

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría profesional en Administración de Empresas

Plan Estratégico del Centro de Exposiciones Quito 2024-2030

Luis Fernando Chicango Narváez

Tutor: Wilson Enrique Araque Jaramillo

Quito, 2025



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Luis Fernando Chicango Narváez autor de la tesis intitulada “Plan Estratégico del Centro de Exposiciones Quito 2024-2030”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

12 de marzo de 2025

Firma: _____

Resumen

Este estudio propone un plan estratégico del Centro de Exposiciones Quito 2024-2030 con base en el modelo de industrias de eventos MICE, sostenible con la finalidad de crear una ventaja competitiva y las innovaciones necesarias para continuar con su operación exitosa. Para ello, aborda una revisión documental enfocada a conocer lo que es el Centro de Exposiciones Quito (CEQ) y la industria MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions). Y, desde la perspectiva metodológica, emplea un estudio mixto de tipo descriptivo, no experimental y transversal, dirigido a una muestra de 16 sujetos, con los criterios de inclusión centrados en profesionales con experiencia relevante en la industria MICE y roles estratégicos. En cuanto a los resultados, se detectó la necesidad de modernizar la infraestructura y servicios del CEQ para adaptarse al enfoque MICE, también identificó estrategias como la implementación de tecnologías avanzadas, la sostenibilidad y la creación de alianzas estratégicas, para atraer eventos nacionales e internacionales. Además, destaca los beneficios económicos y sociales esperados de esta transformación para el CEQ y la comunidad local. A partir de ello, logró un plan estratégico para el CEQ 2024-2030 que incluye estrategias de modernización, sostenibilidad e innovación, con el objetivo de posicionar al centro como un líder en la industria MICE y potenciar su impacto económico en la región. Las conclusiones indican la importancia de adoptar un enfoque MICE y la implementación de un plan estratégico que modernice el CEQ, garantizando su competitividad y contribuyendo al desarrollo económico y social de Quito.

Palabras clave: plan estratégico, Centro de Exposiciones Quito (CEQ), CAPEIPI, modelo de industrias de eventos, *Venues* MICE, modelo de gestión

Para mi amada esposa Grace, mi mayor tesoro,
Que en ti he encontrado mi felicidad y mi camino.
Con amor infinito para mi familia, les dedico estas líneas,
porque en las sonrisas de mis hijos Sophie, Evaluna e Isaac
hallé mis mejores señales divinas.

Agradecimientos

A los directivos y miembros de CAPEIPI, especialmente a su presidente, Dr. Francisco Vergara Ortiz, gracias por su trabajo visionario y tenaz, por impulsar con valentía la industria de Pichincha y convertir sus sueños en realidad. Su labor fortalece nuestra comunidad, creando un legado de progreso y unidad, con compromiso y dedicación, donde la excelencia es una invitación constante a un futuro lleno de éxito y creatividad.

Tabla de contenidos

Tablas, figuras y gráficos.....	13
Abreviaturas.....	15
Glosario	17
Introducción.....	19
Capítulo primero: Contextualización previa al plan estratégico del CEQ.....	29
1. Antecedentes e historia del CEQ.....	29
2. Definición y concepto de MICE.....	31
2.1. Definición de MICE	32
2.2. Concepto y alcance del turismo MICE.....	33
2.3. Importancia del sector MICE	33
2.4. Perspectiva teórica y metodológica.....	34
2.5. RSE e impacto ambiental y social en la industria MICE	34
3. RSE en la industria MICE	35
3.1. Impacto ambiental en la industria MICE	35
3.2. Impacto social en la industria MICE	35
3.3. Agenda 2030 y los ODS	36
3.4. Buenas prácticas en marcha	37
4. Diagnóstico inicial del CEQ.....	37
4.1 Análisis FODA como punto de partida del diseño de la estrategia del Centro de Exposiciones Quito (CEQ).....	38
Capítulo segundo: Contexto para el Modelo de gestión bajo el enfoque MICE	41
1. Diagnóstico de la situación actual de operación del CEQ en un entorno tanto nacional como internacional, bajo el enfoque MICE	41
1.1. Matriz FODA	43
1.2. Fuerzas de Porter	45
1.3. Tendencias y organizaciones internacionales: UFI, AFIDA, ICCA	48
1.3.1. AFIDA (Asociación Internacional de Ferias de América).....	48
1.3.2. UFI (The Global Association of the Exhibition Industry)	49
1.3.3. ICCA (International Congress and Convention Association)	50
1.3.4. Impacto y relevancia en la industria MICE.....	50

1.3.5. Principales tendencias en la industria MICE.....	51
2. Situación actual y los desafíos y expectativas que enfrenta el CEQ bajo el enfoque MICE	52
2.1. Visión de los expertos	52
2.2. Perspectivas en cifras documentadas	61
Capítulo tercero: Modelo de gestión CEQ 2024-2030	65
1. Caracterización general del nuevo CEQ	65
2. Direccionamiento estratégico MICE y RSE.....	69
3. La mejora continua del modelo de gestión CEQ 2024-2030	75
Conclusiones y recomendaciones	77
Obras citadas.....	81
Anexos.....	85
Anexo 1: Informe de Labores del Presidente de CAPEIPI -Carlos Rivadeneira- Periodos 1981-1982, 1982-1983.....	85
Anexo 2: Áreas disponibles de exhibición del Centro de Exposiciones Quito.	89
Anexo 3: Tabla de análisis de competencia del Centro de Exposiciones Quito.....	91
Anexo 4: Formulario de Entrevista para Expertos MICE sobre la Conceptualización de un Venue.....	92
Anexo 5: Posibles Mejoras	94
Anexo 6. Marco Metodológico.....	95

Tablas, figuras y gráficos

Figura 1. Definición de MICE en inglés (RICE en español).....	33
Figura 2. ODS de agenda 2030 de Naciones Unidas.....	37
Figura 3. Análisis FODA realizado por el propio autor	38
Figura 4. Análisis de Competencia Venues Quito, construida a partir de datos de Federación Hotelera del Ecuador (Ahotec 2024)	42
Figura 5. Asociaciones internacionales de eventos	51
Tabla 1. Estrategias a partir del Análisis FODA	43
Tabla 2. 5 fuerzas de Porter	45
Tabla 3. Característica clave que debe tener un <i>Venue</i> MICE para ser competitivo a nivel internacional	52
Tabla 4. Tipo de servicios adicionales crees que son imprescindibles en un <i>venue</i> MICE moderno para atraer eventos de alto nivel	53
Tabla 5. Tecnologías emergentes	53
Tabla 6. Infraestructura física de un <i>Venue</i> MICE	54
Tabla 7. Innovación	54
Tabla 8. Diferenciación	55
Tabla 9. Tendencias globales.....	56
Tabla 10. Alianzas	56
Tabla 11. Adaptación.....	57
Tabla 12. Características para la Región Andina	57
Tabla 13. Recomendaciones específicas	58
Tabla 14. Concepto ideal.....	59
Tabla 15. Comentarios adicionales.....	59
Tabla 16. Modelo de Gestión CEQ 2024-2030 en el Nivel Corporativo o Estratégico .	69
Tabla 17. Nivel Funcional o Táctico del Modelo de Gestión CEQ 2024-2030	71
Tabla 18. Nivel Operativo del Modelo de Gestión CEQ 2024-2030	72
Tabla 19. Nivel de Evaluación y Control del Modelo de Gestión CEQ 2024-2030	74
Tabla 20. Proceso PHAV en el CEQ 2024-2030	75

Abreviaturas

AFIDA	Asociación Internacional de Ferias de América
AHOTEC	Federación Hotelera del Ecuador
AI	Inteligencia Artificial
AIG	Asociación de Industriales Gráficos
CAPEIPI	Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha
CAPTUR	Cámara de Turismo de Pichincha
CCMQ	Centro de Convenciones Metropolitano de Quito
CEQ	Centro de Exposiciones Quito
DMC	Destination Management Company
FODA	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
HQM	Hoteles de Quito Metropolitano
ICCA	Asociación de Congresos y Convenciones Internacionales
KPI	Key Performance Indicator o en español indicador Clave de Rendimiento
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design o en español Liderazgo de Energía y Diseño Ambiental
LUAE	Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas
MICE	Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions/Events
ODS	Objetivos de Desarrollo Sustentable
PHAV	Planear, Hacer, Verificar y Actuar
RICE	Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones. Traducción de MICE al español
RRSS	Redes sociales
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
UFI	The Global Association of the Exhibition Industry

Glosario

ad hoc. Se emplea esta expresión para describir el desarrollo de algo diseñado específicamente a medida.

aforo. Capacidad máxima de asistentes permitidos en un espacio determinado. El cálculo del aforo depende de la medición de accesos y salidas del lugar.

comité científico. Conjunto de expertos en el tema central del evento que colaboran en la creación de un programa con contenido relevante y de calidad.

comité organizador: Grupo de personas familiarizadas con el destino y la historia del evento, coordinadas con la secretaría técnica para la planificación.

Convention Bureau. Entidad pública encargada de promover el destino que representa como sede ideal para acoger eventos profesionales.

DMC. Acrónimo en inglés de “Destination Management Company”, utilizado para referirse a empresas que ofrecen soluciones integrales para eventos en un lugar específico. No existe un término exacto en castellano.

industria. Término comúnmente usado en congresos médicos para referirse a las empresas patrocinadoras del evento.

innovación. Aplicación de ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas novedosas.

MICE. Acrónimo en inglés que define el turismo de reuniones (Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions/Events), es decir, viajes con fines profesionales.

networking. Actividad de interactuar y establecer contactos con otros asistentes.

proveedores de servicios específicos para eventos. Incluye cualquier empresa que ofrezca servicios relacionados con la organización de eventos, como catering, transporte, *merchandising* y soluciones tecnológicas.

transformación digital. Proceso de adoptar nuevas tecnologías, habilidades y métodos para mantenerse competitivo en un entorno tecnológico en constante evolución.

Venue. Lugar, recinto o espacio físico en el que se lleva a cabo un evento MICE.

Introducción

El Centro de Exposiciones Quito (CEQ) ha sido un pilar fundamental en la promoción de la industria y el comercio en Quito desde su creación en 1983 por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) que, en sus inicios, y como consta en sus estatutos de creación, el CEQ se concibió como un espacio para la realización de ferias, exposiciones y eventos diversos, con el objeto de apoyar y potenciar la actividad productiva de sus socios. Sin embargo, con el paso del tiempo, la evolución del entorno, las tendencias globales y las necesidades actuales del mercado de eventos motivaron a buscar nuevas prestaciones relacionadas a los eventos y convenciones que cubran las nuevas necesidades.

En este sentido, en las últimas décadas, Ecuador ha experimentado una serie de cambios económicos y políticos que han impactado significativamente en su estructura industrial y comercial, con la transición de una economía agrícola a una basada en la explotación petrolera en los años setenta, seguida de políticas de sustitución de importaciones y el surgimiento de organizaciones gremiales, lo que sentó las bases para el crecimiento de la pequeña y mediana industria en el país. En este contexto, la CAPEIPI y, por ende, el CEQ, se consolidaron como actores clave en el desarrollo industrial de Pichincha.

Sin embargo, tal como se explica en esta investigación, existe la necesidad de modernizar el CEQ para adaptarse a las nuevas expectativas de usuarios y actores del mercado de eventos. La infraestructura actual y el modelo de gestión del CEQ no son suficientes para satisfacer las demandas de eventos modernos, que requieren tecnologías avanzadas, sostenibilidad y una oferta de servicios más amplia y diversificada.

Dado que, la tendencia actual es hacia el modelo MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) que ha emergido como un componente crucial del turismo de negocios, aportando beneficios económicos significativos a las ciudades que se adaptan para ser anfitrionas de este tipo de eventos. La integración del turismo de negocios con el turismo tradicional permite a los destinos ofrecer experiencias enriquecedoras y atractivas, especialmente durante temporadas de baja ocupación.

Por lo cual, se destacó la necesidad de renovar la infraestructura y el modelo de gestión del CEQ que no es suficiente para satisfacer las nuevas exigencias de eventos actuales y nuevas expectativas de usuarios y actores del mercado de eventos, lo que llevó

a la pregunta de investigación: ¿Cuál es la estrategia que debería adoptar el CEQ para adecuarse eficazmente a las nuevas expectativas y necesidades de los usuarios en un entorno de eventos modernos y cambiantes?

Por tal motivo, se propuso como objetivo desarrollar un plan estratégico para el CEQ, abarcando el periodo 2024-2030, que le permita adaptarse y prosperar en este nuevo entorno, para la transformación del CEQ en un *venue* moderno, con un diseño arquitectónico vanguardista y sostenible, incorporando tecnologías avanzadas y servicios logísticos eficientes para albergar eventos nacionales e internacionales, con base en el modelo de industrias de eventos MICE, con un enfoque en la innovación.

Para ello, se debió diagnosticar la situación actual del CEQ hacia el diseño de una estrategia que mejore los procesos y cumpla con objetivos sostenibles permitiendo la propuesta para la implementación de esta estrategia, como la digitalización y la modernización, dado el potencial de crecimiento y la promesa de beneficios económicos que la adopción del modelo MICE puede traer al CEQ y a la ciudad de Quito.

Para tales fines, se abordó un enfoque interdisciplinario que integró conceptos de gestión de eventos, invención, economía, y tecnología de la información, siguiendo una metodología de investigación descriptiva y transversal, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos. Así, el análisis se basará en la revisión de literatura relevante, entrevistas a expertos del sector MICE, y el estudio de un caso exitoso de centros de exposiciones a nivel internacional, para lo cual, las fuentes principales incluyeron documentos académicos, informes de organismos internacionales como UFI y AFIDA, publicaciones de la industria MICE, y datos estadísticos de instituciones como Quito Turismo.

Es de señalar que, temporalmente se delimitó el análisis del CEQ y su contexto local e internacional en el periodo 2024-2030 mientras las limitaciones, incluyen la disponibilidad de datos y la capacidad de implementación de las estrategias propuestas. Sin embargo, el alcance del trabajo busca proporcionar una hoja de ruta detallada y viable para la transformación del CEQ en un *Venue* líder en la región.

De esta forma el capítulo primero permitió proporcionar un contexto histórico y conceptual del CEQ desde su creación en 1983 y la industria de eventos MICE, conteniendo información importante e histórica del CEQ, definiciones y conceptos clave de la industria de eventos MICE, impacto ambiental y social, y diagnóstico inicial del CEQ.

Por su parte, el capítulo segundo se centra en el desarrollo de un modelo de gestión para el Centro de Exposiciones Quito (CEQ) que se alinee con las tendencias del sector

MICE, proponiendo estrategias para modernizar la infraestructura del CEQ, incorporar tecnologías avanzadas y mejorar la oferta de servicios logísticos, con un enfoque en sostenibilidad y colaboración. El objetivo es transformar el CEQ en un *Venue* atractivo y competitivo que pueda albergar eventos nacionales e internacionales, impulsando el crecimiento económico local.

Finalmente, el capítulo tercero presenta un plan estratégico detallado para el Centro de Exposiciones Quito (CEQ) para el periodo 2024-2030, orientado a modernizar su infraestructura y servicios con un enfoque en el modelo MICE, abordando estrategias específicas para mejorar la sostenibilidad, la innovación y la creación de alianzas estratégicas que permitan atraer eventos de mayor envergadura. El plan busca posicionar al CEQ como un líder en la industria de eventos y maximizar su impacto positivo en la economía local y regional.

Fundamentos teóricos

El plan estratégico. Comprende una herramienta en la gestión organizacional, ya que permite establecer los objetivos a largo plazo y definir las acciones necesarias para alcanzarlos. Según Hernández Palma, Martínez Sierra, y Cardona Arbeláez (2016), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su dirección y toma decisiones sobre la asignación de recursos para lograr sus metas.

De esta forma, para desarrollar un plan estratégico efectivo, se debe identificar la misión, visión y valores de la empresa, así como los factores internos y externos que influyen en su desempeño (Kotler y Keller 2016), lo que implica el uso de herramientas como el análisis FODA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que ayudan a diagnosticar la situación actual de la empresa y generar estrategias para el crecimiento y sostenibilidad.

Análisis FODA para el Diagnóstico y Generación de Estrategias. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una metodología que permite evaluar el entorno interno y externo de una organización para determinar su posición competitiva. Según Wheelen y Hunger (2012), empleado como herramienta en la gestión estratégica, ya que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas provienen del entorno externo. De esta manera, comprende un insumo para la toma de decisiones empresariales, permitiendo un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa.

En este sentido, la utilidad del análisis FODA en el diagnóstico organizacional radica en su capacidad para identificar factores que pueden influir en el desempeño de la empresa, con lo cual, la organización puede tomar decisiones estratégicas, minimizando riesgos y maximizando oportunidades. Así, al identificar fortalezas internas, como una tecnología innovadora o una marca bien posicionada, la empresa puede potenciar su ventaja competitiva. De la misma manera, con la detección de debilidades, como una deficiente estructura organizativa o baja capacidad de producción, permite implementar acciones correctivas que mejoren el desempeño, a su vez, el análisis del entorno externo posibilita la identificación de oportunidades, como el crecimiento del mercado o la implementación de nuevas regulaciones favorables, así como de amenazas, tales como la entrada de nuevos competidores o crisis económicas (Kotler y Keller 2016).

Por lo tanto, a partir de este diagnóstico, la matriz FODA facilita la formulación de estrategias combinando los factores internos y externos para desarrollar un plan de acción efectivo (Hill, Schilling, y Jones 2017), generando cuatro tipos de estrategias. Las estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades) como ofensivas para aprovechar las ventajas competitivas internas al explotar oportunidades en el entorno, como expandiendo la empresa a nuevos mercados, en tanto, las estrategias DO (Debilidades + Oportunidades) se centran en mejorar áreas débiles dentro de la organización para aprovechar oportunidades externas, como invertir en capacitación del personal para aprovechar una creciente demanda en el sector. Por otro lado, las estrategias FA (Fortalezas + Amenazas) tienen un enfoque defensivo, utilizando las fortalezas de la empresa para reducir impactos negativos, como el desarrollo de nuevos productos para enfrentar una creciente supervivencia y mitigación de riesgos, en casos como reducción de costos operativos para enfrentar una crisis económica.

De manera que, el análisis FODA es una herramienta esencial para el diagnóstico estratégico, ya que no solo permite conocer la situación actual de una empresa, sino que también facilita la formulación de estrategias efectivas para su crecimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo. Al integrar esta metodología dentro del proceso de planificación estratégica, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de adaptación y optimizar su toma de decisiones en un mercado en constante cambio.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Propone una herramienta fundamental para analizar la estructura de la industria y la competencia dentro de un sector, que según Porter (2015), la rentabilidad de una industria depende de factores internos y de la dinámica competitiva del mercado, la cual está determinada por cinco

fuerzas clave que, incluyen la rivalidad entre competidores existentes, que se refiere a la intensidad de la competencia dentro del mercado y su impacto en los precios, la innovación y la rentabilidad de las empresas. También se considera la amenaza de nuevos competidores, la cual evalúa la facilidad o dificultad con la que nuevas empresas pueden ingresar al sector y alterar el equilibrio competitivo.

Otra fuerza relevante es el poder de negociación de los proveedores, el cual mide la influencia que tienen estos actores sobre los precios y condiciones del mercado, especialmente en industrias donde hay pocos proveedores clave o insumos difíciles de sustituir. De manera similar, el poder de negociación de los clientes representa la capacidad que tienen los consumidores para exigir precios más bajos o productos de mayor calidad, lo que puede afectar las estrategias de las empresas. En tanto, la amenaza de productos sustitutos se refiere a la posibilidad de que otros bienes o servicios reemplacen los existentes, obligando a las empresas a innovar o ajustar su propuesta de valor para mantenerse competitivas.

Así, la utilidad de este modelo en el diagnóstico de la situación empresarial está en su capacidad para evaluar la competitividad y viabilidad de un negocio dentro de su industria, de modo que, al comprender estas cinco fuerzas, las empresas pueden anticipar desafíos y oportunidades, desarrollando estrategias que les permitan mejorar su posicionamiento y rentabilidad (Grant 2016). En tal sentido, si una empresa opera en un sector con alta rivalidad y amenaza de sustitutos, puede optar por diferenciarse a través de innovación o estrategias de fidelización de clientes. En contraste, si enfrenta un alto poder de negociación por parte de los proveedores, puede buscar diversificar su red de suministros para reducir la dependencia de un solo proveedor.

Por ello, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter ofrece una visión completa del entorno competitivo en el que opera una empresa, permitiéndole diseñar estrategias adaptadas a las dinámicas de su industria, con lo cual las organizaciones pueden fortalecer su posición en el mercado y tomar decisiones que orienten su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

Modelo de gestión. El modelo de gestión es un marco estructurado que permite a las organizaciones dirigir sus actividades en diferentes niveles para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante una visión amplia del funcionamiento empresarial y facilita la toma de decisiones en distintos ámbitos de la organización. Según Mintzberg et al (2005), el modelo de gestión se compone de cuatro niveles interconectados que garantizan la

coherencia entre la planificación estratégica, la ejecución operativa y la evaluación del desempeño.

En cuanto al nivel corporativo o estratégico, aborda la formulación de estrategias a largo plazo que orientan el rumbo de la organización, donde la alta dirección toma decisiones relacionadas con inversión, expansión y diversificación, para que la empresa se mantenga competitiva y alineada con su misión y visión (Whittington et al. 2019), definiendo las prioridades organizacionales y estableciendo las bases para el desarrollo de las estrategias funcionales y operativas.

seguidamente, el nivel funcional o táctico traduce las estrategias corporativas en planes específicos dentro de cada área funcional, como marketing, producción, finanzas y recursos humanos, diseñando así acciones concretas para garantizar que las estrategias de la alta dirección se implementen de manera efectiva en cada departamento. Al respecto, Drucker (2012) señala que una gestión eficiente a nivel táctico permite una mejor coordinación entre las distintas áreas de la empresa, optimizando el uso de los recursos y mejorando la eficiencia organizacional.

Por otra parte, en el nivel operativo del modelo de gestión, se está enfocado en la ejecución diaria de las actividades necesarias para cumplir con los planes tácticos, en el cual se gestionan los procesos, los recursos humanos y materiales, asegurando que la producción y prestación de servicios se realicen de manera eficiente (Anthony y Govindarajan 2006), importante para que las estrategias diseñadas en los niveles superiores se materialicen en acciones concretas que generen valor para la organización y sus clientes.

De forma complementaria, el nivel de evaluación y control es el encargado de medir el desempeño organizacional mediante indicadores, a través de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, propuesto por Kaplan y Norton (1996), las empresas pueden evaluar la efectividad de sus estrategias, detectar desviaciones y realizar ajustes oportunos para mejorar su rendimiento, con lo cual se aborda la mejora continua, ya que proporciona información precisa sobre el cumplimiento de los objetivos y permite la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario.

Así, el modelo de gestión proporciona una estructura que permite a las organizaciones funcionar de manera eficiente y alineada con sus objetivos estratégicos. Cada nivel desempeña un papel determinante en la planificación, ejecución y monitoreo de las estrategias, para que la empresa pueda adaptarse a los cambios del entorno y

mejorar continuamente su desempeño, para optimizar sus procesos internos, maximizar su competitividad y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Metodología

Se siguió un enfoque cualitativo y cuantitativo, a partir de esto, “la investigación cualitativa proporciona enfoques mediante entrevistas a expertos, mientras que la investigación cuantitativa brindará una visión clara del desempeño actual mediante datos estadísticos de fuentes confiables” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres 2018, 52-6) como UFI, AFIDA y Quito Turismo, ya que se busca comprender la situación actual de la industria de evento y el aporte del CEQ en este mercado. su infraestructura, su oferta de servicios, y su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias de la industria de eventos MICE.

Por lo tanto, se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo un análisis integral del CEQ, su infraestructura, operaciones y posicionamiento en la industria de eventos MICE, lo cual llevó a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades del CEQ y desarrollar un plan estratégico que permita adaptarse a las nuevas demandas de la industria

En este escenario, el tipo de investigación fue descriptiva, permitiendo el desarrollo del plan estratégico de manera que fue posible contextualizar y evaluar las variables del entorno actual y ofrece una base de datos concreta para diseñar estrategias alineadas con las oportunidades y los retos específicos del mercado.

Conjuntamente a la investigación descriptiva el diseño de este estudio es de tipo transversal, lo que significa que “los datos se recopilarán en un momento específico del tiempo, lo que permite una evaluación puntual de la situación actual del CEQ (Hernández Sampieri y Mendoza Torres 2018, 55). Con ello, fue posible diagnosticar la situación actual del CEQ con el análisis de su operación y su vida institucional, lo cual es adecuado para el diseño de un plan estratégico a corto y mediano plazo (2024-2030). Además, se apoya en información exploratoria para identificar nuevas tendencias dentro de la industria MICE, considerando la transformación digital, la sostenibilidad y el cambio hacia eventos híbridos y virtuales.

En este orden de ideas, la unidad de estudio fue el Centro de Exposiciones Quito (CEQ), el cual se analiza como un actor en la industria de eventos en la ciudad de Quito y Ecuador sin dejar de comprender su relación con la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), los organizadores de eventos, y los proveedores de

servicios. Se presta especial atención a la capacidad del CEQ para competir con otros *Venues* locales e internacionales, y cómo puede adaptarse para aprovechar las oportunidades emergentes dentro del sector MICE.

En cuanto a la recolección de información, el grupo muestral se conformó por 16 profesionales que desempeñan roles clave en la industria MICE en Quito, incluyendo posiciones como Presidentes Ejecutivos, Directores, Gerentes, Coordinadores, Profesores y Contadores, lo cual refleja una amplia diversidad de funciones y perspectivas dentro del sector.

Tabla Caracterización de la muestra de acuerdo

No.	Cargo actual y organización	Años de experiencia en la Industria MICE
1	Gerente Comercial, CEQ	Menos de 5 años
2	Presidente Ejecutivo, Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR)	Más de 10 años
3	Profesor Maestrías MBA	5 a 10 años
4	Gerente compañía Consultora	5 a 10 años
5	Directora Ejecutiva, AFIDA	Más de 10 años
6	Contador Financiero	Menos de 5 años
7	Gerente de Crédito y Cobranzas, NOVOPAN	Menos de 5 años
8	Presidente Ejecutivo, Hoteles de Quito Metropolitano (HQM)	Más de 10 años
9	CEO, Comefex Centro de Convenciones Metropolitano de Quito (CCMQ)	Más de 10 años
10	Director THR, Cooperativa Alianza del Valle	Menos de 5 años
11	Presidente, Puyurima Turismo (Hotel CotopaxiPungo)	Más de 10 años
12	Gerente General, CEQ Directora Ejecutiva, CAPEIPI	Menos de 5 años
13	CEO HJ Becdach	Más de 10 años
14	Presidente, Asociación de Industriales Gráficos de Pichincha (AIG)	5 a 10 años

15	Presidente, Centro de Convenciones Metropolitano de Quito (CCMQ)	Más de 10 años
16	Vicepresidnete de Tecnología, Corporación Favorita, Supermaxi	Más de 10 años

Fuente: Entrevista realizada por el investigador

Fuente y elaboración propias

Así, se realizaron entrevistas en la modalidad digital usando la herramienta de *Google forms* como se indica en el anexo 4, en profundidad con expertos y actores de la industria MICE incluyendo directivos de CAPEIPI para obtener información detallada sobre la situación actual y los desafíos y expectativas que enfrenta el CEQ. Estas entrevistas se estructuraron en torno a preguntas abiertas para fomentar una discusión amplia sobre temas críticos como la transformación digital, la sostenibilidad y la adaptación a eventos híbridos.

Para la recolección de datos cuantitativos en este estudio, se empleó una ficha de revisión documental en Excel tal como indica la tabla 2, la cual facilitará la organización y análisis sistemático de la información obtenida, la cual incluye datos estadísticos de fuentes secundarias, tales como informes de la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA), la Global Association of the Exhibition Industry (UFI) y estadísticas proporcionadas por Quito Turismo. Entre los datos cuantitativos que se recopilarán se incluyen: la cantidad de eventos MICE realizados en Quito anualmente, el número de participantes en dichos eventos, los ingresos generados por la industria MICE, y el impacto económico en sectores relacionados como alojamiento, alimentación y turismo, los cuales permitirán comparar la actividad del CEQ con otros recintos a nivel local e internacional, proporcionando las tendencias requeridas acerca del potencial de crecimiento del sector en función de la identificación de nuevos nichos de mercado.

Luego de obtenidos los datos y con base en ellos, la metodología para la elaboración del modelo de gestión del Centro de Exposiciones Quito (CEQ) se basa en un enfoque estratégico que incluye el análisis FODA, el estudio de casos de éxito, la planificación estratégica MICE y la incorporación de innovación y sostenibilidad. A través del análisis FODA, se identificaron debilidades en infraestructura y gestión, pero también oportunidades de crecimiento en la industria de eventos híbridos y el turismo MICE (Tobar Herrera, 2012). Para fortalecer este diagnóstico, se tomó como referencia Corferias Bogotá, un caso exitoso en la gestión de exposiciones, que ha destacado por su

modernización, digitalización y sostenibilidad, convirtiéndose en un referente en la región (Becerra Elejalde, 2024). La planificación estratégica MICE para el CEQ se diseñará con base en estos aprendizajes, priorizando la modernización de infraestructura, la integración de tecnologías avanzadas y la optimización de servicios logísticos, asegurando su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre los elementos clave propuestos se incluyen espacios modulares, conectividad digital, alianzas estratégicas y un modelo de gestión sostenible. Finalmente, el modelo de gestión también incorpora un enfoque de innovación y sostenibilidad, promoviendo el uso de realidad virtual y energías limpias para transformar al CEQ en un centro competitivo y alineado con las tendencias globales de la industria de eventos (IDCongress, 2018).

Capítulo primero

Contextualización previa al plan estratégico del CEQ

Este capítulo tiene como objetivo principal realizar un análisis integral del Centro de Exposiciones Quito (CEQ), partiendo desde su evolución histórica y su vínculo con la CAPEIPI, institución clave en su creación y desarrollo, así como también, los fundamentos de la industria MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones), su influencia en la realización de eventos y convenciones junto a la evaluación inicial de la operación y funcionamiento del CEQ.

1. Antecedentes e historia del CEQ

En la década de 1970, Ecuador experimentó una transformación económica significativa, pasando de ser un país exportador agrícola de banano a un país petrolero. Este cambio impulsó un crecimiento considerable en la inversión estatal y extranjera en la explotación petrolera, trayendo consigo una serie de reformas económicas y sociales. En 1972, el General Guillermo Rodríguez Lara asumió la presidencia de la república y adoptó políticas de sustitución de importaciones. Una medida clave en este proceso fue la promulgación del Decreto Supremo N.º 921 el 20 de agosto de 1973 de acuerdo con la legislación vigente en Ecuador (Ecuador 1973, 1), que “estableció la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, permitiendo la creación de organizaciones gremiales en el sector industrial”.

En este sentido, la referida ley “dio la capacidad de reconocer a las asociaciones dentro de la legalidad, bajo el respeto a una normativa específica” (6). “No había Congreso ni Asamblea Nacional, lo que sí había era una posición política que buscaba redistribuir riqueza, mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos, sacarlos de la precariedad y darles dignidad a las personas” (Guerrero 2023, párr. 1-6). En este contexto de cambio y crecimiento, la CAPEIPI fue creada como una respuesta a las necesidades y aspiraciones de los pequeños y medianos industriales de Pichincha, especialmente aquellos del sector metalmecánico que estaban en proceso de evolucionar de la artesanía con el metal a la pequeña industria. Durante la década de 1980, “CAPEIPI se consolidó

como una organización clave para la representación y el apoyo a este sector, alcanzando en 1986 su mayor número de afiliaciones con 3,687 socios” (1-6).

De modo que, en 1982, CAPEIPI creó el Centro de Exposiciones Quito (CEQ), cuyo presidente en ese entonces, Carlos Rivadeneira (hoy preside el Tribunal de Honor de la institución), hizo un acercamiento con el alcalde de Quito de esa época el Dr. Álvaro Pérez, y junto a los integrantes del directorio lograron que el municipio entregue en comodato por un período de 50 años donde funcionaba el edificio de hipódromo de la ciudad de Quito, en el actual sector de la Carolina, los terrenos en un área total de 23.904 m² estaban en un deterioro permanente y el cabildo no veía la manera de rescatarlos (Flores Villegas 2010, 15-9).

El en primer año de su creación se realizan 6 ferias locales y la primera feria internacional del Grupo Andino, como consta en el informe de labores de su presidente el 1982 (Anexo 1),

logrando atraer la atención de los sectores productivos por los niveles altos de ventas de sus productos y ya se empieza la planificación de calendario ferial del siguiente año, así mismo, la feria internacional del Pacto Andino fue realizada de manera conjunta con los países de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, con la coordinación de la Junta del Acuerdo de Cartagena de ese entonces vital para el fomento de las exportaciones de los países andinos (22).

Para entonces, la ciudad se estaba expandiendo y Quito no tenía un centro de exposiciones, así que la CAPEIPI asumió con éxito esa responsabilidad, como un elemento potenciador de la actividad productiva de sus socios, en ese contexto, “el CEQ nació como un espacio para la realización de ferias, exposiciones y eventos industriales, comerciales, artísticos, culturales, científicos y artesanales con el objeto de promocionar la industria nacional, según el comodato de legalización de creación firmado en la Notaria 21 del Cantón de Quito el 27 de febrero de 1984 del Centro de Exposiciones Quito” (Ecuador Centro de Exposiciones Quito 2024, cláusula 2), nació con la misión de promover la industria nacional, ofreciendo una plataforma para que los empresarios locales pudieran exhibir, desde su fundación, el CEQ ha sido testigo de numerosas ferias de carácter local e internacional y eventos que han contribuido al desarrollo económico y social.

Sin embargo, “durante más de cuatro décadas, el CEQ no ha experimentado cambios significativos en su infraestructura o modelo de administración y gestión, como se puede constatar que, en dos décadas de trabajo, manteniendo el mismo orden administrativo establecido desde el año 2011” (Tobar Herrera 2011, 12), por lo que no ha

podido ofrecer al mercado local una renovada y moderna oferta de servicios para albergar eventos nacionales e internacionales, con nuevas necesidades y exigencias.

En este sentido, se pretende contar con un Centro de Exposiciones moderno, con un diseño arquitectónico vanguardista y sostenible, dotar de tecnologías avanzadas para realizar exposiciones, eventos, exhibiciones interactivas, inmersivas, con accesibilidad a eventos virtuales, servicios logísticos eficientes y áreas lúdicas, por lo que, se hace necesario contar con una planeación estratégica vigente, sustentable, actual y visionaria. A pesar de la importancia histórica y económica del CEQ, la falta de renovación y actualización ha limitado su capacidad para competir en el dinámico y globalizado mercado de eventos y exposiciones, su infraestructura y modelo de gestión requiere una nueva visión

Se planea equiparlo con tecnologías avanzadas para la realización de exposiciones, eventos y exhibiciones interactivas e inmersivas, además, se busca mejorar la accesibilidad para eventos virtuales, ofrecer servicios logísticos eficientes y crear áreas lúdicas que enriquezcan la experiencia de los asistentes.

Esta renovación estratégica tiene como objetivo no solo revitalizar la infraestructura del CEQ, sino también ampliar su oferta de servicios y posicionarlo como un *Venue* de primer nivel capaz de albergar eventos en el marco del turismo de negocios conocido como MICE. De esta manera, el CEQ podrá responder a las demandas actuales del mercado, atraer eventos internacionales y contribuir de manera significativa al desarrollo económico y social del país.

2. Definición y concepto de MICE

Las tendencias globales para la realización de convenciones, reuniones y exposiciones es adicionar el turismo a las actividades de convenciones, negocios, incorporando altos beneficios para aquellas ciudades que aceptan ser anfitrionas de esta industria de eventos, sobre todo en épocas de baja ocupación hotelera, por ejemplo, utilizando destinos turísticos tradicionales complementarias, como el que ofrece Quito (Medina 2024, párr. 3-5), para ello, los *Venues* “deben adaptarse y modificar su visión de posicionamiento en el mercado local e internacional y postular para ser sedes de eventos en un destino MICE” (IDECongress 2018, 8-10). Se requiere entonces, entender la complejidad y adaptaciones necesarias para atraer a estos nuevos clientes, analizando cómo confluyen y quiénes son los diferentes actores involucrados.

2.1 Definición de MICE

El término MICE, (RICE en español) “es un acrónimo que se utiliza para describir un segmento específico del turismo enfocado en reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (*Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions*)” (Sebastián, Claudio, y Larios 2017, 2). Es fundamental para el desarrollo económico de diversas ciudades y países, ya que genera empleo, impulsa el desarrollo de infraestructuras y promueve la innovación y la colaboración entre diferentes sectores de la economía.

Según Segittur (2024, 5), la Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo MICE (RICE) como “Aquella actividad turística en la que los visitantes viajan por un motivo específico profesional y/o de negocio a un lugar fuera de su lugar de trabajo y residencia con el fin de asistir a una reunión, una actividad o un evento”. Asimismo, se reconoce la importancia del sector MICE en el desarrollo sostenible para el turismo y promueve la colaboración entre los diferentes actores primarios y secundarios fomentando el crecimiento y la competitividad del sector.

En detalle, el significado de MICE en inglés (RICE en español) se desglosa de la siguiente forma: la M corresponde a Meetings (Reuniones), lo cual incluyen una variedad de eventos empresariales y corporativos, desde pequeñas reuniones de equipo hasta grandes reuniones directivas. Este segmento se centra en la planificación y organización de eventos destinados a reunir a personas para discutir temas específicos, desarrollar estrategias, o tomar decisiones importantes.

Mientras la I, Incentives (Incentivos), comprenden programas de viaje diseñados para motivar y recompensar a empleados, distribuidores o clientes por su desempeño o lealtad, los cuales suelen combinar actividades de ocio con componentes de trabajo, proporcionando una experiencia memorable que refuerza la relación entre la empresa y sus participantes.

Seguidamente la C, Conventions (Convenciones), comprenden grandes reuniones, a menudo anuales, de miembros de una organización o industria específica. Incluyen una combinación de sesiones plenarias, seminarios, talleres y exhibiciones, y su objetivo es compartir conocimientos, discutir avances en el campo y establecer redes de contacto.

En ulterior, la E de Exhibitions (Exposiciones) implica eventos donde empresas y organizaciones muestran sus productos y servicios a un público específico, que pueden ser comerciales, abiertos solo a profesionales del sector, o públicos, abiertos a consumidores generales con relevancia para la generación de contactos comerciales y la promoción de marcas.



Figura 1. Definición de MICE en inglés (RICE en español)
Fuente y elaboración propias

2.2. Concepto y alcance del turismo MICE

El turismo MICE es un componente vital y lleno de nuevos atractivos para sector turístico a nivel mundial, caracterizado por su capacidad para atraer a empresarios que se convierten en viajeros de negocios que gastan significativamente más que los turistas tradicionales. Además, este tipo de turismo tiene un efecto multiplicador en la economía local, ya que beneficia no solo a los *Venues* que albergan los eventos, sino también a hoteles, restaurantes, guías turísticos, servicios de transporte y comercios locales, al respecto, UFI (2024, 33) detalla en su informe de crecimiento de la industria MICE para la región de Centro y Sur América, comparando con las cifras de año 2019, “el aumento en el año 2023 fue del 99 % y se espera una progresión del 118 % para el año 2024”.

2.3. Importancia del sector MICE

El alcalde de Quito, Pabel Muñoz López, anunció una inversión de USD 7,3 millones para promover y desarrollar una agenda participativa basada en cuatro ejes: seguridad, sostenibilidad, promoción y calidad. Esta agenda busca responder a las

expectativas de visitantes y residentes de la ciudad. Muñoz comentó que “cerca de 680 mil visitantes llegaron a Quito en el año 2023, el promedio que gasta cada visitante es de USD 100 diarios y la ciudad de Quito tiene cerca de 7.200 establecimientos turísticos activos que juntos pueden lograr ese objetivo” (Newsroom Infobae 2024).

Las oportunidades que se pueden detectar en el turismo que se generan con los eventos MICE “favorecen las economías locales y nacionales debido a varios factores” (Olivares Alvares, Rodríguez, y Cejas Martínez 2024, 403-04), entre los cuales se encuentra la generación de ingresos para las ciudades anfitrionas a través de gasto directos de los asistentes que en su mayoría son profesionales en alojamiento, alimentación, transporte y ocio, de ellos y muchas veces de sus acompañantes o familias.

Mientras, la necesidad de instalaciones adecuadas para eventos grandes impulsa la inversión en infraestructuras de los principales *Venues*, centros de convenciones, hoteles y servicios de transporte. A su vez, proporcionan plataformas para el intercambio de ideas, conceptos, productos en base a la colaboración entre empresas y actores secundarios de soporte a eventos, en tanto los eventos internacionales ayudan a posicionar ciudades y países como destinos atractivos para el turismo y los negocios (103-405).

2.4. Perspectiva teórica y metodológica

La investigación en la industria MICE utiliza un enfoque interdisciplinario que integra elementos de la economía, la psicología organizacional, la sociología y la tecnología de la información. Esta perspectiva permite una comprensión integral de los factores que influyen en la planificación y gestión de eventos, así como en el impacto económico y social de estos.

En el marco de esta tesis, se utilizarán métodos descriptivos y cualitativos para analizar la complejidad y las tendencias de la industria MICE, basándose en datos no numéricos y entrevistas con líderes indiscutibles del sector. Además, se realizarán análisis cuantitativos de estadísticas relevantes proporcionadas por organismos internacionales como UFI y AFIDA, así como estudios de casos de *Venues* exitosos en otras regiones.

2.5. RSE e impacto ambiental y social en la industria MICE

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) “ha ganado una relevancia creciente en todas las industrias, incluyendo el sector MICE. La RSE que se refiere a las prácticas empresariales que consideran los impactos económicos, sociales y ambientales de las operaciones de una empresa, y busca contribuir al desarrollo sostenible y al

bienestar de la sociedad” (Arenas 2024, párrs. 1-2). Este concepto es especialmente importante en la industria MICE, donde los eventos pueden tener efectos significativos tanto positivos como negativos en las comunidades locales y el medio ambiente.

3. RSE en la industria MICE

La implementación de programas de RSE en la industria MICE implica adoptar prácticas sostenibles y responsables en todas las etapas de la planificación y ejecución de eventos. Esto incluye:

la selección de proveedores, la gestión de residuos, el uso eficiente de recursos y la minimización de la huella de carbono. La industria MICE tiene el potencial de liderar el cambio hacia un futuro más sostenible a través de la implementación de estrategias de RSE que promuevan la responsabilidad ambiental y social (CarltonOne 2022, párr. 3).

3.1. Impacto ambiental en la industria MICE

Los eventos MICE pueden tener un impacto significativo en el medio ambiente debido a factores como el consumo de energía, la generación de residuos y las emisiones de carbono asociadas con el transporte de asistentes y materiales. De modo que, Para mitigar estos impactos, las empresas del sector MICE están adoptando diversas estrategias sostenibles, tales como los explicados por García (2023, párrs. 5-8), donde “la *Gestión de Residuos*, requiere la implementación de políticas de reciclaje y reducción de residuos, y promoción del uso de materiales reutilizables o reciclables en lugar de desechables”.

En tanto la *Eficiencia Energética*, demanda el uso de tecnología de iluminación y climatización eficientes y bajo consumo eléctrico, así como la promoción del uso de energías renovables en los lugares de eventos; unido al *Transporte Sostenible*, con el fomento del uso de transporte público, compartido o de bajas emisiones para los asistentes, y optimización de la logística para reducir la huella de carbono, junto a una *Alimentación Sostenible* mediante la elección de proveedores locales y sostenibles, y reducción del desperdicio de alimentos a través de una planificación eficiente y donación de excedentes (párrs. 5-8.)

3.2. Impacto social en la industria MICE

Además del impacto ambiental, la industria MICE también tiene un papel crucial en el ámbito social. Los eventos pueden ser una fuerza positiva para el desarrollo comunitario, la educación y la cohesión social si se gestionan de manera responsable. Algunas estrategias de RSE para maximizar el impacto social positivo incluyen, la

colaboración con empresas y proveedores locales, creación de oportunidades de empleo y desarrollo de capacidades en las comunidades anfitrionas (IDECongress 2018, 16-7).

Así como, asegurar que los eventos sean accesibles para personas con discapacidades y promover la diversidad e inclusión en todas las actividades y comunicaciones del evento. También es recomendable, la organización de talleres, seminarios y actividades educativas que beneficien a la comunidad local y a los participantes del evento, junto con la implementación de programas de voluntariado corporativo y donaciones a organizaciones benéficas locales como parte del evento (16-7).

3.3. Agenda 2030 y los ODS

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proporcionan un marco integral para la implementación de la RSE en la industria MICE, (ONU 2015). Algunos de los ODS más relevantes para este sector incluyen (Organización de las Naciones Unidas 2015, párr. 2):

- ODS 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico: Fomentar el empleo de calidad y el crecimiento económico inclusivo a través de eventos que beneficien a las comunidades locales.
- ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles: Asegurar que los eventos contribuyan al desarrollo urbano sostenible y la resiliencia de las ciudades anfitrionas.
- ODS 12. Producción y Consumo Responsables: Promover prácticas de consumo y producción sostenibles en la planificación y ejecución de eventos.
- ODS 13. Acción por el Clima: Reducir las emisiones de carbono y adoptar medidas para combatir el cambio climático.
- ODS 17: Alianzas para los objetivos: Fortalecer la asociatividad entre los diferentes actores involucrados en la ejecución de eventos. (párr. 2-3)



Producido en colaboración con TROLLBACK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1212.526.1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpcampaign@un.org

Figura 2. ODS de agenda 2030 de Naciones Unidas
Fuente: Organización de las Naciones Unidas (2015)

3.4. Buenas prácticas en marcha

Muchas empresas y organizaciones en la industria MICE ya están implementando iniciativas de RSE exitosas. Tal es el caso de *MeetGreen*, empresa de gestión de eventos que se especializa en la “planificación de eventos sostenibles, minimizando el impacto ambiental y promoviendo la responsabilidad social” (MeetGreen 2023, párr. 3).

A su vez, IMEX Group, es un ejemplo como organizador de ferias internacionales que “ha integrado la sostenibilidad en sus operaciones, desde la reducción de residuos hasta la promoción de prácticas comerciales responsables entre sus expositores y asistentes” (IMEX 2024). Al mismo tiempo prácticas como, *Climate Change Conference* (COP), comprende un “evento internacional que ha adoptado diversas medidas para reducir su huella de carbono, como la compensación de emisiones y el uso de tecnologías verdes” (Salas y Maldonado 2020, 120-2)

4. Diagnóstico inicial del CEQ

El diagnóstico del CEQ se realiza a partir del análisis FODA con el fin de tener un entendimiento global de su situación vigente de tal modo que se logre alcanzar un trabajo óptimo e integrado.

4.1 Análisis FODA como punto de partida del diseño de la estrategia del Centro de Exposiciones Quito (CEQ)



Figura 3. Análisis FODA realizado por el propio autor

Fortalezas (factores internos positivos)

El CEQ está ubicado en pleno sector comercial y financiero de Quito, lo que facilita el acceso, difusión y atractivo para los eventos.

Con una larga historia desde 1983, el CEQ tiene una sólida experiencia en la organización de eventos, es parte de la cultura de la ciudad de Quito.

La confianza y lealtad de los clientes desarrollado a lo largo de los años, gracias a su reputación y calidad de servicios, logrando tener ferias y eventos emblemáticos propios del CEQ, como por ejemplo Casa Clave, evento insigne de bienes raíces en el Ecuador realizado por más de 15 años consecutivos.

Amplia red de contactos, relaciones en las diferentes industrias y promotores de eventos, convenciones.

Vías de acceso diversas, dos paradas de Metro de Quito, servicios de Bus y parqueaderos masivos cercanos, como es el caso de la compañía de servicios de parqueadero privada Metro Parqueo.

Debilidades (factores internos negativos)

La infraestructura necesita mejoras y modernización para mantenerse competitiva, que incluye una renovación estética de sus fachadas y áreas hacia su público objetivo.

La presencia en redes sociales (RRSS) y su sitio web necesitan una renovación para mejorar la imagen corporativa y facilidades de información a sus clientes.

La limitación de espacios de estacionamiento propios puede ser un inconveniente para los asistentes a los eventos.

Enfrenta competencia directa de otros centros de convenciones, exposiciones y hoteles.

Su origen gremial implica la renovación cada 2 años de su presidente y directorio, lo cual genera incertidumbre de la visión de trabajo, afectando la posibilidad de tener inversión extranjera o inversión privada a largo plazo.

Oportunidades (factores externos positivos)

El crecimiento continuo de la industria MICE presenta oportunidades para atraer más eventos nacionales e internacionales.

Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones y empresas locales e internacionales puede fortalecer su posición en el mercado, como es el caso de Quito Turismo, AFIDA, CORFERIAS, etc.

Ofrecer una variedad más amplia de servicios relacionados con eventos presenciales y virtuales puede atraer más operadores, por ejemplo, un portal de registro o negocios en línea.

Fortalecer su infraestructura para organizar eventos de gran escala puede mejorar la visibilidad del CEQ y atraer más eventos del exterior.

Vías de acceso diversas, dos paradas de Metro de Quito, servicios de Bus y parqueaderos masivos cercanos.

Amenazas (factores externos negativos)

La competencia de otros centros de convenciones como el Centro de Convenciones Metropolitano de Quito (CCMQ), exposiciones y hoteles bien establecidos,

Complicaciones y demoras en los trámites legales, administrativos y municipales (LUAE) necesarios para la ejecución de eventos con las diversas instituciones de control como Intendencia de Policía, Bomberos, Gremio de Artistas, etc.

La posible no renovación de ferias y eventos emblemáticos puede afectar negativamente, estas cancelaciones afectan el flujo económico y dejan fechas en el

calendario con dificultad en ocupar para otros eventos grandes que necesitan mucha planificación-

La posibilidad de que eventos externos (como crisis económicas, pandemias o crisis energética) impacten la asistencia y organización de evento.

El análisis FODA reveló la necesidad de realizar ajustes estratégicos en diversas áreas, como la infraestructura y la organización de nuevos eventos sostenibles, enfocándose principalmente en satisfacer la creciente demanda de eventos MICE en el mercado local e internacional. Para mejorar su situación actual, es esencial fortalecer el área comercial mediante la creación de alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales emblemáticas. Esto permitirá aprovechar mejor sus fortalezas, reducir sus debilidades, ampliar las oportunidades y afrontar las amenazas de manera más eficaz.

Capítulo segundo

Contexto para el Modelo de gestión bajo el enfoque MICE

Este capítulo aborda el análisis del contexto actual del Centro de Eventos y Convenciones (CEQ) desde una perspectiva nacional e internacional, bajo el enfoque de la industria MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones). Se presenta un diagnóstico detallado de su operación actual y se examinan los desafíos y expectativas que enfrenta, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y consolidar su competitividad en este sector estratégico.

1. Diagnóstico de la situación actual de operación del CEQ en un entorno tanto nacional como internacional, bajo el enfoque MICE

La ciudad de Quito dispone de algunas alternativas para la realización de ferias o exhibiciones, como opción ante la industria de eventos que se caracteriza por la búsqueda de *venues*¹ que ofrezcan facilidades y atractivos encaminados a captar visitantes, de tal forma, que el presente análisis proporciona una visión clara del panorama competitivo y ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el mercado local por la existencia de los competidores. Así, el análisis de competencia implica la evaluación detallada de los principales competidores, considerando aspectos como su estructura organizacional, estrategias de marketing, oferta de productos o servicios, y áreas funcionales. A través de este proceso, las empresas pueden identificar las fortalezas y debilidades de sus rivales, así como sus propias ventajas competitivas y áreas de mejora.

Para el presente análisis, se han identificado dos categorías principales de competidores del Centro de Exposiciones Quito: hoteles y centros de convenciones. Los hoteles, con sus instalaciones multifuncionales y servicios de hospedaje, representan una competencia directa en el mercado de eventos y conferencias, por otro lado, los centros de convenciones, especializados en la organización de eventos de gran escala, ofrecen infraestructuras y servicios que pueden influir significativamente en la preferencia de los clientes.

¹ Un Venues es El lugar destinado para que una marca, empresa, organización o individuo lleve a cabo un evento, equipado con las características técnicas necesarias para garantizar su realización exitosa (Olvera 2023, párr. 1)

A continuación, se presenta un cuadro resumen con el análisis detallado de los competidores más significativos, desglosados en las categorías de hoteles y centros de convenciones, la información detallada está indicada en el Anexo 3:

	Nombre del Venue	Tipo	Capacidad	Año de Creación	Metros Cuadrados Disponibles
Distrito Metropolitano de Quito	Quito Centro de Convenciones Metropolitano	Centro de Convenciones	5000	2015	28000
	Centro de Exposiciones Quito	Centro de Exposiciones	2500	1975	10000
	Centro de Convenciones Quorum Quito	Centro de Convenciones	2500	2003	8000
	Universidad San Francisco de Quito (USFQ)	Centro Académico	1200	1988	5000
	Swissôtel Quito	Hotel	1500	1990	4000
	JW Marriott Quito	Hotel	1000	1999	3500
	Centro de Convenciones Eugenio Espejo	Centro de Convenciones	1000	1873	3000
	Dann Carlton Quito	Hotel	700	1998	2800
	Hilton Colon Quito	Hotel	800	1967	2500
	Hotel Quito	Hotel	600	1960	2000
	Basílica del Voto Nacional	Iglesia	400	1892	1500
	Convento de San Francisco	Convento	150	1535	1200
	Museo de la Ciudad	Museo	300	1998	1200
	Iglesia de la Compañía de Jesús	Iglesia	200	1605	800
Hub Aeropuerto	Eurobuilding Airport Quito	Hotel	500	2020	2000
	Wyndham Quito Airport	Hotel	400	2016	1800
	Holiday Inn Quito Airport	Hotel	350	2018	1500
	Rincón de Puenbo	Centro de Eventos	500	2000	1500
	Hostería San José de Puenbo	Hostería	300	1995	1000

Figura 4. Análisis de Competencia Venues Quito, construida a partir de datos de Federación Hotelera del Ecuador (Ahotec 2024)

Fuente y elaboración propias con base en diversa información

El análisis de esta información permite identificar que Quito si tiene oportunidades para recibir eventos de categoría nacionales e internacionales, ya sea en un *Venue* o asociación de *Venues* como se identifica en las cercanías del aeropuerto.

A partir del diagnóstico FODA inicial realizado para el CEQ se procedió a aplicar la teoría de la matriz FODA, una herramienta estratégica fundamental para identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización, la cual permite visualizar el panorama interno y externo del CEQ y facilita el desarrollo de estrategias orientadas a maximizar sus recursos, minimizar sus limitaciones, aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar las posibles amenazas.

1.1. Matriz FODA

Tabla 1
Estrategias a partir del Análisis FODA

Matriz FODA	Fortalezas (Factores Internos Positivos)	Debilidades (Factores Internos Negativos)
Oportunidades (Factores Externos Positivos)	Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades) <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la ubicación estratégica del CEQ para atraer eventos importantes de la industria MICE. Utilizar la sólida reputación y red de contactos del CEQ para establecer alianzas estratégicas y ampliar el mercado. Promocionar la experiencia del CEQ en la organización de eventos internacionales para atraer una mayor clientela global. 	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades) <ul style="list-style-type: none"> Modernizar la infraestructura y mejorar la presencia en redes sociales para destacar frente a la competencia. Ampliar los servicios y optimizar la capacidad de estacionamiento para atraer a más clientes. Buscar alianzas estratégicas que puedan ofrecer soluciones logísticas y de infraestructura para compensar las limitaciones actuales.
Amenazas (Factores Externos Negativos)	Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas) <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la red de contactos y lealtad de los clientes para minimizar el impacto de la competencia directa. Utilizar la experiencia y reputación del CEQ para negociar mejores condiciones legales y administrativas, reduciendo riesgos de demoras y complicaciones. Aprovechar la experiencia y relaciones en la industria MICE para adaptarse rápidamente ante posibles crisis externas. 	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas) <ul style="list-style-type: none"> Priorizar la modernización de la infraestructura para mantener la competitividad ante otros centros de convenciones. Desarrollar un plan de contingencia para afrontar posibles crisis económicas o pandemias. Fortalecer la presencia en redes sociales y estrategias de marketing para compensar la pérdida de contratos importantes y aumentar la visibilidad en el mercado.

Fuente: Análisis FODA del autor

Fuente y elaboración propias

En este análisis, se estructuró la matriz FODA en cuatro cuadrantes que combinan los factores internos y externos para formular estrategias específicas, así se definieron las estrategias FO (fortalezas + oportunidades), que se enfocan en cómo el CEQ puede utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, en la cual se identificó que la ubicación estratégica del CEQ y su sólida reputación en la organización de eventos pueden ser factores clave para atraer eventos importantes de la industria MICE, así como para establecer alianzas estratégicas que amplíen su alcance en el mercado.

Seguidamente, se formularon las estrategias DO (debilidades + oportunidades), diseñadas para reducir las debilidades del CEQ mientras se aprovechan las oportunidades externas, para lo cual se propuso la modernización de la infraestructura y un fortalecimiento de la presencia en redes sociales (RRSS), con el objetivo de destacar frente a la competencia y captar la atención de una clientela más amplia, considerando la posibilidad de ampliar los servicios ofrecidos para optimizar la experiencia de los clientes y atraer un público diverso.

Por otro lado, las estrategias FA (fortalezas + amenazas) se desarrollaron con el propósito de utilizar las fortalezas del CEQ para contrarrestar las amenazas externas identificadas, sobre lo cual, la sólida red de contactos y la lealtad de los clientes se plantearon como herramientas fundamentales para minimizar el impacto de la competencia directa y enfrentar posibles crisis externas con mayor resiliencia y adaptabilidad.

A su vez, se establecieron las estrategias DA (debilidades + amenazas), que se centraron en reducir las debilidades del CEQ para afrontar de manera efectiva las amenazas del entorno. En este contexto, se priorizó la modernización de la infraestructura y el desarrollo de un plan de contingencia para gestionar posibles crisis económicas o pandemias, asegurando así la sostenibilidad y competitividad del CEQ en un mercado desafiante.

De este modo, la aplicación de la matriz FODA permitió diseñar un conjunto de estrategias claras y accionables, orientadas a fortalecer la posición del CEQ en la industria de eventos. Para ello, se consideraron los criterios de Nivel de impacto que califica de 1 a 5 el grado de impacto que tiene cada subfuerza en el CEQ, tipo de impacto referente al impacto es positivo (+1) o negativo (-1) para el CEQ, Resultado subfactor sobre resultado de multiplicar el nivel de impacto por el tipo de impacto, y resultado total correspondiente a la suma de los resultados de cada subfuerza para cada una de las cinco fuerzas.

1.2 Fuerzas de Porter

Para alcanzar la estrategia de consolidar al CEQ como un referente en la industria MICE en la región andina, se busca implementar un modelo de gestión que fortalezca su competitividad a través de la modernización de la infraestructura, la adopción de tecnologías avanzadas y el desarrollo de prácticas sostenibles. Esta estrategia se enfoca en atraer eventos nacionales e internacionales de alto nivel, optimizando los procesos operativos y diversificando los servicios ofrecidos. Asimismo, se prioriza la creación de alianzas estratégicas con actores públicos y privados para ampliar la oferta del CEQ, adaptarse a las tendencias globales de eventos híbridos y fomentar el turismo de negocios en Ecuador, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.

En la Tabla 2 se presentan las 5 fuerzas de Porter para el CEQ, de acuerdo con lo hasta ahora revisado en el marco teórico.

Tabla 2
5 fuerzas de Porter

No.	Fuerza	Subfuerza	Nivel de impacto	Tipo de impacto	Resultado subfactor	Resultado total
1	Poder de negociación de los clientes (PNC)	Flexibilidad en la decisión de compra	4	-1	-4	
		Nivel de información de producto	3	-1	-3	
		Influencia en los precios	5	-1	-5	
		Influencia en la calidad	4	-1	-4	
		Concentración de proveedores	3	1	3	-13
2	Poder de negociación de los proveedores (PNP)	Influencia en los precios	4	-1	-4	
		Influencia en plazos de entrega	3	-1	-3	
		Influencia en formas de pago	2	-1	-2	
		Influencia en la calidad	4	-1	-4	-13
3	Amenaza de nuevos competidores (ANC)	Niveles de inversión	3	1	3	
		Economías de escala	2	-1	-2	
		Lealtad de los clientes	4	-1	-4	
		Acceso a canales de distribución	3	-1	-3	
		Barreras políticas legales	4	1	4	-2
4	Amenaza de productos sustitutos (APS)	Cantidad de productos sustitutos	4	-1	-4	
		Calidad de productos sustitutos	3	-1	-3	
		Tecnología de productos sustitutos	4	-1	-4	-11

5	Rivalidad de los competidores (RCO)	Nivel de precios de productos sustitutos	4	-1	-4	
		Número de competidores	5	-1	-5	
		Tamaño de los competidores	4	-1	-4	-13

Fuente y elaboración propias con base en la revisión documental

Los resultados de la matriz de las 5 fuerzas de Porter para el CEQ muestran un contexto competitivo que presenta desafíos significativos en varias áreas. Donde se precisa que los clientes del CEQ tienen un alto poder de negociación, lo cual se refleja en su capacidad para influir en los precios y la calidad del servicio. Sumado a ello, la flexibilidad en la decisión de compra y la alta disponibilidad de información sobre productos y servicios les permite comparar fácilmente las ofertas de otros centros de convenciones, dando la libertad de elegir alternativas que mejor se adapten a sus necesidades. Para el CEQ, este poder de los clientes implica la necesidad de diferenciarse y ofrecer un valor añadido único para retener a su clientela y evitar la presión sobre los precios.

Mientras, el poder de los proveedores también es significativo, ya que ofrecen servicios esenciales, como tecnología, catering, o logística, pueden influir en los precios, los plazos de entrega y la calidad de los servicios, representando un desafío para el CEQ, que debe gestionar bien sus relaciones con proveedores y diversificar sus opciones para reducir esta dependencia. La capacidad de negociar términos favorables y mantener una relación estratégica con múltiples proveedores es necesaria para minimizar este impacto negativo.

Al mismo tiempo, la amenaza de nuevos *venues* es relativamente baja en comparación con otras fuerzas, gracias a las barreras de entrada como las elevadas inversiones iniciales, la necesidad de economías de escala y las barreras legales. Sin embargo, la lealtad de los clientes y el acceso a canales de distribución son áreas en las que el CEQ podría mejorar para asegurarse de que los nuevos competidores no puedan entrar fácilmente y captar una cuota de mercado significativa. La experiencia acumulada y la reputación del CEQ le proporcionan una ventaja competitiva que reduce esta amenaza.

De esta forma, el CEQ enfrenta una amenaza considerable de productos sustitutos, como los eventos virtuales y plataformas en línea que han ganado popularidad, especialmente después de la pandemia, los cuales son atractivos debido a su menor costo y conveniencia. La tecnología de productos sustitutos está en constante evolución, lo que

incrementa la presión sobre el CEQ para innovar y ofrecer experiencias que no se puedan replicar en un entorno virtual. Para mitigar esta amenaza, el CEQ debe enfocarse en crear eventos híbridos y en destacar las ventajas únicas de las experiencias presenciales.

Así, la rivalidad en el mercado es alta, ya que el CEQ compite con varios centros de convenciones y recintos similares como el CCMQ y los hoteles con espacios amplios. Esta competencia intensa está impulsada por la lucha por atraer los mismos eventos y conferencias, lo que puede conducir a una guerra de precios y a la necesidad de innovar constantemente para diferenciarse. Así, el tamaño y la cantidad de competidores también son factores que aumentan esta presión competitiva, lo que obliga al CEQ a mantener una estrategia clara y eficiente para mantenerse relevante y atractivo.

De modo que, el análisis muestra que el CEQ se enfrenta a un entorno altamente competitivo, con presiones significativas tanto desde el lado de los clientes como de los proveedores, teniendo los clientes un alto poder de negociación, lo que obliga al CEQ a innovar y ofrecer servicios diferenciados para evitar perder clientes ante la competencia.

Además de ello, la amenaza de nuevos competidores es menor, lo cual es positivo para el CEQ, pero la creciente tendencia hacia los productos sustitutos, como los eventos virtuales, es una amenaza que debe ser abordada con una oferta de servicios híbridos e innovadores. Finalmente, la alta rivalidad en el mercado es una fuerza poderosa que obliga al CEQ a mantenerse constantemente actualizado y a buscar maneras de sobresalir frente a los competidores.

Para el CEQ, este contexto competitivo significa que su guía debe estar en fortalecer las relaciones con los clientes, diversificar sus servicios, mejorar su infraestructura y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias tecnológicas. Aprovechar sus fortalezas y abordar las debilidades identificadas es esencial para mantenerse competitivo y sostenible en el dinámico mercado de eventos y convenciones.

Conclusivamente, a partir del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el CEQ necesita adoptar un enfoque estratégico para fortalecer su posición en el mercado y enfrentar los desafíos competitivos, ya que, la alta presión de los clientes exige una propuesta de valor diferenciada, lo que implica mejorar la calidad del servicio, ofrecer experiencias personalizadas y desarrollar estrategias de fidelización que reduzcan la sensibilidad al precio. Para ello, se debe invertir en tecnología y en una oferta innovadora que haga que la elección del CEQ sea una opción viable y la más atractiva dentro de la industria MICE.

En cuanto al poder de los proveedores, la estrategia clave radica en diversificar las fuentes de suministros y negociar acuerdos estratégicos, asegurando costos competitivos sin comprometer la calidad del servicio. La amenaza de nuevos competidores, aunque baja, no debe ser subestimada, por lo que el CEQ debe fortalecer su reputación, exclusividad y red de clientes, asegurando relaciones a largo plazo con los principales actores de la industria.

Así, frente al crecimiento de los eventos virtuales como productos sustitutos, la adaptación a modelos híbridos es una necesidad inminente, para lo cual se debe integrar tecnología de última generación, permitiendo experiencias interactivas que combinen lo mejor del mundo digital y presencial, diferenciándose de alternativas completamente virtuales. Además, la alta rivalidad en el mercado obliga a una estrategia de innovación constante, optimizando la infraestructura, mejorando la promoción y estableciendo alianzas estratégicas que amplíen su alcance y competitividad.

De esta forma, el CEQ debe competir en términos de precio y en experiencia, innovación y servicio integral, con base en la modernización, la diversificación de servicios y el fortalecimiento de su identidad dentro del sector MICE será clave para su sostenibilidad y crecimiento en un entorno cada vez más exigente y dinámico.

1.3. Tendencias y organizaciones internacionales: UFI, AFIDA, ICCA

La industria MICE está en constante evolución, impulsada por cambios tecnológicos, expectativas de los asistentes y la necesidad de sostenibilidad. Las organizaciones internacionales como UFI, AFIDA e ICCA juegan un papel crucial en el desarrollo y la orientación de estas tendencias. A continuación, se detallan las principales tendencias en la industria MICE y el papel que desempeñan estas organizaciones.

1.3.1 AFIDA (Asociación Internacional de Ferias de América)

AFIDA, o Asociación Internacional de Ferias de América, es una organización sin fines de lucro que desde su creación en 1969 que representa a las principales ferias, exposiciones y centros de convenciones en América Latina. Su misión es promover el desarrollo de la industria de ferias y exposiciones en la región, proporcionando un foro para el intercambio de experiencias, la promoción de mejores prácticas y el fortalecimiento de la industria en general, la cual trabaja en colaboración con otras organizaciones internacionales para fomentar el crecimiento y la profesionalización del sector en América Latina (AFIDA 2024, párr. 3-6).

Promoción de Ferias Regionales. AFIDA actúa como un catalizador para el crecimiento económico regional mediante la promoción de ferias y exposiciones (3-6).

Capacitación y Desarrollo. Ofrece programas de formación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y conocimientos de los profesionales en la industria (3-6).

Colaboración Internacional. Trabaja en colaboración con otras organizaciones internacionales para fomentar el crecimiento y la profesionalización del sector en América Latina (3-6).

Así, en el contexto de América Latina, AFIDA es fundamental para la promoción y el desarrollo de ferias y exposiciones, actuando como un catalizador para el crecimiento económico regional. Sus actividades ayudan a sus miembros a mejorar la calidad y la efectividad de sus eventos, fomentando así la competitividad y la sostenibilidad del sector en la región.

1.3.2 UFI (The Global Association of the Exhibition Industry)

UFI, o *The Global Association of the Exhibition Industry*, “es una organización mundial que representa a los organizadores de ferias y exposiciones, centros de convenciones y proveedores de servicios relacionados con la industria de eventos” (UFI 2024a, párr. 3). Fundada en 1925, UFI “tiene más de 800 miembros en 83 países y regiones, tiene por misión de UFI es representar, promover y apoyar los intereses de sus miembros y de la industria global de exposiciones, proporcionando una plataforma para el intercambio de conocimientos, la promoción de estándares de calidad y la defensa de los intereses del sector a nivel global” (UFI 2024b, 23-5).

A nivel global, es una entidad clave para la industria de las exposiciones, proporcionando bases de datos, investigaciones, tendencias y herramientas que ayudan a sus miembros a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, también organiza eventos y conferencias que facilitan el *Networking* y la formación continua, lo que es esencial para el desarrollo profesional en la industria (23-5).

Así mismo, proporciona estudios de mercado, informes y datos cruciales que ayudan a sus miembros a comprender las tendencias globales y tomar decisiones informadas, promueve estándares de calidad y mejores prácticas en la industria de exposiciones, garantizando que los eventos sean de alta calidad y efectivos y a su vez, organiza eventos y conferencias que facilitan el *Networking* y el intercambio de conocimientos entre profesionales del sector (23-5).

1.3.3 ICCA (International Congress and Convention Association)

ICCA, o *International Congress and Convention Association*, es una organización global que representa a los principales actores en la industria de reuniones y eventos internacionales, fundada en 1963, cuenta con más de 1,100 miembros en casi 100 países. Su misión es proporcionar una red global de contactos y recursos para sus miembros, promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos dentro de la industria de congresos y convenciones; especializa en el segmento de reuniones internacionales y trabaja para identificar nuevas oportunidades de negocio, promover estándares de calidad y fomentar el desarrollo profesional de sus miembros (ICCA 2024, 2-5).

En este sentido, la ICCA ayuda a sus miembros a identificar oportunidades de negocio en el segmento de reuniones internacionales, proporcionando a la vez, una red global de contactos y recursos, promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos. En tanto, a nivel de desarrollo profesional, ofrece programas de formación y certificación para elevar los estándares de calidad en la industria de congresos y convenciones (5-9).

De modo que, es especialmente relevante para el segmento de reuniones y congresos internacionales, permitiendo a sus miembros a identificar oportunidades de negocio y a desarrollar estrategias efectivas para atraer y organizar eventos internacionales. Sus programas de formación y certificación también contribuyen a elevar los estándares de calidad en la industria.

1.3.4 Impacto y relevancia en la industria MICE

Estas organizaciones juegan un papel crucial en la industria MICE, proporcionando liderazgo, estableciendo estándares, y ofreciendo recursos y apoyo para el desarrollo profesional. Además, facilitan la colaboración internacional y el intercambio de conocimientos, lo que contribuye al crecimiento y la innovación en el sector.

AFIDA, UFI e ICCA son organizaciones esenciales para el desarrollo y la profesionalización de la industria MICE a nivel regional y global. A través de sus actividades y recursos, apoyan el crecimiento económico y la competitividad del sector, y promueven prácticas sostenibles y responsables que alinean a la industria con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las expectativas de responsabilidad social empresarial.



<https://afida.org//>



<https://www.ufi.org/>



<https://www.iccaworld.org/>

Figura 5. Asociaciones internacionales de eventos
Fuente y elaboración propias

1.3.5 Principales tendencias en la industria MICE

La combinación de eventos presenciales y virtuales se ha convertido en una norma. Esta tendencia se aceleró debido a la pandemia de COVID-19, permitiendo a las organizaciones llegar a una audiencia global sin las limitaciones geográficas. Así mismo, la *Realidad Aumentada y Virtual (AR/VR)*, están transformando la experiencia de los asistentes, ofreciendo interacciones más inmersivas y atractivas, conjuntamente con tecnologías como la *Big Data y Análisis Predictivo*, están presentes para personalizar la experiencia del asistente y optimizar la logística del evento es cada vez más común.

Es de señalar que, la industria está adoptando prácticas sostenibles para reducir su impacto ambiental, como la eliminación de plásticos de un solo uso, la elección de *Venues* sostenibles y la implementación de políticas de cero residuos. Por lo cual, los organizadores de eventos están integrando iniciativas de RSE, como actividades de voluntariado y programas de impacto comunitario.

Por otro lado, la oferta de *Experiencias Personalizadas* para los asistentes, basadas en sus intereses y comportamientos, es una tendencia creciente. También, la inclusión de actividades relacionadas con el Bienestar, como sesiones de yoga, *Mindfulness* y opciones de alimentación saludable, está ganando popularidad, tras la pandemia, los protocolos de salud y seguridad se han vuelto una prioridad en la planificación de eventos, de manera que, las certificaciones y auditorías de *Seguridad* son ahora un estándar para asegurar a los asistentes y a las partes interesadas.

Así, las tendencias actuales en la industria MICE están fuertemente influenciadas por la digitalización, la sostenibilidad, la personalización de la experiencia del asistente y la seguridad. Organizaciones internacionales como UFI, AFIDA e ICCA desempeñan un papel esencial en el fomento de estas tendencias, proporcionando liderazgo, recursos y una plataforma para el intercambio de conocimientos. A medida que la industria continúa evolucionando, estas organizaciones seguirán siendo fundamentales para su

desarrollo y profesionalización, asegurando que los eventos sean más eficientes, sostenibles y enfocados en el bienestar de los asistentes.

2. Situación actual y los desafíos y expectativas que enfrenta el CEQ bajo el enfoque MICE

2.1. Visión de los expertos

La Tabla 3 resume en respuesta al ítem 4, que las características que los encuestados consideran esenciales para que un *Venue* MICE sea competitivo a nivel internacional, abarcando desde la eficiencia en la comunicación hasta la sostenibilidad, destacando la necesidad de un espacio versátil, bien equipado y orientado a la experiencia del asistente.

Tabla 3
Característica clave que debe tener un *Venue* MICE para ser competitivo a nivel internacional

Categoría	Características clave
Eficiencia en Comunicación	La planificación debe incluir una comunicación efectiva para alcanzar los objetivos del evento. Un equipo organizativo que asegure coordinación clara y efectiva es esencial para el éxito.
Facilidades para Servicio	Necesidad de diversas facilidades que incluyen servicio y atención, seguridad, recepción, y áreas abiertas/cubiertas. La adaptabilidad de las instalaciones según el tipo de evento es valorada.
Ubicación Estratégica	Debe tener acceso y conectividad adecuadas y estar en lugares atractivos. Facilita la llegada de participantes y contribuye a la percepción del evento. La ubicación estratégica es fundamental para atraer a una audiencia internacional.
Infraestructura e Innovación	Importancia de contar con infraestructura moderna e innovadora, incluyendo tecnología avanzada, iluminación adecuada, y espacios bien diseñados. La flexibilidad y adaptabilidad del espacio son esenciales.
Comodidad y Experiencia del Asistente	Espacios amplios y cómodos que contribuyen a un ambiente positivo y productivo. La experiencia general del usuario es clave, desde la comodidad de los salones hasta la calidad del catering y otros servicios.
Dimensiones y Funcionalidad	La altura, amplitud y funcionalidad de los espacios son importantes. Deben permitir adecuada circulación y acomodación de asistentes, así como la implementación de tecnologías que faciliten la interacción y comunicación.
Sostenibilidad y Prácticas Eco-amigables	Creciente preocupación por la sostenibilidad y responsabilidad social. Los <i>venues</i> que implementan medidas eco-friendly pueden destacarse y atraer a un público más consciente.
Conectividad y Seguridad	Los recintos deben ser accesibles y seguros, además de contar con buenas condiciones para reuniones híbridas. La oferta de tecnología de alta calidad y un entorno seguro son cada vez más relevantes.

Fuente: Entrevista/Encuesta Google forms. Elaboración propia

Mientras para el ítem 5, en la Tabla 4 se presentan los resultados en tendencia hacia la importancia de la tecnología, la logística y la sostenibilidad como factores

imprescindibles en un *venue* MICE moderno. La infraestructura flexible y multifuncional también es resaltante para adaptarse a las necesidades de diferentes tipos de eventos, mientras que los aspectos complementarios, aunque importantes, tienen menor peso en la decisión general.

Tabla 4
Tipo de servicios adicionales crees que son imprescindibles en un *venue* MICE moderno para atraer eventos de alto nivel

Servicio adicional	Porcentaje (%)
Servicios tecnológicos avanzados (realidad aumentada, transmisiones en vivo, etc.)	100%
Logística integrada (transporte, catering, etc.)	90%
Espacios multifuncionales y flexibles	80%
Servicios de sostenibilidad (energías limpias, gestión de residuos)	70%
Facilidades para la prestación del servicio, baños	20%
Publicidad del evento	10%
Valores culturales y naturales	10%
Seguros y con opciones de descanso	10%

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

Mientras los resultados para el ítem 6, en la Tabla 5 muestran que las tecnologías emergentes, especialmente la inteligencia artificial y la digitalización, juegan un papel relevante en la conceptualización de *Venues* MICE modernos. Las tendencias apuntan a que estas tecnologías mejoran la experiencia del asistente y optimizan la operación de los eventos, permitiendo la creación de formatos híbridos y más interactivos.

Tabla 5
Tecnologías emergentes

Aspecto	Porcentaje (%)
Alto valor de la inteligencia artificial (AI) en la organización	80%
Transformación de la experiencia del evento y operatividad del espacio	80%
Interacción con profesionales a distancia	60%
Creación de productos mejor diseñados a menor costo	50%
Calidad de contenido y atractivo al visitante	40%
Diferenciación y obligatoriedad futura de la tecnología	40%
Generación de espacios inmersivos	30%
Necesidad de conectividad para eventos híbridos	30%

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

Seguidamente para el ítem 7, la Tabla 6 permite visualizar que, el diseño de la infraestructura física de un *Venue* MICE debe ser integral y considerar múltiples factores para ser versátil y adaptarse a las diversas necesidades de los eventos. El modularidad, la integración tecnológica, y la sostenibilidad son aspectos esenciales que permiten a los *venues* mantenerse competitivos en un entorno en constante evolución. Las tendencias actuales indican que un enfoque centrado en la experiencia del asistente y la flexibilidad del espacio son determinantes para atraer eventos de alto nivel y satisfacer las expectativas de los organizadores y participantes.

Tabla 6
Infraestructura física de un *Venue* MICE

Aspecto	Porcentaje (%)
Diseño acondicionado al tipo de evento	90%
Altura y amplitud en espacios de circulación	90%
Integración de tecnología y manejo de luces	80%
Modularidad y versatilidad para diferentes tipos de eventos	80%
Diseño sostenible y accesibilidad	70%
Espacios de interacción y áreas de descanso	60%
Espacios variados para conferencias y eventos híbridos	50%
Flexibilidad en el diseño para adaptarse a diferentes necesidades	50%
Conexión eficiente con transporte (cerca de un aeropuerto)	40%
Iluminación natural y ambiente agradable	40%

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

Por otro lado, con respecto al ítem 8, de acuerdo con los resultados de la tabla 7, para que un *venue* MICE en Ecuador sea competitivo en el contexto regional o internacional, es fundamental adoptar innovaciones en tecnología, sostenibilidad y maximizar la experiencia del usuario. La versatilidad y la capacidad de adaptación a diferentes tipos de eventos son clave para satisfacer las demandas de un mercado en constante evolución. Al incorporar la cultura y turismo local se aprovechan los recursos naturales, el *venue* puede diferenciarse y atraer tanto a organizadores como a asistentes que buscan experiencias únicas y de alta calidad.

Tabla 7
Innovación

Aspecto de innovación	Porcentaje (%)
Adopción de nuevas tecnologías avanzadas	90%
Versatilidad en el manejo de salones y equipamiento	80%
Enfoque en sostenibilidad y certificaciones verdes	70%
Flexibilidad de espacio (modularidad y adaptabilidad)	70%
Centrarse en la experiencia del usuario	60%

Tecnología de exposición y acercamiento	50%
Integración cultural y experiencia local	50%
Proceso de tecnología virtual e híbrida	50%
Equipos modernos y alta conectividad	50%
Aprovechar recursos naturales de Ecuador	40%

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados del ítem 9, que se aprecian en la Tabla 8, para que un *Venue* MICE en Ecuador se diferencie en un mercado competitivo, es fundamental adoptar un enfoque fuerte en sostenibilidad, establecer alianzas con proveedores locales, e integrar capacidades para eventos híbridos, en este sentido, la promoción internacional también es clave para mejorar la visibilidad y atraer eventos de alto nivel. La atención a la cultura local y la naturaleza puede proporcionar una ventaja significativa en la oferta de experiencias únicas, lo que permitirá a Ecuador destacarse frente a competidores en la región.

Tabla 8
Diferenciación

Aspecto de diferenciación	Frecuencia	Porcentaje (%)
Enfoque en sostenibilidad y eventos ecológicos	11	73%
Alianzas con proveedores locales y servicios personalizados	9	60%
Integración de eventos híbridos (presencial y virtual)	8	53%
Promoción internacional agresiva	4	27%
Diseño arquitectónico relacionado a la naturaleza y la cultura ecuatoriana	3	20%
Políticas arancelarias y excepciones de impuestos	1	7%

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

Al mismo tiempo el ítem 10, tal como se aprecia en la Tabla 9, permite observar que, para atraer a más organizadores internacionales, se debe adoptar tendencias globales como la sostenibilidad, la inclusión social y la innovación tecnológica. La incorporación de tecnologías inmersivas, la organización de eventos sostenibles y la atención al bienestar de los asistentes son clave. Además, establecer asociaciones con marcas reconocidas y garantizar una oferta gastronómica diversa y conectividad eficiente contribuirá a mejorar la competitividad del *Venue* en el mercado global.

Tabla 9
Tendencias globales

Tendencia global	Porcentaje (%)
Sostenibilidad, inclusión social e innovación tecnológica	70%
Uso de realidad virtual (VR) y hologramas	50%
Eventos sostenibles y de impacto internacional	50%
Enfoque en el bienestar de los asistentes y gastronomía consciente	40%
Transmisión en vivo para eventos accesibles desde cualquier parte del mundo	40%
Asociación con eventos de marcas posicionadas	30%
Generación de empleo y profesionalización a nivel mundial	30%
Zona libre de impuestos	10%
Excelente oferta gastronómica, diversidad y conectividad	20%

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la Tabla 10, para posicionarse en el mercado internacional, es fundamental establecer alianzas con organismos internacionales como AFIDA, UFI o ICCA, así como convenios con empresas de tecnología y colaboraciones con aerolíneas y hoteles; para mejorar la oferta del *Venue* y facilitar la atracción de eventos de alto nivel. Además, considerar alianzas público-privadas y la colaboración con marcas internacionales puede contribuir a crear una propuesta más atractiva y competitiva en el mercado global.

Tabla 10
Alianzas

Alianza Estratégica	Porcentaje (%)
Alianzas con organismos internacionales (AFIDA, UFI, ICCA)	100%
Convenios con empresas de tecnología para integrar soluciones digitales avanzadas	83.3%
Colaboraciones con aerolíneas y hoteles para ofrecer paquetes de eventos	66.7%
Alianzas público-privadas para brindar una experiencia de calidad	16.7%
Alianzas con marcas internacionales	8.3%
Seguridad (general, no especificada)	8.3%

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

En función de los resultados mostrados en la Tabla 11, para el ítem 12, para que el CEQ se alinee mejor con las necesidades y requerimientos del sector MICE, es importante enfocarse en la promoción efectiva de sus espacios, definir claramente su mercado objetivo, y realizar una redistribución integral en infraestructura física y tecnológica. De manera que, implementar tecnología avanzada y asegurar la modernización de las instalaciones son igualmente importantes. Así, considerar el contexto y entorno que rodea al CEQ puede ofrecer una experiencia más atractiva para los asistentes y organizadores de eventos.

Tabla 11
Adaptación

Recomendación
Mayor promoción de espacios, incluida la publicidad
Definición clara de eventos adecuados y estudio de mercado para segmentación
Redespliegue integral en infraestructura física y tecnológica
Importación de tecnología o convenios con empresas locales
Implementación de tecnología avanzada (IA) y experiencias sostenibles
Renovación total de infraestructura tecnológica
Equipamiento de primera línea y contratación de personal calificado
Modernización de instalaciones y mejora de servicios (higiénicos, internet, transporte, etc.)
Promoción del entorno (parque, vivarium, jardín botánico, centros comerciales, etc.)
Crear un solo centro de exposiciones y convenciones en Quito

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

En este orden de ideas, la Tabla 12 muestra los resultados para el ítem 13, de lo cual se desprende que, para diferenciarse en la región andina, el CEQ debería centrarse en un posicionamiento de marca sólido, la creación de espacios multifuncionales y la adopción de tecnologías avanzadas. Además, implementar prácticas sostenibles y destacar las iniciativas ecológicas son cruciales para atraer a organizadores de eventos. La modernización de la infraestructura y una administración profesional también son esenciales para ofrecer una experiencia óptima y alinearse con las tendencias emergentes en la industria de eventos.

Tabla 12
Características para la Región Andina

Recomendación
Posicionamiento de la marca CEQ
Espacios multifuncionales y salones inteligentes
Comunicaciones con tecnología de vanguardia (5G)
Sostenibilidad y certificación ecológica
Implementación de tecnologías emergentes (IA, Blockchain, IoT) y energías limpias
Diseño de la experiencia del usuario en el mundo digital
Promoción de iniciativas verdes y asociaciones internacionales
Uso de nuevas tecnologías y capacitación de instructores de alto nivel
Generación de diferentes ambientes que reflejen las riquezas del país
Definición del mercado objetivo y renovación con alta tecnología
Administración profesional no gremial
Promoción de atractivos del país y del entorno
Eco amigable y tecnología de punta
Modernidad y mejora en infraestructura

Fuente: Entrevista

Fuente y elaboración propias

Con respecto al ítem 14, la Tabla 13 presenta sus resultados, lo cual permite entender que, para atraer más eventos internacionales de alto nivel, el CEQ debe centrarse

en un sólido posicionamiento de marca y evaluar exhaustivamente su infraestructura y servicios. La inversión en nuevas instalaciones y la implementación de un marketing efectivo que resalte los atractivos turísticos de Ecuador son importantes, así como, mantener un alto nivel de profesionalización, establecer alianzas estratégicas y modernizar la infraestructura con tecnología avanzada serán elementos clave para competir en el mercado internacional.

Tabla 13
Recomendaciones específicas

Recomendación
Posicionamiento de la marca CEQ, experiencia en organización de eventos
Evaluación total de infraestructura y servicios, incluyendo hotel, áreas gastronómicas, entretenimiento, etc.
Nueva infraestructura con capacidad comparable a estándares internacionales
Desarrollar marketing de alcance global, fortaleciendo atractivos turísticos clave
Promoción puntual y de temas de interés global
Mantener un alto nivel de profesionalización en la organización de eventos
Promoción en universidades y empresas sobre cursos de alto nivel
Implementar un plan de marketing que explote la imagen nacional y las diferentes culturas
Realizar un estudio comparativo con otros centros similares en la región
Desarrollar un centro de exposiciones con todas las facilidades requeridas
Repensar la vocación de la ciudad
Asociarse con marcas
Promoción previa, equipamiento y capacitación
Readecuar infraestructura e implementar tecnología
Mejorar precio, seguridad, parqueo y asesoramiento

Fuente: Entrevista. Elaboración propia

De acuerdo con los datos mostrados en la Tabla 14, sobre el ítem 15, el concepto ideal debe centrarse en características fundamentales como buena infraestructura, tecnología avanzada, sostenibilidad y un ambiente confortable. En este sentido, la adaptabilidad y flexibilidad del espacio también son clave, así como la promoción de un entorno atractivo y seguro. Por lo tanto, para competir eficazmente, es esencial que los *Venues* integren innovación y profesionalización en su oferta, garantizando así una experiencia memorable para los organizadores y asistentes.

Tabla 14
Concepto ideal

Características principales
Buena infraestructura, publicidad, marca
Ubicación, tecnología, comodidad en los servicios
Infraestructura tecnológica avanzada, sostenibilidad y certificaciones ecológicas, adaptabilidad y flexibilidad espacial
Tecnología, innovación e infraestructura
Tecnología de vanguardia (IA), sostenibilidad y responsabilidad ambiental, accesibilidad
Buen ambiente, tecnología de punta e instructores de alto nivel
Amplitud, comodidad y confort
Tecnología, mobiliario, infraestructura adecuada
Ubicación, funcionalidad y precio
Eventos sostenibles, tecnológicos, de formato mediano y pequeño, personalizado
Entorno de su ubicación, equipamiento y profesionalización de su personal
Espacio adecuado, tecnología y nivel de servicio
Local, tamaño, tecnología
Bonito, natural, conectado y seguro

Fuente y elaboración propias

En combinación con todo lo anterior, el ítem 16 Tabla 15 comprende los comentarios sobre el diseño y gestión de *Venues* MICE en Ecuador reflejan una variedad de perspectivas que destacan la importancia de la infraestructura, la tecnología, la cultura local, y la capacitación del personal. La promoción del sector y el apoyo estatal son vistos como cruciales para posicionar a Ecuador como un destino atractivo en la industria de eventos. Además, la integración de la sostenibilidad y el enfoque en crear experiencias memorables son temas recurrentes en las recomendaciones proporcionadas.

Tabla 15
Comentarios adicionales

Comentario de los entrevistados	
Dar mayor realce a los eventos y ferias	En los últimos cinco años, el número de exposiciones en el CEQ ha disminuido un 45%, pasando de 80 eventos en 2018 a 44 en 2023.
Deben aprovechar el CEQ y hacer una verdadera transformación del espacio	La afluencia de visitantes ha caído significativamente, de 100,000 asistentes anuales en 2019 a solo 35,000 en 2023, evidenciando la pérdida de atractivo del recinto.
Integración de la cultura local en la experiencia del asistente, enfoque en sostenibilidad, responsabilidad social, optimización de la conectividad, fomento de la capacitación del personal	El 85% de los encuestados considera que el CEQ necesita una renovación tecnológica y estructural urgente para alinearse con estándares internacionales.
Seguir impulsando el crecimiento constante de la industria de exposiciones, comprendiendo su impacto en las economías locales y regionales.	Según datos del sector, Quito ha perdido el 30% de su participación en la industria MICE en la región andina debido a la falta de actualización de su infraestructura.
Promocionar el producto, obsequiando cursos gratis a los mejores alumnos de universidades	Solo el 12% de los eventos organizados en el CEQ en 2023 fueron ferias educativas o

	congresos académicos, una caída respecto al 35% en 2018.
Para ser competitivos internacionalmente, debe contar con tecnología de punta, innovación permanente y ambientes agradables	De los 15 entrevistados, el 90% considera que la falta de tecnología y conectividad ha sido una barrera para atraer eventos internacionales.
Tener un equipo de operación y comercial de muy alto nivel	Solo el 40% de los clientes recurrentes de eventos en el CEQ han renovado sus contratos en los últimos dos años, lo que refleja una disminución en la confianza del mercado.
Revisar el tamaño de mercado	A pesar del crecimiento de la industria MICE en la región, los ingresos anuales del CEQ han caído un 25% desde 2019, impactando su sostenibilidad financiera.
Apoyo estatal para que MICE despegue en Ecuador	El presupuesto estatal para el desarrollo de centros de convenciones en Ecuador se ha mantenido estancado desde 2017, limitando su capacidad de modernización.
Mayor promoción de estos eventos como alternativas a los eventos tradicionales	El 70% de los organizadores de eventos en Quito han optado por otros espacios debido a las limitaciones en infraestructura del CEQ.
Hay que promocionarnos como un destino moderno, cultural, natural y seguro	Quito ha sido superado por otras ciudades como Bogotá y Lima en la atracción de eventos internacionales, reduciendo su posicionamiento en la industria MICE.

Elaboración propia con base en entrevistas a expertos

Los datos presentados en la Tabla 15 evidencian una tendencia preocupante en la actividad del Centro de Exposiciones Quito (CEQ), reflejando una notable disminución en el número de eventos y asistentes en los últimos cinco años, en este sentido, la reducción del 45% en exposiciones y la caída de 100,000 a 35,000 visitantes anuales sugieren una pérdida de atractivo y competitividad en la industria MICE. Este declive se atribuye principalmente a la falta de modernización de su infraestructura, la escasa integración de tecnología de punta y la limitada promoción internacional, factores que han llevado a que el 70% de los organizadores de eventos en Quito opten por otros espacios. Asimismo, la disminución del 30% en la participación de Quito en la industria MICE de la región andina indica que el CEQ ha quedado rezagado frente a ciudades como Bogotá y Lima, que han apostado por la innovación y el fortalecimiento de su oferta para eventos internacionales.

De este modo, la baja tasa de renovación de contratos con clientes recurrentes (solo el 40% en los últimos dos años) y la reducción en ingresos del 25% desde 2019 reflejan un impacto financiero, lo que refuerza la necesidad de implementar un plan estratégico de modernización, digitalización y diversificación de servicios. En este contexto, resulta necesario aprovechar casos de éxito como Corferias Bogotá, que ha sabido adaptarse a las tendencias del sector, para diseñar un modelo de gestión que

permita revitalizar el CEQ y reposicionarlo como un referente en la industria de exposiciones en la región.

2.2. Perspectivas en cifras documentadas

La UFI (2024b, 13) realizó un análisis regional de las principales preocupaciones y desafíos que enfrenta la industria de las exposiciones a nivel global, segmentado por América del Norte, América Central y del Sur, Europa, Medio Oriente y África, y Asia-Pacífico, las cuales desglosa en cinco factores “el estado de la economía en el mercado local, los desarrollos económicos globales, los desafíos geopolíticos, la competencia dentro de la industria de exposiciones y la sostenibilidad o el cambio climático”. Además, la imagen también divide los resultados por tipo de proveedor: organizadores, recintos y proveedores de servicios.

En términos de perfil MICE estas estadísticas ofrecen una visión de los desafíos que pueden impactar la planificación, organización y el éxito de los eventos. El estado de la economía en el mercado local destaca como la mayor preocupación en América Central y del Sur con un 29 %, lo que refleja la inestabilidad económica que podría influir en la cantidad de eventos organizados, la participación de los asistentes y los ingresos generados por la industria. En contraste, en América del Norte, Europa y Medio Oriente, este factor es menos relevante (con cifras entre el 19 % y el 23 %), sugiriendo que estos mercados tienen una economía más estable o que enfrentan otros problemas más urgentes (13).

Así mismo se destaca que, un aspecto esencial para los organizadores de eventos MICE es el impacto de los desarrollos económicos globales, que muestra una preocupación considerablemente equilibrada en casi todas las regiones (entre el 17 % y el 19 %), indicando que, a nivel mundial la incertidumbre económica sigue siendo una preocupación predominante que podría afectar el financiamiento de eventos, el turismo de negocios y la participación de patrocinadores y expositores (13). En términos de comparación con los objetivos MICE, esta preocupación es relevante, ya que cualquier cambio significativo en la economía global puede influir en la viabilidad y el tamaño de los eventos (IDECongress 2018, 14).

A su vez, explica la UFI (2024b, 13) que, los desafíos geopolíticos, aunque en general tienen menor relevancia en comparación con los aspectos económicos, son notablemente más altos en Europa, Medio Oriente y África (12%), lo cual es comprensible dado el contexto político y las tensiones regionales recientes. Los eventos

MICE, al involucrar reuniones internacionales, pueden verse directamente afectados por estos factores, ya que podrían generar incertidumbre en cuanto a la seguridad, la conectividad de vuelos y la estabilidad política de los destinos seleccionados (IDECongress 2018, 22).

Otro factor clave es la competencia dentro de la industria de exposiciones, que es más acentuada en América del Norte (12 %) y Europa (11 %). Para los actores de la industria MICE, la competencia entre *venues* y servicios es un desafío crítico, pues exige una mejora continua en las instalaciones, la tecnología y las experiencias ofrecidas para atraer a los organizadores de eventos y participantes (UFI, 2024b, 13), destacando la necesidad de mantenerse innovador y ofrecer ventajas competitivas que aseguren el éxito de los eventos en un mercado saturado.

En tanto a nivel internacional, se proyecta un aumento del 15 % en los ingresos de la industria para 2024, destacando la recuperación tras la pandemia y el papel de sectores relacionados como alojamiento y alimentos, que han visto un mayor gasto por cabeza en eventos MICE en comparación con el turismo de ocio (UFI 2024b, 19).

A su vez, el factor de sostenibilidad y cambio climático es especialmente destacado en Europa (14 %) y América del Norte (12 %), alineado con los crecientes esfuerzos globales por implementar prácticas sostenibles en todos los sectores, incluida la industria MICE. El perfil MICE, que busca organizar eventos de alto impacto en términos de negocio y networking, también debe adaptarse a las expectativas de sostenibilidad y responsabilidad social (13), con ello se puede mejorar la reputación de las ciudades y recintos que organizan los eventos, atrayendo a participantes y empresas que valoran este compromiso.

Por otro lado, la industria MICE ha mostrado importantes tendencias y dinámicas a nivel global, con estudios como el de (Dupliak 2020, 313) destacando su impacto económico, que “en 2017 la industria MICE generó 805 mil millones de USD, y se proyecta que para 2025 alcance los 1.439,3 billones de USD”, revelando la magnitud del sector y su crecimiento a nivel mundial. En este sentido, en Ecuador, el Centro de Exposiciones Quito ha sido un actor relevante en la realización de eventos MICE “con un promedio de 27 ferias anuales entre 2006 y 2010” (Tobar Herrera 2011, 22).

Considerando el turismo comunitario, (Terán Encalada 2021, 55-9), en su trabajo sobre la comunidad de San Clemente en el cantón Ibarra, aborda “cómo este tipo de turismo ha sido clave para el desarrollo local”, aunque no menciona eventos MICE

específicamente, ya que el enfoque está en el turismo rural y participativo se visualiza como una práctica exitosa.

Por otro lado, en términos de infraestructura, el CEQ cuenta con instalaciones adecuadas para la organización de eventos, cuenta con una infraestructura moderna y versátil que abarca un área total de 16.442,72 metros cuadrados. Su diseño incluye dos salas de exposiciones de 2.500 m² cada una, un auditorio multifuncional con capacidad para 500 personas y un salón de eventos de 2.052,80 m². Además, posee varias salas de trabajo multifuncionales y una plataforma exterior de aproximadamente 20.000 m², lo que lo convierte en uno de los espacios más grandes y funcionales para eventos en América Latina. El centro está ubicado estratégicamente en una zona con buena accesibilidad, cercano al parque Bicentenario y a importantes conexiones de transporte (Centro de Exposiciones de Quito 2024).

Ello, es comparable a nivel global, Europa lidera con 499 recintos MICE, y el 61% de estos cuentan con espacios interiores que varían entre los 5.000 y 20.000 m² (UFI 2024b, 15). En cuanto a prácticas destacadas, la reducción de la estacionalidad y el uso de inteligencia artificial para mejorar la gestión y el marketing de eventos son elementos clave identificados tanto por Dupliak (2020, 345) como por el (UFI 2023, 15).

En cuanto a la capacidad de un evento MICE en Quito, la ciudad tiene una capacidad reconocida para albergar reuniones y otros encuentros similares. La gestión de este tipo de eventos ha sido relevante no solo para el turismo, sino también para el crecimiento económico, generando ingresos importantes para la ciudad y el país, se estima que Quito ha sido sede de 68 eventos MICE, lo que ha generado aproximadamente 14,2 millones de USD en ingresos (UFI 2024b).

El análisis comparativo entre recintos locales e internacionales muestra que, si bien no se destacan otros *Venues* locales, en el ámbito internacional, ciudades como París, Viena y Madrid se posicionan como líderes en la industria MICE (Dupliak 2020). Además, el informe de (UFI 2024b, 14) resalta que India y España han visto un crecimiento significativo en ingresos desde 2019, con un incremento del 120%. Esto subraya la importancia de la competitividad internacional en este sector.

Así, cabe destacar que la tecnología, especialmente el uso de software y herramientas de inteligencia artificial, se perfila como una de las áreas con mayor potencial de inversión futura en la industria MICE, aunque su demanda ha disminuido ligeramente desde 2021 (UFI 2023). De modo que, la industria MICE sigue siendo un motor clave para el desarrollo económico y social, tanto a nivel global como en ciudades

como Quito, donde su impacto positivo se refleja en la generación de ingresos y el crecimiento de sectores relacionados.

Capítulo tercero

Modelo de gestión CEQ 2024-2030

El presente capítulo, expone el Modelo de Gestión CEQ 2024-2030 que, es una estrategia diseñada para posicionar al Centro de Exposiciones Quito (CEQ) como un referente en la industria MICE en la región andina, combinando modernización de infraestructura, implementación tecnológica y sostenibilidad, para atraer eventos internacionales y ofrecer experiencias innovadoras a organizadores y asistentes, asegurando la competitividad del CEQ en un mercado dinámico. Para ello, se optimizan procesos operativos, se diversifican servicios y se fortalecen alianzas estratégicas, abordando aspectos como la demanda de eventos híbridos y sostenibles, de manera que, al alinearse con las mejores prácticas del sector, el CEQ mejorará su infraestructura y servicios e impulsará el desarrollo económico y social de la región, consolidándose como un actor clave en la promoción del turismo de negocios en Ecuador.

1. Caracterización general del nuevo CEQ

El CEQ se proyecta como un referente en la región andina dentro de la industria MICE, un sector altamente competitivo y en constante evolución. Así, la caracterización del nuevo CEQ se fundamenta en la necesidad de crear una oferta diferenciada que responda a las tendencias globales y a los desafíos actuales de la industria, donde la infraestructura, la sostenibilidad, la conectividad y una oferta integral de servicios son elementos de valor añadido que constituyen los pilares sobre los cuales se garantizará la competitividad y el crecimiento sostenible del CEQ en el período 2024-2030.

Por lo tanto, la orientación en infraestructura moderna y flexible se justifica por la creciente demanda de espacios versátiles capaces de adaptarse a las características cambiantes de los eventos, ya que, los organizadores de eventos buscan *Venues* que puedan ajustarse a conferencias de gran magnitud, exposiciones interactivas, reuniones híbridas y ferias internacionales. Para cumplir con esta exigencia, el CEQ debe ofrecer salones modulares y multifuncionales, que no solo optimicen el uso del espacio, sino que faciliten la implementación de tecnologías avanzadas.

Lo anterior, es fundamental en un contexto donde las necesidades de los eventos pueden variar significativamente, y donde la capacidad de ajustarse rápidamente es una

ventaja competitiva, junto a la modernización de la infraestructura permite la integración de tecnologías como redes 5G, sistemas de iluminación inteligentes y herramientas audiovisuales que optimizan la experiencia de los asistentes.

Contrastando con los principios IDECongress (2018, 18) del Manual MICE, que enfatizan “la necesidad de espacios versátiles y adaptables”, el CEQ incorpora esta recomendación mediante el desarrollo de instalaciones modulares que pueden configurarse según las necesidades específicas del evento. Además, el manual subraya “la importancia de la tecnología de punta, y el CEQ responde a esta demanda mediante la integración de tecnologías que faciliten eventos híbridos, mejorando la conectividad y la interacción entre asistentes presenciales y virtuales” (18).

Junto con lo mencionado, el compromiso con la sostenibilidad es una respuesta directa a las crecientes demandas del mercado y las normativas internacionales, así los eventos MICE están cada vez más alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y las organizaciones buscan *Venues* que reflejen sus valores en términos de responsabilidad ambiental, por lo cual, la implementación de energías limpias, gestión responsable de residuos y la obtención de certificaciones verdes, mejorará la reputación del CEQ, posicionándolo como un lugar atractivo para empresas y organizaciones que priorizan la sostenibilidad en sus actividades, junto a las prácticas eco-amigables como la eficiencia energética y la reducción de la huella de carbono responden a las exigencias del mercado y son rentables a largo plazo, reduciendo los costos operativos y mejorando la viabilidad financiera del CEQ.

Lo cual es acorde con el manual MICE de IDECongress (2018, 18), “la sostenibilidad es una prioridad clara, y se hace hincapié en que los centros de eventos deben incorporar prácticas que minimicen el impacto ambiental”. De modo que, el CEQ responde a estos principios mediante la integración de energías limpias y la gestión de residuos, alineándose con los estándares globales para obtener certificaciones ecológicas, lo cual es decisivo para atraer eventos internacionales, destacando que la sostenibilidad no solo es una tendencia, sino una necesidad en la operación moderna de *Venues*.

Por otro lado, la conectividad es otro factor esencial en la caracterización del nuevo CEQ, especialmente en un contexto postpandemia donde los eventos híbridos han ganado popularidad, con la integración de tecnologías como la realidad aumentada (AR), la inteligencia artificial (IA) y plataformas para eventos híbridos permitirá al CEQ atraer a un público más amplio, combinando la experiencia presencial con la posibilidad de participación a distancia. Estas tecnologías, amplían el alcance de los eventos, también

mejoran la experiencia del usuario, al facilitar el *Networking*, la interacción virtual y la participación en tiempo real desde cualquier parte del mundo, por lo tanto, en un entorno cada vez más digitalizado, la capacidad del CEQ para ofrecer eventos híbridos de alta calidad será un diferenciador clave frente a otros *Venues* en la región.

Cabe resaltar que, IDECongress (2018, 18) del Manual MICE, también destaca la importancia de la conectividad en un mundo globalizado y tecnológico, subrayando que la capacidad de un *Venue* para ofrecer conectividad eficiente y soluciones tecnológicas avanzadas es esencial. El CEQ, al integrar eventos híbridos y tecnologías emergentes como la realidad aumentada, cumple con esta directriz, asegurando que su oferta sea competitiva en un mercado que cada vez valora más la interacción digital.

En otro orden de ideas, la ubicación estratégica del CEQ en Quito, una ciudad con buena conectividad aérea y terrestre, es un aspecto que debe aprovecharse al máximo, ya que, la cercanía a aeropuertos y sistemas de transporte público eficientes facilita la llegada de participantes internacionales, un factor elemental para eventos MICE de gran escala. Además, Quito es una ciudad que combina una rica oferta cultural y natural, lo que puede ser un valor añadido para los organizadores que buscan destinos atractivos por la calidad del *Venue* y por su entorno. De manera que, la ubicación mejora la logística para los asistentes y aumenta la competitividad del CEQ frente a otros centros de convenciones en la región, que pueden estar en zonas menos accesibles.

Como última característica, se encuentra la oferta integral de servicios como componente esencial para consolidar la propuesta del CEQ, dado que a medida que los eventos MICE evolucionan, los organizadores buscan *Venues* que ofrezcan soluciones completas: alojamiento, catering, transporte y personal especializado. Estas facilidades simplifican la organización de eventos y mejoran la experiencia del asistente, lo que resulta en una mayor satisfacción y en la fidelización de los clientes, es de señalar que, al ofrecer estos servicios en un solo paquete, el CEQ puede destacarse en el mercado como una opción eficiente y conveniente, ahorrando tiempo y recursos a los organizadores, y asegurando una experiencia más fluida y organizada para los participantes.

Estos servicios son coherentes con lo especificado en el manual MICE destaca la “importancia de ofrecer servicios integrales, ya que los organizadores prefieren *Venues* que simplifiquen la logística y les ofrezcan todo lo necesario en un solo lugar” (IDECongress 2018, 20). Así, el CEQ, al proveer una oferta completa de servicios, responde directamente a esta necesidad, posicionándose como una opción conveniente y altamente competitiva para eventos de gran escala.

Misión

Facilitar eventos de clase mundial, garantizando soluciones integrales con un enfoque en sostenibilidad, innovación tecnológica y experiencias personalizadas que generen valor para los organizadores, asistentes y la comunidad.

Valores

- **Innovación:** Promover soluciones creativas y tecnológicas para superar las expectativas de los clientes.
- **Sostenibilidad:** Compromiso con prácticas responsables que minimicen el impacto ambiental.
- **Excelencia:** Garantizar servicios de alta calidad en cada interacción.
- **Colaboración:** Fomentar alianzas estratégicas y un ambiente de trabajo inclusivo y participativo.
- **Responsabilidad Social:** Contribuir al desarrollo económico y social de la región
- **Fortalecimiento de Socios:** Promover y apoyar las actividades empresariales de nuestros socios, impulsando su crecimiento mediante herramientas, recursos y colaboración estratégica.

Visión (2030)

Convertir al Centro de Exposiciones Quito (CEQ) en el principal *venue* MICE de la región andina, reconocido internacionalmente por su liderazgo en sostenibilidad, innovación tecnológica y excelencia en la organización de eventos de gran impacto.

Objetivos Estratégicos (2024-2030)

- Incrementar en un 50% la organización de eventos internacionales, fortaleciendo la visibilidad global del CEQ.
- Reducir en un 50% la huella de carbono del CEQ mediante la implementación de energías limpias y la gestión responsable de residuos.
- Equipar el 100% de las instalaciones con tecnología avanzada, incluyendo redes 5G y herramientas para eventos híbridos, antes de 2026.

- Establecer acuerdos con al menos cinco organismos internacionales clave y tres grandes empresas tecnológicas para 2026.
- Lograr una tasa de satisfacción del cliente del 95% en eventos organizados a través de encuestas posevento.
- Capacitar al 100% del personal clave en prácticas sostenibles y gestión de eventos híbridos antes de 2026.

2. Direccionamiento estratégico MICE y RSE

El propósito del Modelo de Gestión CEQ 2024-2030 en el Nivel Corporativo o Estratégico de la Tabla 16, es posicionar al CEQ como un referente internacional en la industria MICE, destacándose por su enfoque en sostenibilidad, innovación tecnológica y servicios integrales de alta calidad. Ello, dada las características únicas del CEQ, como su infraestructura moderna y flexible, su ubicación estratégica en una ciudad con rico patrimonio cultural y natural, y su compromiso con la responsabilidad social empresarial.

Estos elementos permiten al CEQ satisfacer las crecientes demandas del mercado actual, y lo convierten en un destino atractivo para organizadores de eventos globales, que al alinear sus operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, el CEQ busca ser competitivo y contribuir positivamente al entorno social y ambiental, asegurando su viabilidad y relevancia en el mercado a largo plazo. Es de señalar que, cada objetivo está vinculado a acciones estratégicas y KPIs que permiten su medición y confirmación en el tiempo, garantizando un enfoque práctico y orientado a resultados para el periodo 2024-2030.

Tabla 16
Modelo de Gestión CEQ 2024-2030 en el Nivel Corporativo o Estratégico

Aspecto	Objetivo a Largo Plazo (Medible y Comprobable)	Acciones Estratégicas 2024-2030	Indicadores de Éxito (KPIs)
Visión y Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Visión: Convertir al CEQ en el principal venue MICE de la región andina, reconocido internacionalmente por su innovación, sostenibilidad y tecnología avanzada para 2030. • Misión: Facilitar eventos de clase mundial, garantizando 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir la visión y misión del CEQ en 2024, asegurando su difusión interna y externa. • Actualizar materiales corporativos y de marketing con la nueva misión/visión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión y misión comunicadas y adoptadas en toda la organización antes de finales de 2024.

	soluciones integrales con un enfoque en sostenibilidad y experiencias personalizadas.		
Crecimiento y Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar en un 50% el número de eventos internacionales organizados en el CEQ para 2030. Reducir en un 50% la huella de carbono de las operaciones del CEQ para 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar un plan de marketing global para atraer eventos internacionales desde 2025. Invertir en infraestructura sostenible (energías limpias, gestión de residuos) entre 2024-2026. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de eventos internacionales aumentados en un 10% anual. Huella de carbono medida y reducida en un 5% anual hasta alcanzar el 50% en 2030.
Alianzas Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas con al menos 5 organismos internacionales clave (AFIDA, UFI, ICCA) para 2026. Formar convenios con 3 grandes empresas tecnológicas para integrar soluciones digitales avanzadas en la organización de eventos para 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Firmar acuerdos con al menos 3 organismos internacionales antes de 2025. Crear un equipo de gestión de alianzas internacionales en 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 5 alianzas estratégicas activas con organismos internacionales antes de 2026. Convenios tecnológicos firmados antes de 2025.
Reconocimiento y Visibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la visibilidad global del CEQ en un 30% para 2030 en mercados clave como EE. UU., Europa y Asia. Organizar al menos 3 eventos globales de alto impacto cada año a partir de 2026. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia de marketing digital enfocada en redes sociales y plataformas de eventos internacionales para 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en al menos 3 ferias internacionales por año. Incremento anual del 5% en la visibilidad y cobertura mediática del CEQ a nivel global.

Fuente y elaboración propias

Por otro lado, el propósito del Modelo de Gestión CEQ 2024-2030 en el Nivel Funcional o Táctico de la Tabla 17, es garantizar que todas las áreas operativas del Centro de Exposiciones Quito (CEQ) se alineen con los objetivos estratégicos de sostenibilidad, innovación y excelencia en el servicio, cumpliendo así con los estándares de la industria MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones). Esto debido a la necesidad de implementar estrategias específicas en áreas específicas como tecnología, marketing y operaciones, que permitan optimizar los procesos y mejorar la experiencia del cliente.

Al adoptar tecnologías avanzadas como redes 5G y sistemas de eventos híbridos, así como al desarrollar campañas de marketing globales y eficiencias operativas, el CEQ busca atraer una mayor cantidad de eventos internacionales y ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de los organizadores y asistentes. Este enfoque táctico asegura que el CEQ no solo cumpla con los requerimientos del mercado actual, sino que también se posicione como un líder en la industria MICE, promoviendo prácticas sostenibles y innovadoras que resalten su compromiso con el desarrollo responsable y la mejora continua.

Tabla 17
Nivel Funcional o Táctico del Modelo de Gestión CEQ 2024-2030

Área Funcional	Objetivo a Largo Plazo (Medible y Confirmable)	Acciones Estratégicas 2024-2030	Indicadores de Éxito (KPIs)
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Implementar redes 5G y tecnologías emergentes (realidad aumentada, inteligencia artificial) en el 100% de las instalaciones del CEQ para 2026. Lograr que el 50% de los eventos del CEQ sean híbridos para 2026. 	<ul style="list-style-type: none"> Desplegar infraestructura 5G en todas las instalaciones para 2024-2025. Invertir en herramientas de realidad aumentada e IA antes de 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones tecnológicas completadas para 2025. 50% de los eventos con formato híbrido para 2026.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación del CEQ en mercados internacionales en un 30% para 2030, enfocándose en EE. UU., Europa y Asia. Generar un crecimiento del 15% anual en la demanda de eventos internacionales para el CEQ. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y lanzar campañas globales dirigidas a mercados clave en 2024-2025. Participar en 3 ferias internacionales anuales desde 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del 15% anual en la participación en eventos internacionales. 30% más de visibilidad en mercados clave para 2030.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la logística de eventos del CEQ, reduciendo los tiempos de preparación y desmontaje en un 20% para 2026. Mejorar la eficiencia de los recursos operativos, reduciendo los costos logísticos en un 15% anual hasta 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar herramientas de planificación y gestión logística avanzadas en 2024. Desarrollar un programa de mejora continua para 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del 20% en tiempos de logística para 2026. 15% de ahorro en costos logísticos anualmente hasta 2030.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 75% de los proveedores del CEQ sean locales y sostenibles para 2030. – Implementar un programa de reducción de residuos y reciclaje en todos los eventos a partir de 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas con proveedores locales sostenibles para 2025. Ejecutar programas de gestión de residuos en el CEQ para 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> 75% de proveedores sostenibles para 2030. Gestión de residuos implementada en el 100% de los eventos para 2025.

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que el 100% del personal clave esté capacitado en organización de eventos híbridos y sostenibles para 2026. Mejorar la retención de talento clave en un 20% para 2028. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un programa de capacitación en tecnologías y sostenibilidad para 2024-2025. Implementar un sistema de reconocimiento para 2026. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% del personal capacitado antes de 2026. Retención de talento clave aumentada en un 20% para 2028.
------------------	--	--	--

Fuente y elaboración propias

En cuanto al Modelo de Gestión CEQ 2024-2030 en el Nivel Operativo de la Tabla 18, comprende implementar acciones concretas y diarias que garanticen la eficiencia y calidad en la organización de eventos, al mismo tiempo que se cumplen los estándares de sostenibilidad establecidos, ya que se deben traducir las estrategias funcionales en prácticas operativas efectivas que impacten directamente en la experiencia del cliente y en la reputación del CEQ dentro de la industria MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones).

Al adoptar tecnologías avanzadas, como redes 5G y sistemas de gestión de eventos híbridos, así como al establecer programas de reciclaje y gestión de residuos, el CEQ busca optimizar sus procesos logísticos y operativos y fomentar una cultura de sostenibilidad en todas sus actividades. Este nivel operativo se centra en garantizar que el personal esté capacitado y comprometido con las prácticas sostenibles y de calidad, asegurando así que cada evento cumpla con las expectativas de los organizadores y asistentes, y consolidando la posición del CEQ como un referente en la industria de eventos a escalas regional e internacional.

Tabla 18
Nivel Operativo del Modelo de Gestión CEQ 2024-2030

Área Operativa	Objetivo a Largo Plazo (Medible y Confirmable)	Acciones Diarias 2024-2030	Indicadores de Éxito (KPIs)
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Completar la instalación de tecnología 5G y sistemas de realidad aumentada en el 100% de las instalaciones del CEQ para 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar auditorías tecnológicas semestrales para evaluar la infraestructura actual. Implementar redes 5G y sistemas de realidad aumentada antes de 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Instalación de tecnología completada antes de 2025. 100% de los eventos utilizarán tecnología avanzada.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 100% de los eventos cuenten con un programa de reciclaje y gestión de residuos 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y poner en marcha programas de reciclaje en todos los eventos desde 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de eventos con programas de reciclaje y gestión de residuos implementados para 2025.

	implementado para 2025.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal sobre prácticas sostenibles y reciclaje a partir de 2024. 	
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia operativa, reduciendo los tiempos de montaje y desmontaje en un 20% para 2026. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar herramientas de gestión de proyectos para la planificación logística de eventos en 2024. • Realizar revisiones semanales del proceso operativo y ajustarlo según sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempos de montaje y desmontaje en un 20% para 2026.
Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el 95% de los asistentes a eventos evalúen la experiencia como satisfactoria o muy satisfactoria en encuestas posteriores a eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar encuestas de satisfacción en línea después de cada evento a partir de 2024. • Realizar capacitaciones continuas para el personal en atención al cliente y gestión de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos un 95% de satisfacción en las encuestas de los asistentes a eventos.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al 100% del personal en prácticas sostenibles y gestión de eventos híbridos para 2026. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un calendario de capacitación anual sobre sostenibilidad y tecnologías emergentes en la organización de eventos a partir de 2024. • Evaluaciones periódicas del conocimiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% del personal capacitado antes de 2026.

Fuente y elaboración propias

Junto con los niveles anteriores, el Modelo de Gestión CEQ 2024-2030 en el Nivel de Evaluación y Control, de la Tabla 19, implica establecer un marco para monitorear el desempeño del Centro de Exposiciones Quito (CEQ) en áreas críticas como sostenibilidad, satisfacción del cliente y el número de eventos internacionales, donde el seguimiento continuo de los indicadores clave de desempeño (KPIs) es necesario para garantizar que las estrategias y operaciones se alineen con los objetivos a largo plazo establecidos.

Así, al implementar un sistema de evaluación sistemático, el CEQ podrá identificar áreas de mejora, realizar ajustes necesarios en tiempo real y tomar decisiones informadas que optimicen la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Este nivel

de control proporciona la retroalimentación necesaria para adaptar las estrategias en función de los resultados obtenidos y refuerza el compromiso del CEQ con la transparencia y la rendición de cuentas, elementos esenciales para mantener su competitividad en la industria MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones) y asegurar su sostenibilidad en el futuro.

Tabla 19
Nivel de Evaluación y Control del Modelo de Gestión CEQ 2024-2030

Área de Evaluación	Objetivo a Largo Plazo (Medible y Confirmable)	Acciones de Evaluación 2024-2030	Indicadores de Éxito (KPIs)
Monitoreo de KPI	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema integral de monitoreo que evalúe los KPIs de sostenibilidad, satisfacción del cliente y eventos internacionales anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un software de gestión de datos para el seguimiento de KPIs desde 2024. Realizar informes trimestrales sobre el estado de los KPIs. 	<ul style="list-style-type: none"> KPIs monitoreados y reportados al menos cada trimestre.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que al menos el 75% de los eventos cumplan con los estándares de sostenibilidad establecidos para 2026. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la implementación de prácticas sostenibles en todos los eventos mediante auditorías anuales. Realizar encuestas a proveedores sobre sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 75% de eventos con prácticas sostenibles confirmadas para 2026.
Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el índice de satisfacción del cliente a un 95% para 2030, basado en las encuestas post-evento. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar resultados de encuestas de satisfacción y hacer ajustes en tiempo real durante la planificación de eventos. Implementar cambios basados en <i>feedback</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción del cliente de al menos el 95% para 2030.
Eventos Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de eventos internacionales organizados en el CEQ en un 50% para 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar trimestralmente la cantidad de eventos internacionales y ajustar la estrategia de marketing y alianzas en función de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del 10% en eventos internacionales anualmente hasta alcanzar el 50% en 2030.
Ajustes Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que al menos el 90% de las estrategias y operaciones se ajusten anualmente con base en los resultados medidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones semestrales de evaluación para discutir el progreso de los KPIs y hacer ajustes necesarios en las estrategias y operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos el 90% de las estrategias ajustadas anualmente en base a resultados.

Fuente: El propio autor

Fuente y elaboración propias

3. La mejora continua del modelo de gestión CEQ 2024-2030

La aplicación del ciclo de mejora continua PHAV (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) al modelo de gestión del Centro de Exposiciones Quito (CEQ) 2024-2030 de la Tabla 20, comprende un marco que permite al CEQ implementar mejoras sostenibles y adaptativas en sus operaciones. En la fase de planificación, se establecen objetivos claros y medibles relacionados con la sostenibilidad, la satisfacción del cliente y la optimización de procesos logísticos, alineando estas metas con las necesidades del mercado MICE y las expectativas de los organizadores de eventos. Mientras, la fase de ejecución implica llevar a cabo acciones concretas, como la instalación de tecnologías avanzadas y la implementación de programas de reciclaje, lo que no solo moderniza las instalaciones, sino que también promueve prácticas responsables y sostenibles.

Así, los beneficios de esta metodología son múltiples y significativos, ya que, el ciclo PHAV permite al CEQ monitorear y evaluar su desempeño de manera continua, asegurando que las estrategias y procesos se ajusten a las realidades cambiantes del mercado y a las expectativas de los clientes. Al analizar y verificar los resultados de las acciones implementadas, el CEQ puede identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar sus servicios.

Es de mencionar que lo anterior implica un aumento en la satisfacción del cliente, una mayor eficiencia operativa y una capacidad para adaptarse rápidamente a las tendencias del sector MICE. En última instancia, la aplicación del ciclo PHAV contribuye a consolidar la posición del CEQ como un líder en la industria de eventos, asegurando su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 20
Proceso PHAV en el CEQ 2024-2030

Fase PHAV	Objetivo	Acciones
Planificar	Definir metas y KPIs para la mejora continua.	Establecer metas específicas (reducción de huella de carbono, satisfacción del cliente) y desarrollar un cronograma de implementación de nuevas tecnologías.
Hacer	Implementar el plan y llevar a cabo acciones.	Instalar tecnologías avanzadas, ejecutar programas de reciclaje, realizar campañas de marketing.
Verificar	Evaluar el desempeño mediante análisis de datos.	Monitorear KPIs, realizar auditorías trimestrales y recopilar retroalimentación de clientes y proveedores.
Actuar	Realizar ajustes en estrategias y procesos.	Ajustar estrategias según la retroalimentación, actualizar procedimientos operativos y establecer un ciclo de capacitación continua para el personal.

Fuente y elaboración propias

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El análisis del Centro de Exposiciones Quito (CEQ) ha permitido diagnosticar la situación actual de su operación tanto en el ámbito nacional como internacional bajo el enfoque MICE, revelando que el CEQ se encuentra en un entorno altamente competitivo, caracterizado por una sólida presencia de competidores y una creciente demanda de experiencias híbridas y virtuales. De modo que, si bien el CEQ cuenta con fortalezas significativas como su ubicación estratégica, historia y reputación en la organización de eventos, también enfrenta desafíos importantes relacionados con la modernización de su infraestructura y la necesidad de una mayor visibilidad y presencia efectiva en redes sociales (RRSS).

Sin embargo, una debilidad significativa identificada en el CEQ es su origen de carácter gremial, lo que implica que su presidente y su directorio se renuevan cada dos años, al igual que el nombramiento de su Gerente General, esta falta de continuidad en la administración y liderazgo estratégico crea un obstáculo para desarrollar una visión a largo plazo y limita la capacidad del CEQ para atraer inversiones extranjeras. A diferencia del Centro Metropolitano de Convenciones de Quito (CCMQ), que cuenta con una sólida inversión de la empresa española Vitelsa en colaboración con el Municipio de Quito, el CEQ se ve impedido de plantear un modelo de administración que pueda beneficiarse de inversiones externas significativas. Esta inestabilidad administrativa reduce la capacidad de implementar un modelo de gestión sostenible y de largo alcance, dificultando su competitividad frente a otros centros de convenciones que sí cuentan con apoyo financiero y estratégico a largo plazo.

Ante esta realidad, el diseño de la estrategia del CEQ se centró en mejorar sus procesos y alcanzar objetivos sostenibles que estén orientados a enriquecer la experiencia de los eventos, con la incorporación de tecnologías avanzadas y la optimización de espacios multifuncionales se perfilan como elementos esenciales para transformar el CEQ en un referente de innovación en la industria MICE. Es fundamental que estas mejoras se alineen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para atraer tanto a organizadores especialmente internacionales como a participantes locales que valoran la sostenibilidad y la eficiencia en la gestión de eventos, de manera que, adoptar prácticas

eco amigables y energías limpias no solo aumentará la competitividad del CEQ, sino que también consolidará su reputación como un centro de eventos responsable y comprometido con el medio ambiente.

En este sentido, para facilitar la implementación de esta estrategia, resulta esencial apoyarse en facilitadores como la digitalización, la virtualidad y la economía verde, lo que permitirá al CEQ optimizar sus operaciones, mejorar la interacción con los asistentes a eventos y adaptarse rápidamente a las tendencias emergentes del mercado. Tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad aumentada se presentan como oportunidades para crear experiencias interactivas y personalizadas que potencien el atractivo de los eventos híbridos, al tiempo que se promueve un enfoque más sostenible y eficiente en la organización de los mismos.

Por ello, es necesario proponer nuevas líneas de investigación que profundicen en el impacto de estas tecnologías emergentes en la experiencia del usuario dentro del contexto de eventos híbridos. Ya que, estudiar cómo la implementación de prácticas sostenibles puede contribuir a reducir la huella de carbono del CEQ será fundamental para diseñar estrategias que no solo mejoren el desempeño operativo, sino que también refuercen el compromiso del centro con el desarrollo sostenible.

Asimismo, una de las conclusiones más relevantes del análisis es la importancia de establecer alianzas estratégicas para la mejora continua del CEQ, de modo que, en este contexto, resulta relevante promover colaboraciones con universidades, emprendedores o alianzas para investigación que permita fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico dentro del sector MICE. Así, las alianzas fortalecerán la capacidad del CEQ para adoptar nuevas tecnologías y facilitarán la formación de talento especializado, preparado para afrontar los desafíos de un mercado en constante evolución.

En este contexto, el CEQ debe formalizar acuerdos con organismos internacionales como AFIDA, UFI e ICCA y empresas como Corferias, Quito Turismo o de enfoque tecnológico en reducir las huellas de carbono, para integrar soluciones avanzadas en la organización de eventos, esta colaboración permitirá al CEQ posicionarse como un líder en la región andina y destacar a nivel global en la industria de eventos y convenciones. Estas asociaciones ayudarán a atraer eventos de mayor envergadura, ampliando el alcance del CEQ en el mercado.

Recomendaciones

Para garantizar una implementación exitosa de la estrategia del Centro de Exposiciones Quito (CEQ), se proponen las siguientes recomendaciones:

Dada la debilidad identificada en el carácter gremial del CEQ y la falta de continuidad en la administración, se recomienda la creación de un modelo de gobernanza que garantice la estabilidad y visión a largo plazo, que incluya la designación de un comité consultivo externo compuesto por expertos en la industria MICE, representantes de CAPEIPI y representantes de inversores potenciales para proporcionar dirección estratégica y asegurar la consistencia en la toma de decisiones, independientemente de los cambios en la directiva. También se puede considerar la posibilidad de modificar sus estatutos para extender la duración de los periodos de sus directivos.

Para mantenerse competitivo en un entorno en constante evolución, es fundamental invertir en la formación continua del personal del CEQ, así un programa de capacitación que incluya habilidades en gestión de eventos híbridos, nuevas tecnologías y prácticas sostenibles ayudará a elevar el nivel de profesionalización y asegurará que el equipo esté preparado para ofrecer servicios de alta calidad alineados con las tendencias más actuales del mercado.

Definir indicadores de desempeño claros y específicos para medir el éxito de las alianzas estratégicas que el CEQ establezca con universidades, organismos internacionales y empresas tecnológicas, centrados en la generación de valor a través de estas colaboraciones, como la atracción de nuevos clientes, el desarrollo de tecnologías innovadoras para eventos y la expansión a nuevos mercados.

Dado el impacto que eventos como pandemias o crisis económicas pueden tener en el sector MICE, es crucial desarrollar un plan de contingencia para garantizar la resiliencia del CEQ ante posibles crisis futuras, que incluya estrategias para diversificar las fuentes de ingresos, como la oferta de servicios virtuales o la implementación de eventos completamente digitales, para reducir la dependencia de eventos presenciales.

Aprovechando la ubicación estratégica del CEQ en Quito, se debe incorporar elementos de la cultura y tradiciones locales en la propuesta de valor del CEQ para los eventos, con la promoción de experiencias culturales y gastronómicas únicas, alianzas con artistas locales y la integración de elementos naturales y culturales de Ecuador en el diseño de los eventos, lo que permitirá al CEQ destacarse frente a competidores que no ofrecen este valor añadido, Así mismo, el CEQ debe orientar su gestión comercial en

ofrecer experiencias personalizadas, los organizadores de eventos buscan algo especial para sus asistentes. Brindar servicios únicos, como opciones de catering adaptadas o soluciones tecnológicas específicas, marcará la diferencia y hará que cada evento sea inolvidable. A esto se suma la necesidad de ampliar los servicios del CEQ, yendo más allá del simple alquiler de espacios. Ofrecer apoyo logístico integral o la posibilidad de organizar eventos conjuntos será un valor añadido que atraerá a un mayor número de clientes.

Obras citadas

- AFIDA. 2024. “Registra tus ferias y eventos aquí.” *AFIDA*. <https://afida.org>.
- Anthony, Robert N., y Vijay Govindarajan. 2006. *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.
- Arenas, Sabrina. 2024. “Sostenibilidad y RSC en Eventos Corporativos”. *Benidorm DMC*. abril 18. <https://www.benidormdmc.com/sostenibilidad-y-la-responsabilidad-social-corporativa-en-eventos-mice/>.
- Arias, Fidias G. 2012. *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición*. Fidias G. Arias Odón.
- Becerra Elejalde, Laura Lucía. 2024. “Corferias cumple 70 años y apuesta a ‘construir un Silicon Valley’ en Colombia | Cambio Colombia”. octubre 4. <https://cambiocolombia.com/empresas/historia-empresarial-corferias-70-anos-recinto-ferial>.
- CarltonOne. 2022. “New Incentive Research Foundation Report: MICE Industry Needs to Lean Into ESG”. <https://www.carltonone.com/insights/new-incentive-research-foundation-report-mice-industry-needs-to-lean-into-esg>.
- Centro de Exposiciones de Quito. 2024. “Ferias y Exposiciones – CCMQ”. <https://ccmq.ec/ferias-y-exposiciones/>.
- Corferias. 2024a. “Conectamos con el mundo”. *Corferias*. <https://corferias.com/es/conoce-mas-sobre-corferias>.
- . 2024b. “Econexia”. *Econexia*. <https://econexia.com/es/sobre-econexia>.
- Drucker, Peter. 2012. *The Practice of Management*. Routledge.
- Dupliak, Tetiana. 2020. “THE MICE TOURISM INDUSTRY TRENDS”. En , 311–14. doi:10.31617/k.knute.2020-06-01.39.
- Ecuador. 1973. *Ley de fomento de la pequeña industria* Registro Oficial 372. Vigente.
- Ecuador Centro de Exposiciones Quito. 2024. *Estatuto de Creación del Centro de Exposiciones Quito* Archivos Históricos del Centro de Exposiciones Quito. Vigente.
- Flores Villegas, Rossana de los Ángeles. 2010. “Análisis de la imagen de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPE) y propuesta de un plan estratégico de comunicación para optimizar su imagen empresarial”. bachelorThesis, Quito: Universidad de las Américas, 2010. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/835>.
- García, Iván. 2023. “Turismo MICE: ¿cómo es el manual de Eventos Sostenibles?” *Ladevi*. octubre 9. <https://argentina.ladevi.info/turismo-mice/turismo-mice-como-es-el-manual-eventos-sostenibles-n57765>.
- Grant, Robert M. 2016. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Guerrero, Belen. 2023. “CAPEIPI: 50 años de historia - Revista CLAVE! Bienes Raíces”. *Clave!* diciembre 18. <https://www.clave.com.ec/capeipi-50-anos-de-historia/>.
- Hernández Palma, Hugo Gaspar, David Martínez Sierra, y Diego A. Cardona Arbeláez. 2016. “Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación”. *Saber, ciencia y libertad* 11 (1). Universidad Libre: 141–50.
- Hernández Sampieri, Roberto, y Christian Paulina Mendoza Torres. 2018. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

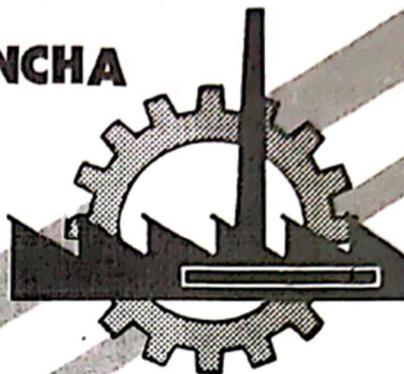
- Hill, Charles W. L., Melissa A. Schilling, y Gareth R. Jones. 2017. *Strategic Management: An Integrated Approach: Theory & Cases*. 12 e. Boston, MA: Cengage Learning.
- ICCA. 2024. "About ICCA". <https://www.iccaworld.org/about-icca/>.
- IDECongress. 2018. "Manual MICE una visión global de la industria". https://www.idcongress.es/archivos/Libro_Manual_MICE.pdf.
- IMEX. 2024. "About IMEX". *IMEX*. https://imexevents.com/who-we-are?_gl=1%2Adu9sfs%2A_up%2AMQ..%2A_ga%2AMjAxODgyMjQ3Ni4xNzI4Njg0NDA4%2A_ga_T1PNF2XTDK%2AMTcyODY4NDQwOC4xLjAuMTcyODY4NDQwOC4wLjAuMA..
- Kaplan, Robert S., y David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.
- Kotler, Philip, y Kevin Lane Keller. 2016. *Marketing Management*. Pearson.
- Medina, Fabricio. 2024. "'La ciudad más linda del mundo' presentó su agenda turística 2024". *Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico*. <https://www.quito-turismo.gob.ec/news/la-ciudad-mas-linda-del-mundo-presento-su-agenda-turistica-2024/>.
- MeetGreen. 2023. "About MeetGreen". *MeetGreen*. <https://meetgreen.com/about-meetgreen/>.
- Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand, Bruce Ahlstrand, y Joseph Lampel. 2005. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Newsroom Infobae. 2024. "El alcalde de Quito dice que el único riesgo para turistas es que se enamoren de la ciudad". *infobae*. febrero 8. <https://www.infobae.com/america/agencias/2024/02/08/el-alcalde-de-quito-dice-que-el-unico-riesgo-para-turistas-es-que-se-enamoren-de-la-ciudad/>.
- Olivares Alvares, Max, Julian Leoncio Rodriguez, y Magda Cejas Martínez. 2024. "Potencial turístico del Departamento de La Paz, Bolivia". *Revista Venezolana de Gerencia* 29 (105): 401–16. doi:10.52080/rvgluz.29.105.25.
- Olvera, Alan. 2023. "El Venue ideal para tu evento | UTECA | Universidad Tecnológica Americana UTECA". octubre 12. <https://www.uteca.edu.mx/2023/10/12/el-venue-ideal-para-tu-evento/>.
- Organización de las Naciones Unidas. 2015. "Objetivos para el desarrollo sostenible". *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>.
- Palacios Rodríguez, Miguel Ángel. 2020. "Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones". *Revista Nacional de Administración* 11 (2). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>. doi:10.22458/rna.v11i2.2756.
- Porter, Michael E. 2015. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Salas, E. M., y E. S. Maldonado. 2020. "Breve Historia de La Ciencia Del Cambio Climático y La Respuesta Política Global: Un Análisis Contextual/Brief History of Climate Change Science and Global Political Response: A Context Analysis". *KnE Engineering* 5 (2): 717–38. doi:10.18502/keg.v5i2.6294.
- Sebastián, Ramón, Abigail Claudio, y Emigdio Larios. 2017. "Factores determinantes en la viabilidad del turismo de negocios en Puebla, México, como oportunidad de desarrollo económico". *Revista interamericana de ambiente y turismo* 13 (2). Universidad de Talca. Facultad de Economía y Negocios.: 184–93. doi:10.4067/S0718-235X2017000200184.

- Segittur. 2024. “Diagnóstico del Estado del Arte”. <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2024/01/12.-MICE-E01.-DIAGNOSTICO-DEL-ESTADO-DEL-ARTE.pdf>.
- Terán Encalada, Priscila Garely. 2021. “El turismo comunitario y su aporte al desarrollo de la Comunidad de San Clemente del cantón Ibarra”. masterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8281>.
- Tobar Herrera, Fausto Ramiro. 2011. “Reingeniería administrativa del Centro de Exposiciones Quito”. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/6023>.
- UFI. 2023. “3rd Industry Partners Benchmark Survey”. *UFI The Global Association of the Exhibition Industry*. <https://www.ufi.org/archive-research/third-industry-partners-benchmark-survey/>.
- . 2024a. “About UFI”. *UFI The Global Association of the Exhibition Industry*. <https://www.ufi.org/ufi/>.
- . 2024b. “UFI Global Barometer confirms 2024 as record year for the exhibition industry globally”. https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2024/07/UFI_Media-Release_33rd-Barometer.pdf.
- Wheelen, Thomas L., y J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Pearson Prentice Hall.
- Whittington, Richard, Patrick Regnér, Gerry Johnson, Duncan Angwin, y Kevan Scholes. 2019. *Exploring Strategy, Text and Cases, 12th Edition*. Pearson UK.

Anexos

**Anexo 1: Informe de Labores del Presidente de CAPEIPI -Carlos Rivadeneira-
Periodos 1981-1982, 1982-1983**

**CAMARA
DE PEQUEÑOS
INDUSTRIALES
DE
PICHINCHA**



**INFORME
DE
LABORES**

**(Períodos: 1981-1982
1982-1983)**

Quito - Ecuador ~ Febrero 1983

REALIZACIONES CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO

Ambición lograda con gran esfuerzo de la Cámara, pero que quizá constituye la mejor inversión, porque servirá como vitrina permanente para exhibir nuestros productos y así obtener más y mejores mercados.

Así lo demuestran las siete ferias nacionales y la feria andina especializada que se cumplieron en nuestro Centro, el cual está ya considerado como recinto aduanero y próximo a convertirse en miembro de la Asociación de Ferias de América.

Respecto a la inversión total, debo indicar que ésta será amortizada en 20 años, porque a la Cámara lo que le interesa es prestar un servicio y no realizar un negocio.

Vale afirmar que quizá ésta, junto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, son las obras más importantes que ha efectuado la entidad, tanto por ser los retos más importantes que confrontamos, como por su fundamental trascendencia.

DE LA CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO

A efectos de que la organización y funcionamiento del Centro tenga un marco dentro del cual se desenvuelva, se expidió su Reglamento Interno.

Respecto a la constitución y funcionamiento, en el Reglamento se señala que el Directorio de la Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha, nombrará la Comisión Ferial, la cual será la máxima autoridad del Centro; que funcionará en base al organigrama aprobado por el Directorio de la Cámara, con autonomía propia y sujeto al control de la Comisión Ferial que es el organismo que normará y rendirá cuentas ante el Directorio de la Cámara.

La Comisión Ferial estará integrada por siete vocales principales; seis elegidos por el Directorio de la Cámara y uno por el Municipio de Quito, todos con voz y voto.

El Directorio de la Cámara, en su primera sesión inmediatamente posterior a la celebrada para la elección de sus dignatarios, nombrará a los vocales de la Comisión Ferial, de las listas que deberán ser presentadas por el Presidente de la Cámara y por los Presidentes de Sectores, los que para ser incluidos tendrán que estar al día en el pago de sus cuotas. Una vez posesionados, entrarán al servicio de sus funciones. Durarán un año en sus cargos, pudiendo ser reelegidos.

La Comisión Ferial en su primera sesión, que estará presidida por el Presidente de la Cámara, procederá a la designación de Presidente, Vicepresidente y Tesorero. Como Secretario actuará el Director del Centro de Exposiciones.

La Comisión Ferial, entre otras atribuciones, nombrará Director General del Centro, aprobará el presupuesto, contratará el personal permanente u ocasional y velar por la buena marcha del Centro y la correcta utilización de sus recursos.

Ha concluído el año 1982, año en que nació el Centro de Exposiciones Quito.

Desde el mes de abril hasta diciembre del año pasado el Centro desplegó intensa actividad poniendo a disposición de todos quienes quieren hacer progreso, una vitrina permanente de promoción.

Se ha llenado el gran vacío promocional y hecho realidad la vieja aspiración de la Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha.

El 16 de abril del año pasado abrió sus puertas el Centro de Exposiciones Quito, a la comunidad ecuatoriana y al mundo después de un período de intensa actividad de planificación, organización, readecuación del viejo edificio del hipódromo La Carolina y una cantidad de obras complementarias que completaban la primera parte del proyecto.

Se realizaron siete eventos en total, en los 8 meses de vida: EXPO'82, Pequeña Industria y Artesanía realizada del 16 de abril al 2 de mayo; ALIMENTARIA 82, del 31 de julio al 10 de agosto, II FERIA EXPOSICION DEL MUEBLE, del 20 al 30 de agosto, organizada por la Asociación de Artesanos de la Madera; I FERIA INTERNACIONAL DEL GRUPO ANDINO, del 15 al 24 de octubre; I FERIA DEL AHORRO, del 17 al 21 de septiembre, organizada por las Cámaras de la Producción con fines benéficos; III BIENAL DE ARQUITECTURA, del 12 al 21 de noviembre, organizada por el Colegio de Arquitectos de Pichincha; y LA VITRINA DEL JUGUETE Y EL REGALO: JUGAR 82, del 10 al 24 de diciembre.

Todos estos eventos despertaron enorme interés en sus campos específicos, aportando además el beneficio de muchos millones de sucres de ventas realizadas y negocios a futuro, para los expositores que estuvieron presentes.

Esto ha despertado además un inusitado interés en los diferentes campos de producción, los mismos que han manifestado su interés por participar en diferentes eventos en el presente año, siendo muchos los que no podrán ser atendidos en el año 83, para lo cual se ha preparado un Plan de Ferias que puede observarse en el Cuadro de Exposiciones Quito-Programa de Eventos 1983.

El éxito del Centro de Exposiciones Quito es ser considerado como próximo Miembro de AFIDA (Asociación de Ferias de América), la Entidad más importante del continente en este campo de actividades.

FERIA ANDINA,

El Centro de Exposiciones Quito sumó a su auspiciosa vida un nuevo blasón: la realización de la Primera Feria Internacional del Grupo Andino, en cuya organización

conjugaron esfuerzos Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, con la coordinación de la Junta del Acuerdo de Cartagena.

Se trató de un evento clave. Las exportaciones de los países andinos son progresivamente víctimas del neoproteccionismo de las naciones industrializadas, que aparte de cerrar sus mercados, nos transfieren la crisis de su recesión.

Empero, la vía de la integración económica luce cada vez más válida para el Grupo Andino, cuyas exportaciones bordearon, en 1980, los 30 millones de dólares y sus importaciones superaron los 22 mil millones, ratificando su condición de primer comprador del mundo en desarrollo.

Definitivamente, no somos poca cosa. Existe una capacidad de respuesta que los mecanismos de la integración andina contribuyen a materializar. Y uno de ellos tomó forma en Quito, con un sector fabril cada vez más estratégico en el desarrollo de nuestras economías: la industria metalmecánica, electromecánica y de electrodomésticos.

Aquí se exhibió lo mejor en calidad y precios. No fue fruto de la improvisación. Tampoco una afirmación fatua. Cabe recordar que, aún antes de suscribirse en 1969 el Acuerdo de Cartagena, nuestros países ya tenían más de un año negociando el desarrollo comunitario de la industria metalmecánica.

Pero la Feria de Quito sirvió no sólo para exhibir. Fue organizada, fundamentalmente, para establecer nuevos flujos comerciales en un sector que supone a los países andinos compras anuales por 2.300 millones de dólares.



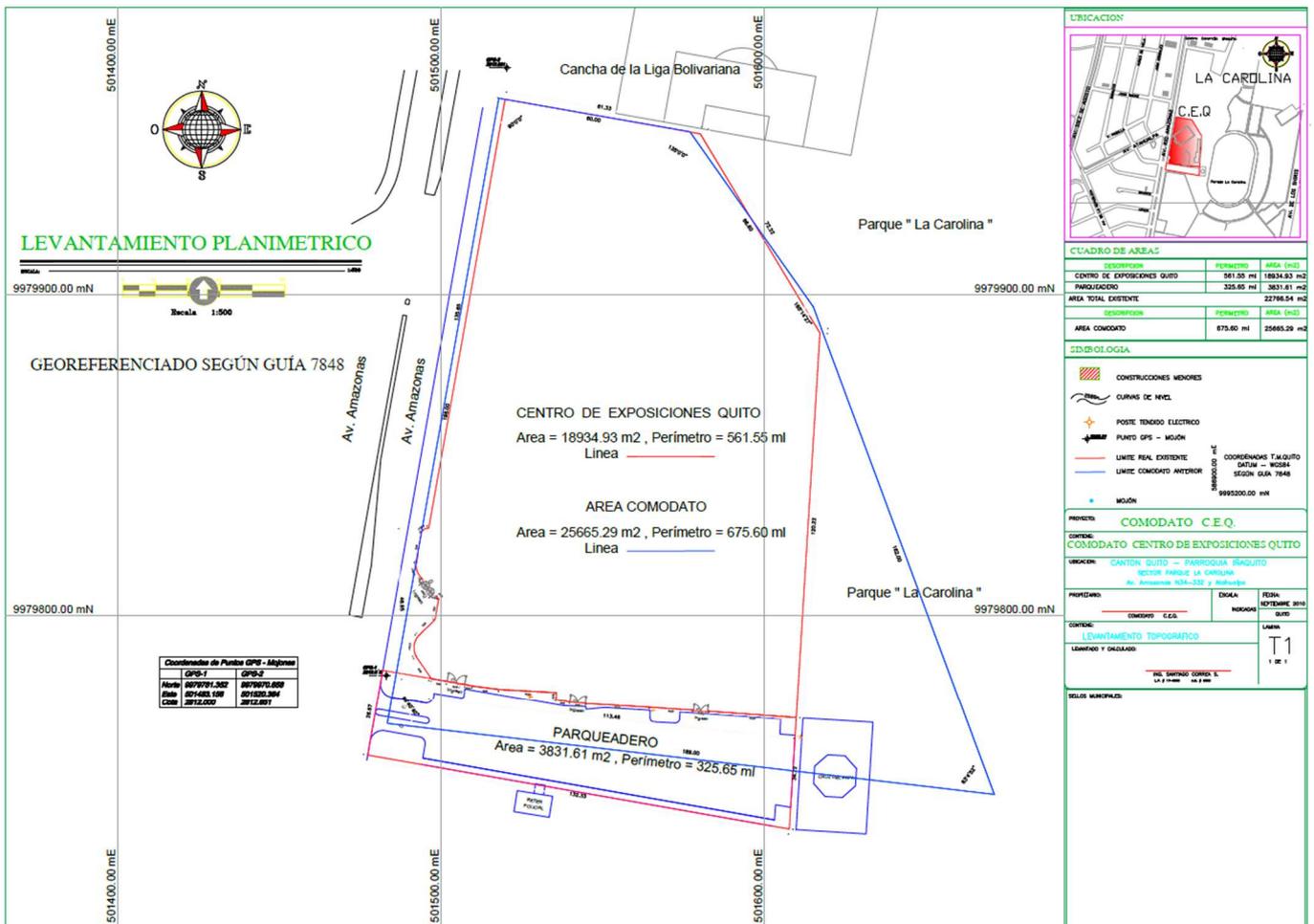
Inauguración de la
Feria Andina.

Áreas disponibles de exhibición del Centro de Exposiciones Quito

#	SALON	M2
1	PABELLON SIMON BOLIVAR PB	2904
2	PABELLON SIMON BOLIVAR AMPLIACION	660
3	PABELLON SIMON BOLIVAR MEZANINE	1386
4	CIUDAD DE QUITO	1100
5	AUDITORIO LOS CARAS	450
6	ISLA 1	148
7	ISLA 2	218
8	ISLA 3	550
9	PARQUEADERO NORTE	1900
10	TRIBUNA	1400

TOTAL DE M2 DE EXHIBICIÓN

10716



Anexo 3: Tabla de análisis de competencia del Centro de Exposiciones Quito

Nombre del Venue	Tipo	Capacidad	Año de Creación	Metros Cuadrados Disponibles	Número de Salones Disponibles	Número de Eventos por Año	Utilidad en Eventos	Características Destacadas
Distrito Metropolitano de Quito								
Quito Centro de Convenciones Metropolitanano	Centro de Convenciones	5000	2015	28000	15	150	Principal	Instalaciones de vanguardia, tecnología de punta
Centro de Exposiciones Quito	Centro de Exposiciones	2500	1975	10000	10	110	Principal	Espacio amplio ideal para ferias y exposiciones grandes
Centro de Convenciones Quorum Quito	Centro de Convenciones	2500	2003	8000	12	95	Principal	Moderno y versátil, ubicado en un área comercial
Universidad San Francisco de Quito (USFQ)	Centro Académico	1200	1988	5000	5	40	Principal	Instalaciones académicas y tecnológicas
Swissôtel Quito	Hotel	1500	1990	4000	10	100	Principal	Lujoso, con servicios de spa y gastronomía internacional
JW Marriott Quito	Hotel	1000	1999	3500	9	85	Principal	Elegante, con áreas amplias para eventos y convenciones
Centro de Convenciones Eugenio Espejo	Centro de Convenciones	1000	1873	3000	7	60	Principal	Histórico con instalaciones modernizadas
Dann Carlton Quito	Hotel	700	1998	2800	6	65	Principal	Elegancia y servicio de primera clase para eventos
Hilton Colon Quito	Hotel	800	1967	2500	8	70	Principal	Céntrico, adecuado para negocios y eventos sociales
Hotel Quito	Hotel	600	1960	2000	6	50	Principal	Con jardines y vistas panorámicas de la ciudad
Basílica del Voto Nacional	Iglesia	400	1892	1500	1	Eventos especiales	Secundario	Gótico imponente con vistas panorámicas
Convento de San Francisco	Convento	150	1535	1200	2	Eventos especiales	Secundario	Uno de los conventos más antiguos de América Latina
Museo de la Ciudad	Museo	300	1998	1200	3	45	Secundario	Exhibiciones interactivas de la historia de Quito
Iglesia de la Compañía de Jesús	Iglesia	200	1605	800	1	Eventos especiales	Secundario	Arquitectura barroca con adornos de oro
Hub Aeropuerto								
Eurobuilding Airport Quito	Hotel	500	2020	2000	6	60	Principal	Instalaciones modernas con acceso rápido al aeropuerto
Wyndham Quito Airport	Hotel	400	2016	1800	5	45	Principal	Servicio completo con enfoque en confort y conveniencia
Holiday Inn Quito Airport	Hotel	350	2018	1500	5	50	Principal	Comodidades orientadas a negocios con traslados al aeropuerto
Rincón de Puenbo	Centro de Eventos	500	2000	1500	5	55	Principal	Ambiente acogedor con especialización en eventos sociales y corporativos
Hostería San José de Puenbo	Hostería	300	1995	1000	3	40	Principal	Entorno tranquilo y rústico, ideal para retiros y eventos pequeños

Sección 5 de 7

Sección 5: El Rol del CEQ en la Industria MICE en Ecuador ✕ ⋮

Descripción (opcional)

12. Considerando el contexto actual de Ecuador, ¿cómo debería el Centro de Exposiciones Quito (CEQ) adaptar su infraestructura y servicios para alinearse mejor con las necesidades del sector MICE?

Texto de respuesta larga

13. ¿Qué características debería adoptar el CEQ para diferenciarse como venue MICE en la región andina?

Texto de respuesta larga

14. ¿Qué recomendaciones específicas darías al CEQ para atraer más eventos internacionales de alto nivel?

Texto de respuesta larga

Sección 6 de 7

Sección 6: Recomendaciones Finales ✕ ⋮

Descripción (opcional) Más

15. Si tuvieras que definir el concepto ideal de un venue MICE en Ecuador, ¿cuáles serían las tres características principales que no pueden faltar?

Texto de respuesta larga

16. ¿Algún comentario adicional que te gustaría compartir sobre el diseño y gestión de venues MICE en Ecuador?

Texto de respuesta larga

Sección 7 de 7

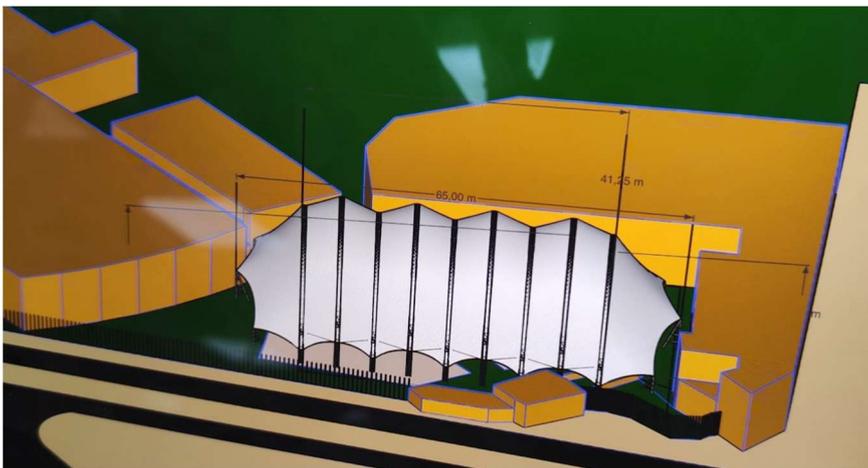
Agradecimiento: ✕ ⋮

"Queremos agradecerte sinceramente por tomarte el tiempo de participar en esta entrevista. Tus conocimientos y experiencias en el sector MICE son invaluable para nosotros y contribuirán de manera significativa al desarrollo de un venue que esté alineado con las necesidades y expectativas de nuestra industria. Valoramos mucho tu colaboración y esperamos poder contar contigo en futuros proyectos. ¡Gracias por tu apoyo!"

Anexo 5: Posibles Mejoras



Posible mejora de la fachada principal del CEQ – Vista desde la Av. Amazonas



Posible cubierta de Tenso membrana para 2000 m2 adicionales



Posible reforzamiento del Mezanine Pabellón Simón Bolívar 1350 m2 funcionales

Anexo 6. Marco Metodológico

El presente marco metodológico describe y fundamenta los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para recolectar, analizar e interpretar los datos necesarios para responder a las preguntas de investigación o cumplir con los objetivos planteados. Este apartado incluye elementos clave como el tipo de investigación; la población y muestra, que especifican a quiénes se estudia y cómo se seleccionan; y los instrumentos de recolección de información, entre otros.

1. Método de investigación

Un plan estratégico “es un documento que establece la dirección a largo plazo de una organización o proyecto, donde se establecen objetivos claros y las acciones necesarias para alcanzarlos, orientado a aprovechar recursos y capacidades para responder a los cambios en el entorno” (Palacios Rodríguez 2020, 15). De esta forma, el plan estratégico sirve como una guía para tomar decisiones coherentes y alineadas con la visión y misión de la organización, garantizando que todas las partes trabajen en la misma dirección para lograr resultados sostenibles y medibles.

Bajo esta perspectiva, para el Centro de Exposiciones Quito 2024-2030, un plan estratégico será una hoja de ruta detallada que definirá sus metas a largo plazo, identificando las oportunidades y desafíos del mercado, y estableciendo estrategias específicas para su desarrollo y crecimiento durante este período con base en la industria de eventos MICE.

Para tales fines, en la construcción de dicho plan se utilizó la metodología mixta que combina enfoques tanto cualitativos como cuantitativos en la investigación y análisis de datos, ya que, “implicó recolectar y analizar datos numéricos (cuantitativos) que puedan ser medidos y analizados estadísticamente, así como datos descriptivos (cualitativos) que permitan una comprensión más profunda y contextual de los fenómenos estudiados” (Arias 2012, 63-6).

A partir de esto, “la investigación cualitativa proporcionará enfoques mediante entrevistas a expertos, mientras que la investigación cuantitativa brindará una visión clara del desempeño actual mediante datos estadísticos de fuentes confiables” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres 2018, 52-6) como UFI, AFIDA y Quito Turismo, ya que se busca comprender la situación actual de la industria de evento y el aporte del CEQ en este mercado. su infraestructura, su oferta de servicios, y su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias de la industria de eventos MICE. Por lo tanto, se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo un análisis integral del CEQ, su infraestructura, operaciones y posicionamiento en la industria de eventos MICE, lo cual lleve a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades del CEQ y desarrollar un plan estratégico que le permita adaptarse a las nuevas demandas de la industria

2. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, lo que significa que su perspectiva comprende “observar, identificar y detallar las características y factores relacionados con el entorno y el mercado de eventos y exposiciones” (Arias 2012, 66-7), ya que, se utiliza para “proporcionar una representación precisa y detallada de las variables de interés, sin alterarlas ni manipularlas” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres 2018, 39). En este sentido, el propósito fue comprender y clasificar los fenómenos, identificar patrones y analizar las relaciones existentes entre diferentes elementos en un contexto específico.

Es de mencionar que, la investigación descriptiva responde a que “ya existe un conocimiento previo del sector MICE (reuniones, incentivos, congresos y exposiciones)” (IDCongress 2018, 55), lo que permite centrar los esfuerzos en entender y detallar sus dinámicas y particularidades específicas, en este sentido, la investigación descriptiva “es ideal cuando se tiene una base sólida de información y se requiere analizar en profundidad las características de un mercado bien definido” (Arias 2012, 66-7).

Por lo tanto, permite detallar y analizar de manera precisa las expectativas y demandas de los participantes y organizadores del mercado de eventos, facilitando el diseño de estrategias concretas y realistas que estén alineadas con las necesidades del público objetivo y las tendencias actuales del sector. Asimismo, al proporcionar datos cuantificables y observaciones detalladas, favorece a que las decisiones estratégicas se basen en información sólida y precisa, necesario para proyectar un desarrollo efectivo del CEQ a largo plazo.

En este escenario, la investigación descriptiva para el desarrollo del plan estratégico permite contextualizar y evaluar las variables del entorno actual y ofrece una base de datos concreta para diseñar estrategias alineadas con las oportunidades y los retos específicos del mercado.

Conjuntamente a la investigación descriptiva el diseño de este estudio es de tipo transversal, lo que significa que “los datos se recopilarán en un momento específico del tiempo, lo que permite una evaluación puntual de la situación actual del CEQ (Hernández Sampieri y Mendoza Torres 2018, 55). Este enfoque permite diagnosticar la situación actual del CEQ con el análisis de su operación y su vida institucional, lo cual es adecuado para el diseño de un plan estratégico a corto y mediano plazo (2024-2030). Además, se apoya en información exploratoria para identificar nuevas tendencias dentro de la industria MICE, considerando la transformación digital, la sostenibilidad y el cambio hacia eventos híbridos y virtuales.

Los datos históricos de eventos realizados por el CEQ indican un promedio de eventos de 35 eventos por año, sin embargo, el promedio de los eventos post COVID ha ido incrementando para tener 55 eventos en el año 2023. Los principales eventos realizados son exposiciones temáticas orientada a segmentación específica de las industrias como las ferias de los sectores alimenticios, maderero, textiles, gráficos con una permanencia de evento de 2 a 4 días, complementados con exposiciones temáticas y de entretenimiento orientado a público específicos como eventos de

gamers, eventos de tatuaje. También se incluyen eventos artísticos y culturales de menos envergadura y tiempo de duración que no van as allá de un día.

3. Unidad de estudio

La unidad de estudio es el Centro de Exposiciones Quito (CEQ), el cual se analiza como un actor clave en la industria de eventos en la ciudad de Quito y Ecuador sin dejar de comprender su relación con la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), los organizadores de eventos, y los proveedores de servicios. Se presta especial atención a la capacidad del CEQ para competir con otros *Venues* locales e internacionales, y cómo puede adaptarse para aprovechar las oportunidades emergentes dentro del sector MICE.

Así, se examinará su actual infraestructura, modelo de gestión y capacidad para adaptarse al modelo MICE, así como su posicionamiento dentro de la industria de eventos frente a otros competidores en su área de influencia. Además, se analizarán sus fortalezas y debilidades, incluyendo aspectos logísticos, tecnológicos y de sostenibilidad (Tobar Herrera 2011, 3-4).

4. Población y muestra

Para efectos de este estudio la población comprendió a la totalidad de la muestra, ya que, se busca proporcionar una representación completa y equilibrada de los actores clave en la industria MICE de Quito, integrando tanto a profesionales con amplia trayectoria como a aquellos que están en pleno desarrollo de sus carreras, garantizando así una visión diversa y enriquecedora del estudio. De modo que, se utilizó un muestreo no probabilístico intencionado, seleccionando a individuos y profesionales emblemáticos que tienen conocimientos profundos sobre la industria de eventos y su reconocimiento no es motivo de discusión, incluidos los líderes de la CAPEIPI, lo cual permitirá obtener información relevante y especializada para el desarrollo del plan estratégico del CEQ. Para tales fines se fijaron los criterios de inclusión de manera que se garantizara la participación de profesionales con un nivel adecuado de relevancia e influencia en la industria, incluyendo individuos que demostraran experiencia en el sector MICE, independientemente de si esta era menor a 5 años o superaba los 10 años, con el fin de captar una perspectiva amplia de los diferentes niveles de experiencia. Además, se priorizó a quienes ocupan cargos estratégicos o de toma de decisiones, tales como Presidentes Ejecutivos, Gerentes, Directores y otros roles similares, así como a quienes pertenecen a organizaciones directamente vinculadas con la planificación y gestión de eventos.

Por otro lado, los criterios de exclusión se definieron para enfocar el estudio en aquellos que realmente aportan valor desde una perspectiva estratégica, excluyéndose a profesionales sin experiencia comprobada en el sector MICE, así como a quienes ocupan roles operativos o de bajo nivel, ya que el objetivo del estudio es analizar la visión de quienes tienen una influencia directa en la toma de decisiones. También, se dejaron fuera aquellos que no están vinculados a

organizaciones relevantes en la industria, asegurando que todos los participantes tengan una conexión directa y significativa con el sector MICE.

De manera que, el grupo muestral se conformó por 16 profesionales que desempeñan roles clave en la industria MICE en Quito, incluyendo posiciones como Presidentes Ejecutivos, Directores, Gerentes, Coordinadores, Profesores y Contadores, lo cual refleja una amplia diversidad de funciones y perspectivas dentro del sector.

Tabla Caracterización de la muestra de acuerdo

No.	Cargo actual y organización	Años de experiencia en la Industria MICE
1	Gerente Comercial, CEQ	Menos de 5 años
2	Presidente Ejecutivo, Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR)	Más de 10 años
3	Profesor Maestrías MBA	5 a 10 años
4	Gerente compañía Consultora	5 a 10 años
5	Directora Ejecutiva, AFIDA	Más de 10 años
6	Contador Financiero	Menos de 5 años
7	Gerente de Crédito y Cobranzas, NOVOPAN	Menos de 5 años
8	Presidente Ejecutivo, Hoteles de Quito Metropolitano (HQM)	Más de 10 años
9	CEO, Comefex Centro de Convenciones Metropolitano de Quito (CCMQ)	Más de 10 años
10	Director THR, Cooperativa Alianza del Valle	Menos de 5 años
11	Presidente, Puyurima Turismo (Hotel CotopaxiPungo)	Más de 10 años
12	Gerente General, CEQ Directora Ejecutiva, CAPEIPI	Menos de 5 años
13	CEO HJ Becdach	Más de 10 años
14	Presidente, Asociación de Industriales Gráficos de Pichincha (AIG)	5 a 10 años
15	Presidente, Centro de Convenciones Metropolitano de Quito (CCMQ)	Más de 10 años
16	Gerente de Tecnología, Corporación Favorita, Supermaxi	Más de 10 años

Fuente: Entrevista realizada por el investigador

Fuente y elaboración propias

5. Recolección y procesamiento de datos

La recolección de datos incluirá dos fases:

5.1. Fase cualitativa

Se realizarán entrevistas en la modalidad digital usando la herramienta de *Google forms* como se indica en el anexo 4, en profundidad con expertos y actores de la industria MICE incluyendo directivos de CAPEIPI para obtener información detallada sobre la situación actual y los desafíos y expectativas que enfrenta el CEQ. Estas entrevistas se estructurarán en torno a preguntas abiertas para fomentar una discusión amplia sobre temas críticos como la transformación digital, la sostenibilidad y la adaptación a eventos híbridos.

A continuación, como categorías de análisis para la entrevista se presentan las características que debe tener un *Venue* MICE para ser competitivo tanto a nivel local como internacional.

5.1.1. Infraestructura física, moderna y versátil

La infraestructura de un *Venue* MICE debe ofrecer:

- Salones de eventos multifuncionales: Espacios que puedan transformarse fácilmente para acomodar desde pequeñas reuniones hasta grandes congresos o exposiciones. La flexibilidad en el uso del espacio permite satisfacer diversas necesidades, optimizando el uso de recursos.
- Capacidad y escalabilidad: Es crucial que ofrezca tanto áreas amplias como áreas más reducidas, adaptadas a la naturaleza de los eventos. La escalabilidad es un factor determinante para atraer tanto eventos locales como internacionales.
- Áreas de *Networking* y socialización: Las áreas dedicadas a la interacción social y las actividades de este son fundamentales, ya que en el sector MICE, las conexiones personales y profesionales son uno de los principales objetivos de los asistentes.
- Amplias zonas de parqueaderos y servicios de catering.

5.1.2. Tecnología de vanguardia

Un *Venue* MICE necesita integrar tecnología avanzada, que cumpla con las expectativas de los organizadores de eventos y asistentes:

- Conectividad de alta velocidad: Acceso a internet de alta velocidad y redes Wi-Fi robustas son un requisito esencial. La conectividad es una prioridad,

especialmente para conferencias, *streaming* en vivo y presentaciones en tiempo real.

- Tecnología interactiva y audiovisual: Equipamiento de última generación como pantallas de alta definición, sistemas de audio avanzados, soluciones para videoconferencias y realidad aumentada o virtual, aplicaciones móviles con fines diversos. Son elementos que hacen la diferencia.
- Automatización y soluciones inteligentes: La implementación de soluciones automatizadas, como control de iluminación, climatización, y servicios de asistencia virtual, añade un valor significativo y mejora la experiencia del usuario. El uso de IA para gestión logística y personalización también se ha vuelto una tendencia crucial.

5.1.3. Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC)

En el contexto actual, la sostenibilidad es un factor decisivo en la selección de *Venues* para eventos MICE. Las organizaciones buscan alinearse con prácticas respetuosas con el medio ambiente, por lo que deben incluir:

- Certificaciones ecológicas: Obtener certificaciones internacionales que avalen el compromiso del *Venue* con la sostenibilidad, como la LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*).
- Gestión de residuos y eficiencia energética: Implementar políticas de cero residuos, reciclaje y reducción del consumo energético a través de energías renovables o tecnologías de bajo impacto.
- Diseño arquitectónico sostenible: La construcción o remodelación debe tener en cuenta el uso de materiales sostenibles y el diseño de espacios que optimicen el uso de recursos naturales, como la luz natural.

5.1.4. Ubicación estratégica

La ubicación y accesibilidad a la ciudad donde se encuentra es otro aspecto fundamental que afecta la competitividad de un *Venue* MICE:

- Acceso a transporte: Un *Venue* exitoso debe estar bien conectado con sistemas de transporte público, aeropuertos internacionales, hoteles y otros servicios esenciales. Esto reduce las barreras logísticas para los asistentes y organizadores.
- Entorno atractivo: La ubicación también debe ofrecer una experiencia más allá del evento, con acceso a restaurantes, centros comerciales, áreas de recreación, cultura y turismo local. Los eventos MICE muchas veces integran componentes de ocio y turismo corporativo.

5.1.5. Servicios complementarios y personalizados

Además de la infraestructura física y tecnológica, los servicios que un *Venue* ofrece son determinantes para su elección:

- Servicio de catering de alta calidad: Proveer opciones flexibles de catering, adaptadas a las necesidades dietéticas diversas, alternativas para ejecutivos de alto nivel, etc.
- Personal especializado y capacitado: Un equipo humano con experiencia en la organización de eventos MICE y enfocado en la atención al cliente es clave para asegurar que cada evento transcurra sin contratiempos, y que la experiencia de la visita al evento sea única e invite al visitante a regresar y recomendar el *venue*.
- Paquetes personalizados y atención a medida: La capacidad de ofrecer paquetes adaptados a los requerimientos específicos de cada cliente o temática lo que permite a los organizadores de eventos se sientan más respaldados en todo el proceso logístico y operativo.

5.1.6. Adaptabilidad y flexibilidad operativa

Un *Venue* debe ser capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de la industria MICE:

- Modularidad: El modularidad en el diseño del espacio, que permita transformar áreas rápidamente, es crucial en la organización de eventos híbridos (presenciales y virtuales).
- Políticas flexibles de cancelación y reprogramación: La capacidad de responder ante cambios imprevistos en las fechas de los eventos o en la logística general (como la situación postpandemia) hace que sea más competitivo.
- Capacidad de organización de eventos híbridos: Con la creciente tendencia de eventos que combinan lo presencial y lo digital, deben tener la infraestructura necesaria para realizar transmisiones en vivo, ofrecer espacios virtuales interactivos y manejar participantes remotos con igual eficiencia.

5.1.7. Marketing y proyección internacional

Un *Venue* no solo debe ser eficiente operativamente, sino también visible y atractivo a nivel global:

- Promoción internacional: Participar en ferias globales del sector MICE, así como establecer alianzas estratégicas con organizaciones internacionales, facilita que se posicione como un destino atractivo para eventos de gran escala.

- **Marca y reputación:** Contar con una identidad de marca sólida, respaldada por testimonios positivos de organizadores y participantes, es un factor clave para atraer nuevos clientes. La reputación en el mercado MICE se construye sobre experiencias satisfactorias y un servicio de calidad constante.

Además, la clave del éxito a largo plazo para un *venue* MICE radica en su capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado, como los eventos híbridos que combinan lo presencial con lo virtual. La atención con foco en el cliente y la calidad en el servicio deben ser prioritarias, ya que la experiencia de los asistentes es fundamental para el reconocimiento del lugar. Por otro lado, la oferta de servicios adicionales, como soluciones tecnológicas integrales, catering especializado o áreas de descanso y networking, puede marcar una diferencia significativa en la preferencia de los organizadores. Un enfoque proactivo en la mejora continua y la innovación asegurará que el centro no solo atraiga eventos, sino que también los convierta en experiencias memorables que generen lealtad y posicionen al lugar como un referente de excelencia en la industria.

5.2. Fase cuantitativa

Para la recolección de datos cuantitativos en este estudio, se empleará una ficha de revisión documental en Excel tal como indica la tabla 2, la cual facilitará la organización y análisis sistemático de la información obtenida, la cual incluye datos estadísticos de fuentes secundarias, tales como informes de la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA), la Global Association of the Exhibition Industry (UFI) y estadísticas proporcionadas por Quito Turismo. Entre los datos cuantitativos que se recopilarán se incluyen: la cantidad de eventos MICE realizados en Quito anualmente, el número de participantes en dichos eventos, los ingresos generados por la industria MICE, y el impacto económico en sectores relacionados como alojamiento, alimentación y turismo, los cuales permitirán comparar la actividad del CEQ con otros recintos a nivel local e internacional, proporcionando las tendencias requeridas acerca del potencial de crecimiento del sector en función de la identificación de nuevos nichos de mercado.

Tabla Ficha de revisión

Datos cuantitativos	Definición	Descripción
Identificación	Nombre del documento, autor, fecha de publicación y fuente.	
Evento Local	Nombre del evento MICE específico analizado en el documento.	

Cantidad de Eventos MICE	Número total de eventos MICE realizados anualmente en Quito, según el documento.	
Número de Participantes	Cantidad de asistentes a los eventos MICE en Quito, reflejando la afluencia de público.	
Ingresos Generados	Total de ingresos económicos generados por la industria MICE en Quito, incluyendo todos los sectores involucrados.	
Impacto Económico en Sectores Relacionados	Evaluación del impacto financiero en sectores como alojamiento, alimentos y turismo durante y después de eventos MICE.	
Características de Infraestructura	Descripción de las instalaciones y capacidades de los recintos MICE analizados, incluyendo aspectos como capacidad, equipamiento y accesibilidad.	
Mejores Prácticas Identificadas	Listado de enfoques, estrategias o metodologías exitosas en la gestión y organización de eventos MICE que se destacan en el documento.	
Comparación con Otros Venues Locales	Datos comparativos sobre la cantidad de eventos, número de participantes e ingresos generados por otros recintos MICE en Quito.	
Comparación con Venues Internacionales	Datos sobre la cantidad de eventos, número de participantes e ingresos generados por recintos MICE en otras ciudades o países.	
Otros Datos Relevantes	Espacio para anotar cualquier información adicional que pueda ser pertinente para el análisis.	

Fuente y elaboración propias

Los criterios de inclusión para los documentos a analizar se centraron en la relevancia y actualidad de la información, incluyendo informes y estadísticas que aborden específicamente la industria MICE en Ecuador y Sudamérica, así como aquellos que presenten datos sobre el impacto económico de eventos recientes en la región. Por otro lado, los criterios de exclusión abarcan documentos que no se centren en el sector MICE, estudios desactualizados, o fuentes que no provengan de entidades reconocidas y confiables, lo que garantiza que los datos recopilados sean pertinentes y de alta calidad.

6. Metodología para la elaboración del modelo de gestión CEQ

La elaboración del Modelo de Gestión para el CEQ se basará en un enfoque de análisis estratégico que incluye:

6.1. Análisis FODA

Se identificó el estado actual del CEQ, sus debilidades en cuanto a infraestructura y gestión, pero también las oportunidades de crecimiento, como la tendencia global hacia eventos híbridos y el turismo MICE. “Este análisis será clave para identificar los cambios necesarios para que el CEQ se convierta en un actor competitivo en el sector” (Tobar Herrera 2012, 12) como está indicado en el Capítulo 1.5.1. Análisis FODA del Centro de Exposiciones Quito (CEQ) inicial.

6.2. Estudio de caso de éxito

Se analizarán otros centros de exposiciones exitosos, como Corporación de Ferias y Exposiciones (Corferias) en Bogotá, que ha implementado estrategias innovadoras y sostenibles dentro del sector MICE, lo cual servirá como modelo para desarrollar un plan estratégico adaptado a la realidad del CEQ.

Para considerar a otros centros de exposiciones como casos de éxito en la identificación de mejores prácticas en la región, es esencial establecer criterios claros que permitan evaluar su desempeño y resultados. En primer lugar, el logro de objetivos es fundamental; un centro de exposiciones se considerará exitoso si ha alcanzado las metas establecidas en sus operaciones y actividades. Esto incluye indicadores cuantitativos como el número de eventos organizados, la cantidad de participantes y el ingreso generado, así como aspectos cualitativos, como la satisfacción del cliente y la reputación en el mercado, que reflejan la efectividad de su gestión y su posicionamiento en la industria.

Asimismo, es relevante evaluar la sostenibilidad y el impacto económico y social de estos centros, ya que es un caso exitoso al demostrar que ha generado beneficios a largo plazo para la economía local y la comunidad circundante. Esto implica la creación de empleo y el fortalecimiento de sectores como el turismo y la hostelería, el fomento de la cohesión social y el apoyo a iniciativas culturales y comunitarias. También, es importante considerar cómo estos centros han respondido a los desafíos del entorno, adaptándose a cambios en la demanda y manteniendo su relevancia en el mercado.

Al mismo tiempo, la innovación y la colaboración son aspectos en la identificación de centros de exposiciones exitosos, siendo los que han incorporado tecnologías avanzadas y mejores prácticas en la gestión de eventos suelen destacarse. La formación de alianzas estratégicas con actores del sector público y privado también es fundamental, ya que permite maximizar los recursos y potenciar la oferta de servicios. Al evaluar estos centros de exposiciones bajo estos criterios, se

podrán identificar las mejores prácticas y aprendizajes que pueden ser replicados en otros contextos de la región, contribuyendo así al desarrollo y fortalecimiento de la industria en general. En otro orden de ideas, se debe señalar que Corferias es un centro de exposiciones que cumple con los criterios de éxito en la región, por lo tanto, es el caso central para la comparación en este estudio. Ya que, es uno de los centros más importantes para la organización de eventos, ferias y convenciones en América Latina, ubicado en Bogotá, Colombia, fundado el 8 de junio de 1954 por decreto 1772 por capital mixto entre el Ministerio de Fomento de Colombia y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI). Hace más de 70 años, se ha consolidado como un actor clave en la industria MICE. Este centro es considerado un referente en la región debido a su infraestructura moderna y a su capacidad de adaptación a las tendencias globales de la industria de eventos (Corferias 2024, párr. 1-9).

Corferias se ha destacado en la organización de eventos internacionales, lo que ha consolidado a la ciudad de Bogotá como un importante centro empresarial en la región. Uno de sus aciertos es Econexia, manejada por Corferias, ayuda a emprendedores a crecer conectándolos en ruedas de negocios y ofreciendo una vitrina virtual para mostrar productos. Además, actualiza a diario con información útil para fortalecer la economía. ser operador de una Zona Franca Permanente beneficiando a su clientes y expositores internacionales al promover el desarrollo empresarial en Colombia (Becerra Elejalde 2024, párr. 2-6).

6.2.1. Razones del éxito

Corferias cuenta con 17 pabellones de exposición, 44.430 m² áreas cubierta para exhibición y 15.000 m² al aire libre. Además, ha desarrollado proyectos como el Ágora Bogotá que incluye el hall principal con capacidad de 4000 asientos, convirtiéndose en un centro de convenciones complementario que amplía su capacidad y oferta para eventos de mayor envergadura (Becerra Elejalde 2024, párr. 3).

La organización de ferias resalta por las innovaciones tecnológicas, las cuales dan lugar a eventos más interactivos y de gran envergadura gracias también a la gestión integral que existe de por medio. Ejemplo de ello son las plataformas digitales, como Econexia (Corferias 2024b, párr. 2), cuyo propósito es conectar a emprendedores a través de rueda de negocios y una vitrina virtual para exhibir sus productos. Además, actualiza a diario con información útil para fortalecer la economía. que permiten a los expositores y asistentes interactuar de manera virtual, lo que refleja su compromiso con la digitalización y la adaptación a las necesidades modernas del mercado.

Corferias ha crecido de manera significativa desde su creación, estableciéndose como un *Venue* líder para ferias, eventos y exposiciones en Colombia. Su capacidad de adaptación y expansión, incluyendo la creación de su filial Corferias Inversiones S.A.S., le ha permitido

diversificar sus servicios y fortalecer su control financiero. Este crecimiento ha impulsado su posición como un motor clave en el desarrollo empresarial y comercial de Bogotá.

El impacto en la región por la calidad y capacidad de realizar eventos anuales, más de 60 ferias y 270 eventos, recibiendo más de 2 millones de visitantes y más de 5000 expositores de diferentes partes del mundo. Esto lo convierte en un motor económico para Bogotá y Colombia, aportando significativamente al desarrollo del turismo de negocios y generando empleos directos e indirectos

Los compromisos ecológicos de Corferias han logrado integrado la sostenibilidad en sus operaciones, promoviendo eventos ecológicos y reduciendo el impacto ambiental mediante iniciativas de ahorro de recursos como agua y energía. Este compromiso ha sido reconocido, por ejemplo, con la certificación de Carbono Neutral otorgado por el organismo de certificación Bureau Veritas, lo que le ha permitido destacarse no solo como un líder en la industria de eventos, sino también como un referente en la adopción de prácticas sostenibles.

6.3. Planificación estratégica MICE

Se diseñará una estrategia que incluya la modernización de la infraestructura del CEQ, la incorporación de tecnologías avanzadas, y la optimización de los servicios logísticos para atraer eventos nacionales e internacionales. La estrategia también se enfocará en la sostenibilidad y la innovación, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (ONU 2015, párr. 1).

Analizando el caso de éxito de Corferias, emblemático *venue* ubicado en la ciudad de Bogotá – Colombia, como un modelo de éxito en la industria MICE por su capacidad de innovación, y el resultado de la información recolectada en la encuesta los líderes del sector, proponemos un modelo de *venue* orientado totalmente a la industria MICE, que debe incluir los siguientes elementos clave:

- Espacios flexibles y modulares: Para conferencias, ferias y exposiciones.
- Tecnología de punta: Conectividad para eventos híbridos, audiovisuales y herramientas de *Networking*.
- Plataforma digital: Para facilitar conexiones virtuales y negocios.
- Modelo de alianzas estratégicas: Asociaciones con empresas y sectores clave.
- Sostenibilidad: Prácticas eco amigables en la operación.
- Servicios integrales: Catering, alojamiento, transporte y personal especializado.
- Ubicación óptima: Fácil acceso y conectividad.

Estos factores se convierten en un insumo importante para ser tomados en cuenta al momento de proponer una planificación estratégica propuesta en este trabajo de titulación.

6.4. Innovación y sostenibilidad

Se propondrá la incorporación de tecnologías emergentes, como la realidad virtual y aumentada para exposiciones interactivas, y el uso de energías limpias para hacer del CEQ un centro de eventos más sostenible. También se explorarán estrategias para integrar eventos virtuales en la oferta del CEQ, siguiendo la tendencia global de eventos híbridos (IDCongress 2018, 25).