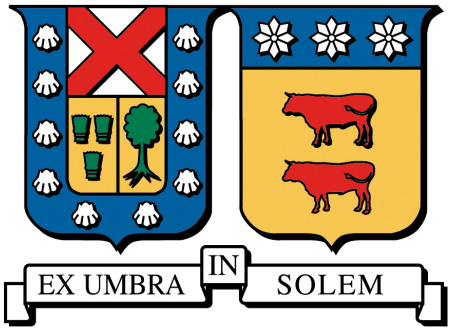


Proyecto de Título

2do. Semestre 2025 / Programa Diurno / Casa Central

Diseño de un Plan de Negocios, para una PYME de Centro de Eventos en Santiago, Comuna de Pirque

Autor:
Joaquín Rodríguez Espinoza
202060011-2, Ingeniería Civil Industrial

Profesor Guía:
Dr. Cristobal Fernandez

Profesor Co-referente:
Mg. Diego Yañez

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Diseño de un plan de negocios , para una PYME de centro de eventos en Santiago, comuna de Pirque

Nombre del candidato(a): Joaquin Rodríguez Espinoza

Carrera / Grado: Ingeniería Civil Industrial

Campus: Casa Central Valparaiso **;** **Departamento**: Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Cristóbal Fernández Robín, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 22-08-2025 ; **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 22-08-2025 ; **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Tabla de Contenidos

1. Agradecimientos **4**

2. Resumen Ejecutivo **5**

3. Introducción **6**

4. Planteamiento del Problema, Objetivos, Alcances Y Resultados Esperados **7**

4.1. Planteamiento del problema . . . 7

4.1.1. Antecedentes Generales . . . 7

4.1.2. Definición del Problema . . . 8

4.2. Objetivos . . . 9

4.2.1. Objetivo General . . . 9

4.2.2. Objetivo Específico . . . 9

4.3. Metodología . . . 10

4.4. Alcances y Resultados Esperados . . . 11

4.4.1. Alcances . . . 11

4.4.2. Resultados Esperados . . . 11

5. Marco Teórico **12**

5.1. Concepto de Emprendimiento . . . 12

5.2. Definición y Rol de las PYMES en la Economía Chilena . . . 12

5.3. Model Business Canvas . . . 13

5.4. Value Proposition Canvas . . . 15

5.5. Análisis PESTEL . . . 16

5.6. Concepto de Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 17

5.7. Concepto de Ventaja Competitiva: Definición y Aplicación en PYMES . . . 18

5.8. Liquidez y Su Importancia para la Continuidad Operativa . . . 18

5.9. Tasa de Descuento . . . 19

5.10. Modelo CAPM . . . 19

5.11. Indicadores de Rentabilidad: VAN, TIR y PAYBACK. . . . 20

5.12. Definición de Marketing . . . 20

5.13. Definición de Plan de Marketing . . . 21

5.14. Mercado Objetivo . . . 21

5.15. Segmentación . . . 22
5.16. Posicionamiento . . . 22
5.17. Marketing Mix . . . 22
5.18. Benchmarking . . . 23
5.19. Matriz BCG . . . 24

6. Recopilación de Información Clave **25**
6.1. Antecedentes de la Comuna de Pirque . . . 25
6.2. Contexto de la Industria Turistica en la Comuna de Pirque . . . 26
6.3. Entrevista con Persona Clave . . . 29
6.4. Listado de Recursos . . . 32
6.4.1. Infraestructura . . . 32
6.4.2. Equipamiento . . . 32
6.4.3. Bienes Muebles . . . 33
6.5. Imagenes del Centro de Eventos . . . 33

7. Modelo de Negocios **37**
7.1. Segmentos en la Industria de Centros de Eventos . . . 37
7.2. Proposition Value Canvas . . . 38
7.2.1. Segmento B2C (Empresa a Consumidor) . . . 38
7.3. Business Model Canvas . . . 39
7.4. Análisis Externo . . . 43
7.4.1. Análisis Pestel . . . 43
7.4.2. Análisis de Porter . . . 45
7.4.3. Análisis de la Competencia . . . 46
7.4.4. Análisis de los Clientes . . . 51
7.5. Análisis FODA . . . 52
7.6. Estructura de Recursos Humanos . . . 54
7.6.1. Roles y responsabilidades . . . 54

8. Plan de Marketing Competitivo **55**
8.1. Objetivo General . . . 55
8.2. Plan de Marketing del segmento B2C . . . 55
8.2.1. Perfil . . . 55
8.2.2. Objetivo Específico . . . 55

8.2.3. Estrategia y Plan de Acción 55
8.2.4. Táctica 56

9. Plan de Marketing de Crecimiento **58**

10. Matriz BCG Aplicada a la Estrategia de Marketing **60**

11. Análisis Financiero **61**
11.1. Inversión 61
11.2. Depreciación 62
11.3. Ingresos 62
11.4. Estimación de Costos 63
11.5. Cálculo de Tasa de Descuento 65
11.6. Supuestos 65
11.7. Flujos de Caja 66
11.8. Análisis de Sensibilidad 67
11.8.1. Variación de Demanda 67
11.9. Análisis de Resultados 71

12. Conclusiones **72**

13. Anexos **74**

Referencias **83**

1. Agradecimientos

Para expresar mi gratitud, me gustaría recorrer cronológicamente lo que fue mi paso por la universidad, una etapa llena de aprendizajes, desafíos y personas que marcaron profundamente este proceso.

Comencé el primer año lleno de ilusiones y con la motivación propia de quien inicia una nueva etapa. Sin embargo, rápidamente enfrenté una gran lección: la llamada "burbuja de la excelencia académica". Venía de un entorno donde me iba bien en los estudios, pero al ingresar a la universidad me encontré con una exigencia y dificultad que resultaron abrumadoras. Fue un golpe duro, pero con el paso de los años logré adaptarme, superar los obstáculos y crecer tanto en lo académico como en lo personal.

Agradezco profundamente al azar por cruzarme con dos personas fundamentales en mi formación universitaria: Jimara Ortiz y Catalina Beroiza. Ambas fueron un pilar de apoyo constante, compañeras con quienes compartí esta experiencia desde el inicio hasta el final. Su compañía y lealtad fueron claves para transitar este camino.

Durante el retorno a la presencialidad, viví una etapa muy especial al integrarme al "grupo amarillo", con quienes construimos una amistad que, aunque breve en el tiempo, fue intensa y enriquecedora. Agradezco a David Villanueva, David Briceño, Juan Pablo Álvarez, Katalina López, Catalina Beroiza, Jimara Ortiz, María Jesús Bettancourt, Constanza Oyarzún y Bruno Fernández por su buena compañía y por mostrarme nuevas formas de disfrutar, distintas a mi forma de ser, pero igualmente valiosas.

Ya en los últimos años, cuando los grupos comenzaron a cambiar y subdividirse, encontré un nuevo equipo de personas que pasaron de ser desconocidos a grandes amigos. Agradezco sinceramente a Tamara Vaganay, Lucas Huito, Enrique Guerrero y Sebastián Reinoso por ser un verdadero pilar durante los trabajos en grupo, por las risas compartidas, los almuerzos, los estudios y el compañerismo genuino.

Finalmente, fuera del entorno universitario, mi mayor agradecimiento es para mi familia, por acompañarme firmemente desde la enseñanza media hasta este proceso universitario. Gracias por confiar en mí y creer siempre en mi futuro. También agradezco a Dios por brindarme claridad mental y por estar presente incluso en los momentos en los que ni mi propia fe era suficiente.

2. Resumen Ejecutivo

El presente estudio desarrolla un plan de negocios integral para la creación de una PYME dedicada a la operación de un centro de eventos en la comuna de Pirque, Región Metropolitana, respondiendo a la demanda de espacios recreativos que combinen entornos naturales con exclusividad, un nicho identificado como insuficientemente atendido en el mercado local. La investigación, estructurada en cuatro ejes fundamentales, análisis del entorno competitivo, diseño de un modelo de negocio diferenciado, plan de marketing y evaluación de viabilidad técnico-económica. Se emplea herramientas estratégicas como el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas, complementadas con análisis PESTEL, FODA y las Cinco Fuerzas de Porter, permitiendo caracterizar el mercado e identificar los segmentos objetivo, principalmente el B2C compuesto por familias, grupos de amigos, paseos escolares, entre otros. El modelo de negocio propuesto se basa en ofrecer exclusividad del espacio, instalaciones como piscina, quinchos y áreas verdes, junto con un enfoque pet friendly y precios competitivos, respaldado por una sólida estrategia de marketing digital que incluye presencia en redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok), campañas en Meta Ads, descuentos del 10 % para días de baja demanda (lunes a jueves) y generación de contenido visual para destacar las instalaciones.

Se proyecta un crecimiento sostenido en participación de mercado, pasando de un 6 % inicial a un 21 % en cinco años, mediante una estrategia de marketing escalonada que evoluciona desde la captación inicial de clientes hasta la consolidación de la marca. Este crecimiento se sustenta en la inversión de publicidad, la optimización operacional y el fortalecimiento de la fidelización de clientes.

La evaluación financiera demuestra la viabilidad del proyecto con un VAN de $27.922.978, una TIR del 165.15 % y un periodo de recuperación de la inversión (payback) en un año y un mes, manteniendo su rentabilidad incluso en escenarios pesimistas que proyectan un VAN de $6.404.319. El análisis integral, que considera aspectos estratégicos, comerciales y financieros, concluye que el proyecto representa una oportunidad viable y atractiva para el mercado turístico de Pirque, recomendándose su implementación con el capital inicial disponible de $5.000.000 CLP, dado su potencial de crecimiento y capacidad para responder a las necesidades identificadas en el segmento objetivo. La combinación de un modelo de negocio bien estructurado, una propuesta de valor diferenciada y una estrategia de marketing efectiva posiciona a este emprendimiento como una alternativa competitiva en el sector de centros de eventos de la zona.

3. Introducción

El presente estudio desarrolla un plan de negocios integral para la creación de una PYME dedicada a la operación de un centro de eventos en la comuna de Pirque, Región Metropolitana. La comuna de Pirque, reconocida por su atractivo turístico y su proximidad a Santiago, ofrece condiciones óptimas para este emprendimiento, gracias a su entorno rural, accesibilidad y potencial para actividades al aire libre.

El trabajo se estructura en torno a cuatro fundamentales: el análisis del entorno competitivo, el diseño de un modelo de negocio diferenciado, plan de marketing y la evaluación de viabilidad técnico-económica. Para ello, se emplea un marco metodológico que integra herramientas de gestión estratégica como el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas, complementadas con análisis PESTEL, FODA y las Cinco Fuerzas de Porter. Estos instrumentos permiten caracterizar el mercado, identificar segmentos objetivo y formular una propuesta de valor alineada con las necesidades de los clientes potenciales.

En el ámbito operativo, el estudio contempla un detallado levantamiento de recursos físicos y logísticos disponibles, incluyendo infraestructura, equipamiento y requerimientos de personal. Paralelamente, se desarrolla un plan de marketing estratégico que aborda posicionamiento, estrategias de precios, canales de distribución y promoción digital, con especial énfasis en redes sociales y plataformas B2C.

La dimensión financiera del proyecto incorpora proyecciones de inversión inicial, costos operacionales y flujos de caja en un horizonte de cinco años. Esta evaluación considera variables como estacionalidad, inflación y posibles escenarios de demanda, aplicando indicadores como VAN, TIR y periodo de recuperación. Adicionalmente, se analizan aspectos legales y normativos relevantes para la operación de centros de eventos en la zona.

La relevancia de esta investigación radica en su enfoque integral, que combina análisis cualitativos y cuantitativos para sustentar decisiones estratégicas. El estudio no solo contribuye al conocimiento aplicado en gestión de PYMES centro de eventos, sino que también ofrece un modelo replicable para emprendimientos similares.

4. Planteamiento del Problema, Objetivos, Alcances Y Resultados Esperados

4.1. Planteamiento del problema

4.1.1. Antecedentes Generales

El emprendimiento, definido como la capacidad de transformar oportunidades de negocio en proyectos reales mediante innovación, liderazgo y asunción de riesgos (Acosta et al., 2019), enfrenta el desafío crucial de la falta de conocimiento en gestión empresarial y financiera, lo que obstaculiza la sostenibilidad y el crecimiento de los negocios (Drucker, 2002).

En Chile, las PYMES (menos de 250 trabajadores e ingresos anuales inferiores a 100.000 UF), predominantemente de gestión familiar y con limitada actividad exportadora, son fundamentales para la economía local y la generación de empleo (SERCOTEC, s. f.). En el sector de servicios, como el de centros de eventos, estas PYMES se distinguen por su cercanía al cliente y la personalización de ofertas, permitiéndoles adaptarse ágilmente a las dinámicas del mercado.

El presente estudio se enfoca en el diseño de un plan de negocios para la creación de una nueva PYME de centro de eventos ubicada en la comuna de Pirque. Esta comuna, reconocida por su atractivo entorno natural, ofrece un contexto favorable para el establecimiento de este tipo de emprendimiento. Se propone un sitio específico que cuenta con infraestructura existente (piscina, quinchos, baños, áreas de recreación y estacionamiento) y se considera un capital propio inicial de hasta $5.000.000 CLP para su puesta en marcha.

La puesta en marcha de una nueva PYME de centro de eventos en Pirque representa una clara oportunidad para satisfacer una demanda potencial previamente identificada en la zona. La iniciativa cuenta con una ventaja significativa: el conocimiento de primera mano de un actor clave con experiencia en la gestión de centros de eventos. Este experto desarrolló su actividad precisamente en el mismo inmueble sobre el cual se basa el estudio, lo que ofrece una validación previa del potencial del centro de eventos en ese lugar específico. A pesar de los desafíos inherentes a cualquier nuevo emprendimiento, como la viabilidad financiera y estratégica, la información recopilada permite realizar proyecciones fundamentadas que avalan la oportunidad de este proyecto.

4.1.2. Definición del Problema

La investigación se centra en el diseño integral de un plan de negocios, incluyendo un plan de marketing y una evaluación técnico-económica, para la puesta en marcha de una PYME de centro de eventos en Pirque. Región Metropolitana. La infraestructura preexistente y el capital inicial de $5.000.000 CLP constituyen una base sólida para el proyecto.

La ausencia de un plan de negocios formal y una evaluación financiera detallada actualmente limitan la toma de decisiones estratégicas informadas y dificulta la atracción de inversión. Esta carencia impide una proyección clara del negocio y restringe el aprovechamiento de las oportunidades del mercado local y regional.

Por lo tanto, se requiere el desarrollo de un plan de negocios exhaustivo que aborde: un análisis de mercado y competencia para identificar oportunidades y amenazas; una estrategia de marketing competitiva y de crecimiento efectiva para la fidelización y captura de cuota de mercado; un plan financiero detallado con estimaciones de costos, ingresos, indicadores de rentabilidad y requerimientos de inversión.

La implementación de un plan de negocios robusto permitirá a la PYME afrontar los desafíos con mayor preparación, capitalizar las oportunidades de crecimiento, optimizar el uso de recursos y asegurar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios integral que permita formalizar y viabilizar la creación de una PYME de centro de eventos en la comuna de Pirque, abordando sus necesidades estratégicas, comerciales y financieras para optimizar la toma de decisiones, facilitar la atracción de inversión y asegurar su sostenibilidad en el mercado local.

4.2.2. Objetivo Específico

Recopilar información de primera fuente mediante una entrevista a un actor clave del rubro de centros de eventos, y complementarla con datos secundarios de estudios sectoriales, junto con identificar y sistematizar los recursos físicos, operacionales y logísticos disponibles, para establecer una base realista en la planificación y puesta en marcha de la PYME.

Analizar el entorno económico, social y competitivo de la comuna de Pirque, con el fin de identificar oportunidades y amenazas relevantes para la implementación del centro de eventos, considerando factores como la demanda turística y las características del mercado local.

Diseñar un modelo de negocio integral utilizando las metodologías Business Model Canvas y Value Proposition Canvas, definiendo la propuesta de valor, segmentos de clientes y operatividad estratégica del centro de eventos, con base en los recursos disponibles y las necesidades del mercado.

Elaborar un plan de marketing estratégico que incluya el análisis de posicionamiento, estrategias de comunicación, precios, distribución y promoción, orientado a maximizar la visibilidad, diferenciación y captación de clientes en el segmento B2C.

Evaluar la viabilidad técnico-económica del proyecto mediante la estimación de inversión inicial, costos operacionales, ingresos proyectados y análisis de rentabilidad, utilizando indicadores como VAN, TIR y PAYBACK en un horizonte de cinco años.

4.3. Metodología

La metodología de este trabajo se basó en un enfoque de investigación aplicada. El proceso se estructuró en varias fases interconectadas que permitieron un desarrollo sistemático del proyecto, garantizando la coherencia entre el marco teórico y los resultados prácticos.

Se inició con una exhaustiva recopilación de información, donde se investigaron y analizaron los modelos de negocio y las metodologías de innovación pertinentes para el sector. Este análisis permitió establecer un marco teórico sólido que sirvió de base para el diseño inicial de la propuesta de valor.

La segunda fase fue la conceptualización del proyecto, utilizando la herramienta del Business Model Canvas. Esta se empleó para plasmar visualmente los elementos clave del modelo de negocio, como los segmentos de clientes, la propuesta de valor y los canales.

Luego, la propuesta de valor fue validada empíricamente con un actor clave a través de una entrevista estructurada. El objetivo fue recopilar datos de primera mano sobre el rubro de centros de eventos y sus percepciones, lo cual permitió poner a prueba las hipótesis iniciales del Business Model Canvas y ajustar ciertos componentes para asegurar su relevancia.

Posteriormente, se adoptó una metodología orientada a la definición estratégica y operativa del plan de marketing. Se realizó un análisis de mercado para identificar el público objetivo, la competencia y las tendencias. A partir de ello, se formularon los objetivos y se diseñó la mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), con un enfoque en una estrategia digital a través de redes sociales y marketing de contenidos.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis financiero para evaluar la viabilidad económica del proyecto. Se realizaron proyecciones de ingresos y costos y se elaboraron flujos de caja sobre el horizonte de evaluación. Se calcularon indicadores clave como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), lo que permitió determinar la rentabilidad y la sostenibilidad económica del proyecto.

4.4. Alcances y Resultados Esperados

4.4.1. Alcances

El presente trabajo comprende el diseño detallado de un plan de negocios para la creación de una PYME orientada a la operación de un centro de eventos en la comuna de Pirque, integrando las áreas estratégicas, comerciales, operativas y financieras. El análisis desarrollado incluye una caracterización del entorno competitivo local, una segmentación clara del mercado objetivo B2C, la formulación de una propuesta de valor diferencial y la definición de un modelo de negocio mediante Business Model Canvas y Value Proposition Canvas. Además, se incorpora un plan de marketing estratégico y táctico, una proyección financiera a cinco años y un análisis de sensibilidad en tres escenarios (base, optimista y pesimista), con el objetivo de evaluar la viabilidad y la resiliencia del proyecto frente a cambios en la demanda. No se contempla en este estudio la ejecución operativa del proyecto, ni la implementación de estrategias específicas post-apertura o planes de expansión territorial.

4.4.2. Resultados Esperados

Se espera como resultado un diagnóstico integral del entorno socioeconómico de la comuna de Pirque que respalde la oportunidad de negocio para el centro de eventos, junto con una caracterización robusta del público objetivo y una estimación de demanda sustentada en datos primarios y secundarios. Se obtiene un modelo de negocio coherente y validado, que refleja las capacidades instaladas y el alineamiento estratégico con las necesidades del mercado. Asimismo, se diseña un plan de marketing enfocado en posicionar la oferta como una alternativa atractiva, cercana, cómoda y pet friendly, con precios competitivos. Se entrega un levantamiento preciso de los recursos físicos disponibles y los requerimientos adicionales para la operación inicial, además de una evaluación financiero-económica que proyecta indicadores de rentabilidad positivos en el escenario base, tales como VAN, TIR y periodo de recuperación (Payback), evidenciando la factibilidad técnica y económica del proyecto bajo condiciones realistas de implementación.

5. Marco Teórico

5.1. Concepto de Emprendimiento

El emprendimiento se define como la capacidad de las personas para identificar oportunidades de negocio y convertirlas en proyectos reales mediante la innovación, el liderazgo y la asunción de riesgos. Este concepto es clave en las PYMES, ya que los emprendedores a menudo son quienes detectan nichos en el mercado y desarrollan estrategias para aprovecharlos. Drucker (2002) destaca que el emprendimiento no se limita a la creación de nuevas empresas, sino que también implica la renovación de las ya existentes para adaptarse a los cambios en su entorno. En Chile, muchos emprendimientos, al formalizarse, se califican como PYMES debido a sus características organizacionales y estructurales.

5.2. Definición y Rol de las PYMES en la Economía Chilena

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en Chile, se definen como aquellas que emplean a menos de 250 trabajadores y tienen ingresos anuales que no superan las 100.000 UF. Estas empresas, en su mayoría gestionadas por familias, no suelen exportar sus productos o servicios. Su rol en la economía es fundamental, ya que representan una parte significativa de las actividades comerciales locales y son una fuente importante de empleo (SERCOTEC, s. f.).

En sectores como el comercio y los servicios, estas empresas representan una gran proporción del total de constituciones mensuales, y son fundamentales en la diversificación y fortalecimiento de la economía (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2024). Además, las PYMES en Chile se caracterizan por su capacidad de adaptación y flexibilidad ante cambios en el entorno, siendo agentes claves en el desarrollo local y en la creación de valor en diversas regiones del país.

Región	Nº Constituciones	Participación	Var. Mensual	Var. 12 meses
Arica y Parinacota	135	1,1 %	0,7 %	27,4 %
Tarapacá	240	2,0 %	-26,2 %	-9,1 %
Antofagasta	435	3,7 %	-7,2 %	9,8 %
Atacama	160	1,3 %	-7,5 %	-2,4 %
Coquimbo	461	3,9 %	-23,7 %	-5,3 %
Valparaíso	1.184	10 %	-18,3 %	6,3 %
Metropolitana	5.011	42,2 %	-24,7 %	-5,0 %
O'Higgins	636	5,4 %	-15,6 %	6,9 %
Maule	611	5,1 %	-22,7 %	-8,0 %
Ñuble	281	2,4 %	1,4 %	17,1 %
BioBío	869	7,3 %	-27,8 %	-7,6 %
La Araucanía	620	5,2 %	-17,0 %	-7,6 %
Los Ríos	281	2,4 %	-6,3 %	6,8 %
Los Lagos	646	5,4 %	-18,0 %	3,9 %
Aysén	119	1 %	13,3 %	-11,9 %
Magallanes	178	1,5 %	11,9 %	30,9 %
Total	11.867	100 %	-20,6 %	-1,7 %

Figura 5.1: Constitución mensual de empresas y sociedades en RES a nivel regional. Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2024)

Según estadísticas, la región Metropolitana concentró la mayoría de las constituciones del RES (Registro de Empresas y Sociedades) en septiembre, con 5.011 registros (42,2 % del total), como se observa en el segundo lugar, se encuentra la Región de Valparaíso con 1.184 constituciones (10,0 %), y en tercer lugar, la Región del Biobío con 869 (7,3 %) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2024).

5.3. Model Business Canvas

El Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) es una herramienta estratégica desarrollada por Alexander Osterwalder que permite visualizar, diseñar y analizar modelos de negocio de manera integral y sencilla. Este modelo se construye a partir de nueve bloques fundamentales que describen cómo una organización crea, entrega y captura valor: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Para elaborarlo, se utiliza un formato visual tipo lienzo donde cada uno de estos elementos se representa de forma interrelacionada, facilitando la comprensión global del negocio y fomentando la innovación. Según Osterwalder y Pigneur (2010), esta herramienta permite "describir, diseñar, desafiar, inventar y pivotar modelos de negocio", lo cual la convierte en un recurso valioso tanto para emprendedores como para empresas consolidadas. Su utilidad radica en su flexibilidad para adaptarse a diferentes tipos de organizaciones y en su capacidad para alinear los objetivos estratégicos con la operatividad diaria.

A continuación, se detalla la función de cada uno de los nueve bloques fundamentales que componen el Business Model Canvas:

Segmentos de Clientes: Define los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa busca

servir. Es esencial entender sus necesidades y características para dirigir el valor.

Propuesta de Valor: Describe el paquete de productos/servicios que resuelven un problema o satisfacen una necesidad del cliente, diferenciando a la empresa de la competencia.

Canales: Explica cómo la empresa se comunica y entrega su propuesta de valor a los clientes, incluyendo los puntos de contacto para la comunicación, venta y distribución.

Relaciones con los Clientes: Detalla el tipo de interacción que la empresa establece con sus segmentos de clientes, buscando su adquisición, retención y crecimiento.

Fuentes de Ingreso: Muestra cómo la empresa genera dinero de cada segmento de clientes, abarcando diferentes mecanismos de monetización.

Recursos Clave: Son los activos esenciales (físicos, intelectuales, humanos, financieros) necesarios para operar el modelo de negocio y entregar la propuesta de valor.

Actividades Clave: Las acciones fundamentales que la empresa debe realizar para operar exitosamente, como la producción, resolución de problemas o gestión de plataformas.

Socios Clave: La red de proveedores y aliados estratégicos que complementan las capacidades de la empresa, optimizan el modelo y reducen riesgos.

Estructura de Costos: Describe todos los gastos incurridos al operar el modelo de negocio, incluyendo los costos de recursos, actividades, canales y relaciones.

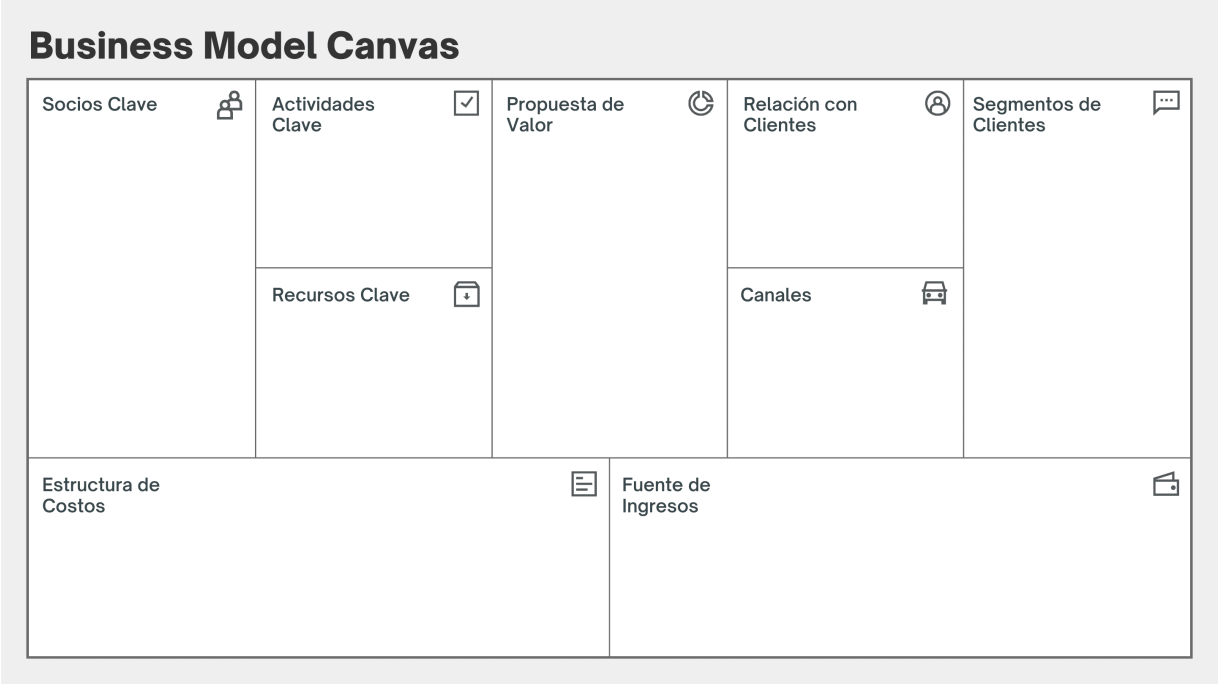


Figura 5.2: Estructura de Model Business Canvas.
Fuente: (Startupeable, s.f.)

5.4. Value Proposition Canvas

El Value Proposition Canvas (Lienzo de la Propuesta de Valor) es una herramienta complementaria al Business Model Canvas, desarrollada también por Alexander Osterwalder, que permite diseñar y ajustar de manera precisa la propuesta de valor de un producto o servicio en relación con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Este modelo se estructura en dos componentes principales: el perfil del cliente y el mapa de valor. El perfil del cliente identifica tareas, frustraciones y beneficios esperados, mientras que el mapa de valor describe los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de beneficios. La aplicación del lienzo facilita un ajuste óptimo entre lo que la organización ofrece y lo que el cliente realmente valora, lo cual incrementa las probabilidades de éxito comercial. Según Osterwalder et al. (2014), esta herramienta "ayuda a diseñar, probar y construir propuestas de valor que los clientes desean verdaderamente", al permitir un enfoque centrado en el usuario desde las primeras etapas del desarrollo. Su utilidad se extiende tanto al diseño de nuevos modelos de negocio como a la mejora de los existentes, haciendo de ella una herramienta clave para la innovación y la diferenciación en el mercado.

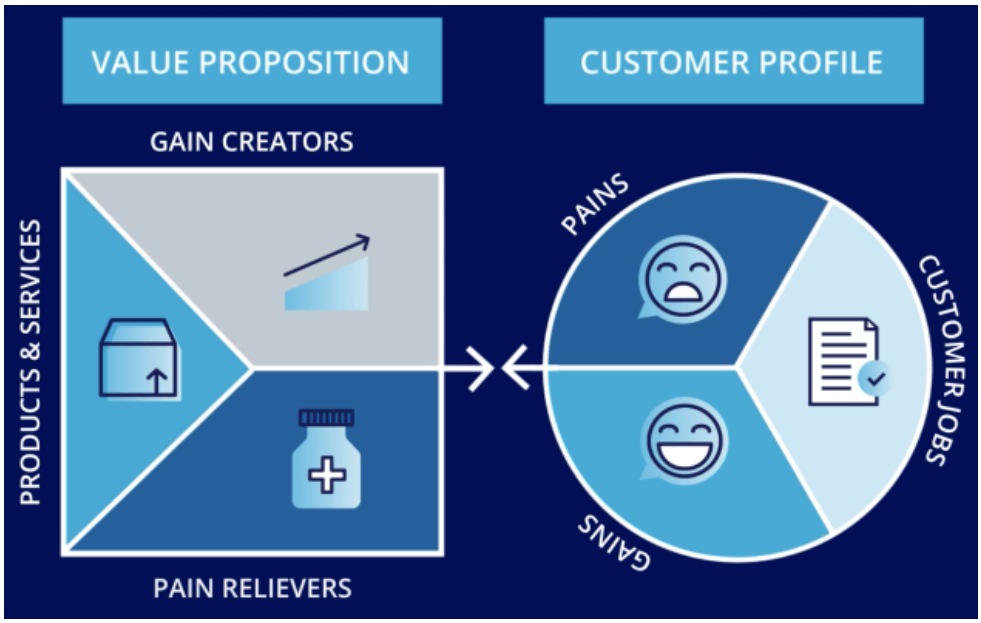


Figura 5.3: Estructura de Value Proposition Canvas
Fuente: (B2B International, s.f.)

5.5. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL proporciona una visión estructurada del entorno macroeconómico, permitiendo a las empresas identificar oportunidades y amenazas que podrían afectar su operación. Según Amador-Mercado (2022), esta herramienta es esencial para descubrir y evaluar los factores que pueden impactar el negocio en el presente y en el futuro. Además, facilita la investigación de mercados, la creación de estrategias de marketing y el desarrollo de productos, contribuyendo a una toma de decisiones más informada.

Amador-Mercado (2022) menciona, el análisis PESTEL se compone de seis elementos clave que permiten evaluar el entorno externo de una organización:

Político: Examina factores como políticas gubernamentales, estabilidad política y regulaciones que pueden influir en la actividad empresarial.

Económico: Incluye aspectos como inflación, tipos de interés, crecimiento económico y condiciones del mercado.

Social: Analiza factores demográficos, culturales, niveles educativos y cambios en los hábitos de consumo.

Tecnológico: Considera el desarrollo tecnológico, innovación, automatización y acceso a nuevas tecnologías.

Ecológico: Evalúa las normativas medioambientales, sostenibilidad y el impacto ecológico.

Legal: Se refiere al marco legal vigente, leyes laborales, fiscales y de protección al consumidor.

5.6. Concepto de Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Talancón, 2007).



Figura 5.4: Estructura de Análisis FODA
Fuente: (Análisis FODA, s.f.)

En el contexto de las PYMES, este análisis es fundamental para entender la posición de la empresa en el mercado y guiar la toma de decisiones estratégicas. Las Fortalezas son los recursos y capacidades internas que otorgan ventaja competitiva; las Oportunidades representan las condiciones externas favorables para el crecimiento; las Debilidades son aspectos internos que limitan el desarrollo; y las Amenazas son factores externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos empresariales.

5.7. Concepto de Ventaja Competitiva: Definición y Aplicación en PYMES

La ventaja competitiva de una empresa se refiere a su capacidad para destacarse frente a sus competidores y atraer a un mayor número de clientes. En el contexto de una PYME en el sector de centros de eventos en Pirque, la ventaja competitiva puede derivarse de varios factores, como su oferta de servicios adicionales, su ubicación estratégica o la calidad superior de su atención al cliente.

La competencia, en este caso, incluye otras empresas de eventos que buscan captar al mismo público objetivo, representando una amenaza directa para la PYME. Por ello, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de la oferta existente para identificar las fortalezas y debilidades de los competidores, permitiendo a la PYME desarrollar una estrategia que la diferencie efectivamente en el mercado.

Las empresas que logran adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización suelen posicionarse mejor frente a sus competidores. En el caso de las PYMES, la competitividad está altamente influenciada por su capacidad para innovar, mejorar procesos internos y gestionar eficientemente sus recursos. Esta competitividad es esencial no solo para la supervivencia en el mercado, sino también para asegurar un desempeño superior al de sus competidores, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible (Villacis, 2018).

La calidad del servicio es especialmente crucial en el sector de eventos, donde las expectativas de los clientes son altas. Según Ordoñez y Zaldumbide (2020), "la calidad del servicio al cliente se identifica como un factor que otorga sostenibilidad a las micro empresas en mercados competitivos. A pesar de las limitaciones económicas y logísticas, las empresas que logran ofrecer un servicio de calidad desarrollan ventajas competitivas al aumentar la fidelidad de los clientes y posicionarse favorablemente frente a la competencia". Esto subraya la importancia de ofrecer un servicio de excelencia no solo para captar nuevos clientes, sino también para fidelizar a los actuales, creando una ventaja competitiva duradera.

5.8. Liquidez y Su Importancia para la Continuidad Operativa

La liquidez, definida como la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros inmediatos, es un indicador crucial dentro de la gestión financiera. La falta de liquidez, incluso en empresas rentables, puede desencadenar problemas operativos graves que pongan en riesgo la continuidad del negocio.

Rodríguez Salazar (2016) destaca que las PYMES son particularmente vulnerables a desequilibrios financieros imprevistos, caracterizados por insolvencia y poca liquidez. Esto suele ser el resultado de políticas financieras ineficaces o del desconocimiento del propietario-gerente sobre la correcta administración, planificación y manejo de los recursos financieros. En muchas PYMES, la falta de experiencia en la gestión financiera adecuada contribuye a que estas empresas enfrenten serios problemas de sostenibilidad a largo plazo.

5.9. Tasa de Descuento

La tasa de descuento es un elemento esencial en la evaluación financiera, ya que permite determinar el valor presente de los flujos de caja futuros, considerando tanto el valor del dinero en el tiempo como el riesgo asociado al proyecto o inversión. Esta tasa representa, por tanto, el rendimiento mínimo que debe obtenerse para que una inversión sea considerada rentable.

En empresas que no poseen financiamiento externo, es decir, que operan únicamente con recursos propios. La tasa de descuento coincide con el costo del capital propio (Ke), ya que los flujos de caja se atribuyen exclusivamente a los accionistas. Como explican Ross, Westerfield y Jaffe (2010), en ausencia de deuda no se requiere ponderar el costo de diferentes fuentes de financiamiento, por lo que el Ke se convierte en la tasa relevante para descontar flujos de caja del patrimonio.

En estos casos, además, es relevante considerar el uso del beta desapalancado (también conocido como unlevered beta) al analizar el riesgo del negocio. Este coeficiente mide el riesgo sistemático inherente a la operación de la empresa sin incorporar los efectos del apalancamiento financiero. El beta desapalancado permite estimar el riesgo operativo puro, facilitando comparaciones entre empresas con diferentes estructuras de capital o evaluaciones en entornos sin deuda. Según Damodaran (2012), esta práctica es especialmente útil para valorar empresas sin financiamiento externo o para proyectar el costo del capital en escenarios futuros de cambio en la estructura financiera.

5.10. Modelo CAPM

El modelo de valoración de activos de capital (Capital Asset Pricing Model, CAPM) constituye una herramienta fundamental en finanzas para estimar el rendimiento esperado de un activo en función de su riesgo sistemático. Este modelo establece que el rendimiento exigido a un activo riesgoso depende directamente de su beta, entendido como el coeficiente que mide el grado de co-movimiento entre el retorno del activo y el del portafolio de mercado. En su formulación básica, el CAPM plantea que el premio por riesgo de un activo es proporcional a dicho beta y al premio por riesgo del mercado, es decir, la diferencia entre el retorno esperado del mercado y la tasa libre de riesgo (Fernández, 2005).

Matemáticamente, el modelo se expresa como:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i \left[E(R_m) - R_f\right] \tag{1}$$

donde $E(R_i)$ es el rendimiento esperado del activo, R_f es la tasa libre de riesgo, β_i es el coeficiente beta del activo, y $E(R_m)$ es el rendimiento esperado del portafolio de mercado.

Fernández (2005) destaca además que, en contextos empíricos, este modelo ha sido sujeto a diversas críticas y extensiones, incluyendo la posibilidad de que los betas varíen en el tiempo o se estimen de forma más precisa al considerar diferentes horizontes temporales. A través del análisis con wavelets, se puede observar que el valor predictivo del CAPM mejora a medida que se amplía el horizonte de tiempo, lo cual sugiere una mayor aplicabilidad del modelo en el mediano plazo.

5.11. Indicadores de Rentabilidad: VAN, TIR y PAYBACK.

El Valor Actual Neto (VAN) es una métrica financiera que calcula el valor presente de los flujos de efectivo netos futuros de un proyecto, descontando la inversión inicial. Esta herramienta es fundamental para evaluar la rentabilidad de un proyecto, ya que considera el valor del dinero en el tiempo, ofreciendo una visión precisa sobre la rentabilidad potencial. Si el VAN es mayor o igual a 0, el proyecto es considerado rentable, mientras que un VAN negativo indica que no se recuperará la inversión (Mete, 2014). En el contexto de una PYME en proceso de reactivación, el VAN permite determinar si los ingresos futuros proyectados serán suficientes para cubrir los costos iniciales y generar valor para la empresa a largo plazo. Este análisis es clave para identificar oportunidades de inversión que optimicen el valor de la empresa y mejoren su sostenibilidad financiera.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad esperada de un proyecto en términos porcentuales. La TIR se define como la tasa que hace que el VAN sea igual a cero, es decir, el porcentaje de retorno esperado de la inversión inicial. A diferencia del VAN, que mide el valor absoluto, la TIR facilita la comparación entre proyectos de diferentes tamaños y escalas, permitiendo identificar la alternativa de inversión que ofrece el mayor retorno sobre la inversión (Mete, 2014). Un proyecto es considerado viable si su TIR supera el costo del capital de la empresa, lo que indica que la inversión generará un rendimiento superior al mínimo requerido para cubrir sus costos. Si la TIR es menor al costo del capital, el proyecto no generaría la rentabilidad suficiente para justificar la inversión.

La combinación de estos dos indicadores, el VAN y la TIR, es esencial para realizar una evaluación exhaustiva del potencial financiero de un proyecto. Mientras que el VAN permite analizar el valor absoluto en términos monetarios, la TIR permite comparar el retorno porcentual de diferentes alternativas de inversión. Esto es particularmente relevante para las PYMES, que suelen enfrentar recursos financieros limitados y deben priorizar proyectos que ofrezcan el mayor beneficio financiero. Ambas herramientas proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas que aseguren la rentabilidad y viabilidad de las iniciativas empresariales.

Además, es importante considerar herramientas financieras complementarias, como el PAYBACK, que mide el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial. Aunque el PAYBACK no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, es útil para evaluar el riesgo de liquidez y la rapidez con que se puede recuperar la inversión, especialmente en proyectos con flujos de caja inciertos.

5.12. Definición de Marketing

El marketing es considerado una función estratégica dentro de las organizaciones, orientada a la creación de valor para el cliente. Según la American Marketing Association (2017), ´el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos de forma que beneficie a la organización y a sus stakeholders´. Esta definición destaca el rol integrador del marketing en la construcción de relaciones duraderas con los públicos clave.

Desde una perspectiva más amplia, Kotler y Armstrong (2012) definen el marketing como ´el proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades

al crear e intercambiar bienes y servicios´, subrayando el aspecto relacional y humano del proceso de intercambio. Así, la satisfacción del cliente no solo constituye un resultado deseado, sino el eje central del marketing contemporáneo.

En esta misma línea, McCarthy y Perreault (1996) argumentan que la finalidad del marketing radica en conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto o servicio "se venda por sí mismo", resaltando la importancia de superar las expectativas del usuario más allá de satisfacer únicamente sus necesidades básicas.

Finalmente, es importante considerar que un bien o servicio no posee un valor intrínseco, sino que adquiere valor en función de la percepción y necesidad del consumidor. Es precisamente esa demanda generada desde el mercado lo que confiere sentido económico a la oferta. En ausencia de dicha demanda, el producto o servicio carece de relevancia comercial.

5.13. Definición de Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento estratégico que guía las acciones de una organización para alcanzar sus objetivos comerciales mediante la planificación, ejecución y control de actividades orientadas al mercado. Según Lamb, Hair y McDaniel (2018), un plan de marketing es "un documento escrito que actúa como guía para las actividades de marketing de una organización durante un período de tiempo determinado". Este plan permite establecer objetivos concretos, identificar oportunidades, segmentar el mercado y definir las estrategias de producto, precio, distribución y promoción.

En complemento a esta visión, Kotler y Keller (2016) explican que un plan de marketing "describe las oportunidades de mercado, la estrategia de marketing y los programas de acción que una empresa debe desarrollar para alcanzar sus metas comerciales". Este instrumento no solo permite estructurar las acciones, sino también evaluar los resultados y corregir desviaciones durante su implementación, lo que refuerza su carácter dinámico y adaptable.

Asimismo, en el ámbito académico, se reconoce que el plan de marketing constituye una herramienta de alto alcance para la mejora de procesos en el área de comercialización, permitiendo tomar decisiones y ejecutar acciones correctivas que incidan directamente en la rentabilidad empresarial (Quevedo-Vázquez et al., 2019). En este sentido, su utilidad se extiende tanto a organizaciones consolidadas como a emprendimientos en etapa de crecimiento, al facilitar la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado.

5.14. Mercado Objetivo

El mercado objetivo es un concepto clave dentro del ámbito del marketing, ya que se refiere al grupo específico de consumidores a quienes una empresa dirige sus esfuerzos comerciales. Definir correctamente el mercado objetivo permite a las empresas diseñar estrategias de marketing más efectivas, personalizando sus mensajes y productos para satisfacer las necesidades de ese grupo particular. Kotler y Armstrong (2020) menciona que el mercado objetivo es el conjunto de consumidores que la empresa decide alcanzar con sus esfuerzos de marketing, segmentado según características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales. Este enfoque asegura que

las acciones comerciales sean más precisas y tengan mayores probabilidades de éxito.

5.15. Segmentación

La segmentación de mercado es el proceso mediante el cual una empresa divide un mercado amplio en subgrupos más pequeños de consumidores con características, necesidades o comportamientos similares. Esta estrategia permite a las empresas desarrollar productos y campañas de marketing más efectivas, ya que pueden enfocarse en las particularidades de cada segmento. Según Perrault et al. (2017), "la segmentación permite a las empresas dirigir sus esfuerzos de marketing a los grupos de consumidores que tienen más probabilidades de responder favorablemente a sus productos y servicios". De esta manera, la segmentación no solo mejora la eficiencia de las estrategias comerciales, sino que también asegura que las decisiones de marketing sean más relevantes para cada grupo específico.

5.16. Posicionamiento

El posicionamiento es un concepto fundamental en la estrategia de marketing, que se refiere al proceso de construir una imagen o identidad única en la mente del consumidor sobre una marca, producto o servicio. Según Kotler y Keller (2016), ´el posicionamiento implica diseñar la oferta y la imagen de la empresa de manera que ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor´. Este proceso requiere una comprensión profunda de las necesidades y percepciones del público objetivo, con el fin de diferenciarse eficazmente de la competencia. De acuerdo con Ries y Trout (2001), ´el posicionamiento es el arte de hacer que el consumidor piense en el producto de una manera única, clara y precisa´. Por lo tanto, el posicionamiento no solo se refiere a las características tangibles de un producto, sino también a los aspectos intangibles que lo vinculan emocionalmente con los consumidores.

5.17. Marketing Mix

El marketing mix, también conocido como mezcla de mercadotecnia, constituye una de las herramientas fundamentales para la planificación estratégica de las organizaciones en mercados competitivos. Este concepto fue desarrollado originalmente por Jerome McCarthy en 1960, quien lo estructuró en torno a cuatro variables clave: producto, precio, plaza y promoción, comúnmente conocidas como las 4P del marketing (Kotler & Armstrong, 2020).

Estas variables representan los elementos controlables por parte de la empresa que pueden ajustarse para satisfacer las necesidades del mercado objetivo y alcanzar los objetivos comerciales. Según Kotler y Keller (2016), el marketing mix es “el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado objetivo”. Por tanto, la correcta configuración del marketing mix permite desarrollar una propuesta de valor coherente con las expectativas de los consumidores y con la posición competitiva deseada

Producto
El producto representa la oferta tangible o intangible que una empresa pone a disposición del consumidor para satisfacer una necesidad o deseo. Este elemento no solo incluye el bien físico, sino también atributos como la calidad, el diseño, el envase, la marca y los servicios asociados (Lamb, Hair & McDaniel, 2018). La gestión eficaz del producto implica comprender las expectativas del mercado y adaptarse a las tendencias, sin perder de vista el ciclo de vida del mismo.

Plaza (Distribución)
La plaza, o distribución, abarca las actividades necesarias para que el producto llegue de forma eficiente al consumidor final. Esto incluye decisiones sobre los canales de distribución, cobertura geográfica, inventario y logística (Czinkota & Ronkainen, 2013). Una red de distribución bien gestionada permite maximizar la disponibilidad del producto, reducir tiempos de entrega y aumentar la satisfacción del cliente.

Promoción
La promoción comprende el conjunto de acciones que comunican los beneficios del producto y persuaden a los consumidores a adquirirlo. Esta categoría incluye herramientas como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y la venta personal (Solomon et al., 2016). En la actualidad, el desarrollo de los medios digitales ha ampliado significativamente las posibilidades comunicativas, permitiendo estrategias más segmentadas, interactivas y medibles.

El marketing mix y las 4P proporcionan un marco integral para analizar, diseñar y ejecutar estrategias de marketing coherentes con los objetivos organizacionales. La coordinación entre estos elementos permite a las empresas posicionarse eficazmente en el mercado y responder de forma dinámica a los cambios en el entorno competitivo.

5.18. Benchmarking

El benchmarking es un proceso sistemático de comparación que permite a las organizaciones identificar y adoptar las mejores prácticas del mercado para mejorar su desempeño. Según Kozak (s.f.), se define como "la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño superior"(p. 5). Este enfoque no se limita a la imitación, sino que implica adaptar estrategias exitosas al contexto propio, considerando factores como la calidad, la satisfacción del cliente y la mejora continua. Existen diversos tipos de benchmarking, como el interno (entre departamentos), el competitivo (contra rivales directos) y el funcional (con empresas de otros sectores), cada uno con sus ventajas y desafíos (Kozak, s.f., pp. 10-12).

Entre sus principales beneficios destacan la identificación de fortalezas y debilidades, la optimización de procesos y la innovación. Sin embargo, también presenta riesgos, como la homogenización de la industria o la falta de adaptación a la cultura organizacional (Kozak, s.f., p. 5). Para implementarlo con éxito, es clave seguir un método estructurado que incluya planificación, recolección de datos, análisis y acción, utilizando métricas cuantitativas y cualitativas para medir el progreso (Kozak, s.f., pp. 17-19).

5.19. Matriz BCG

La Matriz de Crecimiento-Participación (BCG), desarrollada por el Boston Consulting Group en los años 70, es una herramienta de análisis estratégico que clasifica las unidades de negocio o productos en un cuadrante de 2×2 según su cuota de mercado relativa y tasa de crecimiento del mercado. Este enfoque permite identificar cuatro categorías: Estrellas (alto crecimiento y alta participación), Vacas Lecheras (bajo crecimiento, alta participación), Interrogantes (alto crecimiento, baja participación) y Perros (bajo crecimiento, baja participación). Cada categoría implica estrategias específicas de asignación de recursos, inversión o no inversión.

La Matriz BCG facilita la priorización de productos o unidades estratégicas mediante un enfoque visual claro y práctico, lo que ayuda a las empresas a decidir dónde invertir, mantener, cosechar o no invertir (Boston Consulting Group, s.f.). Aunque fue ampliamente adoptada por las grandes corporaciones, especialmente en su época dorada, en la actualidad sigue siendo enseñada en escuelas de negocio como una referencia clásica de gestión de portafolios. A pesar de algunas limitaciones, continúa siendo una herramienta valiosa cuando se complementa con otros métodos de análisis estratégico.

6. Recopilación de Información Clave

6.1. Antecedentes de la Comuna de Pirque

La comuna de Pirque, ubicada en la Región Metropolitana de Santiago y en la Provincia de Cordillera, abarca una superficie de 445.3 km², caracterizándose por su rica diversidad natural y paisajística. Esta zona es conocida por sus áreas rurales y agrícolas, que conforman gran parte de su territorio, en contraste con la urbanización predominante en la región metropolitana.

Según el Censo de 2017, la población de Pirque era de 26.521 habitantes, y se proyecta que para 2024 alcance los 33.021 habitantes, lo que representa un crecimiento del 24,5 %. Pirque destaca por su alta ruralidad, con un 57,4 % de la población viviendo en áreas rurales, una cifra significativa en comparación con la Región Metropolitana, que presenta un 3,7 % de ruralidad para el mismo año proyectado (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024).

Pirque se encuentra cerca del Cajón del Maipo, lo cual potencia su atractivo turístico, ya que ofrece múltiples actividades al aire libre, como senderismo, cabalgatas, y visitas a bodegas y viñedos, destacándose la Viña Concha y Toro, que es una de las más emblemáticas del país. Además, el clima de Pirque es mediterráneo con estaciones bien definidas, lo cual favorece el cultivo de frutales y viñedos, y contribuye a la diversidad agrícola de la zona.

Estas características hacen de Pirque una comuna ideal para el escape de la gran ciudad, donde predomina el atractivo por servicios turisticos.

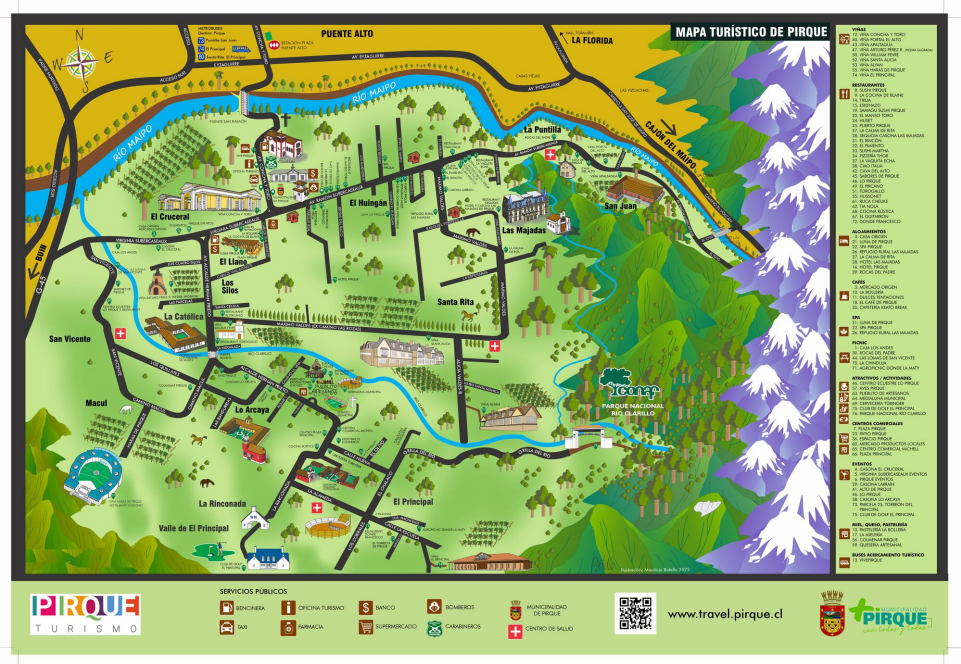


Figura 6.1: Mapa Turístico de Pirque
Fuente: (Plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025, 2021)

6.2. Contexto de la Industria Turistica en la Comuna de Pirque

La misión y visión turística de Pirque se centran en promover un turismo inteligente, sustentable y responsable, con una gobernanza público-privada que impulse el desarrollo turístico hacia el año 2025. La visión establece que Pirque se convertirá en un destino turístico innovador y sustentable, destacándose como un ícono del enoturismo y el turismo de intereses especiales.

Pirque se caracteriza por ser uno de los grandes polos de la industria vitivinícola chilena, aspecto el cual se desarrolla dentro del rubro económico como también en relación a la actividad turística, principalmente dada la calidad de las viñas que existen en la comuna.

Según datos de la Ilustre Municipalidad de Pirque, para el año 2017, las actividades relacionadas con hoteles y restaurantes representaban el 4,4 % del Producto Interno Bruto (PIB) comunal. Se considera que los centros de eventos se encuentran estrechamente vinculados a este rubro debido a su naturaleza similar en términos de servicios y uso del espacio turístico. Por ello, se asume como supuesto que su participación económica es proporcional a la mencionada cifra, aun cuando no se encuentren desagregados de manera específica en los datos oficiales.

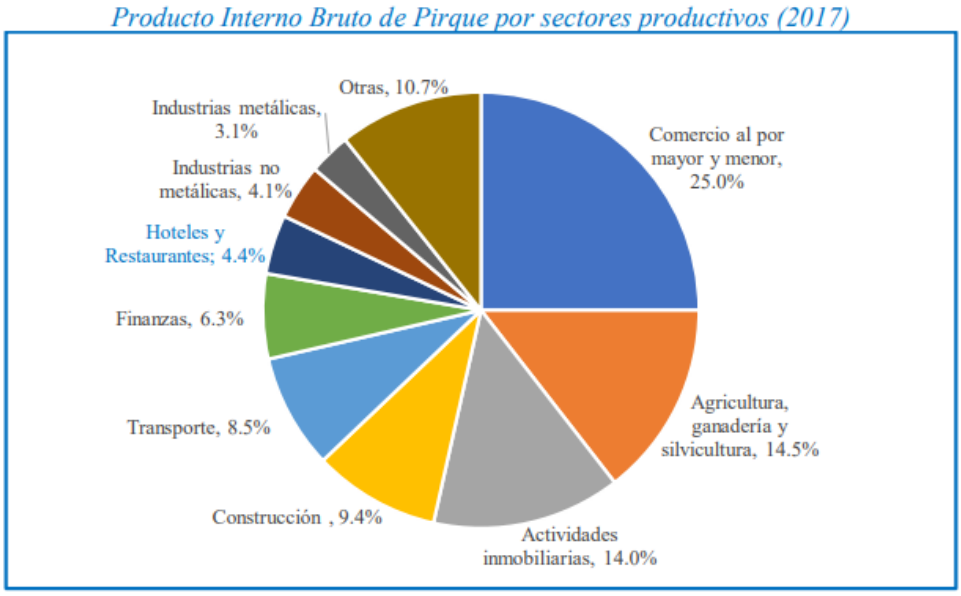


Figura 6.2: PIB por Sectores Productivos en Pirque.
Fuente: (Plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025, 2021)

Al año 2019, la comuna de Pirque contaba con un total de 1.789 empresas constituidas, de las cuales al menos 1.354 correspondían a micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esta composición evidencia la alta relevancia de este tipo de organizaciones en el desarrollo económico local, ya que representan más del 75 % del total empresarial y constituyen un motor fundamental en la generación de empleo y dinamización del tejido productivo comunal.

Empresas domiciliadas en Pirque por tamaño (2019)

Tamaño empresa	*Número*
Micro	1.023
Pequeña	295
Mediana	36
Grande	12
Sin información	423
Total	*1.789*

Figura 6.3: Tabla de Distribución por Tamaño de Empresa en Pirque.
Fuente: (Plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025, 2021)

Dentro del total de empresas registradas en la comuna de Pirque, se identifican 59 vinculadas directamente al rubro turístico. De estas, la mayor concentración se encuentra en el rubro de servicios de alimentación, con un total de 37 empresas. Le siguen las actividades de alojamiento y camping, que en conjunto suman 11 unidades económicas. Este último segmento reviste especial interés, dado que la PYME objeto de estudio se enmarca precisamente dentro de este ámbito del turismo local.

Resumen de empresas turísticas en Pirque (2019)

Tipo de empresa	*N°*
Actividades de hoteles	3
Otras actividades de alojamiento	10
Actividades de camping y de parques para casas rodantes	1
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	37
Actividades de agencias de viajes	2
Actividades de operadores turísticos	1
Servicio de transporte a turistas	5
Total	*59*

Figura 6.4: Tabla Resumen del Rubro Turístico en Pirque.
Fuente: (Plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025, (2021)

En complemento, el diagnóstico del sector turístico de Pirque se sustenta en instrumentos clave como el análisis FODA y la priorización de brechas, ambos incluidos en el Plan Estratégico de Turismo Sustentable Comunal 2021–2025 (2021). Estos insumos no solo sintetizan las condiciones actuales del territorio destacando su tradición vitivinícola, cercanía a Santiago y atractivos naturales como el Parque Nacional Río Clarillo, sino que también identifican desafíos críticos para el desarrollo sostenible de la actividad.

Análisis FODA de Pirque

Fortalezas	***Oportunidades***
• Tradición vitivinícola. • Productos Eno-turísticos • Oferta diversificada en servicios turísticos • Cercanía del Gran Santiago • Parque Nacional Río Clarillo	• Corta distancia con comunas del gran Santiago y con el aeropuerto. • Señalética con identidad (Ordenanza). • Trabajo asociativo Cajón del Maipo • Ruralidad y naturaleza
Debilidades	***Amenazas***
• Débil acceso vial a la comuna. • Señalética vial deficitaria. • Débil transporte publico. • Falta identidad de destino. • Informalidad emprendimientos turísticos. • Deficiente gestión de la basura. • Baja asociatividad gremial.	• Escasez hídrica. • Desastres naturales. • Pandemia. • Perdida de tradiciones campesinas. • Urbanización comunal.

Figura 6.5: FODA de Pirque.
(Plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025, 2021)

Este análisis de prioridades evidencia los esfuerzos institucionales por potenciar y posicionar la actividad turística local, generando un escenario propicio para el establecimiento de nuevas PYMES especializadas en el rubro, las cuales podrían capitalizar las oportunidades identificadas.

Priorización de brechas turísticas

Prioridad alta	**Prioridad media**	**Prioridad baja**
1. Falta de señalización turística. 2. Mala accesibilidad vial. 3. Falta de ciclovías. 4. Falta aplicación de Ordenanza Turística. 5. No existe instrumento de planificación turístico. 6. No existe Zona de Interés Turístico (ZOIT). 7. Falta de transporte público (interno). 8. Faltan campañas de conciencia turística para la población residente. 9. No se cuenta con un observatorio turístico digital. 10. Manejo y cuidado del agua por parte de los servicios turísticos. 11. Reciclaje y separación de la basura en la municipalidad y los servicios turísticos. 12. Débil asociatividad de los distintos sectores del turismo. 13. Falta de gestión del destino Pirque (Gobernanza público-privado). 14. No existe un relato compartido sobre el destino Pirque. 15. Pirque no está en las principales plataformas de e-commerce.	1. Falta de accesibilidad universal y productos turísticos. 2. Precaria mantención edificios patrimoniales. 3. Baja calificación del personal de servicios turísticos. 4. Colegios (desde la básica) no tienen entre sus objetivos transversales el turismo sustentable. 5. Falta wifi libre en zonas turísticas. 6. No se tiene una aplicación con la oferta y los circuitos del destino. 7. Las pymes turísticas no tienen desarrollo digital. 8. Falta uso de energías renovables. 9. La marca turística de Pirque es débil. 10. Falta mayor difusión del destino Pirque.	1. Centro cívico de Pirque es muy débil. 2. Existen debilidades en la seguridad del destino. 3. Falta de preparación frente a desastres naturales o provocados. 4. Necesidad de contar con protocolos sanitarios en casos de pandemia. 5. Se necesita de la coordinación entre carabineros de las comunas colindantes a Pirque. 6. Falta de protocolo de seguridad y emergencia. 7. Falta definición de los mercados objetivo de la promoción.

Figura 6.6: Priorización de Brechas Turísticas
Fuente: Plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025 (2021)

6.3. Entrevista con Persona Clave

Dentro de la industria se entrevista a Pamela Espinoza Maldonado de 52 años, vivió en la comuna de Pirque y dedicó 10 años en el rubro de centro de eventos en el mismo inmueble en el que , desde el año 2010 hasta el 2020, a la cual se le realizó 19 preguntas que se resumen en lo siguiente:

1. Inicio en el rubro de centros de eventos

Al ser consultada respecto a los orígenes de su experiencia en el rubro de los centros de eventos, la entrevistada señaló que sus inicios estuvieron marcados por la falta de conocimientos específicos en el área, así como por una carencia de infraestructura adecuada y de experiencia previa en la gestión de este tipo de servicios. Este contexto inicial implicó un proceso de aprendizaje constante y un desarrollo progresivo en términos de capacidades administrativas y operativas.

2. Principales desafíos al iniciar el negocio

Entre los principales desafíos que enfrentó al comenzar con el emprendimiento, destacó la dificultad para establecer una relación efectiva con los clientes, implementar un sistema de cobro adecuado, y diseñar estrategias de publicidad que permitieran llegar efectivamente al público objetivo. Asimismo, subrayó la complejidad de establecer normas internas claras y definir con precisión los alcances del servicio ofrecido, elementos fundamentales para asegurar una operación ordenada y profesional.

3. Factores claves para la permanencia del negocio durante diez años

En cuanto a los factores que han contribuido a la sostenibilidad y permanencia del negocio a lo largo de diez años, el entrevistado destacó la fidelidad de la clientela, el buen estado y mantenimiento de la infraestructura, la constante innovación en la disposición y diseño de los espacios, así como la constancia en el trabajo y la ampliación progresiva de los servicios ofrecidos. Estos elementos han permitido diferenciarse en el mercado y responder a las cambiantes demandas del público.

4. Elementos esenciales en un modelo de negocio para centros de eventos

El entrevistado considera que, para el funcionamiento exitoso de un centro de eventos, es fundamental contar con una estrategia de publicidad efectiva que permita dar a conocer el espacio al público objetivo. Asimismo, destaca como elemento clave la variedad de servicios ofrecidos, ya que esta diversificación permite atraer a distintos segmentos de clientes y responder a múltiples necesidades.

5. Evolución de los servicios y propuesta de valor

Respecto a la evolución del negocio, el entrevistado señaló que la propuesta de valor se ha transformado de forma significativa con el paso del tiempo. Inicialmente, el servicio se limitaba al arriendo del espacio y la piscina. Posteriormente, se incorporó un servicio integral que incluía alimentación completa (desayuno, almuerzo y once), junto con el uso del espacio y la piscina. Finalmente, se amplió la oferta mediante la implementación de un área de camping, diversificando así las opciones disponibles para los clientes y aumentando el valor percibido del servicio.

6. Principales gastos iniciales al comenzar el negocio

Entre los principales gastos al iniciar el emprendimiento, se destacan las inversiones destinadas a mejorar la infraestructura existente y ordenar el espacio físico. Estas acciones fueron necesarias para ofrecer un entorno funcional, seguro y atractivo para los potenciales usuarios del servicio.

7. Indicadores clave para evaluar la rentabilidad del negocio

La entrevistada identificó como indicadores más relevantes para evaluar la rentabilidad del centro de eventos el número de personas atendidas por día y la cantidad de días arrendados a la semana. Estos datos permiten hacer un seguimiento concreto del desempeño financiero y ajustar estrategias en función de la demanda.

8. Canales de marketing más efectivos para captar clientes

En relación con los canales de marketing utilizados, el entrevistado destacó que la estrategia más efectiva ha sido el "boca a boca", que ha generado una red de recomendaciones confiables entre clientes. Además, mencionó que una página web y la plataforma Facebook han sido herramientas útiles para mantener presencia digital y atraer nuevos interesados.

9. Identificación y evolución del mercado objetivo

El mercado objetivo fue inicialmente identificado a través del perfil de los primeros diez clientes, quienes mostraron una tendencia hacia un público de ingresos medios, conformado por familias, instituciones educativas, empresas y grupos de la tercera edad. Con el tiempo, este público se ha mantenido relativamente estable, aunque ha ido diversificándose a medida que el centro ha ampliado su oferta de servicios.

10. Estrategias de diferenciación frente a la competencia

Entre las estrategias adoptadas para diferenciarse de otros centros de eventos, la entrevistada menciona la exclusividad del espacio ofrecido, la competitividad en los precios y la posibilidad de disfrutar de estadías más prolongadas en comparación con la competencia.

11. Rol del marketing digital y redes sociales en el crecimiento del negocio

Aunque el marketing digital no fue explotado en todo su potencial, el uso de redes sociales jugó un papel crucial en el desarrollo del negocio. Plataformas como Facebook y WhatsApp permitieron establecer y mantener una comunicación directa y constante con los clientes, fortaleciendo así la relación y generando mayor fidelización.

12. Estrategias de diversificación de servicios

La entrevistada confirmó que, a lo largo del tiempo, se han implementado diversas estrategias de diversificación de servicios, lo que ha permitido atraer a un público más amplio. La incorporación de servicios adicionales no solo amplió la oferta del centro de eventos, sino que también incrementó el valor agregado percibido por los clientes, lo que favoreció su posicionamiento en el mercado.

13. Importancia de la experiencia del cliente en la fidelización

La experiencia del cliente ocupa un rol central en la estrategia de fidelización del negocio. Según el entrevistado, brindar un servicio de calidad, que genere satisfacción y buenos recuerdos, es fundamental, ya que los propios clientes se convierten en los principales promotores del centro a través de recomendaciones. Esta retroalimentación positiva ha sido considerada como una de las herramientas más efectivas de promoción.

14. Cambios del entorno que han impactado al negocio

En cuanto a los factores externos que más han afectado al funcionamiento del centro de eventos, el entrevistado mencionó dos acontecimientos de gran impacto: el estallido social y la pandemia. Ambos eventos provocaron una paralización total de las actividades, afectando directamente la operación, los ingresos y la relación con los clientes durante períodos prolongados.

15. Errores comunes en emprendimientos similares

Respecto a los errores más frecuentes que pueden observarse en este tipo de emprendimientos, el entrevistado destacó la falta de claridad en la definición del alcance de los servicios ofrecidos. También señaló como problemático el establecimiento de relaciones informales o de amistad con los clientes, lo cual puede generar malentendidos. A su juicio, debe mantenerse una relación profesional de empresa a cliente, basada en el respeto mutuo, la claridad y la formalidad.

16. Proyección del rubro de centros de eventos en Pirque

Al ser consultada sobre las perspectivas futuras del rubro en la comuna de Pirque, la entrevistada manifestó una visión optimista, destacando el considerable potencial de crecimiento que presenta la zona. Este optimismo se fundamenta en el sostenido aumento de la población residente en la comuna, así como en las mejoras recientes en conectividad vial y acceso, lo que ha favorecido la llegada de nuevos visitantes y clientes potenciales. En este sentido, se espera que la demanda por servicios recreativos y de eventos siga en ascenso, lo cual representa una oportunidad significativa para quienes deseen invertir o consolidarse en este sector.

17. Ingresos promedio del negocio

Respecto a los ingresos promedio generados por el centro de eventos, la entrevistada indicó que, durante los periodos de actividad, se registraban ganancias semanales del orden de los $300.000 con 15 a 20 personas promedio, lo que se traducía en un ingreso mensual aproximado de $1.200.000. Estos montos, aunque variables según la estacionalidad y la demanda, permitieron mantener la operatividad del negocio y realizar mejoras progresivas en la infraestructura y servicios ofrecidos.

18. Estacionalidad del centro de eventos

La actividad del centro de eventos se caracterizaba por una marcada estacionalidad. La temporada alta comenzaba en el mes de noviembre y se extendía hasta abril, periodo en el que se concentraba la mayor demanda de reservas y actividades. mayo y octubre eran considerados meses de temporada media, con un flujo moderado de clientes. En tanto, el resto del año —entre mayo y septiembre— correspondía a temporada baja, durante la cual el centro de eventos no arrendaba por temas de disponibilidad personal.

19. Dotación de personal para la operación óptima del centro

En relación con el equipo de trabajo necesario para la operación eficiente del centro de eventos, la entrevistada señaló que, si bien es posible gestionar las actividades básicas con un mínimo de dos personas, considera que el número óptimo de trabajadores es tres. Esta dotación permite distribuir mejor las funciones, reducir la sobrecarga de tareas y asegurar una atención de mayor calidad a los clientes, especialmente durante los eventos más demandantes.

6.4. Listado de Recursos

Generar una lista de recursos que ya posee la futura PYME de centro de eventos es fundamental; esto permite hacer cuenta de la inversión necesaria, determinar el capital de trabajo y planificar de forma más precisa la viabilidad financiera del emprendimiento. Al identificar los activos existentes, se puede evitar la duplicación de compras, optimizar el uso de los recursos disponibles y enfocar las inversiones en las áreas donde realmente se requiere.

Los recursos se clasifican en infraestructura, equipamiento y bienes muebles, lo que facilita su análisis.

6.4.1. Infraestructura

Se entiende por Infraestructura a terreno, instalaciones físicas o espacios presentes en el centro de eventos. Contar con esta base reduce significativamente los costos iniciales. A continuación se detalla.

Elemento de Infraestructura	**Condición**	**Características**
Piscina	Perfecto	Capacidad 50.000 Litros
Terreno	Perfecto	Media Hectarea
Quincho 1	Sujeto a Mejoras	Acceso a Luz y Agua. Construcción Sólida
Quincho 2	Sujeto a Mejoras	Espacio Sombreado Amplio
Cancha de Futbol	Sujeto a Mejoras	15x30 Metros, Tiera
Estacionamiento	Perfecto	Capacidad 20 Vehiculos
Baños Hombre y Mujer	Perfecto	4 Inodoros, 4 Duchas y 4 Lavamanos.
Área de Juegos	Perfecto	Columpios y Casa del Arbol
Bodega de Almacenamiento	Perfecto	Freezer y Almacenaje
Casa Principal	Perfecto	5 Dormitorios, 2 Baños y 1 Cocina
Cabaña	Sujeto a Mejoras	2 Dormitorios, 1 Baños y 1 Cocina

Tabla 1: Resumen de Infraestructura, Fuente: Elaboración Propia.

6.4.2. Equipamiento

Se entiende por equipamiento a herramientas, computadoras, sistemas tecnológicos o cualquier otro elemento necesario para la producción o prestación del servicio. Evaluar su estado y funcionalidad es clave para determinar si se requiere mantenimiento, renovación o adquisición de nuevos equipos.

Elemento de Equipamiento	Condición	Cantidad
Bomba de Piscina	Perfecto	1
Instrumentos de Piscina	Perfecto	3
Rastrillos	Perfecto	2
Desmalezadora	Sujeto a Mejoras	2
Overol	Perfecto	2
Guantes de Trabajo	Perfecto	3
Casco de Seguridad	Sujeto a Mejoras	1
Cortinas de Baño	Perfecto	2
Dispensador de Papel	Perfecto	2
Objetos de Limpieza	N/D	0

Tabla 2: Resumen de Equipamiento, Fuente: Elaboración Propia.

6.4.3. Bienes Muebles

Los bienes muebles abarcan mobiliario, estanterías, escritorios, sillas y otros elementos que son esenciales para la operatividad diaria..

Elemento de Bienes Muebles	Condición	Características
50 Sillas	Perfecto	Material Metálico
10 Mesones	Perfecto	Madera 3m x 0,76m x 0,02m
3 Toldos	Sujeto a Mejora	3m x 3m
3 Sillas de Playa	Sujeto a Mejora	Material Metálico
2 Reposeras	Sujeto a Mejora	Material Metálico y Tela
3 Bancas	Perfecto	Material Metálico y Madera.
Horno de Barro	Sujero a Mejoras	Funcional, Falta Arreglos Estéticos

Tabla 3: Resumen de Bienes Muebles, Fuente: Elaboración Propia.

En conjunto, este inventario permite tener una visión clara del punto de partida del proyecto, optimizar el uso de los recursos existentes y tomar decisiones financieras estratégicas.

6.5. Imagenes del Centro de Eventos

A continuación se presentan imágenes de cuando operaba el Centro de Eventos, mostrando una instancia lista para ofrecer una experiencia a los clientes.



Figura 6.7: Piscina del Centro de Eventos, Fuente: Fotografía Tomada por Pamela Espinoza



Figura 6.8: Quincho del Centro de Eventos, Fuente: Fotografía Tomada por Pamela Espinoza



Figura 6.9: Alrededores de Piscina, Fuente: Fotografía Tomada por Pamela Espinoza



Figura 6.10: Áreas Verdes del Centro de Evento, Fuente: Fotografía Tomada por Pamela Espinoza



Figura 6.11: Quincho del Centro de Eventos, Fuente: Fotografía Tomada por Pamela Espinoza

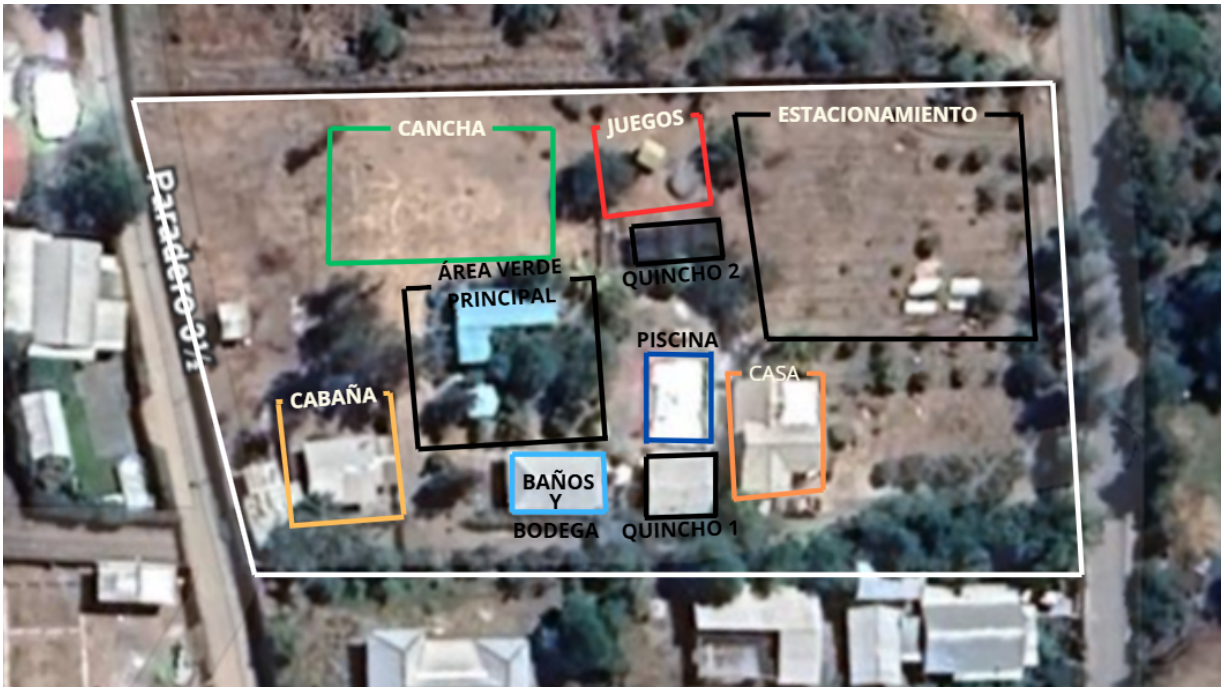


Figura 6.12: Imagen Satelital del Centro de Eventos, Fuente: Elaboración Propia.

7. Modelo de Negocios

A partir de los antecedentes de la comuna, la contextualización de la industria turistica, la información obtenida mediante la entrevista y el listado de recursos, se procede al diseño del modelo de negocio. Este proceso comienza con la elaboración del Value Proposition Canvas, herramienta que permite identificar los segmentos de clientes, sus necesidades, beneficios esperados y los dolores que la propuesta de valor busca resolver. Posteriormente, se desarrolla el Business Model Canvas, el cual permite estructurar de manera visual los principales componentes del negocio, facilitando su dirección estratégica.

Luego, se inicia con un análisis externo que comprende el estudio del macroentorno a través del análisis PESTEL, con el propósito de examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en el desarrollo del centro de eventos. Este análisis externo se complementa con la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter, lo que permite evaluar la estructura competitiva de la industria y la atractividad del mercado. Finalmente, se lleva a cabo un análisis FODA, el cual sintetiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, integrando así todos los elementos anteriores para fundamentar la toma de decisiones estratégicas.

7.1. Segmentos en la Industria de Centros de Eventos

Para optimizar la operación del centro de eventos en Pirque, se lleva a cabo una priorización estratégica de segmentos. Esta evaluación considera tanto la adecuación a la infraestructura disponible (espacios, capacidad técnica y cualidades físicas) como el potencial de desarrollo en el contexto local. Este análisis permite diseñar una propuesta de valor que capitalice las características distintivas del recinto, incluyendo su entorno campestre privilegiado, capacidad de aforo, versatilidad en la configuración de espacios y la sinergia con los requisitos de los clientes.

Inicialmente, se han identificado los siguientes segmentos en la zona de Pirque: bodas/matrimonios, despedidas de soltera/o, eventos institucionales/empresariales, celebraciones familiares, bautizos, primeras comuniones, fiestas temáticas, paseos de curso, celebración de cumpleaños, paseos para clubes de adulto mayor, arriendo de cabañas, ecoturismo, enoturismo, turismo aventura, camping y arriendo de cabañas.

De esta amplia gama, los segmentos que mejor se adecuan a las características y limitaciones del espacio son principalmente , celebraciones familiares, bautizos, primeras comuniones, paseos de curso, celebración de cumpleaños y paseos para clubes de adulto mayor, siempre desde la perspectiva de la disponibilidad de un lugar.

Esta adecuación se justifica por varias razones. El espacio está óptimamente diseñado para grupos de hasta 40 personas. Asimismo, las instalaciones permiten exclusivamente horarios diurnos, ya que las celebraciones nocturnas, como fiestas, podrían comprometer la tranquilidad de la población cercana. Además, estos segmentos seleccionados no requieren la misma inversión ni la gestión compleja que implican eventos como matrimonios/bodas, eventos empresariales/corporativos o la adecuación y mantenimiento para el arriendo de cabañas.

Para el análisis de los segmentos, se establece como supuesto fundamental que el segmento objetivo

del centro de eventos es B2C. Esta definición se basa en la información obtenida de la entrevista, la cual reveló que los grupos asistentes (previamente mencionados) eran consumidores finales. Lo relevante es que la naturaleza del servicio ofrecido —la disposición de instalaciones completas para el grupo, garantizando privacidad y exclusividad— no generaba ninguna diferenciación en la entrega, independientemente del motivo de su reunión.

A partir de ahora, el segmento B2C (Empresa a Consumidor) alude a celebraciones familiares, bautizos, primeras comuniones, paseos de curso, reunión de amigos/as, celebración de cumpleaños y paseos para clubes de adulto mayor.

7.2. Proposition Value Canvas

A partir de la entrevista con la persona clave y los segmentos de la industria se identifica un segmento de clientes (B2C) claramente diferenciado, con necesidades particulares, frustraciones específicas y expectativas definidas respecto al valor que esperan recibir. Estas dimensiones son abordadas a través de la propuesta de valor del centro de eventos, diseñada para generar beneficios concretos en función del perfil de cliente y, al mismo tiempo, actuar como un alivio frente a sus principales problemáticas.

A continuación, se presenta el Value Proposition Canvas correspondiente a este segmento, evidenciando cómo la oferta del servicio se ajusta a las características, necesidades y sus motivaciones.

7.2.1. Segmento B2C (Empresa a Consumidor)

Grupos (familias, amigos, clubes de adulto mayor, cursos escolares, etc) que desean celebrar eventos o realizar actividades de ocio en un entorno privado, equipado, cómodo, limpio y al aire libre, valorando una propuesta con precios competitivos. Priorizan la experiencia y la facilidad en la reserva del espacio para su celebración o recreación.

Tareas del cliente (Jobs):

-Encontrar un espacio privado, seguro y accesible para compartir actividades recreativas.

-Acceder a instalaciones limpias y confortables para descansar y conectarse con la naturaleza.

Frustraciones (Pains):

-Masificación de centro de eventos y falta de privacidad.

-Inseguridad en zonas abiertas o poco mantenidas.

-Dificultad para encontrar lugares equipados y cercanos a la ciudad.

-Restricciones o costos adicionales por tener una mascota en ciertos lugares.

Beneficios esperados (Gains):

-Experiencia relajante en un entorno natural.

-Facilidad de reserva y gestión del evento.

-Ambiente exclusivo para fortalecer vínculos familiares y sociales.

-Seguridad y Privacidad.

Productos y Servicios:

El servicio se centra en el arriendo de un espacio de recreación y eventos bajo un modelo de exclusividad por jornada. El recinto, ubicado en la comuna de Pirque, a 20 minutos de la comuna de Puente Alto en la Región Metropolitana, ofrece una infraestructura integral diseñada para la realización de actividades sociales y recreativas.

Los elementos principales de la oferta de servicios incluyen instalaciones recreativas como piscina, áreas verdes, una zona de juegos y una cancha de fútbol. Asimismo, se proporcionan servicios de apoyo esenciales, que comprenden quinchos equipados para la preparación de alimentos, baños con adecuadas condiciones de higiene y un área de estacionamiento privado. Una característica diferenciadora relevante para el segmento objetivo es la política que permite el ingreso de mascotas al espacio, permitiendo el ingreso de todo el grupo familiar.

Aliviadores (Pain Relievers):

-Acceso controlado que garantiza exclusividad y seguridad.

-Atención personalizada antes, durante y después del evento.

-Canales de reserva digital simples y eficientes.

-Ambiente pet friendly.

Creadores de beneficios (Gain Creators):

-Entorno natural cuidado que asegura descanso y desconexión.

-Promociones activas para días de baja demanda.

7.3. Business Model Canvas

A continuación, se desarrollan en detalle los nueve componentes del Business Model Canvas, los cuales son posteriormente resumidos en un formato gráfico.

Segento de Clientes: El centro de eventos se orienta principalmente a grupos de personas adultas, tales como familias, clubes de la tercera edad, grupos de amigos y establecimientos educacionales (paseos de curso). Asimismo, se considera eventos particulares, como cumpleaños, aniversarios y celebraciones temáticas, que valoran un entorno natural, cómodo y privado.

Dentro de este público objetivo se identifica un segmento y se clasifica como B2C, dado que

todos comparten una necesidad común: la búsqueda de un espacio adecuado que satisfaga sus requerimientos.

Propuesta de Valor: La propuesta de valor está diseñada para satisfacer las necesidades del segmento objetivo, ofreciendo una experiencia de día de campo al aire libre que combina relajación, disfrute y bienestar en un entorno natural. El servicio se distingue por garantizar privacidad y exclusividad mediante su política de una única reserva por día, permitiendo que cada grupo disfrute de las instalaciones completas y acompañado incluso con sus mascotas, todo esto sin compartirlas con otros grupos.

Ubicado en la comuna de Pirque, a corta distancia de la ciudad, el centro de eventos cuenta con todas las comodidades necesarias para que los asistentes puedan concentrarse en crear momentos especiales y fortalecer vínculos en un ambiente seguro y personalizado. Está especialmente dirigido a familias, grupos de amigos que buscan escapar de la rutina urbana.

El mensaje central de la propuesta se resume en: "Desconéctese de la ciudad en un ambiente campestre exclusivo e integral", reflejando el valor diferencial de una experiencia íntima en contacto con la naturaleza.

Canales: El centro de eventos emplea diversos canales de comunicación y promoción estratégicamente seleccionados para captar al segmento objetivo. Se utilizan principalmente redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, donde se comparte contenido visual atractivo y testimonios reales que permiten una conexión emocional con potenciales clientes.

Respecto a la prestación del servicio, esta se materializa de forma presencial en las instalaciones del centro, donde un equipo capacitado brinda una atención completa que se adapta a las necesidades específicas de cada grupo, asegurando así una experiencia coherente con los valores de exclusividad y calidad que caracterizan la propuesta.

Relación con los clientes: La relación es cercana, cordial, de alta disponibilidad y respuesta, con atención personalizada antes, durante y después del evento. Se promueve una comunicación fluida, seguimiento post-evento y disposición para resolver dudas o requerimientos, generando confianza y fidelización en un ambiente familiar, profesional y relajado.

Flujo de Ingresos: Los ingresos del centro de eventos se generan principalmente a través del derecho de admisión, entregando el espacio físico. Los precios se establecen considerando tanto los valores de mercado como la percepción de valor por parte de los clientes.

Según los datos obtenidos en la entrevista con la persona clave del rubro, las reservas se daban entre 15 a 30 asistentes, con valores de $10.000 en promedio por persona. Esto se traduce en ingresos aproximados de $230.000 por evento.

El sistema de pagos establece que para confirmar una reserva se debe cancelar el 50 % del valor total, mientras que el saldo restante se abona al momento de la llegada de las instalaciones. Esta política busca garantizar el compromiso de ambas partes y facilitar la gestión se reservas del centro de eventos.

Recursos Clave: El modelo de negocio se sustenta principalmente en el espacio físico, el cual constituye la base fundamental de la propuesta de valor, al ser el lugar donde se desarrolla la

experiencia completa del cliente. Además, requiere de una red de contactos tanto de clientes como de proveedores confiables. Entre los recursos operativos más relevantes se encuentran los insumos de limpieza, indispensables para el mantenimiento adecuado de la piscina y las demás instalaciones.

Asimismo, el recurso humano es esencial para el desarrollo de las actividades, ya que muchas de las tareas implicadas (como la atención al cliente, la mantención y la logística) no pueden ser automatizadas mediante máquinas o tecnología.

Actividades Clave: Entre las principales actividades del modelo de negocio se encuentran la promoción constante del servicio a través de redes sociales y canales directos, el mantenimiento del lugar para asegurar limpieza y orden, así como el monitoreo y la regulación del agua de la piscina para mantener condiciones óptimas de uso. También se incluye la adquisición oportuna de insumos según las necesidades de los clientes, la coordinación de reservas, la atención al cliente antes, durante y después del evento, y la gestión logística general. A esto se suma la entrega efectiva del servicio de manera presencial, asegurando que cada grupo reciba una experiencia personalizada, segura y de calidad.

Alianzas Claves: El modelo de negocio contempla alianzas estratégicas con proveedores responsables de la logística y abastecimiento de los diversos productos necesarios para la operación del centro, tales como insumos de limpieza y materiales complementarios. Asimismo, se considera fundamental contar con un servicio de transporte confiable, dado que la ubicación del centro se encuentra a aproximadamente veinte minutos de la zona urbana de Santiago, lo cual puede representar una barrera para ciertos proveedores. Estas alianzas permiten asegurar la continuidad operativa y mejorar la experiencia del usuario.

Estructura de Costos: Los costos principales del negocio se centran en las estrategias de marketing y publicidad digital, orientadas a captar nuevos clientes. También se incluyen los salarios del personal necesario para la operación del centro de eventos. A esto se suman los gastos en insumos de limpieza y productos químicos para garantizar condiciones óptimas en las instalaciones, especialmente en la piscina. Además, se consideran los costos operativos habituales como agua, electricidad, arriendo y reparaciones menores, así como inversiones ocasionales para habilitar nuevos espacios y/o mejorarlos.

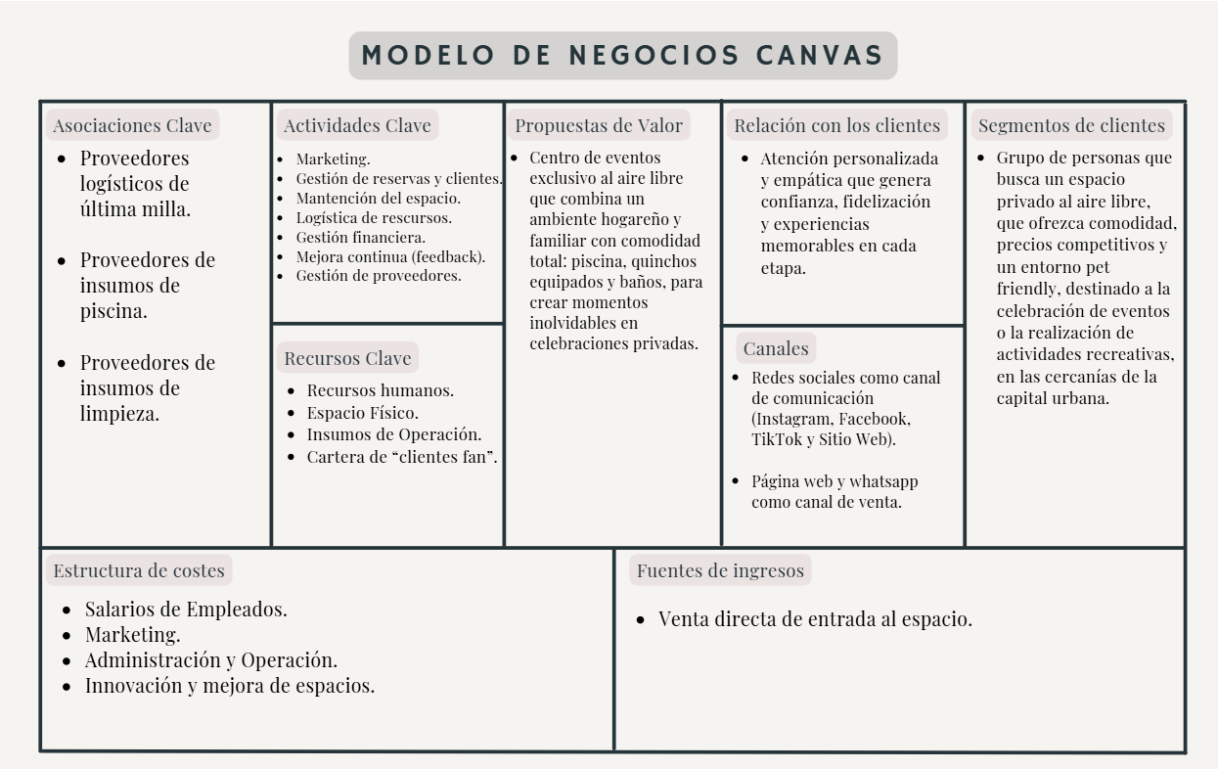


Figura 7.1: Model Business Canvas, Fuente: Elaboración Propia.

7.4. Análisis Externo

7.4.1. Análisis Pestel

Con el fin de comprender el entorno externo que incide en el desarrollo y la sostenibilidad del modelo de negocio propuesto, se recurre al análisis PESTEL, una herramienta estratégica que permite examinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que podrían influir directa o indirectamente en la operación del centro de eventos.

Este análisis resulta fundamental para anticipar riesgos, identificar oportunidades y fundamentar la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

Político

-Según el análisis de Marsh (2025), Chile se distingue a nivel global por su posición "Well-positioned" frente al riesgo político. Esta clasificación subraya la relativa estabilidad política del país y su economía estable, elementos cruciales que configuran un entorno propicio y un buen indicador para la creación de nuevos negocios y la atracción de inversiones.

-Existen políticas gubernamentales que fomentan el emprendimiento y fortalecen el turismo rural, estos pueden ser beneficiosas para centros de eventos ubicados en sectores como Pirque.

-Subvenciones o fondos disponibles a través de SERCOTEC la cual está dedicada a "apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país" (Sercotec, s.f.) y CORFO, corporación que apoya el emprendimiento (Corfo, s.f.). . Ambas entidades pueden facilitar la implementación de mejoras o expansión del negocio.

Económico

-Con un aumento del 31,57 % en empresas de alojamiento y servicios de comidas entre 2020 y 2022 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024), la economía de Pirque muestra un crecimiento evidente. Esta expansión, impulsada por el turismo, representa una sólida demanda para eventos sociales, institucionales y turísticos .

-La inflación o alzas en el costo de insumos y servicios (como alimentos o transporte) pueden afectar directamente los márgenes del negocio y a su vez disminuir la demanda por aumento de precios en el servicio.

-La recuperación post-pandemia ha generado una mayor demanda por actividades al aire libre, lo que representa una oportunidad para este tipo de emprendimiento.

Social

-Existe una tendencia creciente a buscar experiencias en contacto con la naturaleza y fuera del entorno urbano, sobre todo en grupos familiares y grupos sociales.

-Cambios demográficos como el envejecimiento de la población pueden impulsar la demanda de servicios para adultos mayores, como paseos organizados o actividades de integración.

-Las celebraciones privadas, como cumpleaños, junta de amigos y eventos familiares, se han vuelto socialmente relevantes y deseables.

Tecnológico

-Las plataformas digitales (redes sociales, marketplaces, Google Maps, etc.) son fundamentales para la visibilidad y gestión de reservas.

-Herramientas de automatización de marketing como Meta Ads, formularios de reserva en línea y sistemas de pago digital representan oportunidades para mejorar la eficiencia del servicio.

-Según plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025 (2021), falta desarrollo digital en las pymes turísticas, siendo una oportunidad de destacar y capturar mercado en el sector de centro de eventos.

Ecológico

-Según plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025 (2021), existe una creciente preocupación por la sostenibilidad y el respeto al entorno natural en Pirque.

-El uso responsable del agua, especialmente en piscinas, y una correcta gestión de residuos sólidos pueden marcar la diferencia en la percepción de los clientes y en el cumplimiento de normativas medioambientales.

-Existen oportunidades para integrar prácticas sustentables como reciclaje, energía solar y reducción de plásticos de un solo uso.

Legal

-Es obligatorio contar con patente comercial otorgada por la Municipalidad de Pirque. Además, se requiere cumplir con normativas de zonificación urbana para uso turístico o recreacional (Quiero Emprender, s.f.).

-El centro debe cumplir con las normas establecidas por la SEREMI de Salud, incluyendo manipulación de alimentos, almacenamiento, control de plagas y condiciones de higiene en cocinas y baños (Quiero Emprender, s.f.).

-Las piscinas deben cumplir con los estándares definidos en el Reglamento Sanitario de Piscinas (DS N°209 de 2002) del Ministerio de Salud, incluyendo la calidad del agua, control de pH, cloro, aforo y señalética (Cámara Chilena de la Construcción, 2005).

-Se deben considerar medidas como rutas de evacuación, botiquín, extintores y condiciones estructurales seguras.

-Debe seguirse la legislación laboral vigente, con contratos formales, pago de cotizaciones previsionales y cumplimiento de jornadas y descansos legales (Dirección del Trabajo, 2018).

7.4.2. Análisis de Porter

Amenaza de Nuevos Competidores: MODERADA

El sector presenta altas barreras de entrada, principalmente por el capital inicial requerido, la obtención de permisos y regulaciones que conlleva una formalización. Estos factores dificultan la entrada de competidores sin respaldo financiero ni conocimiento del entorno.

Sin embargo, la diferenciación en servicios, una propuesta de valor única y el conocimiento del mercado local pueden reducir la amenaza de nuevos entrantes. Aun así, el crecimiento del sector y la posible facilidad para imitar el modelo si no hay diferenciación clara podrían incentivar la aparición de nuevos competidores.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos: ALTA

En Pirque, la amenaza de sustitutos es alta, debido a la disponibilidad de alternativas de locación que compiten por diversos tipos de eventos. Por ejemplo restaurantes con salones privados y espacios comunitarios o municipales pueden captar una parte de la demanda, especialmente en celebraciones pequeñas o de bajo presupuesto. Asimismo, eventos en domicilios privados o espacios informales en parcelas, son comunes en zonas rurales como Pirque.

Poder de Negociación de los Compradores (Clientes): MODERADO a ALTO

El poder de los clientes es alto, debido a la amplia oferta de centros de eventos en Santiago y Pirque, la sensibilidad al precio y la abundante información disponible online que facilita la comparación. Además, el bajo costo de cambio entre proveedores refuerza su capacidad de negociación. Sin embargo, en eventos de alta relevancia (como eventos VIP, casamientos, etc), los clientes pueden estar dispuestos a pagar más por una oferta diferenciada, lo que reduce parcialmente su poder si perciben un alto valor en el servicio.

Poder de Negociación de los Proveedores: BAJO

El poder de los proveedores es bajo, ya que existe una amplia diversidad de oferentes en áreas como productos de piscina, mobiliario y servicios técnicos, lo que otorga cierto control al centro de eventos. En el caso que el centro maneja un alto volumen de eventos, puede negociar condiciones mucho más favorables como compras al por mayor. Para insumos básicos y estandarizados, el poder del proveedor es bajo.

Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes: ALTA

La rivalidad en la industria es alta, debido a la presencia de múltiples centros de eventos en Santiago y Pirque, que compiten por los mismos segmentos. Esta competencia se intensifica en contextos de crecimiento lento del sector y baja diferenciación entre servicios, lo que deriva en una lucha por precios y presión sobre los márgenes. Además, los altos costos fijos y las dificultades para salir del mercado obligan a muchos actores a mantenerse activos, incluso con baja rentabilidad, lo que aumenta aún más la intensidad competitiva.

7.4.3. Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia en el sector resulta fundamental, ya que permite realizar un ejercicio de benchmarking sobre un mercado que ya se encuentra consolidado en la zona. Esta evaluación posibilita establecer rangos de precios adecuados, identificar ventajas competitivas y definir estrategias orientadas a la captación de cuota de mercado.

En esta sección se considera únicamente la competencia directa, es decir, aquellos establecimientos que cuentan con atributos mínimos como piscina, servicios higiénicos y al menos un quincho o zona de picnic y que estén diseñados para un ambiente familiar.

1) "La Chinduja, Club de Campo

Precios: Tarifas diferenciadas por día y edad. De martes a viernes, todos pagan $8.000; fines de semana, adultos $10.000 y niños $8.000; festivos, adultos $12.000 y niños $10.000. Se considera Niños hasta 10 años.

Horarios: Abren de martes a domingo de 10:00 a 19:00 hrs., salvo los sábados, que abren a las 11:00 hrs.

Servicios y restricciones: Ofrecen zona de picnic y piscina. No permiten mascotas.

Observaciones: Pagina web desactualizada y poca presencia en facebook, no utiliza redes sociales com instagram ni Tik Tok. El espacio es compartido con otros grupos, es decir no hay exclusividad o privacidad en el servicio.



Figura 7.2: Piscina de "La Chinduja"
Fuente: (La Chinduja Club de Campo, s.f.)

2) "Rocas del Padre"

Precios: Tarifas diferenciadas por edad y por día en temporada alta. De viernes a domingo, adultos $10.000, niños y adulto mayor $7.000; De lunes a jueves $7.000 valor general. Niños se consideran desde 6 a 12 años.

Horarios: Abren de lunes a domingo de 09:00 a 20:00 hrs.

Servicios y restricciones: Ofrecen zona de picnic, piscina, camping de cabañas y otros servicios asociados como bodas. No permiten mascotas.

Observaciones: Espacio abierto a varios grupos no es exclusivo para un solo cliente. Diferencian precios en tempora alta y baja. Solo poseen presencia en Instagram.



Figura 7.3: Piscina de "Rocas del Padre"
Fuente: (Rocas del Padre [@rocasdelpadre], s.f.)

3)"Las Lomas de San Vicente"

Precios: Diferencia por adultos y niños, respectivamente $10.000 y $7000. Se considera Niños desde 3 hasta los 10 años.

Horarios: Abren de jueves a domingo de 09:00 a 19:00 hrs.

Servicios y restricciones: Ofrecen una zona de picnic para la realización de diversos eventos, tales como cumpleaños, bautizos, matrimonios, graduaciones y otras celebraciones. El servicio incluye garzón, sillas enfundadas y mesas adornadas.

Observaciones: La información proporcionada en su página web e Instagram no se encuentra actualizada. Adicionalmente, el servicio de eventos no garantiza la exclusividad del espacio, permitiendo la concurrencia simultánea de múltiples grupos. Otro aspecto relevante es la ausencia de información clara respecto a la política de admisión de mascotas.



Figura 7.4: Piscina de Las Lomas de San Vicente
Fuente: (laslomasdesanvicente, 2010)

4) "Ruca Mapu"

Precios: Tarifas diferenciadas por edad. De lunes a domingo, adultos $12.000, niños $8.000 ; Niños se consideran desde 2 a 12 años.

Horarios: Abren de lunes a domingo de 09:30 a 21:30 hrs.

Servicios y restricciones: Ofrecen piscina, áreas verdes, zonas de picnic, quinchos (70 fijos y 100 móviles), canchas deportivas, terraza, espacio techado, camarines y estacionamientos amplios. No se permite camping ni mascotas.

Observaciones: El espacio ofrece diversos medios de esparcimiento deportivo, con la excepción de sus canchas de fútbol. Posee una fuerte presencia en redes sociales como Facebook e Instagram y una página web actualizada. El ingreso de mascotas está prohibido y las piscinas tienen horarios de cierre por colación de los salvavidas.



Figura 7.5: Foto Aerea de Ruca Mapu
Fuente: (Rucamapu, 2025)

5) "Donde la Maty"

Precios: Tarifa general $8.000.

Horarios: Abren de martes a domingo de 09:00 a 19:00 hrs.

Servicios y restricciones: Ofrecen piscina, áreas verdes, zonas de picnic, quinchos. No se permite camping ni mascotas.

Observaciones: Presencia en redes sociales desactualizada, no hay exclusividad por reservas y no permite el ingreso de mascotas.



Figura 7.6: Piscina de Donde la Maty
Fuente: (Piscinas Donde La Maty. (@piscinasdondelamaty), s.f.)

Cuota de Mercado Actual

La cuota de mercado de la competencia directa del centro de eventos se analizará tomando como base las opiniones y valoraciones publicadas en Google Reviews las cuales almacenan las opiniones de al menos siete años años. Estas reseñas son consideradas una fuente relevante de datos, ya que reflejan la experiencia y el feedback de los usuarios que han visitado los centros de eventos. A partir de esta información, se procede a realizar una estimación del posicionamiento y la captación de mercado de cada competidor.

Centro de Eventos	Valoración	Reseñas	Porcentaje de Mercado
La Chinduja	4.1/5	427	15,31 %
Las Rocas del Padre	3.6/5	771	27,64 %
Lomas de San Vicente	4.2/5	301	10,79 %
La Ruca Mapu	4.6/5	1105	39,62 %
Donde la Maty	4.2/5	185	6,64 %
	Reseñas Totales	2789	100 %

Tabla 4: Estimación Cuota de Mercado de la Competencia, Fuente: Elaboración Propia.

Dado que la cuota de mercado se correlaciona directamente con el volumen de reseñas, se concluye que La Ruca Mapu y Las Rocas del Padre son los principales actores en términos de volumen, posicionandose como líderes en el sector de centro de eventos para el segmento B2C en Pirque.

Cálculo de Cuota de Mercado

Para estimar la cuota de mercado proyectada del centro de eventos al momento de su ingreso al mercado, se definen los siguientes supuestos metodológicos:

Se asume una tasa de conversión de reseñas del 35 %, es decir, las reseñas públicas representan aproximadamente el 35 % de los grupos de asistentes efectivos. Asimismo, se considera una reseña por grupo, dado que es común que solo uno de los asistentes publique su experiencia en plataformas digitales.

Además, las reseñas históricas recopiladas para estimar la demanda total del mercado han sido ponderadas de manera proporcional a lo largo de siete años, con el objetivo de obtener una aproximación anual representativa del comportamiento del sector.

En relación con la operación inicial del centro de eventos, y conforme a los antecedentes obtenidos en la entrevista, se considera que durante su primer año el recinto funciona con una frecuencia de dos arriendos por semana en temporada alta y un arriendo por semana en temporada baja, lo que equivale aproximadamente a 72 reservas anuales. Aplicando la tasa de reseñas mencionada, se estima que esta actividad generará alrededor de 25 reseñas al año, las cuales servirán como indicador de su participación en el mercado.

Centro de Eventos	**Valoración**	**Reseñas**	**Porcentaje de Mercado**
La Chinduja	4.1/5	61	14,09 %
Las Rocas del Padre	3.6/5	110	25,40 %
Lomas de San Vicente	4.2/5	53	12,24 %
La Ruca Mapu	4.6/5	158	36,50 %
Donde la Maty	4.2/5	26	6,00 %
Centro de Eventos	-	25	5,77 %
	Reseñas Totales	433	100 %

Tabla 5: Resumen de Cuota de Mercado de la Competencia al Entrar a la Industria, Fuente: Elaboración Propia.

Con base en los supuestos previamente establecidos y la estimación de demanda derivada del análisis de reseñas, se proyecta que el centro de eventos ingresará al mercado con una estrategia de seguidor, orientada a capturar mayor porcentaje de mercado a través del plan de marketing. Dado que se estima generar aproximadamente 25 reseñas anuales, equivalentes a un 5,77 % de participación de mercado en su primer año, el centro de eventos se enfoca en capturar una porción moderada del mercado existente, observando y aprendiendo de los actores más consolidados. Esta aproximación permitirá validar su propuesta de valor y ajustar tácticas comerciales.

7.4.4. Análisis de los Clientes

Con el objetivo de identificar la percepción de los clientes y a su vez determinar fortalezas y debilidades de los centros de eventos competidores, se plantea un análisis cualitativo de las opiniones realizadas por sus clientes. Para ello, se recopilan y evalúan reseñas públicas disponibles en Google Reviews, centradas en el período comprendido entre mayo de 2024 y mayo de 2025, con el fin de garantizar la vigencia y representatividad de la información.

Las opiniones negativas más recurrentes apuntan a deficiencias en la atención al cliente, problemas con los baños (como falta de agua, luz o espacio), exceso de público, escasa accesibilidad para personas con movilidad reducida, y carencias en la privacidad de ciertos espacios. Estos aspectos representan desafíos importantes para la experiencia del usuario y afectan directamente la percepción de calidad del servicio.

Por otro lado, entre los comentarios positivos destacan la buena mantención general de las instalaciones, la limpieza y el orden del lugar, la amplitud de los espacios, una piscina de gran

tamaño y la disponibilidad de estacionamientos amplios. Estos elementos son valorados por los clientes y constituyen atributos diferenciadores frente a la competencia. (Vease anexos Figura 14.6 hasta Figura 14.13 para más detalles).

7.5. Análisis FODA

Fortalezas

-Ubicación en un entorno natural, tranquilo y atractivo, ideal para desconectarse de la ciudad.

-Infraestructura ya existente (piscina, quinchos, baños, áreas verdes, estacionamiento y zona de juegos), lo que disminuye la inversión necesaria.

-Modelo de servicio privado y exclusivo, valorado por el segmento objetivo.

-Alta adaptabilidad del espacio para diversos tipos de eventos.

-Experiencia de primera fuente en la validación del centro de eventos, basada en prácticas previas exitosas en el mismo espacio.

Oportunidades

-Cercanía con sector urbano (aproximadamente veinte minutos), lo que permite atraer clientes urbanos en busca de actividades rurales.

-Tendencia creciente hacia actividades al aire libre y bienestar mental.

-Apoyo municipal a emprendimientos turísticos y desarrollo del turismo rural en Pirque.

-Posibilidad de alianzas con operadores turísticos y servicios de transporte.

-Posible diversificación de servicios a futuro (Camping, arriendo de cabañas, bodas) para captar nuevos segmentos.

-Ambiente pet friendly.

-Limitada presencia digital y uso parcial de marketing digital por parte de la competencia.

Debilidades

-Débil acceso vial a la comuna y señalética deficiente en caminos secundarios.

-Dependencia de las condiciones climáticas para operar, especialmente en actividades al aire libre.

-Falta de identidad de marca consolidada que potencie la diferenciación en el mercado local.

Amenazas

-Escasez hídrica que podría afectar la mantención de piscinas y áreas verdes.

-Urbanización progresiva de Pirque que puede modificar la percepción de entorno natural exclusivo.

-Aumento de la delincuencia y percepción de inseguridad que podría disuadir visitas desde Santiago.

-Cambios en las regulaciones locales o nacionales que afecten la operación de centros de eventos.

-Variaciones macroeconómicas (inflación, tipo de cambio) que impacten costos operativos y poder adquisitivo de clientes.

-Competencia creciente en el sector de eventos y turismo rural con servicios similares.

7.6. Estructura de Recursos Humanos

Es necesario definir una estructura organizacional para asegurar que se abarquen todas las áreas operacionales requeridas, las cuales se resumen en el siguiente organigrama.

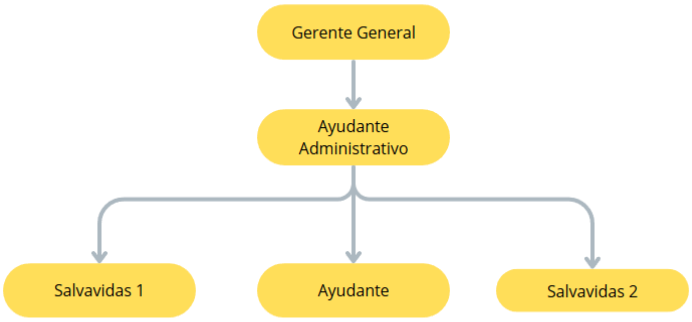


Figura 7.7: Organigrama.
Fuente: Elaboración propia.

7.6.1. Roles y responsabilidades

En base al organigrama presentado, se definen las responsabilidades para cada uno de los roles.

Gerente General:

Responsable de la gestión administrativa general del centro de eventos, incluyendo la coordinación de reservas, ventas, logística y marketing.

Ayudante Administrativo:

Colabora estrechamente con la gerencia general en tiempo parcial, liderando la gestión de estrategias de marketing y la gestión de reservas.

Salvavidas 1:

Encargado de proteger la seguridad de los usuarios de la piscina a tiempo completo.

Salvavidas 2:

Encargado de proteger la seguridad de los usuarios de la piscina a tiempo parcial, brindando soporte al salvavidas Principal durante períodos de mayor afluencia o necesidades de horas extra.

Ayudante:

Colabora a tiempo parcial en las operaciones logísticas del centro de eventos, realizando tareas esenciales de arreglo y limpieza para la preparación y cierre de cada evento.

8. Plan de Marketing Competitivo

Ya hecho el análisis externo y el desarrollo del diagnóstico FODA, junto con la caracterización detallada del público objetivo, se da paso a la formulación del plan de marketing.

Este plan contempla el establecimiento de objetivo general, objetivos específicos para el segmento identificado (B2C), la definición de estrategias, el diseño de un plan de acción y la estimación presupuestaria correspondiente.

8.1. Objetivo General

Reducir la vacancia semanal de 71 % a 43 % en un plazo de 3 meses, aumentando de 2 a 4 los días promedio de arriendo por semana el primer año mediante acciones de marketing enfocadas en capturar mayor cuota de mercado.

8.2. Plan de Marketing del segmento B2C

8.2.1. Perfil

En el ámbito B2C, el mercado incluye principalmente familias, grupos de amigos y escolares que buscan espacios privados al aire libre para celebrar cumpleaños, reuniones familiares, paseos o celebraciones especiales. Este segmento valora la exclusividad del espacio y el entorno natural (con piscina, áreas verdes, quinchos y zonas cómodas). Tambièn la posibilidad de que traigan sus mascotas.

8.2.2. Objetivo Específico

Incrementar el número de clientes atendidos semanalmente a un mínimo de cuatro durante la temporada alta, agregando al menos un día de baja demanda (lunes a jueves).

8.2.3. Estrategia y Plan de Acción

La estrategia principal se basa en un posicionamiento digital activo, utilizando canales en línea para aumentar la visibilidad del centro de eventos, captar nuevos prospectos y convertir interacciones digitales en reservas efectivas, especialmente durante los días de menor demanda.

1. Implementación de Presencia Digital

-Acción: Crear un sitio web y perfiles de redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok).

-Presupuesto estimado: $250.000 CLP.

-Plazo: 1 mes.

-Indicador: Incremento en visitas al perfil/web y consultas recibidas.

2. Campaña publicitaria en redes sociales.

Acción: Lanzar campañas segmentadas a través de Meta Ads dirigidos a grupos de personas que busquen celebrar cumpleaños, eventos familiares, día de picnic, reuniones recreativas, etc.

-Presupuesto estimado: $120.000 CLP mensuales.

-Plazo: Mes 1 en adelante, se mantiene activo durante temporada alta.

-Indicador: Número de leads (consultas) y reservas.

3. Descuentos por reserva en días de baja demanda (lunes a jueves).

-Acción: Ofrecer un 10 % de descuento por reservas en días de baja demanda.

-Difusión: Vía redes sociales y sitio web.

-Plazo: Mes 1 en adelante.

Indicador: Número de reservas concretadas con promoción.

8.2.4. Táctica

Producto:

Se ofrece una experiencia de uso exclusivo del espacio por jornada, dirigida a una única agrupación de personas por día. Este entorno privado incluye piscina, quinchos, áreas de recreación, baños, estacionamiento, cancha de fútbol y áreas verdes. El servicio está disponible de lunes a domingo, en horario de 9:00 a 19:00 horas. Se permite el ingreso de mascotas. El mínimo de personas para reservar es de 15 y para días de baja demanda con un mínimo de 10 personas.

Precio

La oferta principal consiste en una entrada por día completo, con una estructura de precios diferenciada: $12.000 por adulto y $10.000 para niños (entre 2 y 10 años) en días festivos y fin de semana.

Para días de baja demanda: $10.800 por adulto y $9000 para niños (descuento aplicado).

Plaza

La distribución se gestiona principalmente a través de reservas online mediante la página web y WhatsApp. El canal de venta es directo, estableciendo una relación directa con el centro de eventos.

Promoción

La comunicación se realiza a través del sitio web y las redes sociales, utilizando contenido visual como fotografías y reels, así como testimonios de clientes. La estrategia de publicidad se basa en la segmentación hacia el público objetivo. Se implementan campañas pagadas a través de Meta Ads.

9. Plan de Marketing de Crecimiento

Objetivo general: En un período de cinco años, se buscará capturar y consolidar al menos el 20 % del mercado de centros de eventos. Este paso se considera crucial para asegurar una rentabilidad sostenida a largo plazo, elevando el producto a una posición de liderazgo y a posicionar el servicio.

Periodo 0:

En base a entrevista, el centro de eventos sin publicidad funcionando solo sábado y domingo, a lo que se estima una cuota de mercado aproximada de 6 %.

Periodo 1: Introducción y posicionamiento inicial.

Objetivo: Capturar un 12 % de cuota de mercado.

Estrategia: La estrategia propuesta contempla una alta inversión en publicidad digital, redes sociales y marketing de contenidos. Esta inversión se orienta a gestionar campañas que generen notoriedad, fomenten la diferenciación del servicio y impulsen las primeras ventas, cuyo éxito se medirá con un aumento de días de reserva, con un promedio de cuatro reservas semanales durante la temporada alta.

Periodo 2: Consolidación de marca.

Objetivo: Capturar un 3 % adicional, alcanzando un 15 % de cuota de mercado acumulada.

Estrategia: La estrategia propuesta se centra en la continuación y optimización de las campañas publicitarias. Estas campañas incorporarán testimonios de clientes satisfechos, reseñas positivas y casos de éxito para construir credibilidad y confianza. De manera simultánea, se contempla la mejora de los espacios físicos para optimizar la experiencia del cliente, cuyo éxito se medirá con un aumento de dias de reserva, con un promedio de cinco reservas semanales durante la temporada alta.

Periodo 3: Excelencia Operacional y Retención de Mercado.

Objetivo: Capturar un 3 % adicional, alcanzando un 18 % de cuota de mercado.

Estrategia: La estrategia propuesta se centrará en una disminución progresiva de la inversión publicitaria, trasladando el enfoque principal hacia estrategias de fidelización de clientes. Esto incluye el desarrollo e implementación de programas de referidos y la creación de beneficios exclusivos para clientes recurrentes, buscando recompensar su lealtad y fomentar la recomendación. Paralelamente, se realiza una optimización constante de la experiencia del cliente y una mejora continua de los servicios ofrecidos, asegurando que la calidad y la satisfacción sean los pilares para retener a la clientela existente, cuyo éxito se mide con un aumento de días de reserva, con un promedio de seis reservas semanales durante la temporada alta.

Periodo 4: Madurez y optimización operativa.

Objetivo: Para este periodo, la meta es capturar un 3 % adicional de cuota de mercado, lo que resultará en un 21 % de participación total en el segmento.

Estrategia: La estrategia principal se centra en la reducción de costos operativos sin comprometer la calidad del servicio. Se enfatiza en la eficiencia operativa, la reputación del centro de eventos y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. El éxito se mide con un aumento de reservas, con un promedio de seis reservas semanales durante la temporada alta.

Periodo 5: Consolidación del Centro de Evento.

Objetivo: El objetivo principal para este periodo es mantener la cuota de mercado alcanzada y consolidar el liderazgo establecido, asegurando un flujo de caja constante y una rentabilidad sostenida a largo plazo.

Estrategia: La estrategia se centra en mantener el liderazgo a través de la reputación intachable, la confianza consolidada y la excelencia operativa continua. Se destina el flujo de caja generado por la operación principal a la investigación en nuevos segmentos de mercado o líneas de negocio que presenten oportunidades de crecimiento. Adicionalmente, se busca el fortalecimiento del posicionamiento del centro de eventos como un referente indiscutible dentro del rubro, consolidando su imagen de autoridad y calidad.

Resumen de Resultados de Plan de Marketing

A modo de resumen, las estrategias de crecimiento propuestas se traducen en cambios significativos en la cuota de mercado del segmento, tal como se detalla en la tabla a continuación:

Periodo	**Cuota de Mercado B2C**
Año 0	6 %
Año 1	12 %
Año 2	15 %
Año 3	18 %
Año 4	21 %
Año 5	21 %

Tabla 6: Tabla Resumen de Cuota de Mercado en el Horizonte de Evaluación
Fuente: Elaboración Propia.

10. Matriz BCG Aplicada a la Estrategia de Marketing

La aplicación de la matriz BCG permite clasificar y analizar la evolución del servicio entregado por el centro de eventos en función de su cuota de mercado relativa y el crecimiento del segmento.

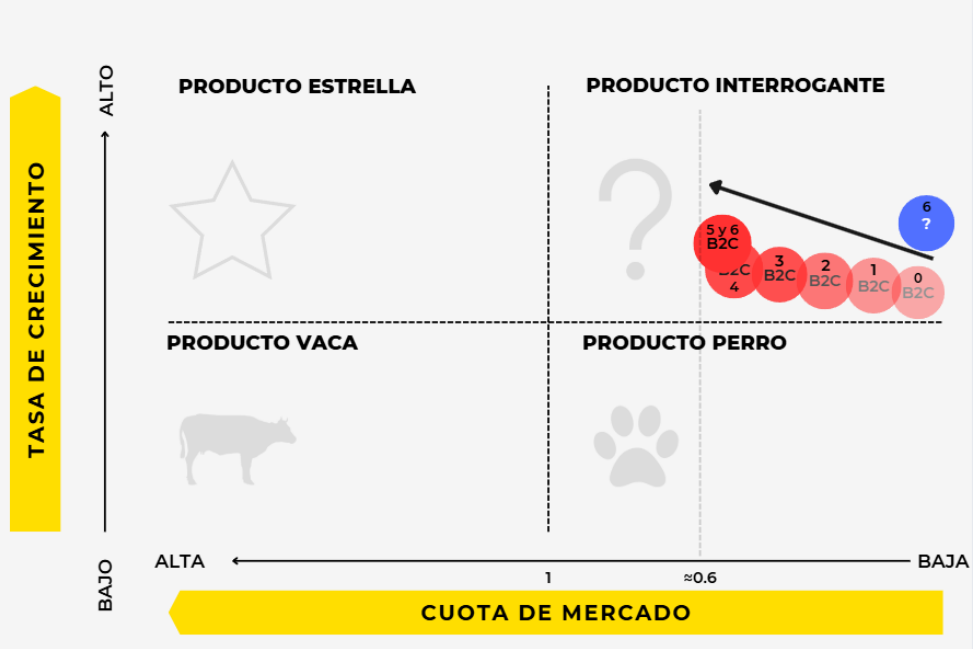


Figura 10.1: Matriz BCG 6 periodos.
Fuente: Elaboración propia.

Se proyecta un crecimiento constante en el segmento B2C del centro de eventos en Pirque. Este crecimiento es impulsado por los esfuerzos de promoción turística de la municipalidad y la favorable tendencia del mercado. En línea con la estrategia de crecimiento y la estrategia competitiva de marketing, la cuota de mercado relativa proyectada también aumenta.

A pesar de una baja cuota de mercado inicial, las proyecciones indican un avance significativo en un horizonte de cinco años, alcanzando aproximadamente un 58 % bajo la condición de ceteris paribus.

Si bien la aspiración es alcanzar una posición de estrella o vaca, este status se ve limitado por la capacidad física del centro de eventos. Para superar esta limitación en un horizonte temporal mayor a cinco años, existen oportunidades al mediano y largo plazo como el desarrollo de la demanda primaria y la exploración de nuevos segmentos de mercado, pero los cuales no son parte del estudio.

11. Análisis Financiero

Esta sección presenta la evaluación económica del proyecto de centro de eventos en Pirque, estructurada en tres componentes principales. Primero, se detallan los requerimientos de inversión inicial y la estructura de costos operativos. Segundo, se muestran las proyecciones de flujo de caja para un horizonte de cinco años, incluyendo un desglose mensual del primer año que considera la estacionalidad del negocio. Tercero, se analizan los indicadores de rentabilidad que determinan la viabilidad financiera del proyecto.

El análisis incorpora supuestos realistas basados en investigación de mercado y laa entrevista con el actor clave del sector. Adicionalmente, se presenta un estudio de sensibilidad que evalúa el comportamiento del proyecto bajo diferentes escenarios, proporcionando una visión completa de los posibles riesgos y oportunidades.

11.1. Inversión

La inversión inicial asciende a $3.265.540 esto incluye; adquisición de mobiliario, herramientas, creación de página web, arreglos al espacio existente, entre otros.

Costos de Inversión

Detalle	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Total**
Toldos	3	$29.990	$89.970
Quitasol	4	$14.990	$59.960
Silla de Playa	4	$44.900	$179.960
Reposeras	4	$64.990	$259.960
Cocina	1	$299.990	$299.990
Refrigerador	1	$229.990	$229.990
Mangueras	4	$13.390	$53.560
Rastrillo	1	$11.690	$11.690
Barre hojas	1	$14.990	$14.990
Desbrozadora	1	$229.990	$229.990
Pala	2	$14.990	$29.980
Tijera de Podar	2	$19.990	$39.980
Escobillón	2	$7.990	$13.980
Costos de Formalización	-	$500.000	$500.000
Creación Página Web	-	$250.000	$250.000
Arreglos en Espacios Existentes	-	$1.000.000	$1.000.000
		Costo Total:	**$3.265.540**

Tabla 7: Resumen de Costos de Inversión.
Fuente: Elaboración Propia.

11.2. Depreciación

La decisión de aplicar la depreciación acelerada para activos como la cocina, el refrigerador y la desbrozadora se fundamenta en la necesidad estratégica de optimizar la liquidez del centro de eventos. La depreciación acelerada permite imputar un mayor gasto por depreciación en los primeros años de vida útil del activo, lo que, desde una perspectiva tributaria, se traduce en una reducción de la base imponible sobre la cual se calcula el Impuesto de Primera Categoría. Esto reduce la carga tributaria en los ejercicios iniciales. Periodos depreciables en base a normativa tributaria vigente (Servicio de Impuestos Internos, 2002).

Detalle	**Costo**	**Años Depreciables Acelerado**	**Monto Mensual**
Cocina	$299.990	3	$8.333
Refrigerador	$229.990	3	$6.389
Desbrozadora	$229.990	2	$19.166

Tabla 8: Detalle de Depreciación Acelerada de Activos.
Fuente: Elaboración Propia.

11.3. Ingresos

Para la estimación de ingresos se diseñan propuestas de grupos tipo promedio en base a la información obtenida de la entrevista.

Se construyen dos grupos tipo, de viernes a domingo (alta demanda) se considera reserva B2C, es decir el precio de admisión es estándar. Para días de baja demanda se le asocia la situación B2C + descuento, el cual paga un 10 % menos del costo de admisión al centro de eventos.

Por lo tanto los grupos tipo se resumen en la siguiente tabla:

Situación	**Adultos**	**Niños**	**Ingreso por Grupo**
B2C	10	8	$200.000
B2C + Descuento	10	8	$180.000

Tabla 9: Resumen de Ingresos por Grupos Tipo.
Fuente: Elaboración Propia.

Estimación de Ingresos:

Para la estimación de ingresos, se ha diseñado un caso hipotético que asume el éxito de las estrategias de marketing de crecimiento y competitividad. Bajo este escenario, se proyecta los siguientes dias de reservas e ingresos. Cabe destacar que el ingreso estimado mensual es para temporada alta.

Periodo	R. B2C	R. B2C + Decuento	Ingreso Estimado M.	Horas Mensuales
1	12	5	$3.300.000	153
2	12	10	$4.400.000	198
3	12	15	$5.100.000	243
4	12	18	$5.640.000	270
5	12	18	$5.640.000	270

Tabla 10: Resumen de Estimación de Ingresos en el Horizone de Evaluación.
Fuente: Elaboración Propia.

11.4. Estimación de Costos

Para los costos del centro de eventos, estos se presentan como remuneraciones, servicios básicos, insumos operativos, arriendo y servicios complementarios.

Remuneraciones

Las remuneraciones se calculan en función de las HH (horas hombre) requeridas por el centro de eventos. El pago por la prestación de servicios se realiza mediante boletas de honorarios para el ayudante, ayudante administrativo y salvavidas. Ajustándose a la normativa vigente en materia de contratación y pagos.

Para calcular las remuneraciones del personal a tiempo completo (FT), se aplica un porcentaje adicional sobre el sueldo líquido. Este porcentaje se determina con base en la regulación legal vigente y se establece en la siguiente tabla:

Detalle	Porcentaje
Fondo de pensiones AFP	10 %
Comisión AFP	1 %
Fonasa o Isapre	7 %
Seguro de Cesantía	2,4 %
Seguro de Accidentes	0,9 %
Seguro de Invalidez y Sobrevivencia	1,4 %
Total	**22,7** %

Tabla 11: Porcentajes para Determinar Sueldo Imponible Personal Tiempo Completo.
Fuente: Elaboración Propia.

Para el personal de tiempo parcial (PT) se emite boletas de honorarios, la cual para calcular sueldo bruto se aplica el siguiente porcentaje en base a la regulación legal:

Detalle	Porcentaje
Boleta de Honorarios	14,5 %

Tabla 12: Porcentajes para Determinar Sueldo Imponible Personal Tiempo Parcial.
Fuente: Elaboración Propia.

En base a las HH (horas hombre) necesarias para el centro de eventos, se determina el sueldo bruto y la modalidad con la que se debe emplear al personal, esto se resume en la siguiente tabla:

Personal	**HH Mensuales**	**Precio Unitario**	**Sueldo Liquido**	**Sueldo Bruto**
Gerente General (FT)	176	$4.000	$704.000	$869.565
Ayudante Admin. (PT)	120	$4.000	$480.000	$561.404
Salvavidas (FT)	176	$3.056	$537.856	$659.460
Salvavidas (PT)	100	$3.056	$305.600	$357.427
Ayudante (PT)	80	$3.056	$244.480	$285.942

Tabla 13: Resumen Remuneraciones por Cargo, Fuente: Elaboración Propia.

Durante el primer año de operación, la dotación de personal se limita al gerente general, el salvavidas a tiempo completo y el ayudante de limpieza.

A partir del segundo año, se incorpora el equipo completo de personal para cubrir las necesidades de la temporada alta y al aumento de demanda proyectado. Es importante señalar que la piscina opera solo en temporada alta por lo que la dotación de personal se reduce a los roles de gerente general y ayudante durante las temporadas bajas.

Caso	**Costo Total Remuneraciones**
Temporada Alta Primer Año	$1.814.967
Temporada Baja	$1.155.507
Temporada Alta Segundo Año en Adelante)	$2.733.798

Tabla 14: Costos por Sueldos Mensuales.
Fuente: Elaboración Propia.

Costos Servicios Básicos e Insumos Operativos

Los costos por servicios básicos e insumos operativos son vitales, ya que incluyen servicios esenciales como luz y agua, así como materiales para mantener limpios los espacios y la piscina.

Detalle	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Costo Total**
Agua	250 m3	$500	$125.000
Luz	412 kWh	$250	$103.000
Cloro	5 Kg	$5.000	$25.000
Limpia Piso	10 L	$878	$8.780
Sulfato de Cobre	2 Kg	$11.950	$23.900
Clear Shock	5 Kg	$11.990	$59.950
Papel Higienico	10 u	$2.085	$20.850
Bolsas de Basura	3 u	$1.550	$4.650
Fertilizante de Pasto	5 Kg	$3.690	$18.450
		Costo Total	**$382.580**

Tabla 15: Resumen de Costos Operativos.
Fuente: Elaboración Propia.

Costos de Arriendo y Servicios Complementarios

Se considera también los costos mensuales de arriendo, publicidad y servicios de contabilidad.

Detalle	**Costo Total**
Servicio de Contabilidad	$50.000
Publicidad	$120.000
Arriendo del Espacio	$350.000

Tabla 16: Resumen de Costos de Arriendo y Servicios Complementarios.
Fuente: Elaboración Propia.

11.5. Cálculo de Tasa de Descuento

Para determinar la tasa de descuento aplicable al proyecto, se utiliza el modelo de valorización de activos de capital (CAPM), el cual permite estimar el rendimiento exigido por los accionistas en función del riesgo sistemático asociado. Dado que la empresa no opera con financiamiento externo, se emplea un beta desapalancado, el cual representa exclusivamente el riesgo operativo del negocio, sin considerar el efecto de la deuda financiera. Según los datos globales publicados por Damodaran (2025a), el beta desapalancado para la industria del entretenimiento y esparcimiento es de 0,93.

La prima de riesgo país para Chile asciende a un 5,46 %, conforme a las estimaciones de Damodaran (2025b). Por último, la tasa libre de riesgo utilizada es de un 5,55 % anual, correspondiente a la tasa promedio de los bonos del Banco Central de Chile a 5 años plazo, disponible en el sistema estadístico SIETE, la cual representa el rendimiento base libre de riesgo de inversión en moneda local (Banco Central de Chile, 2025).

$$Ke = 0,0555 + 0,93 * 0,0546 \tag{2}$$

$$Ke = 0,106278 \approx 0,11 \tag{3}$$

11.6. Supuestos

-Se considera temporada baja desde mayo hasta octubre y temporada alta desde noviembre hasta abril.

-Durante la temporada baja, tanto los ingresos como los costos de insumos operativos experimentan una reducción del 40 % en comparación con los de temporada alta.

-El pago de patente comercial se realiza semestralmente. Su valor anual se establece en un 5 % de la inversión inicial del proyecto, con la opción de efectuar los pagos dos veces al año.

-Para la inflación se considera un promedio de los últimos diez años en Chile, siendo este de 4,4 % anual. Se considera que afecta tanto a los ingresos y costos. (Véase anexo Figura 14.3)

-La tasa de descuento para los flujos de caja es de un 11 % por ciento.

-Anualmente se invierte $1.000.000 para la mejora o mantención de los espacios físicos, esto se aplica desde el año dos.

-Se considera depreciación acumulada para aquellos insumos que se pueden depreciar en base a normativa tributaria vigente.

11.7. Flujos de Caja

Flujo de Caja Mensual

		Temporada Alta						Temporada Baja					
	Periodo 0	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
(+) Ingresos Operacionales		$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000
(-) Insumos Operativos		$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -229.242	$ -229.242	$ -229.242	$ -229.242	$ -229.242	$ -229.242
(-) Arriendo		$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000
(-) Patente Comercial		$ -81.639	-	-	-	-	-	$ -81.639	-	-	-	-	-
(-) Sueldos Personal		$-1.814.967	$ -1.814.967	$ -1.814.967	$-1.814.967	$-1.814.967	$-1.814.967	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507
(-) Serivio de Contabilidad		$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000
(-) Marketing		$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000
(-) Pérdida Ejercicio Anterior		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Depreciación		$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888
UAI		$ 467.437	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 7.725	$ 89.364	$ 89.364	$ 89.364	$ 89.364	$ 89.364
Impuestos (25%)		$ -116.859	$ -137.269	$ -137.269	$ -137.269	$ -137.269	$ -137.269	$ -1.931	$ -22.341	$ -22.341	$ -22.341	$ -22.341	$ -22.341
UDI		$ 350.578	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 5.794	$ 67.023	$ 67.023	$ 67.023	$ 67.023	$ 67.023
(+) Depreciación	-	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888
(+) Pérdida Ejercicio Anterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión	$-3.265.540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	$-3.265.540	$ 384.465	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 39.681	$ 100.910	$ 100.910	$ 100.910	$ 100.910	$ 100.910
Flujo de Caja Neto Acumulado	$-3.265.540	$-2.881.075	$ -2.435.381	$ -1.989.687	$-1.543.992	$-1.098.298	$ -652.604	$ -612.923	$ -512.013	$ -411.103	$ -310.193	$ -209.282	$ -108.372

Figura 11.1: Flujo de caja mensual.
Fuente: elaboración propia

Indicador	Resultado
VAN	$-1.236.426
TIR	-0,72 %
PAYBACK	-

Tabla 17: Resumen de Indicadores Caso Base Primer Año.
Fuente: Elaboración Propia.

Flujo de Caja Anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos Operacionales		$ 31.680.000	$ 44.098.560	$ 51.114.240	$ 56.526.336	$ 56.526.336
(-) Insumos Operativos		$ -3.667.872	$ -3.829.258	$ -3.997.746	$ -4.173.647	$ -4.357.287
(-)Arriendo		$ -4.200.000	$ -4.384.800	$ -4.577.731	$ -4.779.151	$ -4.989.434
(-) Patente Comercial		$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277
(-) Sueldos Personal		$ -17.822.844	$ -24.362.607	$ -25.434.561	$ -26.553.682	$ -27.722.044
(-) Servicio de Contabilidad		$ -600.000	$ -626.400	$ -653.962	$ -682.736	$ -712.776
(-) Publicidad		$ -1.152.000	$ -1.202.688	$ -1.255.606	$ -1.310.853	$ -1.368.530
(-) Pérdida Ejercicio Anterior		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) Depreciación		$ -406.650	$ -406.650	$-176.660	-	-
UAI		$ 3.667.357	$ 9.122.880	$ 14.854.697	$ 18.862.990	$ 17.212.987
Impuestos (25%)		$ -916.839	$ -2.280.720	$ -3.713.674	$ -4.715.748	$ -4.303.247
UDI		$ 2.750.518	$ 6.842.160	$ 11.141.023	$ 14.147.243	$ 12.909.740
(+) Depreciación		$ 406.650	$ 406.650	$ 176.660		
(+) Pérdida Ejercicio Anterior						
(-) Inversión	$ -3.265.540		$ -1.000.000	$ -1.000.000	$ -1.000.000	$ -1.000.000
Flujo de Caja	**-$3.265.540**	**$3.157.168**	**$6.248.810**	**$10.317.683**	**$13.147.243**	**$11.909.740**
Flujo de Caja Acumulado	**-$3.265.540**	**-$108.372**	**$6.140.438**	**$16.458.121**	**$29.605.363**	**$41.515.104**

Figura 11.2: Flujo de Caja Anual.
Fuente : Elaboración Propia

Indicador	Resultado
VAN	$27.922.978
TIR	154,15 %
PAYBACK	Año 2, Mes 1

Tabla 18: Resumen de Indicadores Caso Base Cinco Años.
Fuente: Elaboración Propia.

11.8. Análisis de Sensibilidad

El análisis económico efectuado considera únicamente uno de los múltiples escenarios factibles, por lo que resulta necesario llevar a cabo un análisis de sensibilidad.

Dicho procedimiento consiste fundamentalmente en re calcular los flujos de caja y el valor actual neto (VAN) del proyecto al modificar una variable determinada, con el objetivo de evaluar el impacto que dichos cambios generan en las proyecciones sobre la rentabilidad del proyecto.

11.8.1. Variación de Demanda

La demanda constituye la variable principal y más influyente en la viabilidad económica de un centro de eventos, dado su impacto directo en los ingresos operacionales. La sensibilidad del proyecto a las fluctuaciones de la demanda será evaluada mediante la definición de escenarios optimista y pesimista, los cuales se construirán a partir de la modificación de dos parámetros clave: el número promedio de asistentes por evento y/o la cantidad de días de arriendo ocupados al mes.

Para cada escenario, se establecerán hipótesis específicas que justifiquen las variaciones propuestas y se cuantificará su impacto en el flujo de caja del proyecto.

Caso Optimista

Dentro del escenario optimista, la gestión proactiva de la demanda en temporada baja se considera un factor diferenciador crucial. Se justifica que, debido al sólido posicionamiento alcanzado por el centro de eventos y a la efectividad intrínseca de sus campañas de marketing innovadoras y personalizadas, el impacto de la estacionalidad se reducirá drásticamente. En lugar de la caída del 40 % experimentada en el caso base, la demanda en temporada baja solo se verá reducida en un 20 %, lo que evidencia la capacidad del centro para mantener un alto nivel de actividad operativa y rentabilidad durante todo el año.

En base a este caso optimista se modifica el siguiente supuesto:

-En temporada baja los ingresos y costos operativos se reducen un 20 %.

		Temporada Alta						Temporada Baja					
	Periodo 0	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
(+) Ingresos Operacionales		$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 2.640.000	$ 2.640.000	$ 2.640.000	$ 2.640.000	$ 2.640.000	$ 2.640.000
(-) Insumos Operativos		$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -305.656	$ -305.656	$ -305.656	$ -305.656	$ -305.656	$ -305.656
(-) Arriendo		$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000
(-) Patente Comercial		$ -81.639	-	-	-	-	-	$ -81.639	-	-	-	-	-
(-) Sueldos Personal		$-1.814.967	$ -1.814.967	$ -1.814.967	$-1.814.967	$-1.814.967	$-1.814.967	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507
(-) Serivio de Contabilidad		$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000
(-) Marketing		$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000
(-) Pérdida Ejercicio Anterior		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Depreciación		$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888
UAI		$ 467.437	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 591.311	$ 672.950	$ 672.950	$ 672.950	$ 672.950	$ 672.950
Impuestos (25%)		$ -116.859	$ -137.269	$ -137.269	$ -137.269	$ -137.269	$ -137.269	$ -147.828	$ -168.237	$ -168.237	$ -168.237	$ -168.237	$ -168.237
UDI		$ 350.578	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 443.483	$ 504.712	$ 504.712	$ 504.712	$ 504.712	$ 504.712
(+) Depreciación	-	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888
(+) Pérdida Ejercicio Anterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión	$-3.265.540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	$-3.265.540	$ 384.465	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 477.371	$ 538.600	$ 538.600	$ 538.600	$ 538.600	$ 538.600
Flujo de Caja Neto Acumulado	$-3.265.540	$-2.881.075	$ -2.435.381	$ -1.989.687	$-1.543.992	$-1.098.298	$ -652.604	$ -175.233	$ 363.366	$ 901.966	$ 1.440.566	$ 1.979.165	$ 2.517.765

Figura 11.3: Flujo de Caja Mensual.
Fuente Elaboración Propia

Indicador	Resultado
VAN	$-246.452
TIR	9,48 %
PAYBACK	Mes 8

Tabla 19: Resumen de Indicadores Caso Optimista Primer Año.
Fuente: Elaboración Propia.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos Operacionales		$ 35.640.000	$ 49.610.880	$ 57.503.520	$ 63.592.128	$ 63.592.128
(-) Insumos Operativos		$ -4.126.356	$ -4.307.916	$ -4.497.464	$ -4.695.352	$ -4.901.948
(-)Arriendo		$ -4.200.000	$ -4.384.800	$ -4.577.731	$ -4.779.151	$ -4.989.434
(-) Patente Comercial		$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277
(-) Sueldos Personal		$ -17.822.844	$ -24.362.607	$ -25.434.561	$ -26.553.682	$ -27.722.044
(-) Servicio de Contabilidad		$ -600.000	$ -626.400	$ -653.962	$ -682.736	$ -712.776
(-) Publicidad		$ -1.152.000	$ -1.202.688	$ -1.255.606	$ -1.310.853	$ -1.368.530
(-) Pérdida Ejercicio Anterior		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) Depreciación		$ -406.650	$ -406.650	$-176.660	-	-
UAI		$ 7.168.873	$ 14.156.543	$ 20.744.259	$ 25.407.077	$ 23.734.118
Impuestos (25%)		$ -1.792.218	$ -3.539.136	$ -5.186.065	$ -6.351.769	$ -5.933.530
UDI		$ 5.376.655	$ 10.617.407	$ 15.558.194	$ 19.055.307	$ 17.800.589
(+) Depreciación		$ 406.650	$ 406.650	$ 176.660		
(+) Pérdida Ejercicio Anterior						
(-) Inversión	$ -3.265.540		$ -1.000.000	$ -1.000.000	$ -1.000.000	$ -1.000.000
Flujo de Caja	**-$3.265.540**	**$5.783.305**	**$10.024.057**	**$14.734.854**	**$18.055.307**	**$16.800.589**
Flujo de Caja Acumulado	**-$3.265.540**	**$2.517.765**	**$12.541.822**	**$27.276.676**	**$45.331.983**	**$62.132.572**

Figura 11.4: Flujo de Caja Anual.
Fuente: Elaboración Propia

Indicador	Resultado
VAN	$42.718.314
TIR	230,74 %
PAYBACK	Año 1

Tabla 20: Resumen de Indicadores Caso Optimista Cinco Años.
Fuente: Elaboración Propia.

Caso Pesimista

En el escenario pesimista, se anticipa que las reservas durante los días de baja demanda se verán severamente afectadas. A pesar de los esfuerzos intensificados en marketing competitivo y estrategias de crecimiento, se prevé que el centro de eventos no logrará superar el arriendo de más de un día en los periodos de baja demanda de la temporada alta (lunes a jueves). Esta limitación se atribuye principalmente a restricciones de tiempo significativas en el segmento objetivo (por ejemplo compromisos laborales o personales), lo que reduce drásticamente su disponibilidad para asistir a eventos en días de baja demanda.

En base a esta condición, la dotación de personal considera al gerente general, salvavidas de tiempo completo y al ayudante, también los ingresos quedan de la siguiente forma:

Periodo	R. B2C	R. B2C + Decuento	Ingreso Estimado	Horas Mensuales
1	12	5	$3.300.000	153
2	12	5	$3.300.000	153
3	12	5	$3.300.000	153
4	12	5	$3.300.000	153
5	12	5	$3.300.000	153

Tabla 21: Resumen de Ingresos Esperados Caso Pesimista.
Fuente: Elaboración Propia.

		Temporada Alta						Temporada Baja					
	Periodo 0	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
(+) Ingresos Operacionales		$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000	$ 1.980.000
(-) Insumos Operativos		$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -382.070	$ -229.242	$ -229.242	$ -229.242	$ -229.242	$ -229.242	$ -229.242
(-) Arriendo		$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000	$ -350.000
(-) Patente Comercial		$ -81.639	-	-	-	-	-	$ -81.639	-	-	-	-	-
(-) Sueldos Personal		$-1.814.967	$ -1.814.967	$ -1.814.967	$-1.814.967	$-1.814.967	$-1.814.967	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507	$-1.155.507
(-) Serivio de Contabilidad		$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000	$ -50.000
(-) Marketing		$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000	$ -72.000
(-) Pérdida Ejercicio Anterior		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Depreciación		$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888	$ -33.888
UAI		$ 467.437	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 549.076	$ 7.725	$ 89.364	$ 89.364	$ 89.364	$ 89.364	$ 89.364
Impuestos (25%)		$ 116.859	$ 137.269	$ 137.269	$ 137.269	$ 137.269	$ 137.269	$ 1.931	$ 22.341	$ 22.341	$ 22.341	$ 22.341	$ 22.341
UDI		$ 350.578	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 411.807	$ 5.794	$ 67.023	$ 67.023	$ 67.023	$ 67.023	$ 67.023
(+) Depreciación	-	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888	$ 33.888
(+) Pérdida Ejercicio Anterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión	$-3.265.540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	$-3.265.540	$ 384.465	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 445.694	$ 39.681	$ 100.910	$ 100.910	$ 100.910	$ 100.910	$ 100.910
Flujo de Caja Neto Acumulado	$-3.265.540	$-2.881.075	$ -2.435.381	$ -1.989.687	$-1.543.992	$-1.098.298	$ -652.604	$ -612.923	$ -512.013	$ -411.103	$ -310.193	$ -209.282	$ -108.372

Figura 11.5: Flujo de Caja Mensual.
Fuente: Elaboración Propia

Indicador	Resultado
VAN	$-970.156
TIR	2,22 %
PAYBACK	Mes 10

Tabla 22: Resumen de Indicadores Caso Pesimista Primer Año.
Fuente: Elaboración Propia.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos Operacionales		$ 31.680.000	$ 33.073.920	$ 34.529.172	$ 36.048.456	$ 37.634.588
(-) Insumos Operativos		$ -3.667.872	$ -3.829.258	$ -3.997.746	$ -4.173.647	$ -4.357.287
(-)Arriendo		$ -4.200.000	$ -4.384.800	$ -4.577.731	$ -4.779.151	$ -4.989.434
(-) Patente Comercial		$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277	$ -163.277
(-) Sueldos Personal		$ -17.822.844	$ -18.607.049	$ -19.425.759	$ -20.280.493	$ -21.172.834
(-) Servicio de Contabilidad		$ -600.000	$ -626.400	$ -653.962	$ -682.736	$ -712.776
(-) Publicidad		$ -1.152.000	$ -1.202.688	$ -1.255.606	$ -1.310.853	$ -1.368.530
(-) Pérdida Ejercicio Anterior		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) Depreciación		$ -406.650	$ -406.650	$-176.660	-	-
UAI		$ 3.667.357	$ 3.853.797	$ 4.278.431	$ 4.658.300	$ 4.870.449
Impuestos (25%)		$ -916.839	$ -963.449	$ -1.069.608	$ -1.164.575	$ -1.217.612
UDI		$ 2.750.518	$ 2.890.348	$ 3.208.824	$ 3.493.725	$ 3.652.837
(+) Depreciación		$ 406.650	$ 406.650	$ 176.660		
(+) Pérdida Ejercicio Anterior						
(-) Inversión	$ -3.265.540		$ -1.000.000	$ -1.000.000	$ -1.000.000	$ -1.000.000
Flujo de Caja	**-$3.265.540**	**$3.157.168**	**$2.296.998**	**$2.385.484**	**$2.493.725**	**$2.652.837**
Flujo de Caja Acumulado	**-$3.265.540**	**-$108.372**	**$2.188.626**	**$4.574.109**	**$7.067.834**	**$9.720.671**

Figura 11.6: Flujo de Caja Anual, elaboración propia

Indicador	Resultado
VAN	$6.404.319
TIR	79,54 %
PAYBACK	Año 2, Mes 1

Tabla 23: Resumen de Indicadores Caso Base Cinco Años, Fuente: Elaboración Propia.

11.9. Análisis de Resultados

En el escenario base, el proyecto demostró una sólida viabilidad financiera, con un Valor Actual Neto (VAN) de $27.922.978, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 165,15 %, y un Periodo de Recuperación (Payback) en el primer mes del segundo año. Estos resultados indican que la inversión no solo recupera el capital invertido, sino que también genera un excedente económico significativo, con una rentabilidad atractiva.

El escenario optimista arrojó resultados aún más favorables, evidenciando una gestión proactiva de la demanda en temporada baja y la efectividad de las campañas de marketing. En este caso, el VAN se incrementó a $42.718.314, y la TIR alcanzó un 230,74 %, con el Payback manteniéndose en el primer año. La reducción de la caída de la demanda en temporada baja de un 40 % a un 20 % en este escenario subraya la capacidad del centro para mantener un alto nivel de actividad y rentabilidad a lo largo del año.

Por el contrario, el escenario pesimista anticipó un impacto severo en las reservas durante los días de baja demanda, a pesar de los esfuerzos de marketing. Bajo estas condiciones, el VAN fue de $6.404.319, y la TIR se situó en un 79,54 %, con el Payback también en el primer mes del segundo año. Aunque los indicadores se mantienen positivos en este escenario, la limitación a no más de un día de arriendo en periodos de baja demanda durante la temporada alta (lunes a jueves) debido a restricciones de tiempo del segmento objetivo, demuestra la vulnerabilidad del proyecto ante condiciones adversas de demanda.

En resumen, el análisis de sensibilidad confirma la viabilidad del proyecto bajo diferentes condiciones, destacando su potencial de alta rentabilidad en escenarios favorables y su capacidad para mantener la viabilidad incluso frente a desafíos significativos en la demanda.

12. Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general evaluar la viabilidad técnica, estratégica y financiera para la implementación de un centro de eventos dirigido al segmento B2C en la comuna de Pirque, con una propuesta diferenciadora centrada en espacios al aire libre privado, pet friendly y con accesibilidad desde la zona urbana de la región Metropolitana. A través del desarrollo de las distintas etapas de análisis, se ha logrado demostrar de manera integral que el proyecto no solo es viable, sino también estratégico frente a las nuevas demandas del mercado.

Desde la perspectiva estratégica, el análisis externo (mediante herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter) evidenció un entorno favorable para el desarrollo del proyecto, sustentado en tendencias crecientes de consumo de experiencias al aire libre, cambios en las dinámicas familiares y un mayor interés por actividades recreativas. En paralelo, el análisis del centro de eventos permitió identificar fortalezas clave como la infraestructura existente, la diferenciación de la oferta y la validación previa hecha por el actor clave entrevistado. A través de la matriz FODA se determinaron rutas claras para el posicionamiento competitivo del centro de eventos, permitiendo proyectar estrategias de crecimiento.

En el ámbito comercial, el estudio de mercado confirmó que existe un público objetivo claramente definido, con disposición a pagar por servicios de reserva en un entorno natural y privado. La validación empírica a través de las opiniones del público objetivo y análisis de sus opiniones validó la propuesta de valor siendo coherente y atractiva, complementada por una estrategia de marketing digital segmentada y orientada a la conversión directa, utilizando plataformas como Instagram y TikTok.

Desde el punto de vista técnico, se desarrolló un diseño operativo eficiente, que incluye la selección del terreno, la definición de recursos humanos, y la calendarización de inversiones, gastos e ingresos. El modelo propuesto responde a criterios de eficiencia, escalabilidad y cumplimiento normativo, asegurando la sustentabilidad operativa del proyecto.

La evaluación financiera se desarrolló mediante la proyección de ingresos y egresos en un horizonte de cinco años, aplicando indicadores clave como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recuperación (Payback) en tres escenarios: base, optimista y pesimista.

En el escenario base, el proyecto presenta un VAN de $27.922.978, una TIR de 165,15 % y un Payback de un año y un mes, confirmando que el negocio genera rentabilidad superior al costo de capital y permite recuperar la inversión en un plazo razonable.

En el escenario optimista, que considera un aumento del 20 % en los ingresos, el VAN asciende a $42.718.314, la TIR alcanza un 230,74 % y el Payback se reduce al primer año, lo que demuestra una alta sensibilidad positiva y un sólido potencial de crecimiento si se logra un posicionamiento efectivo en el mercado.

En el escenario pesimista, con un nulo resultado del marketing y reservas mínimas, el proyecto aún mantiene un VAN positivo de $6.404.319, una TIR de 79,54 % y un Payback de un año y un mes, resultados que evidencian la resiliencia financiera del modelo incluso ante condiciones adversas.

Se concluye que el proyecto es estratégicamente alineado, comercialmente atractivo, técnicamente factible y financieramente rentable. La propuesta responde a una necesidad real del mercado, se sostiene financieramente en diversos escenarios y con el capital disponible de $5.000.000 se recomienda llevar a cabo el proyecto.

13. Anexos

PREGUNTAS ENTREVISTA

1) ¿Cómo fue su experiencia en el comienzo del centro de eventos?

2) ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó al iniciar?

3) ¿Qué factores considera que fueron claves para la permanencia del centro de eventos durante 10 años?

4) ¿Contaron desde un inicio con un plan de negocios formal? ¿Qué tan útil fue?

5) ¿Qué elementos considera esenciales en un modelo de negocios para un centro de eventos?

6) ¿Cómo fue la evolución de sus servicios o propuestas de valor en el tiempo?

7) ¿Cuáles fueron los principales gastos iniciales al comenzar? ¿Qué imprevistos financieros tuvieron?

8) ¿Qué indicadores financieros considera más relevantes para evaluar la rentabilidad del centro de eventos?

9) ¿Qué canales de marketing les han dado mejores resultados para captar clientes?

10) ¿Cómo identificaron su mercado objetivo? ¿Cómo ha cambiado?

11) ¿Qué estrategias han utilizado para diferenciarse de la competencia?

12) ¿Qué rol ha tenido el marketing digital y las redes sociales en su crecimiento?

13) ¿Qué importancia le dan a la experiencia del cliente en su estrategia de fidelización?

14) ¿Qué cambios del entorno le han impactado más en los últimos años?

15) ¿Cuáles cree que son los errores más comunes en este tipo de emprendimientos?

16) ¿Cómo visualiza el futuro del rubro en Pirque?

17) ¿Ingreso medio por semana/mes?

18) ¿Cuándo comienza la temporada alta/baja?

19) ¿Cuánto personal es óptimo para operar el centro de eventos?

Figura 13.1: Listado de Preguntas.
Fuente: Elaboración Propia

Date updated:	*05-ene-25*	
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu	
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures	Global
Home Page:	http://www.damodaran.com	
Data website:	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html	
Companies in each industry:	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls	
Variable definitions:	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm	
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?		Marginal
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use		25,32%

Industry Name	*Number of firms*	*Beta*	*D/E Ratio*	*Effective Tax rate*	*Unlevered beta*	*Cash/Firm value*
Bank (Money Center)	621	0,80	265,04%	22,17%	0,27	31,09%
Entertainment	748	1,06	17,70%	8,55%	**0,93**	6,30%
Software (Entertainment)	311	1,26	3,84%	11,46%	1,22	2,57%

Figura 13.2: Beta Desapalancado.
Fuente: (Damodaran, A. 2025a)

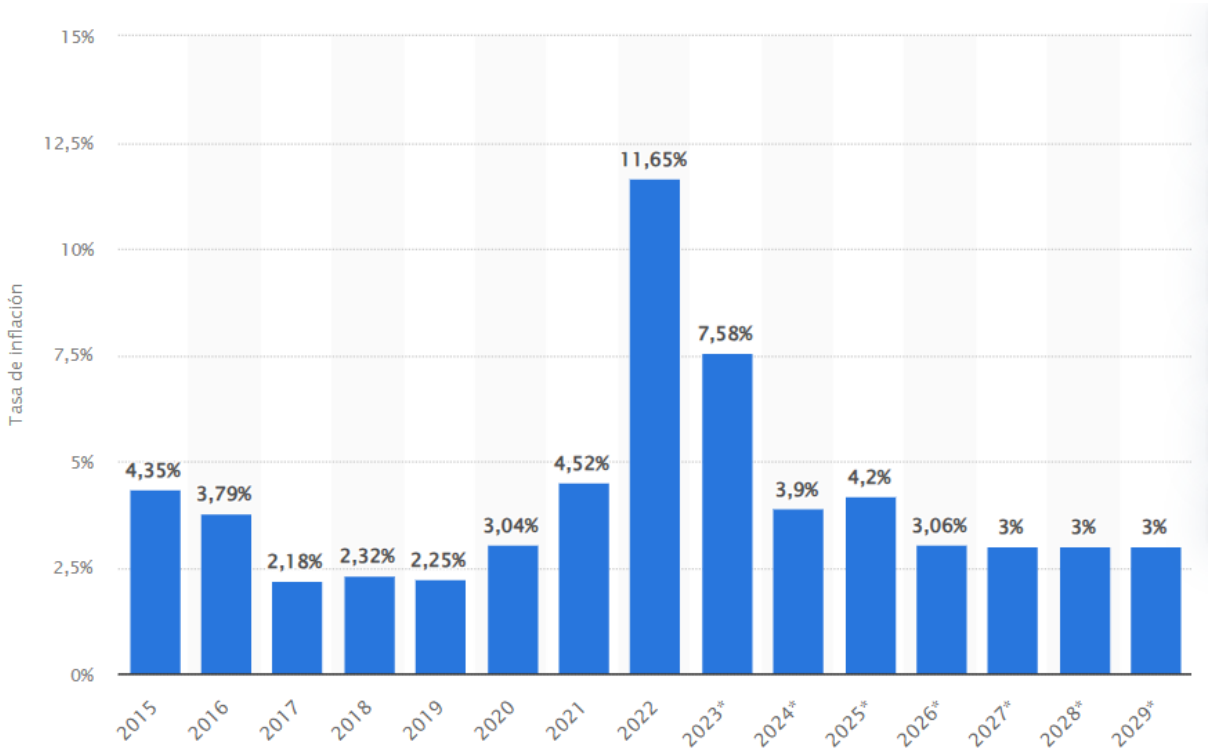


Figura 13.3: Historial de Inflación Anual.
Fuente: (Chile.Statista, s.f.).

Country	*Adj. Default Spread*	*Equity Risk Premium*	*Country Risk Premium*	*Corporate Tax Rate*	Moody's rating
Abu Dhabi	0.49%	4.99%	0.66%	15.00%	Aa2
Albania	3.56%	9.13%	4.80%	15.00%	Ba3
Algeria	2.98%	8.35%	4.02%	15.00%	NR
Andorra (Principality of)	1.58%	6.46%	2.13%	18.98%	Baa1
Angola	6.44%	13.01%	8.68%	25.00%	B3
Anguilla	6.01%	12.44%	8.11%	25.23%	NR
Antigua & Barbuda	6.01%	12.43%	8.10%	25.23%	NR
Argentina	11.88%	20.35%	16.02%	35.00%	Ca
Armenia	3.56%	9.13%	4.80%	18.00%	Ba3
Aruba	2.18%	7.26%	2.93%	25.00%	Baa3
Australia	0.00%	4.33%	0.00%	30.00%	Aaa
Austria	0.40%	4.86%	0.53%	24.00%	Aa1
Azerbaijan	2.48%	7.67%	3.34%	20.00%	Ba1
Bahamas	4.46%	10.34%	6.01%	0.00%	B1
Bahrain	5.45%	11.67%	7.34%	0.00%	B2
Bangladesh	5.45%	11.67%	7.34%	30.00%	B2
Barbados	6.44%	13.01%	8.68%	5.50%	B3
Belarus	17.50%	27.92%	23.59%	18.00%	C
Belgium	0.59%	5.13%	0.80%	25.00%	Aa3
Belize	7.43%	14.34%	10.01%	28.53%	Caa1
Benin	4.46%	10.34%	6.01%	30.00%	B1
Bermuda	0.84%	5.46%	1.13%	0.00%	A2
Bolivia	9.91%	17.68%	13.35%	25.00%	Caa3
Bosnia and Herzegovina	6.44%	13.01%	8.68%	10.00%	B3
Botswana	1.19%	5.93%	1.60%	22.00%	A3
Brazil	2.48%	7.67%	3.34%	34.00%	Ba1
British Virgin Islands	6.01%	12.44%	8.11%	25.23%	NR
Brunei	0.59%	5.13%	0.80%	34.00%	NR
Bulgaria	1.58%	6.46%	2.13%	10.00%	Baa1
Burkina Faso	7.43%	14.34%	10.01%	28.00%	Caa1
Cambodia	5.45%	11.67%	7.34%	20.00%	B2
Cameroon	7.43%	14.34%	10.01%	33.00%	Caa1
Canada	0.00%	4.33%	0.00%	26.50%	Aaa
Cape Verde	5.45%	11.67%	7.34%	0.00%	B2
Cayman Islands	0.59%	5.13%	0.80%	0.00%	Aa3
Channel Islands	0.83%	5.45%	1.12%	24.78%	NR
Chile	0.84%	5.46%	1.13%	27.00%	A2
China	0.70%	5.27%	0.94%	25.00%	A1
Colombia	1.89%	6.87%	2.54%	35.00%	Baa2

Figura 13.4: Datos de Prima de Riesgo Por Paises
Fuente: (Damodaran, A. 2025b)



Figura 13.5: Tasa de Interés de Bonos a Cinco años en Chile.
Fuente: (Banco Central de Chile. 2025)

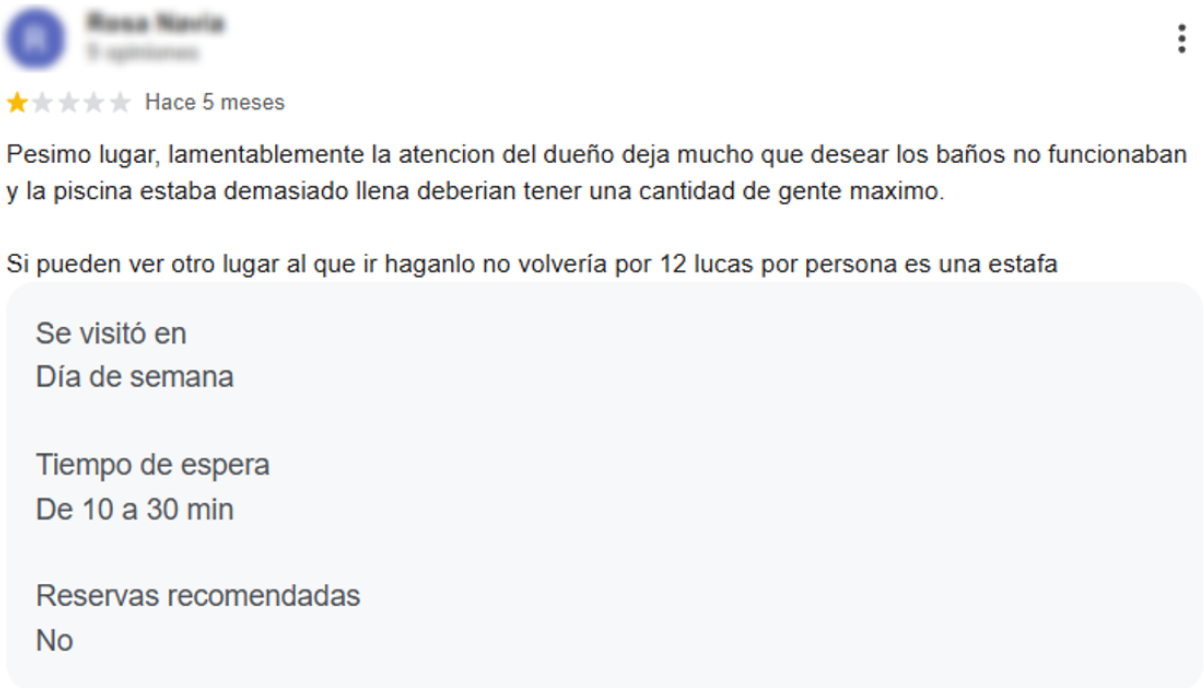


Figura 13.6: Opiniones Centro de Eventos.

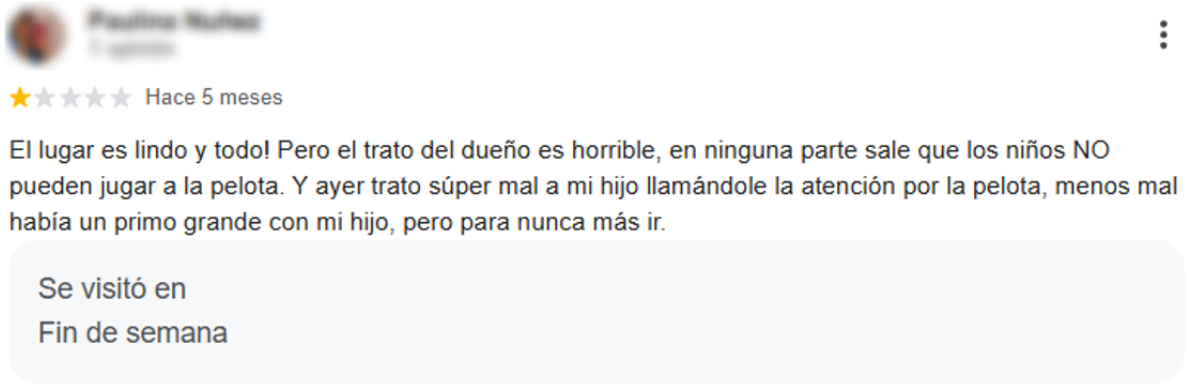


Figura 13.7: Opiniones Centro de Eventos.

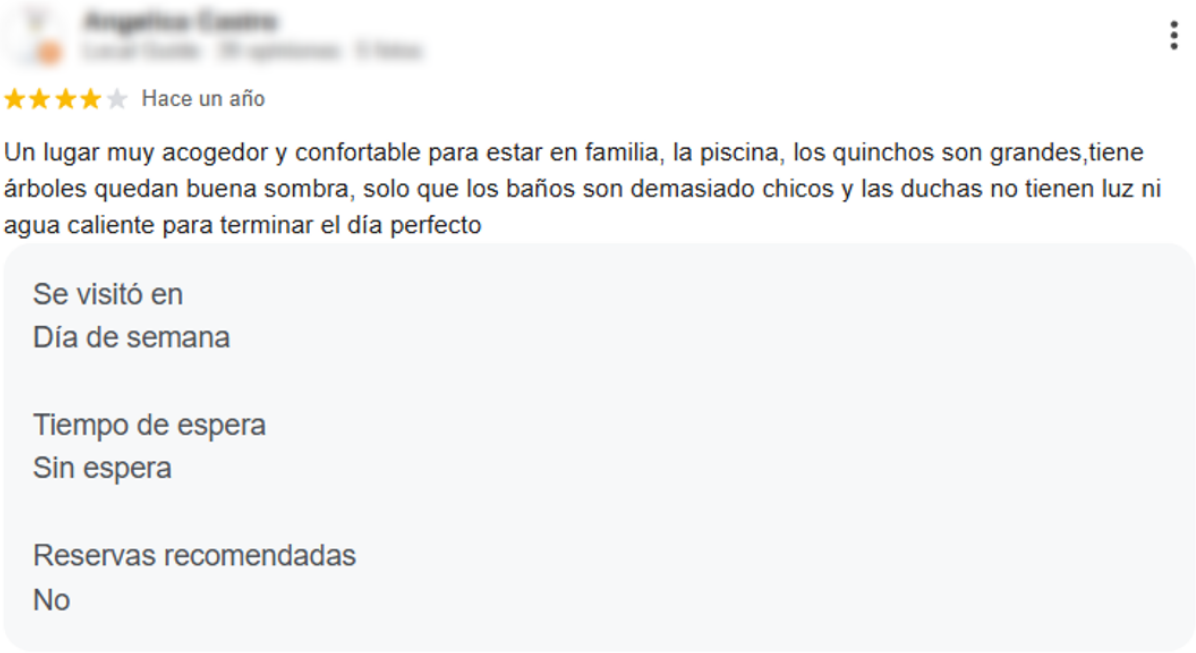


Figura 13.8: Opiniones Centro de Eventos.

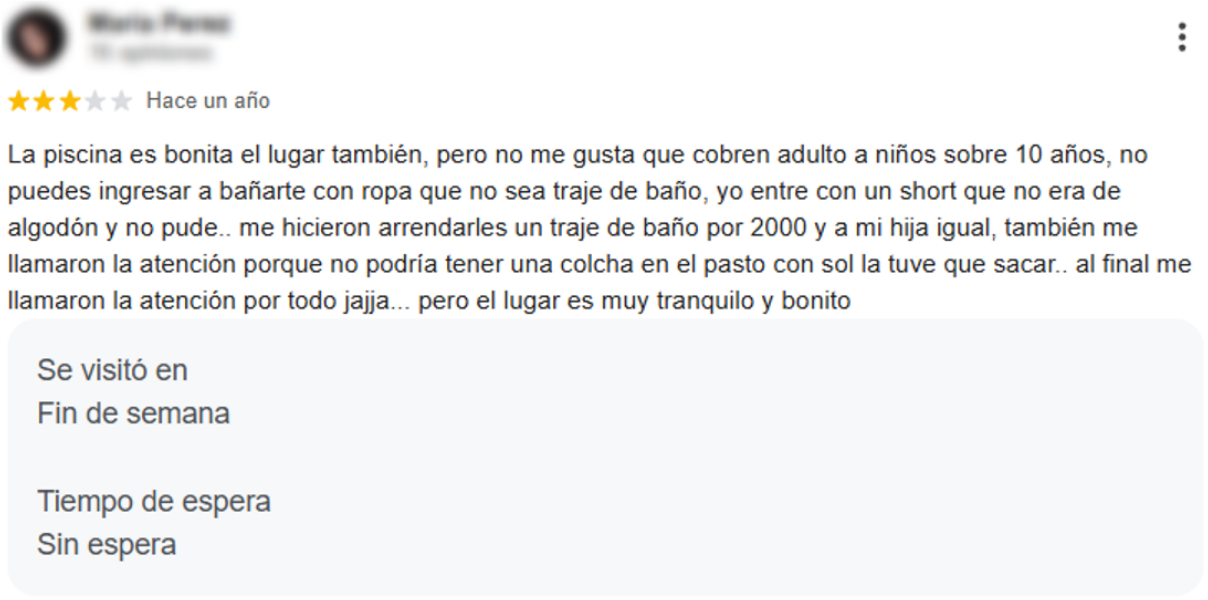


Figura 13.9: Opiniones Centro de Eventos Extraido de Google Reviews.

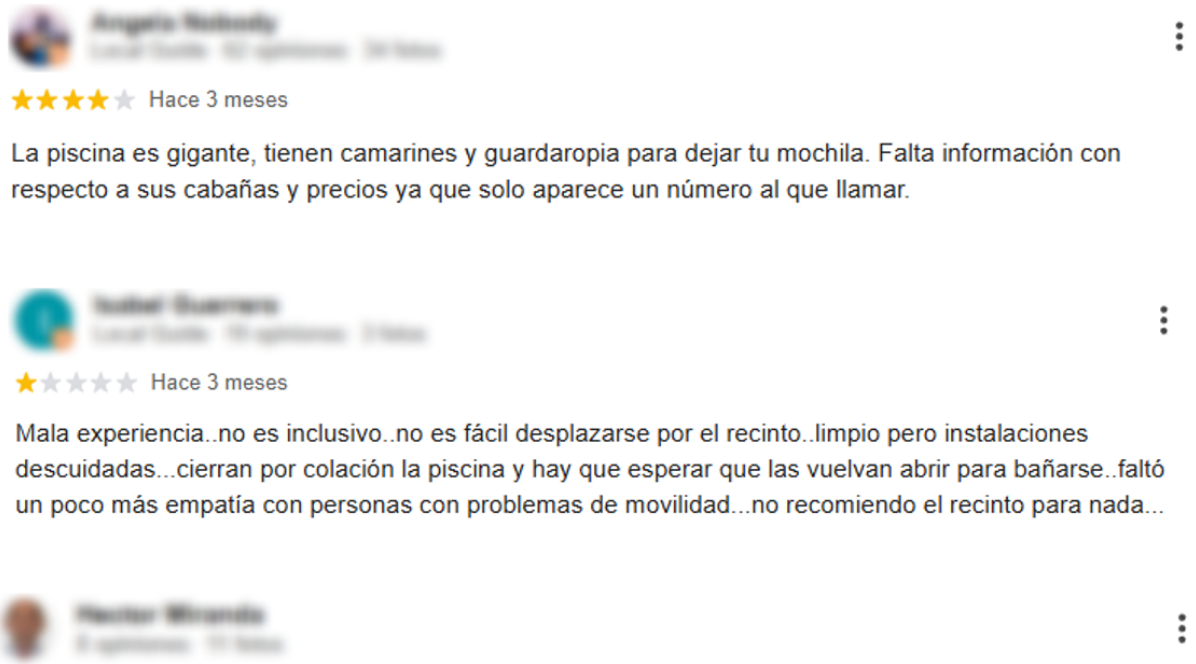


Figura 13.10: Opiniones Centro de Eventos Extraido de Google Reviews.

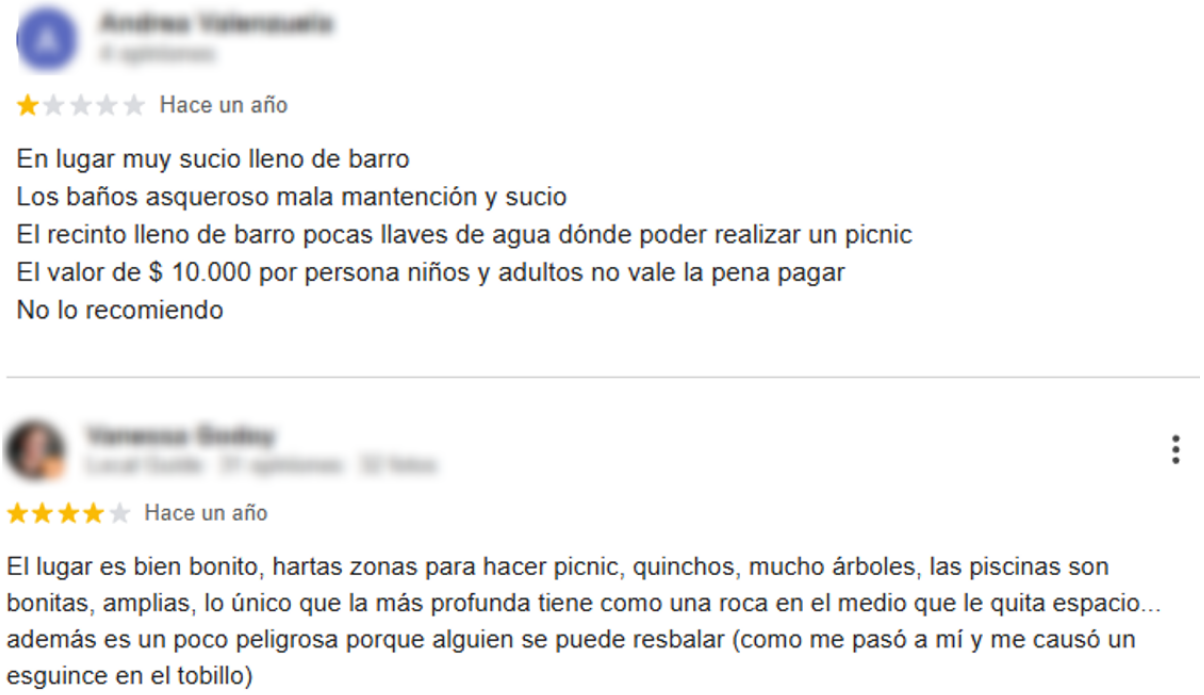


Figura 13.11: Opiniones Centro de Eventos Extraido de Google Reviews.

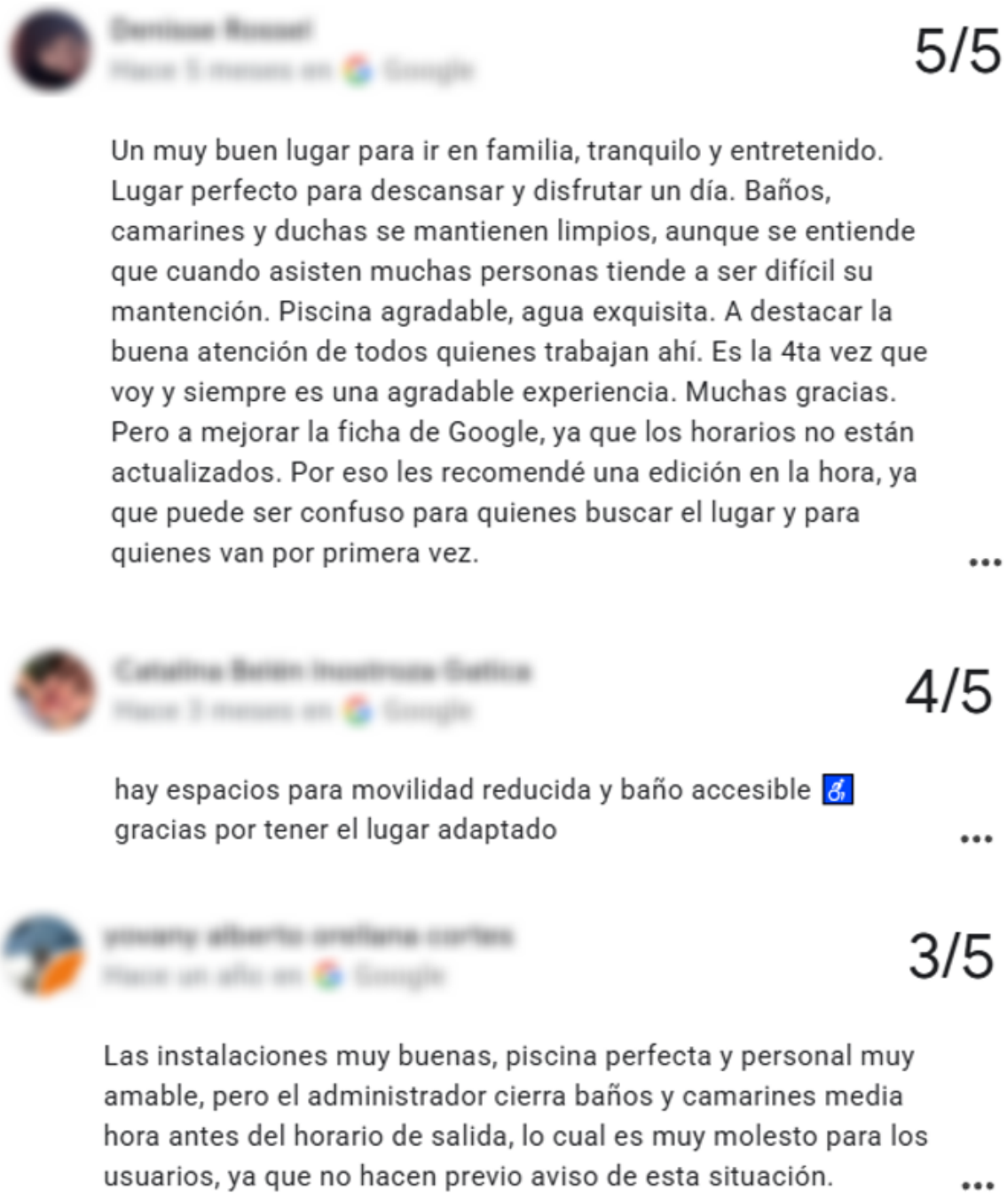


Figura 13.12: Opiniones Centro de Eventos Extraido de Google Reviews.



Figura 13.13: Opiniones Centro de Eventos Extraido de Google Reviews.

Referencias

[1] Acosta, J., David, H., Dorado, J., Guevara, J., & Jurado, I. (2019). *Herramientas para asesorar en emprendimiento. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AECID.* https://colombia.aecid.es/documents/88054/194305/Herramientas%2520para%2520asesoramiento%2520en%2520Emprendimiento.pdf/0356169e-4187-56a3-13ec-da644918af10

[2] *American Marketing Association. (2017). Definition of marketing. Recuperado de* https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/

[3] *Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2.* https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263

[4] *Análisis FODA. (s.f.). Análisis FODA. Recuperado el 2 de agosto de 2025, de* https://www.analisisfoda.com/

[5] *B2B International. (s.f.). What is the Value Proposition Canvas? Recuperado el 2 de agosto de 2025, de* https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/

[6] *Banco Central de Chile. (2025). Tasa de interés promedio mensual de operaciones en pesos: Depósitos a plazo 30-89 días [Cuadro TMS-15]. SIETE - Sistema de Información Estadística.* https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

[7] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). *Región Metropolitana de Santiago. Chile Nuestro País.*https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region13

[8] *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). Reporte comunal: Pirque.* https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2024&idcom=13202

[9] *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). Reporte Comunal.* https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2024&idcom=13202

[10] *Boston Consulting Group. (s.f.). The Growth-Share Matrix. Recuperado de* https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix

[11] *Cámara Chilena de la Construcción. (2005). Informativo técnico de la construcción N°1: Decreto Supremo N° 209 de 2002 del Ministerio de Salud. Gerencia de Estudios.* https://catalogo.extension.cchc.cl/documentos/documentos/18354.pdf

[12] Cárdenas, R. (2023, julio 27). *Índice Gini de desigualdad llega a su menor nivel desde que hay registro por alza de ingresos de grupos más pobres. La Tercera.* https://www.latercera.com/earlyaccess/noticia/indice-gini-de-desigualdad-llega-a-su-menor-nivel-desde-que-hay-registro-por-alza-de-in
4UYJBPJMQZAMVBNDZ65DEL53P4/

[13] *Corfo. (s.f.). Sobre Corfo.* https://www.corfo.cl/sites/cpp/sobrecorfo

[14] *Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). International Marketing (10th ed.). Cengage Learning.*

[15] *Damodaran, A. (2025a). Levered and unlevered betas by industry – Global. NYU Stern School of Business.* https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/leverbetas.html

[16] *Damodaran, A. (2025b). Country default spreads and risk premiums. NYU Stern School of Business.* https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

[17] *Dirección del Trabajo. (2018). Código del Trabajo: Texto refundido, coordinado y sistematizado al 8 de octubre de 2018. Ministerio del Trabajo y Previsión Social.* https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-117137_galeria_02.pdf

[18] Drucker, P. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. El Ateneo.*

[19] *Fernández, V. (2005). El modelo CAPM para distintos horizontes de tiempo. Revista Ingeniería de Sistemas, XIX, 7–18.* https://www.dii.uchile.cl/~ris/RISXIX/RISXIXpaper1.pdf

[20] *Ilustre Municipalidad de Pirque. Plan estratégico de turismo sustentable comunal de Pirque 2021–2025. (2021)* https://www.pirque.cl/wp-content/uploads/2023/07/Plan-Estrategico-Turistico-Sustentable-Pirque.pdf

[21] *Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos de marketing (11.ª ed.). Pearson Educación.*

[22] *Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). Principles of marketing (17th ed.). Pearson.*

[23] *Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson Educación.*

[24] *Kozak, M. (s.f.). Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations. CABI Digital Library.* https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20083015500

[25] *La Chinduja Club de Campo. (s.f.). Información, precios, horarios y restricciones.* https://www.lachinduja.cl

[26] *Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). Marketing (13th ed.). Cengage Learning.*

[27] *laslomasdesanvicente. (2010, 2 de septiembre). Las Lomas De San Vicente De Pirque.* https://laslomasdesanvicente.wordpress.com/?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAafNjrD87w35w34GDqLbgIEUMCYo6xA7GZejTbweLcU6mDWLU3Fcbz8eEhnaGw_aem_tmdiGeUpYZHzjfX5NSBo7Q

[28] *Marsh. (2025, febrero). Political risk report 2025. Marsh McLennan.* https://www.marsh.com/es/services/political-risk/insights/political-risk-report.html

[29] *McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. Jr. (1996). Marketing (11.ª ed.). IRWIN.*

[30] *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2024, noviembre 5). Informe de creación de empresas y cooperativas: Septiembre 2024.* https://www.economia.gob.cl/2024/11/05/informe-de-creacion-de-empresas-y-cooperativas-septiembre-2024.htm

[31] *Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.*

[32] *Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.*

[33] *Perrault, W. D., McCarthy, E. J., & Cannon, J. P. (2017). Basic marketing: A marketing strategy planning approach (20th ed.). McGraw-Hill Education.*

[34] *Piscinas Donde La Maty. (@piscinasdondelamaty). (s.f.). [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 2 de agosto de 2025, de* https://www.instagram.com/piscinasdondelamaty/

[35] *Quiero Emprender. (s.f.). Guía para la obtención de la patente municipal.* https://www.quieroemprender.cl/docs/guia.patente.municipal.pdf

[36] *Quevedo-Vázquez, J. O., Giler-Escandón, L. V., Ormaza-Andrade, J. E., González-Rodríguez, R. O., & Quevedo-Barros, M. R. (2019). El plan de marketing como herramienta de gestión en los procesos de comercialización. Política y Cultura, (29), 100–115.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164417

[37] *Rocas del Padre [@rocasdelpadre]. (s.f.). Posts [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 31 de mayo de 2025* https://www.instagram.com/rocasdelpadre/?hl=es

[38] *Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2010). Corporate finance (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.*

[39] *Rucamapu. (2025). Centro de eventos y parque recreativo. Recuperado el 3 de junio de 2025.* https://rucamapu.cl/

[40] *Sercotec. (s.f.). Quiénes somos.* https://www.sercotec.cl/quienes-omos/

[41] SERCOTEC. (s. f.). *¿Qué es una PYME en Chile? SERCOTEC.* https://asesoriasercotec.cl/que-es-pyme-chile/

[42] *Servicio de Impuestos Internos. (2002). Nueva Tabla de Vida Útil de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado.* https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

[43] *Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2016). Marketing: Real People, Real Choices (8th ed.). Pearson.*

[44] *Startupeable. (s.f.). Glosario: Business Model Canvas. Recuperado el 2 de agosto de 2025, de* https://startupeable.com/glosario/business-model-canvas/

[45] Statista Research Department. (2023, diciembre). *Chile: participación porcentual de las regiones en el PIB. Statista.* https://es.statista.com/estadisticas/1286035/participacion-porcentual-de-las-regiones-en-el-pib-de-chile/

[46] *Statista. (s.f.). Tasa de inflación en Chile. Recuperado de* https://es.statista.com/estadisticas/1189953/tasa-de-inflacion-chile/

[47] Telencuestas. (s.f.). *Población de la Región Metropolitana de Santiago en 2022.* https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/chile/2022/metropolitana-de-santiago

[48] Universidad de Chile. (2023, julio 27). *CASEN 2022: Pobreza por ingresos y multidimensional registra índices más bajos en la historia.* https://uchile.cl/noticias/207431/casen-2022-baja-la-pobreza-por-ingresos-y-multidimensional-en-chile