



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN GERENCIA DE MARCA**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA AUMENTAR  
EN UN 20% LAS VENTAS DE EVENTOS CORPORATIVOS VS EL 2019, A  
TRAVÉS DE UN PROGRAMA DE REFERIDOS PARA EL  
HOTEL FINLANDIA QUITO, A PARTIR DEL 2023**

**Profesor**

**Ricardo González**

**Autora**

**Andrea Carolina Galiano Bustamante**

**2022**

## **RESUMEN**

En 2020 el mundo entero se vio afectado por una terrible pandemia, que no solo cobró la vida de millones de personas alrededor del mundo, sino que también golpeó con fuerza a todos los sectores económicos a nivel global. Las empresas descubrieron un nuevo origen de problemas para lograr cumplir con sus objetivos de ventas, ya que no solo eran ámbitos políticos y sociales comunes los que impedían su cumplimiento, sino también un tema de salud pública y el miedo generalizado de toda la población.

Cursando el año 2022 y ya con un aparente control de la pandemia, se comienza a ver una recuperación en la demanda de eventos corporativos en el Hotel Finlandia Quito, sin embargo, aún no se logra alcanzar los valores de ventas pre pandemia del 2019.

Este plan de marketing presenta una estrategia que busca que el hotel recupere su ritmo de crecimiento, aumentando en un 20% las ventas de eventos corporativos versus el 2019 a través de un programa de referidos durante el 2023.

## **ABSTRACT**

In 2020, the entire world was affected by a terrible pandemic, which not only claimed the lives of millions of people around the world, but also hit all economic sectors. The companies discovered a new source of problems in reaching their sales goals, it was not only common political and social areas that prevented their fulfillment, but also a public health issue and the generalized fear of the entire population.

Across 2022 and with an apparent control of the pandemic, the Hotel Finlandia Quito is beginning to see a recovery in the demand for corporate events, but the pre-pandemic sales values of 2019 have not been reached yet.

This marketing plan presents a strategy that seeks for the hotel to recover its growth rate, increasing corporate event sales by 20% versus 2019 through a referral program during 2023.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. REVISIÓN DE LITERATURA	13
1.1 Análisis del entorno	13
1.1.1 Análisis PESTEL	13
1.1.1.1 Político	13
1.1.1.2 Económico	13
1.1.1.3 Social	14
1.1.1.4 Tecnológico	14
1.1.1.5 Ambiental	15
1.2. Análisis interno	15
1.2.1 Fuerzas competitivas de Porter	15
1.2.1.1 Amenaza nuevos competidores entrantes	15
1.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores	16
1.2.1.3 Poder de negociación de los clientes	16
1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos	16
1.2.1.5 Rivalidad competidores actuales	17
1.2.2 Análisis FODA	17
1.2.3 Lienzo de modelo de negocios	18
1.2.3.1 Segmento de clientes	18
1.2.3.2 Propuesta de valor	19
1.2.3.3 Canales	19
1.2.3.4 Relaciones con clientes	19
1.2.3.5 Fuente de ingresos	19
1.2.3.6 Recursos clave	20
1.2.3.7 Actividades clave – procesos	20
1.2.3.8 Aliados estratégicos	20
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	21
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	24
5. OBJETIVO GENERAL	25
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	27

7.1	Objetivos de la investigación de mercado	27
7.1.1	Objetivo general	27
7.1.2	Objetivos específicos	27
7.2	Hipótesis	27
7.3	Enfoque de investigación	28
7.4	Diseño de instrumentos	28
7.5	Población y muestra	28
7.6	Técnica de muestreo	29
8.	RESULTADOS	30
8.1	Análisis de resultados	30
8.1.1	Investigación cuantitativa	30
8.1.2	Investigación cualitativa	39
8.2	Comprobación de hipótesis	40
8.3	Conclusiones generales del estudio	41
9.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	42
9.1	Objetivos de marketing y KPI's	42
9.1.1	Objetivo general	42
9.1.2	Objetivos específicos	42
9.1.3	KPI's	42
9.2	Definición de Propuesta de Valor	42
9.3	Descripción de la segmentación prioritaria	44
9.4	Posicionamiento deseado versus posicionamiento actual	45
9.5	Estrategia Central de Mercadeo	46
9.6	Mix de mercadeo	46
9.6.1	Estrategia de Producto	46
9.6.2	Estrategia de Precios	47
9.6.3	Estrategia de Promoción	48
9.6.4	Estrategia de Plaza o Distribución	52
9.7	Viabilidad Financiera del proyecto	53
10.	CONCLUSIONES	56
11.	RECOMENDACIONES	57
12.	REFERENCIAS	58
13.	ANEXOS	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis FODA Hotel Finlandia.....	17
Figura 2: FODA cruzado Hotel Finlandia.....	18
Figura 3: Fórmula de cálculo tamaño de la muestra.....	29
Figura 4: Personas encargadas de cotizar eventos corporativos.....	30
Figura 5: Tamaño de las empresas en el estudio.....	30
Figura 6: Empresas ubicadas o con gran parte de colaboradores en Quito.....	31
Figura 7: Preferencia de ubicación eventos corporativos.....	32
Figura 8: Justificación de la preferencia por lugares apartados de la ciudad....	32
Figura 9: Cargos dentro de la empresa que cotizan los eventos corporativos...	33
Figura 10: Eventos de la empresa realizados con mayor frecuencia.....	33
Figura 11: Factores influyentes al sugerir el lugar para eventos corporativos...	34
Figura 12: Importancia del menú de catering en un evento.....	34
Figura 13: Fuentes de búsqueda de lugares para eventos corporativos.....	35
Figura 14: Frustración más grande al organizar un evento corporativo.....	36
Figura 15: Empresas que han realizado eventos en el Hotel Finlandia.....	36
Figura 16: Cantidad de eventos realizados en el Hotel Finlandia.....	37
Figura 17: Justificación de la negativa de realización de eventos previos en el Hotel Finlandia.....	37
Figura 18: NPS del Hotel Finlandia.....	38
Figura 19: Atributos percibidos por el cliente de eventos corporativos del Hotel Finlandia.....	38
Figura 20. Plan de recompensas programa de referidos.....	48
Figura 21. Boceto correo directo inicial del programa de referidos .....	50
Figura 22. Boceto correo directo estatus del programa de referidos .....	51
Figura 23. Boceto mensaje de seguimiento del programa de referidos.....	51
Figura 24. Tasa de descuento banca, VAN y TIR programa de referidos.....	54

## INTRODUCCIÓN

En Ecuador se reconocieron a las industrias de Alojamiento y Servicios como las más afectadas en la pandemia del 2020, presentando El Hotel Finlandia Quito un decrecimiento del 80% en eventos corporativos, servicio que representa el 68% de sus ingresos.

Con toda la industria golpeada por la pandemia y otros factores externos, el hotel se enfrenta a una competencia fuerte y decidida a ganar mercado para recuperarse en ventas.

El Hotel Finlandia Quito tiene 20 años en el mercado y desde sus inicios, el crecimiento ha sido empujado por el boca a boca que se ha dado alrededor de la excelente relación calidad-precio que es ofertada a todos sus clientes, por lo que un programa de referidos, puede ser una buena opción para ayudar a que el hotel se recupere de esta baja en ventas de los dos últimos años.

En este proyecto se investiga y analiza el macro y microentorno del hotel, así como también su grupo objetivo a través de un estudio cuantitativo a clientes actuales y potenciales, y un estudio cualitativo a clientes actuales, obteniendo como resultado la identificación de puntos de contacto efectivos para comunicación, entendimiento de las frustraciones y necesidades del segmento objetivo y un conocimiento de contar con un nivel de satisfacción de los clientes actuales favorable que apoya la iniciativa de crear un programa efectivo de referidos.

Posterior al análisis de la investigación, se presenta un plan de marketing para aumentar en un 20% las ventas de eventos corporativos versus el 2019 mediante un programa de referidos en el 2023, además del análisis financiero que comprueba la viabilidad de las acciones propuestas para cumplir con el objetivo.

## **1. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1.1 Análisis del entorno**

#### **1.1.1 Análisis PESTEL**

##### **1.1.1.1 Político**

La pandemia mundial originada por la enfermedad COVID-19 que alcanzó su punto más crítico en el 2020, fue motivo para la aplicación de varias regulaciones en Ecuador con la finalidad de prevenir la propagación de la misma. En el período más grave hubo prohibiciones de movilidad, sin embargo, con la aparición y aplicación de vacunas a la población, fueron reduciendo estas regulaciones e instaurando modelos de bioseguridad en todos los sectores económicos con la finalidad de reactivar la economía del país.

En el caso específico de la industria de eventos, se presentaron regulaciones explicadas en el documento titulado Protocolo General de Bioseguridad de la Industria de Reuniones y Eventos Sociales (MICE) y su cadena de valor, al momento de reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19 (Ministerio de Turismo, 2020), en el que se establece que para reactivar operaciones, se debe entregar al equipo de trabajo un kit de protección y cuidado personal; de igual manera se dispone la colocación de señalética de aforo y reglas de bioseguridad, así como también secciones de desinfección. Toda esta logística obligatoria representó un costo extra para el Hotel, pero era necesario para volver a activarse.

##### **1.1.1.2 Económico**

De acuerdo a lo publicado sobre la crisis económica causada por la pandemia (Banco Central del Ecuador, 2021), se reconoce a las industrias del Alojamiento y Servicios de comida como las más afectadas en el período de pandemia con una caída del 26,2% de producción total o valor agregado bruto del sector.

La economía actual de Ecuador y el mundo es una clara amenaza para cualquier tipo de negocio, ya que es un problema intensificado por la pandemia



mundial del COVID-19 y que ha sido difícil superar por los conflictos internacionales existentes, principalmente la guerra entre Rusia y Ucrania iniciada en febrero del 2022 y que ha afectado también a las importaciones de productos y materias primas de todas las industrias.

En un artículo publicado por la Asociación de Bancos del Ecuador (Asobanca, 2022) se presenta la problemática en importaciones fruto del conflicto entre Rusia y Ucrania, proyectando una contracción de la producción agrícola al verse afectadas principalmente las importaciones de fertilizantes y abonos, lo cual representa una gran amenaza a los costos que maneja el Hotel principalmente en su servicio de restaurante o catering en el caso de los eventos corporativos.

#### **1.1.1.3 Social**

Por otro lado, en el ámbito social, de acuerdo al artículo Retos en organización de eventos (Ostelea Tourism Management School, 2020), se establece que la nueva tendencia de búsqueda de bienestar influye en un crecimiento de la población vegetariana, lo cual presenta la necesidad de que en los eventos se incluyan nuevas opciones libres de cárnicos y derivados.

En el caso de Ecuador, en la publicación del diario El Universo (Zapata, 2021), se establece que durante la pandemia del COVID-19 se presentó un incremento entre el 10% al 40% en la demanda de productos vegetarianos y veganos, por lo que es un factor que debe considerarse en la oferta de menú presentado por el Hotel para eventos.

#### **1.1.1.4 Tecnológico**

La pandemia del COVID-19 no solo dejó una economía muy golpeada en Ecuador, sino que también lo motivó a dar un salto enorme al mundo tecnológico, especialmente al comercio electrónico y también al cambio de modalidad de trabajo y estudio, ya que las personas fueron obligadas a migrar todo durante un tiempo a plataformas digitales, lo cual representa una amenaza a la industria de los eventos corporativos, ya que muchas empresas pueden estar más inclinados

a realizar conferencias, capacitaciones o cualquier evento de manera digital por un precio menor al de un evento físico.

#### **1.1.1.5 Ambiental**

De acuerdo al análisis presentado sobre la certificación ISO 14001 (Escuela Europea de Excelencia, 2019), se explica que el objetivo de esta certificación es el manejo apropiado de recursos energéticos, hídricos y gestión correcta de residuos dentro de la industria hotelera, adicional se menciona que los hoteles y restaurantes al contar con esta certificación han incrementado la satisfacción de los clientes versus negocios del mismo tipo que no cuentan con la misma, por lo que se puede considerar que el Hotel se está quedando atrás al no aplicar a una certificación de este tipo.

### **1.2. Análisis interno**

#### **1.2.1 Fuerzas competitivas de Porter**

Para trabajar en una estrategia sólida también es importante analizar el modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter en la industria, que de acuerdo al blog IEBS (Bello, 2022) permite medir la competencia en la industria e identificar oportunidades. Con este análisis se puede determinar si es rentable o no la empresa, reconociendo el poder de proveedores y clientes, así como también las amenazas de la competencia actual, productos sustitutos o nuevos entrantes. En este caso se analiza la industria de eventos corporativos al ser la fuente más grande de ingresos del Hotel Finlandia de Quito.

##### **1.2.1.1 Amenaza nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes se puede dar debido a la preferencia de las personas de realizar eventos en espacios abiertos por el miedo que se creó a los lugares cerrados producto de los contagios en la pandemia del 2020. Esta amenaza es media para el Hotel, ya que, si bien existe la preferencia de realizar eventos en espacios abiertos, es muy complicado conseguir un lugar de este tipo con una buena ubicación dentro de la ciudad, lo cual no generaría tanta comodidad para los clientes.

### **1.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores**

El Hotel tiene una excelente relación con sus proveedores, específicamente con DTES que es su aliado en menaje, audio y tecnología, sin embargo, el Hotel cuenta con más opciones de proveedores de este tipo de materiales por lo que se podría decir que el poder de los proveedores es bajo. De igual manera, en términos de proveedores del restaurante, el Hotel cuenta ya con buenas negociaciones sin verse limitado de opciones.

### **1.2.1.3 Poder de negociación de los clientes**

El poder que tienen los clientes en esta industria se considera medio porque, al ser un servicio que no es permanente, el cliente puede optar por no volver a repetir un evento con el Hotel sin necesidad de asumir costos extra por hacerlo, sin embargo, no hay una cantidad reducida de clientes, por lo que el Hotel puede continuar captando nuevos compradores, ya que, de acuerdo al Directorio de Empresas y Establecimientos del 2020 presentado por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), hasta el 2020 se encontraban registradas en el país 12,700 empresas medianas y 3,900 empresas grandes, las cuales se consideran clientes potenciales del Hotel.

### **1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos**

En cuanto a servicios sustitutos se pueden considerar las plataformas digitales a las cuales se pudieron acostumbrar los clientes en la etapa de la pandemia. Esta amenaza es media para el Hotel porque, aún si su costo y logística son menores, se depende de una buena conexión a internet de todos los asistentes para poder llevar a cabo las reuniones sin interferencias que puedan generar malestar en el público. Esta es una amenaza que debe tener mucho seguimiento, ya que puede ganar más poder en cualquier momento si reaparece el miedo colectivo de nuevas variantes del virus o nuevas enfermedades que no se puedan controlar de manera inmediata.

### 1.2.1.5 Rivalidad competidores actuales

Existe una rivalidad media entre los competidores actuales porque la oferta de lugares para eventos corporativos que existe en el mercado es amplia pero también es diferenciada. Para el Hotel Finlandia de Quito se plantean como principales competidores hoteles como Mercure, Río Amazonas y Wyndham Garden, ya que cuentan con una oferta similar a la del hotel, con eventos corporativos exclusivos y premium, sin embargo, su precio es más alto.

### 1.2.2 Análisis FODA

Como se explica en la Enciclopedia Económica (Editorial Grudemi, 2018), la matriz denominada FODA permite identificar y analizar la situación actual de un objeto de estudio al momento de entender sus aspectos internos como fortalezas y debilidades y los aspectos externos en los que se identifican posibles amenazas y oportunidades directamente relacionados con el objeto de estudio como se puede ver en la Figura 1.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Catering de primer nivel durante todos los eventos.</li> <li>2. Salones de eventos tecnológicamente bien equipados.</li> <li>3. Ubicación segura y central.</li> <li>4. Equipo bien preparado y organizado para cumplir con la logística del evento.</li> <li>5. Parqueadero privado cerrado.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad limitada de espacio en los 4 salones para eventos.</li> <li>2. El salón más grande tiene 3 bloques que limitan un poco el armado de utilería y pierde un poco de espacio.</li> <li>3. Número limitado de salones de eventos. La conexión a internet puede presentar problemas cuando se conectan todos los asistentes.</li> <li>5. Solo una persona encargada de ventas</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aniversarios de empresas.</li> <li>2. Alianzas estratégicas.</li> <li>3. Espacio para inventario propio.</li> <li>4. Organizaciones extranjeras con deseo de congresos nacionales.</li> <li>5. Planes de internet de mayor gama.</li> <li>6. Clientes satisfechos.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación económica actual del país y del mundo por conflictos internacionales y post pandemia.</li> <li>2. Rebotes de COVID-19 y nuevas enfermedades.</li> <li>3. Los eventos se vuelven digitales, ya no presenciales.</li> <li>4. Acciones de la competencia para recuperarse luego de la pandemia.</li> </ol>

Figura 1. Análisis FODA Hotel Finlandia.

De acuerdo al blog (Shum, 2017), luego de construir la matriz FODA, es necesario realizar un análisis cruzado entre las variables que la componen, de manera que sea posible utilizar las fortalezas y oportunidades para dar soporte

a las debilidades y amenazas o a su vez hacer uso de las fortalezas para aprovechar oportunidades o reforzar las debilidades para prevenir las amenazas, como se muestra en la Figura 2.

<p><b>ESTRATEGIAS FORTALEZAS-AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovaciones en el menú teniendo en cuenta el incremento de costo de materia prima (F1-A1).</li> <li>2. Plan base logística con medidas de seguridad para mantener un ambiente seguro durante todo el evento (F4-A2).</li> <li>3. Trabajar en la propuesta de valor en base a las fortalezas del Hotel para diferenciarlo de la competencia (F1-F2-F3-F4-F5-A4)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DEBILIDADES-AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer planes con un precio paquete de dos días o más en caso de que la empresa tenga más de 200 asistentes para evitar que eventos grandes sean tomados por la competencia (D1-D3-A4)</li> </ol>
<p><b>ESTRATEGIAS FORTALEZAS-OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar planes especiales para aniversarios de empresas con un menú único (F1-O1)</li> <li>2. Ampliar inventario de equipos tecnológicos (F2-O3)</li> <li>3. Gestionar eventos de inicio a fin sin necesidad de la presencia del contratante (F4-O4)</li> <li>4. Optimizar costos de proveedores de restaurante, menaje y tecnología (F1-F2-O2)</li> <li>5. Buen boca a boca (F1-F2-F3-F4-F5-O6)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DEBILIDADES-OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la red de internet (D4-O5).</li> <li>2. Buscar alianzas para no perder eventos de más de 200 personas (D1-D2-D3-O2)</li> <li>3. Los eventos de aniversario se pueden planificar en fechas bajas de eventos (D3-O1).</li> <li>4. Apuntar a eventos de organizaciones extranjeras que no excedan la capacidad de los salones (D1-D3-O4).</li> </ol>

Figura 2. FODA cruzado Hotel Finlandia.

Una vez investigados estos factores internos y externos, es importante realizar un análisis que cruce las variables con la finalidad de encontrar posibles estrategias que permitan aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades de tal forma que se puedan prevenir las amenazas y reforzar los factores débiles del objeto de estudio como se muestra en la siguiente figura.

### 1.2.3 Lienzo de modelo de negocios

#### 1.2.3.1 Segmento de clientes

Como una vista amplia sobre el lienzo de modelo de negocios del Hotel detallada en el anexo 1, se identifica a asistentes, secretarías y Departamento de Compras de empresas medianas y grandes como el segmento de clientes al cual se debe comunicar la propuesta de valor, ya que es la posición encargada de cotizar para las empresas este tipo de eventos. De acuerdo a lo que se ha manejado con otros clientes, se puede decir que en su mayoría las personas con

estos cargos son mujeres de 33 a 48 años, las cuales también actúan como influenciadoras en la decisión final del Gerente en un 30%.

La aprobación final a la cotización estará a manos del Gerente General, que se ha identificado en su mayoría como un 75% hombres y 25% mujeres desde los 38 hasta 65 años aproximadamente.

### **1.2.3.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor que maneja el Hotel actualmente es su excelente relación calidad-precio versus la competencia, contando con una ubicación central, instalaciones y catering de primera a un costo bajo en comparación a hoteles del mismo rango.

### **1.2.3.3 Canales**

El canal de ventas es gestionado por la Gerente de Ventas del hotel, la cual es el contacto de inicio a fin con el contratante, mientras que el canal de distribución es el Hotel en sí, puesto que, de acuerdo a una publicación (Rock Content, 2019), el canal de distribución es el medio por el que una empresa hace llegar los productos al consumidor final.

En cuanto a comunicación, el Hotel ha centrado sus esfuerzos en telemarketing, fuerza de ventas, pauta en redes sociales y folletos informativos; sin embargo, parte de su crecimiento de cartera de clientes ha sido el boca a boca positivo generado por sus clientes satisfechos.

### **1.2.3.4 Relaciones con clientes**

Para crear relaciones a largo plazo con los clientes, el Hotel cuenta con personal 100% dedicado a cumplir con la logística de cada evento, con atención personalizada, catering acorde al evento y paquetes de pago atractivos para clientes frecuentes.

### **1.2.3.5 Fuente de ingresos**

Para el pago del evento, el cliente debe cancelar 60% de anticipo y el resto al finalizar el evento, sin embargo, si cuenta con crédito por un contrato de

relación a largo plazo, el 40% restante del total lo podrá cancelar hasta 60 días después del evento.

#### **1.2.3.6 Recursos clave**

El Hotel cuenta con un recurso humano competente para llevar a cabo toda la planificación e implementación de la logística de cada evento, al igual que maneja base en inventario y equipos tecnológicos disponibles para cada salón.

#### **1.2.3.7 Actividades clave – procesos**

Normalmente el primer contacto con el cliente es por una solicitud de cotización, la cual se entrega con un máximo de 24 horas y se realiza seguimiento continuo durante todo el proceso de negociación hasta aprobación final en la que se firma un contrato y se realiza el pago de anticipo, así como también el instructivo del evento para todas las áreas que intervienen.

El Hotel maneja encuestas de satisfacción posteriores al evento, las cuales evalúan todo el proceso, desde la cotización hasta el cierre del evento.

#### **1.2.3.8 Aliados estratégicos**

Los aliados actuales del Hotel son proveedores de menaje, discomóvil y alimentos para el catering.

#### **1.2.3.9 Presupuesto**

Cada evento tiene un costo interno diferente dependiendo de lo solicitado por el cliente, pero al momento de cotizar siempre se debe manejar el 30% de margen neto para que no afecte al negocio, de esta manera se debe ajustar el menú y recursos propuestos.

## 2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Hotel Finlandia Quito tiene 20 años en la industria hotelera. Inició su funcionamiento como un *Bed & Breakfast* con tan solo 7 habitaciones y fue creciendo con el transcurso de los años hasta llegar a lo que actualmente son 2 torres con 122 habitaciones completamente equipadas, 4 salones de eventos sociales - corporativos, un centro de negocios, gimnasio, 2 restaurantes y parqueadero privado.

El Hotel ha tenido gran acogida por su ubicación céntrica y segura, atención personalizada, su buena relación calidad-precio frente a la competencia y los servicios que ofrece para huéspedes de ocio o de trabajo, así como también visitantes ocasionales de sus restaurantes abiertos a todo público, ofertando platos de cocina nacional e internacional de alto nivel.

Si bien el Hotel recibe en sus instalaciones a visitantes que viajan por ocio-turismo y trabajo, es considerado principalmente un Hotel corporativo, siendo el 85% de sus ingresos los eventos, de los cuales 17% son eventos de índole social y el 68% empresarial.

Además de contar con una excelente calificación en Agencias de viajes online, más comúnmente conocidas como OTAS, como el caso de Booking, el Hotel ha manejado comunicación en redes sociales como Facebook e Instagram y ha dado a conocer sus servicios en el mundo empresarial principalmente a través de telemarketing y visitas a empresas, así como también del boca a boca positivo generado por su excelente servicio.

Siendo un Hotel de 4 estrellas, su precio por noche a marzo de 2022 oscila entre los 70 a 75 USD, mientras que los planes de eventos presentados a empresas tienen un valor por persona de 28,90 USD más impuestos aproximadamente, incluyendo en el servicio bebidas ilimitadas, 2 snacks, almuerzo y equipo tecnológico básico durante el evento.



### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Lamentablemente, desde el 2020 el Hotel enfrenta un panorama de decrecimiento de ventas debido a las restricciones establecidas para frenar los contagios por el brote mundial del virus SRAS-CoV-2, comúnmente conocido como coronavirus, que ocasiona la enfermedad COVID-19.

El distanciamiento social, restricciones del COE Nacional y miedo de las personas a ser infectadas, hicieron que en el año 2020 el Hotel bajara en un 80% sus eventos corporativos, ya que convenciones, charlas y capacitaciones nacionales e internacionales se volcaron a plataformas digitales.

El virus SRAS-CoV-2 es el causante de la enfermedad COVID-19 que detuvo a todo el mundo por los cuadros respiratorios graves que presentaban las personas que lo padecían. Según lo publicado en la página web del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP, 2022) el 29 de febrero de 2020 se tuvo conocimiento del primer caso en el país y hasta el 28 de marzo de 2022 ha dejado 732.038 personas contagiadas, de las cuales 34.533 han fallecido.

De acuerdo al informe cronológico presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021) sobre la respuesta de la Organización a la COVID-19; el 11 de marzo de 2020 se declaró que esta enfermedad puede considerarse una pandemia mundial, con la finalidad de que los países adopten medidas de protección contra la misma.

Es así como en Ecuador, el Comité de Operaciones de Emergencia Nacional (COE) fue aplicando gradualmente restricciones para controlar la propagación de este virus. Con su informe número 008 (COE, 2020) inician medidas más estrictas como la suspensión total de actividades laborales presenciales, así como también la libre circulación de personas, exceptuando sectores y casos explicados más a profundidad en dicho informe.

Con estas medidas, el país tuvo que adaptarse al mundo digital que lo envolvía; educación y trabajo se vieron obligados a llevar sus actividades de manera virtual en plataformas digitales, mientras que restaurantes y tiendas de

conveniencia buscaron sobrevivir a través de servicio a domicilio y creación o alianzas con aplicaciones de comercio electrónico.

De acuerdo al artículo de prensa publicado por Margarita Coneo Rincón en el diario La República (2021), la plataforma digital de reuniones Zoom, aumentó la duración de las reuniones e incrementó sus clientes institucionales en un 458% en los últimos seis meses del 2020; resultados que se le atribuyen principalmente a la modalidad de teletrabajo adoptada por las empresas para tener contacto con sus colaboradores durante la pandemia.

En los meses más críticos que ha pasado el Hotel debido a esta pandemia, se ha logrado sostener por clientes corporativos nacionales, debido al cierre de fronteras que impedían el ingreso al país de sus clientes corporativos andinos.

Con el programa de vacunación y el aparente control de la pandemia a nivel nacional y mundial, las restricciones por el virus SRAS-CoV-2, fueron disminuyendo y en octubre - noviembre de 2021, el Hotel comenzó a mejorar sus ventas. Sin embargo, la curva de ingresos bajó nuevamente entre diciembre y enero con la reaparición de nuevas variantes del virus.

En marzo de 2022 las ventas mejoran y se prevé que sigan subiendo paulatinamente con el posible destino de que el COVID-19 pase de ser una enfermedad pandémica a una endémica.

Actualmente el Hotel Finlandia Quito necesita recuperar su baja en ventas de los últimos dos años y estabilizarse para poder continuar con su crecimiento como la mejor opción en eventos dentro de la industria hotelera corporativa.

#### 4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Mediante un diagrama Ishikawa (véase anexo 2) se pueden encontrar las causas internas que están influenciando para que el problema en ventas de los dos últimos años sea más difícil de superar; estas causas se analizan más a profundidad en la Matriz de Soluciones (véase anexo 3), en la que se presenta cada causa con su efecto y se establecen desafíos para luego considerar posibles soluciones.

Se procede a organizar las soluciones de la matriz en función de su viabilidad e importancia sobre el problema tratado. En este caso de estudio se selecciona la solución con el nivel de relevancia uno, que hace referencia a diseñar un programa de fidelización y referidos con clientes actuales.

Para llevar a cabo la solución planteada será necesario dedicar tiempo en conocer y analizar el perfil del cliente actual y potencial, de manera que se pueda trabajar sobre una propuesta de valor atractiva.

Por otro lado, siguiendo la matriz de soluciones, con un nivel dos de relevancia, se identifica que es importante analizar el perfil del cliente para identificar los puntos de contacto y gestionar de mejor manera la inversión en comunicación con una estrategia SEO y SEM para llegar a nuevos clientes.

En tercer nivel de relevancia se presenta la optimización de los platos presentados en el menú en la medida de lo posible, para que el alza de la materia prima no afecte el valor total del evento y así mantener la oferta del Hotel con un precio competitivo dentro del mercado de eventos corporativos.

La solución con último nivel de relevancia se enfoca en el espacio insuficiente para eventos de más de 200 personas, proponiendo la búsqueda de arriendos o alianzas estratégicas para realizar los eventos en otro lugar con mayor capacidad pero manteniendo toda la organización y logística del evento a cargo del Hotel.

## **5. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de Marketing para aumentar en un 20% las ventas de eventos corporativos en comparación con el 2019, a través de un programa de referidos en el 2023 para el Hotel Finlandia Quito.

## 6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender el macroentorno de la industria de eventos corporativos mediante un análisis PESTEL y conocer la situación actual del Hotel Finlandia de Quito a través de un análisis FODA, matriz Porter y Lienzo de Modelo de Negocios.
- Identificar el problema central del Hotel Finlandia de Quito para su crecimiento en ventas de eventos corporativos y analizar las posibles alternativas de solución mediante una matriz que permita ponderar cada una en función de su relevancia sobre el problema y viabilidad para ser ejecutada.
- Investigar de manera exploratoria y descriptiva para entender las preferencias del grupo objetivo sobre lugares para la realización de los eventos corporativos de su empresa y contrastar con los atributos y beneficios percibidos por los clientes actuales de eventos del Hotel Finlandia de Quito.
- Aplicar una encuesta a clientes potenciales para identificar sus necesidades y frustraciones al momento de cotizar eventos corporativos y realizar entrevistas a profundidad a clientes actuales para identificar fortalezas y puntos de mejora del manejo de eventos en el Hotel Finlandia de Quito.
- Presentar conclusiones y recomendaciones en base a la investigación realizada para comprobar o descartar las hipótesis presentadas.

## **7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

### **7.1 Objetivos de la investigación de mercado**

#### **7.1.1 Objetivo general**

Conocer mediante una investigación de mercado los factores que el grupo objetivo toma en cuenta al momento de sugerir un lugar para eventos corporativos de la empresa a cargo.

#### **7.1.2 Objetivos específicos**

- Entender los atributos buscados por el grupo objetivo en la oferta de eventos corporativos.
- Determinar todas las fuentes de búsqueda online y offline utilizadas por el grupo objetivo para acceder a opciones de oferta de eventos corporativos en Quito.
- Conocer las frustraciones del grupo objetivo al momento de organizar un evento corporativo para su empresa.
- Identificar los beneficios otorgados por el Hotel que motivan a una recompra o recomendación del grupo objetivo.

### **7.2 Hipótesis**

- Los canales de comunicación que usa el Hotel actualmente no son eficientes como punto de contacto con clientes potenciales.
- El cliente actual termina el evento con un nivel de satisfacción alto y podría recomendarlo a clientes potenciales con un plan de referidos apropiado.
- Los clientes actuales estarían dispuestos a invertir en nuevos eventos por fuera de su calendario y presupuesto establecido si perciben un buen costo.
- La percepción del grupo objetivo hacia el Hotel es de un servicio de primera a un precio asequible.
- El principal atributo del hotel es el servicio de catering apoyado en la buena reputación del restaurante abierto a todo el público.

### **7.3 Enfoque de investigación**

De acuerdo a los objetivos de este estudio, se realiza una investigación de tipo exploratoria que, como se menciona en la publicación de Economipedia (Arias, 2020), permite obtener información para comprender mejor un fenómeno sin que sea concluyente.

Del mismo modo, se realiza una investigación de tipo descriptiva que, según lo publicado en Lifeder (Jervis, 2020), permite describir la situación general relativa al problema de estudio.

### **7.4 Diseño de instrumentos**

Se plantea utilizar herramientas cuantitativas y cualitativas para la obtención de información en esta investigación, puesto que, como lo mencionan Universidades Santander (Santander Universidades, 2021), las herramientas cuantitativas permiten tener un análisis numérico referente a frecuencia, promedio o generalidades que permiten comprobar hipótesis a través de un análisis estadístico; mientras que las herramientas cualitativas analizan datos que no son numéricos y dan la posibilidad de entender opiniones o experiencias.

Como herramienta cuantitativa se realiza un cuestionario cerrado presentado en el Anexo 4, el cuál será enviado de manera digital a la base de clientes potenciales y actuales de eventos corporativos del Hotel a través de un correo masivo y la aplicación de mensajería Whatsapp.

Por otro lado, se utilizarán entrevistas a profundidad como herramienta cualitativa con las preguntas detalladas en el Anexo 5, las cuales se aplicarán a clientes nuevos que hayan realizado su primer evento en al menos los últimos 2 meses. Este estudio se realizará de manera física en el Hotel luego de realizado un evento.

### **7.5 Población y muestra**

De acuerdo a lo publicado en Economipedia (Ludeña, 2021), población es el conjunto de sujetos con características similares que se quieren investigar en un estudio, mientras que la muestra, es una parte de esa población en la que se enfocará el investigador para su análisis.

En el caso de este plan, la población son los encargados de cotizar eventos corporativos para la empresa en la que laboran, teniendo en cuenta únicamente empresas medianas y grandes que, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2021) da un total de 16.600 empresas, de las cuales se tomará en cuenta únicamente las ubicadas en Quito o con mayor parte de su personal en esta ciudad.

Para determinar el tamaño de la muestra del estudio cuantitativo con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Figura 3. Fórmula de cálculo del tamaño de la muestra.

Fuente: Survey Monkey

De acuerdo al resultado obtenido, el tamaño de la muestra en la población identificada para el estudio cuantitativo es de 376 encuestas.

Para el estudio cualitativo se realizaron 9 entrevistas a profundidad a clientes actuales del Hotel Finlandia de Quito.

## 7.6 Técnica de muestreo

La técnica de muestreo utilizada en este estudio es de tipo probabilística que, de acuerdo a una publicación (Enciclopedia Económica, 2020), permite seleccionar aleatoriamente el grupo de estudio que se va a analizar dentro de una población determinada.



## 8. RESULTADOS

### 8.1 Análisis de resultados

#### 8.1.1 Investigación cuantitativa

Se aplicó una encuesta digital durante agosto y septiembre del 2022, obteniendo como resultado 466 personas encuestadas. De acuerdo al cuestionario de la encuesta detallado en el Anexo 4, las tres primeras preguntas se formularon a manera de filtro para obtener solo información del grupo objetivo del estudio.

1. ¿Está usted a cargo de cotizar eventos corporativos para su empresa?

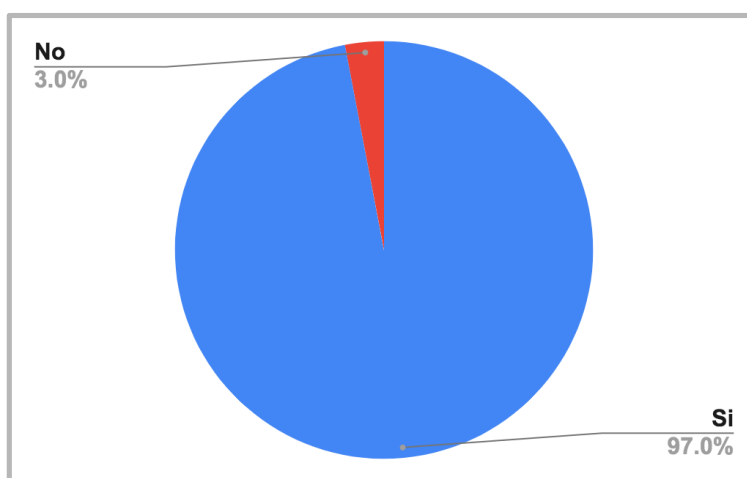


Figura 4. Personas encargadas de cotizar eventos corporativos.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

2. ¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?

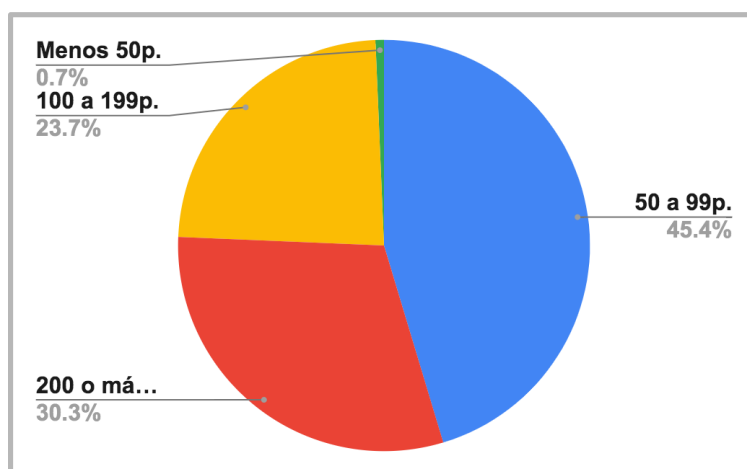


Figura 5. Tamaño de las empresas en el estudio.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

3. ¿Su empresa está ubicada o cuenta con gran parte de sus colaboradores en Quito, Pichincha?

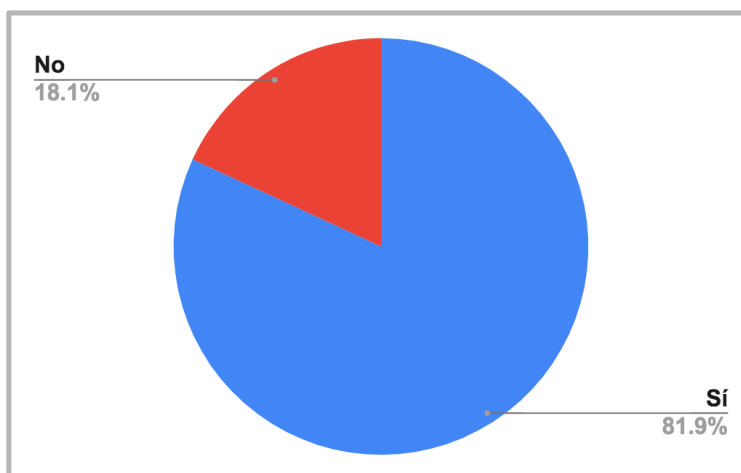


Figura 6. Empresas ubicadas o con gran parte de colaboradores en Quito.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

Luego de las preguntas realizadas como filtro, se obtuvo la muestra necesaria de 368 encuestas completadas por personas encargadas de cotizar eventos para empresas medianas y grandes ubicadas en Quito o con la mayor cantidad de sus colaboradores en esta ciudad, obteniendo las respuestas detalladas a continuación:

4. ¿Qué tipo de ubicación prefiere para los eventos de su empresa?

El 70,3% del grupo objetivo prefiere realizar eventos corporativos de sus empresas en un lugar céntrico, de fácil acceso dentro de la ciudad de Quito, mientras que el 29,7% prefiere lugares apartados de la ciudad en su mayoría por distracción, espacios más amplios y cambio de ambiente

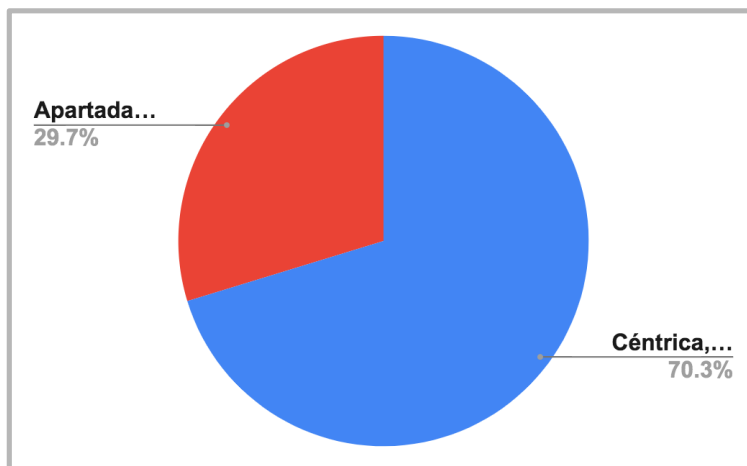


Figura 7. Preferencia de ubicación eventos corporativos.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

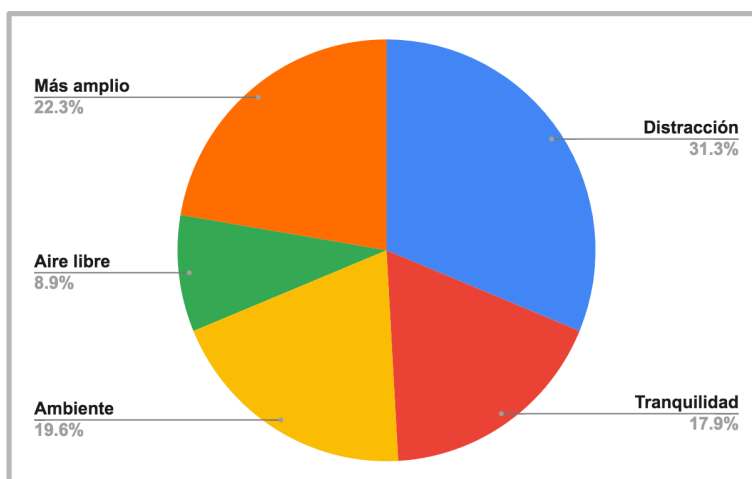


Figura 8. Justificación de la preferencia por lugares apartados de la ciudad.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

##### 5. ¿Qué cargo desempeña en su empresa?

La mayoría de los encuestados que declararon ser los encargados de cotizar los eventos corporativos de sus empresas, ocupan cargos dentro de Recursos Humanos en un 35%, Departamento de Compras en un 23,1% y como Asistente de Gerencia en un 30,4%.

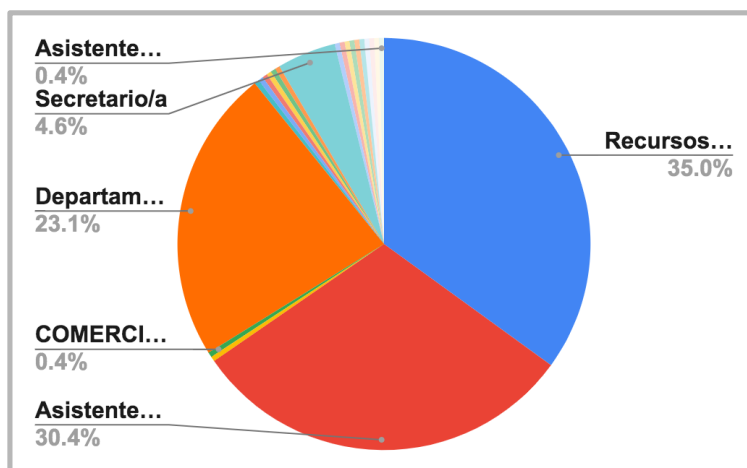


Figura 9. Cargos dentro de la empresa que cotizan los eventos corporativos.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

6. ¿Qué tipo de evento organiza para su empresa con mayor frecuencia? Escoja 2 de la siguiente lista

Los eventos realizados con mayor frecuencia dentro de la muestra de encuestados son en su mayoría Capacitaciones, Conferencias-Convenciones y Lanzamientos-Presentación proyectos.

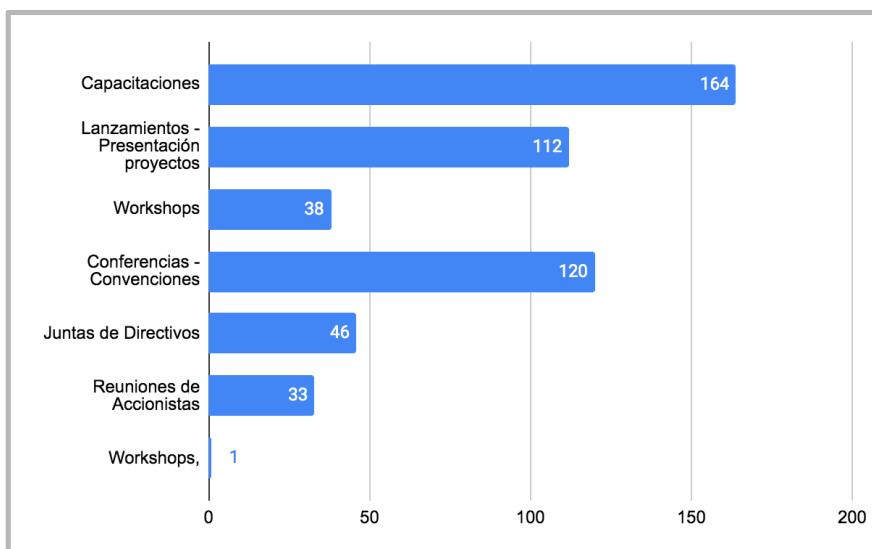


Figura 10. Eventos de la empresa realizados con mayor frecuencia.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

7. Seleccione máximo 2 factores que considere más importantes a tomar en cuenta al momento de sugerir un lugar para realizar el evento de su empresa.

Los factores que más influyen para que un lugar sea considerado dentro del proceso de cotización de eventos de la muestra encuestada, principalmente son la ubicación y el precio.

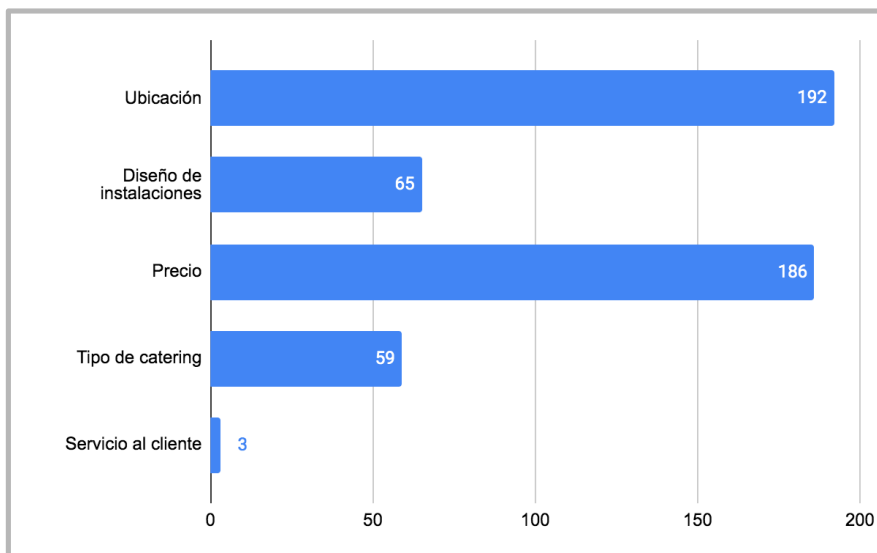


Figura 11. Factores influyentes al sugerir el lugar para eventos corporativos.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

8. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?: El menú de catering es un factor decisivo para seleccionar el lugar del evento de la empresa.

Para el 50% de la muestra encuestada, el menú del catering resulta ser un factor decisivo para seleccionar el lugar de sus eventos corporativos.

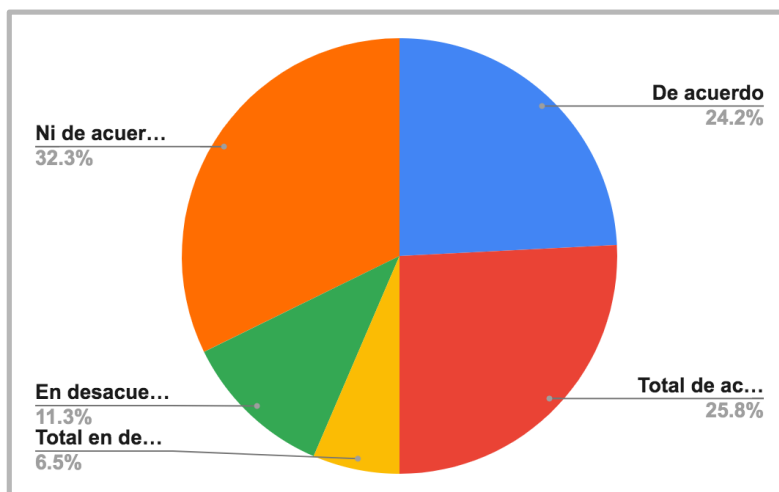


Figura 12. Importancia del menú de catering en un evento.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

9. ¿Cómo busca normalmente opciones para los eventos de su empresa? Escoja máximo 2 opciones del siguiente listado

Al momento de buscar un lugar para realizar los eventos, la muestra encuestada recurre principalmente a referencias de conocidos, Google y propuestas recibidas por correo.

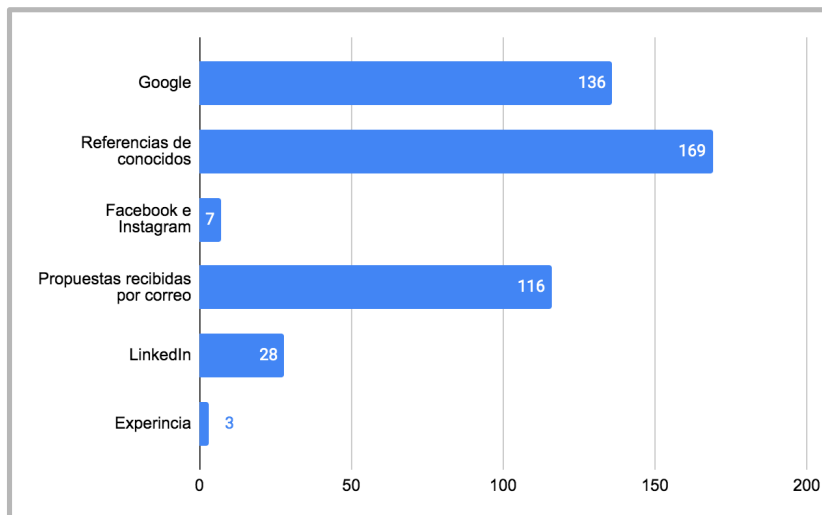


Figura 13. Fuentes de búsqueda de lugares para eventos corporativos.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

10. ¿Cuál considera usted como su frustración más grande al momento de organizar un evento para su empresa?

El 36,5% de la muestra encuestada considera que gestionar aparte extras como transporte, parqueadero y catering es su mayor frustración al momento de organizar un evento; mientras que el 27,7% considera que la poca apertura a negociaciones sobre cotizaciones recibidas es lo más frustrante en este proceso. Por otra parte, para el 20% de encuestados, la frustración más grande es recibir planes muy abiertos que requieren decisiones constantemente y el 15,8% de encuestados consideran que los tiempos de entrega de cotizaciones son su frustración más grande.

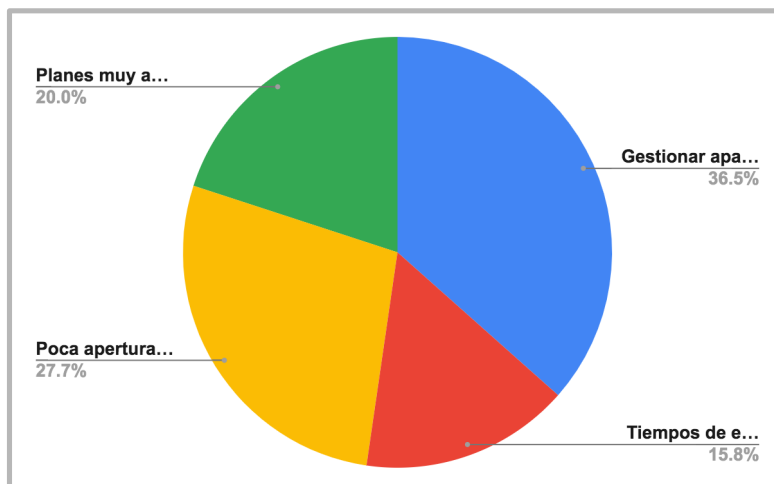


Figura 14. Frustración más grande al organizar un evento corporativo.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

11. ¿Ha realizado algún evento para su empresa en el Hotel Finlandia de Quito?

El 57,3% de la muestra encuestada ha realizado en su mayoría de 1 a 2 eventos corporativos en el Hotel Finlandia de Quito, mientras que el 42,7% no lo ha hecho principalmente por desconocimiento en un 41,4%, porque no han cotizado en un 17,1% o porque no han recibido propuestas en un 16,2%.

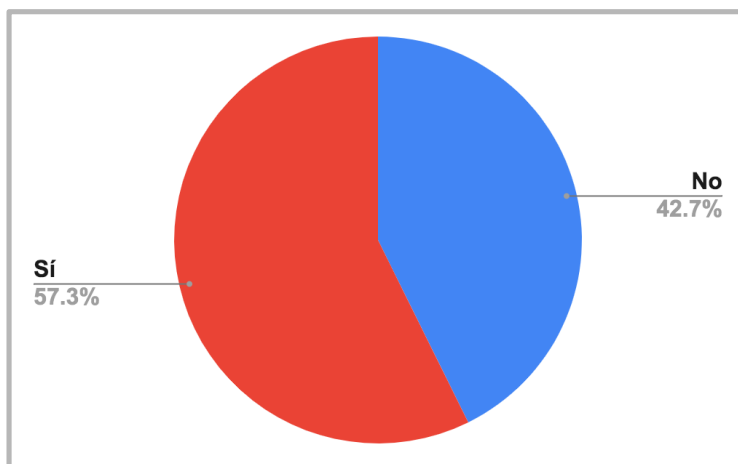


Figura 15. Empresas que han realizado eventos en el Hotel Finlandia.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

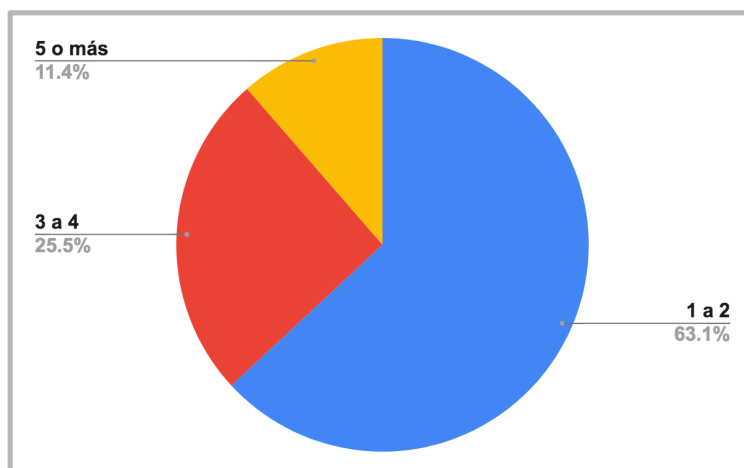


Figura 16. Cantidad de eventos realizados en el Hotel Finlandia.  
Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

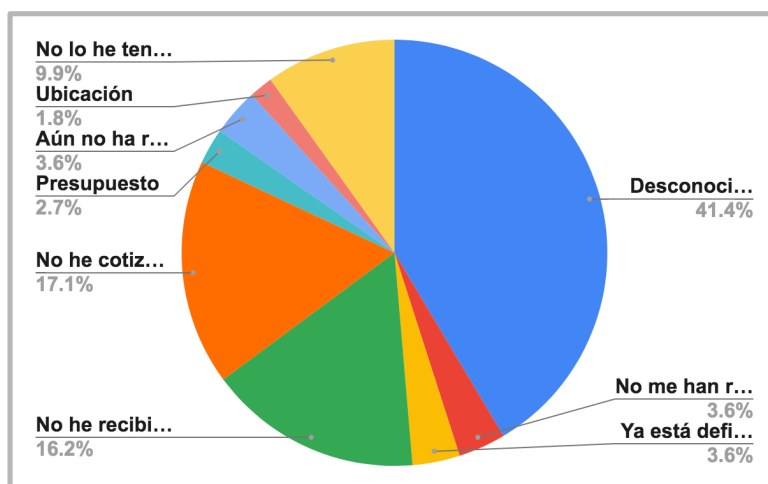


Figura 17. Justificación de la negativa de realización de eventos previos en el Hotel Finlandia.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

12. Con base a su experiencia en el Hotel Finlandia de Quito, ¿recomendaría realizar eventos corporativos en el Hotel a sus conocidos?

De acuerdo a la muestra encuestada que ha realizado al menos un evento en el Hotel Finlandia de Quito, el NPS, que es el índice que permite medir el nivel de satisfacción de los clientes, actualmente es de 87,2 para el hotel, con un 87,2% de clientes promotores y 0% de clientes detractores.



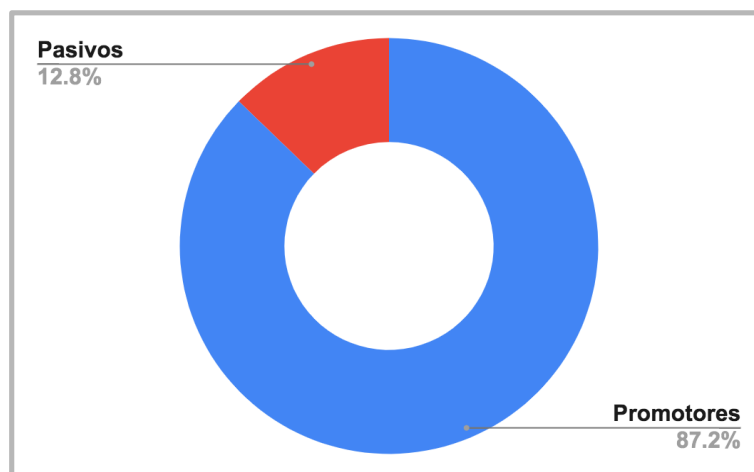


Figura 18. NPS del Hotel Finlandia.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

13. ¿Por qué recomendaría o volvería a realizar un evento de su empresa en el Hotel Finlandia de Quito? Escoja máximo 2 del siguiente listado.

La muestra encuestada que afirmó haber realizado al menos un evento en el Hotel Finlandia de Quito, recomendaría el Hotel principalmente por su ubicación y servicio.

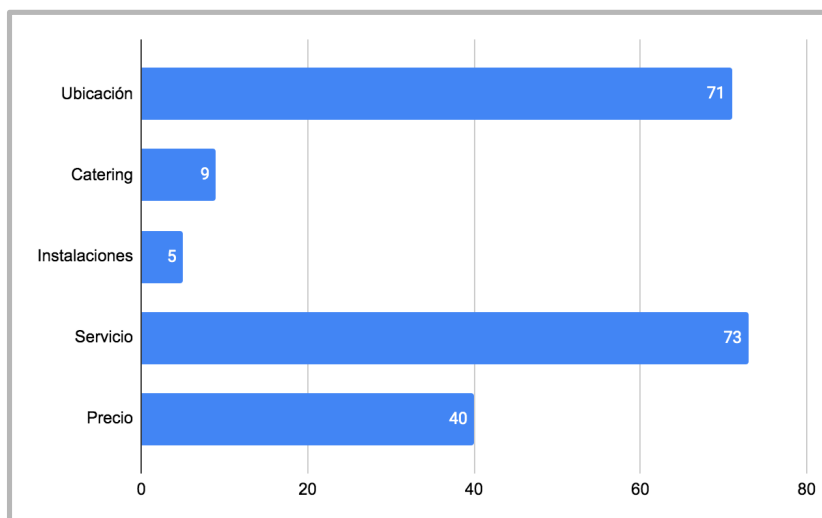


Figura 19. Atributos percibidos por el cliente de eventos corporativos del Hotel Finlandia.

Fuente: Encuestas realizadas en agosto y septiembre de 2022.

### **8.1.2 Investigación cualitativa**

Se entrevistaron a nueve clientes actuales nuevos, luego de realizados los eventos programados con cada uno en el mes de septiembre de 2022 en las instalaciones del hotel. Las personas entrevistadas fueron las mismas que estuvieron en el proceso de cotización de inicio a fin.

Se realizaron siete preguntas con la finalidad de conocer el proceso de selección del hotel para la realización de su evento, su experiencia en general y su nivel de satisfacción con el servicio recibido.

La primera pregunta hace referencia a su proceso de búsqueda de opciones en general al momento de presentarse la necesidad de cotizar un evento corporativo para su empresa, en la cual convergen que es por referidos o mediante búsqueda por Google. Luego de hacer este primer acercamiento, usualmente revisan redes sociales en búsqueda de reseñas sobre las opciones encontradas o consultan con más contactos para validar la información.

Las siguientes dos preguntas hacen referencia a cómo conoció la oferta del Hotel Finlandia específicamente y por qué lo consideró entre sus opciones para recomendarlo o elegirlo como el lugar para el evento de su empresa. En esta sección se descubrió que la publicidad en redes sociales y referidos fueron el medio por el cual conocieron el hotel y, por otro lado, la ubicación, el servicio y las instalaciones fueron los atributos que los hicieron seleccionarlo o recomendarlo.

En la siguiente parte de la entrevista, con dos preguntas, se hace referencia a la experiencia en sí con el servicio del hotel durante la cotización y realización del evento, con la finalidad de conocer cuál fue su mejor beneficio percibido y encontrar posibles puntos de mejora. Todos los entrevistados mostraron su satisfacción con el servicio al cliente, nombrándolo como lo que más les agradó durante todo el proceso, sin embargo, también se mencionó precios e instalaciones como algo favorable del hotel.

Al momento de preguntar a los clientes sobre qué les gustaría que mejore el hotel, se presenta mucha duda y dificultad de identificar algo, incluso algunos de los entrevistados mencionan que no ven necesidad de mejora en ningún área y piden continuar con la siguiente pregunta. Por otro lado, los entrevistados que deciden contestar, mencionan que se podrían incluir más artefactos tecnológicos, más descuentos, mayor variedad en el menú y mejor iluminación en los salones.

Con las últimas dos preguntas se busca medir la lealtad del cliente hacia el hotel en base a su experiencia y también descubrir si el cliente nuevo consideraría al hotel para futuros eventos de su empresa. Las respuestas en esta parte de la entrevista permiten identificar un NPS de 56 y tener la respuesta favorable de todos los encuestados sobre su intención de realizar más eventos a futuro en el hotel, pero dependiendo de la necesidad de su empresa y tipo de evento requerido para poder definir una frecuencia.

## **8.2 Comprobación de hipótesis**

Luego de analizar los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas, es posible comprobar las hipótesis presentadas previo a la aplicación de los instrumentos de investigación.

En lo referente a la primera hipótesis, se puede comprobar que realmente no todos los canales de comunicación son eficientes como punto de contacto con clientes potenciales, apoyado en las respuestas de las encuestas y entrevistas que identifican como principales puntos de búsqueda de lugares a Google y referencias de conocidos. El hotel no ha publicitado en Google y, si bien ha crecido por el buen boca a boca, no ha realizado un plan específico de referidos para que el crecimiento sea mayor.

Con un NPS de 56 en el estudio cualitativo, del 87,2 en el estudio cuantitativo y tomando en cuenta que la principal fuente de búsqueda o validación de información previo a la elección del lugar para eventos corporativos son las referencias de conocidos, se valida la segunda hipótesis que establece

que la satisfacción de los clientes del hotel es alta y podría aprovecharse con un plan de referidos apropiado para captar clientes potenciales.

Respecto a la tercera hipótesis y según los resultados recabados de las entrevistas a clientes actuales nuevos, los clientes están abiertos a continuar realizando eventos en el hotel, sin embargo, esto dependerá de la necesidad de la empresa, más no de un costo, por lo cual esta hipótesis sería inválida.

Continuando con la cuarta hipótesis, se comprueba que efectivamente la percepción del grupo objetivo hacia el hotel es de un servicio de primera a un precio asequible, apoyado en las respuestas de los entrevistados y con la mayoría de encuestados afirmando que los atributos principales del hotel son ubicación, servicio y precio, lo cual también permite invalidar la última hipótesis que mencionaba al servicio de catering como el principal atributo.

### **8.3 Conclusiones generales del estudio**

Luego de analizar las respuestas obtenidas con los instrumentos de investigación, se puede concluir que los atributos principales del hotel percibidos por los clientes van de la mano con lo que buscan al momento de cotizar lugares para los eventos de sus empresas.

También es importante destacar que las personas que aún no han realizado eventos con el hotel, ha sido por desconocimiento y esto es porque su búsqueda de opciones fue realizada por los medios en los que actualmente no se comunica la oferta del hotel.

Los clientes actuales tienen un nivel de satisfacción alto respecto al servicio que les ofrece el hotel y estarían dispuestos a recomendarlo a sus conocidos, lo cual es una ventaja ya que en su mayoría la búsqueda de lugares para eventos se realiza a través de referencias de conocidos.

La frustración más grande para la mayoría de la muestra hace referencia a planes muy abiertos o que requieran de una gestión continua y decisiones adicionales por fuera de la logística del evento en sí.

## **9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **9.1 Objetivos de marketing y KPI's**

#### **9.1.1 Objetivo general**

Aumentar en un 20% las ventas de eventos corporativos al cierre del 2023 versus el 2019.

#### **9.1.2 Objetivos específicos**

- Determinar una estrategia de referidos que incremente el conocimiento de la oferta de eventos corporativos del Hotel Finlandia de Quito.
- Posicionar el servicio del Hotel Finlandia de Quito como un facilitador al momento de organizar un evento corporativo.
- Aumentar el conocimiento de la oferta de eventos corporativos del Hotel Finlandia de Quito.

#### **9.1.3 KPI's**

De acuerdo a lo publicado en el blog de IEBS (Bello, 2021), los KPI's son indicadores de rendimiento claves, que permiten medir y monitorear el cumplimiento de objetivos. En este caso, para cumplir con el objetivo en ventas de eventos corporativos, el KPI es vender \$60,000 en eventos corporativos cada mes durante todo el 2023, para cerrar el año con \$720,000.

### **9.2 Definición de Propuesta de Valor**

Según se menciona en el blog HubSpot (Silva, 2022), la propuesta única de valor es sumamente relevante para poder diferenciarse de la competencia a través de un análisis profundo de los problemas que se desea resolver en el grupo objetivo y lo que hace el producto o servicio de la empresa para poder ser seleccionada como la solución perfecta.

Con la información recolectada en la investigación es posible seguir la estructura de creación de propuesta de valor detallada en el Anexo 6, en la que se especifica el perfil del cliente mediante un análisis de los trabajos que debe realizar para llevar a cabo un evento corporativo más sus alegrías y frustraciones al momento de realizarlos.

En este caso de estudio, los trabajos del cliente son principalmente buscar lugares que se adapten al presupuesto, estén bien ubicados y que sean de buena calidad. Sus alegrías se dan cuando puede sentirse tranquilo de que el evento está siendo coordinado por alguien que responde a todos los requerimientos con la calidad y en los tiempos solicitados; mientras que sus frustraciones aparecen cuando los planes contratados son muy abiertos y requieren decisiones constantemente o cuando es necesario llevar a cabo más actividades de coordinación por fuera de lo ya planificado con el lugar del evento, como transporte, parqueaderos o catering.

Por otro lado, se analiza el mapa de valor con el que cuenta el hotel, que es lo que le va a permitir crear alegrías al cliente y también aliviar sus frustraciones. Como creadores de alegrías, el hotel cuenta con la capacidad de planificar la logística de cada evento de acuerdo con las necesidades que cada cliente tiene respecto a espacio, tecnología y catering. Además de contar con personal dedicado a cumplir con la planificación pactada.

Para aliviar las frustraciones antes mencionadas, el hotel cuenta con una ubicación céntrica con parqueaderos privados, lo cual permite que el cliente no tenga que preocuparse de extras como transporte o parqueadero para sus colaboradores; así como también, no deben preocuparse del catering por contar con el respaldo de la calidad del restaurante del hotel.

Luego de aprobada la cotización y el plan para el evento, no es necesario que el cliente realice más aprobaciones. El evento cuenta con personal dedicado al 100% a llevar a cabo cada detalle de acuerdo con lo planificado, sin necesidad de que el contratante esté presente en el evento.

De acuerdo con lo anteriormente detallado, la propuesta de valor identificada es: Hotel Finlandia cuenta con un servicio ágil y personalizado, con instalaciones de características similares a hoteles de categoría alta, a un precio asequible y ubicado céntricamente dentro de la ciudad de Quito.

### 9.3 Descripción de la segmentación prioritaria

El grupo objetivo al cual se debe dirigir este plan de marketing es a los encargados de cotizar los eventos corporativos de sus empresas que, de acuerdo a la investigación realizada, son principalmente personas que ocupan un cargo dentro del área de Recursos Humanos de la empresa.

Para definir mejor al grupo objetivo seleccionado, es importante detallar el Buyer Persona que, de acuerdo con el blog IEBS (Molina, 2021), es una representación ficticia del grupo objetivo que permite entender de una manera más cercana las necesidades, actitudes, comportamientos y dolencias del público objetivo para establecer una mejor estrategia de marketing.

De acuerdo con lo identificado en este estudio, se construye el buyer persona del hotel en el Anexo 7, en el cual se describe a Vicky, la intermediaria. Con una posición importante dentro del área de Recursos Humanos de su empresa. Es la encargada de velar por el bienestar de los colaboradores de la empresa por lo que sus motivadores son mantener a todos contentos dentro de la empresa y cumplir con los requerimientos de sus superiores con la calidad esperada en los tiempos solicitados.

Al momento de cotizar un evento, sus expectativas son altas y giran en torno al diseño de las instalaciones, la ubicación, el precio, catering y servicio. Necesita que el lugar permita tener un ambiente agradable, con la tecnología adecuada para las presentaciones, alimentación durante todo el evento y una persona del lugar contratado que esté comprometida en que el evento se ejecute de la mejor manera; todo esto a un precio asequible que no se salga del presupuesto fijado y que se encuentre bien ubicado dentro de la ciudad para que sea fácil que los colaboradores asistan sin necesidad de contratar servicios extra.

Los canales con los que tiene contacto y en los que se podría impactar con comunicación son Redes Sociales, correo electrónico, Google Search y Display. Su decisión para recomendar un lugar para el evento de su empresa puede ser influenciada por compañeros del área o colegas de Recursos Humanos de otras empresas.

Lo que podría causarle dolor o frustración al momento de cotizar los eventos, es que exista poca apertura para negociar costos, falta de rapidez en respuesta a requerimientos, que se reciban planes muy abiertos que requieren aprobaciones constantemente o gestionar extras como transporte, catering o parqueaderos.

Su eje motivacional está entre colectividad y control porque se preocupa por el resto de los colaboradores de su empresa y necesita sentir que el evento que va a realizarse estará bajo control.

#### **9.4 Posicionamiento deseado versus posicionamiento actual**

De acuerdo con el blog HubSpot (Sordo, 2022), el posicionamiento de marca es lograr que la misma se encuentre presente en la mente de los consumidores con un diferenciador sobre la competencia.

Para lograr esto, es importante tener claro el arquetipo de personalidad de la marca, que, de acuerdo con lo publicado en el blog Ondho (Villacampa, 2021), es en esencia, la identidad de la marca y sirve para conectar emocionalmente con el público objetivo.

Actualmente el hotel no está posicionado de una manera diferenciada dentro de la industria de eventos corporativos y tampoco cuenta con un arquetipo identificado, sin embargo, en base a la investigación desarrollada, la propuesta de valor y el grupo objetivo analizados; se plantea posicionar al hotel como un facilitador al momento de organizar eventos corporativos, con una excelente ubicación y relación calidad-precio.

De esta manera, el hotel cuenta con el arquetipo de El Gobernante, que de acuerdo con un blog (Mezzanine, 2017), responde a una personalidad en la que se toma el control para ayudar a los demás y evitar el caos, siguiendo una estructura con reglas.



## **9.5 Estrategia Central de Mercadeo**

La estrategia de marketing de acuerdo a una publicación en Marketing 4 Ecommerce (Ramos, 2021), es la determinación de todas las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzar un objetivo de marketing a corto y largo plazo en base a un análisis previo de la estrategia inicial de la empresa y su entorno en general.

## **9.6 Mix de mercadeo**

Según lo publicado en Economipedia (Galán, 2015), el mix de mercadeo es una estrategia basada en cuatro aspectos básicos internos de la empresa: producto, que es lo que se ofrece al consumidor para satisfacer una necesidad; precio, que es la variable para posicionar la competitividad de la empresa; promoción, en la cual están todas las actividades de comunicación que se realizan para dar a conocer la oferta de la empresa al grupo objetivo; y plaza o distribución, que engloba todo el proceso desde que se produce el producto y llega al consumidor final.

### **9.6.1 Estrategia de Producto**

Como se menciona en un portal de negocios (Conexión ESAN, 2017), dentro de marketing, la estrategia de producto engloba todas las acciones que se emplean para diseñar un producto o servicio para que vaya acorde a las necesidades del cliente final.

En el caso de la oferta de eventos corporativos del Hotel Finlandia de Quito, el hotel cuenta con una excelente ubicación y espacio físico propicio para realizar eventos de hasta 200 personas, con la tecnología adecuada de acuerdo a la necesidad de cada evento, poniendo a disponibilidad del contratante una pantalla para proyección, pizarra, papelógrafo, marcadores, borrador, micrófono, amplificación, wifi de 3 megas y con la opción de contratación de proyector por un precio extra.

Por otro lado, para los asistentes en general se ofrece un esfero, block de notas, parqueadero según disponibilidad y estación permanente de café, té y

agua durante el evento; además de contar con servicio de coffee break en el que se incluye un mini bocadito de dulce y uno de sal por persona, acompañado de jugo, gaseosa o agua.

De acuerdo con el número de horas contratadas para el evento y según la necesidad del contratante, puede haber hasta dos coffee breaks en cada evento y también almuerzo para cada uno de los asistentes, el cual incluye canasta de pan y mantequilla en cada mesa, entrada, plato fuerte, postre y bebida gaseosa y/o agua.

Todos los eventos se arman y planifican de acuerdo a la necesidad de la empresa que contrata el servicio, por lo que se pone a su disposición extras posibles que se puedan presentar como alquiler de laptop, puntero láser, tarima o descorches de licores, entre otros.

### **9.6.2 Estrategia de Precios**

De acuerdo a un artículo digital (Eserp, s.f.), la estrategia de precios de una empresa hace referencia al proceso mediante el cual se fija el precio de un producto o servicio ofertado, con la finalidad de lograr la mayor competitividad posible dentro de la categoría.

Teniendo en cuenta que el evento más buscado por el grupo objetivo según la investigación realizada son las capacitaciones y enfocando el proyecto a empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito, se puede comparar los precios de la principal competencia que van de \$28,00 a \$30,00 por persona más impuestos, mientras que el precio de Hotel Finlandia de Quito es de \$26,90 por persona más impuestos.

Los precios analizados responden a eventos con un mínimo de 20 personas, durante 9 horas con 2 coffee breaks y almuerzo para los asistentes.

Para el 2023 se realizará un incremento de precios debido a la inflación que, de acuerdo al artículo publicado en Primicias (Orozco & Tapia, 2022), se estima que sea del 2,8%.

Según este estimado y teniendo en cuenta la variación de precios que ha tenido la competencia año a año, se prevé que el incremento de precios por parte de la competencia en 2023 sea de aproximadamente 7%, alcanzando un precio de \$30.00 a \$32.00 por persona más impuestos.

Con esta información se establece el precio para los eventos corporativos del Hotel Finlandia para el 2023, teniendo en cuenta que se debe manejar un precio más bajo versus la competencia para mantener el diferenciador de excelente relación calidad-precio, por lo que se aumentará a \$28,90 por persona más impuestos.

### 9.6.3 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción según lo publicado en un blog (Equipo Ekon, 2022), es la planificación de acciones publicitarias que se llevan a cabo para captar la atención de clientes actuales y potenciales, y de esa manera cumplir con los objetivos de mercadeo.

Para alcanzar el objetivo del incremento en ventas de eventos corporativos en un 20% versus el 2019, es necesario aumentar 4 eventos mensuales de 8 horas cada uno, con al menos 60 personas, dos coffee breaks y almuerzo; por lo que se propone la creación de un programa de referidos.

El programa de referidos consistirá en el plan de recompensas que se explica en la Figura 20. La empresa que refiere podrá acceder a estas recompensas siempre y cuando su o sus referidos lleguen a contratar un evento corporativo completo de 8 horas, con al menos 60 personas, dos coffee breaks y almuerzo.

EMPRESAS REFERIDAS	RECOMPENSA
1	Desayuno tipo bufete para 30 personas
2	Desayuno tipo bufete para 45 personas
3	Desayuno tipo bufete para 60 personas

Figura 20. Plan de recompensas programa de referidos

Teniendo en cuenta nuestro grupo objetivo, la recompensa se entregará en un solo día a manera de evento social-corporativo para los colaboradores de la empresa. De esta manera se pretende motivar a la empresa a trabajar como equipo para conseguir la recompensa más alta que es el desayuno tipo buffet para 60 colaboradores. Esto es beneficioso para el hotel porque se generará más alcance y ruido, ya que no solo se encontrará refiriendo una persona dentro de la empresa, sino todos los colaboradores para alcanzar la meta grupal.

La empresa podrá decidir si quiere redimir su recompensa al momento de contar con el primer referido o si sigue refiriendo hasta conseguir los 2 o 3 referidos para acceder al desayuno para más personas.

Este plan de referidos solo se aplicará a clientes que realicen eventos de mínimo 60 personas entre diciembre del 2022 y el primer semestre del 2023, que de acuerdo a la planificación serían 22 empresas por mes. La empresa podrá referir durante todo el 2023 y únicamente podrá hacer uso del beneficio el mismo año y de acuerdo a disponibilidad del hotel.

Para los referidos también se establece una recompensa del 5% de descuento en el primer evento que realicen bajo las características establecidas al ser parte del programa de referidos.

Si al menos el 31% de empresas dentro del programa tienen un referido que contrata el servicio del hotel para un evento corporativo completo, se cumple con el objetivo del plan.

Toda la comunicación planificada deberá trabajarse con un mensaje unificado en base al arquetipo de marca y propuesta de valor definidos, para lograr recordación e ir construyendo el posicionamiento deseado por el hotel de ser percibido como un facilitador al momento de organizar eventos corporativos con calidad de élite a un precio asequible.

El programa de referidos se dará a conocer al terminar el evento del cliente actual, con el envío de un correo electrónico en el que se explicará la mecánica para participar junto con el código único para que las empresas

referidas puedan usarlo y de esta manera llevar un control y seguimiento del estatus de referidos de cada empresa como se muestra en la Figura 21.



**hf**  
HOTEL  
FINLANDIA

**Desayuno Buffet GRATIS**  
para toda tu empresa

**¡Refiere y GANA!**

**CÓDIGO:**  
XXXX

Participa como equipo con tu empresa refiriendo el hotel para eventos corporativos.

Pidan a sus referidos mencionar su código de empresa en la solicitud de cotización y también recibirán un descuento en su primer evento.

**Si su referido contrata el evento** que cumple con las condiciones\*, tú y tus compañeros ganarán:

# REFERIDOS	RECOMPENSA
1	Desayuno buffet para 30 personas
2	Desayuno buffet para 45 personas
3	Desayuno buffet para 60 personas

¡TRABAJEN EN EQUIPO Y DE SEGURO CONSIGUEN LA META MÁS ALTA!

\*Revisa condiciones en este LINK.

Figura 21. Boceto correo directo inicial del programa de referidos.

Al momento que el referido solicite la cotización del evento al hotel, se debe mencionar el código de la empresa que lo refirió para acceder al 5% de descuento en el evento.

Luego que el referido contrate el evento en el hotel y cancele el valor por el mismo, se comunicará por correo electrónico a la empresa que lo refirió, para darle a conocer que ha ganado 30 desayunos tipo buffet y que puede redimirlos o continuar en el proceso para alcanzar la meta más alta de los 60 desayunos para su equipo. De esta manera se manejará la comunicación del estatus de recompensas hasta que se decida redimir las mismas o hasta alcanzar la recompensa máxima como se indica en la Figura 22.



Figura 22. Boceto correo directo estatus del programa de referidos.

Adicional, se mantendrá comunicación activa mes a mes, por correo electrónico, mensaje directo por Whatsapp y telemarketing, recordando a las empresas que pueden participar por las recompensas al referir a más conocidos el servicio de eventos corporativos del hotel como se detalla en la Figura 23.



Figura 23. Boceto mensaje de seguimiento del programa de referidos.

#### **9.6.4 Estrategia de Plaza o Distribución**

Como se menciona en el artículo digital (MarketerosLATAM, 2021), la estrategia de plaza o distribución hace referencia a la búsqueda del mejor camino o proceso para hacer llegar la propuesta de valor al grupo objetivo.

En el caso del hotel, actualmente se realiza una búsqueda de clientes potenciales a los cuales se les presenta la oferta del hotel a través de la Gerente de Ventas, la misma que entrega información en un folleto sobre los beneficios de realizar los eventos en el hotel. En ciertos casos se les ofrece como cortesía una noche de hospedaje en el hotel para que puedan conocer las instalaciones y el servicio de todos los colaboradores.

Una vez que es solicitada la cotización por el cliente, se envía la propuesta ajustada a las necesidades del evento, de acuerdo a la cantidad de personas, horas contratadas, plan de alimentación solicitado, espacio y material requerido.

Con la cotización aprobada se procede a firmar el contrato y armar la planificación o instructivo del evento que incluye las actividades de todas las áreas, para que el día del evento el encargado de cada área tenga claridad de lo que se debe realizar con su equipo.

Durante todo el evento la Gerente de Ventas está pendiente de que el plan se lleve a cabo según lo pactado y de resolver cualquier imprevisto que se pueda presentar, con la finalidad de buscar soluciones sin necesidad de que el contratante tenga que conocer del inconveniente.

Al finalizar el evento se solicita retroalimentación de parte del contratante sobre todos los detalles del evento, de manera que se tenga en cuenta posibles sugerencias para mejorar el servicio.

Hay dos métodos de pago; en el caso de que el cliente tenga crédito corporativo, el cual se activa con un contrato por más eventos dentro del año, el pago se realiza al finalizar el evento con un plazo de pago de 35 hasta 40 días desde la entrega de la factura. En esta negociación que es por un período de

tiempo más amplio, se realiza una presentación de todo el equipo encargado de los eventos.

Por otro lado, si el cliente ha decidido realizar un evento, sin acceder al crédito corporativo, la forma de pago es del 60% al momento de aprobación a la cotización y el 40% restante al finalizar el evento. En este caso se debe entregar una tarjeta de crédito de garantía.

Para poder aplicar el plan de referidos, al momento de enviar la factura y solicitar retroalimentación sobre el evento, se enviará el correo informativo sobre cómo participar del programa y los beneficios del mismo.

Los desayunos tipo buffet se programarán de acuerdo a disponibilidad del hotel los fines de semana en uno de los salones con un tiempo máximo de 3 horas y serán exclusivos para colaboradores de la empresa ganadora de la recompensa.

### **9.7 Viabilidad Financiera del proyecto**

Para analizar la viabilidad financiera del proyecto se utilizan datos solo del cumplimiento del objetivo, sin embargo, si se obtienen más eventos por mes, los valores de ingresos, costos y gastos se interrelacionan entre sí, por lo que no afectaría el análisis de viabilidad presentado.

De acuerdo con el análisis financiero detallado en el Anexo 8, se establecen ingresos mensuales por un valor de \$6,936, los que responden a los 4 eventos por mes que se deben realizar para cumplir el objetivo en ventas del plan de mercadeo, finalizando el año con una venta estimada de \$83,232 solo de los eventos de referidos.

Los costos generales de producción, ventas y administrativos de estos eventos al mes suman un total de \$4,855, dejando una utilidad operativa al hotel de \$2,081 por mes.

Se establece iniciar el plan a finales de diciembre de 2022, con la comunicación a las empresas actuales, por lo que se prevé que en enero se



llegue a conseguir 3 referidos, con una venta de \$5,202. El referido faltante se estima recuperar en marzo 2023, que es uno de los meses con mayor demanda de eventos corporativos en el año, con una venta de \$8,670.

El saldo mínimo de efectivo que maneja el hotel es del 60% sobre la venta, que es el anticipo que se cobra de todos los eventos, mientras que el resto del valor se lo puede cancelar a 30 días luego de realizado el evento.

No se cuentan los días de inventario en el caso de los eventos corporativos del hotel, ya que no hay un tangible que salga del mismo. Por otro lado, los días de cuentas por pagar que maneja el hotel son 30.

Para analizar los gastos de capital, se establece que los eventos son realizados por referidos de diferentes empresas, por lo que se calcula el costo que representa para el hotel el desayuno tipo buffet para 30 personas y el 5% de descuento como recompensas del plan, además se toma en cuenta un solo pago de \$1500 para el desarrollo de concepto inicial y artes que se van a enviar con comunicación del plan de referidos.

Con estos datos se procedió al cálculo del VAN y TIR detallados en la Figura 22, y que de acuerdo a una publicación en el blog Economía3 (Ramírez, 2022), son dos indicadores financieros que permiten evaluar la viabilidad financiera de un proyecto, siendo VAN el acrónimo para Valor Actual Neto y determina si un proyecto es viable al ser un número positivo; mientras que el TIR o Tasa Interna de Retorno es el porcentaje de beneficio o pérdida que se puede obtener de un proyecto y la forma en verificar si es bueno es comparándolo con la tasa de descuento de la banca, de tal manera que si el TIR es mayor, el proyecto es rentable; si es igual, es indiferente y si es menor, no es rentable.

Tasa de descuento	12,5%
VAN	\$2,024.90
TIR	65%

Figura 24. Tasa de descuento banca, VAN y TIR programa de referidos.

De acuerdo a los datos obtenidos, el proyecto es viable y rentable. Como se indica en el Anexo 8, tendrá un período de recuperación de 4 meses con un retorno de la inversión (ROI) del 371%, que de acuerdo al blog Inboundcycle (Sousa, 2022), refleja que el proyecto si es rentable porque es positivo y tiene un período de recuperación corto.

## 10. CONCLUSIONES

- La industria de eventos corporativos en Ecuador tiene un amplio mercado, pero también una competencia fuerte que ha intensificado esfuerzos por recuperar clientes luego de las pérdidas que dejó la pandemia en el 2020.
- El Hotel Finlandia Quito ha crecido en sus 20 años de trayectoria principalmente por un boca a boca apoyado de la excelente atención, instalaciones, ubicación y propuesta gastronómica, sin haber invertido en campañas de referidos, por lo que se podría estimar que, con una planificación, este crecimiento debería acelerarse.
- Con la pandemia aparentemente bajo control, el Hotel aún no logra recuperar las cifras facturadas en el 2019 porque no se ha invertido en un plan que ayude a acelerar el proceso de recuperación del mismo.
- Es importante analizar el problema de una empresa desde una perspectiva interna para poder identificar oportunidades de mejora en la operación que puedan resultar soluciones efectivas para el problema.
- Previo a la realización de una investigación se deben trazar objetivos para guiar el tipo de estudio a realizar y también se deben establecer hipótesis para direccionar las preguntas y de esta manera poder comprobar o rechazar las mismas.
- Para la creación de un plan de marketing es necesario conocer a profundidad el macro y microentorno de la empresa, así como también su consumidor meta, para identificar el problema que se desea solucionar y fijar objetivos con KPI's para medir su rendimiento.
- Es fundamental manejar los proyectos con un análisis de viabilidad financiera para tener un control del gasto y resultados a medida que se ejecuta el plan y para lograr la inversión adicional de los accionistas.

## 11. RECOMENDACIONES

- Es importante que el Hotel se plantee un plan en caso de que vuelva a presentarse una variable del virus SARS-CoV-2 que no pueda ser cubierta por la vacuna actualmente desarrollada o tener un plan en caso de que otra pandemia se presente.
- Centrar esfuerzos en captar más clientes de empresas medianas para no incurrir en problemas de capacidad por no contar con un espacio físico para más de 200 personas.
- Motivar al equipo de trabajo a través de beneficios para cuidar y potencializar el diferenciador de excelente servicio con el que cuenta el hotel actualmente.
- Contratación de otra persona para el área de ventas para no desatender a los clientes actuales mientras se trabaja en la búsqueda de clientes potenciales.
- Reforzar la comunicación de eventos corporativos en la estrategia SEO y SEM implementada, manteniendo un mensaje unificado en línea con el posicionamiento deseado propuesto en este plan.

## 12. REFERENCIAS

- Arias, E. R. (10 de Diciembre de 2020). Economipedia.com. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Asobanca. (2022). Asobanca.org.ec. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/el-efecto-domino-del-conflicto-rusia-ucrania-implicaciones-para-ecuador/>
- Banco Central del Ecuador. (12 de Mayo de 2021). Bce.fin.ec. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>
- Bello, E. (07 de Febrero de 2022). IEBS. Obtenido de IEBSCHOOL: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/#:~:text=Las%205%20fuerzas%20de%20Porter%20es%20un%20modelo%20anal%C3%ADtico%20que,potencial%20de%20un%20sector%20empresarial>
- Bello, E. (29 de Septiembre de 2021). IEBSCHOOL. Obtenido de IEBSCHOOL: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-los-kpis-y-como-aplicarlos-a-tu-empresa-digital-business/>
- Comité de Operaciones de Emergencia Nacional. (2020). Informe de Situación COVID-19 Ecuador. Ecuador.
- Coneo, M. (25 de marzo de 2021). Reuniones web crecen 148% en medio de la pandemia y duran cerca de 45 minutos. La República. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/reuniones-web-crecen-148-en-medio-de-la-pandemia-y-duran-cerca-de-45-minutos-3144050>

Conexión ESAN. (30 de Marzo de 2017). Esan. Obtenido de Esan:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto>

Editorial Grudemi (2018). Matriz FODA. Recuperado de Enciclopedia Económica  
 (<https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>). Última actualización:  
 junio 2022.

Enciclopedia Económica. (Junio de 2020). Enciclopedia Económica. Obtenido  
 de <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-probabilistico/>

Equipo Ekon. (02 de Mayo de 2022). Ekon. Obtenido de Ekon:  
<https://www.ekon.es/blog/estrategias-de-promocion-empresa/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20promoci%C3%B3n%20consiste,nuevo%20y%20captar%20nuevos%20compradores>

Equipo IDA. (09 de Septiembre de 2015). IDA. Obtenido de IDA:  
<https://blog.ida.cl/marketing-digital/estrategias-sem/>

Escuela Europea de Excelencia. (18 de Febrero de 2019). Obtenido de  
<https://www.nueva-iso-14001.com/2019/02/la-norma-iso-14001-aplicada-en-hoteles-y-restaurantes/#:~:text=Hoteles%20y%20restaurantes%20podr%C3%A1n%20acreditar,para%20evitarlos%2C%20reducirlos%20o%20controlarlos.>

Eserp. (s.f.). Eserp. Obtenido de Eserp:  
<https://es.eserp.com/articulos/estrategias-de-precios/>

Galán, J. S. (25 de Mayo de 2015). Economipedia. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

INEC. (Octubre de 2021). Ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\_Empresas\_2020/Principales\_Resultados\_DIEE\_2020.pdf

Jervis, T. M. (27 de Agosto de 2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Ludeña, J. A. (07 de Diciembre de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-muestra-y-poblacion.html#:~:text=En%20resumen%2C%20la%20diferencia%20entre,que%20se%20va%20a%20trabajar>

MarketerosLATAM. (07 de Septiembre de 2021). MarketerosLATAM. Obtenido de MarketerosLATAM: <https://www.marketeroslatam.com/p-de-plaza-en-marketing-estrategias-de-distribucion/#:~:text=Estrategia%20de%20plaza%20o%20distribuci%C3%B3n,al%20menos%20tres%20canales%20posibles>

Mezzanine. (18 de Enero de 2017). *mezzanine*. Obtenido de [mezzanine: https://mezzanine.co/blog/2017/brand-archetypes-overview/](https://mezzanine.co/blog/2017/brand-archetypes-overview/)

Ministerio de Salud Pública Ecuador. (2022). [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec). Recuperado el Marzo de 2022, de <https://www.salud.gob.ec/actualizacion-de-casos-de-coronavirus-en-ecuador/>

Ministerio de Turismo. (2020). [Turismo.gob.ec](http://Turismo.gob.ec). Obtenido de [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/PROTOCOLO\\_INDUSTRIA\\_REUNIONES\\_EVENTOS\\_SOCIALES\\_FINAL.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/PROTOCOLO_INDUSTRIA_REUNIONES_EVENTOS_SOCIALES_FINAL.pdf)

Molina, D. (20 de Septiembre de 2021). *IEBS*. Obtenido de [IEBSCHOOL: https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/#:~:text=Un%20buyer%20persona%20es%20una,a%20partir%20de%20sus%20necesidades](https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/#:~:text=Un%20buyer%20persona%20es%20una,a%20partir%20de%20sus%20necesidades)

Organización Mundial de la Salud. (29 de Enero de 2021). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

Orozco, M., & Tapia, E. (03 de Octubre de 2022). BCE sugiere precio de petróleo de USD 64,8 para Proforma 2023.

Ostelea Tourism Management School. (17 de 11 de 2020). Obtenido de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/organizacion-de-eventos/retos-en-organizacion-de-eventos>

Ramírez, P. (26 de Septiembre de 2022). Economía3. Obtenido de Economía3: [https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/#:~:text=El%20VAN%20y%20TIR%2C%20\(Valor,informaci%C3%B3n%20precisa%20esas%20dudas%20frecuentes](https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/#:~:text=El%20VAN%20y%20TIR%2C%20(Valor,informaci%C3%B3n%20precisa%20esas%20dudas%20frecuentes).

Ramos, M. (07 de Junio de 2021). marketing4ecommerce. Obtenido de marketing4ecommerce: <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-una-estrategia-de-mercadeo/>

Rock Content. (04 de Febrero de 2019). *RockContent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/canales-de-distribucion/>

Santander Universidades. (10 de Diciembre de 2021). *Santander Becas*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html#:~:text=Los%20datos%20recogidos%20se%20pueden,las%20palabras%20y%20los%20significados>

Silva, L. (01 de Febrero de 2022). HubSpot. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>



Sordo, A. I. (20 de Abril de 2022). Hubspot. Obtenido de Hubspot:  
<https://blog.hubspot.es/marketing/posicionamiento-marca>

Sousa, S. D. (29 de Abril de 2022). Inboundcycle. Obtenido de Inboundcycle:  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/quecontenidos-es-el-roi>

Villacampa, Ó. (09 de Abril de 2021). Ondho. Obtenido de Ondho:  
<https://www.ondho.com/que-es-arquetipo-marca/>

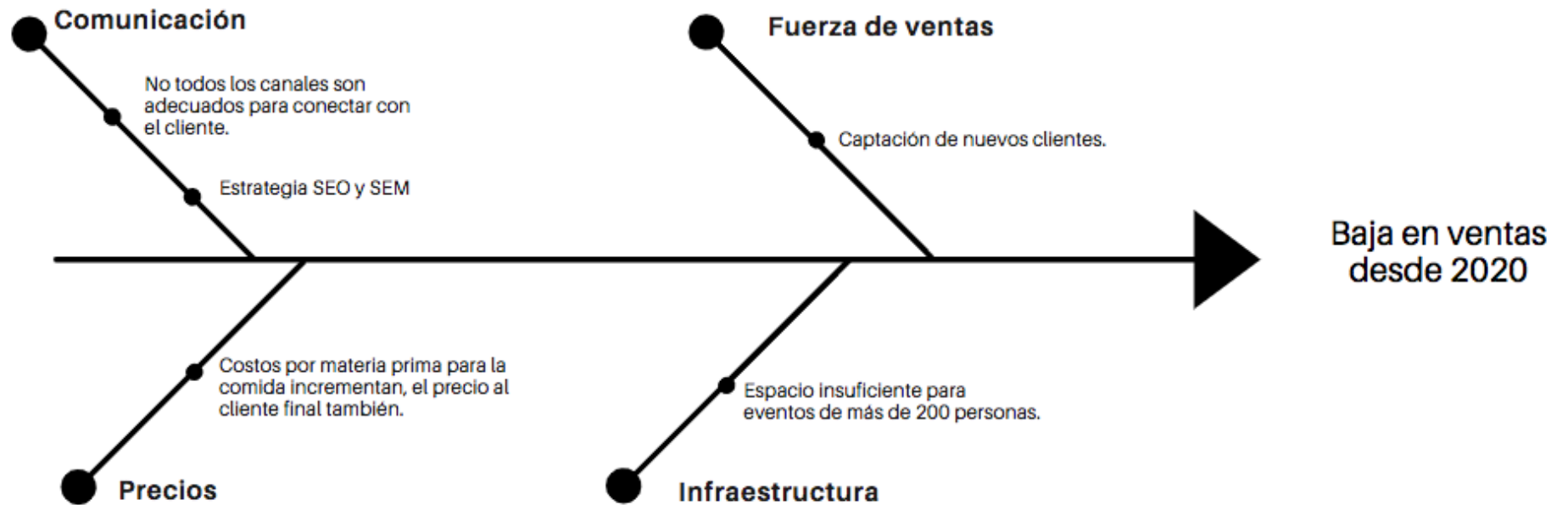
Zapata, B. (15 de Junio de 2021). Aumenta demanda de productos vegetarianos y veganos en Ecuador; marcas preparan nuevas propuestas. *El Universo*.

## 13. ANEXOS

### Anexo 1. Lienzo de modelo de negocios

<b>Socios Clave</b> - Alquiler de menaje extra - Alquiler de discomóvil - Proveedores alimentos para el restaurante	<b>Actividades clave</b> - Cotización evento y seguimiento hasta aprobación final. - Firma de contrato y pago de abono. Se realiza instructivo del evento. - Retroalimentación posterior al evento y pago de la totalidad	<b>Propuesta de valor</b> - Excelente relación calidad-precio versus la competencia, contando con una ubicación central, instalaciones y catering de primera a un costo bajo en comparación a hoteles del mismo rango.	<b>Relación con clientes</b> - Personal 100% dedicado a cumplir la logística del evento. - Atención personalizada - Paquetes y negociación de pago clientes frecuentes - Catering acorde al evento	<b>Segmento de clientes</b> Asistentes, secretarias y departamento de compras de empresas medianas y grandes con sede en dos o varias provincias, con mayor parte de sus colaboradores ubicados en Quito.  Por lo general son mujeres de 33 a 48 años encargadas de la cotización de eventos y también actúan como influenciadores para la decisión final del gerente general en un 30%.
	<b>Recursos clave</b> - Personal de logística y catering durante todo el evento. - Menaje base en inventario y equipos tecnológicos disponibles para cada uno de los salones. - Parqueadero privado.		<b>Canales</b> - Telemarketing - Referidos - Fuerza de ventas - Folletos	
<b>Estructura de costos</b> El costo depende del evento, pero se debe planificar para mantener el 30% de margen neto.		<b>Fuente de ingresos</b> Se cancela el 60% como anticipo. Si el cliente cuenta con crédito el resto del monto lo podrá cancelar dentro de 48 a 60 días posterior al evento dependiendo del valor total. En caso de extras al final del evento se subiría el monto		

## Anexo 2. Diagrama Ishikawa



### Anexo 3. Matriz de soluciones

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CALIFICACIÓN
Baja en ventas desde 2020	No todos los medios son los adecuados para conectar con los clientes en la comunicación.	La inversión en comunicación no es eficiente.	Encontrar los puntos de contacto en los que podemos llegar efectivamente con comunicación.	Analizar el perfil del cliente y customer journey para identificar los puntos de contacto para la inversión en comunicación	2
	Falta de estrategia SEO y SEM	El Hotel no aparece en los resultados de búsqueda relacionados a eventos corporativos	Posicionar la web en los primeros resultados de búsqueda de Google.	Invertir en una estrategia SEO y SEM.	2
	Tiempo dedicado a captar nuevos clientes.	La competencia gana más clientes. Se pierde participación de mercado.	Captar nuevos clientes sin descuidar los actuales.	Programa de fidelización y referidos con clientes actuales.	1
	Espacio insuficiente para eventos de más de 200 personas.	Clientes se van por otras ofertas en el mercado con la capacidad necesaria.	Dar una solución a empresas con eventos de más de 200 personas sin que el Hotel deje de participar del evento.	Buscar arriendos de espacios más grandes o alianzas estratégicas, manteniendo la organización y logística a cargo del Hotel.	4
	Costos por materia prima para la comida incrementan, por lo que el precio al cliente final también.	El cliente se siente perjudicado y busca más opciones en la competencia.	Replantear la oferta de menú en los eventos sin perder la calidad ni cantidad.	Optimizar los platos presentados en el menú para que el alza de la materia prima no afecte el valor total del evento.	3

#### **Anexo 4. Cuestionario encuesta**

¿Está usted a cargo de cotizar eventos corporativos para su empresa?

- a. Si
- b. No

¿Cuál es el correo de contacto de la persona a cargo de esto? (fin de la encuesta)

¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?

- a. Menos de 50 personas (fin de la encuesta)
- b. Entre 50 a 99 personas
- c. Entre 100 a 199 personas
- d. De 200 personas en adelante

¿Su empresa está ubicada o cuenta con gran parte de sus colaboradores en Quito, Pichincha?

- a. Si
- b. No (fin de la encuesta)

¿Qué tipo de ubicación prefiere para los eventos de su empresa?

- a. Céntrica, de fácil acceso dentro de la ciudad de Quito.
- b. Apartada de la ciudad

¿Por qué? (fin de la encuesta)

¿Qué cargo desempeña en su empresa?

- a. Asistente de gerencia
- b. Secretario/a
- c. Departamento de compras
- d. Recursos humanos
- e. Otro \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de evento organiza para su empresa con mayor frecuencia? Escoja 2 de la siguiente lista

- a. Capacitaciones
- b. Conferencias - convenciones
- c. Workshops
- d. Reuniones de accionistas
- e. Juntas de directivos
- f. Lanzamientos - presentación proyectos

Seleccione máximo 2 factores que considere más importantes a tomar en cuenta al momento de sugerir un lugar para realizar el evento de su empresa

- a. Ubicación
- b. Precio
- c. Tipo de catering
- d. Diseño instalaciones

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmación?: El menú de catering es un factor decisivo para seleccionar el lugar del evento de la empresa.



¿Cómo busca normalmente opciones para los eventos de su empresa? Escoja 2 opciones del siguiente listado

- a. Google
- b. Referencias de conocidos
- c. Facebook e Instagram
- d. LinkedIn
- e. Propuestas recibidas por correo
- f. Otro \_\_\_\_\_

¿Cuál considera usted como su frustración más grande al momento de organizar un evento para su empresa?

- a. Tiempos de entrega de cotizaciones

- b. Poca apertura a negociaciones sobre cotizaciones recibidas
- c. Planes muy abiertos que requieren decisiones constantemente
- d. Gestionar aparte extras como transporte, parqueaderos, catering
- e. Otra \_\_\_\_\_

¿Ha realizado algún evento para su empresa en el Hotel Finlandia de Quito?

- a. Si
  - ¿Cuántos?
- b. No
  - ¿Por qué? (fin de la encuesta)

Con base a su experiencia en el Hotel Finlandia de Quito, ¿recomendaría realizar eventos corporativos en el Hotel a sus conocidos?

Poco probable 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy probable

Si su respuesta fue igual o menor a 5, por favor detalle en qué podría mejorar el Hotel para que su calificación sea más alta; caso contrario, continúe con la encuesta.

\_\_\_\_\_

¿Por qué recomendaría o volvería a realizar un evento de su empresa en el Hotel Finlandia de Quito? Escoja 3 del siguiente listado

- a. Ubicación
- b. Catering
- c. Precio
- d. Servicio
- e. Instalaciones
- f. Otro \_\_\_\_\_

## Anexo 5. Cuestionario entrevista

¿Cuál fue su proceso de búsqueda y recomendación de lugares para el evento de su empresa?

¿Cómo conoció la oferta del Hotel Finlandia Quito?

¿Por qué sugirió al Hotel Finlandia como el lugar para el evento de su empresa?

Destaque lo que más le agradó del evento y proceso en general de negociación.

¿Qué puntos de mejora considera que el Hotel debería aplicar en su oferta de eventos corporativos?

Con base a su experiencia en el Hotel Finlandia de Quito, ¿recomendaría realizar eventos corporativos en el Hotel a sus conocidos?

Poco probable 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy probable

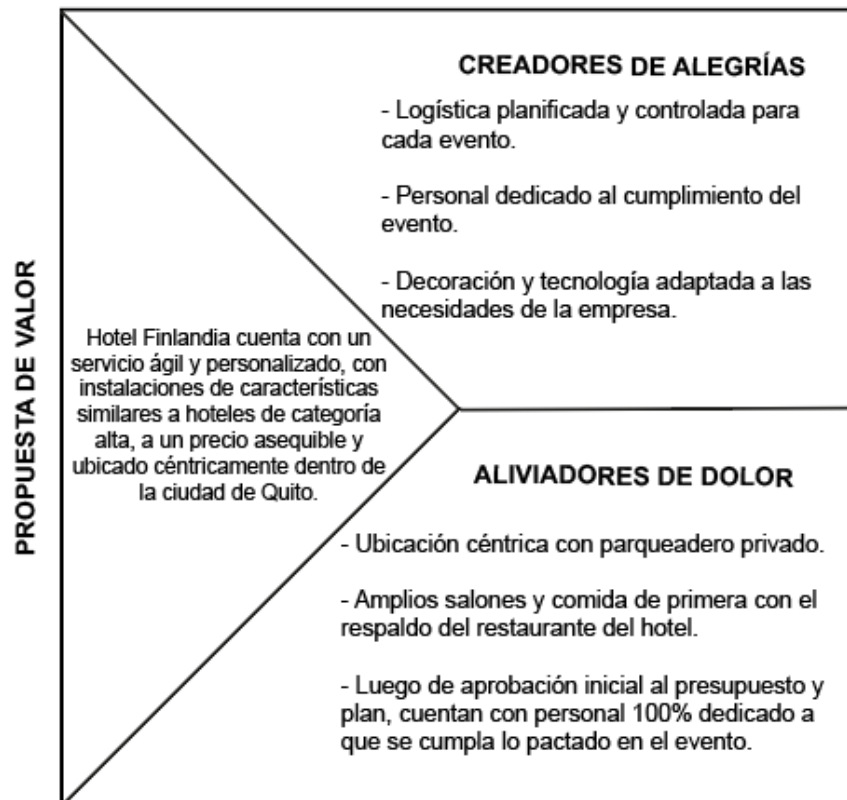
¿Por qué?

¿Estaría abierto a la posibilidad de realizar más eventos en el Hotel? ¿Con qué frecuencia lo haría?

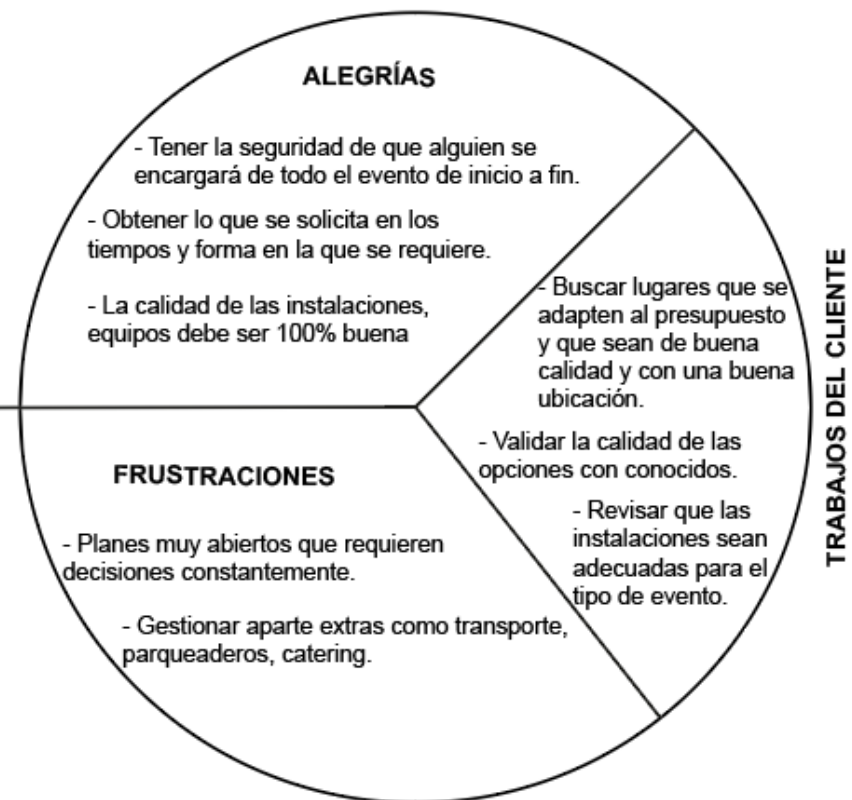


## Anexo 6. Propuesta de valor Hotel Finlandia de Quito

### MAPA DE VALOR



### PERFIL DEL CLIENTE





## Anexo 8. Análisis viabilidad financiera del proyecto

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Ingresos</b>	\$ 5.202	\$ 6.936	\$ 8.670	\$ 6.936	\$ 6.936	\$ 6.936	\$ 6.936	\$ 6.936	\$ 6.936	\$ 6.936	\$ 6.936	\$ 6.936
Costos de producción	\$ 728	\$ 1.109	\$ 1.491	\$ 1.109	\$ 1.109	\$ 1.109	\$ 1.109	\$ 1.109	\$ 1.109	\$ 1.109	\$ 1.109	\$ 1.109
Depreciación	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417
<b>Total Costos producción</b>	\$ 1.144	\$ 1.526	\$ 1.907	\$ 1.526	\$ 1.526	\$ 1.526	\$ 1.526	\$ 1.526	\$ 1.526	\$ 1.526	\$ 1.526	\$ 1.526
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 4.058	\$ 5.410	\$ 6.763	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410
Costo ventas, generales y administrativos	\$ 2.497	\$ 3.329	\$ 4.162	\$ 3.329	\$ 3.329	\$ 3.329	\$ 3.329	\$ 3.329	\$ 3.329	\$ 3.329	\$ 3.329	\$ 3.329
<b>Utilidad Operativa</b>	\$ 1.561	\$ 2.081	\$ 2.601	\$ 2.081	\$ 2.081	\$ 2.081	\$ 2.081	\$ 2.081	\$ 2.081	\$ 2.081	\$ 2.081	\$ 2.081
Utilidad operativa/Ingresos	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Costo ventas, generales y administrativos/Ingresos	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%
Saldo mínimo de efectivo como % sobre ingresos	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Días cuentas por cobrar	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x
Días de inventario	0x	0x	0x	0x	0x	0x	0x	0x	0x	0x	0x	0x
Días cuentas por pagar	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x	30x
Gastos de capital	1.760	1.439	1.526	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439
<b>Capital de Trabajo</b>												
Efectivo	\$ 3.121,20	\$ 4.161,60	\$ 5.202,00	\$ 4.161,60	\$ 4.161,60	\$ 4.161,60	\$ 4.161,60	\$ 4.161,60	\$ 4.161,60	\$ 4.161,60	\$ 4.161,60	\$ 4.161,60
Cuentas por cobrar	\$ 427,56	\$ 570,08	\$ 712,60	\$ 570,08	\$ 570,08	\$ 570,08	\$ 570,08	\$ 570,08	\$ 570,08	\$ 570,08	\$ 570,08	\$ 570,08
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ 265,05	\$ 364,81	\$ 464,58	\$ 364,81	\$ 364,81	\$ 364,81	\$ 364,81	\$ 364,81	\$ 364,81	\$ 364,81	\$ 364,81	\$ 364,81
Capital Neto de Trabajo	\$ 3.283,71	\$ 4.366,87	\$ 5.450,03	\$ 4.366,87	\$ 4.366,87	\$ 4.366,87	\$ 4.366,87	\$ 4.366,87	\$ 4.366,87	\$ 4.366,87	\$ 4.366,87	\$ 4.366,87
<b>ΔNWC</b>		<b>1083</b>	<b>1083</b>	<b>-1083</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Neto de Trabajo/Ingresos	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%
<b>Flujo de caja libre</b>												
EBIT(1-t)	\$ 1.186	\$ 1.581	\$ 1.977	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581
Más Depreciación	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417
Menos ΔNWC		(1.083)	(1.083)	1.083	-	-	-	-	-	-	-	-
Menos Gastos de Capital	\$ (1.760,10)	\$ (1.438,80)	\$ (1.525,50)	\$ (1.438,80)	\$ (1.438,80)	\$ (1.438,80)	\$ (1.438,80)	\$ (1.438,80)	\$ (1.438,80)	\$ (1.438,80)	\$ (1.438,80)	\$ (1.438,80)
<b>Flujo de caja libre</b>	\$ (157,38)	\$ (523,89)	\$ (215,24)	\$ 1.642,42	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27
Tasa de descuento	12,5%											
Valor presente	\$ 1,0000	\$ 0,8889	\$ 0,7901	\$ 0,7023	\$ 0,6243	\$ 0,5549	\$ 0,4933	\$ 0,4385	\$ 0,3897	\$ 0,3464	\$ 0,3079	\$ 0,2737
<b>Valor presente Neto sin valor terminal</b>	\$ (157,38)	\$ (465,68)	\$ (170,06)	\$ 1.153,53	\$ 349,15	\$ 310,35	\$ 275,87	\$ 245,22	\$ 217,97	\$ 193,75	\$ 172,22	\$ 153,09
												<b>\$2.024,91</b>

**Tasa Interna de Retorno**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Flujo de caja	\$ (157,38)	\$ (523,89)	\$ (215,24)	\$ 1.642,42	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27
TIR	<b>65,0%</b>											

**Análisis Recuperación Inversión**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Flujo de caja	\$ (157,38)	\$ (523,89)	\$ (215,24)	\$ 1.642,42	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27	\$ 559,27
Flujo de caja acumulado	\$ (157,38)	\$ (681,27)	\$ (896,51)	\$ 745,92	\$ 1.305,18	\$ 1.864,45	\$ 2.423,72	\$ 2.982,99	\$ 3.542,26	\$ 4.101,52	\$ 4.660,79	\$ 5.220,06
Periodo de recuperación	<b>4 meses</b>											

**ROI**

(Ingresos-inversión/inversión)100

Ingresos totales	\$	83.232
Inversión total	\$	17.674
<b>ROI</b>		<b>371%</b>

**Punto de Equilibrio**

Costos fijos/(1-Costo de venta/Precio de venta)

Costos fijos	\$	58.262
Precio de venta	\$	83.232
Costos de venta	\$	17.674
<b>PE</b>	<b>\$</b>	<b>73.969</b>