



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC

**PLANTEAR LA CREACIÓN DEL ÁREA DE EVENTOS CORPORATIVOS DE
ARRAYANES COUNTRY CLUB**

Proyecto de titulación previo a la obtención del título de:

Tecnólogo en Negociación y Ventas

Autor: Esteban Villamarin Manosalvas

Tutora: Elizabeth Patiño Jaramillo.

Quito, Ecuador

2025

Dedicatoria

A mis padres, Yolanda y Manuel (+),

Con el corazón lleno de gratitud, les dedico este logro a ustedes, mis pilares eternos. Te agradezco, Padre, por tu sabiduría silenciosa y la semilla que sembraste en mí con tu frase: "Somos lo que hacemos".

Gracias, Madre, por tu amor incondicional, que fue una señal que me guio incluso en los momentos de duda. Tu fe inquebrantable e inagotable en mí fue el motor que me impulsó a seguir adelante.

Gracias por permitirme seguir creciendo.

Tabla de contenidos

Dedicatoria (opcional).....	2
Declaración y autorización(opcional)	5
Agradecimientos(opcional).....	6
Resumen.....	7
Palabras claves	8
Introducción	9
Metodología	10
Capítulo I: Contextualización de los eventos MICE en Ecuador	11
Análisis Normativo sobre eventos MICE en Ecuador.....	14
Capítulo II: Oportunidades y Retos de Arrayanes Country Club en el Mercado MICE.....	17
Capitulo III: Estrategias y acciones claves.....	24
Conclusiones	39
Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
Referencias bibliográficas.....	42
Lista de tablas.....	49

Tabla 1	<i>Nivel de interés en realizar eventos corporativos en Arrayanes Country Club</i>	18
Tabla 2	<i>Tipos de eventos MICE de mayor interés según los socios corporativos</i>	18
Tabla 3	<i>Servicios adicionales valorados para eventos corporativos</i>	19
Tabla 4	<i>Importancia de la ubicación y entorno natural del club para eventos corporativos</i>	19
Tabla 5	<i>Relevancia de la sostenibilidad ambiental en la elección del espacio para eventos</i>	20
Tabla 6	<i>Presupuesto asignado por participante en eventos corporativos</i>	20
Tabla 7	<i>Factores limitantes para elegir Arrayanes Country Club como sede de eventos</i>	21
Tabla 8	<i>Importancia de la disponibilidad de fechas en el club para eventos corporativos</i>	21
Tabla 9	<i>Probabilidad de recomendar Arrayanes Country Club para eventos corporativos</i>	22
Tabla 10	<i>Importancia de contar con paquetes “todo incluido” para eventos corporativos</i>	22
Tabla 11	<i>Servicios prioritarios para incluir en paquetes “todo incluido” según socios corporativos</i>	26
Tabla 12	<i>Rango de presupuesto por participante en eventos corporativos</i>	26
Tabla 13	<i>Tipos de eventos más solicitados por los socios corporativos</i>	29
Tabla 14	<i>Capacidad instalada sin costos adicionales</i>	29
Tabla 15	<i>Estructura de pagos para clientes según tipo de evento</i>	30
Tabla 16	<i>Condiciones de pago a proveedores aliados</i>	30
Tabla 17	<i>Escenarios de riesgo y medidas de mitigación</i>	30
Tabla 18	<i>Margen bruto estimado por segmento de cliente</i>	31
Tabla 19	<i>Servicios prioritarios valorados por los clientes</i>	32
Tabla 20	<i>Impacto del modelo de anticipos en el flujo de caja</i>	32
Tabla 21	<i>Condiciones de negociación con proveedores estratégicos</i>	32
Tabla 22	<i>Síntesis de beneficios del modelo financiero propuesto</i>	33

Declaración y autorización

Yo, Esteban Villamarín Manosalvas con C.I. 1715115687 autor(a) del trabajo de Titulación titulado: “PLANTEAR LA CREACION DEL AREA DE EVENTOS CORPORATIVOS DE ARRAYANES COUNTRY CLUB”, previa a la obtención del título de Tecnólogo en Negociación y Ventas_en la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica PUCE TEC:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, agosto 2025

Esteban Villamarin Manosalvas

C.I. 1715115687

Agradecimientos

Mi más sincera gratitud a Elizabeth Patiño por su invaluable guía, paciencia y dedicación durante el desarrollo de este proyecto de titulación. Sus consejos fueron fundamentales para llevar este proyecto a cabo.

A mi esposa Maria Gabriela, mi hija Sami y a todos mis compañeros por su paciencia y empuje que le dieron sentido a cada paso del camino universitario.

Finalmente, un agradecimiento a PUCE-TEC de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por haber sido mi segundo hogar en estos años.

Resumen

El estudio propone el establecimiento del área de eventos corporativos en el Arrayanes Country Club ubicado en Quito, Ecuador, enfocándose estratégicamente en el mercado MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones). A través de un diagnóstico institucional, encuestas a socios corporativos y entrevistas con proveedores de servicios, parece haber una demanda significativa de espacios exclusivos que proporcionen servicios personalizados integrados y sostenibles. El estudio incorpora un análisis normativo que especifica los requisitos legales para ser elegible para operar dentro de las directrices nacionales y municipales, así como un marco estratégico y financiero general que demuestra la viabilidad operativa para el área propuesta. Para reuniones ejecutivas y ferias corporativas, se crearon propuestas de paquetes modulares en niveles de inversión complementadas con esquemas de marketing corporativo dirigidos de nivel medio y premium, destinados a atraer empresas de esos segmentos. Los hallazgos apoyan la conclusión de que el Arrayanes Country Club tiene las capacidades infraestructurales, técnicas y comerciales necesarias para ser considerado un actor significativo en el mercado de turismo de negocios en Quito, diversificando así sus ofertas y creando nuevas fuentes de ingresos sostenible y rentables.

Abstract

This study proposes the establishment of a corporate events area at the Arrayanes Country Club in Quito, Ecuador, strategically focusing on the MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) market. Through an institutional assessment, surveys of corporate partners, and interviews with service providers, there appears to be a significant demand for exclusive spaces that provide integrated, personalized, and sustainable services. The study incorporates a regulatory analysis specifying the legal requirements for operating within national and municipal guidelines, as well as an overall strategic and financial framework demonstrating the operational viability of the proposed area. For executive meetings and corporate trade shows, modular package proposals were created at investment levels, complemented by targeted mid- and premium-level corporate marketing schemes aimed at attracting companies in those segments. The findings support the conclusion that the Arrayanes Country Club has the necessary infrastructural, technical, and commercial capabilities to be considered a significant player in Quito's business tourism market, thereby diversifying its offerings and creating new, sustainable and profitable sources of revenue.

Palabras claves

- MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*)// Reunión, Promoción, Conferencia y Exhibición.
- Alianza estratégica.

Introducción

El mercado de eventos corporativos en América Latina ha estado creciendo de manera constante junto con la necesidad de las empresas de crear experiencias memorables, fortalecer relaciones estratégicas y consolidar su posicionamiento de marca. En este sentido, el turismo MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones) se ha convertido en uno de los motores clave de la revitalización económica en las ciudades que buscan diversificar su oferta de servicios, atraer inversiones y promover el desarrollo sostenible. En el caso de Quito, la ciudad ha realizado avances significativos para convertirse en un destino MICE al incorporar la infraestructura adecuada, recursos humanos y políticas públicas que apoyan este tipo de turismo especializado.

El Arrayanes Country Club, distinguido por su exclusividad, entorno natural y ofertas recreativas, se encuentra en una posición estratégicamente ventajosa para penetrar en este mercado con un segmento dedicado a eventos corporativos. Esta propuesta surge de una visión holística que integra un análisis de marco, diagnóstico de mercado, evaluación financiera y el desarrollo de estrategias operativas y comerciales. El propósito es diversificar la oferta del Club, atendiendo la demanda latente entre sus miembros corporativos y nuevas empresas que buscan lugares sostenibles, privados y de alto calibre.

Esta investigación se basa en un método mixto cuantitativo y cualitativo utilizando encuestas para socios corporativos y entrevistas con proveedores estratégicos. Estos datos no solo validan la viabilidad económica del proyecto, sino que también esbozan un modelo de gestión adaptativa personalizable flexible y conforme al sector. Por lo tanto, este documento tiene como objetivo mostrar cómo el desarrollo de esta unidad de negocio fortalecería el posicionamiento institucional del Club en el mercado de eventos y reuniones de Quito.

Metodología

La metodología utilizada fue cuantitativa, seleccionándose opciones que permitieron recolectar información específica de un grupo diverso de encuestados. Este método facilitó la generación de conclusiones robustas, que a su vez permitieron dar respuesta a la pregunta central de investigación sobre la viabilidad económica y operativa para la implementación de un área de eventos corporativos en Arrayanes Country Club teniendo en cuenta la demanda, las capacidades de los mercados y la competencia. Para ello, se consideraron factores clave como la demanda existente, la capacidad del mercado y el nivel competitivo. Se entrevistó a una muestra representativa de cincuenta participantes, seleccionados de un grupo de doscientas membresías corporativas del Club. Esta muestra se determinó con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, confirmando así la significancia estadística de los resultados. Estos participantes fueron seleccionados en función de su perfil como potenciales futuros clientes de eventos corporativos, por lo que las preguntas fueron dirigidas específicamente a los administradores y directivos que hacen uso de dichas membresías en el Club.

Capítulo I: Contextualización de los eventos MICE en Ecuador

El segmento turístico conocido como MICE—siglas de Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions—ha evolucionado en las últimas décadas hasta convertirse en un vector estratégico para el crecimiento económico y la cohesión social de destinos que persiguen una oferta turística diversificada. Mediante la congregación de eventos corporativos y sociales de elevado impacto, el turismo MICE activa un efecto multiplicador que afecta a sectores adyacentes como la hospitalidad, la restauración, el transporte y los servicios tecnológicos. A nivel global, los ingresos del mercado MICE ascendieron en 2021 a 1.027,6 millones de dólares, según Research Dive. Las estimaciones apuntan a que esta cifra se aproximará a 1.990,1 millones de dólares en 2031, duplicando, en términos absolutos, el volumen inicial (Ladevi, 2023). Tal tendencia sugiere, más allá de una recuperación postpandemia, una evolución del sector hacia ofertas innovadoras y sostenibles, alineadas con las expectativas de un consumidor corporativo que presenta niveles de exigencia cada vez más elevados.

En América Latina, México, Colombia y Argentina han sabido consolidar su liderazgo en la captación de eventos MICE mediante planes coordinados de promoción, mejoras en la infraestructura y la creación de redes público-privadas. México, con cosmopolitas sedes como Cancún y la Ciudad de México, recibe anualmente miles de congresos y convenciones de envergadura internacional. Colombia, por su parte, ha reforzado su imagen a través de la creación de su Bureau de Convenciones y de una oferta cultural cada vez más diversificada, mientras que Argentina se beneficia de una densa conectividad aérea y de un extenso catálogo de recintos dedicados a ferias y conferencias (Doblemente, 2024). En este competitivo entorno, Ecuador ha iniciado una trayectoria ascendente como protagonista MICE mediante intervenciones puntuales, como su presencia en ferias internacionales —destaca el Fiexpo Workshop celebrado en Quito— y su incorporación en redes como la South American MICE Alliance. Estas iniciativas se orientan a posicionar al país como una opción solvente para eventos corporativos, sustentándose en su rica biodiversidad, su ubicación geográfica privilegiada y los estándares de sus servicios turísticos.

En el ámbito ecuatoriano, el segmento MICE y el mercado de bodas han mostrado un resurgimiento sostenido en los últimos años. De acuerdo con Ladevi (2023), Quito y Guayaquil lograron repuntes de 70 % y 72 % respecto a los volúmenes de 2019 y,

solamente en el primer semestre de 2022, lograron agendar más de 30 convocatorias. Tal recuperación se vincula, a su vez, con una serie de políticas públicas que han orientado el turismo de reuniones como un eje de reactivación económica. Proyectos encabezados por Quito Turismo, que se proponen consolidar a la ciudad como centro MICE a escala regional, han conseguido captar a organizadores tanto locales como internacionales. Al mismo tiempo, el mercado nupcial ha superado sus índices prepandémicos, con un repunte de 100 % en eventos sociales y la llegada de parejas foráneas, lo que diversifica la demanda y enriquece la oferta de servicios (López, Chérrez & Proaño, 2023).

Quito ha venido consolidando su posición como un destino destacado para el turismo de negocios en América Latina. La ciudad dispone de una infraestructura avanzada para el desarrollo de eventos de gran escala, entre la que sobresalen el Centro de Convenciones Metropolitano de Quito, una oferta hotelera de categoría internacional y servicios complementarios que satisfacen elevados estándares de calidad. La ubicación geográfica de Quito, en el centro del continente y con un huso horario que favorece las conexiones en el ámbito global, otorga a la ciudad un carácter estratégico para la programación de reuniones internacionales. En 2023, Quito se ubicó en el puesto 23 de 63 en el ranking mundial de turismo de conferencias, dato que confirma su creciente capacidad para acoger congresos y eventos de alto nivel (Negocios & Convenciones, 2023).

La creciente competitividad regional, sin embargo, no está exenta de desafíos. Ciudades como Bogotá y Lima han intensificado su posición en el mercado latinoamericano mediante planes de comunicación proactivos y un impulso decidido en la modernización de su infraestructura digital. Frente a esto, el destino Quito y, en particular, el Arrayanes Country Club, deben priorizar la búsqueda de atributos que los hagan únicas. El club, sosteniendo un privilegio geográfico, universo de servicios exclusivos y un compromiso comprobado con la sostenibilidad, puede diseñar vivencias que atiendan de forma precisa las demandas contemporáneas. Los viajeros corporativos de hoy, cada vez con mayor frecuencia, eligen proyectos que integran inmersividad, personalización y un claro alineamiento con prácticas sostenibles, convirtiendo la calidad del producto y la excelencia en el servicio en criterios decisivos (Blog Esah, 2023).

El Arrayanes Country Club, establecido en 1996 por la familia Brauer, ejemplifica la capacidad de un diseño comunitario inicial para ajustarse a cambios en la demanda comercial. A partir de la conversión de la antigua Hacienda El Ingenio, el club fusionó naturaleza y deporte mediante un campo de golf ideado por el arquitecto colombiano

Jaime Villegas y construido entre 1998 y 2000 (Arrayanes Country Club, 2024). En la actualidad, el club alberga a más de mil familias asociadas e integra instalaciones deportivas contemporáneas, extensas áreas verdes y un modelo de gestión sustentable, que incluye la restauración de laderas erosionadas como medida preventiva contra incendios. Este enfoque en la sostenibilidad no solo robustece su reputación, sino que, además, lo coloca en una posición ventajosa frente a un segmento corporativo que demanda prácticas responsables y un firme respeto por el medio ambiente.

Aunque el club cuenta con las licencias fundamentales para su funcionamiento —incluida la Licencia Única de Actividades Económicas, las autorizaciones de bomberos y la validación de la ARCSA—, su entrada en el sector MICE impone la necesidad de adherirse a un marco normativo más estricto en la gestión de eventos corporativos. Esta vertiente de negocio demanda, además de ajustes en infraestructura y logística, un dominio exhaustivo de la legislación nacional y municipal pertinente. Capitalizar su posicionamiento como “segunda residencia” de sus socios y su imagen de refugio natural en el corazón urbano representa una ventaja competitiva relevante en un segmento que valora la confluencia de lujo, privacidad y sostenibilidad ambiental (Arrayanes Country Club, 2024).

El examen del contexto nacional y de la subregión indica con claridad que el segmento MICE registra un crecimiento sostenido y que se abre un lapso propicio para que el Arrayanes Country Club amplíe su oferta. La creación de un núcleo dedicado a congresos y eventos corporativos permitiría la atracción de un nicho caracterizado por su alta rentabilidad y, a la vez, fortalecería el posicionamiento de Quito como destino MICE. El avance de la propuesta, sin embargo, supone enfrentar exigencias tales como la reconfiguración de las áreas físicas, la formación sistemática del equipo, la destinalización de recursos hacia tecnología avanzada y la construcción de redes con proveedores de audio, video, catering y logística. Igualmente, la observancia de normativas sectoriales, que incluyen la obtención de licencias ambientales para concentraciones masivas y la certificación en sostenibilidad, se erige en condición ineludible para asegurar la factibilidad y el triunfo del proyecto.

La ubicación de los eventos MICE en Ecuador sugiere un ciclo de expansión consistente y de cambio dinámico. El Arrayanes Country Club, al dirigirse a este nicho, se encuentra ante una vía estratégica para enriquecer su oferta, captar a una clientela corporativa de prestigio y consolidarse como un líder en la ejecución de eventos de alta gama en la zona.

El logro dependiente de su habilidad para combinar tendencias internacionales, marcos normativos locales y una clientela que busca excelencia, novedad y un firme compromiso con la sostenibilidad.

Análisis Normativo sobre eventos MICE en Ecuador

En un contexto donde Quito se consolida como un destino estratégico para el turismo MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias, Exposiciones), el cumplimiento de las leyes establecidas se ha convertido en un pilar fundamental para fortalecer el funcionamiento y la competitividad de lugares como Arrayanes Country Club. Esta estructura legal integra leyes nacionales y normativas municipales que rigen la organización de eventos corporativos, desde requisitos ambientales hasta estándares de seguridad y responsabilidad social. La Ley Orgánica de Turismo (LOTUR), el Código Orgánico del Ambiente (COA) y la Ley de Cultura establecen regulaciones nacionales, mientras que las ordenanzas de Quito sobre prevención de incendios, ruido y uso del suelo complementan las regulaciones locales. El club cuenta con los permisos básicos (Obligaciones tributarias SRI, obligaciones laborales, LUAE, protección contra incendios, ruido, ARCSA), la creciente demanda de eventos MICE exige un estricto cumplimiento de la normativa específica para evitar vacíos legales y reforzar su posición como modelo en este sector.

1. Leyes nacionales

a) Ley Orgánica de Turismo (LOTUR)

- Arte. 12: Facilita la prestación de servicios turísticos a las comunidades locales a cargo del Ministerio de Turismo.
- Arte. 26: Incentivos fiscales para proyectos turísticos aprobados (exención de impuestos corporativos, acceso a crédito).
- Arte. 47-50: Registro Único de Turismo, obligatorio para los prestadores de servicios turísticos.
- Arte. 57: Requiere Licencia Única de Funcionamiento Anual, administrada por el Ministerio de Turismo o municipios descentralizados (Ministerio de Turismo, 2015).

b) Código Orgánico de Recursos Naturales (COA)

- Arte. 83: Obliga a proteger los recursos naturales y a proporcionar enfoques sostenibles a las actividades turísticas, incluidos los eventos.

- o Relevancia para MICE: Implementación de estrategias de gestión ambiental para mitigar los efectos de grandes eventos (Ministerio del Ambiente, 2017).

c) Ley Orgánica de Cultura

- Arte. 118: Incentivos fiscales para actividades y eventos culturales (deducción fiscal, fomento del patrocinio).

- o Aplicación al sector MICE: Los eventos con elementos culturales (por ejemplo, ceremonias, exposiciones) pueden beneficiarse de beneficios fiscales (Asamblea Ecuador, 2016).

2. Ordenanzas Municipales de Quito

a) Ordenanza de prevención de incendios

- Requiere una Licencia Metropolitana Única para actividades económicas, equivalente a una Licencia Única Anual de Funcionamiento.

- o Requisitos principales: Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

b) Ordenanza sobre el Ruido

- Límites de decibelios: máximo 65 dB después de las 10 p.m. en zonas residenciales (Quito.Gob, 2024).

3. Brechas encontradas

A pesar de los requisitos de licencia actuales, los eventos MICE requieren lo siguiente:

- Licencia Ambiental Específica (Art. 83 COA): Si el evento tiene más de 500 participantes o tiene impacto ambiental.

- Renovación del Registro Único de Turismo: Para notificar cambios en los servicios ofrecidos (Art. 47 LOTUR).

- Certificación Sustentable: En consonancia con el programa del Ministerio de Turismo para posicionarse como un destino MICE ecológico.

- Alianza con Quito Turismo: Para acceder a los incentivos fiscales de la Ley de Cultura (Art. 118).

Las normas de contexto analizadas muestran que Arrayanes Country Club requiere de la integración de protocolos ambientales, sanitarios y tributarios para gestionar importantes eventos MICE en Quito. La integración de leyes nacionales (como los incentivos fiscales de LOTUR) y regulaciones municipales no solo mitiga los riesgos legales, sino que también proyecta al club como un espacio confiable y sostenible. Con los permisos vigentes como base, la implementación de certificaciones sustentables y consejos turísticos actualizados fortalecerán su oferta, permitiéndole capturar el crecimiento del negocio turístico. Al adoptar este enfoque regulatorio, el club no sólo cumplirá con la ley, sino que también se convertirá en un actor clave en el posicionamiento de Quito como un destino MICE líder en América Latina.

El análisis del marco legal revela que el Arrayanes Country Club necesita integrar de manera proactiva protocolos ambientales, sanitarios y tributarios para gestionar eficazmente eventos corporativos de gran magnitud en Quito. La implementación de certificaciones sustentables y la participación en programas turísticos oficiales no solo permitirían mitigar riesgos legales, sino también consolidar al club como un espacio confiable y sostenible. Así, con los permisos vigentes como base, la adopción de estas estrategias regulatorias proyectaría al club como un actor clave en el posicionamiento de Quito como un destino MICE de referencia en América Latina.

Capítulo II: Oportunidades y Retos de Arrayanes Country Club en el Mercado MICE

El Club tiene una gran oportunidad de mercado para desarrollar la sección de Reuniones, Incentivos, Congresos y Exposiciones (MICE). Sin embargo, de acuerdo con la información recolectada y analizada para aprovechar este potencial es esencial abordar dos cuestiones principales: los costos percibidos por los posibles clientes y la optimización del espacio físico. El mercado viable, con un 54% de empresas mostrando un alto nivel de interés, valida la posibilidad, pero el club debe gestionar estratégicamente estas objeciones.

Costos percibidos altos: el 52% de los ejecutivos encuestados identificaron los costos altos como un factor limitante. Arrayanes afronta este reto de ofrecer una propuesta de valor que justifique su precio premium para poder distinguirlo dentro de este estudio, sin alienar a un segmento significativo del mercado. La clave será diseñar paquetes escalables y transparentes que demuestren el valor añadido de su exclusividad y alcance.

Gestión del Espacio Físico: Aunque el aforo limitado (el 30% de los encuestados quienes son ejecutivos de las membresías corporativas del club lo considera un factor limitante) al parecer se refleja como una desventaja, Arrayanes tiene una oportunidad para especializarse en eventos VIP y de alta gerencia. El reto está en cómo compartir y optimizar este espacio para eventos corporativos, transformando la percepción de limitación en la ventaja de la exclusividad. Es necesario combinar el espacio físico, especialmente las áreas externas (valoradas por el 58%), con experiencias memorables de la empresa e infraestructura tecnológica de alta calidad (40% de los encuestados), probablemente a través de alianzas.

Interés en realizar eventos corporativos en Arrayanes Country Club

El primer aspecto evaluado fue el nivel de interés de los socios corporativos en organizar eventos como reuniones, conferencias, congresos o ferias en el club. Los resultados muestran que un 54% de los encuestados calificó su interés en niveles altos (4 y 5), mientras que un 22% manifestó un nivel medio (3). Solo el 18% mostró un interés bajo (1 y 2). Esto evidencia una oportunidad clara para captar clientes corporativos, siempre que la oferta se adapte a sus necesidades.

Tabla**1***Nivel de interés en realizar eventos corporativos en Arrayanes Country Club*

Nivel de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	3	6%
2	9	18%
3	11	22%
4	16	32%
5	11	22%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).**Tipos de eventos MICE de mayor interés**

Al consultar sobre los tipos de eventos MICE más relevantes para sus organizaciones, las reuniones ejecutivas (54%) y las ferias o exposiciones (56%) fueron las más mencionadas, seguidas por los congresos/conferencias y eventos de incentivo para empleados (ambos con 50%). Esto sugiere que el club puede especializarse en eventos pequeños y medianos, enfocados en networking y actividades de alto nivel.

Tabla 2*Tipos de eventos MICE de mayor interés según los socios corporativos*

Tipo de evento	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones ejecutivas	27	54%
Congresos o conferencias	25	50%
Eventos de incentivo para empleados	25	50%
Ferias o exposiciones	28	56%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).**Servicios adicionales valorados para eventos corporativos**

En relación con los servicios complementarios que los socios consideran esenciales para realizar eventos, el catering gourmet (64%) y la tecnología audiovisual avanzada (62%) destacan como los más relevantes. Los espacios al aire libre para networking (58%) y las

actividades de team building como golf o senderismo (38%) también fueron altamente valorados. Esto evidencia que la oferta de Arrayanes debe potenciar sus alianzas con proveedores especializados y resaltar su entorno natural como un atractivo diferenciador.

Tabla 3

Servicios adicionales valorados para eventos corporativos

Servicio adicional	Frecuencia	Porcentaje
Catering gourmet	32	64%
Tecnología audiovisual (pantallas, sonido)	31	62%
Actividades de team building (golf, senderismo)	19	38%
Espacios al aire libre para networking	29	58%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Importancia del entorno natural y la accesibilidad del club

La ubicación y el entorno natural del club fueron considerados como aspectos clave para la realización de eventos corporativos. Un 70% de los encuestados calificó la importancia de estos elementos como alta (niveles 4 y 5), consolidando al Arrayanes como un espacio exclusivo para empresas que buscan privacidad y contacto con la naturaleza.

Tabla 4

Importancia de la ubicación y entorno natural del club para eventos corporativos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2%
2	0	0%
3	14	28%
4	19	38%
5	16	32%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Relevancia de la sostenibilidad ambiental en eventos corporativos

La sostenibilidad ambiental es un factor decisivo para muchas empresas al seleccionar espacios para sus eventos. Según los resultados, el 72% de los encuestados considera importante o muy importante que el club cuente con certificaciones ecológicas y prácticas responsables.

Tabla 5

Relevancia de la sostenibilidad ambiental en la elección del espacio para eventos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	3	6%
2	1	2%
3	10	20%
4	18	36%
5	18	36%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Presupuesto asignado por participante en eventos corporativos

El análisis del presupuesto revela que el 44% de los encuestados asigna entre \$100 y \$300 por participante, mientras que un 26% maneja presupuestos superiores a \$300, lo que sugiere la existencia de un segmento premium dispuesto a pagar por experiencias exclusivas.

Tabla 6

Presupuesto asignado por participante en eventos corporativos

Rango de presupuesto	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$100	15	30%
Entre \$100-\$300	22	44%
Más de \$300	13	26%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Factores que podrían limitar la elección de Arrayanes para eventos corporativos

Entre las principales barreras identificadas, los costos elevados (52%) y la falta de infraestructura tecnológica (40%) lideran la lista, seguidos por la limitada capacidad para eventos masivos (30%). Estos factores representan áreas de mejora estratégica para el club.

Tabla 7

Factores limitantes para elegir Arrayanes Country Club como sede de eventos

Factor limitante	Frecuencia	Porcentaje
Costos elevados	26	52%
Falta de infraestructura tecnológica	20	40%
Limitada capacidad para eventos masivos	15	30%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Importancia de la disponibilidad de fechas en el club para eventos corporativos

La disponibilidad de fechas es un factor decisivo para las empresas a la hora de seleccionar un espacio para eventos. Según los resultados, el 74% de los encuestados considera muy importante (niveles 4 y 5) que el club ofrezca flexibilidad y disponibilidad en su agenda para organizar actividades corporativas. Esto implica la necesidad de establecer un sistema de reservas ágil y bien estructurado que permita atender la demanda de forma eficiente.

Tabla 8

Importancia de la disponibilidad de fechas en el club para eventos corporativos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2%
2	1	2%
3	11	22%
4	18	36%
5	19	38%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Probabilidad de recomendar Arrayanes Country Club para eventos corporativos

Un aspecto clave para medir la aceptación del club como posible sede de eventos es la intención de recomendarlo a otras empresas. Los resultados son positivos, ya que un 78% de los encuestados indicó una alta probabilidad de recomendar el espacio (niveles 4 y 5). Este dato representa una ventaja competitiva, puesto que el marketing boca a boca es un canal efectivo para captar nuevos clientes.

Tabla 9

Probabilidad de recomendar Arrayanes Country Club para eventos corporativos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2%
2	0	0%
3	10	20%
4	18	36%
5	21	42%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Importancia de contar con paquetes “todo incluido” para eventos corporativos

Los paquetes integrales que ofrezcan servicios como alimentación, logística y tecnología fueron altamente valorados por los encuestados. El 76% considera muy importante (niveles 4 y 5) que el club cuente con este tipo de soluciones, lo cual sugiere que la propuesta de valor debe contemplar opciones completas para captar la atención del mercado corporativo.

Tabla 10

Importancia de contar con paquetes “todo incluido” para eventos corporativos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	4	8%
2	6	12%
3	2	4%

4	15	30%
5	23	46%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Los resultados de la encuesta reflejan un escenario alentador para la creación del área de eventos corporativos en Arrayanes Country Club. Existe un interés significativo por parte de los socios corporativos, quienes valoran la exclusividad del entorno natural, la sostenibilidad ambiental y la posibilidad de acceder a servicios integrales de alta calidad. No obstante, se identificaron retos asociados a la percepción de costos elevados, la capacidad limitada para eventos masivos y la necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica.

Del análisis de entrevistas realizadas a diversos proveedores de servicios complementarios para eventos, se identificó una perspectiva favorable para establecer un área de eventos en Arrayanes Country Club. Una gran oportunidad radica en la madurez y especialización del mercado de proveedores en Quito, como lo demuestra la gran proporción de empresas con más de cinco años de experiencia y el total de empresas que atienden el segmento correspondiente.

Además, la viabilidad económica y operativa se confirma por la fuerte disposición de los proveedores a establecer alianzas estratégicas en condiciones favorables, como la aceptación de la mayoría de los pagos a crédito a treinta días, el ofrecimiento de descuentos por volumen y la provisión de personal técnico calificado. Esto permitirá al Club optimizar su flujo de caja, aumentar la competitividad de sus paquetes y garantizar la calidad del servicio.

Sin embargo, existen desafíos en el manejo de proveedores de decoración, audio y video para eventos de más de 200 personas los mismos que requieren una gestión cuidadosa, ya que por la naturaleza de su actividad no pueden responder en 72 horas y tampoco podrían mantener los precios por 12 meses ya que esto dependerá 100% de las exigencias del cliente y de implementación solicitada a cada proveedor. Estos puntos deberán discutirse en las negociaciones para garantizar la flexibilidad operativa y la previsibilidad financiera necesarias para el nuevo departamento de eventos. En conjunto, estos hallazgos sugieren una base sólida de proveedores potenciales que pueden contribuir significativamente al éxito y la estabilidad de la división de eventos de Arrayanes Country Club.

Capítulo III: Estrategias y acciones claves

El establecimiento de la división de eventos corporativos en Arrayanes Country Club requiere una estrategia integral que aborde las brechas identificadas en el mercado, supere los desafíos operativos y construya una oferta de valor diferenciada y sostenida. Basado en los resultados de las encuestas en línea emitidas a socios corporativos y las entrevistas realizadas con los proveedores de servicios complementarios.

El primer paso hacia la formalización del área MICE en el Club involucra el aseguramiento del cumplimiento normativo y legal exigido por la legislación ecuatoriana. El Club ya cuenta con ciertos permisos como la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), autorización de bomberos y registro sanitario, sin embargo, la organización de eventos corporativos cuenta con otros requisitos adicionales. Por ejemplo, se encuentra la obtención de la Licencia Ambiental Específica para eventos con aforo superior a los 500 asistentes, la renovación del Registro Único de Turismo para incorporar esta nueva línea de negocio, y las certificaciones de sostenibilidad turística, otorgadas por el Ministerio de Turismo. Ajustarse a esta normativa brindará proyección al Club no sólo en cumplimiento legal, sino como sostenibilidad institucional, proyectando una imagen confiable y profesional ante sus posibles clientes corporativos.

En la segunda fase, el enfoque estratégico debería centrarse en el diseño de paquetes “todo incluido” adaptados a los diferentes segmentos identificados en el estudio de mercado. El 44% de los encuestados indicó que gestionan presupuestos entre \$100 y \$300 por persona, mientras que el 26% está dispuesto a gastar montos más altos. Esta evidencia sugiere la existencia de un nicho premium dispuesto a pagar por experiencias exclusivas de marca. Basado en estos hallazgos, se sugiere que los paquetes modulares se estructuren en tres niveles: básico, intermedio y premium. Cada uno de estos debería incluir servicios como catering gourmet, tecnología audiovisual (A/V) avanzada, actividades de integración (golf, caminatas guiadas, etc.) y experiencias al aire libre. La adición de estos componentes permitirá ofrecer un alto valor percibido y justificar diferencias de precio mientras se sigue siendo competitivo.

La información cualitativa reunida a través de entrevistas con proveedores mejora la viabilidad operativa de esta propuesta. En general, las empresas entrevistadas cuentan con más de cinco años de experiencia en el campo de eventos y están abiertas a establecer

asociaciones estratégicas con el Club en términos favorables. Es notable su disposición a aceptar condiciones de pago de créditos a 30 días, descuentos por volumen y la provisión de personal técnico calificado, lo que mejorará el flujo de caja del Club y garantizará altos estándares de servicio. Sin embargo, se identificó que los proveedores especializados en decoración de eventos a gran escala y tecnología audiovisual tienden a tener tiempos de entrega más largos y no pueden ofrecer tarifas fijas para contratos anuales debido a la naturaleza a medida del servicio y la dependencia de materiales importados. Esto debe abordarse a través de negociaciones contractuales flexibles con disposiciones para revisiones regulares de precios y plazos de entrega.

También existe la necesidad de un ajuste específico a la infraestructura de fitness y tecnología de los espacios disponibles en Arrayanes. Si bien algunos socios perciben limitaciones en la capacidad de asientos, esta desventaja puede transformarse en una ventaja competitiva si el Club se enfoca en eventos personalizados de alto nivel. Las áreas verdes, valoradas por el 58% de los encuestados, ofrecen un entorno ideal para reuniones al aire libre, actividades de integración y networking. La instalación de tecnología audiovisual de última generación en los salones existentes permitirá su conversión en salas multifuncionales, preservando la identidad arquitectónica del Club. Además, esta inversión debe ir acompañada de una estrategia de promoción que comunique los atributos distintos de la oferta, que son: servicio de alto nivel, naturaleza, exclusividad, protocolos sostenibles y atención personalizada.

En términos de marketing, se sugiere implementar una estrategia de posicionamiento sostenible y segmentada. Considerando que el 78% de los ejecutivos encuestados mostró una alta probabilidad de recomendar el Club como un lugar para eventos, es aconsejable desarrollar un programa de referidos estructurado que incentive a los miembros existentes a atraer nuevos clientes corporativos. Esta estrategia debería complementarse con una campaña de marketing digital dirigida a perfiles ejecutivos en LinkedIn, así como con la asistencia a ferias de negocios y turismo corporativo. La certificación de sostenibilidad que el 72% de los encuestados consideró muy importante también debería ser central en la narrativa comercial, que publicita a Arrayanes como un lugar lujoso pero ecológico.

Por último, la implantación de la sección MICE debe apoyarse en un sistema de reservas digital, flexible y dinámico que permita la planificación de eventos con mucha antelación y la gestión eficiente del espacio. La programación fue identificada como un factor clave por el 74% de los encuestados, lo que sugiere que contar con una herramienta simplificada

para gestionar cronogramas, requisitos técnicos y logística será crucial. Este sistema debería integrarse con medidas de control operativo como tasas de ocupación, retorno de inversión en eventos, satisfacción del cliente y tiempos de respuesta para que el área MICE pueda ser evaluada continuamente y mejorada progresivamente. Los resultados de investigación sugieren que el desarrollo de paquetes integrales y segmentados debe contemplar la integración de tecnología de última generación y una oferta gastronómica de alta calidad.

Tabla 11

Servicios prioritarios para incluir en paquetes “todo incluido” según socios corporativos

Servicio prioritario	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología audiovisual (pantallas, sonido)	31	62%
Catering gourmet	32	64%
Actividades de integración (golf, senderismo)	19	38%
Espacios al aire libre para networking	29	58%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

La segmentación de la oferta es otra estrategia esencial que permitirá captar diferentes nichos de mercado. Los datos indican que existe un segmento medio dispuesto a invertir entre \$100 y \$300 por participante y un nicho premium con presupuestos superiores a \$300. Esto permitirá crear propuestas adaptadas que democratizan el acceso a los servicios del club sin perder la exclusividad que lo caracteriza.

Tabla 12

Rango de presupuesto por participante en eventos corporativos

Rango de presupuesto	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$100	15	30%
Entre \$100-\$300	22	44%
Más de \$300	13	26%

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

A partir de estos hallazgos, se propone crear paquetes modulares que incluyan servicios básicos, intermedios y premium, asegurando flexibilidad para satisfacer a un amplio rango de clientes corporativos. Además, el enfoque hacia reuniones ejecutivas e incentivos empresariales debe ser reforzado, ya que estos tipos de eventos representan el mayor interés para las empresas encuestadas.

Este análisis también deja información relevante para superar estos problemas y que el Club Los Arrayanes pueda posicionarse como un destino MICE destacado. Algunas de las estrategias que se derivan de dicho análisis son:

- Desarrollo de Paquetes Integrales y Segmentados: crear paquetes todo incluido excepcionales que integren el poder de la naturaleza, el golf y la exclusividad del grupo con importantes servicios, como implementación de tecnología audiovisual (62%) y deliciosa comida (64%).
- Ofrecer opciones modulares para el 16% de las empresas que buscan flexibilidad.
- Segmentar la oferta para atraer al mercado medio (\$100-\$300, 44%) con paquetes estándar y al nicho premium (>\$300, 26%) con experiencias únicas, mientras se maneja el segmento de presupuesto (<\$100, 30%) como marginal.
- Priorizar las reuniones ejecutivas (54%) y los incentivos (50%) que aprovechen el entorno natural y el estatus VIP del Club, y desarrollar un modelo de ferias comerciales (56%) con exhibiciones elegantes.
- Mitigación de objeciones de costos y tecnología: establecer de inmediato alianzas estratégicas para fortalecer la infraestructura tecnológica y ofrecer servicios audiovisuales de alta calidad a precios ejecutivos.
- Comunicar claramente el valor intrínseco de los gastos, destacando la inversión en exclusividad, alcance y servicio excepcional.
- Implementar paquetes escalables que democratizen el acceso sin diluir la exclusividad.
- Comunicar agresivamente la propuesta de valor del lugar “naturaleza + exclusividad”, considerada crítica por el 70% de los ejecutivos entrevistados.
- Accesibilidad sin dificultad para los participantes: conectar el espacio físico, especialmente los espacios al aire libre (58%), con experiencias sociales memorables, como reuniones en jardines privados.

- Especializarse en eventos VIP para transformar la percepción de “aforo limitado” en un atributo de exclusividad.
- Diferenciación y Promoción Sostenible: certificaciones de sostenibilidad completas (el 72% las considera relevantes) para reforzar su posición VIP desde una perspectiva de lujo responsable.
- Desarrollar un programa de referidos estructurado que utilice el 78% de los directivos que ya promueven el grupo, reduciendo el coste de ventas y acelerando su posicionamiento.
- Monitorear sistemáticamente la satisfacción para mantener y mejorar las recomendaciones.

Optimización Operacional

Se debe establecer un sistema de reservas ágil y ofrecer horarios flexibles para acomodar el 74% no negociable de los requisitos de disponibilidad de las empresas.

La capacidad operativa menos saturada del grupo debería promoverse como una ventaja competitiva.

En definitiva, el éxito de la sección MICE de Arrayanes Country Club dependerá de transformar los problemas de coste y espacio en oportunidades estratégicas. Al centrarse en el valor natural y la exclusividad de la ubicación, al tiempo que satisface las necesidades del mercado con flexibilidad y asociaciones inteligentes, Arrayanes puede establecerse como el destino más prestigioso para eventos corporativos en Quito.

La planificación financiera del área de eventos corporativos del Arrayanes Country Club responde a una lógica estratégica orientada a la rentabilidad, sostenibilidad y adaptabilidad. La propuesta parte de un análisis de mercado que identifica los tipos de eventos más demandados por los socios corporativos. En este sentido, las reuniones ejecutivas y las ferias o exposiciones sobresalen como formatos prioritarios. Este patrón de preferencia permite al Club especializarse en eventos medianos, donde la exclusividad del servicio, el entorno natural y la atención personalizada constituyen su ventaja competitiva.

Tabla 13*Tipos de eventos más solicitados por los socios corporativos*

Tipo de evento	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones ejecutivas	27	54 %
Ferías o exposiciones	28	56 %
Congresos o conferencias	25	50 %
Eventos de incentivo	25	50 %

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

El análisis logístico indica que el Club posee actualmente la capacidad instalada para atender a 150 personas sin requerir alquiler de menaje, vajilla o mobiliario adicional. Esta capacidad interna no solo mejora los tiempos de respuesta, sino que representa un ahorro considerable por evento, lo cual mejora los márgenes operativos. Este valor diferencial justifica el posicionamiento premium del Club sin necesidad de inversión inmediata en ampliaciones.

Tabla 14*Capacidad instalada sin costos adicionales*

Capacidad	Uso de infraestructura propia	Ahorro estimado por evento
Hasta 150 personas	Sí (vajilla, mobiliario, menaje)	\$400 – \$800

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Una parte esencial de esta estrategia es la flexibilidad en los modelos de pago ofrecidos a los clientes. Se han definido tres esquemas: reservas estándar, eventos planificados con antelación, y contrataciones de última hora. Cada modelo contempla anticipos, saldos, penalizaciones y condiciones diferenciadas que permiten al cliente planificar su flujo financiero sin afectar la liquidez del Club.

Tabla 15*Estructura de pagos para clientes según tipo de evento*

Tipo de evento	Anticipo	Pago intermedio	Saldo final	Condición
Reserva estándar	30 %	—	70 %	Depósito no reembolsable
Eventos planificados	30 %	30 % (día 30)	40 %	Penalización del 15 % por cancelación
Última hora	100 %	—	—	Sin reembolsos

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

La gestión de pagos a proveedores se realiza con base en los anticipos cobrados a los clientes, lo que permite garantizar los compromisos contractuales sin recurrir a deuda ni afectar el flujo del Club. Se establece una política de pagos a 30 días para todos los aliados estratégicos, respaldando relaciones sostenibles y fomentando descuentos por volumen.

Tabla 16*Condiciones de pago a proveedores aliados*

Proveedor	Término de crédito	Fuente de pago	Beneficio
Todos	30 días después del evento	Anticipos de clientes	Mejora de condiciones comerciales

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a socios corporativos (2025).

Como parte del diseño financiero, se han previsto escenarios de riesgo que podrían comprometer la operación. Entre ellos se incluyen cancelaciones de eventos, impagos y fallas por parte de proveedores. Para cada caso, se han establecido medidas de mitigación eficaces, garantizando estabilidad operativa y cobertura legal.

Tabla 17*Escenarios de riesgo y medidas de mitigación*

Escenario	Riesgo	Medida de mitigación
------------------	---------------	-----------------------------

Cancelación de evento	Pérdida de costos fijos	Anticipos no reembolsables
Impago del cliente	Pérdida de ingresos	Multas contractuales del 20 % + retención de pago
Proveedor incumplido	Evento incompleto o fallido	Penalizaciones y acuerdos con proveedores backup

Nota. Elaboración propia

En términos de rentabilidad, se han proyectado márgenes brutos atractivos, considerando los distintos segmentos de mercado. Los paquetes estándar arrojan márgenes entre el 35 % y el 40 %, mientras que los paquetes premium superan el 50 %. Estas cifras evidencian la eficiencia del modelo propuesto y justifican la inversión inicial en tecnología y gestión.

Tabla 18

Margen bruto estimado por segmento de cliente

Segmento	Tarifa por participante	Margen bruto estimado
Estándar	\$100 – \$300	35 % – 40 %
Premium	>\$300	50 % – 55 %

Nota. Elaboración propia

Los servicios más valorados por los clientes —según la encuesta aplicada— fueron el catering gourmet, la tecnología audiovisual y los espacios al aire libre. Estos tres elementos constituyen el núcleo de la propuesta de valor de los paquetes ofrecidos y representan las áreas donde se concentrará la inversión operativa y de mejora continua.

Tabla 19*Servicios prioritarios valorados por los clientes*

Servicio	Valoración de encuestados
Catering gourmet	64 %
Tecnología audiovisual	62 %
Espacios al aire libre	58 %

Nota. Elaboración propia

El modelo de anticipos planteado tiene un impacto directo en el flujo de caja del Club. Permite financiar los costos operativos sin afectar reservas, otorga autonomía para invertir en mantenimiento e infraestructura, y asegura una operación equilibrada entre ingresos y egresos por evento.

Tabla 20*Impacto del modelo de anticipos en el flujo de caja*

Concepto	Beneficio financiero
Anticipos del 30 %	Financian gastos operativos inmediatos
Saldo restante (70 %)	Cubre pagos pendientes y genera utilidad

Nota. Elaboración propia

Las condiciones de negociación con proveedores se han estructurado para maximizar el beneficio del Club. Al garantizar pagos dentro de los 30 días posteriores al evento, los proveedores ofrecen descuentos que mejoran la rentabilidad por evento y promueven relaciones duraderas basadas en confianza y cumplimiento.

Tabla 21*Condiciones de negociación con proveedores estratégicos*

Condición	Beneficio para el Club
Pago a 30 días	Descuentos entre 15 % y 30 %
Alianzas formales	Continuidad operativa y logística garantizada

Nota. Elaboración propia

Los beneficios del modelo financiero diseñado van más allá de la rentabilidad. Se traduce en liquidez inmediata, planificación adaptable para los clientes y una operación financieramente saludable. Con esta estructura, el Club no solo asegura el éxito económico de cada evento, sino que consolida su reputación como aliado estratégico confiable.

Tabla 22

Síntesis de beneficios del modelo financiero propuesto

Beneficio	Impacto operativo y financiero
Liquidez inmediata	Ejecución operativa sin endeudamiento
Adaptabilidad al cliente	Mejora la experiencia y fidelización
Rentabilidad del 35 %+	Alta eficiencia financiera por evento

Nota. Elaboración propia

Como hallazgos más relevantes, el diagnóstico institucional, junto con las encuestas a socios corporativos y las entrevistas a proveedores, permiten corroborar la viabilidad y oportunidad que tiene el Arrayanes Country Club respecto a la creación de un área de eventos corporativos. Esta información no solo permite identificar las oportunidades comerciales, los retos y las limitaciones logísticas y financieras, también apoya la formulación de decisiones estratégicas. A los socios les interesa considerar el proyecto, el espacio en el Club existe, los proveedores están dispuestos a colaborar, y los márgenes de ganancia son interesantes. Todo esto no solo permite al Club diversificar su oferta, también posicionarlo como un líder en el mercado MICE de Quito. A partir de estos hallazgos, la propuesta se elabora y se la ejecuta sosteniblemente, desde un enfoque técnico y comercial.

Pasos para la creación del área de eventos corporativos del Arrayanes Country Club según la normativa ecuatoriana

1. Verificación y actualización de permisos básicos

- Confirmar vigencia de:
 - Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE).
 - Permisos del Cuerpo de Bomberos.
 - Certificaciones sanitarias (ARCSA).

- Cumplimiento de obligaciones tributarias (SRI) y laborales.
 - Normativas sobre control de ruido y uso de suelo.
2. **Inscripción y actualización en el Registro Único de Turismo (RUT)**
 - Obligatoria según la Ley Orgánica de Turismo (Art. 47-50).
 - Debe renovarse para incluir la nueva actividad de eventos corporativos como parte de la oferta del club.
 3. **Gestión de la Licencia Ambiental Específica**
 - Requisito si los eventos superan los 500 asistentes o tienen impacto ambiental directo.
 - Basado en el Art. 83 del Código Orgánico del Ambiente (COA).
 - Implica la presentación de un plan de manejo ambiental y evaluación de impacto.
 4. **Obtención de certificaciones de sostenibilidad turística**
 - Alineadas con los programas del Ministerio de Turismo.
 - Mejora la imagen del club frente a empresas que valoran prácticas responsables.
 - Requisito clave para captar clientes corporativos internacionales.
 5. **Alianza con Quito Turismo**
 - Posibilita el acceso a incentivos fiscales y promoción institucional.
 - Necesaria para beneficiarse de lo estipulado en el Art. 118 de la Ley Orgánica de Cultura.
 - Permite integrar al club en el ecosistema de destinos MICE de la ciudad.
 6. **Adaptación de espacios e infraestructura a la normativa MICE**
 - Asegurar cumplimiento de aforos, señalización, accesibilidad y seguridad.
 - Implementación de tecnología audiovisual de acuerdo con estándares profesionales.
 - Garantizar salidas de emergencia, planes de evacuación y protocolos sanitarios.
 7. **Elaboración e implementación de protocolos operativos internos**
 - Manuales de bioseguridad, sostenibilidad y responsabilidad social.
 - Políticas de contratación con proveedores que cumplan con la normativa ambiental y tributaria.
 - Sistemas de gestión de residuos y control de emisiones acústicas.
 8. **Capacitación del personal en normativa MICE y protocolos de calidad**

- Formación en legislación turística, atención al cliente corporativo y manejo de eventos.
- Entrenamiento en estándares internacionales de hospitalidad, sostenibilidad y seguridad.

Plan de marketing enfocado en reuniones y ferias

El diseño del plan de marketing se basa en el enfoque clásico del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), adaptado a las características del mercado MICE y a las capacidades del club. El objetivo es atraer tanto a empresas del segmento medio como al nicho premium, ofreciendo soluciones completas y flexibles que respondan a las expectativas de calidad, exclusividad y sostenibilidad. A continuación, se describen los componentes clave de esta estrategia.

Tabla 23

Marketing mix aplicado a reuniones ejecutivas y ferias corporativas en Arrayanes Country Club

Elemento	Estrategia específica	Aplicación concreta en el Club
Producto	Desarrollo de tres líneas de paquetes: 1) “Reunión Ejecutiva” (máx. 25 personas), 2) “Feria Empresarial Estándar”, y 3) “Feria Premium”	Reuniones incluyen coffee break, tecnología, sala privada y asistencia técnica; Ferias cuentan con stands, wifi, A/V y soporte logístico
Precio	Precios escalonados por tipo de evento y nivel de servicio. Descuentos para socios corporativos y por reservas anticipadas.	Ej: Reunión Ejecutiva desde \$120/pp. Feria Estándar desde \$2.500 por día. Tarifa preferencial para socios activos
Plaza	Comercialización directa con empresas, alianzas con agencias MICE, presencia en ferias del sector y canales digitales corporativos	Departamento interno de ventas B2B, acuerdos con Quito Turismo y agencias, gestión de contactos vía LinkedIn

Promoción	Campañas digitales en LinkedIn y Google, visitas empresariales al Club, eventos piloto con clientes clave y programa de referidos	Envío de kits digitales a empresas, invitaciones a brunchs ejecutivos, incentivos por recomendación de otros clientes
-----------	---	---

Esta estrategia de marketing mix ha sido diseñada para responder a las necesidades específicas de las empresas que buscan sedes versátiles y exclusivas para sus eventos corporativos. La oferta de productos está claramente diferenciada entre reuniones ejecutivas y ferias comerciales, con énfasis en el servicio personalizado, la infraestructura técnica y el entorno natural del Club. La política de precios se adapta a los distintos niveles de presupuesto, sin perder de vista la percepción de exclusividad. La distribución contempla canales tradicionales y digitales, mientras que la promoción se orienta a la captación directa de tomadores de decisión a través de experiencias vivenciales y campañas especializadas. Este enfoque integrado permite una penetración efectiva en el mercado MICE de Quito.

Tabla 24

Indicadores clave de desempeño (KPIs) para el plan de marketing en reuniones y ferias corporativas

Indicador	Meta cuantitativa	Método de medición	de Justificación del indicador
Número de reuniones ejecutivas realizadas	≥ 6 en el primer año	Registro interno de eventos	Permite medir la aceptación del producto “Reunión Ejecutiva”
Número de ferias corporativas organizadas	≥ 4 en el primer año	Agenda de eventos y contratos cerrados	Refleja la efectividad de la estrategia de captación de ferias empresariales
Participación promedio en eventos	≥ 80 personas por feria; ≥ 15 por reunión	Asistencias registradas	Evalúa la capacidad de convocatoria y la

			formularios post-evento	escalabilidad de la infraestructura
Nivel de satisfacción post-evento	$\geq 85\%$ de satisfacción (escala 1 a 5)	de	Encuestas en línea post-evento y entrevistas a organizadores	Mide la calidad percibida del servicio y la experiencia de usuario
Leads generados por campaña	≥ 100 contactos corporativos por trimestre		Formularios de captación y seguimiento del equipo de ventas	Indica la eficacia de la promoción digital y del contacto inicial con empresas
Tasa de recomendación (NPS corporativo)	\geq (puntuaciones 8, 9 o 10)	80%	Encuestas trimestrales y seguimiento CRM	NPS y crecimiento mediante el boca a boca entre empresas y usuarios institucionales

Los indicadores planteados permiten un monitoreo completo del impacto del plan de marketing, tanto a nivel de ejecución operativa como de percepción de valor. Se incluyen metas cuantificables que responden directamente al objetivo de consolidar la presencia del Club en el sector MICE mediante reuniones y ferias. El seguimiento mensual y trimestral facilitará la toma de decisiones estratégicas, permitiendo la optimización de campañas, la mejora del servicio y el fortalecimiento de relaciones con los clientes corporativos. Asimismo, el uso de encuestas post-evento y herramientas de CRM garantizará una evaluación continua de la experiencia del cliente.

Tabla 25*Cronograma de implementación del plan de marketing para reuniones y ferias*

Fase	Actividad clave	Responsables involucrados	Periodo estimado	Resultados esperados
Fase 1	Desarrollo de paquetes y definición de tarifas	Gerencia Comercial de Departamento de Eventos	Mes 1 –	Tres paquetes definidos, fichas comerciales listas para distribución
Fase 2	Producción de material promocional y diseño de campañas digitales	Marketing Proveedores y creativos	– Mes 2	Lanzamiento de campaña en LinkedIn, kits digitales para empresas, sitio web actualizado
Fase 3	Activación comercial: visitas, ferias del sector, eventos de prueba	Ventas B2B – Dirección General	Meses 3 a 5	Captación de al menos 50 leads corporativos, organización de 1 evento piloto
Fase 4	Evaluación de resultados y ajustes en estrategia y tarifas	Dirección Ejecutiva y Finanzas Marketing	Mes 6 en adelante –	Informe de rendimiento, ajustes de precios, actualización de estrategia de comunicación

El cronograma propuesto asegura una ejecución estructurada y progresiva del plan, permitiendo avanzar desde el diseño de la oferta hasta la medición de resultados. Cada fase incluye responsables claros, plazos definidos y metas verificables que garantizan el control del proceso. La estrategia comienza con una planificación sólida del producto y su precio, seguida por acciones de promoción intensiva que permiten medir la efectividad en tiempo real. La evaluación continua y la capacidad de ajuste en fases posteriores permiten al Club adaptarse dinámicamente al comportamiento del mercado corporativo y optimizar su presencia como sede de reuniones y ferias empresariales.

Conclusiones

El análisis realizado sobre la situación actual del Arrayanes Country Club permitió identificar ciertas fortalezas estructurales, comerciales y operativas que favorecen la creación de un área dedicada a la realización de eventos corporativos. Se sabe que el Club cuenta con la infraestructura necesaria y la capacidad operativa para atender eventos de hasta 150 participantes sin incurrir en costos adicionales por el alquiler de mobiliario, vajilla o catering. Además, una base de miembros corporativos leales proporciona al Club un entorno institucional bien reconocido y una presencia en el mercado, lo que constituye un objetivo inmediato de socios con membresía corporativa. Esta situación ilustra que el Club está favorablemente posicionado para expandir su oferta de servicios sin impactos negativos en la estructura existente, y que el desarrollo del área de eventos surge de un análisis de brechas y una demanda insatisfecha para el segmento MICE en el mercado de Quito.

La estrategia es funcional dentro de la realidad operativa del Club y los requisitos del cliente corporativo. La implementación de estrictos sistemas de prepago por niveles asegura la liquidez suficiente para cubrir los costos iniciales de cada evento, y los plazos de pago de 30 días a los proveedores fomentan el mantenimiento de un flujo de caja saludable. Además, se definieron márgenes de rentabilidad razonables alineados con los segmentos de servicio, con ganancias proyectadas que oscilan entre el 35% y el 55% dependiendo del paquete adquirido. Esta estrategia protege al Club de riesgos como cancelaciones de eventos o proveedores que no se presentan, al tiempo que permite propuestas competitivamente preciosas al cliente con una calidad de servicio inalterada. En conjunto, el modelo financiero refuerza la viabilidad económica de la propuesta y fortalece el área de eventos como una unidad de negocio autosostenible.

La estrategia concreta, que se basa en el desarrollo de paquetes integrales, segmentación del público, alianzas operativas y certificaciones en sostenibilidad, resulta útil y de considerable impacto para posicionar el Arrayanes Country Club como un referente dentro del mercado MICE de la ciudad de Quito. Se determinó que los servicios más valorados en la membresía corporativa son el catering gourmet, la tecnología audiovisual avanzada y los espacios naturales para el desarrollo de actividades al aire libre, los cuales forman parte del portafolio del Club y que pueden ser mejorados con baja inversión. También se verificó que existe un ecosistema de proveedores altamente calificados que está dispuesto a colaborar en condiciones ventajosas. Esto permitirá al Club diferenciarse

con una propuesta de valor basada en exclusividad, baja huella de carbono, responsabilidad ambiental y excelencia en el servicio. Por el contrario, las acciones planteadas, además de responder a las tendencias del mercado, aseguran el posicionamiento estratégico del Club en un mercado de alta rentabilidad y creciente expansión.

Considero importante mencionar que la viabilidad económica y operativa de un área de eventos corporativos en Arrayanes Country Club depende fundamentalmente del aseguramiento proactivo de un marco legal y normativo robusto. Es crucial obtener la Licencia Ambiental Específica para eventos de gran afluencia, actualizar el Registro Único de Turismo e integrar al Club en programas de certificación de turismo sostenible para fortalecer la credibilidad y el posicionamiento de la marca.

Para captar de manera efectiva la demanda del mercado, se concluye que el Club debe desarrollar una oferta integrada y segmentada. La creación de paquetes modulares (básico, intermedio y premium) que incluyan gastronomía de alta calidad, tecnología audiovisual avanzada, actividades de team building y el uso de los espacios naturales permitirá atender las diversas necesidades de los clientes corporativos, manteniendo al mismo tiempo la exclusividad que caracteriza al club.

La inversión estratégica en infraestructura tecnológica es una condición necesaria para elevar el estándar del servicio y optimizar la eficiencia operativa. La adquisición de equipos audiovisuales profesionales, sistemas de conectividad de alta velocidad y herramientas digitales de gestión será clave para ofrecer una experiencia de evento moderna y de alta calidad.

El establecimiento de alianzas estratégicas formales con proveedores especializados es una conclusión vital para el éxito del proyecto. La formalización de contratos que garanticen condiciones preferentes, calidad de servicio, tiempos de respuesta adecuados y condiciones de pago que se alineen con el modelo financiero del Club asegurará una excelencia operativa sostenida.

Finalmente, se concluye que un plan de marketing especializado, enfocado en el público corporativo a través de redes, ferias y un programa de referidos, es esencial para la penetración en el mercado. La comunicación debe destacar los atributos únicos del Club, como su exclusividad, su entorno natural, su compromiso con la sostenibilidad y su

servicio al cliente, diferenciándolo de la competencia y atrayendo al segmento de mercado deseado.

Referencias bibliográficas

- Arrayanes Country Club. (11 de 02 de 2024). *https://www.arrayanes.com*. Obtenido de Arrayanes Country Club: <https://www.arrayanes.com/index.php/nuestro-club/quienes-somos>
- Asamblea Ecuador. (29 de 12 de 2016). *Presidencia Ecuador*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec>: https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/a2_LEY_ORGANICA_DE_CULTURA_julio_2017.pdf
- Blog Esah. (10 de 11 de 2023). *https://www.estudiahosteleria.com*. Obtenido de BlogEsah: <https://www.estudiahosteleria.com/blog/hosteleria-turismo/turismo-mice-que-es-y-caracteristicas>
- Doblemente. (10 de 07 de 2024). *https://www.doblemente.com*. Obtenido de Doblemente: <https://www.doblemente.com/futuro-turismo-mice/>
- Eventos Ecuador. (29 de 11 de 2024). *eventosecuador.com*. Obtenido de <https://eventosecuador.com/sky-domo-el-nuevo-epicentro-de-eventos-en-quito/>
- García , F., & Molina, F. (1999). *Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes*. Universidad de Alicante. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565209.pdf>
- Ladevi. (30 de 08 de 2023). *https://ecuador.ladevi.info*. Obtenido de La Agencia de Viajes Ecuador: <https://ecuador.ladevi.info/turismo-mice/turismo-mice-y-bodas-la-oferta-tres-ciudades-potencial-n55408>
- Ladevi. (07 de 07 de 2023). *Turismo Mice*. Obtenido de <https://ecuador.ladevi.info>: <https://ecuador.ladevi.info/general/turismo-mice-que-es-y-cual-es-su-importancia-n54022>
- López, C., Chérrez , R., & Proaño, G. (18 de 01 de 2023). *http://cimogsys.esPOCH.edu.ec*. Obtenido de Espoch: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2023-01-18-124829-L2022-001.pdf>
- Ministerio de Turismo. (22 de 01 de 2015). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec>: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-DE-TURISMO.pdf>

Ministerio del Ambiente. (06 de 04 de 2017). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec>: https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf

Negocios & Convenciones. (22 de 10 de 2023). <https://negociosyconvenciones.com>. Obtenido de Negocios & Convenciones: <https://negociosyconvenciones.com/quito-un-destino-mice-en-constante-crecimiento/>

OSTELEA. (2021). www.ostelea.com. Obtenido de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/organizacion-de-eventos/influencia-del-turismo-mice-y-las-caracteristicas-que-lo-definen>

Quintero, P. F. (02 de 12 de 2022). <https://www.indteca.com/>. Obtenido de <https://www.indteca.com/>: https://www.indteca.com/omp/index.php/Coleccion_Indtec/catalog/view/9/9/12

Quito.Gob. (12 de 05 de 2024). *Quito.Gob*. Obtenido de https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/ordenanzas/: https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/ordenanzas/

Anexos

Anexo 1 Encuestas

Encuesta para Socios Corporativos de Arrayanes Country Club

Objetivo. - Evaluar el interés y las preferencias para la creación de un departamento especializado en eventos MICE por sus siglas en inglés (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) (Reuniones, Incentivos, Conferencias, Exposiciones). Esta información se usará fines académicos y de la empresa. Sus respuestas son 100% anónimas.

Instrucciones:

Marque del 1 al 5 según su nivel de acuerdo o preferencia, siendo:

1 = Muy bajo / Nada importante | 5 = Muy alto / Extremadamente importante.

* Indica que la pregunta es obligatoria.

¿Qué tan interesado está en realizar eventos corporativos (ej: reuniones, conferencias) en Arrayanes Country Club? *

1 2 3 4 5

Nada Muy Interesado

¿Qué tipo de eventos MICE considera más relevantes para su organización? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Reuniones ejecutivas

Congresos o conferencias

Eventos de incentivo para empleados

Ferias o exposiciones

¿Qué servicios adicionales valoraría en un evento corporativo? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Catering gourmet
- Tecnología audiovisual (ej: pantallas, sonido)
- Actividades team building (ej: golf, senderismo)
- Espacios al aire libre para networking

¿Cómo califica la importancia de la ubicación del club (entorno natural, accesibilidad)?

*

1 2 3 4 5

Nada Muy Importante

¿Qué tan relevante es para usted que el espacio cuente con certificaciones de sostenibilidad ambiental? *

1 2 3 4 5

Nada Muy Relevante

¿Qué nivel de presupuesto suele asignar a eventos corporativos por participante? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Menos de \$100
- Entre \$100-\$300
- Más de \$300

¿Qué tan importante considera la disponibilidad de fechas en el club para eventos? *

1 2 3 4 5

Nada Muy Importante

¿Qué probabilidad hay de que recomiende Arrayanes para eventos corporativos a otras empresas? *

1 2 3 4 5

Poco Muy Probable

¿Qué tan importante es para usted contar con paquetes todo incluido (ej: audio y sonido, alimentación, logística)? *

1 2 3 4 5

Nada Muy Importante

¿Qué factores podrían limitar su decisión de elegir Arrayanes para eventos? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Costos elevados

Falta de infraestructura tecnológica

Limitada capacidad para eventos masivos

Anexo 2 Preguntas de las entrevistas

Entrevistas a Proveedores Estratégicos

Objetivo. - Establecer alianzas estratégicas con proveedores especializados para garantizar la operatividad, rentabilidad y calidad del departamento MICE de Arrayanes Country Club. Esta información se usará fines académicos y de la empresa * Indica que la pregunta es obligatoria

Nombre del Proveedor y tipo de servicio *

¿Cuánto tiempo trabaja en el área de eventos? * Selecciona todas las opciones que correspondan. 1 a 5 años 5 a 10 años

¿Cuántos eventos se realiza al año? * Selecciona todas las opciones que correspondan.

Más de 10 eventos Menos de 10 eventos

¿Cuál es su segmento de clientes? * Selecciona todas las opciones que correspondan.

Empresas o Corporativos Personas naturales

¿Para alcanzar una negociación anual usted estaría de acuerdo con? *

1 = Nada de acuerdo 5 = Muy de acuerdo Marca solo un óvalo por fila.

1 2 3 4 5

Garantizar disponibilidad con 72 horas de anticipación

Ofrecer descuentos a partir del 3er evento

Aceptar pagos a crédito 30 días

Tener personal técnico

Mantener los precios por 12 meses

¿Qué planes tienen para imprevistos (ej: ¿equipo dañado, retrasos)? ¿Ofrecen reemplazos inmediatos? *

¿Podría compartir casos de éxito en eventos corporativos de escala similar? *

¿Cuáles considera que son los principales servicios que solicitan para realizar un evento corporativo? *

Lista de tablas

Tabla 1 Nivel de interés en realizar eventos corporativos en Arrayanes Country Club	18
Tabla 2 Tipos de eventos MICE de mayor interés según los socios corporativos	18
Tabla 3 Servicios adicionales valorados para eventos corporativos	19
Tabla 4 Importancia de la ubicación y entorno natural del club para eventos corporativos	19
Tabla 5 Relevancia de la sostenibilidad ambiental en la elección del espacio para eventos	20
Tabla 6 Presupuesto asignado por participante en eventos corporativos	20
Tabla 7 Factores limitantes para elegir Arrayanes Country Club como sede de eventos	21
Tabla 8 Importancia de la disponibilidad de fechas en el club para eventos corporativos	21
Tabla 9 Probabilidad de recomendar Arrayanes Country Club para eventos corporativos	22
Tabla 10 Importancia de contar con paquetes “todo incluido” para eventos corporativos.....	22
Tabla 11 Servicios prioritarios para incluir en paquetes “todo incluido” según socios corporativos	26
Tabla 12 Rango de presupuesto por participante en eventos corporativos	26
Tabla 13 Tipos de eventos más solicitados por los socios corporativos	29
Tabla 14 Capacidad instalada sin costos adicionales	29
Tabla 15 Estructura de pagos para clientes según tipo de evento	30
Tabla 16 Condiciones de pago a proveedores aliados.....	30
Tabla 17 Escenarios de riesgo y medidas de mitigación	30
Tabla 18 Margen bruto estimado por segmento de cliente	31
Tabla 19 Servicios prioritarios valorados por los clientes	32
Tabla 20 Impacto del modelo de anticipos en el flujo de caja	32
Tabla 21 Condiciones de negociación con proveedores estratégicos	32
Tabla 22 Síntesis de beneficios del modelo financiero propuesto.....	33
Tabla 23 Marketing mix aplicado a reuniones ejecutivas y ferias corporativas en Arrayanes Country Club.....	35
Tabla 24 Indicadores clave de desempeño (KPIs) para el plan de marketing en reuniones y ferias corporativas	36
Tabla 25 Cronograma de implementación del plan de marketing para reuniones y ferias	38