empresas y los responsables de políticas utilizan para comprender la dinámica y las tendencias de un sector específico de la economía. Porter (2008) destaca que la evaluación del sector productivo implica identificar los factores clave que afectan la competitividad de las empresas dentro del sector, como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores y proveedores, y la presencia de productos sustitutos. Además, Grant (2016) señala que la evaluación del sector productivo proporciona información crucial para la formulación de estrategias empresariales, permitiendo a las empresas aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos dentro del entorno competitivo.

La metodología para la evaluación del sector productivo comienza con la definición del alcance y los objetivos del análisis. Es fundamental determinar los objetivos específicos del análisis sectorial y delimitar el sector a evaluar, definiendo claramente sus límites. Esto sienta las bases para una recolección de información adecuada, que debe incluir tanto datos cuantitativos como cualitativos. Las fuentes de información pueden variar desde informes de mercado y estudios de la industria hasta publicaciones gubernamentales y entrevistas con expertos del sector.

El análisis del entorno externo es un paso crucial en este proceso y puede realizarse mediante el análisis PESTEL, que abarca factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Este análisis permite evaluar cómo estos factores macroeconómicos influyen en el sector (Grant, 2016). Paralelamente, se lleva a cabo el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que incluye la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes,

el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos (Porter, 2008). Este enfoque estructurado ayuda a identificar los factores que afectan la competitividad dentro del sector.

Identificar los factores clave de éxito es otra etapa esencial en la evaluación del sector productivo. Estos factores son aquellos que las empresas deben gestionar eficazmente para lograr el éxito en el sector (Grant, 2016). El análisis de la competencia también es crucial, ya que permite evaluar las estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores principales. Esto proporciona una comprensión más profunda del posicionamiento competitivo y las oportunidades estratégicas disponibles.

Finalmente, la evaluación de oportunidades y amenazas permite identificar las oportunidades que el sector ofrece y las amenazas que puede presentar (Grant, 2016). Basándose en este análisis, las empresas pueden formular estrategias empresariales efectivas para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. Este proceso de formulación estratégica se convierte en una herramienta fundamental para que las empresas se adapten a su entorno competitivo y optimicen su desempeño.

En resumen, la evaluación del sector productivo es un proceso esencial para que las empresas comprendan la dinámica competitiva de su entorno. Utilizando herramientas como el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, las empresas pueden identificar los factores clave que afectan su competitividad y formular estrategias efectivas. Este análisis permite a las empresas no solo aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos, sino también posicionarse de manera más efectiva en el mercado. Porter (2008) y Grant (2016) proporcionan marcos teóricos sólidos que guían este proceso, asegurando que las empresas puedan tomar decisiones estratégicas informadas y sostenibles.

### **Aplicación práctica en la empresa**

La Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a evaluar la competitividad de una empresa en su industria. A continuación, se presenta una interpretación de esta matriz aplicada a Vanguardia Eventos. La amenaza de nuevos competidores en el mercado de organización de eventos en Cuenca es significativa. La barrera de entrada no es extremadamente alta, lo que permite que nuevos jugadores ingresen al mercado. Esta amenaza

puede reducir la participación de mercado de Vanguardia Eventos y aumentar la competencia, lo que podría llevar a una disminución de los precios y márgenes de beneficio.

Los proveedores de servicios y productos necesarios para la organización de eventos, como catering, equipos de sonido y decoraciones, tienen un poder de negociación moderado. La dependencia de proveedores clave puede afectar los costos y la calidad del servicio ofrecido por Vanguardia Eventos. La empresa debe buscar diversificar sus proveedores y establecer relaciones estratégicas para mitigar este riesgo.

Los clientes de Vanguardia Eventos, que incluyen empresas y particulares, tienen un poder de negociación considerable debido a la disponibilidad de múltiples opciones en el mercado. La empresa necesita enfocarse en la diferenciación y personalización de sus servicios para retener a los clientes y reducir la sensibilidad a los precios.

Existen alternativas a la organización profesional de eventos, como la autoorganización por parte de los clientes o la utilización de servicios digitales para la gestión de eventos. Esta amenaza puede reducir la demanda de los servicios de Vanguardia Eventos. La empresa debe innovar y ofrecer valor agregado que no pueda ser fácilmente replicado por sustitutos.

La intensidad de la rivalidad en el mercado de eventos en Cuenca es alta, con varios competidores ofreciendo servicios similares. La fuerte competencia obliga a Vanguardia Eventos a mantener altos estándares de calidad, innovación constante y estrategias de marketing efectivas para mantenerse competitiva.

Para mitigar las fuerzas competitivas, Vanguardia Eventos debe fortalecer su propuesta de valor, diferenciándose a través de la calidad y personalización de los servicios, así como la implementación de prácticas sostenibles. Desarrollar alianzas estratégicas estableciendo relaciones a largo plazo con proveedores para asegurar calidad y precios competitivos es crucial. La empresa también debe enfocarse en la innovación y diversificación, introduciendo nuevos tipos de eventos y servicios complementarios que aumentan la lealtad del cliente y atraigan nuevos segmentos de mercado. Implementar programas de fidelización y mejorar la experiencia del cliente ayudará a reducir la sensibilidad a los precios y la dependencia de competidores. Finalmente, optimizar los

costos mejorando la eficiencia operativa permitirá reducir costos sin comprometer la calidad, permitiendo ofrecer precios competitivos sin reducir márgenes de beneficio.



Ilustración 2: Esquema de competidores en el mercado

Nota: Esquema de los competidores de mercado - modelo de las 5 fuerzas de Porter. Tomada de Universidad Tecnológica de Perú, Branco, 2022 [Fotografía], <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/planeamiento-estartegico/5-fuerzas-de-porter/82655961>

## **CAPÍTULO 2**

### **2. METODOLOGÍA**

La metodología aplicada para el desarrollo de la investigación es de tipo cualitativo con un enfoque basado en la revisión documental por medio de un análisis hermenéutico. Por lo que dentro de la presente se evidenciaron documentos cuyas bases teóricas sustenten temas relacionados al campo de la microempresa y plan estratégico.

Para cumplir con la finalidad planteada dentro del objetivo general el cual se basa en el desarrollo de un modelo de plan estratégico enfocado en la empresa Vanguardia Eventos se realizarán entrevistas semiestructuradas y talleres participantes con el equipo de la empresa para ir desarrollando cada una de las etapas del ciclo de la planificación.

#### **2.1 Diseño de la investigación**

Para empezar se revisará bibliografía referente a planificación, planificación estratégica, planificación orientada a servicios con miras a detallar los conceptos, proceso, etapas y herramientas a ser utilizadas en el desarrollo de este trabajo.

Luego se profundizará de manera descriptiva con la aplicación de herramientas como entrevistas semiestructuradas a colaboradores de la empresa para conocer su perspectiva actual a y de esta manera ampliar el panorama de Vanguardia Eventos además del desarrollo de talleres participativos para aplicar las herramientas de construcción del plan.

Para las entrevistas se priorizará a tomadores de decisión así como al equipo técnico que permita levantar e identificar los factores críticos de éxito en la auditoría interna y externa. Luego se irá aplicando cada una de las herramientas de planificación a través de talleres participativos con el equipo de la empresa para construir, validar o aprobar resultados obtenidos.



## **2.2 Muestreo y recopilación de datos**

Para la parte de muestreo y recopilación de datos, se empleó una metodología que involucró la selección cuidadosa de los tomadores de decisiones de la empresa y del equipo que forma parte integral de Vanguardia Eventos. Este enfoque se basó en la identificación de individuos clave que poseen un profundo conocimiento y comprensión de las operaciones y estrategias de la empresa. Se seleccionaron directivos, gerentes de área y miembros del equipo operativo para proporcionar una visión completa y precisa del entorno interno y externo de la empresa. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante entrevistas estructuradas y cuestionarios diseñados para obtener información detallada sobre los recursos, capacidades, procesos, y la percepción del entorno competitivo. Este proceso garantizó la obtención de datos relevantes y confiables, necesarios para un análisis exhaustivo y la formulación de estrategias efectivas.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **Análisis del Entorno Externo**

El análisis externo analiza la oportunidades y amenazas, permite identificar las fuerzas del mercado que pueden afectar a una empresa, como la competencia, las tendencias tecnológicas, los cambios regulatorios y las circunstancias económicas (Porter, 1980).

El análisis externo de una empresa se refiere “a la información que se debe recopilar para calificar el ambiente del sector y del entorno en el que participará la empresa en el futuro” (Carmona & González, 2013).

El análisis del entorno externo funciona mediante la recopilación, evaluación y análisis sistemático de información relevante proveniente de fuentes externas a la organización. Esto puede implicar la revisión de datos económicos, estudios demográficos, políticas gubernamentales, avances tecnológicos, tendencias sociales, regulaciones ambientales y cambios legales, entre otros. A través de este proceso, las empresas pueden obtener una comprensión más profunda de las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo, lo que les permite adaptar sus estrategias y tomar decisiones informadas para optimizar su desempeño y competitividad.

El análisis del entorno externo es fundamental para la planificación estratégica y la toma de decisiones empresariales, ya que proporciona una visión integral de los factores y fuerzas que pueden afectar el éxito de una organización a largo plazo (Grant, 2016). Al comprender mejor su entorno externo, las empresas pueden anticipar cambios, identificar oportunidades emergentes, mitigar riesgos y desarrollar estrategias que les permitan mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno empresarial dinámico (Porter, 1980). Este análisis continuo y riguroso del entorno externo es fundamental para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización en un mercado globalizado y en constante evolución (Kotler, 2003).

En este sentido, Galcerán & García (2016) acotan que el objetivo de esta evaluación se centra en "identificar las oportunidades y amenazas que el entorno puede presentar para la

actividad empresarial", entendiéndolo por el conjunto de factores incontrolables que la organización no puede gestionar.

## **Metodología de PESTEL**

Las empresas pueden encontrar y evaluar los factores externos que pueden afectar su éxito mediante el uso del análisis PESTEL (o PESTLE). El acrónimo PESTEL incluye los siguientes elementos: política, que abarca factores gubernamentales, políticas públicas y legislación; económica, que abarca el crecimiento económico, las tasas de interés, la inflación y el desempleo; social, que abarca tendencias demográficas, cambios culturales y valores sociales; tecnológica, que abarca el desarrollo de nuevas tecnologías y su impacto en la industria; ecológica, que abarca la sostenibilidad, el medio ambiente y el cambio climático; y legal que engloba las leyes y regulaciones que afectan a la empresa (Johnson, Scholes & Whittington, 2017).

El análisis PESTEL, acrónimo de Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal, representa un enfoque descriptivo y analítico utilizado para comprender el entorno en el cual opera una empresa. Este método busca examinar en profundidad los diversos factores que rodean a un negocio, abarcando aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, tecnológicos y legales. Su utilidad radica en proporcionar una base sólida para la planificación estratégica de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

Al explorar cada uno de estos elementos, el análisis PESTEL permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas en su entorno operativo, así como anticipar posibles desafíos y tendencias emergentes que podrían afectar su desempeño y competitividad en el mercado. Una de las principales ventajas del análisis PESTEL es su capacidad para proporcionar una visión holística y completa del contexto en el cual la empresa opera. Además, al realizar este análisis de forma regular, la organización puede mantenerse al tanto de las dinámicas cambiantes del mercado y adaptar su estrategia empresarial en consecuencia, lo que le permite responder de manera proactiva a los cambios y mantener su posición competitiva.

## **PESTEL**

Para el análisis del entorno externo se realiza una entrevista semiestructurada a la gerenta, para obtener una perspectiva global y estratégica de la empresa, así como una comprensión detallada de su entorno externo, incluyendo factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan afectar su desempeño y operaciones.

### **Político:**

Este componente del análisis PESTEL examina cómo las políticas gubernamentales, la estabilidad política y los cambios regulatorios pueden impactar en una organización. Por ejemplo, las leyes laborales, las regulaciones fiscales y las políticas comerciales pueden influir en las operaciones y estrategias de una empresa (Porter, 1980).

### **Económico:**

En este aspecto, se evalúan los factores económicos como el crecimiento del PIB, la inflación, las tasas de interés y el desempleo. Estos indicadores proporcionan información sobre la salud general de la economía y pueden afectar la demanda de productos o servicios de una empresa, así como su rentabilidad a largo plazo (Kotler, 2003).

### **Social:**

El análisis social considera tendencias demográficas, culturales y de estilo de vida que pueden impactar en las preferencias de los consumidores y las expectativas de la sociedad en general. Factores como cambios en la estructura familiar, tendencias de consumo y valores culturales pueden influir en el éxito de una empresa en el mercado (Porter, 1980).

### **Tecnológico:**

En esta dimensión, se examinarán los avances tecnológicos, las innovaciones disruptivas y los cambios en las tendencias de la industria. La tecnología puede tener un impacto significativo

en la competitividad y la capacidad de innovación de una empresa, así como en la forma en que se llevan a cabo sus operaciones (Kotler, 2003).

### **Ecológicos (Ambiental):**

Aquí se analiza el impacto de los factores ambientales y las prácticas de sostenibilidad en las operaciones y la reputación de una empresa. Consideraciones como la gestión de residuos, el uso de recursos naturales y el cambio climático pueden influir en la percepción pública de una empresa y en su licencia social para operar (Kotler, 2003).

### **Legal:**

Por último, pero no menos importante, el análisis legal se concentra en las leyes y regulaciones que tienen un impacto directo en una empresa. Esto podría incluir problemas laborales, fiscales, de propiedad intelectual, protección del consumidor y ambientales (Porter, 1980). El funcionamiento legal y ético de una organización depende del cumplimiento de estas regulaciones.

## **Aplicación práctica PESTEL**

A partir de las entrevistas realizadas a la Gerente general de la empresa y a la contadora, fue posible levantar información relacionada a las diferentes áreas que toma en consideración en análisis pestel, el mismo que toma por consideración las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

### **Político:**

- Legislación ecuatoriana y regulaciones internas que se encuentran relacionadas con eventos y celebraciones.
  - Normativa de horarios para la gestión de eventos.
  - Permisos de eventos (municipio).

De igual forma factores como los decretos de excepción ligados a la inseguridad que se vive en el Ecuador han jugado un rol desfavorable para el desarrollo de la empresa debido a que estos trajeron como consecuencia la restricción de horarios de libre circulación por lo que se vieron afectadas las reuniones sociales y los eventos en general.

Durante el 2024, el país vivió momentos drásticos de inestabilidad política como lo fueron los Estados de Excepción y la Declaratoria de Guerra Interna. Estos periodos de convulsión política no solo alteraron la vida cotidiana de los ciudadanos, sino que también tuvieron repercusiones económicas y sociales de largo alcance, subrayando la fragilidad del escenario político del país durante ese año, lo que implicó repercusiones negativas para el mercado de Vanguardia Eventos. La incertidumbre y las restricciones impuestas limitaron la capacidad de la empresa para planificar y ejecutar eventos. La reducción en la movilidad y la inseguridad llevaron a la cancelación de numerosos eventos, mientras que las empresas y los particulares pospusieron sus celebraciones debido al clima de inestabilidad.(Primicias, 2024; La República, 2024)

### **Económico:**

Tanto la gerente como la contadora de Vanguardia Eventos expresan su preocupación por los constantes cambios en la situación económica del país, así como por la inestabilidad política que afecta directamente al desarrollo productivo de Ecuador. Factores como el incremento del IVA, que pasó del 12% al 15% a partir del 1 de abril de 2024 (Primicias, 2024), el aumento de los costos de la gasolina, y el elevado nivel de riesgo país inciden directamente en los hábitos de consumo de la población. Estos cambios económicos y políticos repercuten, de manera directa e indirecta, en las actividades de la empresa, afectando su capacidad para operar de manera eficiente y mantener una demanda constante de sus servicios. La incertidumbre generada por estos factores obliga a la empresa a adaptarse continuamente, enfrentando desafíos significativos en la planificación y ejecución de sus eventos (UHY Ecuador, 2024).

- Tasas de interés que afectan los costos de préstamos para la financiación de eventos.

- Condiciones económicas generales que pueden influir en el gasto discrecional de los clientes en eventos.
  - Crecimiento del 12% al 15% del IVA.

**Social:**

- Cambios en las tendencias de bodas y celebraciones que podrían afectar la demanda de servicios de Vanguardia Eventos.
- Preferencias culturales y religiosas de los clientes para eventos como bodas y bautizos.
- Comportamiento del consumidor y sus preferencias.

Después de la pandemia del COVID-19, según lo expresado por la gerente, hubo un periodo de baja en la organización de eventos sociales, lo que afectó directamente la economía de la empresa. Sin embargo, a partir del año 2022, esta situación cambió radicalmente, evidenciando un notable cambio en los comportamientos de la sociedad cuencana, que comenzó a buscar la contratación de expertos que les asesoren en la organización de eventos sociales.

En este contexto, se destacó un interés creciente en la realización de eventos como bodas, cumpleaños, bautizos, pedidas de mano y graduaciones, los cuales se convirtieron en los más demandados por los clientes de la empresa. Este cambio en la demanda ha permitido a la empresa no sólo recuperarse, sino también adaptarse a las nuevas preferencias y necesidades del mercado, consolidando su posición como líder en la organización de eventos sociales en Cuenca.

**Tecnológico:**

La gerente resalta los avances en tecnología para la organización de eventos, como aplicaciones de planificación de bodas, sistemas de coordinación y planificación (como Trello y sistemas de registro en línea), además de cámaras drones y otros equipos que permiten un registro pormenorizado de la actividad social conforme a los requerimientos de los clientes. Estas herramientas no solo facilitan la creación de una memoria audiovisual del evento, sino que también permiten su difusión posterior en redes sociales, maximizando la visibilidad y el impacto de cada evento.

Asimismo, se destaca el uso creciente de redes sociales y marketing digital para promover los servicios de la empresa y atraer a potenciales clientes. La empresa reconoce la necesidad constante de mantenerse actualizada con las últimas herramientas tecnológicas para el desarrollo de eventos, asegurando así la eficiencia y la satisfacción del cliente. Estos avances tecnológicos y estrategias de marketing digital son fundamentales para consolidar la posición de la empresa en el mercado y seguir siendo competitivos en un entorno dinámico y en constante evolución.

- Herramientas tecnológicas para el desarrollo de eventos:
  - Robótica.
  - Luces.
  - Audio
  - Fotografía y video (360).

### **Ecológicos (Ambiental):**

De las entrevistas realizadas tanto con la gerente general como con la contadora, se destaca la creciente importancia que ha tomado en la sociedad cuencana y ecuatoriana los temas ligados al cuidado ambiental, como el reciclaje y la reducción del uso de plásticos de un solo uso. Estas acciones, reguladas por la normativa ecuatoriana, han incidido significativamente en el cambio de hábitos de la empresa.

Además, es importante resaltar las consideraciones ambientales que ahora se tienen en cuenta al elegir ubicaciones para eventos al aire libre. Las tendencias en la industria de eventos se están moviendo hacia prácticas más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, impulsando la innovación en el uso de materiales. Estos cambios reflejan una creciente conciencia y compromiso con la sostenibilidad, que no solo responde a las regulaciones, sino también a una demanda creciente de los clientes por eventos más ecológicos.

### **Legal:**

Desde su creación, la empresa ha cumplido rigurosamente con la normativa vigente en Ecuador a través de las leyes nacionales y, a nivel cantonal, mediante las ordenanzas que regulan



los permisos de funcionamiento y las actividades que realiza. Además, se destaca su estricto cumplimiento de las regulaciones relacionadas con la seguridad en eventos y los permisos necesarios para operar. Este compromiso con el cumplimiento normativo asegura que todas las operaciones de la empresa se realicen de acuerdo con las leyes y estándares establecidos, garantizando la seguridad y satisfacción de sus clientes y participantes en los eventos.

- Permisos que se categorizan según cada evento y que son de índole local (municipal) y nacional.
- Contratos legales con proveedores y clientes para garantizar la ejecución adecuada de los eventos.
  - Operaciones de compra y venta.

### **Análisis de entorno interno**

El análisis interno evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa en áreas como recursos humanos, financieros, tecnológicos y de marketing (Barney, 1991).

En este sentido, debe ser canalizado como un componente esencial de la planificación estratégica de una empresa, ya que proporciona una comprensión detallada de sus fortalezas y debilidades en diversas áreas clave. Este análisis, fundamentado en la teoría de recursos y capacidades, permite a las organizaciones identificar los activos y recursos que pueden aprovechar para alcanzar sus objetivos, así como las áreas que requieren mejoras y atención prioritaria (Barney, 1991). En este contexto, la matriz del entorno interno se erige como una herramienta valiosa para evaluar de manera sistemática los factores internos que influyen en el desempeño y la competitividad de la empresa. Este documento se propone examinar los distintos aspectos del entorno interno de Vanguardia Eventos, centrándose en áreas críticas como los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos. Al abordar cada uno de estos elementos, se busca identificar tanto las fortalezas que pueden ser potenciadas como las debilidades que requieren ser abordadas para mejorar la posición competitiva y el rendimiento general de la empresa.

La cadena de valor es una herramienta analítica desarrollada por Michael Porter que se utiliza para identificar y analizar las actividades internas de una empresa que crean valor para los

clientes. La cadena de valor divide una empresa en actividades primarias y de apoyo, que son necesarias para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. Las actividades primarias incluyen logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios. Las actividades de apoyo incluyen infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisición (Porter, 2008).

La cadena de valor ayuda a las empresas a identificar las actividades que contribuyen más al valor percibido por los clientes y aquellas que no lo hacen, permitiendo así enfocar esfuerzos en mejorar o eliminar actividades menos eficientes. También permite identificar ventajas competitivas y áreas de mejora, lo que puede traducirse en una mayor eficiencia operativa y en una mejor alineación de las estrategias corporativas con las necesidades del mercado (Porter, 2008).

Para aplicar la cadena de valor, una empresa debe primero identificar las actividades primarias y de apoyo que componen su cadena de valor. Luego, debe evaluar cada actividad para determinar cómo contribuye a la creación de valor y su costo asociado. Es importante identificar las conexiones entre actividades para entender cómo los cambios en una actividad pueden afectar a otras. Finalmente, se deben buscar oportunidades de mejora en eficiencia y efectividad, eliminando actividades que no aporten valor y reforzando aquellas que sí lo hacen (Porter, 2008).

Para un análisis interno completo, se puede realizar un levantamiento de información del funcionamiento interno de la empresa en varias áreas clave. La cultura organizacional abarca valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que definen cómo los empleados interactúan y trabajan juntos. Se levanta información mediante encuestas de clima organizacional, entrevistas a empleados, análisis de comunicaciones internas y evaluaciones de satisfacción laboral. La administración incluye la estructura organizacional, procesos de toma de decisiones, políticas y procedimientos administrativos, y se recoge información a través de organigramas, manuales de procedimientos, registros de reuniones y flujos de trabajo.

En el área de marketing, se evalúan las estrategias de marketing, segmentación de mercado, posicionamiento y el mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción). La información se obtiene de análisis de mercado, estudios de competencia, informes de ventas y campañas publicitarias. La finanzas y contabilidad cubren la gestión financiera, contabilidad, presupuestos, análisis de costos y rentabilidad, con datos obtenidos de estados financieros, balances, informes

de auditoría y presupuestos anuales. Por último, la producción y operaciones abarca los procesos de producción, gestión de la cadena de suministro, control de calidad y mantenimiento de equipos, con información proveniente de flujos de procesos, registros de producción, informes de control de calidad e inventarios.

Realizar un análisis interno detallado permite a las empresas identificar claramente sus fortalezas y debilidades, lo que es fundamental para la formulación de estrategias efectivas. Este enfoque integral asegura que todas las áreas clave de la empresa se evalúen de manera sistemática, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas (Barney, 1991; Porter, 2008).

### **Matriz EFI o Evaluación de Factores Internos**

La matriz del entorno interno se erige como una herramienta valiosa para evaluar de manera sistemática los factores internos que influyen en el desempeño y la competitividad de la empresa. Este documento se propone examinar los distintos aspectos del entorno interno de Vanguardia Eventos, centrándose en áreas críticas como los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos. Al abordar cada uno de estos elementos, se busca identificar tanto las fortalezas que pueden ser potenciadas como las debilidades que requieren ser abordadas para mejorar la posición competitiva y el rendimiento general de la empresa.

El análisis de la Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta fundamental en la administración estratégica que permite a las empresas identificar y evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Este análisis es crucial para la formulación de estrategias efectivas y para la toma de decisiones informadas. La EFI se centra en aspectos internos de la organización, tales como los recursos, capacidades y competencias que pueden influir en su desempeño y competitividad.

La Evaluación de Factores Internos es un proceso sistemático mediante el cual se identifican, analizan y ponderan los factores internos que afectan el funcionamiento de una organización. Según David y David (2017), la EFI implica una revisión detallada de las áreas funcionales clave de la empresa, como marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos y

sistemas de información, para determinar cómo estos factores contribuyen al éxito o fracaso de la empresa.

La EFI es esencial en la administración estratégica porque proporciona una base sólida para la formulación de estrategias. Pearce y Robinson (2015) señalan que al comprender las fortalezas internas, una empresa puede capitalizarlas para obtener una ventaja competitiva. Por otro lado, la identificación de debilidades permite a la empresa desarrollar planes para mitigarlas, evitando que se conviertan en obstáculos significativos.

## **Proceso de Evaluación de Factores Internos**

El proceso de evaluación generalmente sigue varias etapas:

1. **Identificación de Factores Internos:** La primera etapa implica la identificación de los factores internos críticos que afectan a la empresa. Esto incluye tanto fortalezas como debilidades en diversas áreas funcionales (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016).
2. **Asignación de Ponderaciones:** Una vez identificados, cada factor interno recibe una ponderación basada en su impacto relativo en el éxito de la empresa. Las ponderaciones suelen variar entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) (Wheelen & Hunger, 2012).
3. **Evaluación de la Importancia:** Cada factor es evaluado y se le asigna una puntuación que refleja su desempeño actual. Las puntuaciones pueden ir de 1 (muy débil) a 4 (muy fuerte).
4. **Cálculo del Puntaje Ponderado:** Se calcula un puntaje ponderado para cada factor multiplicando la ponderación por la puntuación de evaluación. La suma de estos puntajes ponderados proporciona una visión general de la fortaleza interna de la empresa.

## **Matriz EFI aplicada a Vanguardia Eventos**

Según la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), Vanguardia Eventos tiene una base interna sólida con un puntaje ponderado total de 3.40, la cual se encuentra por encima de la media (2,5) lo que significa que la empresa hace un uso efectivo de las fortalezas minimizando el impacto de las debilidades. Una amplia experiencia de 25 años en el mercado, alta calidad y personalización de los eventos, y un equipo innovador y comprometido son sus principales fortalezas. Estas fortalezas le permiten brindar un servicio distintivo y mantener una reputación sólida en la comunidad local. Sin embargo, los problemas mencionados, como la falta de herramientas financieras y de planificación y los procesos operativos no estandarizados, son áreas importantes que requieren mejoras. Se puede ayudar a la empresa a consolidar su posición competitiva y prepararse para un crecimiento sostenible al abordar estas debilidades mediante la implementación de mejores prácticas de gestión y la optimización de procesos operativos.

Factores Internos	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia de 25 años en el mercado	0,2	4	0,8
Alta calidad y personalización de los eventos	0,15	4	0,6
Equipo creativo y comprometido	0,15	4	0,6
Fuerte reputación en la comunidad local	0,1	3	0,3
Relaciones sólidas con proveedores locales	0,1	3	0,3
<b>Subtotal fortalezas</b>	<b>0,70</b>	<b>3,60</b>	<b>2,60</b>
<b>Debilidades</b>			
Falta de herramientas financieras y de planificación	0,1	2	0,2
Procesos operativos no estandarizados	0,1	2	0,2
Capacidad limitada para manejar múltiples eventos grandes simultáneamente	0,05	2	0,1
Dependencia de proveedores externos	0,05	2	0,1
Limitada presencia en el mercado digital	0,1	2	0,2
<b>Subtotal debilidades</b>	<b>0,4</b>	<b>2</b>	<b>0,8</b>
<b>Total Puntaje Ponderado</b>			<b>3,40</b>

Tabla 1: Matriz EFI [Elaboración Propia]

## Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar el impacto de factores externos en la organización, incluyendo oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Este análisis permite a las empresas identificar y priorizar estos factores, lo cual es crucial para formular estrategias que optimicen el aprovechamiento de

oportunidades y minimicen las amenazas. Según David (2011), la matriz EFE se basa en la identificación y evaluación de factores clave en el entorno externo que afectan el desempeño de una organización. Estos factores son ponderados y calificados para determinar su impacto y relevancia.

La metodología de la matriz EFE implica varios pasos específicos. Primero, se identifican los factores externos relevantes que pueden influir en el éxito de la organización, incluyendo aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, y competitivos. Luego, a cada factor se le asigna un peso que refleja su importancia relativa, en una escala de 0.0 a 1.0, donde la suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0. Cada factor es calificado en una escala de 1 a 4, donde 4 representa una respuesta superior a la amenaza u oportunidad y 1 representa una respuesta deficiente. Posteriormente, se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener un puntaje ponderado. Finalmente, se suman los puntajes ponderados para obtener el puntaje total de la matriz EFE.

El resultado final de la matriz EFE ayuda a los estrategas a comprender cuán bien la empresa está respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno. Un puntaje total mayor a 2.5 indica que la empresa está en una buena posición para enfrentar su entorno externo, mientras que un puntaje menor sugiere que se necesita una revisión estratégica (David & David, 2016).

## **Matriz EFE aplicado a Vanguardia Eventos**

Según la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) de Vanguardia Eventos, la organización se encuentra en una posición favorable para aprovechar múltiples oportunidades en el mercado de eventos. La demanda de eventos sostenibles ha aumentado y el interés en eventos temáticos y personalizados ha aumentado, ambos con un puntaje ponderado total de 2,95. Estas oportunidades muestran un mercado en crecimiento que Vanguardia Eventos puede aprovechar mediante innovaciones y productos personalizados. Sin embargo, la empresa debe estar atenta a las amenazas importantes, como la competencia intensa en el mercado local y las fluctuaciones económicas, que pueden tener un impacto en el gasto en eventos. La empresa debe crear planes para reducir estos riesgos y seguir siendo competitiva, como fortalecer las alianzas y diversificar los servicios.

<b>Factores Externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación (1-4)</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento en la demanda de eventos sostenibles	0,2	4	0,8
Aumento del interés en eventos temáticos y personalizados	0,15	4	0,6
Expansión del mercado de eventos corporativos	0,15	3	0,45
Desarrollo de nuevas tecnologías en la organización de eventos	0,1	3	0,3
Alta competencia en el mercado local	0,1	2	0,2
<b>Subtotal oportunidades</b>	<b>0,7</b>	<b>3,2</b>	<b>2,35</b>
<b>Amenazas</b>			
Fluctuaciones económicas que afectan el gasto en eventos	0,1	2	0,2
Cambios en las regulaciones ambientales y de seguridad	0,05	2	0,1
Dependencia del clima para eventos al aire libre	0,05	2	0,1
Cambios en las preferencias de los clientes	0,1	2	0,2
<b>Subtotal amenazas</b>	<b>0,3</b>	<b>2</b>	<b>0,6</b>
<b>Total</b>			<b>2,95</b>

Tabla 2: Matriz EFE [Elaboración Propia]

## Matriz Interna y Externa

TOTALES DE LA MATRIZ EFI				
	<b>SOLIDO</b> 3.0 – 4.0	<b>PROMEDIO</b> 2.0 – 2.99	<b>DEBIL</b> 1 – 1.99	
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	<b>ALTO</b> 3.0 – 4.0	I	II 2.86	III
	<b>MEDIO</b> 2.0 – 2.99	VI 2.69	IV	V
	<b>BAJO</b> 1 – 1.99	VII	VIII	IX

<b>REGION 1</b>	<b>CRECER Y CONSTRUIR</b>
<b>REGION 2</b>	<b>CONSERVAR Y MANTENER</b>
<b>REGION 3</b>	<b>PARA COSECHAR O ENAJENAR</b>

Ilustración 3: Totales Matriz EFE Y EFI

Nota: Matriz Interno-Externo. Tomada de SCRIBD, Her, 2021 [Fotografía], <https://es.scribd.com/document/641312871/MATRIZ-INTERNO-EXTERNO-IE>



### Aplicación Práctica Totales Matriz EFE y EFI

		TOTALES MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3.0-4.0	PROMEDIO 2.0-2.99	DEBIL 1-1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0-4.0			
	MEDIO 2.0-2.99	X		
	BAJO 1-1.99			
REGION 1	CRECER Y CONSTRUIR			
REGION 2	CONSERVAR Y MANTENER			
REGION 3	PARA COSECHAR O ENAJENAR			

Tabla 3: Totales Matriz EFE Y EFI

En cuanto a los totales de la matriz EFE y EFI, la "X" en la matriz de Vanguardia Eventos sugiere que la empresa debe enfocarse en conservar y mantener sus operaciones actuales. Las estrategias recomendadas incluyen fortalecer las relaciones con clientes y proveedores, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la calidad del servicio para consolidar su posición en el mercado. Al mismo tiempo, la empresa debe estar atenta a las condiciones externas y prepararse para adaptarse a cualquier cambio significativo en el entorno.

## **CAPÍTULO 4**

### **4.GENERALIDADES EMPRESARIALES Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **Misión**

La misión de una organización define su propósito fundamental y razón de ser, describiendo lo que la empresa hace, a quién sirve y cómo lo hace. La misión proporciona dirección y enfoque, guiando las acciones y decisiones estratégicas de la empresa. Según Drucker (2008), una declaración de misión efectiva debe ser clara y concisa, estableciendo el propósito de la organización y diferenciándose de sus competidores. David y David (2017) destacan que la misión debe reflejar los valores fundamentales y las prioridades estratégicas de la empresa, proporcionando un marco para el desarrollo de objetivos y estrategias. Además, Pearce y Robinson (2015) señalan que una misión bien articulada puede inspirar y motivar a los empleados, creando un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

#### **Visión**

La visión de una organización describe una imagen aspiracional de lo que la empresa desea lograr en el futuro. Esta declaración sirve como una guía a largo plazo, proporcionando inspiración y dirección estratégica. Collins y Porras (1994) argumentan que una visión efectiva debe ser ambiciosa pero alcanzable, motivando a los empleados y alineando sus esfuerzos hacia un objetivo común. Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (2009) señalan que una visión clara puede facilitar la toma de decisiones estratégicas, ayudando a la organización a adaptarse a cambios en el entorno y a mantener su relevancia en el mercado. Además, Kotter (2012) enfatiza que una visión convincente puede movilizar a toda la organización, fomentando la innovación y el crecimiento sostenido.

## Objetivos

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que una organización se fija para guiar sus acciones en el logro de su visión y misión (Kaplan y Norton, 1996). Establecer objetivos estratégicos claros y alcanzables debe ser considerado como una variable fundamental para el éxito a largo plazo de una organización, ya que proporcionan una dirección clara y una base sólida para la toma de decisiones estratégicas (Drucker, 1973). En resumen, las metas estratégicas son fundamentales para dirigir y hacer avanzar una organización hacia la visión deseada (Kaplan y Norton, 1996).

La formulación de objetivos en el contexto empresarial requiere considerar varios elementos clave para asegurar que sean claros, alcanzables y alineados con la estrategia general de la organización. En primer lugar, los objetivos deben ser específicos, describiendo claramente lo que se pretende lograr. En segundo lugar, deben ser medibles, de manera que se pueda evaluar el progreso y determinar cuándo se han alcanzado. Además, deben ser alcanzables, lo que significa que deben ser realistas y factibles, dados los recursos y capacidades de la empresa. La relevancia es otro elemento crucial; los objetivos deben estar alineados con la misión y la visión de la organización, contribuyendo directamente a su éxito estratégico. Por último, los objetivos deben estar delimitados en el tiempo, con plazos específicos para su logro, lo que facilita el seguimiento y la evaluación del progreso. Estos elementos aseguran que los objetivos no solo sean ambiciosos, sino también realistas y alineados con las prioridades estratégicas de la empresa (Doran, 1981; Locke & Latham, 2002).

Los objetivos de una empresa deben ser formulados de manera que sean medibles, alcanzables y específicos, permitiendo una evaluación precisa de los procesos y el desempeño organizacional. Un objetivo medible se caracteriza por ser cuantificable, lo que permite monitorear el progreso a través de indicadores de desempeño clave (KPIs) y realizar ajustes en caso de desviaciones. La especificidad en los objetivos ayuda a centrar los esfuerzos de la organización y a clarificar las expectativas. Al asegurar que los objetivos sean alcanzables, se garantiza que las metas propuestas son realistas y pueden ser logradas con los recursos y capacidades actuales de la organización, lo cual motiva a los empleados y optimiza el uso de recursos.

Asimismo, los objetivos deben ser retadores y medibles para impulsar la innovación y el crecimiento dentro de la empresa. Los objetivos retadores estimulan a la organización a superar sus límites y adoptar nuevas estrategias, fomentando un ambiente de mejora continua. Estos objetivos deben ser específicos y basados en un análisis exhaustivo de las capacidades y recursos disponibles para asegurar que, aunque exigentes, sean realistas y alcanzables. La combinación de metas retadoras y medibles no solo mantiene a la empresa competitiva, sino que también orienta sus esfuerzos hacia la excelencia operativa y la satisfacción de los clientes.

## **Cultura organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, valores, normas y prácticas que caracterizan la forma en que los miembros de una organización interactúan y trabajan juntos para alcanzar los objetivos comunes. Esta cultura influye profundamente en el comportamiento de los empleados y en la efectividad organizacional. Según Schein (2010), la cultura organizacional actúa como un mecanismo de control social, guiando el comportamiento de los miembros de la organización a través de expectativas compartidas y rituales. Además, Robbins y Coulter (2018) destacan que una cultura organizacional fuerte puede mejorar el compromiso de los empleados y la cohesión del equipo, contribuyendo a un mejor rendimiento organizacional.

## **Principios empresariales**

Los principios empresariales son las normas fundamentales que guían la conducta de una empresa y sus empleados en todas sus actividades. Estos principios forman la base de la ética empresarial y de la toma de decisiones estratégicas. Según Drucker (2008), los principios empresariales establecen las pautas para la responsabilidad social, la transparencia y la integridad en los negocios. Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (2009) también enfatizan que estos principios ayudan a alinear las acciones de la empresa con su misión y visión, asegurando la sostenibilidad a largo plazo y la confianza de los stakeholders.

## **Valores empresariales**

Los valores empresariales son las creencias fundamentales que definen lo que es importante para una organización y guían su comportamiento tanto interno como externo. Estos valores afectan las decisiones estratégicas y operativas, así como la cultura organizacional. Collins y Porras (1994) argumentan que los valores empresariales sólidos son esenciales para el éxito sostenido, ya que proporcionan una base para la coherencia y la cohesión en todas las operaciones de la empresa. Según Cameron y Quinn (2011), los valores empresariales también facilitan la adaptación al cambio y fomentan un entorno de trabajo ético y respetuoso.

## **Aplicación práctica**

Para la definición de la visión, misión, objetivos, principios y valores procedió en un taller con el equipo de la empresa a explicar cada uno de los elementos a ser trabajados tanto conceptualmente como metodológicamente, se hizo una lluvia de ideas y se formularon textos propuesta los cuales se fueron revisando y ajustando hasta que por unanimidad quedaron aprobados.

Luego de realizar una entrevista exhaustiva con la gerente, se pudo obtener y elaborar una recopilación detallada y completa de la información pertinente. Esta entrevista permitió captar una visión integral de los procesos internos, las estrategias operativas y las prácticas administrativas de la empresa, proporcionando una base sólida para el análisis y la evaluación de su funcionamiento actual.

## **Visión empresarial:**

La visión de Vanguardia Eventos es convertirse en la principal referencia en la organización de eventos en Cuenca, Ecuador, y ser reconocidos a nivel nacional por su excelencia, creatividad, compromiso con la calidad en cada detalle y por generar una experiencia única. Con un enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social, aspiran a ser líderes en la creación de

eventos que no solo sean inolvidables, sino también respetuosos con el medio ambiente y la comunidad. Vanguardia Eventos se dedica a inspirar momentos de alegría y celebración que perduren en la memoria de quienes confían en ellos para hacer realidad sus sueños.

### **Misión empresarial :**

La misión de la empresa familiar Vanguardia Eventos desde hace 15 años es proporcionar experiencias inolvidables y personalizadas en cada evento que organizamos, ya sean bodas, bautizos u otras celebraciones. Nos comprometemos a ofrecer un servicio excepcional a quienes deciden realizar un evento en la ciudad de Cuenca, cuidando cada detalle con pasión y profesionalismo, para superar las expectativas de nuestros clientes y crear momentos memorables que perduren toda la vida.

### **Los objetivos de la empresa:**

#### **Objetivo Empresarial:**

Nuestro objetivo es ser reconocidos como líderes en la industria de eventos en Cuenca, mediante la innovación, la creatividad y el compromiso con la excelencia en cada evento que llevamos a cabo.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Diseñar bodas únicas que reflejan las personalidades y preferencias de los clientes
2. Incrementar la las bodas realizadas el año 2025 en un 25%
3. Ofrecer opciones de paquetes y servicios que se adapten a diferentes estilos y presupuestos
4. Incorporar las últimas tendencias y tecnologías en el diseño y planificación de bodas.
5. Proponer ideas originales y creativas para hacer cada boda memorable y única.
6. Colaborar con proveedores y servicios locales para apoyar la economía y comunidad local
7. Diseñar un protocolo como herramientas
8. Generar un mecanismo o un modelo de desarrollo

9. Sistematizar la metodología
10. Generar procesos de capacitación constante al equipo sobre organización creativo de eventos memorables

## **Principios Empresariales**

- 1. Orientación al Cliente:** Ponemos al cliente en el centro de todas nuestras actividades, escuchando sus necesidades y deseos para ofrecer servicios personalizados que superen sus expectativas.
- 2. Compromiso con la Calidad:** Cada detalle de nuestros eventos refleja nuestro compromiso con la excelencia y la perfección.
- 3. Responsabilidad Social y Sostenibilidad:** Nos esforzamos por organizar eventos que respeten el medio ambiente y beneficien a la comunidad local.
- 4. Innovación Constante:** Fomentamos una cultura de innovación para ofrecer soluciones creativas y vanguardistas en la organización de eventos.
- 5. Transparencia y Honestidad:** Mantenemos una comunicación abierta y honesta con nuestros clientes, proveedores y empleados.

## **Valores Empresariales**

- 1. Compromiso:** Nos dedicamos a cumplir nuestras promesas y a entregar siempre lo mejor en cada evento.
- 2. Pasión:** Amamos lo que hacemos y esa pasión se refleja en la calidad y dedicación que ponemos en cada proyecto.
- 3. Confianza:** Construimos relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo.
- 4. Honestidad:** Valoramos la integridad y la honestidad en todas nuestras interacciones.

**5. Innovación:** Estamos constantemente buscando nuevas ideas y formas de mejorar nuestros servicios.

**6. Creatividad:** La creatividad es el corazón de nuestros eventos, buscando siempre sorprender y deleitar a nuestros clientes.

**7. Escuchar al Cliente:** Valoramos la opinión de nuestros clientes y trabajamos en estrecha colaboración con ellos para garantizar su completa satisfacción.

## FODA

La Matriz FODA, también conocida como Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta estratégica utilizada en la gestión empresarial para evaluar la situación actual de una organización. Funciona mediante la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta en su entorno competitivo (Hill & Jones, 2008). Esta matriz se representa en forma de cuadrante, donde las fortalezas y debilidades se sitúan en el eje vertical, y las oportunidades y amenazas en el eje horizontal. La intersección de estos elementos proporciona información valiosa para la formulación de estrategias que capitalicen las fortalezas y oportunidades, mientras que abordan las debilidades y amenazas.

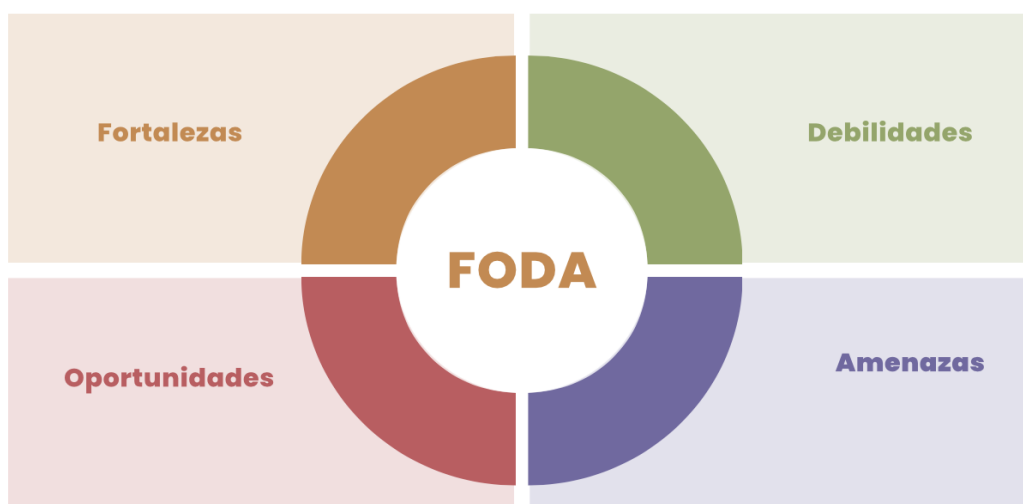


Ilustración 4: Matriz FODA [Elaboración Propia]



## Aplicación Práctica



Ilustración 5: FODA Aplicado a Vanguardia Eventos [Elaboración Propia]

## FODA CRUZADO

El FODA Cruzado es una extensión del análisis FODA que involucra la comparación de las fortalezas con las amenazas, así como de las debilidades con las oportunidades. Esta técnica busca identificar estrategias alternativas y acciones específicas que puedan aprovechar las fortalezas para enfrentar las amenazas, así como superar las debilidades para aprovechar las oportunidades (Wheelen & Hunger, 2017). Al cruzar estas variables, se obtiene una visión más detallada y matizada de la situación estratégica de la organización, lo que facilita la identificación de acciones concretas para mejorar su competitividad y desempeño a largo plazo.



Nota: Matriz FODA Cruzado. Tomada de Digital Menotoring, León, 2021 [Fotografía], <https://www.cristoleon.com/project/matriz-de-analisis-foda-cruzado/>

### **Aplicación Práctica**

Para optimizar la planificación estratégica de Vanguardia Eventos, se ha llevado a cabo un análisis detallado mediante la Matriz FODA cruzada. Este análisis nos permite identificar y relacionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, formulando estrategias específicas que aprovechen las ventajas competitivas y mitiguen los riesgos. A continuación, se presentan las estrategias desarrolladas a partir de la interrelación de estos factores, diseñadas para potenciar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en un mercado altamente competitivo.

			Factores Internos de Vanguardia Eventos			
			1. Fortalezas (F)	1.Experiencia 25 años en el mercado. 2. Alta calidad y personalización de los eventos. 3. Equipo creativo y comprometido. 4. Fuerte reputación en la comunidad local. 5. Relaciones sólidas con proveedores locales	3. Debilidades (D)	1. Falta de herramientas financieras y de planificación. 2. Procesos operativos no estandarizados. 3. Capacidad limitada para manejar múltiples eventos grandes simultáneamente. 4. Dependencia de proveedores externos. 5. Limitada presencia en el mercado digital.
Factores Externos Vanguardia Eventos	2. Oportunidades (O)	1. Crecimiento en la demanda de eventos sostenibles. 2. Aumento del interés en eventos temáticos y personalizados. 3. Expansión del mercado de eventos corporativos. 4. Desarrollo de nuevas tecnologías en la organización de eventos. 5. Alta competencia en el mercado local.	Estrategias FO	<b>F1O1 - Estrategia:</b> Aprovechar la experiencia para liderar el mercado de eventos sostenibles.  <b>F2O2- Estrategia:</b> Crear y comercializar eventos temáticos altamente personalizados.  <b>F3O3- Estrategia:</b> Desarrollar propuestas innovadoras para eventos corporativos.	Estrategias DO	<b>D1O4 - Estrategia:</b> Implementar software avanzado de gestión financiera y planificación.  <b>D2O5 - Estrategia:</b> Estandarizar procesos operativos para asegurar consistencia y calidad.
	4. Amenazas(A)	1. Fluctuaciones económicas que afectan el gasto en eventos. 2. Cambios en las regulaciones ambientales y de seguridad. 3. Dependencia del clima para eventos al aire libre. 4. Cambios en las preferencias de los clientes	Estrategias FA	<b>F4A1 - Estrategia:</b> Utilizar la reputación local para asegurar la lealtad de los clientes con promociones.  <b>F5A3- Estrategia:</b> Desarrollar acuerdos de contingencia con proveedores locales para eventos al aire libre.	Estrategias DA	<b>D3A2 - Estrategia:</b> Capacitar al personal y contratar temporalmente para cumplir regulaciones.  <b>D4A5 - Estrategia:</b> Diversificar proveedores para adaptarse a cambios en preferencias del cliente.

Ilustración 7: FODA CRUZADO Aplicado a Vanguardia eventos [Elaboración Propia]

## Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia desempeña un papel fundamental al guiar a las organizaciones en el desarrollo de alternativas estratégicas viables. Este modelo, representado en un gráfico de cuatro cuadrantes, se fundamenta en dos dimensiones clave: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. Su propósito es ofrecer un marco claro para identificar y evaluar las diferentes opciones estratégicas disponibles, especialmente para aquellas empresas que se enfrentan a mercados con crecimiento lento o rápido y a posiciones competitivas tanto débiles

como fuertes. Dentro de cada cuadrante se encuentran diversas alternativas estratégicas, diseñadas para orientar a la empresa hacia la dirección más adecuada según su situación particular.

La Matriz de la Gran Estrategia es un modelo conceptual utilizado en la estrategia empresarial y militar para analizar y desarrollar estrategias a largo plazo. Este enfoque se centra en la interacción entre cuatro elementos clave: visión, misión, recursos y capacidades, y entorno externo (Mintzberg, 1978). La matriz proporciona un marco analítico que permite a las organizaciones evaluar su posición actual y diseñar estrategias para alcanzar sus metas futuras.

La visión y la misión son los elementos fundamentales que definen la dirección y el propósito de la organización a largo plazo (Chandler, 1962). La visión representa la imagen deseada del futuro, mientras que la misión establece el propósito fundamental y las actividades principales de la organización.

Por otro lado, los recursos y capacidades son los activos y habilidades que la organización posee o puede adquirir para alcanzar sus objetivos estratégicos (Mintzberg, 1978). Esto incluye recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos, así como las capacidades distintivas que diferencian a la organización de sus competidores.

El entorno externo, por su parte, comprende el contexto externo en el que opera la organización, incluyendo factores como la competencia, la tecnología y las tendencias del mercado (Sun Tzu, año desconocido). Comprender este entorno es crucial para identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar el éxito de la estrategia.

En resumen, la Matriz de la Gran Estrategia sirve como una herramienta para alinear los recursos y capacidades de la organización con su visión y misión, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno externo (Chandler, 1962). Esto permite a las organizaciones desarrollar estrategias sólidas y adaptativas que maximicen sus posibilidades de éxito a largo plazo.

Para construir la Matriz de la Gran Estrategia, se siguen varios pasos. Primero, se debe evaluar el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. Esta evaluación incluye un análisis detallado de la tasa de crecimiento del mercado y una comparación de la posición de la empresa frente a sus competidores. Segundo, se colocan estos factores en un gráfico

de cuatro cuadrantes, con el crecimiento del mercado en el eje vertical y la posición competitiva en el eje horizontal.

Cada cuadrante de la Matriz de la Gran Estrategia tiene un significado particular y sugiere diferentes estrategias para la empresa:

1. Cuadrante I (Crecimiento rápido del mercado, posición competitiva fuerte): Este cuadrante sugiere que la empresa está en una posición favorable y debe concentrarse en estrategias de crecimiento agresivo, como la expansión de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación. La empresa debe aprovechar su posición fuerte para consolidar y expandir su presencia en el mercado (Ansoff, 1957).
2. Cuadrante II (Crecimiento rápido del mercado, posición competitiva débil): Aquí, la empresa se encuentra en un mercado atractivo, pero su posición es débil. Las estrategias recomendadas incluyen la mejora de la competitividad a través de la reestructuración, la mejora de productos y servicios, o la búsqueda de alianzas estratégicas para fortalecer su posición en el mercado.
3. Cuadrante III (Crecimiento lento del mercado, posición competitiva débil): Este cuadrante indica una situación desfavorable tanto en términos de mercado como de competitividad. Las estrategias sugeridas incluyen la reestructuración, la desinversión, la liquidación de activos no rentables, o la búsqueda de nuevos mercados y productos donde la empresa pueda tener una mejor posición competitiva (Porter, 1980).
4. Cuadrante IV (Crecimiento lento del mercado, posición competitiva fuerte): En este cuadrante, la empresa tiene una posición fuerte en un mercado de bajo crecimiento. Las estrategias adecuadas incluyen la diversificación en mercados o productos más dinámicos, el aprovechamiento de la capacidad de producción para reducir costos y aumentar la eficiencia, y la explotación de nuevas oportunidades de negocio que puedan surgir (Chandler, 1962).



Ilustración 8: Matriz Gran Estrategia

Nota: Matriz de la Gran Estrategia Información Referencia a aplicar según empresa.  
 Tomada de SCRIBD, Samame, 2020 [Fotografía],  
<https://es.scribd.com/document/485039373/MATRIZ-GRAN-ESTRATEGIA-INFORMACION-DE-REFERENCIA-A-APLICAR-SEGUN-EMPRESA-OSC-Nov-2020>

### Aplicación Práctica

Vanguardia Eventos se encuentra en el Cuadrante 2 de la Matriz de la Gran Estrategia, caracterizado por un rápido crecimiento del mercado, aunque con una posición competitiva todavía

en desarrollo. Esta ubicación sugiere la implementación de diversas estrategias que pueden consolidar su crecimiento y mejorar su competitividad en el sector de organización de eventos.

En primer lugar, es esencial que la empresa focalice sus esfuerzos en el desarrollo del mercado. Esto implica dirigirse a mercados emergentes que muestran una alta demanda de eventos sostenibles y personalizados. Al capitalizar estas oportunidades, Vanguardia Eventos puede expandir su base de clientes y fortalecer su presencia en nuevos segmentos de mercado.

Simultáneamente, la penetración en el mercado debe ser una prioridad. Incrementar la visibilidad y la captación de clientes a través de campañas de marketing digital y una efectiva utilización de redes sociales permitirá a la empresa mejorar su reconocimiento de marca y atraer a un mayor número de clientes potenciales.

La innovación en el desarrollo del producto es otra estrategia fundamental. Mediante la creación y el diseño de eventos innovadores y adaptados a las tendencias actuales, Vanguardia Eventos podrá captar nuevos segmentos de mercado y diferenciarse significativamente de sus competidores. Esta innovación no solo atraerá nuevos clientes, sino que también retendrá a los actuales, al ofrecerles experiencias únicas y memorables.

Además, la integración horizontal con empresas complementarias es crucial para fortalecer la oferta de servicios. Formar alianzas estratégicas permitirá a Vanguardia Eventos acceder a nuevos recursos, conocimientos y bases de clientes, aumentando así su capacidad para ofrecer servicios más completos y de mayor calidad.

Por otro lado, es necesario evaluar la rentabilidad de los distintos segmentos del negocio. La empresa debe considerar la desinversión en áreas que no sean rentables para optimizar el uso de sus recursos. Esta estrategia de desinversión o enajenación garantizará que Vanguardia Eventos concentre sus esfuerzos en áreas con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad.

Finalmente, en los casos donde los segmentos no sean rentables, la liquidación y redirección de recursos hacia áreas con mayor potencial es una medida necesaria. Esta estrategia defensiva permitirá a la empresa maximizar su eficiencia y enfoque, asegurando que no se desperdicien recursos en áreas que no contribuyen significativamente a su éxito global.



En resumen, Vanguardia Eventos debe adoptar un enfoque multifacético que combine el desarrollo de mercado, la penetración, la innovación de productos, la integración estratégica y la optimización de recursos. Estas estrategias no solo permitirán a la empresa mejorar su competitividad, sino también asegurar un crecimiento sostenido y rentable en el dinámico mercado de la organización de eventos.

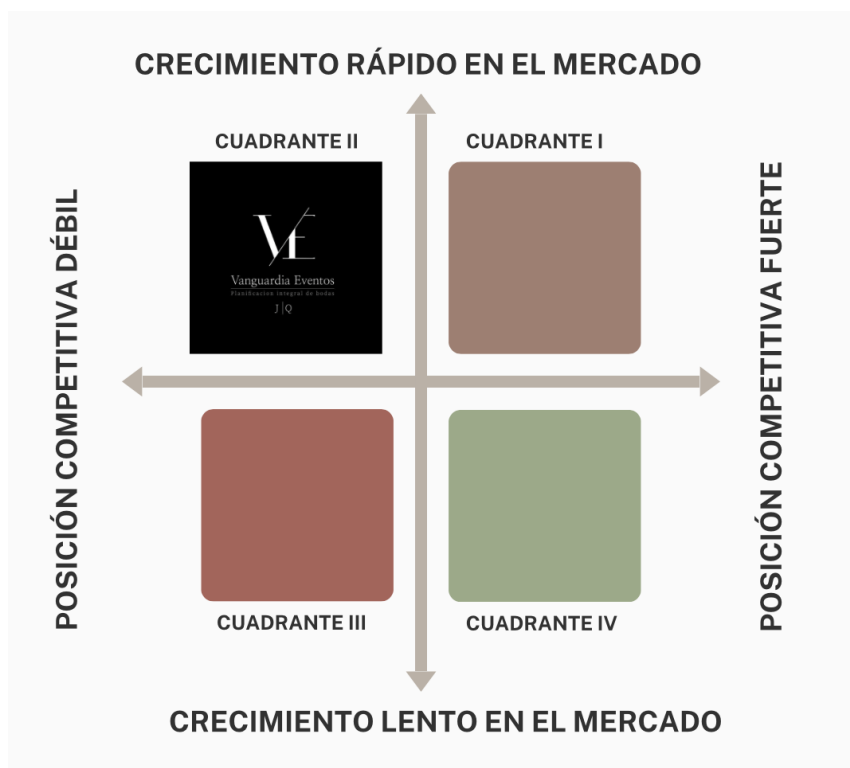


Ilustración 9: Matriz de la gran Estrategia aplicado a Vanguardia Eventos

## Balance Score Card

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión estratégica ampliamente reconocida que ayuda a las empresas a convertir su visión y estrategia en indicadores y objetivos concretos. Cuatro perspectivas fundamentales componen este enfoque: la financiera, que mide el impacto de la estrategia en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa; la del cliente, que mide la satisfacción del cliente y la cuota de mercado; la de procesos internos, que mide la eficiencia y eficacia de los procesos internos

de la empresa; y la de aprendizaje y crecimiento, que evalúa la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse al cambio (Kaplan & Norton, 1996).

Las empresas pueden alinear sus recursos y actividades con su estrategia global utilizando BSC, lo que mejora la comunicación y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización y proporciona un marco sólido para medir el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

Por ende, esta es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. (KAPLAN & NORTON, 2001).

Esta tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (BLANCO, CANTORNA, & AIBAR, 1999).



Ilustración 10: Cuadro de Mando Integral

Nota: Cuadro de Mando Integral (CMI). Tomada de Ikkaro, Morató, 2023 [Fotografía], <https://www.ikkaro.com/cuadro-de-mando-integral/>

El mapa estratégico, según Kaplan y Norton (2004), es una herramienta visual que ilustra de manera clara y concisa la estrategia de una organización, proporcionando una representación coherente de los objetivos estratégicos y las relaciones causales entre ellos. Este instrumento se organiza en torno a cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento, lo que permite a la empresa comprender cómo sus iniciativas en cada área contribuyen al logro de sus metas generales (Kaplan & Norton, 2004). Además de su utilidad como herramienta de planificación estratégica, el mapa estratégico también desempeña un papel crucial en la comunicación y alineación organizacional, al permitir que todos los niveles de la organización comprendan claramente la estrategia y sus implicaciones para sus roles y responsabilidades (Kaplan & Norton, 2004). En resumen, el mapa estratégico no solo sirve como una hoja de ruta visual para la estrategia de la empresa, sino que también promueve la cohesión y el compromiso organizacional al alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos compartidos.



Ilustración 11: Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral

Nota: Mapa Estratégico: 17 Objetivos para el Desarrollo del Plan de Futuro. Tomada de Holded, Tena, 2022 [Fotografía], <https://www.holded.com/es/blog/cuadro-mando-integral>

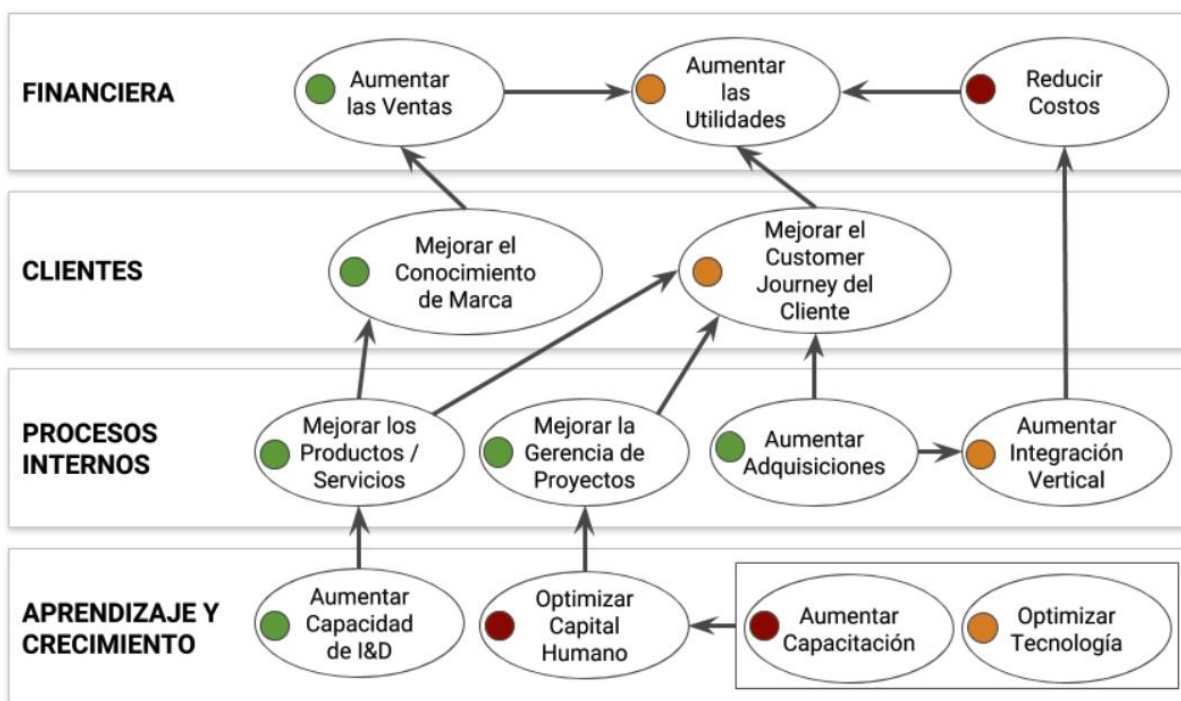


Ilustración 12: Mapa Estratégico

Nota: Mapa Estratégico: Mapa estratégico en el Balanced Scorecard, Pensemos, Delgado, 2022 [Fotografía], <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

## Aplicación Práctica

En cuanto a la aplicación del cuadro de mando integral, la propuesta a ser aplicada para Vanguardia Eventos es la siguiente:

## Visión y Estrategia

**Visión:** Convertirnos en la principal referencia en la organización de eventos en Cuenca, Ecuador, y ser reconocidos a nivel nacional por nuestra excelencia, creatividad, y compromiso con la calidad en cada detalle, generando experiencias únicas y memorables para nuestros clientes.

## Perspectiva Financiera

**Objetivo:** Para tener éxito financiero, ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas?

- **Meta:** Incrementar los ingresos anuales en un 15% a través de la expansión de mercado y la diversificación de servicios.
- **Indicadores:**
  - Tasa de crecimiento de ingresos
  - Margen de beneficio neto
  - Retorno sobre la inversión (ROI)
- **Iniciativas:**
  - Implementar un software de gestión financiera
  - Optimizar costos operativos y financieros

## Perspectiva del Cliente

**Objetivo:** Para alcanzar nuestro objetivo, ¿cómo deberíamos ser vistos por los clientes?

- **Meta:** Mejorar la satisfacción del cliente en un 20% y aumentar la fidelización.
- **Indicadores:**
  - Índice de satisfacción del cliente
  - Tasa de retención de clientes
  - Número de clientes recurrentes
- **Iniciativas:**
  - Desarrollar un programa de fidelización
  - Realizar encuestas de satisfacción y seguimiento post-evento

## Perspectiva de Procesos Internos del Negocio

**Objetivo:** Para satisfacer a los clientes, ¿en qué procesos debemos sobresalir?

- **Meta:** Estandarizar y optimizar los procesos operativos para aumentar la eficiencia y calidad del servicio.
- **Indicadores:**

- Tiempo promedio de planificación de eventos
- Tasa de errores en la ejecución de eventos
- Nivel de cumplimiento de estándares de calidad
- **Iniciativas:**
  - Implementar herramientas de gestión de proyectos (como Trello o Asana)
  - Formalizar procedimientos operativos estándar (SOP)

## **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**Objetivo:** Para alcanzar nuestro objetivo, ¿cómo mantener la habilidad de cambiar y progresar?

- **Meta:** Fomentar la innovación y mejorar las competencias del personal.
- **Indicadores:**
  - Número de horas de capacitación por empleado
  - Tasa de implementación de nuevas tecnologías
  - Índice de satisfacción del empleado
- **Iniciativas:**
  - Establecer programas de formación continua y desarrollo profesional
  - Promover un ambiente de trabajo innovador y creativo

Este Mapa Estratégico proporciona una guía clara y estructurada para que Vanguardia Eventos pueda alinear sus operaciones y estrategias con sus objetivos a largo plazo, asegurando una mejora continua y un crecimiento sostenible.

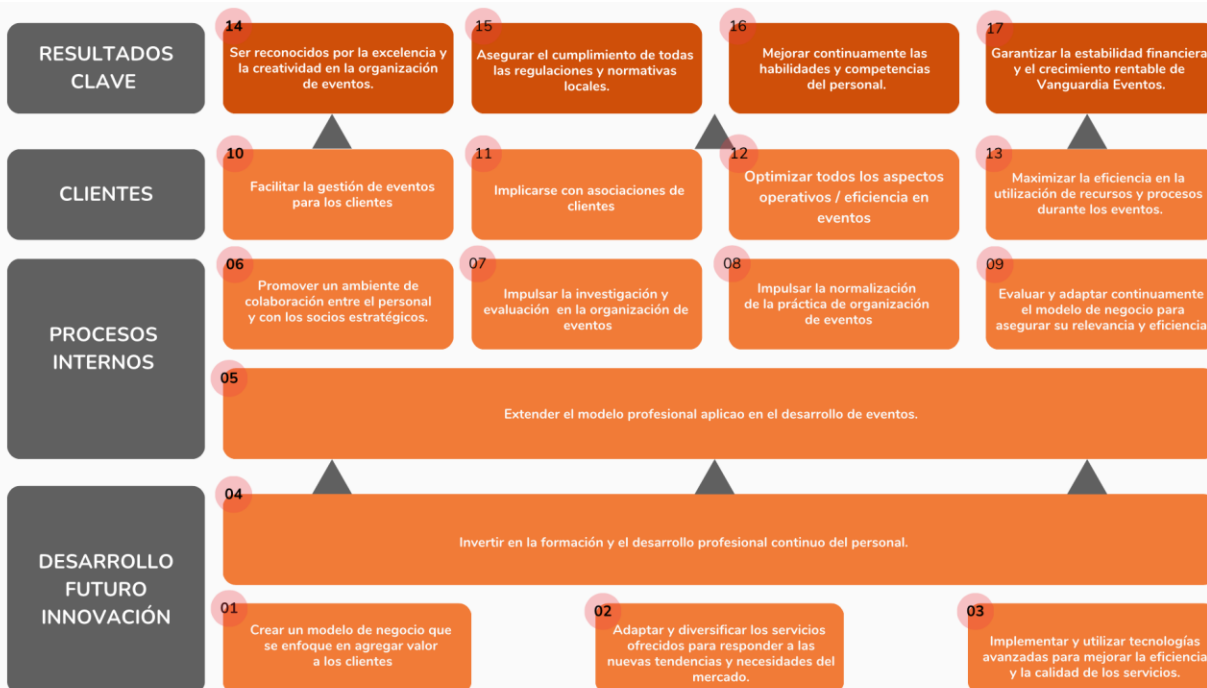


Ilustración 13: Mapa Estratégico Cuadro Integral de Vanguardia Eventos.

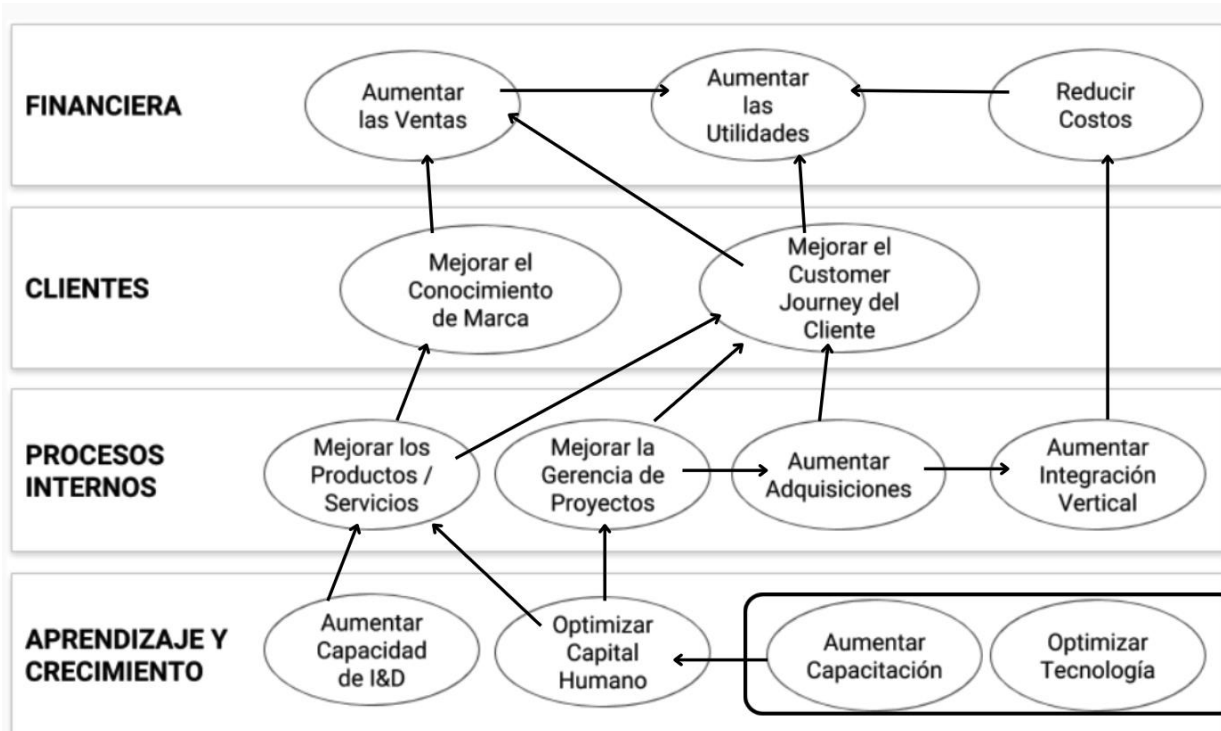


Ilustración 14: Mapa Estratégico Cuadro Integral de Vanguardia Eventos.

## **Boston Consulting**

Las empresas suelen usar la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group (BCG) para evaluar el rendimiento de sus productos o unidades de negocios en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento. Kotler (2017) afirma que esta matriz incluye cuatro categorías de productos o unidades comerciales: estrellas, vacas lecheras, incógnitas y perros.

Las vacas lecheras tienen un crecimiento moderado o bajo mientras que las estrellas son productos o unidades de negocio que tienen una participación en el mercado elevada y un crecimiento alto (Porter, 1980).

Las incógnitas, también conocidas como problemas o interrogantes, son productos o unidades de negocio con baja participación en el mercado pero un alto potencial de crecimiento, mientras que los perros tienen baja participación en el mercado y bajo crecimiento.

Las empresas obtienen una visión clara de su cartera de productos o unidades de negocio a través de la matriz del BCG. Esto les permite asignar recursos de manera efectiva, identificar oportunidades de crecimiento y tomar decisiones estratégicas informadas.

La construcción del BSC implica alinear los recursos y actividades de la empresa con su estrategia global, lo que mejora la comunicación y la toma de decisiones en todos los niveles organizativos y proporciona un marco sólido para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2001). Esta herramienta permite describir y comunicar una estrategia de manera coherente y clara, convirtiendo la estrategia en acción y resultado a través de la alineación de los objetivos en todas las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento (Blanco, Cantorna, & Aibar, 1999). El BSC se concibe como un proceso descendente que traduce la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas concretas que impulsan la acción empresarial oportuna y relevante.



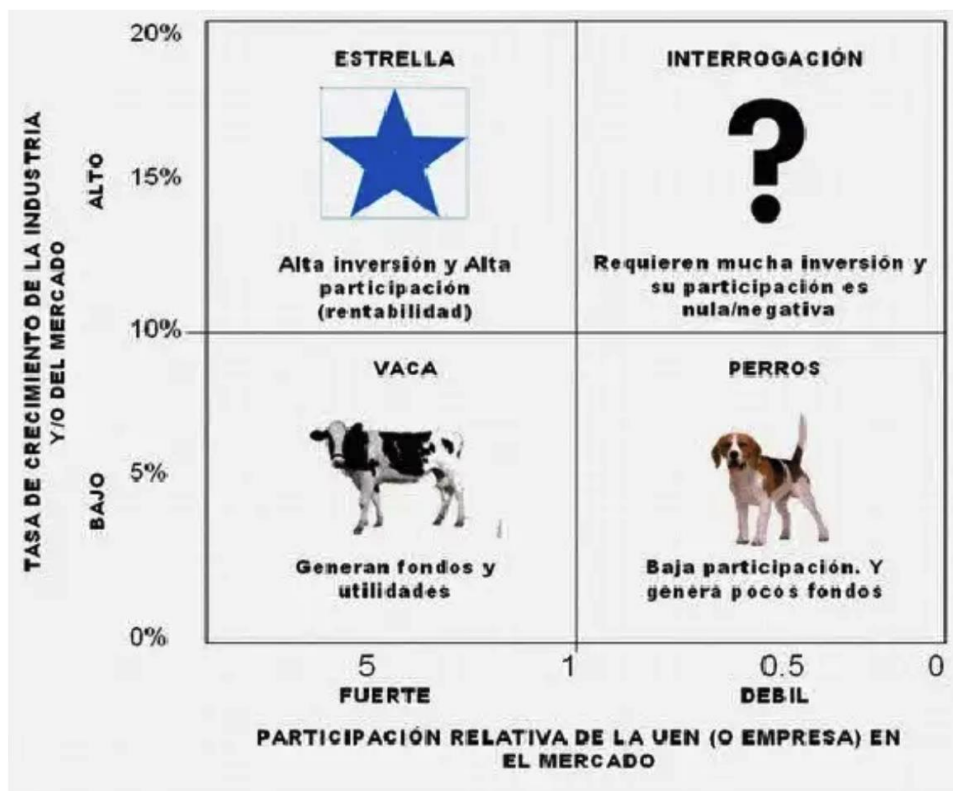


Ilustración 15: Matriz Boston Consulting

Nota: Matriz Boston Consulting Group , SCRIBD, Crystel, 2022 [Fotografía], <https://es.scribd.com/document/603350041/Matriz-BCG>

## Aplicación Práctica

	<b>Alta Participación en el Mercado</b>	<b>Baja Participación en el Mercado</b>
<b>ALTO CRECIMIENTO</b>	<b>Estrellas:</b> <b>vende</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pedidas de mano</li> <li>● Cumpleaños</li> </ul>	<b>Incógnitas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Eventos corporativos</li> <li>● Eventos de entretenimiento.</li> </ul>
<b>BAJO CRECIMIENTO</b>	<b>Vacas Lecheras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bodas y graduaciones.</li> </ul>	<b>Perros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aniversarios.</li> </ul>

Tabla 4: Matriz Boston Consulting aplicada a Vanguardia Eventos

La gráfica de la Matriz BCG para Vanguardia Eventos muestra cómo se distribuyen los diferentes tipos de eventos que organiza la empresa en función de su participación en el mercado y el crecimiento del mercado.

En el cuadrante de Estrellas (alta participación en el mercado y alto crecimiento), se encuentran las pedidas de mano y los cumpleaños. Estos eventos están en una fase de rápido crecimiento y son altamente rentables para la empresa, por lo que Vanguardia Eventos debería continuar invirtiendo en ellos para mantener su liderazgo en el mercado.

En el cuadrante de Vacas Lecheras (alta participación en el mercado y bajo crecimiento), se ubican las bodas y graduaciones. Estos eventos generan ingresos constantes y estables,

representando una base sólida para la empresa. La estrategia aquí debe centrarse en mantener la calidad y eficiencia operativa para seguir aprovechando estos ingresos.

En el cuadrante de Incógnitas (baja participación en el mercado y alto crecimiento), se encuentran los eventos corporativos y de entretenimiento. Estos segmentos tienen un alto potencial de crecimiento, pero actualmente tienen una participación de mercado limitada. Vanguardia Eventos debe evaluar si vale la pena invertir en estos eventos para convertirlos en Estrellas en el futuro.

Finalmente, en el cuadrante de Perros (baja participación en el mercado y bajo crecimiento), se sitúan los aniversarios. Estos eventos no son muy rentables y tienen un crecimiento limitado. La empresa debe considerar si continuar ofreciendo estos eventos o si es mejor redirigir los recursos hacia segmentos más prometedores.

En resumen, la matriz sugiere que Vanguardia Eventos debería enfocarse en consolidar sus Estrellas, mantener sus Vacas Lecheras, evaluar el potencial de sus Incógnitas y reconsiderar la inversión en los Perros para optimizar su cartera de productos y asegurar un crecimiento sostenible.

## **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica**

La matriz cuantitativa de planificación estratégica es una herramienta vital en la gestión empresarial, permitiendo la evaluación y el análisis numérico de diversos aspectos relacionados con la estrategia organizacional. Según Kaplan y Norton (1996), esta matriz se centra en la identificación y medición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que reflejan el desempeño actual y futuro de la empresa. Además, como señalan Grant y Jordan (2015), la matriz cuantitativa proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, al ofrecer datos objetivos y métricas tangibles sobre aspectos como ingresos, costos, participación de mercado y eficiencia operativa. La aplicación de esta herramienta permite a las organizaciones monitorear su progreso, identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera oportuna, lo que contribuye a la consecución de sus objetivos estratégicos a largo plazo.

La construcción de esta matriz implica varias etapas metodológicas: primero, se identifican los KPIs relevantes para la estrategia de la empresa; segundo, se recopilan datos sobre estos indicadores y se asignan pesos en función de su importancia relativa; y tercero, se calculan puntajes agregados para evaluar el desempeño general de la organización.

Tabla 22. MCPE para Objetivo N° 1

OBJETIVO N° 1: Garantizar que todo el personal reciba la capacitación y adiestramiento necesario para alcanzar la participación plena en el proceso de mejoramiento integral de la organización.							
Factores Críticos para el Éxito	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		CA	CP	CA	CP	CA	CP
<b>OPORTUNIDADES</b>							
O1. Apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y alianzas con productores nacionales, para el suministro y distribución de alimentos.	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51
O3. Ubicación geográfica estratégica para la comercialización, tanto a nivel administrativo como de los establecimientos.	0,18	2	0,36	2	0,36	1	0,18
<b>AMENAZAS</b>							
A2. Dificultad para obtener relaciones con proveedores, debido a la posición política de la empresa.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
A5. Mercado con gran cantidad de competidores.	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
<b>FORTALEZAS</b>							
F1. Alternativa importante en venta y distribución de alimentos.	0,10	2	0,20	1	0,10	3	0,30
F2. Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la organización.	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24
F4. Oportunidades de ascensos y crecimiento profesional dentro de la organización.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
F5. Software de inventarios SAP administrativo.	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
F6. Interés por parte de la Dirección General en resolver los problemas generales de la Organización	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>							
D1. Sistemas de inventarios no estandarizados o definidos.	0,05	3	0,15	4	0,20	1	0,05
D5. Poco seguimiento a través de sistemas de gestión.	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03
D6. Falta de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	0,02	4	0,08	2	0,04	4	0,08
D7. Descripciones de unidades, funciones y cargos definidas, más no acatadas en su totalidad.	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
D10. Algunas personas no cumplen funciones de acuerdo al cargo ejercido.	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,12</b>		<b>3,40</b>		<b>2,87</b>		<b>2,87</b>

Ilustración 16: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Nota: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, Monografías,2022 [Fotografía], <https://www.monografias.com/docs112/disenio-plan-posicionamiento-estrategico-y-gestion/disenio-plan-posicionamiento-estrategico-y-gestion2>

## Aplicación Práctica

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) permite evaluar y priorizar estrategias basadas en factores clave internos y externos, asignando pesos y calificaciones para determinar la viabilidad y efectividad de cada estrategia. A continuación, se presenta una MCPE para Vanguardia Eventos:

Factores	Peso	F101	Peso	F202	Peso	F303	Peso	D104	Peso	D205	Peso	F4A1	Peso	F5A3	Peso	D3A2	Peso	D4A5	Peso
Experiencia de 25 años en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Alta calidad y personalización	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Equipo creativo y comprometido	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Fuere reputación en la comunidad	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Relaciones sólidas con proveedores	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Falta de herramientas financieras	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Procesos operativos no estandarizados	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Capacidad limitada para manejar	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Dependencia de proveedores externos	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Limitada presencia en el mercado	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Creciente demanda de eventos personalizados	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Aumento de interés en eventos temáticos y personalizados	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Expansión del mercado de eventos comparativos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Desarrollo de nuevas tecnologías en la organización de eventos	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Alta competitividad en el mercado local	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Fluctuaciones económicas que afectan el gasto en eventos	0,1	0	0	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Cambios en las regulaciones ambientales y de seguridad	0,05	0	0	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Dependencia del clima para eventos al aire libre	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Cambios en las preferencias de los clientes	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
			5,35		6,35		5,55		5,4		5,7		5,5		5,6		5,35		4,95

Tabla 5: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica aplicada a Vanguardia Eventos

Con base en la MCPE, las estrategias más viables y efectivas para Vanguardia Eventos son desarrollar acuerdos de contingencia con proveedores (F5A3), innovar en eventos temáticos personalizados (F2O2), y estandarizar procesos operativos (D2O5).

En base a esto, se debe dar prioridad de manera objetiva a la estrategia F2O2: innovar en eventos temáticos personalizados, debido a que la misma se alinea perfectamente con las fortalezas que tiene Vanguardia Eventos a nivel interno por lo que se focalizarían en una oportunidad directa hacia un mercado creciente, así como también debido a que combina una sinergia de elementos

como la personalización de eventos lo cual se direcciona directamente con lo que se busca en cada uno de los eventos que se estructuran a nivel empresarial.

## **RESULTADOS**

### **Categorización de respuestas Entrevista con la contadora de Vanguardia**

#### **Eventos: Patricia Verdugo**

#### **Procesos Operativos Claves**

Los procesos operativos en Vanguardia Eventos no están formalmente establecidos ni documentados. Cada persona tiene asignada una tarea específica, como la decoración de mesas y dulces, la iluminación y el montaje, pero no existen medidas estandarizadas para asegurar la calidad en estos procesos.

#### **Gestión de Calidad**

La calidad de los servicios se basa en la asignación de responsabilidades a diferentes personas para cada aspecto del evento. Sin embargo, no hay procedimientos o estándares de calidad formalmente definidos y documentados.

#### **Logística y Coordinación**

La logística y la coordinación de eventos son manejadas principalmente por la Gerente de la empresa, con asistencia ocasional de sus ayudantes. No se utiliza tecnología para mejorar la eficiencia operativa, y no existen procedimientos documentados para estas actividades.

#### **Tecnología y Eficiencia Operativa**

No se utilizan tecnologías avanzadas en las operaciones actuales. La empresa no ha invertido en herramientas digitales para mejorar la eficiencia o la gestión de inventarios. Sin embargo la empresa ocupa la aplicación Trello para planificación.

## **Satisfacción del Cliente y Feedback**

La satisfacción del cliente se evalúa a través de la observación directa y la recopilación de videos y fotos de los eventos, los cuales se publican en redes sociales. No existe un sistema formal para recoger feedback de los clientes.

## **Marketing y Promoción**

La empresa utiliza únicamente las redes sociales para marketing y promoción. La efectividad de las campañas se medía anteriormente mediante el seguimiento de las interacciones en redes sociales, pero no se han implementado otros métodos recientemente. No hay una persona dedicada específicamente a la tarea de mkt, esta tarea está a cargo de la gerente de la empresa.

## **Canales de Venta y Promoción**

Las redes sociales son el principal canal de venta y promoción de los servicios.

## **Relación con los Clientes**

La relación con los clientes se gestiona inicialmente a través de redes sociales y posteriormente por la gerente, quien coordina directamente con los clientes una vez asegurado el evento.

## **Análisis de Mercado y Competencia**

No se realiza un análisis de mercado ni competencia regular. La innovación en servicios y productos se basa en la capacitación continua del equipo, quien busca estar al tanto de las tendencias del mercado.

## **Creatividad e Innovación**



La creatividad y generación de nuevas ideas se fomentan a través de la capacitación constante del equipo. La empresa se mantiene al día con las tendencias mediante actualizaciones en redes sociales.

## **Evaluación de Nuevos Proyectos**

La viabilidad y el impacto de nuevos proyectos se evalúan mediante la implementación parcial en eventos, utilizando fotos y videos para presentarlos a futuros clientes.

## **Inversión en Tecnología**

Hasta el momento, no se ha destinado un presupuesto específico para la implementación de nuevas tecnologías. Sin embargo, se da uso a Trello para el tema administrativo y redes sociales. Para el desarrollo de las actividades si se cuenta con varios equipos.

## **Competencia y Posicionamiento**

Vanguardia Eventos no tiene una competencia directa debido a su amplia gama de servicios que incluye planificación de bodas, alquileres y decoración. Se posiciona bien en el mercado y es reconocida como una de las mejores empresas en su sector.

## **Oportunidades de Mercado**

Actualmente, no se están explorando nuevos segmentos de mercado ni tampoco ampliarnos a otra ciudad. La empresa se enfoca en ofrecer servicios para bodas, graduaciones, bautizos y eventos similares.

## **Impacto Económico y Políticas**

La empresa se ha beneficiado tributariamente del régimen RIMPE, pero este beneficio no se mantendrá en el futuro. Las regulaciones actuales no afectan significativamente a la empresa, y no se han implementado estrategias específicas para mitigar riesgos económicos. La empresa cumple con las normativas locales, permiso de funcionamiento, patente.

### **Valor compartido**

La empresa tiene un alto compromiso con el desarrollo de la ciudad y el fortalecimiento de los pequeños emprendedores y artesanos por esta razón Vanguardia Eventos solo trabaja y genera nexos con este tipo de negocios fomentando una red colaborativa y de apoyo sostenido que contribuye dinamizar la economía local y la calidad de los productos y procesos

### **Planificación Financiera**

La estabilidad financiera de la empresa es sólida, gracias a un buen número de bodas y eventos que han generado ingresos significativos. Los presupuestos son aprobados por los clientes, y se maneja un anticipo del 50% para asegurar los servicios y la coordinación de proveedores.

### **Control de Costos**

El control de costos se basa en el precio de la última compra y cotizaciones actualizadas de proveedores. No se ha implementado un sistema de control financiero formal.

### **Tecnologías Emergentes**

No se han identificado tecnologías emergentes que impacten actualmente en la industria de eventos. Las plataformas y herramientas digitales utilizadas se limitan a redes sociales como Facebook, TikTok e Instagram.

## **Seguridad y Privacidad de Datos**

La seguridad y privacidad de los datos de los clientes se aseguran mediante la obtención de su consentimiento antes de publicar cualquier información o material visual relacionado con sus eventos.

## **Cumplimiento Legal**

La empresa cumple con las normativas legales aplicables, especialmente en el ámbito tributario, a través de la contadora. Los contratos con proveedores y clientes son en su mayoría verbales, aunque también existen contratos escritos.

## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional de Vanguardia Eventos es vertical, con la gerente tomando la mayoría de las decisiones. Los principios y valores de la empresa incluyen organización, cumplimiento y fidelidad. Esta estructura refleja una jerarquía estricta y una centralización del poder, donde las decisiones importantes son dirigidas desde la alta dirección hacia los niveles inferiores. Según Edgar Schein, una cultura organizacional vertical se caracteriza por artefactos y comportamientos visibles como la comunicación descendente y el control centralizado, valores declarados que enfatizan la disciplina y la responsabilidad, y supuestos subyacentes que sostienen la creencia en la autoridad centralizada como la forma más eficiente de gestionar la organización. Esta configuración puede ser efectiva para mantener un control rígido y una ejecución uniforme de las políticas, aunque también puede limitar la flexibilidad y la capacidad de innovación dentro de la empresa (Schein, 2017).

## **Desarrollo y Capacitación de Empleados**

No existen estrategias formales de capacitación para los empleados sin embargo se desarrollaron procesos de formación conforme la necesidad o la aparición de nuevas tendencias. El desempeño

de los empleados no se evalúa mediante un método estructurado, y no hay planes de sucesión para roles críticos.

## **Impacto de Condiciones Externas**

La empresa no ha visto afectaciones significativas debido a la inseguridad, conflictos internos o cambios de gobierno recientes. Las regulaciones ambientales, como la ley del plástico de un solo uso, no han tenido un impacto directo.

## **Análisis**

Vanguardia Eventos se centra en ofrecer servicios personalizados y de calidad a través de una estructura operativa simple y flexible, liderada por la señora Jeanette. La empresa se apoya fuertemente en redes sociales para la promoción y gestión de clientes, y ha logrado mantener una estabilidad financiera a pesar de no contar con procesos documentados o tecnologías avanzadas. Las áreas de oportunidad incluyen la formalización de procesos, implementación de tecnologías para la gestión operativa y financiera, y el desarrollo de estrategias de capacitación y evaluación para los empleados.

## **Interpretación de la Entrevista con la Gerente General de Vanguardia Eventos: Janeth Quezada**

Janeth Quezada es la propietaria y fundadora de Vanguardia Eventos, una empresa de planificación y diseño de bodas. Fundó la empresa hace 12 años como un plan alternativo, pero con el tiempo, se convirtió en su principal enfoque profesional. Aunque tuvo un comienzo difícil debido a la falta de una estructura empresarial completa, su dedicación y autoformación le permitieron establecer una empresa integral de planificación de bodas que ofrece una amplia gama de servicios.

Janeth destaca la importancia de proporcionar un servicio integral para las novias, abarcando todos los aspectos necesarios para su gran día. Ha construido una red de proveedores confiables que apoyan su trabajo, permitiéndole ofrecer un servicio completo que incluye diseño floral, decoración, planificación y desarrollo del evento. Su equipo varía en tamaño según la magnitud del evento, y cuenta con personal permanente y trabajadores eventuales, además de un apoyo administrativo clave en la contabilidad.

La empresa maneja inventarios amplios y detallados, con varias bodegas dedicadas a diferentes tipos de materiales y equipos necesarios para las bodas. Janeth también ha invertido en transporte propio para asegurar que todos los elementos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones al lugar del evento. A pesar de no tener una formación formal en finanzas, ha aprendido a manejar los aspectos económicos de su negocio con el apoyo de su contadora, y ha creado un sistema de precios basado en sus costos y utilidades necesarias.

Uno de los desafíos principales que enfrenta Janeth es la competencia en precios, ya que muchas novias optan por servicios más económicos sin considerar la calidad. Esto puede ser frustrante, especialmente cuando los clientes no quedan satisfechos con servicios más baratos. Janet enfatiza la importancia de demostrar la calidad y los resultados de su trabajo a través de testimonios y muestras visuales para ganar la confianza de las novias.

En términos de innovación, Janeth se mantiene al día con las tendencias y continuamente busca capacitarse, asistiendo a cursos y obteniendo certificaciones tanto a nivel nacional como internacional. Esto le permite ofrecer ideas frescas y creativas a sus clientes, manteniendo su empresa a la vanguardia en el sector de eventos.

La economía y la seguridad son factores que también influyen en su negocio. La inestabilidad económica puede afectar los presupuestos de los clientes, pero Janet se adapta ofreciendo opciones creativas y ajustando los costos sin comprometer la calidad. La seguridad en el país también ha llevado a que Cuenca, su ciudad, se convierta en un destino atractivo para bodas de personas de otras regiones.

Janeth valora la formación continua y la profesionalidad, no solo en ella misma sino también en su equipo. Considera que la clave del éxito de su empresa radica en la capacitación constante y en rodearse de personas competentes y disciplinadas. Además, la relación con los

clientes se basa en la confianza y el cumplimiento de los acuerdos contractuales, asegurando que cada boda se realice según lo planeado y superando las expectativas de los novios.

En resumen, Janeth Quezada ha logrado transformar un pequeño emprendimiento en una empresa exitosa y reconocida en la planificación de bodas, gracias a su dedicación, creatividad, y compromiso con la calidad y la innovación. Su capacidad para adaptarse a las circunstancias y su enfoque en la formación continua son fundamentales para su éxito en un mercado competitivo y en constante cambio.

## **Resultados Generales de la Investigación**

La investigación sobre Vanguardia Eventos ha arrojado una serie de hallazgos clave que ofrecen una visión completa sobre la situación actual y las perspectivas futuras de la empresa. En primer lugar, se ha confirmado que la empresa tiene una sólida reputación en el mercado local de Cuenca, destacándose por su enfoque en la personalización y la alta calidad de los servicios ofrecidos. Los eventos sociales, como bodas, cumpleaños y graduaciones, constituyen el núcleo de su negocio, y la demanda por estos servicios ha sido consistente, proporcionando una base financiera estable.

Un aspecto destacado en la investigación es el uso efectivo de redes sociales y estrategias de marketing digital por parte de Vanguardia Eventos. Estas herramientas han sido cruciales para atraer y retener clientes, permitiendo a la empresa mantenerse relevante y visible en un mercado competitivo. Sin embargo, la investigación también ha revelado áreas que requieren atención. La falta de procesos formalizados y sistemas de control financiero ha sido identificada como una debilidad significativa. La gestión de costos y la eficiencia operativa pueden mejorar considerablemente con la implementación de sistemas más estructurados y formales.

En términos de recursos humanos, las entrevistas con el personal han subrayado la importancia de la formación continua y la adaptación a las tendencias del mercado. El equipo de Vanguardia Eventos está comprometido y apasionado, pero la capacitación constante es esencial para mantener y mejorar la calidad del servicio. Además, se ha identificado una creciente demanda por parte de los clientes hacia prácticas sostenibles y ecológicas. Esto ha llevado a la empresa a incorporar consideraciones ambientales en la planificación de eventos, como la reducción del uso

de plásticos de un solo uso y el reciclaje, respondiendo a la normativa ecuatoriana y a las expectativas de los consumidores.

La evaluación financiera de Vanguardia Eventos ha mostrado estabilidad, aunque también ha puesto de manifiesto la necesidad de una mayor formalización en la gestión financiera. La empresa ha mantenido una base de ingresos constante gracias a la demanda de sus servicios, pero la eficiencia y el control de costos son áreas que podrían beneficiarse de mejoras. Además, la empresa enfrenta desafíos relacionados con la competencia y las fluctuaciones económicas, que requieren estrategias adaptativas para mitigar sus efectos.

Finalmente, la investigación ha resaltado la importancia de la tecnología en la modernización de la empresa. La adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, como aplicaciones de planificación de eventos y sistemas de coordinación en línea, ha mejorado la eficiencia y la calidad de los servicios. El uso de drones y otros equipos de alta tecnología para registrar eventos ha añadido valor a la oferta de Vanguardia Eventos, permitiendo una mejor documentación y difusión en redes sociales.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada en torno a la generación de una planificación estratégica para Vanguardia Eventos, permitió que se alcance consolidar su posición en el mercado y asegurar su crecimiento sostenible. En donde, la empresa cuencana, ha demostrado ser un actor destacado en la organización de eventos dentro y fuera de la ciudad, siendo gracias a su enfoque en la personalización y la alta calidad de sus servicios que la misma ha alcanzado a ser quien es en la actualidad sin un plan estratégico y otras herramientas que han sido analizadas y trabajadas en la presente investigación. Es en este sentido que, para mantener y mejorar esta posición, es esencial que la empresa adopte una serie de medidas estratégicas.

Para empezar, es fundamental encaminar a la empresa en pro de la formalización de procesos internos y la implementación de sistemas de control financiero, debido a que la falta de estos sistemas representa un aspecto que genera vulnerabilidades que podría afectar la eficiencia operativa y la gestión de costos operativos para la empresa. Establecer procesos estructurados permitirá una mejor planificación y ejecución de eventos, así como una gestión financiera más transparente y eficiente. Esto no solo mejorará la operatividad diaria, sino que también proporcionará una base más sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Como segundo aspecto a ser considerado se encuentra la inversión en tecnologías emergentes y la capacitación continua del personal, debido a que estos serán determinantes para mantener la competitividad de Vanguardia Eventos con otras empresas que se encuentran enfocadas en el mismo campo empresarial. La adopción de nuevas tecnologías, como aplicaciones de planificación adicionales a las ya existentes y herramientas de coordinación en línea, ha demostrado ser beneficiosa en otras empresas por lo que su implementación en esta empresa permitirá alcanzar grandes resultados. Continuar en esta línea de innovación tecnológica permitirá a Vanguardia Eventos ofrecer servicios de mayor calidad y eficiencia. Además, la capacitación constante del personal asegurará que el equipo esté siempre actualizado con las últimas tendencias y mejores prácticas del mercado.

Tercero, las prácticas sostenibles están ganando relevancia. Vanguardia Eventos ya ha comenzado a adaptarse a la creciente demanda de eventos más ecológicos. Continuar y ampliar



estas prácticas no solo cumplirá con las normas ambientales, sino que también mejorará la reputación de la empresa como líder en responsabilidad social. Esto incluye reducir el uso de plástico de un solo uso, elegir lugares sostenibles y usar materiales reciclables.

Como siguiente paso, la empresa debe fortalecer sus estrategias de fidelización y marketing digital, para poder posicionarse de mejor manera en el mercado actual, es decir, debe enfocarse en las tendencias que se encuentran fundamentadas en el medio. Aunque Vanguardia Eventos ha utilizado eficazmente las redes sociales para atraer clientes, hay oportunidades para mejorar y expandir estas estrategias. Implementar programas de fidelización más robustos y aumentar la presencia en plataformas digitales puede ayudar a atraer nuevos segmentos de mercado y consolidar las relaciones con los clientes existentes. Esto es particularmente importante en un mercado donde la competencia es intensa y la diferenciación es clave.

En conclusión, Vanguardia Eventos tiene una sólida base sobre la cual debe tomar medidas estratégicas específicas para garantizar su expansión y sostenibilidad en el futuro. La empresa podrá mantenerse competitiva y liderar el mercado de eventos en Cuenca y más allá al formalizar procesos, invertir en tecnología y capacitación, implementar prácticas sostenibles y fortalecer estrategias de marketing. Estas acciones ayudarán a Vanguardia Eventos a estar bien preparada para abordar los desafíos del entorno y aprovechar las oportunidades.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación, se adjunta un listado de recomendaciones que permitirán optimizar y fortalecer la operación de Vanguardia Eventos a corto y largo plazo, asegurando que la misma pueda posicionarse con un crecimiento favorable y sostenible en un mundo empresarial competitivo como el que forma parte:

- **Formalizar procesos internos:** Vanguardia Eventos debe implementar sistemas de gestión de proyectos para estandarizar operaciones y de esta manera poder estructurar de mejor forma su manejo y control.
- **Mejorar el control financiero:** Adoptar políticas de auditoría interna y software de contabilidad.
- **Invertir en tecnología:** Invertir a mayor escala en la adquisición de tecnologías emergentes para mejorar servicios.
- **Capacitación continua del personal:** Desarrollar programas de formación continua para quienes conforman la empresa
- **Implementar prácticas sostenibles:** Adoptar políticas que giren en torno a la Agenda 2030 y se enfoquen en la reducción de plásticos y promover eventos verdes.
- **Fortalecer el marketing digital:** Mejorar su presencia en redes sociales con un enfoque hacia su público objetivo por medio de una correcta segmentación que se enfoque en un target orgánico y en el desarrollo de contenido de valor.
- **Desarrollar programas de fidelización:** Vanguardia Eventos se debe enfocar en generar una comunidad de clientes clave o potenciales por lo que debe buscar mecanismos de fidelización como es el caso de la creación de beneficios exclusivos para clientes recurrentes.
- **Optimizar la experiencia del cliente:** Implementar nuevos sistemas de CRM para personalizar servicios, en donde, puedan los clientes tener una primera experiencia para su evento y de esta forma poder mejorar la satisfacción y experiencia-

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Avila, R. (2021). *Estrategias empresariales en el siglo XXI*. Editorial Académica.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29-38.
- Blanco, J., Cantorna, A., & Aibar, E. (1999). *Gestión de la calidad total*. Editorial Ariel.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Carmona, M., & González, J. (2013). *Planificación estratégica para pequeñas y medianas empresas*. McGraw-Hill.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Coulter, M. (2018). *Strategic management in action (7th ed.)*. Pearson.
- David, F. R. (1989). *Strategic management*. Merrill Publishing Company.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases (13th ed.)*. Prentice Hall.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.)*. Pearson.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Espinoza, M., Sánchez, L., & Vásquez, R. (2018). *Innovación y desarrollo en el sector empresarial*. Editorial Universitaria.

- Fernandez, P., & Rodriguez, J. (2016). *Gestión estratégica en la práctica*. Pearson.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2013). *Service management: Operations, strategy, information technology* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Galcerán, J., & García, M. (2016). *Nuevas tendencias en la gestión empresarial*. Editorial Deusto.
- Getz, D. (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Butterworth-Heinemann.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.
- Grant, R. M., & Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy* (2nd ed.). Wiley.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Management: A competency-based approach* (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2008). *Strategic management theory: An integrated approach* (9th ed.). Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy* (6th ed.). Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice Hall.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

La República. (2024). Presidente Daniel Noboa declara estado de excepción en territorio nacional.

La República. <https://www.lexis.com.ec/noticias/presidente-daniel-noboa-declara-estado-de-excepcion-en-territorio-nacional>

Litardo, R., Pérez, J., & Zambrano, L. (2022). *Innovación en la gestión empresarial*. Editorial Universitaria.

Matthews, D. (2015). *Strategic event management: An international approach* (3rd ed.). Routledge.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy bites back: It is far more, and less, than you ever imagined*. Pearson.

Osorio, L. (2003). *Gestión empresarial y estrategias competitivas*. Editorial Universitaria.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic management: Planning for domestic and global competition* (14th ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Primicias. (2024). Daniel Noboa decreta alza del IVA al 15% en Ecuador. Primicias. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/presidente-noboa-decreta-alza-del-iva/>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

UHY Ecuador. (2024). *Aumento del IVA en Ecuador: Cambios y Perspectivas*.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (14th ed.). Pearson.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Preguntas base para la generación de entrevistas**

¿Cómo trabaja la empresa Vanguardia Eventos ?

¿Como describiría la cultura organizacional de la empresa? Es mas vertical o mas horizontal?

¿Que principios y valores que tiene la empresa? ¿Cuál es el significado de cada uno?

¿Qué entendería por esto?

### **Auditoria interna**

¿Que principios y valores considera que tiene la empresa?

¿Qué estrategias se implementan para el desarrollo y capacitación de los empleados?

¿Cómo se mide el desempeño de los empleados y qué métricas se utilizan?

OPCIONAL: ¿Existe un plan de sucesión para roles críticos dentro de la empresa? ¿Cuántas personas trabajan, como se establece la rotación de los empleados, de donde son, cuál es su género: hombres mujeres, cuál es su edad?

¿Cómo se maneja la comunicación interna y la participación de los empleados en la toma de decisiones?

¿Como se planifica la semana, como se establecen los mecanismos de planificación de cada evento, y como es la comunicación interna, es decir, por que medios se realiza?

¿Qué estrategias se implementan para fidelizar a los clientes y atraer nuevos segmentos de mercado?

¿Qué plataformas y herramientas digitales se utilizan para la gestión de eventos?

¿Cómo se asegura la seguridad y privacidad de los datos en la gestión de eventos?

## **Finanzas**

¿Cómo evalúa la estabilidad financiera actual de Vanguardia Eventos?

¿Como maneja el área financiera la empresa?

¿Se cuenta con un software de manejo de inventarios, de datos, se debe implementar un software?

OPCIONAL ¿Qué métodos utiliza la empresa para el control de costos y la gestión presupuestaria?

OPCIONAL ¿Cómo se lleva a cabo la planificación financiera a largo plazo?

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos y cómo se gestionan?

¿Qué sistemas de control financiero y auditoría interna existen para asegurar la precisión de los informes financieros?

## **Operaciones y Procesos Internos**

¿Cuáles son los procesos operativos clave de Vanguardia Eventos y cómo se gestionan?

¿Qué medidas se implementan para asegurar la calidad en los servicios ofrecidos?

¿Cómo se gestiona la logística y la coordinación de eventos?

¿Qué tecnologías se utilizan para mejorar la eficiencia operativa?

¿Existen procedimientos documentados para la planificación y ejecución de eventos?

## **Marketing y Ventas**

¿Cómo se mide la satisfacción del cliente y se recoge su feedback?

¿Qué estrategias de marketing utiliza la empresa para atraer y retener clientes?

¿Cómo se mide la efectividad de las campañas de marketing?

¿Cuáles son los canales principales de venta y promoción de servicios?

¿Cómo se gestiona la relación con los clientes y se asegura su satisfacción?



¿Qué análisis de mercado y competencia se realizan regularmente?

### **Innovación y Desarrollo**

¿Qué procesos existen para la innovación en servicios y productos?

¿Cómo se fomenta la creatividad y la generación de nuevas ideas dentro de la empresa?

¿Qué estrategias se utilizan para mantenerse al día con las tendencias del mercado y la tecnología?

¿Cómo se evalúa la viabilidad y el impacto de nuevos proyectos o servicios?

¿Qué inversión se destina al desarrollo e implementación de nuevas tecnologías?

### **Auditoría Externa**

#### **Análisis del Entorno Competitivo**

¿Quiénes son los principales competidores de Vanguardia Eventos en el mercado?

¿Qué tendencias y cambios se observan en la industria de organización de eventos?

¿Cómo se posiciona la empresa en comparación con sus competidores?

¿Qué barreras de entrada existen en el mercado y cómo las maneja la empresa?

¿Qué oportunidades de mercado se están explorando actualmente?

#### **Evaluación del Entorno Económico**

¿Cómo afectan las condiciones económicas actuales a la demanda de servicios de eventos?

¿Qué políticas económicas y regulaciones impactan en la empresa?

¿Cómo se gestionan los riesgos económicos, como fluctuaciones en la demanda o costos operativos?

¿Qué estrategias se implementan para mitigar los riesgos económicos externos?

¿Cómo se proyecta el crecimiento económico y su impacto en el sector de eventos?

¿Considera que el incremento del Iva al 15% generó un impacto?

¿Considera que factores como la guerra de Ucrania, las relaciones con México y otros generaron una afección o no?

### **Análisis de Clientes y Mercado**

¿Quiénes son los clientes principales y cuál es su perfil demográfico?

¿Qué necesidades y expectativas tienen los clientes respecto a los servicios de eventos?

¿Qué cambios en el comportamiento del consumidor se han observado recientemente?

### **Evaluación Tecnológica**

¿Qué tecnologías emergentes están impactando la industria de eventos?

¿Cómo se adapta Vanguardia Eventos a los avances tecnológicos en su campo?

¿Qué inversiones se han hecho en tecnología para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente?

### **Análisis Legal y Regulatorio**

¿Qué regulaciones específicas afectan a la organización y gestión de eventos?

¿Cómo asegura la empresa el cumplimiento de todas las normativas legales aplicables?

¿Qué medidas se toman para gestionar los riesgos legales asociados a los eventos?

¿Cómo se manejan los contratos y acuerdos con proveedores y clientes?

¿Qué políticas de responsabilidad social y ética empresarial se siguen?

¿Estados de excepción afecta?

¿Creciente inseguridad?

¿Guerra interna nos afecta?

¿Cambio de gobierno?

¿La ley de plásticos de un solo uso afecta?

¿Patentes y permisos de funcionamiento?

## **Anexo 2: Informe consentido**

### **Informe Consentido**

El presente documento tiene como objetivo obtener el consentimiento informado de los participantes para la realización de entrevistas en el marco de la investigación de grado titulada "Plan Estratégico de Vanguardia Eventos" previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. Esta investigación busca desarrollar un plan estratégico integral que permita a Vanguardia Eventos mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado de organización de eventos en Cuenca, Ecuador.

#### **Objetivos de la Investigación:**

- Desarrollar un modelo de plan estratégico para la empresa Vanguardia Eventos, permitiendo establecer los parámetros generales y específicos para su gestión, planificación y manejo financiero.
- Establecer los antecedentes del sector y análisis del mercado.
- Realizar un análisis situacional de la empresa, definir objetivos a corto mediano y largo plazo.
- Identificar las estrategias que contribuyan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

#### **Participación Voluntaria:**

La participación en esta investigación es completamente voluntaria. Los participantes pueden retirarse en cualquier momento sin necesidad de justificar su decisión y sin que esto afecte de ninguna manera su relación con la empresa.

**Confidencialidad:**

Toda la información proporcionada será tratada con la máxima confidencialidad. Los datos recopilados se utilizarán exclusivamente para fines de esta investigación y se presentarán de manera agregada.

**Procedimiento:**

Las entrevistas serán realizadas de manera presencial o virtual por la plataforma “Zoom”, según la preferencia del participante. Se espera que cada entrevista dure aproximadamente 45 minutos. Durante la entrevista, se harán preguntas sobre diversos aspectos de la operación de Vanguardia Eventos, incluyendo procesos operativos, estrategias de marketing, gestión financiera y prácticas sostenibles.

**Beneficios:**

La participación en esta investigación no conlleva beneficios directos para los participantes. Sin embargo, su colaboración ayudará a desarrollar un plan estratégico que podría mejorar significativamente las operaciones y la competitividad de Vanguardia Eventos.

**Riesgos:**

No se anticipan riesgos significativos para los participantes. Se garantiza que las preguntas serán respetuosas y no invasivas.

**Contacto:**

Para cualquier duda o información adicional sobre esta investigación, puede contactarse con nosotros:

María de Lourdes Ochoa

Mg. Juanita Bersosa Webster

**TESISTA INVESTIGADORA**

**DIRECTORA DE LA INVESTIGACIÓN**

[luliochoa@es.uazuay.edu.ec](mailto:luliochoa@es.uazuay.edu.ec)

[jbersosa@uazuay.edu.ec](mailto:jbersosa@uazuay.edu.ec)

Telf. 0988166656

Telf: 0994076299

**Consentimiento:**

Al firmar este documento, usted declara que ha sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y riesgos de esta investigación, y que acepta participar de manera voluntaria.

-----

Firma del Entrevistado

-----

Nombre del Entrevistado

-----

Número de Cédula del Entrevistado

-----

Correo del Entrevistado

-----

Fecha de la Entrevista

### **Anexo 3: Entrevista con la contadora de la empresa Patricia Verdugo**

#### **¿Cómo trabaja la empresa Vanguardia Eventos?**

La empresa Vanguardia eventos trabaja a través de las plataformas digitales se separa una cita se conversa con el cliente por lo general esta cita no tiene costo y si el cliente le gusta o le parece se agenda una fecha en la cual se le va a dar una asesoría especializada personalizada para cada cliente dependiendo del tipo de evento según las necesidades de los clientes se les obsequia paquetes y se arma presupuestos los cuales después son aprobados por el cliente y se elaboran los respectivos documentos para garantizar el trabajo

#### **¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa es más vertical o más horizontal?**

Al momento es vertical pues todas las decisiones se basan en la dueña y no hay más personas que tomen decisiones respecto a cómo se organiza la empresa

#### **¿Qué principios y valores tiene la empresa?**

Los principios y valores que tiene la empresa son organización, cumplimiento, fidelidad. Respecto a la organización es un punto clave para el desarrollo del de la empresa pues si no está organizado no puede llevar a cabo los trabajos ya que como bien se sabe son servicios y esto se presta en una sola vez y no se puede volver a repetir entonces es un punto clave en la organización y lo que es el desarrollo del del servicio así como llevar organizado también los documentos y los archivos de cada de cada boda

## **¿Qué estrategias implementan para el desarrollo y capacitación de los empleados?**

Al momento no cuenta con estrategias de capacitación como tal pues no hay varios cargos para poder hacer ese proceso siendo quien se encarga de desarrollar las capacitaciones sería la misma dueña dependiendo de las necesidades cómo se mide el desempeño de los empleados y qué métrica se utilizan al momento no hay como un método de evaluar el desempeño de los empleados ni planes de sucesión para roles críticos al momento se cuenta con personal que es fijo y personal que se contrata bajo prestación de servicios pues no son necesarios que estén todo el día trabajando en la empresa personal fijo son tres personas y el personal que es bajo servicios son varias personas son varios servicios que los cuales emiten su factura entonces por lo tanto no hay rotación de empleados la mayoría de personal es son mujeres lo que es el personal fijo y hay también hombres que son bajo servicios los cuales se encargan de hacer el proceso de estibar y otros procesos las mujeres se encargan de los procesos de decoración almacenaje.

## **¿Cómo se maneja la comunicación interna y la participación de los empleados en la toma de decisiones?**

La comunicación interna y la participación de los empleados en la toma de decisiones es muy poca la comunicación interna pues la dueña es quien toma las decisiones y no hay mayor participación de los empleados. Si se habla en porcentaje se podría decir que un 5% tal vez no más.

## **¿Cómo se planifica la semana, mecanismos de planificación de cada evento y cómo es la comunicación interna?**

El personal tiene con anticipación dependiendo de cuántos eventos haya por lo general una semana de anticipación para preparar el evento. Empiezan separando, limpiando, ordenando, disponiendo de un lugar específico para sacar todo lo que es decoración, cosas pequeñas y lo que es grande se tiene una lista en la cual el día del premontaje se llevan las cosas grandes. Entonces hay una persona

encargada que verifica que vayan todas las decoraciones, los insumos pequeños que estén bien guardados, pues como son cosas delicadas a veces pueden quebrar, dañar, romper, por lo tanto tienen que estar bien almacenadas, bien guardadas y cuando se va al despacho de las cosas grandes igual hay una persona que está encargada y está al tanto de qué cosas son las que tiene que llevarse. Es bastante importante el que hay un documento impreso pues a veces siempre hay cosas que se olvidan entonces en base a ese documento impreso se tiene separado todo.

Con respecto a lo que sería el cliente igual se viene anticipando por lo general con unas tres semanas, dos semanas es muy poco tiempo pero igual si se ha hecho y hay bodas que se planifican ya con seis meses, ocho meses hasta inclusive un año los cuales se va conversando con el cliente y el cliente sugiere y realiza cambios según las necesidades, según las ideas que ellos tengan. Al final una semana o dos semanas antes de la boda se realiza un ensayo de todo lo que se va a hacer y antes de aprobar los presupuestos se hace una exhibición de las bodas las cuales son similares a la que vaya a escoger la novia igual se hace una degustación de los dulces y si es que es el caso también de la comida.

### **¿Cuáles son los procesos operativos claves de Vanguardia Eventos y cómo se gestiona?**

Establecidos no hay.

### **¿Qué medios se implementan para asegurar la calidad en los servicios ofrecidos?**

Hay personas encargadas de cada proceso, por ejemplo la persona que se encarga de decorar las mesas, la persona que se encarga de decorar los dulces, la persona que se encarga de colocar las mesas, la iluminación, pero medidas como tal no existen.

### **¿Cómo se gestiona la logística y la coordinación de eventos?**



La logística y la coordinación del evento es manejado por la señora Jeanette y en algunos casos con ayuda de las asistentes.

### **¿Qué tecnologías se utilizan para mejorar la eficiencia operativa?**

Al momento no se ocupan tecnologías.

### **¿Existen procedimientos documentados?**

No, no existen procesos documentados.

### **¿Cómo se mira la satisfacción del cliente y se recoge su feedback?**

Muchas veces se ve a los clientes, se les hace un vídeo y se le pide que suban a las redes sociales y en las redes sociales hay bastante gente que ve los vídeos y se refiere a Vanguardia Eventos y lo que queda son únicamente las fotos y los vídeos y se muestra la aceptación, el agradecimiento y el agrado de los clientes a través de las fotos y los vídeos.

### **¿Qué estrategias de marketing utiliza la empresa para atraer y retener clientes?**

Pues únicamente las redes sociales.

### **¿Cómo se mide la efectividad de las campañas de marketing?**

Antiguamente se hacía un seguimiento de todas las chicas que se comunicaban a través de las redes sociales, se les llamaba y se coordinaba a ver si estaban o no interesadas todavía, pero no ha habido otro método.

### **¿Cuáles son los canales principales de venta y promoción de los servicios?**

Las redes sociales.

### **¿Cómo se gestiona la relación con los clientes y se asegura su satisfacción?**

Al principio son las redes sociales, pero después ya cuando se asegura el evento, es únicamente la persona que gestiona el evento, es la dueña, la encargada, la señora Jeanette.

### **¿Qué análisis de mercado y competencia se realiza regularmente?**

No hay como tal un análisis de mercado.

### **¿Qué procesos existen para la innovación en servicios y productos?**

La señora Jeanette, la dueña, es la persona encargada de realizar la investigación para poder mejorar los servicios y mejorar los productos. Está en continua capacitación, sea a nivel local, así como el nivel internacional también. Como el nombre de la empresa le indica, está siempre a la vanguardia con temas nuevos, novedosos y siempre poniendo nuevas ideas.

### **¿Cómo se fomenta la creatividad y la generación de nuevas ideas dentro de la empresa?**

Pues la licenciada Jeanette siempre está en constante capacitación para poder tener nuevas ideas y ser más creativa.

### **¿Qué estrategias se utilizan para mantenerse al día con las tendencias del mercado y la tecnología?**

Actualización en redes sociales y canales oficiales.

### **¿Cómo se evalúa la viabilidad y el impacto de los nuevos proyectos o servicios?**

Lo que se hace es poner parte del proyecto o servicio en alguna boda, tomar varias fotos y ofrecer esa idea, ese concepto a los clientes. O se pregunta al cliente cuál es la necesidad que él tiene, se implementa la idea, igual se gestiona a través de fotos y videos y los clientes o futuros clientes pueden apreciar a través de fotos o vídeos.

### **¿Qué inversión se destina al desarrollo de implementación de nuevas tecnologías?**

Al momento no se ha dedicado un presupuesto para implementar nuevas tecnologías.

### **¿Quiénes son los principales competidores de vanguardia de eventos en el mercado?**

Como tal, como Wedding Planner, hay varias personas, pero la empresa no se dedica únicamente a lo que es el servicio de Wedding Planner, sino también presta servicios de alquileres, de decoración, es un combo que abarca varias cosas, entonces no existe, digamos, una competencia directa, pero sí hay personas que se dedican a hacer parte de los servicios que realiza Vanguardia Eventos.

### **¿Qué tendencias y cambios observan en la industria de organización de eventos?**

Siempre está en constante cambio, eso es, si no se dice, una frecuencia trimestral será aproximadamente, porque siempre hay nuevas ideas, nuevos cambios, personas quieren hacer diferentes cosas, eso es, en la actualidad es a cada instante.

### **¿Cómo se posiciona la empresa en comparación con sus competidores?**

Como lo indicaba, no hay una competencia directa, pero Vanguardia Eventos es una de las mejores empresas que sí se posiciona, se posiciona en el mercado y tiene buenos referentes.

### **¿Qué oportunidades, qué barreras de entrada existen en el mercado y cómo las maneja la empresa?**

Como tal, no se han identificado barreras de entrada,

### **¿Qué oportunidades de mercado se están explorando actualmente?**

El mercado es el mismo, ofrecer los servicios de boda, post boda, bautizos, 15 años, por el momento no se ha visto implementar un nuevo segmento.

### **¿Cómo afectan las condiciones económicas actuales a la demanda de los servicios de eventos?**

Al momento no se ha visto afectado.

### **¿Qué políticas económicas y regulaciones impactan a la empresa?**

Para el año 2023 ha favorecido que la empresa se acoja al régimen RIMPE, porque le ha favorecido tributariamente al no generar un valor alto de impuestos, pero para este año la empresa va a tributar de otra manera, entonces ya no habría ese beneficio al cual se pudo acoger en el año 2023. Ahí también lo que es la ley de turismo, que al ser la empresa web de eventos no le afecta como tal, pero en partes sí le podría afectar.

### **¿Cómo se gestionan los riesgos económicos como fluctuaciones en la demanda o costos operativos?**

Por lo general se firma un contrato en el cual se estipula que todos los precios y servicios serán conforme a los presupuestos, pero se especifica que, por ejemplo, en casos extraordinarios como el COVID o alguna otra de fuerza mayor se hablará previamente con el cliente y se coordinará, no se hace nada sino es en coordinación con el cliente. Y de ser el caso, existe la posibilidad de devolver el dinero.

### **¿Qué estrategias se implementan para mitigar los riesgos económicos externos?**

No se han implementado estrategias al momento.

### **¿Cómo se proyecta el crecimiento económico y su impacto en el sector de eventos?**

No se ve afectado por lo que es una empresa que este año va a manejar lo que es el tema del IVA. Anteriormente no se veía afectado. Este año se va a hacer lo que son las declaraciones del IVA y declarar cómo RIMPE emprendedor. Entonces este año en cuestión tributaria se iba a ver un buen aporte al Estado. La guerra de Ucrania, no ha tenido mayor impacto en lo que es la empresa.

### **¿Quiénes son los clientes principales y cuál es su perfil demográfico?**

Los clientes principales son gente con edad promedio de 20 a 45 años. Las personas son por lo general de la clase social media y media alta.

### **¿Qué necesidades y expectativas tienen los clientes respecto a los servicios de eventos?**

Hay varias necesidades y varias expectativas. Hay personas que necesitan cosas puntuales y tienen expectativas altas. Al tener la empresa la capacidad de poder ofrecer todas las necesidades y cumplir las expectativas del cliente se ven cumplidas al 100% con todos los clientes.

### **¿Qué cambios en el comportamiento del consumidor se han observado recientemente?**

No se han visto cambios.

### **¿Cómo evalúa la estabilidad financiera actual de vanguardia de eventos?**

La parte financiera el año anterior fue excelente pues hubieron bastantes bodas las cuales representaron

un gran ingreso para la empresa y se pudo pagar varias deudas se pudieron comprar más indumentaria entonces se puede decir que en la situación financiera actual es excelente

### **¿Cómo maneja el área financiera la empresa?**

Las bodas por lo general se separan con un anticipo este es del 50% no se puede recibir un menor anticipo pues es un tema de dedicación de tiempo de coordinación de contratación de proveedores entonces es muy necesario tener el 50% del anticipo para así también poder separar todo lo que sería los servicios los servicios y la decoración separar los lugares o separarlas todo el menaje.

Los presupuestos son la base para poder trabajar los cuales como se mencionó son aprobados por el cliente y si desearía algún cambio o no está de acuerdo con algo se elimina ese servicio y se procede a dar sólo los servicios que son exclusivos del presupuesto al final antes de realizar la boda una o dos semanas antes se hace la cancelación todos esos rubros a la vez son para cancelar a los proveedores los cuales prestan los servicios en casos puntuales los bienes para poder ofrecer el evento tiene un software de manejo de inventarios de datos necesitaría un software no al momento no se dispone simplemente se tiene la facturación electrónica pues el empresa es el

perteneciente al régimen RIMPE de microempresas por lo cual el Sri obliga a hacer la facturación electrónica pero no se ha contratado un software pues no se ha visto la necesidad de un manejo de inventarios como tal pues no hay compra y venta de artículos es más prestación de servicios.

Entonces un manejo de inventarios como tal no se da de datos tampoco hay actualizado si se necesitaría un software al momento no sería necesario pero si fuera una oportunidad para llevar a cabo un inventario de todas las cosas que se tiene llevar un registro con fotos cantidades ubicaciones y que una persona esté a cargo de actualizar ese inventario de todas las cosas que hay qué métodos utiliza la empresa para el control de costos y la gestión presupuestaria para el control de costos sería el precio del último de compra la gestión del presupuesto es en base al igual al último proceso igual se realiza un testeo se llama a los proveedores y se les cotiza cuál es el valor al cual están ofreciendo los servicios para ver si es que subió o bajó el precio y poder tener los precios actuales si en algún caso se llegara a exceder el valor y este valor no acuerda el cliente el servicio que se ofrece se trata de gestionarlo de alguna manera o caso contrario no se ofrece ese servicio.

### **¿Cómo se lleva a cabo la planificación financiera a largo plazo?**

Pues como son servicios no se ha llevado una planificación financiera a largo plazo esto no hay años en los cuales se ha realizado muchas bodas pero no son de gran valor hay bodas que son de valores pequeños y otras son de valores altos entonces no se ha llevado una planificación porque no hay un patrón para poder planificar cuáles son las principales fuentes de ingresos

### **¿Cómo se gestionan?**

pues el ingreso es de los eventos y se gestionan a través de la encargada que es la encargada de realizar los pagos las compras qué sistema de control financiero o de dudaría interna y externa existen para asegurar la precisión de los informes financieros no al momento no existe

### **¿Qué tecnologías emergentes están impactando en la industria de eventos?**

Al momento no se han identificado cómo se adapta a los avances tecnológicos si hay la necesidad del cliente se cotiza y se ofrece al cliente el servicio cotizado proveedor

### **¿Qué inversiones se han hecho en tecnología para mejorar la eficiencia y experiencia del cliente?**

No se ha hecho mayor inversión en tecnología qué plataformas y herramientas digitales. Se utilizan para la gestión de eventos en las redes sociales lo que es facebook y tiktok e Instagram muy poco.

### **¿Cómo se asegura la seguridad y privacidad de los datos en la gestión de eventos?**

Antes que nada siempre se pide la autorización y el consentimiento de los clientes para poder subir la información o un vídeo promocional de la boda siempre se maneja un presupuesto que está acorde el cliente y asimismo su contrato y los respectivos recibos que documentan el proceso análisis legal qué regulaciones específicas afectan a la organización y gestión de eventos no sabré decirle cómo asegura la empresa el cumplimiento de todas las normativas legales aplicables, en lo que es la parte tributaria se encarga de la contadora parte tributaria y parte del personal

### **¿Qué medidas se toman para gestionar los riesgos legales asociados a los eventos?**

No se han gestionado todavía cómo se manejan los contratos y acuerdos con proveedores y clientes. Los contratos con los proveedores en su mayoría son contratos verbales y también existen contratos escritos los cuales tienen las cláusulas que debe tener todo contrato y son firmados tanto por el propietario de la empresa proveedora y como de la propietaria de la empresa de un guardia eventos asimismo con clientes y se firman los contratos los cuales están en conocimiento del cliente y cualquier duda o proceso legal pertinente se pueden hacer a través de los tribunales



**¿Qué políticas de responsabilidad social y ética empresarial se siguen al momento?**

no se han implementado

**¿Los estados de excepción afectan?**

No, no afectan a la empresa

**¿Creciente inseguridad ?**

No

**¿Guerra interna?**

Nos afectó, no ha habido todavía cambios de gobierno

**¿La ley del plástico de un solo uso afecta?**

No

**¿Patentes y permisos de funcionamiento?**

Esos están al día.

#### **Anexo 4: Entrevista con la Gerente General Janeth Quezada**

Mi nombre es Janet Quezada, soy diseñadora y planificadora de bodas de Vanguardia Eventos. La empresa Vanguardia Eventos es una empresa que formé hace más o menos unos 12 años como un plan B en mi vida y luego se ha ido transformando en un plan A al 100% todo el día y todos los

esfuerzos lo he puesto en esta empresa. Para mí el comenzar fue sumamente difícil porque tenía principios y conocimientos de todo lo que era la planificación, los cursos que he seguido, digamos como wedding planner, pero realmente armar una empresa en donde estén todos los servicios que yo tenía en mente estaba todo por hacer.

Realmente la autoridad que yo me he dedicado a auto formarme en cursos, en todo lo que he hecho, lo he hecho realmente como iniciativa propia, he ido armando a mi manera con equivocaciones y con aciertos el cómo se ha ido transformando de un pequeño emprendimiento y se ha convertido en un empoderamiento como es una empresa integral y planificación de bodas integral.

Somos una empresa en la que damos todo un servicio integral para nuestras novias con especialidad en bodas en donde damos todos los servicios que la novia necesita para su gran día. He tratado de armar una cadena de todos los servicios que se necesitan y a su vez los proveedores para que ellos sean mi apoyo para yo poder ofrecer. Eminentemente la empresa como propietaria y tengo muchos años de hacer como diseñadora floral, ha armado el servicio primero de flores y luego estado armado de todo lo que significa alrededor de todos los servicios con todos nuestros proveedores.

Nuestra empresa eminentemente da el servicio de decoración, planificación y desarrollo de la boda, por ende me manejo sola de una forma vertical hablemoslo así y también me manejo más o menos digamos nuestro equipo de trabajo de un grupo calificado es casi casi de 16 personas en evento depende del evento cuando es grande más o menos unas 16 a 18 personas y cuando es un evento pequeño estamos entre 3-4 personas.

En cuanto al manejo de los chicos nosotros tenemos cuatro personas en plan de en la que nosotros tenemos el servicio de que está bajo nuestra dependencia los demás son eventuales los trabajadores que tenemos. Tenemos también un servicio interno nosotros nos manejamos realmente con unas niñas que nos ayuden todo lo que es la contabilidad es una contadora auditor patricia y hasta con nosotros casi unos 14 años ellas nos ayudan todo el tema de lo que es presupuestos que los mismos que se han tratado de calcular lo yo como promotora y también ejecutora de todo lo que es la producción de un evento sé lo que se necesita cuánto tiempo necesitamos para armar tal o cual decoración veo cuál es la logística de cómo hacerlo y veo todo lo que necesito por ende he visto la necesidad de crear yo mismo un precios de acuerdo a lo a mis costos y a mí a la utilidad que yo necesito tener para justificar todo mi esfuerzo en este trabajo tenemos también una línea de

inventarios que tenemos en las bodegas tenemos cuatro bodegas una de lo que es electricidad e iluminación otra de todo lo que es cristalería todo lo que es la indumentaria para armar estructuras grandes y todo lo que es mantelería esas todas esas bodegas nosotros mismos somos productores porque tenemos nosotros mismos nuestros artesanos dentro de la de la bodega que hacen los manteles hacemos las estructuras de hierro y hacemos todo lo que es la del tema de la de la decoración hablemos si queremos hacer un tipo de estructuras con flores enormes pues yo comienzo a armar veo patrones compramos la todo lo que se necesita y armamos entonces somos productores del evento de los de todo el evento realmente yo no me no he metido mucho en el tema de lo que es la contabilidad lo he hecho al ojo hablemos así guiada un poco por Patricia soy aportadora de mis impuestos desde 1998 al día.

Tengo más o menos un solo RUC con más de unas seis actividades que le he ido aumentando durante mi vida de trabajo y nunca he tenido problema con los impuestos entonces ella me ha sabido manejar cómo tenemos que hacerlo nos hemos actualizado en el RUC hemos pagado los impuestos cómo es entonces en ese plan o en esa aspecto de la empresa estamos todo en orden en el tema de los inventarios también tenemos no muy ordenados pero más o menos sé lo que yo compro de acuerdo a las necesidades de una de un evento si en un evento necesitamos tal cristal y no tenemos bueno yo hago la inversión porque sé que eso se va a poder va a haber capital de retorno en el en otro evento y así he tenido que comprar de acuerdo a la utilidad genera un porcentaje de mi utilidad.

Para poder comprar e invertir en nueva indumentaria para la decoración con el tema de mis empleados realmente tengo unos grupos que es de planta y unos eventuales los de plantas ya están muchos años con nosotros mi esposo es arquitecto él nos abastece todo el personal calificado como son electricistas gente que nos ayuden los montajes de las pistas porque también trabajan con él entonces tenemos un equipo súper súper calificado y los eventuales que son ya también que nos conocen pero que realmente para nosotros es difícil tenerles bajo la dependencia del 10 porque es difícil mantener a veces hay fechas o meses que hay eventos y hay otras meses que no lo hay entonces para eso nosotros tenemos otras actividades dentro de esta actividad del servicio en cuanto al personal que nosotros le tratamos de que ellos sean mejores su capacitación realmente es llevarle a campo sea al trabajo en el sentido de estar sobre marcha sobre marcha vamos guiándose personalmente.

Siempre uno tiene algún trabajador en preferencia porque son más pilas es más meticoloso con ciertas exigencias que uno tiene dentro de los de los eventos entonces uno tiene un grupo de preferencia siempre yo trabajo con grupo que ya está muchos años con nosotros sé que lo que yo voy a necesitar, él me va a poder ayudar y podemos cumplir con los objetivos míos y también él superamos las expectativas de quienes nos contrató yo como propietaria fundadora he tratado de capacitarme en lo que más pueda por el tiempo digamos en lo que redes sociales que ahora están exigente y es el boom mundial no nos podemos quedar ajenos a esta ola de redes sociales sin tener nuestra presencia en las plataformas también me debo a un grupo de personas que nos frecuentan en las bodas haciendo historias contenidos y hacen todo lo que son las publicaciones los act absolutamente, todo me manejo con una empresa de marketing en digital en cuanto a lo más delicado que es cómo llevar traer al cliente creo firmemente que el tema más importante o la fortaleza que he tenido dentro de estos años es que mi temperamento y mi forma de ser se ha reflejado en mi trabajo cuando se trata de mi trabajo yo soy muy ordenada muy luego todo con tiempo y más que nada me exijo a mí misma eso ha sido para mí el la clave como para yo mantener unos clientes que tienen una seguridad cuando contratan con nosotros y bueno es también el temperamento que uno proyecta en todo entonces ellos cuando tienen una primera cita conmigo les doy la seguridad que ellos necesitan para que ellos pongan su día más importante en las manos nuestras el conocimiento o la formación la experiencia mía ha hecho que las novias me han confiado su gran día y por ende para mí ha sido un reto cada boda y una satisfacción poderlos superar las expectativas que ellas tienen con nosotros poniendo en juego todo absolutamente todo doy al mil me doy el mil y estoy de principio fin un evento sea mediano pequeño o grande y el resultado hasta aquí ha sido maravilloso una que otra detalle que humanamente se puede pasar pero realmente así que nos hayamos equivocado hayamos fracasado en alguna boda tengo ya como 17 años como haciendo bodas y jamás he tenido un problema grande hablemos excepto la época de pandemia que tuvieron que parar algunas novias y no pudimos realizar sus bodas pero eso fue algo que no estuvo dentro de nuestras manos y después lo hemos podido superar trasladando esas bodas a otras fechas coordinando con ellas que estén a gusto y estemos todos de acuerdo eso es lo que yo podría decir en el tema de cómo llevar al cliente.

Una de las debilidades que yo veo que es posiblemente o con tal vez con seguridad la falta de conocimiento y preparación en el tema de finanzas es que a veces casi casi cuando ya un cliente está en nuestras manos se nos va porque porque estamos envueltos en nuestro medio diría yo mil

disculpas si no tomo correctamente la el término pero es una prostitución de servicios la novia busca lo más donde más económico le dan sin darse cuenta que que reciben a cambio de ese precio entonces trato de que en nuestra charla darle obviamente con los resultados de ver videos fotos y resultados que hemos tenido en decoración y testimonios de nuestros clientes a la nueva novia que nos visita pero siempre quieren ver otras opciones que están en su derecho pero siempre van por lo más económico y no siempre reciben lo que ellos han les han ofrecido y ese es también nuestra frustración indirecta porque después de cierto tiempo que ha pasado nos llaman nos preguntan a ver cómo les pregunto cómo les ha ido y a veces ellos nos dicen en nunca debía haberme pasado algo más económico me quedaba y con usted y posiblemente mi boda hubiera salido espectacular pero a veces haciéndonos un ahorro que no tiene sentido no tuve esto no llegó a tiempo tal cosa entonces eso a mí también me frustra porque no haberle podido ayudar porque realmente yo doy el mil en este negocio tengo mucha pasión para mí no es un trabajo es un entretenimiento y creo firmemente que cuando uno está en la área de uno el trabajo es maravilloso en este caso a veces sí me frustra cuando escucho esos comentarios pero después lo analizo vuelvo a ver a revisar ese contrato y veo que no he podido bajarme en nada en si me quedo tranquila porque realmente ya no le di el mejor precio pero estamos con esta situación de la competencia que quedan unos más económicos del otro si dame el presupuesto yo te bajo yo te mejoro y en fin y así desarman todo sin darse cuenta que desarman el mejor día de la novia entonces trato de y esa es mi falencia no sé para dónde cómo guiarme de un patrón estándar o de pronto no estoy bien con el término pero cómo se podrían cerrar un negocio con más facilidad a pesar de que he llegado a la conclusión que el mejor propaganda o la mejor seguridad para clientes del resultado entonces trato de que haya mayor comentarios busco también que las novias nos den un testimonio para nosotros poder subir a las redes sociales y poder la gente pueda conocer mucho más de nuestro trabajo un tema importante que me hacen la pregunta es cómo se hace la logística de todo lo que es el proceso de del evento.

Este proceso es bastante metódico hablamos así en cuestiones de ya una vez que nosotros cerramos un negocio pues comenzamos a todo lo que es a ordenar dentro de bodegas donde están ubicadas las cosas y luego hacemos una logística de retiro de las bodegas y unificar en un solo lado para que el transporte cargue en un solo lado a una sola hora todo lo que se necesita indumentaria cristalería menaje absolutamente todo para trasladar a los local local que que vamos a hacer el evento el transporte es propio nosotros contamos con las camionetas dentro de la empresa que

asimismo se ha ido invirtiendo frente a la utilidad de que hemos tenido no son camionetas enormemente pero si nos ha servido muchísimo y nos siguen sirviendo para nosotros cuando ya el evento se vuelve fuera de las manos porque es grande pues contratamos a una empresa de transporte en la que ellos están con nosotros muchos años también y ellos saben cómo llevarnos asegurar a que no haya problema con los vidrios ni que se rayen las mesas ya más o menos conocen y obviamente sale todo forrado desde los talleres y de perdón de las bodegas para poder llevar a los locales del evento en cuanto a cómo nos afecta la economía a nivel mundial que está bastante deteriorada en altos y bajos y no tiene una no se mantiene en una economía estable para nadie si nos vemos repercutidos repercuten nuestra área obviamente porque somos parte de una sociedad y de una economía pero realmente ahí está la genialidad de quienes estamos dándola este servicio ajustarnos a que tenga su evento sea el que sea con el presupuesto que los tiene la genialidad está en diseñar y en armar y el presupuestar una un evento con el presupuesto de nuestro cliente obviamente creyendo que está dentro de los parámetros que se puede manejar porque si se va fuera del entorno básico que hasta sin poder cubrir costos no se podría hacer pero si se puede abaratar costos en decoración porque se ve nuevas materiales una nueva forma de decoración como para que el cliente no se vaya y tenga nuestros servicios si afecta la parte económica pero hay que buscar la genialidad de cómo hacerlo con la economía que hay de cada cliente en cuanto a la seguridad.

Nuestro trabajo que le damos a nuestros clientes es en base a un contrato el mismo que está legalizado tiene una tiene un respaldo legal tanto para ellos como para nosotros en las cláusulas ha sido diseñado y elaborado con gente dentro de lo que es la área de abogados la área legal y no hemos tenido problema también les damos todo lo que son recibos de todos los abonos que nos dan siempre estamos respaldando todos los pagos para que ellos puedan tener la seguridad entendemos increíblemente que es tan necesario o indispensable el tema de respaldo de pagos porque es un trabajo que un pago que nos dan a un servicio intangible o sea no se ve sino no sé sino sólo se siente entonces un trabajo tan delicado y es un servicio que uno va a dar porque lo que estamos vendiendo son emociones no cosas sino simplemente emociones y pagar a veces muchas veces el doble el triple porque tiene un capricho una novia que quiere así es el objetivo nuestro es poder superar esa inversión que ya ha hecho que justifique porque dice Janet fue un sueño mi boda y no me importa lo que gasté eso es lo que nosotros necesitamos que diga por eso es que es tan delicado el vender el tema de emociones que no se puede cometer un error sobre la competencia que nosotros tenemos.

En la ciudad de Cuenca eso es creo que en todas las áreas todos tenemos competencia hay muchos proveedores en nuestra área que son muy buenos excelentes son gente que se ha formado dentro de lo que es diseño floral dentro de lo que es planificación como también podríamos decirlo que hay mucha gente que salió a raíz de la una necesidad como fue pandemia unas han podido hacer de la necesidad una uno un gran trabajo porque han transformado y se han capacitado en el camino y otros realmente se han quedado en emprenderse y en apagarse después porque este trabajo es bastante difícil dentro del punto de vista que un error no podríamos decirle regresamos el lunes para repetirlo no podemos entonces es un trabajo súper delicado y lo más importante que deben debemos todos darnos cuenta lo que es la competencia es que el momento más importante del ser humano como es el matrimonio está en nuestras manos.

Entonces la competencia tenemos de una manera súper fuerte pero también otra área súper débil porque hemos visto tantos errores y es tan obvio porque todo el mundo en aquí se entera somos una ciudad tan pequeña que el lunes ya nosotros sabemos qué pasó en una boda entonces de eso se marca la diferencia entre un proveedor y otro proveedor entre las competencias de nosotros en el tema más vulnerable que estamos viviendo los últimos años en nuestro país específicamente con la inseguridad es lo que realmente ha sido un factor súper negativo dentro de lo que es la el área de eventos para muchas ciudades y también hemos sido beneficiadas en este caso cuenca porque se ha vuelto una ciudad destino para bodas la gente de otras provincias que han sufrido mucha inseguridad han venido a la ciudad de cuenca para poder hacer sus bodas afecta hacia todo el mundo porque para ellos también tienen que superar el tema de lo que es su presupuesto porque el mismo hecho de trasladarse a otro lado es más costoso en todo caso el tema de inseguridad afecta a todo el mundo.

El tema de cambios gubernamentales que quedan horas que no ya no se puede farrear o ya no se puede trabajar en las gentes que está armando su boda no le gusta estar sujeta a que no tenga libertad para disfrutar su gran día por lo tanto afecta todos los son leyes no que nos dan el gobierno y hay que acatarlo porque ellos están viendo lo mejor para todos es cuestión de concientizar a ellas que tenemos que tener un una tranquilidad un plan de contingencia en la que es la seguridad para ellos y esperar un tiempo y las cosas se van a dar nuevamente hemos tenido muchas personas que las últimas leyes que dio el señor Noboa que era hasta las dos de la mañana pues había mucha gente que no quería no quería farrear sin libertad ahora que ya tienen han cambiado las fechas y se

han dado sus nosotros estamos en una industria diferente a muchas otras negocios que realmente estas leyes gubernamentales afectaría y a mucha gente realmente el provoca la quiebra pero en todo caso la parte emocional que nosotros jugamos dentro de este servicio no se pierde por más que haya haya si estos limitantes en época de pandemia esperamos casi un año más o menos que nos dedicamos a todo otro servicio dentro de los servicios que damos eminentemente de las flores pero se pudo retomar aunque sea en mínimas cantidades bodas de 15 de 20 de 30 personas ya casi en agosto o sea en 8 meses 6 meses se volvió a retomar un poco digamos no paró pero en otras profesiones en otros negocios en la pandemia quebró entonces si es una situación especial este tema de los eventos como también así como puede ser la quiebra la parte de las leyes para otros negocios en la parte de la quiebra en los eventos es que salga mal y eso sale mal sólo cuando no hay una persona que tiene nuestra adiestrada para hacer su la planificación para estar en tiempo y en espacio todos los servicios que se ha planificado y que fracase un evento por horas porque no se coordinó bien creía que sí me confirmó no no me confirmó pero es que le hice la confirmación mira el chat no no no me confirmó.

Entonces hay ese tipo de cosas que realmente si no hay una genialidad y una profesionalidad un conocimiento una experiencia una formación un evento se va al agua y por ende nosotros estamos en un medio en el que llega más rápido una mala intención de hacer propaganda que decir lo que estuvo espectacular el evento o ese producto es maravilloso siempre la competencia va a tratar de quedar mal pero en todo caso el trabajo es el que habla por sí solo en el tema de innovación que es un término bastante atractivo dentro de nuestra área y más que nada nuestro trabajo exige mucha versatilidad exige mucha innovación y permanente continuo porque vienen nuevas cosas nuevas entretenimientos ahora mismo dentro del área de de lo que es las bodas se da que se vuelven temáticas ahora las bodas dejan de ser muy clásicas y quieren ser algo diferente fuera de lo que siempre se está acostumbrado a hacerlo entonces nada más que eso se hace con la capacitación en eso soy amante de de frecuentar cursos fuera del país dentro del país estoy formándome ahora para sacar un diplomado en en México y en Perú hay una alianza entre dos universidades que están dando apoyo México a Perú en ese estoy dirigiéndome para poder sacar mi mi diplomado y en event como wedding planner entonces esa para mí es la la clave de la innovación capacitarse porque la formación creo firmemente marca la diferencia lo importante en poder cumplir todo lo que hemos ofrecido en un contrato y aprobado y firmado por los novios eso el día lunes después del evento de hacer un desmontaje pues siempre tenemos ya la presencia de ellos ya sea para



liquidar algún saldo que ha quedado porque se ha pedido algún extra última hora y realmente tratamos de detener la presencia de ellos y darles el tiempo para saber qué idea nos dan cuál es su opinión y su inquietud dentro de la boda para nosotros es importantísimo que el día lunes tener la entrevista con el cliente y escucharle lo satisfecho que está porque para nosotros eso es la emocionalmente y psicológicamente nos ensalzan en el sentido humano hablemoslo así para mejorar pero una que otra cliente que a veces tiene una visión de ciertas circunstancias que se dio o alguna eventualidad por más pequeña que haya pasado siempre pregunta por qué entonces se le da la explicación y se quedan tranquilas para nosotros es importantísimo tener la reunión posboda para poder saber las inquietudes y obviamente que se van felicitando y para nosotros es una satisfacción grande escucharle que ellos van felices en resumen a todas las preguntas que me me han pedido o solicitado que te pueda abordar es obvio que no tengo la no tengo un proceso como está delimitado las preguntas y no estoy hablando en una forma general posiblemente cumpla con alguna de sus preguntas de una forma más más libre hablamos así antes de estar atadas ciertos términos que ustedes están acostumbrados y están familiarizados porque están en esta área de estudio.

Sin embargo, yo puedo decir que cualquier emprendimiento que se pueda hacerlo en la vida si es que se hace con con interés a con disciplina y con todo ese amor que uno debe poner en el trabajo con seguridad ese emprendimiento se vuelve un empoderamiento y mi consejo para cuando se transforme en un empoderamiento está rodeado de personas coherentes de personas que están formadas que están tienen un dominio en sus emociones y lo más importante es que que tengan la capacidad de poder dirigir y de poder armar una propuesta para cada empresa cuando uno está con gente disciplinada hay gente que está capacitada el resultado es que uno se deja guiar obviamente guiados por el instinto instinto propio de uno pero lo más importante es poder dar la apertura a gente que está profesionalmente en cada área eso yo lo que podría decir acerca de mi empresa