



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN COMERCIO CON MENCIÓN EN
INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO**

**“Propuesta de negocio de base tecnológica enfocada al
hospedaje de larga estancia”**

**Trabajo de graduación previa a la obtención del título de Magíster en
Comercio mención innovación y emprendimiento**

Autor: Manuel Lituma Ulloa

Director: Esteban Crespo

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo académico lo dedico a mis Padres, por su incondicional apoyo durante toda mi vida estudiantil.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi hermano Sebastián por su apoyo para poder cursar esta maestría y también al Ing. Esteban Crespo tutor del presente trabajo.

RESUMEN

Los avances de la tecnología han creado nuevas dinámicas en la forma de ofertar bienes y servicios. En el servicio de hospedaje diferentes actores ofertan, interactúan y compiten, entre esos el sector hotelero, el cual debe idear nuevas formas de generar valor agregado o de evolucionar en su servicio de hospedaje para sus clientes.

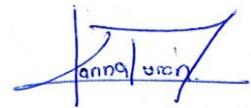
Partiendo de esta realidad, se presenta una herramienta tecnológica que pretende dar mayor competitividad al sector hotelero. Se trata de una plataforma de reservas basada en las tecnologías de la información, especializada en el hospedaje de larga estancia. En este documento se analizan e investigan los requisitos para crear dicha plataforma, evaluando su factibilidad como un modelo de negocio y aplicando una metodología combinada con trabajo exploratorio de campo y con fuentes secundarias de información.

Palabras clave: modelo de negocios, hospedaje, plataforma digital, hospedaje colaborativo, plataforma de reservas.

ABSTRACT

Advances in technology have created new dynamics in the way of offering goods and services. In the hosting service, different actors offer, interact and compete, including the hotel sector, which must devise new ways to generate added value or evolve in its hosting service for its customers. Starting from this reality, a technological tool was presented that aimed to make the hotel sector more competitive. It is a booking platform based on information technologies, specialized in long-stay accommodation. This document analyzed and researched the requirements to create the previously mentioned platform, evaluating its feasibility as a business model and applying a methodology combined with exploratory field work and secondary sources of information.

Keywords: Business model, hosting, digital platform, collaborative hosting, reservation platform.



Karina Durán Andrade

C.I. 010260367-7

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción: Problemática.....	<i>1</i>
1. Capítulo 1: Estado del arte.....	<i>3</i>
2. Capítulo 2: Análisis del entorno.....	<i>5</i>
2.1 Análisis de fuentes secundarias.....	<i>5</i>
2.1.2 Análisis PESTEL.....	<i>5</i>
2.1.2.1 Determinantes políticos.....	<i>5</i>
2.1.2.2 Determinantes económicos.....	<i>7</i>
2.1.2.3 Determinantes socioculturales.....	<i>9</i>
2.1.2.4 Determinantes tecnológicos.....	<i>10</i>
2.1.2.5 Determinantes ecológicos.....	<i>11</i>
2.1.2.6 Determinante legal.....	<i>11</i>
2.1.3 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.....	<i>13</i>
2.1.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes... <i>13</i>	<i>13</i>
2.1.3.2 Análisis de Benchmarking.....	<i>15</i>
2.1.3.3 Entrada de nuevos competidores.....	<i>17</i>
2.1.3.4 Amenaza de sustitutos.....	<i>17</i>
2.1.3.5 Poder de negociación proveedores.....	<i>17</i>
2.1.3.6 Poder de negociación clientes.....	<i>18</i>
2.2 Análisis de fuentes primarias.....	<i>18</i>
2.2.1 Metodología.....	<i>18</i>
2.2.2 Participantes del estudio.....	<i>18</i>
2.2.2.1 Grupo de participantes: hoteleros.....	<i>18</i>
2.2.2.2 Grupo de participantes: usuarios.....	<i>19</i>
2.2.3 Instrumentos.....	<i>19</i>
2.2.3.1 Instrumentos: Grupo hoteleros.....	<i>19</i>
2.2.3.2 Instrumentos: Grupos usuarios.....	<i>20</i>

2.2.4 Procedimiento.....	21
2.2.4.1 Procedimiento: Grupo hoteleros.....	21
2.2.4.2 Procedimiento: Grupo usuarios.....	21
2.2.5 Análisis de datos.....	21
2.2.6 Resultados y discusión.....	22
2.2.6.1 Análisis de resultados encuesta de usuarios...22	
2.2.6.2 Análisis de resultados encuesta de hoteleros...34	
3. Capítulo 3: Modelo de negocios.....	42
3.1 La propuesta de valor.....	43
3.2 Business Model CANVAS.....	47
3.3 Desarrollo del plan de negocios.....	48
3.3.1 Propuesta de valor.....	48
3.3.2 Segmento de clientes.....	49
3.3.3 Relaciones con los clientes.....	49
3.3.4 Canales.....	50
3.3.5 Actividades clave.....	50
3.3.6 Recursos clave.....	50
3.3.7 Aliados clave.....	50
3.3.8 Estructura de costos.....	51
3.3.9 Flujo de ingresos.....	51
3.4 Propuesta de valor.....	51
3.5 Plan de marketing.....	52
3.5.1 Mercado.....	53
3.5.2 Servicio.....	60
3.5.3 Precio.....	61
3.5.4 Plaza.....	61
3.5.5 Promoción.....	62

3.5.5.1 Estrategias en la etapa de introducción.....	62
3.5.5.2 Estrategias en la etapa de crecimiento.....	63
3.5.6 Posicionamiento.....	63
3.5.6.1 Logo e identidad.....	64
3.5.6.2 Servicios.....	64
3.5.6.3 Entorno.....	65
3.5.6.4 Comunicación.....	65
3.5.7 People.....	65
3.5.8 Servucción.....	66
3.5.8.1 El cliente.....	66
3.5.8.2 El usuario.....	67
3.5.8.3 Necesidades del cliente/usuario.....	67
3.5.8.4 Determinar el servicio.....	67
3.5.8.5 Establecer preferencias.....	68
3.5.8.6 Satisfacer expectativas.....	68
3.5.9 Marketing mix.....	68
3.5.9.1 Estrategias para lanzar y dar a conocer la marca de la plataforma al mercado nacional.....	69
3.5.9.2 Posicionar la marca de la plataforma en la industria de hospedaje nacional.....	69
3.6 Plan de recursos humano.....	69
3.6.1 Dimensión de la plantilla y funciones.....	70
3.6.2 Selección y contratación del personal.....	71
3.6.3 Política salarial.....	72
3.6.4 Política de capacitación.....	72
3.7 Plan de operaciones.....	72
3.7.1 Descripción de procesos y flujogramas.....	73

3.7.1.1 Flujograma del proceso de registro de usuarios a la plataforma.....	73
3.7.1.2 Flujograma del proceso de afiliación de partners a la plataforma.....	73
3.7.1.3 Flujograma del proceso de reservas (usuario).....	74
3.7.1.4 Actualización de la ocupación y/o tarifas de la propiedad de los partners.....	75
3.7.1.5 Proceso de oferta a la tarifa de hospedaje (usuario)...	76
3.7.1.6 Proceso de oferta a la tarifa de hospedaje (partner)...	77
3.7.1.7 Confirmación de reserva.....	78
3.7.1.8 Anulación de reserva.....	78
3.7.1.9 Sistema de evaluación y comentarios.....	78
3.7.1.10 Asistencia en línea y servicio al usuario y partner...	79
3.7.1.11 Inspección del sistema.....	79
3.7.1.12 Políticas y condiciones.....	79
3.8 Plan financiero.....	80
3.8.1 Inversión (CAPEX).....	80
3.8.2 Estado de resultados.....	82
3.8.3 Capital de trabajo (OPEX).....	85
3.8.4 Flujo de caja.....	86
3.8.5 Costo de capital promedio (WACC).....	87
3.8.6 Cálculo del valor de la empresa.....	88
4. Capítulo 4: Prototipo del modelo de negocios.....	91
4.1 La propuesta de valor.....	91
4.2 Validación del prototipo.....	92
4.3 Validación del modelo de negocios.....	92
4.4 Retroalimentación y corrección.....	93
4.5 Conclusiones y prospectiva.....	94

Referencias Bibliográficas.....	94
---------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Riesgo país para el Ecuador.....	6
Figura 2 Riesgo país promedio Latinoamérica.....	6
Figura 3 Tasa de crecimiento del PIB del Ecuador.....	7
Figura 4 Salarios mensuales de Latinoamérica al año 2019 en dólares.....	8
Figura 5 Presión fiscal en países de Latinoamérica	9
Figura 6 Número de transacciones e-commerce en Ecuador.....	10
Figura 7 Tecnologías emergentes.....	10
Figura 8 Habilitadores tecnológicos	11
Figura 9 Las cinco fuerzas de Porter.....	13
Figura 10 Ingresos de plataformas de hospedaje.....	14
Figura 11 Marketshare principales plataformas de hospedaje 2019.....	14
Figura 12 Benchmarking de plataformas de hospedaje.....	16
Figura 13 Edad de las personas encuestadas.....	22
Figura 14 Género de las personas encuestadas.....	22
Figura 15 Nivel de educación de las personas encuestadas.....	23
Figura 16 Ciudad de las personas encuestadas.....	23
Figura 17 Rango de ingreso mensual en dólares.....	24
Figura 18 Utilización de plataforma digital para reservas de hospedaje.....	24
Figura 19 Plataformas digitales de hospedaje con mayor uso.....	25
Figura 20 Establecimiento o estancia de mayor uso para reservas de hospedaje.....	25
Figura 21 Motivos principales para viajar y requerir servicio de hospedaje.....	26
Figura 22 Acompañantes de viajero.....	27
Figura 23 Número de reservas aproximadas efectuadas antes y después de la pandemia.....	27
Figura 24 Importancia de prestaciones de plataformas de hospedaje.....	28

Figura 25 Número de noches de hospedaje de larga estancia.....	29
Figura 26 Requerimiento de hospedaje de larga estancia.....	29
Figura 27 Nivel de importancia de variables para hospedaje de larga estancia.....	30
Figura 28 Interés para utilizar una plataforma digital de hospedaje.....	31
Figura 29 Servicios que gustaría tener en plataforma de hospedaje de larga estancia.....	31
Figura 30 Nivel de preferencia de hospedaje asumiendo tarifa similar.....	32
Figura 31 Cuota de afiliación para plataforma de hospedaje.....	33
Figura 32 Ciudades donde se encuentran ubicados los establecimientos.....	35
Figura 33 Tipo de establecimiento.....	35
Figura 34 Categoría de establecimiento.....	36
Figura 35 Número de habitaciones en el establecimiento.....	36
Figura 36 Utilización de plataforma digital de hospedaje mayor número de reservas.....	37
Figura 37 Número de noches de hospedaje consideradas como de larga estancia....	38
Figura 38 Otorgamiento de tarifas preferenciales para huéspedes de larga estancia.....	38
Figura 39 Porcentaje de descuento en tarifa para huéspedes de larga estancia.....	39
Figura 40 Interés en ofertar hospedaje de larga estancia en plataforma digital especializada.....	39
Figura 41 Método para generar comisiones de hospedaje.....	40
Figura 42 Método para el pago de comisiones de hospedaje.....	40
Figura 43 Nivel de interés en posibles servicios de hospedaje.....	41
Figura 44 El lienzo del modelo de negocio CANVAS.....	43
Figura 45 Curvas de valor para la plataforma de hospedaje y sustitutos versión viajeros.....	44
Figura 46 Análisis de las variables de la curva de valor para viajeros.....	44
Figura 47 Curvas de valor para la plataforma de hospedaje y sustitutos versión oferentes.....	45
Figura 48 Análisis de las variables de las curvas de valor para oferentes.....	46

Figura 49 La propuesta de valor de la plataforma de hospedaje.....	46
Figura 50 Lienzo CANVAS para plataforma de hospedaje.....	47
Figura 51 Propuesta de valor: viajeros.....	51
Figura 52 Propuesta de valor: partners.....	52
Figura 53 Datos de hospedaje colaborativo en Quito I.....	54
Figura 54 Datos de hospedaje colaborativo en Quito II.....	54
Figura 55 Datos de hospedaje colaborativo en Quito III.....	55
Figura 56 Datos de hospedaje colaborativo en Guayaquil I.....	56
Figura 57 Datos de hospedaje colaborativo en Guayaquil II.....	56
Figura 58 Datos de hospedaje colaborativo en Guayaquil III.....	57
Figura 59 Datos de hospedaje colaborativo en Cuenca I.....	58
Figura 60 Datos de hospedaje colaborativo en Cuenca II.....	58
Figura 61 Datos de hospedaje colaborativo en Cuenca III.....	59
Figura 62 Logotipo de la plataforma de hospedaje.....	62
Figura 63 Ciclo de vida del producto.....	62
Figura 64 Mapa del branding de marca.....	64
Figura 65 Representación de la página web y extranet.....	68
Figura 66 Organigrama circular de la plataforma de hospedaje.....	70
Figura 67 Flujograma del proceso de registro de usuario a la plataforma.....	73
Figura 68 Flujograma del proceso de afiliación del partner a la plataforma.....	74
Figura 69 Flujograma del proceso de reserva del usuario.....	75
Figura 70 Flujograma actualización de disponibilidad del partner.....	76
Figura 71 Flujograma actualización de tarifas del partner.....	76
Figura 72 Flujograma de oferta a la tarifa de hospedaje (usuario).....	77
Figura 73 Flujograma de oferta de hospedaje (partner).....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de inversiones para plataforma de hospedaje.....	81
Tabla 2 Tabla de depreciación.....	82
Tabla 3 Tabla de Estados de resultados año 2022.....	83
Tabla 4 Tabla de Estados de resultados año 2023.....	84
Tabla 5 Tabla de Estados de resultados año 2024.....	85
Tabla 6 Capital de trabajo (OPEX).....	86
Tabla 7 Flujo de caja de la plataforma de hospedaje.....	87
Tabla 8 Cálculo del costo de capital.....	87
Tabla 9 Fórmula para el cálculo del WACC.....	88
Tabla 10 Cálculo del valor terminal.....	88
Tabla 11 Cálculo del valor presente neto mediante el método de flujo descontado de caja.....	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	98
Anexo 2.....	110

Autor: Manuel Isaac Lituma Ulloa

“Trabajo de Graduación”

Director de tesis: Ing. Esteban Crespo, Msc

Julio, 2021.

“Propuesta de negocio de base tecnológica enfocada al hospedaje de larga estancia”

INTRODUCCIÓN

Problemática

El hospedaje colaborativo se lo define como: “un mercado comunitario basado en la confianza, en el que la gente publica, descubre y reserva alojamientos únicos en todo el mundo.” (Medina, 2015, p. 24)

Este tipo de hospedaje se oferta a través de redes P2P (red de pares) en Internet, generando malestar a hoteles y hostales, principalmente por el bajo precio con el que ofertan atractivas opciones de hospedaje.

La creciente proliferación de hospedajes colaborativos, no sólo afecta a la participación de mercado de hoteles y hostales, sino genera problemas en la urbe, como el desplazamiento de los ciudadanos que viven en la misma debido a la nueva oferta para turistas. Los servicios, instalaciones y comercios pasan a orientarse y concebirse pensando sólo en el turista, dejando de lado al ciudadano. Este fenómeno es llamado turistificación (Gil y Sequera, 2018).

El proyecto emprendedor pretende generar una herramienta digital para el sector hotelero que permita competir de una manera más eficiente en la industria del hospedaje colaborativo. La herramienta digital facilitará generar al hotelero una oferta de hospedaje con precios más bajos a los actualmente ofertados en el mercado de hospedaje, y que sus valores que se oferten sean cercanos a los ofertados por los hospedajes colaborativos. Para esto, la herramienta digital se enfocará exclusivamente a los huéspedes que busquen una larga estancia, permitiendo a los oferentes brindar precios más competitivos de una manera eficaz. El hotelero que oferte sus servicios en

la plataforma, podrá beneficiarse de una herramienta digital más flexible y amigable enfocada en el cliente que busque alojamiento de larga estancia.

Con lo descrito previamente se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las condiciones y factores para elaborar una plataforma para el sector hotelero enfocada en estancias largas?

Es importante resolver este problema porque ayudará a una industria de servicios representativa en la economía del país, como es la del sector hotelero. Se debe tener en cuenta que este sector emplea a más de 120.000 personas en todo el país (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

De esta manera, se plantea como objetivo general, el crear una plataforma digital para competir con el hospedaje colaborativo basada en las tecnologías de la información.

1. CAPÍTULO 1

Estado del arte

A la economía colaborativa se la puede definir como un modelo construido sobre redes descentralizadas de personas, quienes crean, distribuyen y consumen valor evadiendo las instituciones centralizadas tradicionales (Botsman y Rogers, 2015).

Otra definición de economía colaborativa se la encuentra en Alfonso Sánchez (2017, p. 88) como: “sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios.”

Con estas definiciones, se comprende de una manera más clara la temática del hospedaje colaborativo, el cual permite al titular de un bien inmueble la posibilidad de ceder en su totalidad o de forma parcial el uso de dicho bien por un período determinado de tiempo, generando dos variantes de hospedaje: la primera en la que el titular cede una de las habitaciones de la vivienda y existen áreas comunes de convivencia, y la segunda, en donde el titular abandona la vivienda y no se produce ningún tipo de convivencia (Moya Ballester, 2016).

Mediante el uso de herramientas digitales como páginas web o aplicaciones para smartphones, la oferta de hospedaje colaborativo ha encontrado una vía para crecer de manera masiva (Arancón Verde, 2018). Su herramienta digital más popular y de mayor uso es AirBnB, misma que cuenta con más de 7 millones de casas y departamentos para hospedaje colaborativos en 191 países del mundo. (airbnb.com, 2020)

Cerca de dos tercios de los viajeros que utilizan AirBnB como herramienta de hospedaje la usan como un sustituto de hotel (Guttentag y Smith, 2017). Otro dato interesante es la pérdida de la idea original de la cual nació AirBnB como modelo de negocio de hospedaje colaborativo, esto es, que el anfitrión o propietario del bien inmueble pueda compartir y convivir en la misma vivienda con el huésped, ya que en algunos estudios se evidencia que sólo un 8,8% de anfitriones rentan un espacio de su vivienda por desuso, mientras que el 91,2% tienen viviendas enteras como activos de inversión con fines de lucro (May-Hernandez et al., 2019).

Es evidente que el hospedaje colaborativo representa una competencia en la oferta de hospedaje para los hoteles, pero además, representa una competencia desleal, como lo indica Astete Reyes (2016, p. 22): “los usuarios de AirBnB ofrecen habitaciones sin tener licencias de funcionamiento, defensa civil, ni pagan tributos por estas actividades como empresas, en principio porque no se trata de su actividad habitual, entonces lo hacen de manera informal, falseando el mercado”.

En el mundo ya existen normas y regulaciones para la oferta de hospedaje colaborativo, en la misma página web de AirBnB es posible leer los requisitos de dichas normas o regulaciones que pueden existir en diferentes ciudades del mundo, desde temas como normas de construcción de las viviendas, impuestos o permisos especiales. (airbnb.com, 2020)

En Ecuador el Ministerio de Turismo, ente público encargado de normar y regular la oferta de hospedaje, emitió un reglamento para tratar de normar y regular la oferta de hospedaje colaborativo, lo hizo el 31 de julio de 2019 mediante el acuerdo ministerial Nro. 2019-039. En uno de los párrafos de dicho documento se determina que los apartamentos o bienes inmuebles que no forman parte de un hotel y ofertan servicio de hospedaje, deben estar sujetos a regulación, con el fin de responder estándares objetivos que permitan una oferta de calidad y segura.(Reglamento de alojamiento en inmuebles para uso turístico Acuerdo Nro. 2019-039, 2019)

Las posibles regulaciones que puedan existir, y que se puedan cumplir o no en diferentes países o ciudades del mundo, forman parte de una solución parcial por parte de una autoridad o figura pública, más no, una solución proveniente de la iniciativa del sector privado. El proyecto emprendedor que se pretende desarrollar en este documento busca eso, el tratar de resolver una parte de la problemática que representa el hospedaje colaborativo a la oferta regulada de hospedaje, mediante una plataforma de hospedaje de larga estancia.

Con el incremento de la cuota de mercado de AirBnB, el sector formal de hospedaje necesita ingeniar nuevas estrategias para ganar competitividad, así como también, el incremento de otros competidores en el mercado de hospedaje estimulará el desarrollo de nuevos productos y servicios disruptivos que tenderán a ser más baratos, más convenientes en uso y más flexibles (Astudillo et al., 2020).

2. CAPÍTULO 2

Análisis del entorno

El entorno empresarial se encuentra en constante cambio e inestabilidad, es competitivo, demandante y hostil. El cambiante entorno afecta la estrategia competitiva de las organizaciones (Martínez Arroyo et al., 2019).

Es así que resulta de vital importancia analizar el entorno del proyecto emprendedor. Se estudió el contexto mediante información de fuentes secundarias y también mediante recopilación y análisis de información de fuentes primarias. La información de las fuentes secundarias fue obtenida de páginas web especializadas, revistas, documentos digitales, y otros, mientras que la información de fuentes primarias fue recopilada mediante un estudio exploratorio empleando encuestas.

2.1 Análisis de fuentes secundarias

En esta sección se aplicarán las herramientas de análisis para determinar el contexto del entorno:

- Análisis PESTEL.
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

2.1.2 Análisis PESTEL

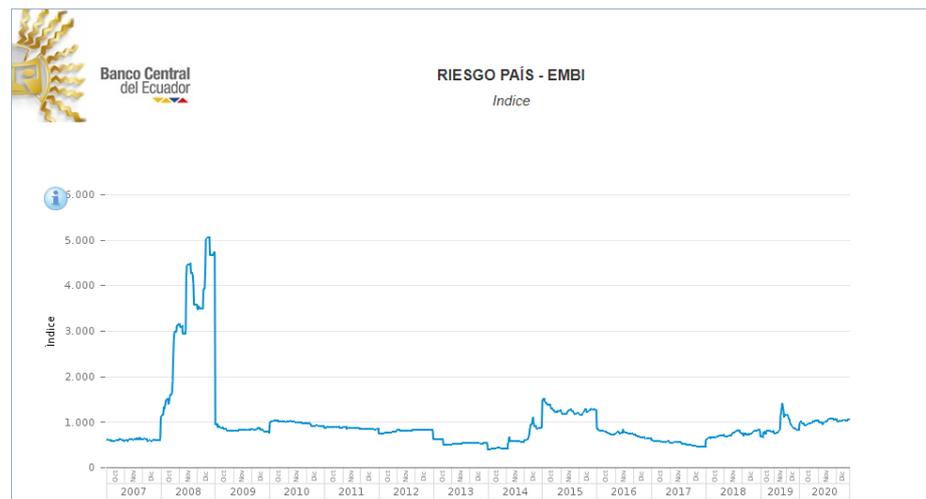
PESTEL (Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal) permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se desarrollaría la empresa, dando la oportunidad de generar estrategias para, o bien aprovechar oportunidades obtenidas en el análisis, o crear estrategias frente a las posibles amenazas.

2.1.2.1 Determinantes Políticos

Riesgo país: en países subdesarrollados los inversionistas y gestores de fondos monitorean una variable muy importante denominada riesgo país. El riesgo país representa la sobretasa que deberá pagar el país en cuestión, de la diferencia de rentabilidad de una cesta de bonos del país emergente y el rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos (Diaz Tagle et al., 2008). Cuando un país tiene un nivel de riesgo país elevado, retrae la inversión y provoca salida de capitales.

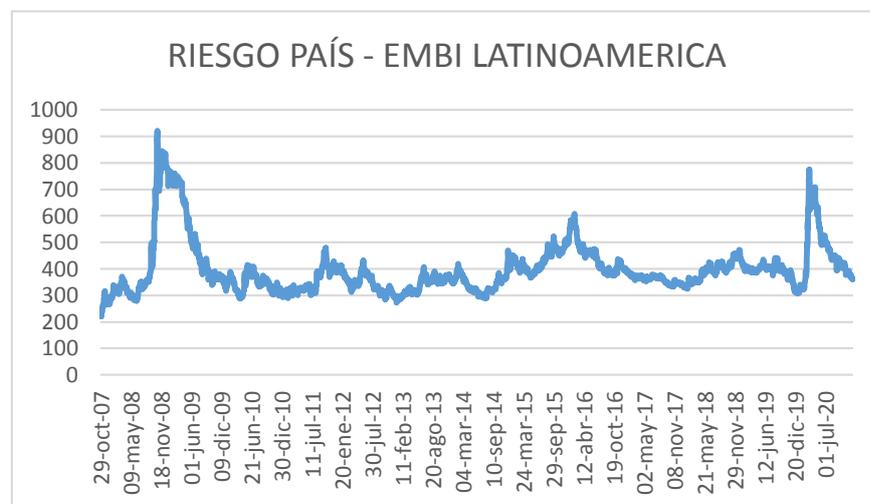
El riesgo país usualmente también tiene que ver con temas políticos, las políticas de Gobierno, falta de gobernabilidad, inestabilidad política, corrupción, etc. Hacen que el riesgo país sea muy volátil y permanezca elevado. El Banco J.P. Morgan a través del índice EMBI (Emerging Markets Bond Index), proporciona datos sobre el riesgo país. La Figura 1 y Figura 2 muestran el índice EMBI (riesgo país) para el Ecuador y el promedio de Latinoamérica, respectivamente, desde el mes de octubre 2007 a diciembre del 2020.

Figura 1
Riesgo país para el Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador (2020).

Figura 2
Riesgo país promedio Latinoamérica



Fuente: Invenómica (2020).

Mediante la Figura 1 y Figura 2 se concluye que el nivel de riesgo país para el Ecuador ha sido elevado en los últimos 13 años comparado con el promedio de la

región. Un elevado riesgo país puede ser una de las variables que expliquen la poca inversión extranjera que ha recibido el país, en otras palabras, un escenario poco favorable para el inversionista extranjero.

2.1.2.2 Determinantes Económicos

Desarrollo económico: la variable más ampliamente utilizada para medir la actividad económica de un país es la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), (Stiglitz et al., 2008). La Figura 3 muestra la tasa de crecimiento del PIB del Ecuador.

Figura 3
Tasa de crecimiento del PIB del Ecuador



Fuente: Banco Mundial (2019).

En la Figura 3 se observa que en los últimos 5 años, el país ha tenido un crecimiento económico menor al 2%, por lo que el escenario del crecimiento económico no se encuentra en sus mejores momentos.

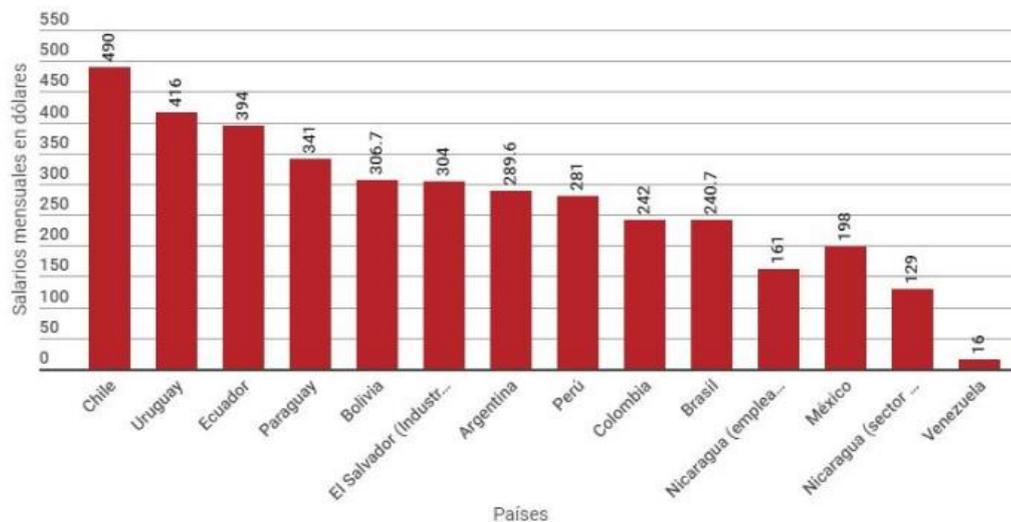
Fortaleza monetaria: el Ecuador al no tener moneda propia y estar dolarizado tiene la ventaja de tener un menor grado de exposición al riesgo del tipo de cambio, es decir, a sufrir extensas devaluaciones, pérdida del poder adquisitivo frente a otras monedas y un eventual galopante incremento de la inflación. Tener estabilidad monetaria es una ventaja frente a otros países de la región que tienen moneda propia.

Costo salarial: el costo salarial es otro de los factores económicos a analizar por su importancia dentro de la estructura de costos de la empresa. En la Figura 4 se

muestra los salarios básicos de Latinoamérica en dólares al año 2019. Se puede ver que el Ecuador tiene el tercer salario básico más alto, esto sin considerar el valor de los décimos, fondos de reserva, etc.

Figura 4

Salarios mensuales de Latinoamérica al año 2019 en dólares.



Fuente: Diario Expreso (2019).

Presión fiscal: en esta variable se considera la contribución que realizan las empresas y las personas al Estado como porcentaje del PIB, la cual se resume en impuestos y contribuciones sociales (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2019). En la Figura 5 se muestra los datos de la presión fiscal para el Ecuador desde el año 2004 al año 2019, donde se evidencia el notorio incremento de la presión fiscal, desfavoreciendo a la inversión y a los emprendimientos.

Figura 5
Presión fiscal en países de Latinoamérica

Pais/Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
 Argentina	24,3	24,5	25,1	26,4	27,6	28,9	29,1	29,3	30,6	31,2	31,1	31,5	30,7	30,1	28,8	
 Brasil	31,5	32,4	34,4	34,7	33,3	32,0	32,3	33,1	32,3	32,3	31,6	31,9	32,0	32,3	33,1	
 Chile	19,1	20,7	22,0	22,7	21,4	17,3	19,6	21,1	21,3	19,9	19,6	20,4	20,1	20,1	21,1	
 Colombia	17,7	18,3	19,3	19,3	18,1	18,8	18,1	19,0	19,7	20,0	19,6	19,9	19,1	19,0	19,4	
 Costa Rica	21,4	21,9	22,2	23,3	23,8	22,2	22,4	22,9	22,9	23,5	23,3	23,6	24,2	23,9	24,0	
 Ecuador *	13,9	14,3	15,2	15,8	15,6	16,5	17,5	18,2	20,3	20,1	19,9	21,9	19,9	19,8	20,8	20,1
 El Salvador	15,8	16,9	18,2	18,6	18,9	17,8	18,6	18,6	18,9	19,9	19,7	19,7	20,4	20,8	21,1	
 Guatemala	13,3	13,0	13,6	13,8	12,8	12,1	12,2	12,6	12,7	12,9	12,9	12,3	12,6	12,4	12,1	
 Honduras	18,1	17,9	18,6	19,6	19,6	17,8	18,1	17,5	18,4	19,0	20,2	20,8	22,3	22,0	22,3	
 México	11,6	11,4	11,6	12,0	12,6	12,5	12,8	12,8	12,6	13,3	13,7	15,9	16,6	16,1	15,2	
 Nicaragua	16,2	17,4	18,5	18,8	18,1	18,5	19,3	20,2	20,8	21,2	21,8	22,3	23,3	23,7	23,0	
 Panamá	13,7	13,6	14,4	15,5	15,4	15,5	16,4	16,3	16,6	16,8	15,5	15,0	15,5	14,9	14,6	
 Paraguay	11,0	10,7	11,2	10,8	11,0	11,5	12,1	12,9	13,4	12,6	14,3	13,7	13,4	14,0	14,0	
 Perú	15,8	16,6	18,1	18,5	18,8	16,9	17,8	18,4	18,9	18,9	19,2	17,4	16,1	15,2	16,4	
 Rep. Dominicana	12,5	13,8	14,1	14,9	14,2	12,7	12,3	12,4	13,1	13,6	13,4	12,9	13,0	13,2	13,2	
 Uruguay	24,3	25,0	26,3	25,7	26,2	26,0	26,3	26,7	27,0	27,5	27,4	27,3	27,8	29,0	29,2	

FUENTES: OCDE; SRI, SENIAE, BCE; BDE (Ecuador).

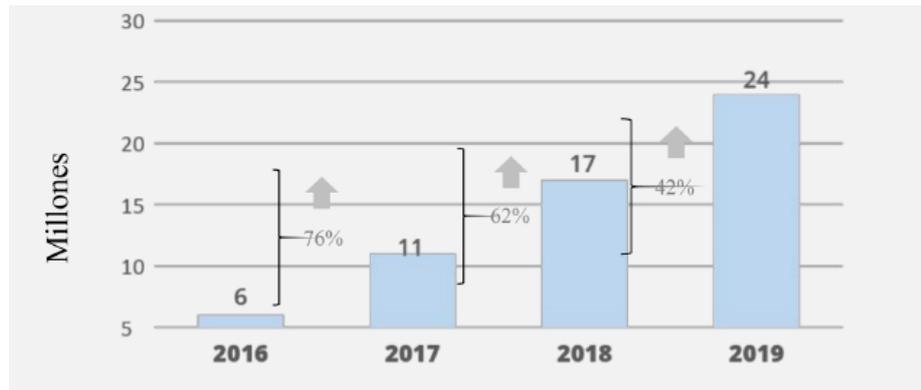
Fuente: Servicio de Rentas Internas (2019).

2.1.2.3 Determinantes Socio-culturales

Cambio en hábitos de consumo: el comercio electrónico ha crecido por el uso de medios móviles como teléfonos inteligentes (smartphones) y tabletas (tablets); donde el cliente puede analizar y estudiar el producto y/o servicio antes de realizar la compra (Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo, 2017).

La Figura 6 muestra el número de transacciones en medios electrónicos no presenciales (transacciones e-commerce), las cuales han pasado de 6 millones en 2016 a 24 millones en 2019, es decir, el número de transacciones se ha multiplicado en 300% en tres años.

Figura 6
Número de transacciones e-commerce en Ecuador



Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador, (2020).

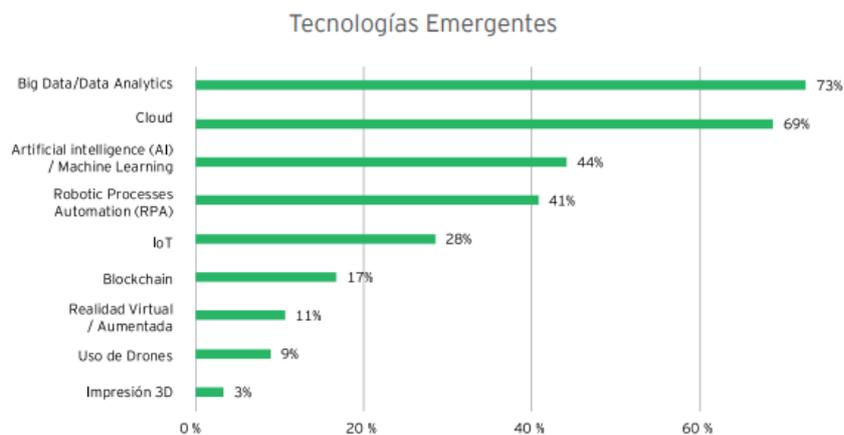
Estas cifras son favorables si se piensa en emprendimientos o proyectos relacionados con plataformas digitales para venta de bienes y/o servicios.

2.1.2.4 Determinantes Tecnológicos

Tendencias tecnológicas: se analizaron cuáles son las últimas tendencias tecnológicas en el país. Para cumplir con este fin se obtuvo la información del estudio titulado: ‘‘Tendencias tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2020’’ elaborado por (León M, D.; Martínez, 2020). El estudio recopiló la opinión de 180 líderes de negocio y de tecnología del país.

La Figura 7 presenta las tecnologías emergentes con mayor posibilidad de aplicación en el corto plazo.

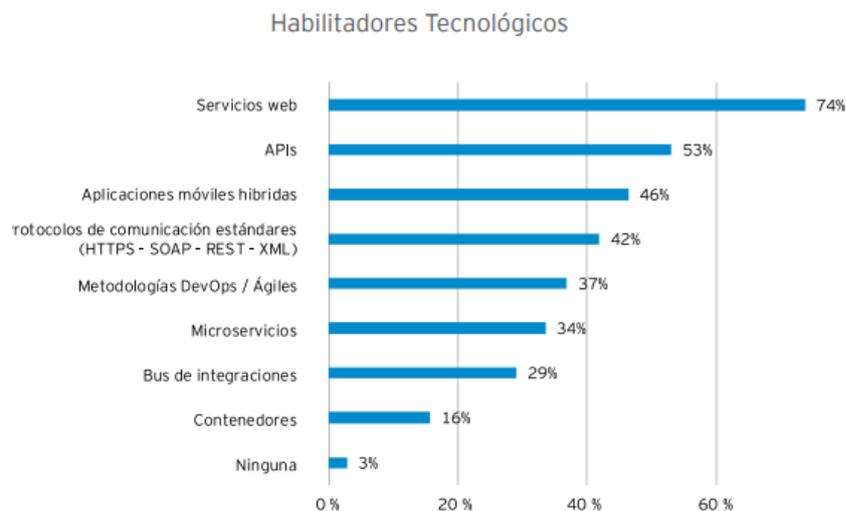
Figura 7
Tecnologías emergentes



Fuente: Ernst y Young (2020).

Las tecnologías emergentes con mayor posibilidad de aplicación en el entorno empresarial ecuatoriano son: Big Data-Análisis de datos y la nube (Cloud). Continuando con el análisis, se presenta la Figura 8 donde se muestra cuáles son los habilitadores tecnológicos más utilizados para implementar una estrategia digital.

Figura 8
Habilitadores tecnológicos.



Fuente: Ernst y Young (2020).

Los servicios web continúan siendo un habilitador fundamental para facilitar la implementación de sus iniciativas de transformación digital, también se observa que la interfaz de programación de aplicaciones o en inglés Application Programming Interfaces (APIs) parece ser cada vez más relevante en el entorno empresarial.

Tanto la Figura 7 como la Figura 8 expuestas anteriormente, nos muestran una favorable evolución del uso de tecnologías en el entorno empresarial ecuatoriano.

2.1.2.5 Determinante Ecológico

En este punto no existen variables ecológicas o medio ambientales que puedan generar oportunidades o amenazas en el entorno del proyecto.

2.1.2.6 Determinante Legal

Régimen tributario: a raíz de la crisis de la pandemia del COVID-19, en el Ecuador se han generado medidas de alivio tributario en sectores como el del turismo, algunas de esas medidas contemplan deducciones al impuesto a la renta por consumos

en actividades de turismo o la postergación del pago de la contribución del 1x1000 a establecimientos turísticos (CEPAL, 2020).

Régimen laboral: en este año 2020, mediante publicación en el Registro Oficial Suplemento N° 151 entró en vigor la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, misma que otorga múltiples beneficios para los nuevos emprendedores, entre ellos, beneficios de carácter laboral. Estos beneficios contemplan la posibilidad de tener empleados en modalidad de jornada parcial, contratos de un año de duración, mediante un régimen especial de contratación.

Sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.): desde febrero del 2020, la ley de compañías implementó una nueva especie de compañía de comercio, la llamada Sociedad por Acciones Simplificadas o por sus siglas S.A.S. Los beneficios más importantes son:

1. Se crea mediante contrato u acto -documento privado, sin gastos notariales.
2. No es indispensable un capital mínimo.
3. El plazo puede ser indefinido.
4. Si no se expresa la actividad, se entiende que la S.A.S puede realizar cualquier actividad lícita.
5. No hay mínimo en el importe del capital -el aporte puede ser con bienes o intangibles.
6. Mayor libertad en estatutos y en organización.

Una vez realizado el análisis PESTEL, se han extraído las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Incremento de las tendencias tecnológicas.
- Incremento del e-commerce.
- Determinantes legales favorables. Ley de emprendimiento y compañías S.A.S.

Amenazas:

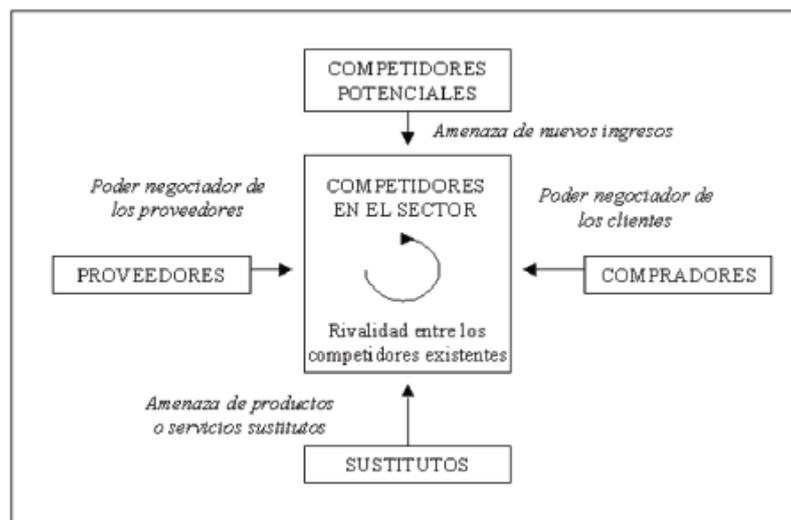
- Economía en decrecimiento.

- Elevado costo salarial.
- Inestabilidad política económica.

2.1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, como su nombre lo indica, fue creado por Michael Porter en 1982. Tiene como objetivo servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias por parte de la empresa. También se puede decir que el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter sirve para evaluar el atractivo de una determinada industria. También se recalca para el análisis del entorno, la inestabilidad política que ha tenido el país durante los últimos dos años, esto se evidencia en la Figura 1, con el ejemplo del mes de Octubre 2019 y el abrupto crecimiento del riesgo país, mes en el cual existieron manifestaciones y paralizaciones en todo el país en respuesta a las políticas fiscales del Gobierno. En la Figura 9 se muestran las cinco fuerzas del modelo de Porter.

Figura 9
Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (1982).

2.1.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes

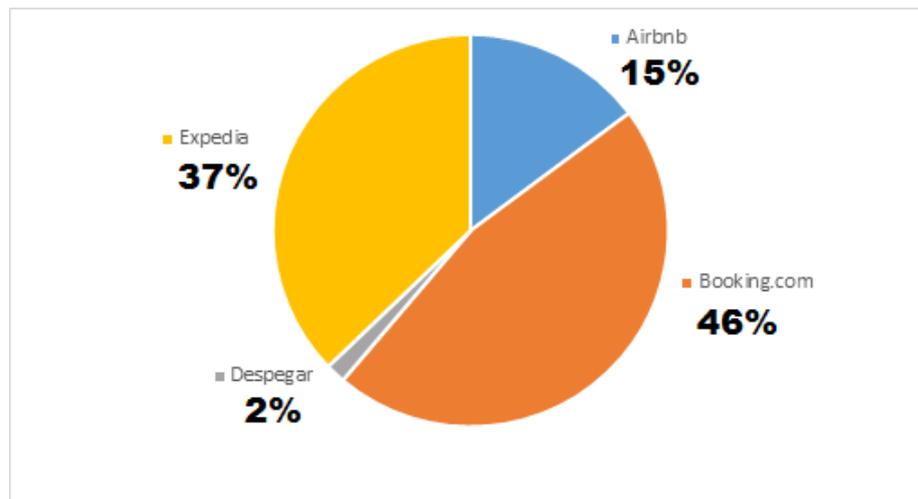
La variable rivalidad de los competidores de la industria de hospedaje, segmento plataformas de hospedaje, se medirá mediante el market share. La Figura 10 y la Figura 11 muestran el market share de las principales plataformas de hospedaje:

Figura 10
Ingresos de plataformas de hospedaje

	Ingresos del año 2019 (en millones)
 airbnb	\$ 4.800
 Booking.com	\$ 15.066
 despegar.com	\$ 525
 Expedia	\$ 12.070

Fuentes: elaborado propia con base en datos de Statista (2019) y SEC's (2019).

Figura 11
Marketshare principales plataformas de hospedaje 2019



Fuente: elaborado propia con base en datos de Statista (2019) y SEC's (2019).

Como se puede ver, la plataforma de reservas de hospedaje con mayor participación de mercado es Booking.com, seguida por Expedia.

De manera conjunta al análisis la rivalidad de la industria, también se realizó un análisis de Benchmarking.

2.1.3.2 Análisis de Benchmarking

El benchmarking aplicado es por competencias, es decir, se evalúa funciones, procesos, actividades, productos y servicios de los principales competidores de la industria. En la siguiente página se muestra la Figura 12, donde se realiza el benchmarking competitivo con las principales plataformas de hospedaje y variables de interés.

Figura 12

Benchmarking de plataformas de hospedaje

VARIABLES / EMPRESAS	BENCHMARKING DE PLATAFORMAS DE HOSPEDAJE			
				
Tarifa de hospedaje	Baja	Media	Media	Media
Participación de mercado	15%	46%	37%	2%
Tipo de hospedaje	Departamentos/Casas	Hoteles/Departamentos	Hoteles/Departamentos	Hoteles/Departamentos
Tarifa de comisión por reserva	5%	15%	17%	15%
Diferenciación tarifas hospedaje larga estancia	SI	NO	NO	NO
Personalización de habitación	NO	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia. Statista (2019) y SEC's (2019).

Del análisis de Benchmarking se pueden identificar aspectos que permitan construir la propuesta de valor para el proyecto emprendedor, basándose en las oportunidades presentadas, considerando las debilidades de los competidores del mercado. La propuesta de valor podría contener los siguientes elementos:

- Tarifas especiales para hospedaje de larga estancia.
- Personalización de habitación.

2.1.3.3 Entrada de nuevos competidores

En esta segunda fuerza de Porter se analizan cuáles son las barreras de entrada que intervienen en la industria de las plataformas de hospedaje. Las principales barreras identificadas están:

- Capacidad del servidor web para operar la plataforma de hospedaje.
- Afiliación de los partners (hoteles) a la plataforma.
- Visualización y captación de usuarios (viajeros).

2.1.3.4 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos tiene que ver con la aparición de nuevos servicios disponibles en la industria capaces de reemplazar o competir con el proyecto emprendedor. Estos sustitutos pueden provenir de nuevos participantes en el mercado o de los actuales participantes, pero con servicios similares o parecidos.

El proyecto emprendedor deberá implementar estrategias que generen valor diferenciador y difícil de imitar en el corto y mediano plazo, ya que puede ser susceptible a encontrar sustitutos en imitaciones.

2.1.3.5 Poder de negociación proveedores

En este caso la figura del poder de negociación a proveedores vendría dada por el poder de negociación de las plataformas de hospedaje hacia los partners (hoteles). La posibilidad de tener poder sobre la negociación en las tarifas de comisiones por reservas efectuadas.

En un escenario inicial, se esperaría que los hoteleros tengan mayor poder de negociación sobre la plataforma de hospedaje, esto hasta que la plataforma pudiese llegar a consolidarse en el mercado, haciendo que el poder de negociación se vuelva

más equitativo o incluso se podría tener el escenario donde el mayor poder de negociación lo tenga la plataforma sobre los hoteleros.

2.1.3.6 Poder de negociación clientes

La figura de clientes vendría a ser los usuarios que utilizan la plataforma de hospedaje para realizar reservas en hoteles. Un alto poder de negociación sobre los usuarios dependería del nivel de competitividad que exista en el mercado o el número de sustitutos al que pueda acceder el usuario que busque realizar una reserva de hospedaje a través de la plataforma.

En el escenario inicial del lanzamiento de la plataforma al mercado, se esperaría que la plataforma tenga el poder de negociación sobre los clientes, esto debido a que la plataforma sería la única opción para los usuarios que busquen obtener los beneficios de valor agregado que ofrece la misma.

2.2 Análisis de fuentes primarias

Para este análisis primero se detalla cuál es la metodología a seguir, es decir, se explica el tipo de estudio, sus participantes, los instrumentos, el procedimiento, el análisis de los datos obtenidos, y posteriormente se discuten los resultados.

2.2.1 Metodología

El objetivo de esta investigación es conocer aspectos acerca de los dos grupos que serán consultados mediante un estudio exploratorio utilizando encuestas como herramienta para levantar dicha información. Una encuesta para los hoteleros y una encuesta para los usuarios que busquen hospedaje mediante la plataforma.

La información requerida tiene que ver con temas relacionados a la problemática del hospedaje, el uso de la plataforma, los gustos y preferencias de cada segmento respecto a la misma y sus criterios referentes al hospedaje de larga estancia. Bajo estas consideraciones se plantea un estudio descriptivo de tipo cuantitativo.

2.2.2 Participantes del estudio

2.2.2.1 Grupo de participantes: hoteleros

Para este grupo a encuestar se realizó una muestra no probabilística aplicando un muestreo a conveniencia por parte del investigador. El justificativo para realizar

una muestra no probabilística se basa en la posible dificultad de acceso a la información que puede existir al momento de encuestar ciertos hoteles, hostales y pensiones. La encuesta se realizó de manera digital utilizando la herramienta de Google Formularios a los distintos hoteles, hostales y pensiones de las ciudades de: Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Otavalo, Montañita Esmeraldas, Loja, Ibarra, entre otras. En un principio el tamaño total de la muestra a conveniencia fue establecida en 60 encuestados, 30 en Cuenca, 15 en Quito y 15 en Guayaquil, sin embargo, debido a que se presentó dificultades con la colaboración de los establecimientos de hospedaje para responder la encuesta, el estudio amplió el número de ciudades alcanzando un número total de encuestas de 46, menor al establecido en un principio, pero suficiente como para poder ser analizado.

2.2.2.2 Grupo de participantes: usuarios

En este grupo, al igual que en el anterior, se efectuó una muestra no probabilística pero enfocada a los usuarios que deseen utilizar o que usen plataformas de hospedaje. Dichos participantes fueron mayores de 18 años, en su mayoría viven en la ciudad de Cuenca, otros son de Guayaquil y de Quito.

A igual que la encuesta para los hoteleros, la encuesta para los usuarios se realizó a juicio propio, buscando en un inicio encuestar a personas mayores a los 18 años de un segmento socioeconómico medio, medio-alto y alto, en las mismas tres ciudades, Cuenca 200 encuestas, Guayaquil 50 encuestas y Quito 50 encuestas, totalizando un número de 300 encuestas a conveniencia. Sin embargo, el estudio debió ser ampliado a otras ciudades para poder alcanzar el número total de encuestas establecidas, logrando finalmente alcanzar un total de 302 personas encuestadas.

2.2.3 Instrumentos

Como instrumento de investigación se tiene dos encuestas en línea, una para los hoteleros y otra para los usuarios.

2.2.3.1 Instrumentos: grupo hoteleros

El instrumento de investigación que se aplica es la encuesta, la misma que está enfocada a un grupo de hoteleros y también una para los usuarios (ver Anexo 1).

Las encuestas tienen preguntas o constructos previamente probadas por investigadores en temáticas relacionadas con el hospedaje colaborativo y hospedaje en general, así como, preguntas basadas en una encuesta piloto realizada por el autor.

En este punto la encuesta estará dirigida a los oferentes de hospedaje, es decir, para los hoteleros, titulada: “Encuesta para la plataforma de hospedaje a larga estancia: versión hoteleros”. La encuesta cuenta con un encabezado que solicita información básica. Las preguntas 1), 4) y 6) de carácter dicotómica, las preguntas 2), 3) y 5) de selección múltiple en base a los resultados obtenidos en la encuesta piloto para hoteles. Las restantes 7), 8), y 9) también son de opción múltiple y/o en escala de Likert, fueron diseñadas por el autor en base a su experiencia en la industria del hospedaje y en base la información recopilada en una entrevista personal efectuada el 10/02/2020 con la Lic. Ana Lucia Serrano, profesora e investigadora de la Universidad de Cuenca sobre la temática del hospedaje colaborativo y en general. Todo este cuestionario fue validado con hoteleros, para medir su pertinencia y amplitud.

2.2.3.2 Instrumentos: grupo usuarios

La encuesta para los usuarios de hospedaje se titula “Encuesta para plataforma de hospedaje a larga estancia: versión huéspedes” contiene un encabezado y un total de doce preguntas, el encabezado donde se recopila los datos del informante está basado en las encuestas utilizadas en los artículos investigativo de (Liu Y Zhang, 2014, p. 5) y (Guttentag & Smith, 2017, p. 4) adaptada con la última encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales del (Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC, 2012). La pregunta 1) de tipo dicotómica se obtuvo del artículo de (Dickinger Y Mazanec, 2008, p. 5), las preguntas 2) y 6) fueron diseñadas en base a las encuestas piloto, son de opción múltiple. Las preguntas 3), 4), 7), 8), 9), 12), 13), 14) y 16) son de opción múltiple y/o en escala de Likert, así como las 10) y 15) son del tipo dicotómicas, todas estas fueron elaboradas por el autor. La pregunta 5) de opción múltiple también fue obtenida del artículo de (Liu Y Zhang, 2014, p. 5).

La pregunta 11) en escala de Likert fue elaborada en base al estudio de (Guttentag y Smith, 2017, p. 4).

2.2.4 Procedimiento

2.2.4.1 Procedimiento: grupo hoteleros

El procedimiento para la aplicación de la encuesta al grupo de hoteleros consta de los siguientes pasos:

- 1) Identificación y determinación de los hoteles y hostales participantes para la encuesta,
- 2) Enviar la encuesta digital al respectivo representante de hotel u hostel vía correo electrónico o contacto de WhatsApp.
- 3) Realizar el seguimiento adecuado para el cumplimiento de la elaboración de las encuestas.
- 4) Recopilación de la información, tabulación y análisis de los datos.

2.2.4.2 Procedimiento: grupo usuarios

El procedimiento para la aplicación de la encuesta al grupo de usuarios se indica a continuación:

- 1) Identificación y determinación de los usuarios que participarán en las encuestas.
- 2) Envío de encuesta digital a cada usuario vía correo electrónico o contacto de WhatsApp.
- 3) Realizar el seguimiento adecuado para el cumplimiento de la elaboración de las encuestas.
- 4) Recopilación de la información, tabulación y análisis de los datos.

2.2.5 Análisis de datos

Luego de levantar la información de las dos encuestas, los datos fueron tabulados y procesados utilizando el paquete de análisis de datos del Microsoft Excel. La información permitió analizar la factibilidad de la creación de la plataforma digital de reservas, además, qué cambios o nuevas ideas se le pueden agregar o quitar, haciendo que el prototipo del producto sea más cercano a la realidad.

2.2.6 Resultados y discusión

2.2.6.1 Análisis de resultados de la encuesta de usuarios

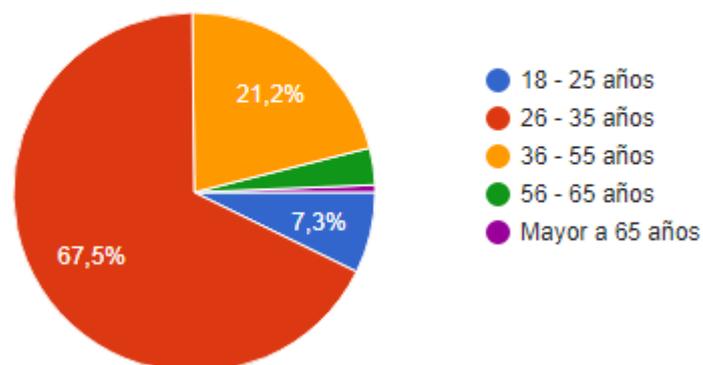
En este punto se analizará cuáles fueron los principales resultados obtenidos en las encuestas del grupo de usuarios. Se inicia con la información de los datos demográficos de edad, género y nivel de educación que se muestran a continuación en las Figuras 13, 14 y 15.

Figura 13

Edad de las personas encuestadas

Edad

302 respuestas



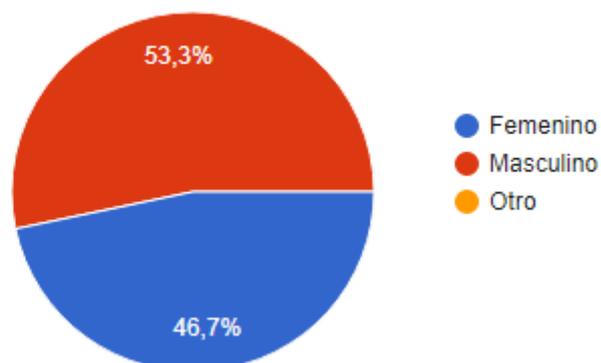
Fuente: elaboración propia.

Figura 14

Género de las personas encuestadas

Género

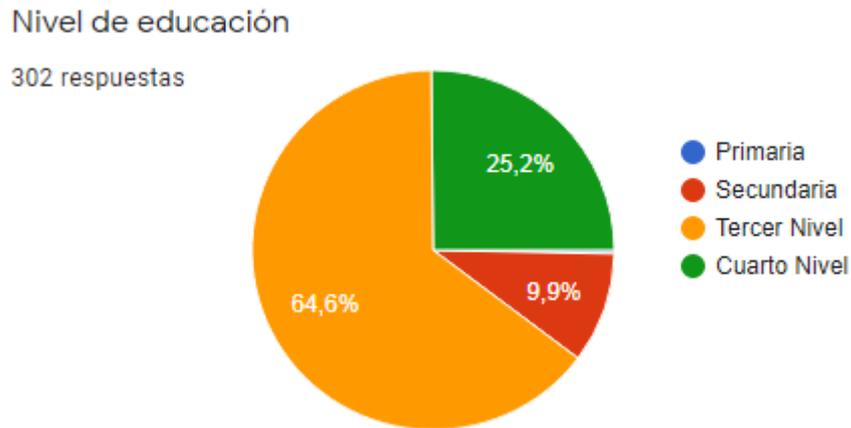
302 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Figura 15

Nivel de educación de las personas encuestadas



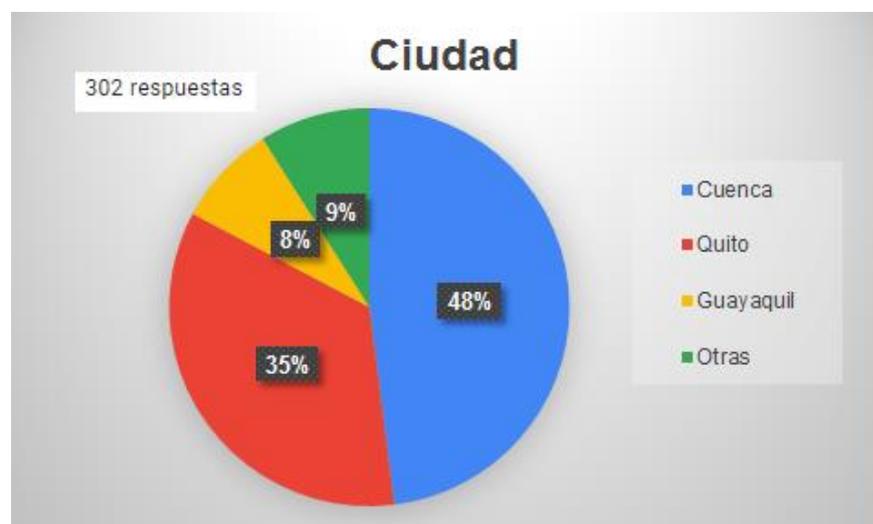
Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las figuras 13, 14 y 15 los encuestados mayoritariamente superan los 26 años de edad, existe casi igual número de hombres y mujeres, además, una mayoría de personas con nivel de educación de tercer nivel o superior.

Finalizando con el análisis de los datos demográficos, el estudio muestra las figuras 16 y 17, referentes a las ciudades de los encuestados y el nivel de ingreso mensual en dólares respectivamente.

Figura 16

Ciudad de las personas encuestadas



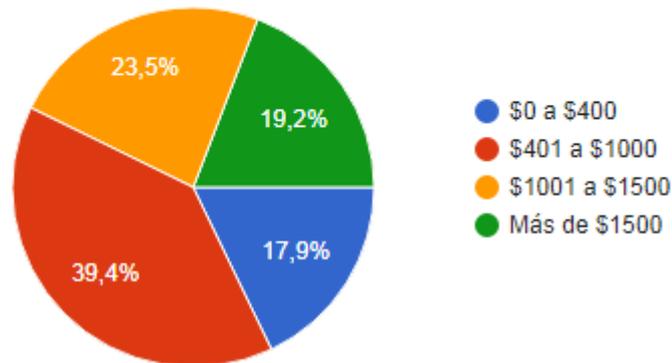
Fuente: elaboración propia.

Figura 17

Rango de ingreso mensual en dólares

Su rango de ingreso mensual

302 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Las figuras 16 y 17 muestran una composición de encuestados en su mayoría de Cuenca y Quito, y un nivel de ingreso mensual medio y alto mayor al 80%.

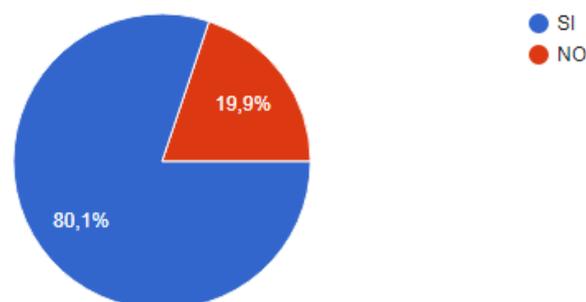
Continuando con el análisis de resultados, se tiene la figura 18 donde se muestra un 80,1% de personas encuestadas que han utilizado una plataforma digital para realizar reservas de hospedaje.

Figura 18

Utilización de plataforma digital para reservas de hospedaje

¿Usted ha utilizado alguna plataforma digital a través del internet para realizar reservas de hospedaje?

302 respuestas



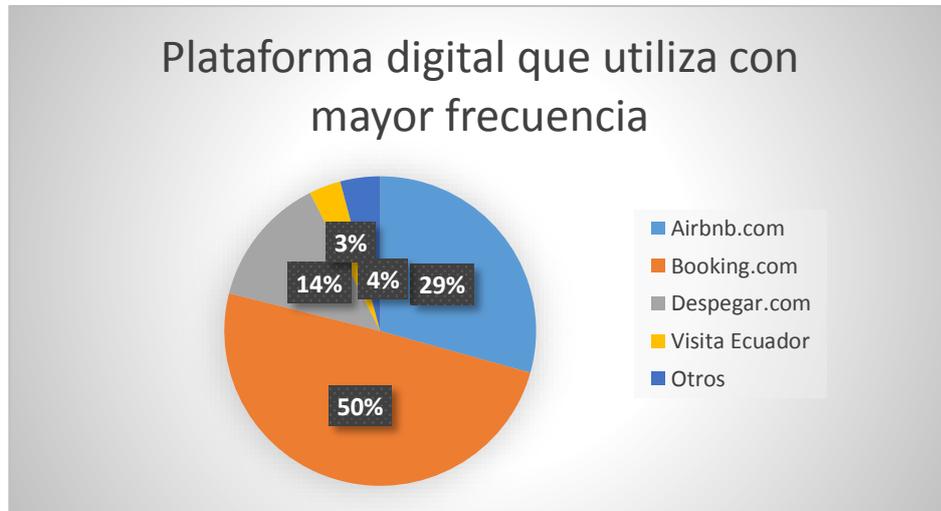
Fuente: elaboración propia.

Del 80,1% de encuestados que han utilizado plataformas digitales de hospedaje, el 50% ha utilizado la plataforma de Booking.com, seguido por un 29% la

plataforma Airbnb.com. 14% Despegar.com y un 7% otras plataformas, como se indica a continuación en la figura 19.

Figura 19

Plataformas digitales de hospedaje con mayor uso



Fuente: elaboración propia.

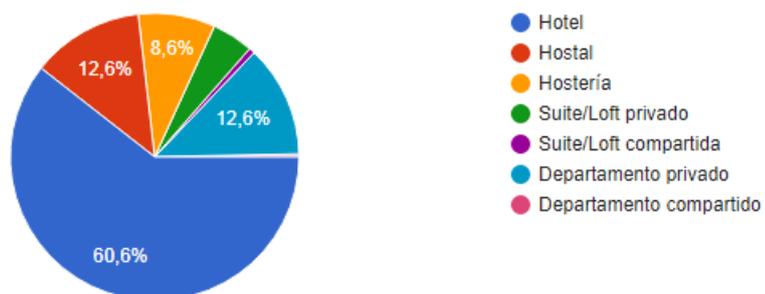
La figura 20 que se muestra a continuación, muestra el tipo de establecimiento o estancia en la cual el encuestado realiza con mayor frecuencia sus reservas de hospedaje.

Figura 20

Establecimiento o estancia de mayor uso para reservas de hospedaje

Señale en qué tipo de establecimiento o estancia realiza con mayor frecuencia sus reservas de hospedaje

302 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Un 60,6% de los encuestados respondieron que los establecimientos que más utilizan para reservas hospedaje son hoteles, un 12,6% utiliza departamentos privados

y un porcentaje similar hostales. Un 8,6% hosterías, 4,6% suite/loft privado y un 0,7% suite/loft compartida.

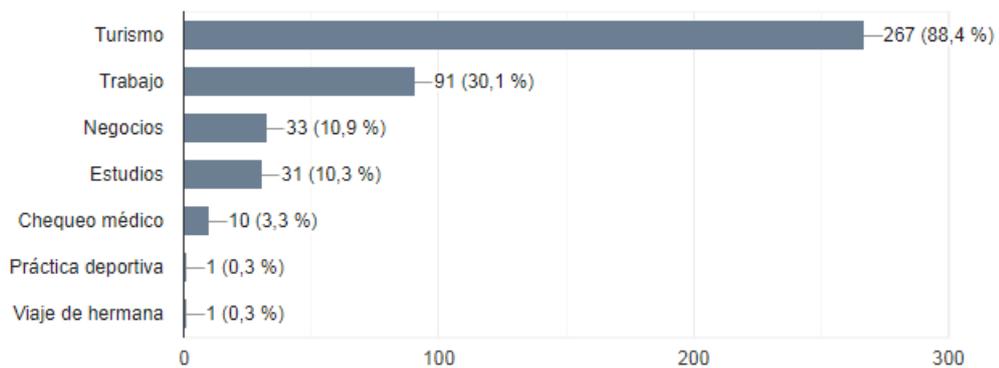
En la siguiente figura 21 se muestra los resultados de la pregunta de opción múltiple respecto a los motivos por los cuales el encuestado realiza un viaje y requiere el servicio de hospedaje.

Figura 21

Motivos principales para viajar y requerir servicio de hospedaje

Señale cuál o cuáles son sus principales motivos por el que usted realiza un viaje y requiere hospedaje

302 respuestas



Fuente: elaboración propia.

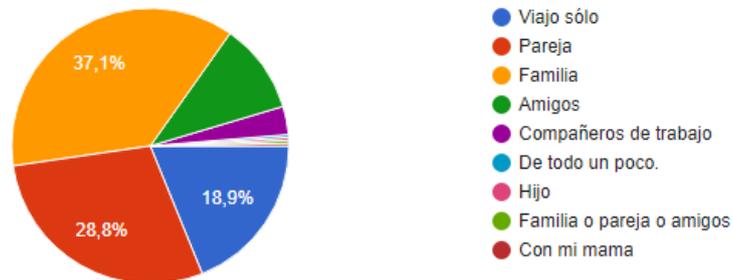
Los cuatro motivos principales en orden de importancia por los cuáles los encuestados realizan viajes y necesitan servicio de hospedaje son: turismo, trabajo, negocios, estudios y chequeo médico.

En la figura 22 se muestra quiénes acompañan a los encuestados cuando realizan viajes y requieren hospedaje. El 37,1% viaja en familia, un 28,8% en pareja y un 18,9% viaja sólo. Un 14% viaja con amigos o con compañeros de trabajo, el restante 1,2% con otras opciones.

Figura 22
Acompañantes de viajero

Señale generalmente quién le acompaña en sus viajes

302 respuestas



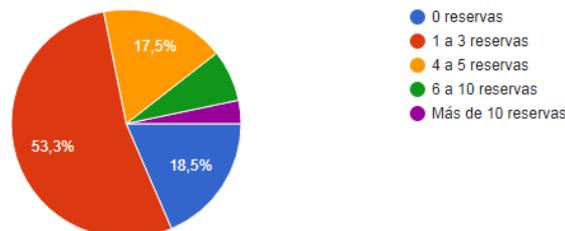
Fuente: elaboración propia.

La figura 23 muestra la respuesta a dos preguntas, el número de reservas de hospedaje realizado por los encuestados antes de la pandemia del Covid-19 y durante los últimos meses en pandemia.

Figura 23
Número de reservas aproximadas efectuadas antes y después de la pandemia del Covid-19

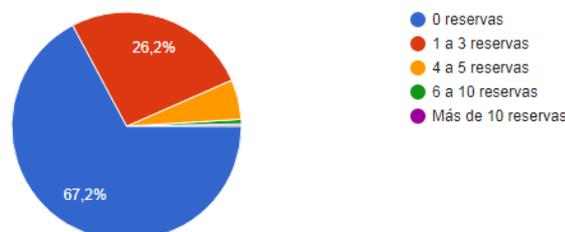
Indique el número aproximado de reservas de hospedaje que usted realizó durante los 12 meses previos a la pandemia del Covid-19. Entre Febrero 2019 y Febrero 2020.

302 respuestas



Indique el número aproximado de reservas de hospedaje que usted realizó en los meses de la pandemia del Covid-19. Entre Marzo y Diciembre del 2020.

302 respuestas



Fuente: elaboración propia.

La figura anterior indica cómo ha incidido la pandemia del Covid-19 en el número de reservas de hospedaje en los encuestados. Antes de la pandemia del Covid-

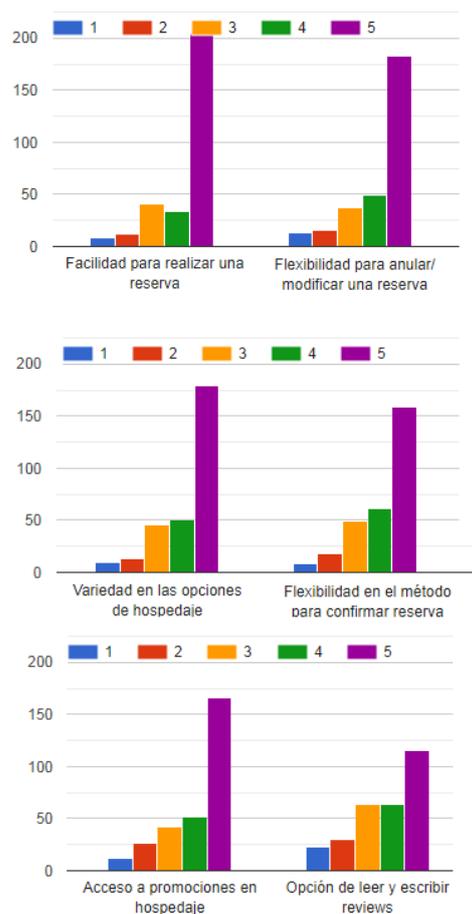
19 un 18,5% de encuestados realizaban cero reservas y durante la pandemia, esta cifra subió al 67,2%. También se muestra que antes de la pandemia, existía un 10% de encuestados que realizaban más de 6 reservas al año, esta cifra en pandemia cayó al 0,7%.

La siguiente figura 24 muestra el resultado de la importancia que representa varias prestaciones de servicios de las plataformas digitales de hospedaje para los encuestados. Se puede recalcar que, si bien todos los servicios tienen un mayor número de importancia al marcarse con la puntuación 5 (barra morada en los gráficos), los tres servicios con mayor puntuación alta son: facilidad para realizar una reserva, variedad en las opciones de hospedaje, acceso a promociones en hospedaje y flexibilidad para anular/modificar reserva.

Figura 24

Importancia de prestaciones de plataformas de hospedaje

Escoja en la escala del 1 al 5 (1 bajo - 5 alto) el nivel de importancia en las prestaciones que usted considera obtener cuando utiliza plataformas digitales de hospedaje



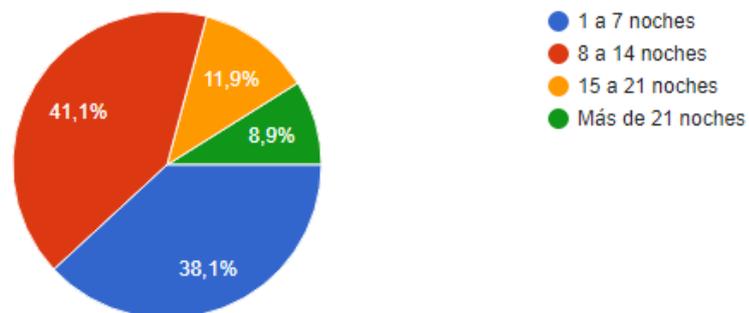
La siguiente figura 25 indica cuántas noches de hospedaje consideran los encuestados como hospedaje de larga estancia. El 62% considera como hospedaje de larga estancia más de 7 noches.

Figura 25

Número de noches de hospedaje de larga estancia

¿Cuántas noches considera usted que representa un hospedaje de larga estancia?

302 respuestas



Fuente: elaboración propia.

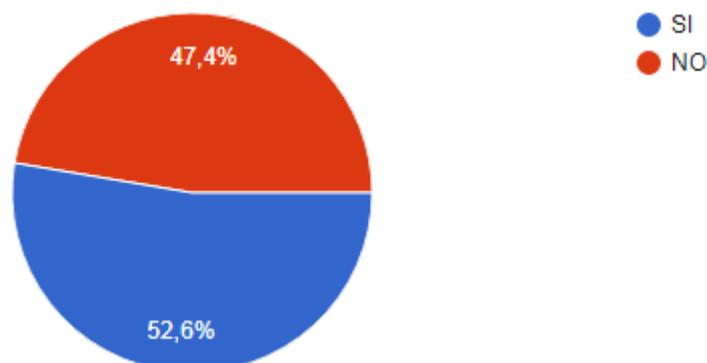
Siguiendo con el análisis de resultados de la encuesta del grupo de usuarios, se tiene la figura 26, que muestra un poco más de la mitad de encuestados, 52,6% con la necesidad de haber requerido hospedaje de larga estancia.

Figura 26

Requerimiento de hospedaje de larga estancia

¿Usted ha requerido realizar reservas de hospedaje de larga estancia?

302 respuestas



Fuente: elaboración propia.

En la figura 27 se muestra el nivel de importancia que los encuestados indicaron para algunas variables o servicios que consideran al reservar hospedaje de larga estancia. Se puede evidenciar que las más importantes son: precio, seguridad, servicio de limpieza y bioseguridad.

Figura 27

Nivel de importancia de variables para hospedaje de larga estancia

Escoja en la escala del 1 al 5 (1 bajo - 5 alto) el nivel de importancia que usted considera a las siguientes variables si tuviese que realizar una reserva de hospedaje de larga estancia:



Fuente: elaboración propia.

Uno de los resultados más importantes de esta encuesta se muestra a continuación en la figura 28, en donde los encuestados responden su interés a utilizar

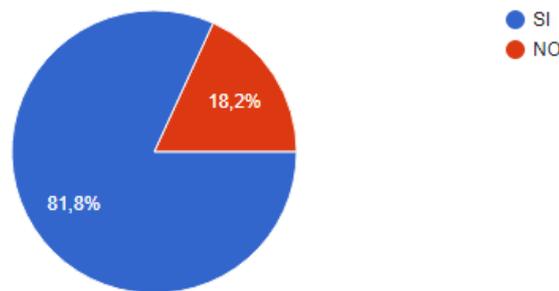
una plataforma digital especializada en reservas de hospedaje. El 81,8% respondió de manera afirmativa.

Figura 28

Interés para utilizar una plataforma digital de hospedaje

¿Le gustaría poder utilizar una plataforma digital especializada en reservas de hospedaje de larga estancia en la cual podría obtener beneficios en la tarifa y en los servicios de hospedaje?. Si su respuesta es "No", aquí termina la encuesta. Proceda a dar clic en "Enviar" al final de la encuesta.

302 respuestas



Fuente: elaboración propia.

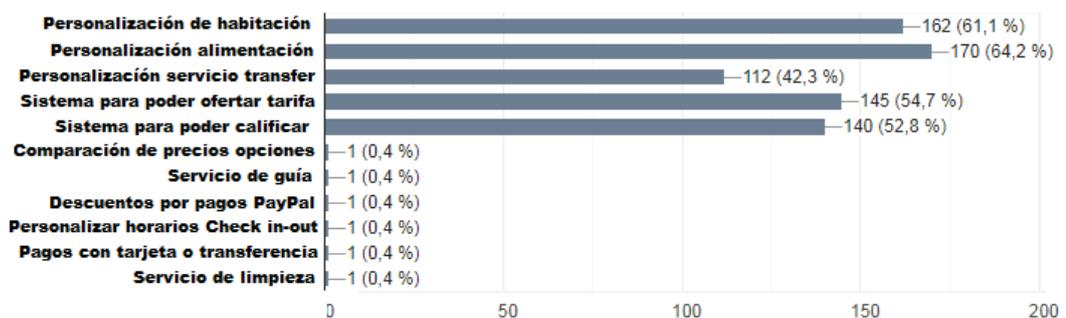
Partiendo de la figura anterior, donde al 81,8% de encuestados les gustaría utilizar una plataforma digital especializada en reservas de hospedaje de larga estancia, se obtiene la figura 29 que presenta opciones de servicios que les gustaría tener en la plataforma digital.

Figura 29

Servicios que gustaría tener en plataforma de hospedaje de larga estancia

Señale cuál o cuáles de las siguientes opciones de servicios le gustaría poder contar en una plataforma de hospedaje de larga estancia:

265 respuestas



Fuente: elaboración propia.

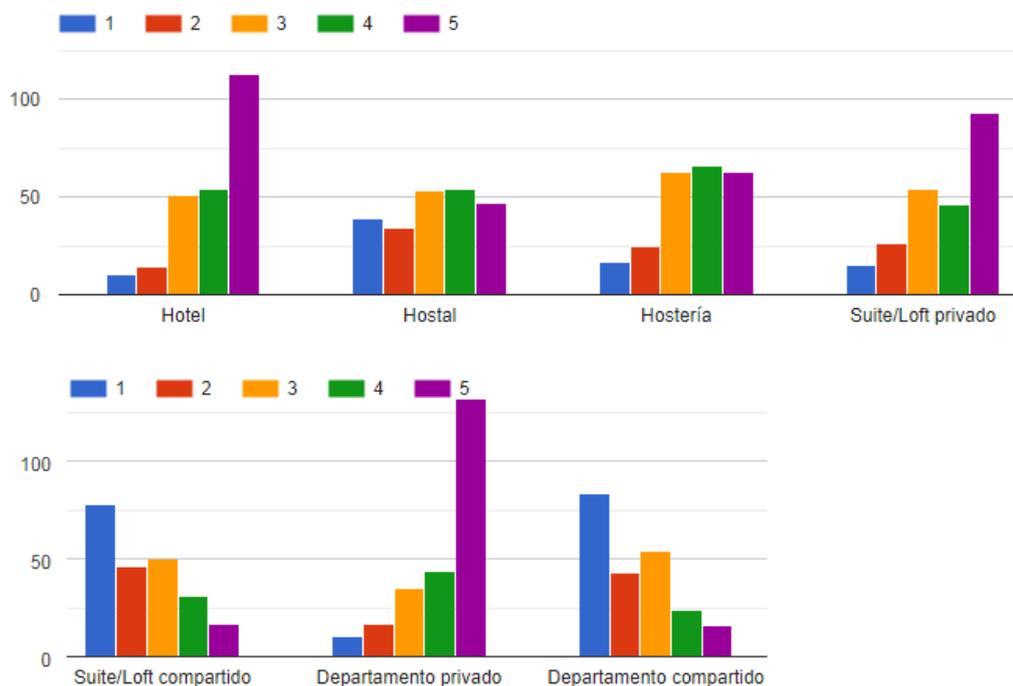
Los servicios que de mayor interés que debería contar una plataforma de hospedaje son: i) personalización de alimentación, ii) personalización de habitación, iii) sistema para poder ofertar la tarifa de hospedaje y iv) sistema para calificar el servicio de hospedaje.

En la figura 30 se muestra el nivel de preferencia que tienen los encuestados que desearían utilizar la plataforma digital en establecimientos de hospedaje de larga estancia. Se evidencia que las opciones de mayor preferencia se encuentran hoteles y departamentos privados. Así mismo, se muestra que las Suite/loft compartidas y los departamentos compartidos, son de poca preferencia.

Figura 30

Nivel de preferencia de hospedaje asumiendo tarifa similar

Señale del 1 al 5 (1 bajo - 5 alto) su preferencia de hospedaje para una larga estancia asumiendo que la tarifa entre las opciones de hospedaje tienen poca diferencia



Fuente: elaboración propia.

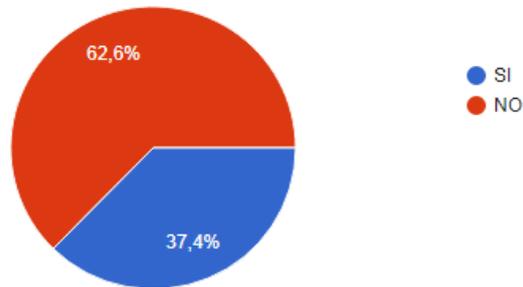
Finalmente en la figura 31 se muestran dos preguntas relacionadas a la posibilidad de cobrar una cuota anual de afiliación para obtener mayores beneficios en la plataforma de hospedaje y de ser el caso, cuánto estarían dispuestos a pagar los encuestados que estuviesen de acuerdo con dicha cuota.

Figura 31

Cuota de afiliación para plataforma de hospedaje

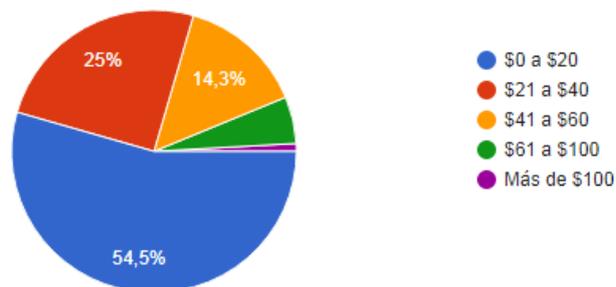
¿Estaría dispuesto a pagar una cuota anual por la afiliación a la plataforma digital para obtener mayor número de servicios y beneficios en las reservas de hospedaje?

265 respuestas



Si su respuesta fue "Sí" en la pregunta anterior, indique cuál sería el valor de la cuota que estaría dispuesto a pagar por la afiliación anual:

100 respuestas



Fuente: elaboración propia.

La figura 31 indica que la mayoría de encuestados no estarían dispuestos a pagar una cuota de afiliación anual para obtener mayores beneficios de hospedaje en la plataforma. Un 37,4% de encuestados estarían dispuestos a pagar mayoritariamente una cuota de afiliación anual entre \$0 y \$20 dólares.

A continuación se sintetiza la información más importante que se obtuvo en la encuesta de usuarios que servirá para elaborar el modelo de negocio:

- A la gran mayoría de encuestados realizan reservas de hospedaje a través de alguna plataforma digital.
- Las plataformas digitales de mayor uso para realizar reservas de hospedaje son Booking.com y Airbnb.com.
- Los establecimientos donde mayoritariamente se realizan reservas de hospedaje son: Hoteles, Hostales y Departamentos privados.

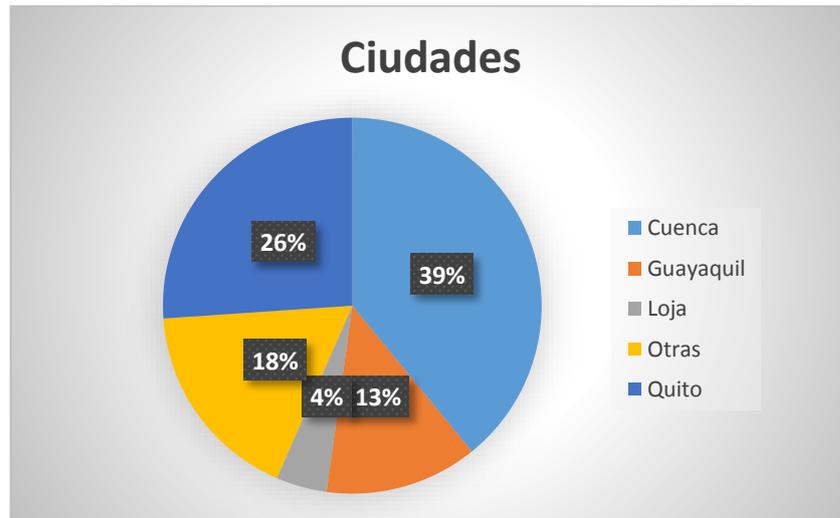
- d) Además del turismo, existe un importante segmento de encuestados que realizan viajes y requieren hospedaje por razones de: trabajo, negocios y estudios.
- e) Los encuestados indicaron que consideran una larga estancia a más de 7 noches de hospedaje.
- f) A la gran mayoría (más del 80%) de encuestados les gustaría poder utilizar los servicios de una plataforma digital especializada en hospedaje de larga estancia.
- g) Las variables de mayor importancia que consideran los encuestados para un viaje de larga estancia son: precio, seguridad, servicio de limpieza y bioseguridad.
- h) Las opciones de servicios de mayor agrado para los encuestados para un eventual hospedaje de larga estancia serían: personalización de servicio de alimentación, personalización de la habitación, sistema para realizar una oferta a la tarifa de hospedaje y el sistema para poder calificar el servicio de hospedaje.
- i) Los establecimientos de mayor preferencia para hospedaje de larga estancia para los encuestados son hoteles y departamentos privados.
- j) Los encuestados no estarían dispuestos a pagar una cuota de afiliación anual para obtener beneficios en reservas de hospedaje.

2.2.6.2 Análisis de resultados de la encuesta de hoteleros

En este punto se procede a realizar el análisis de los resultados de las encuestas del segmento de hoteleros. Se muestra a continuación la figura 32 que indica la ciudad donde se ubica el establecimiento encuestado.

Figura 32

Ciudades donde se encuentran ubicados los establecimientos



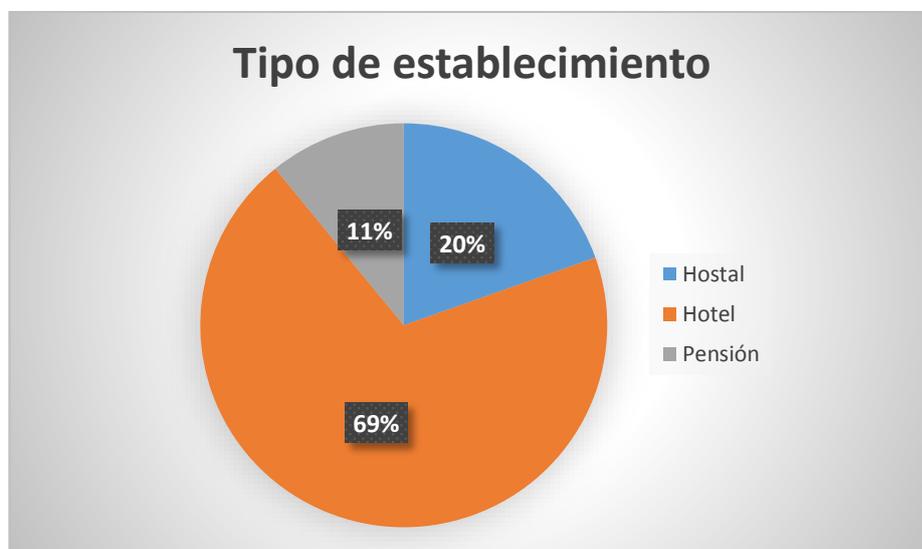
Fuente: elaboración propia.

La mayoría de establecimientos encuestados fueron de la ciudad de Cuenca 39%, después tenemos a Quito con 26% y Guayaquil con 13%. El resto de ciudades suman el restante 22%.

La figura 33 indica el porcentaje del tipo de establecimientos encuestados. El 69% representan hoteles, el 20% hostales y el 11% pensiones.

Figura 33

Tipo de establecimiento

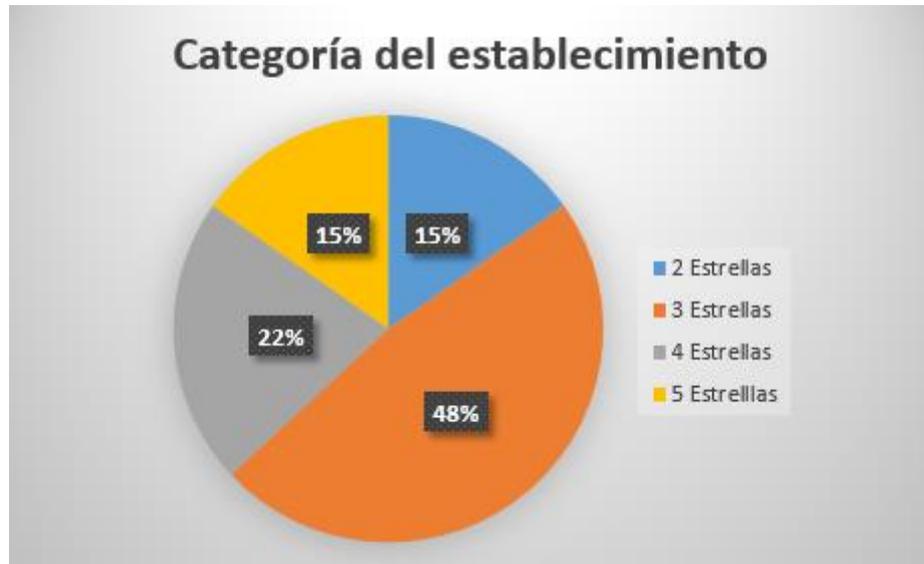


Fuente: elaboración propia.

Las categorías de los establecimientos encuestados se muestran a continuación en la figura 34.

Figura 34

Categoría del establecimiento



Fuente: elaboración propia.

Un 48% de los establecimientos son de 3 estrellas, un 22% de 4 estrellas, y un 30% son de establecimientos de 5 y 2 estrellas.

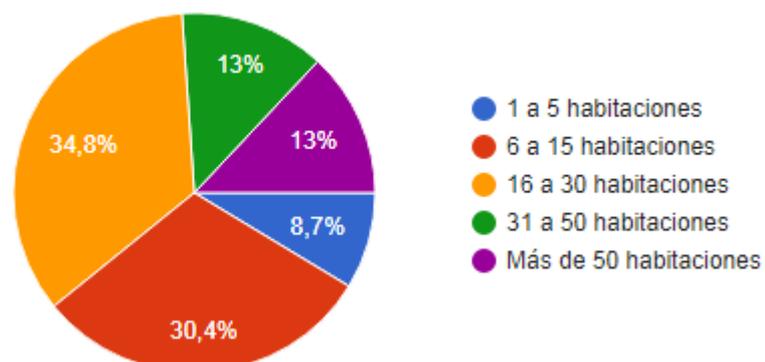
La figura 35 muestra el número de habitaciones disponibles en el establecimiento o se podría ver como el tamaño de los establecimientos encuestados.

Figura 35

Número de habitaciones en el establecimiento

Número de habitaciones disponibles en el establecimiento:

46 respuestas



Fuente: elaboración propia.

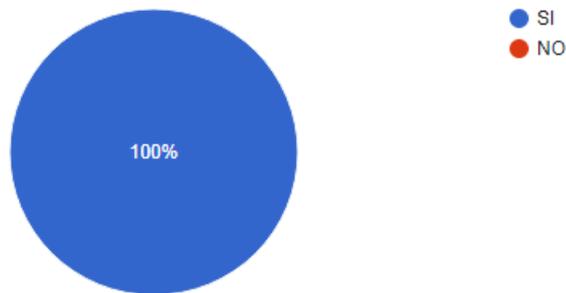
En la siguiente figura 36 se evidencia el uso total de plataformas digitales para ofertar hospedaje y las principales como: Booking.com, página web propia y otras.

Figura 36

Utilización de plataforma digital de hospedaje y mayor número de reservas

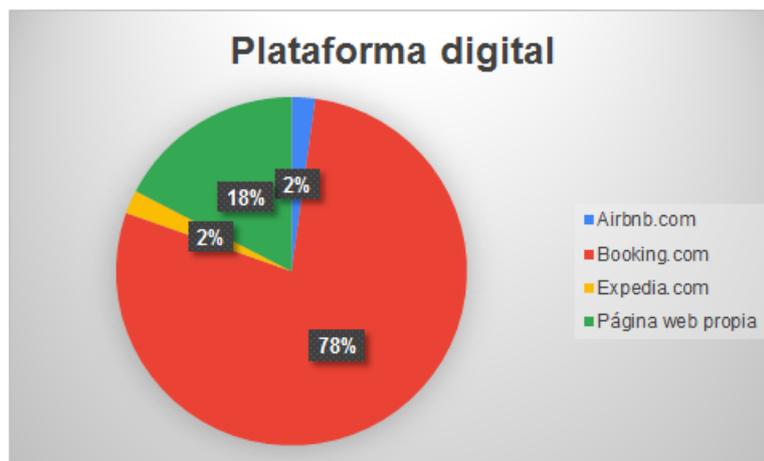
¿El establecimiento oferta hospedaje a través de alguna plataforma digital empleando el uso del internet?

46 respuestas



¿Cuál es la plataforma digital que le brinda mayor número de reservas de hospedaje al establecimiento?

46 respuestas



Fuente: elaboración propia.

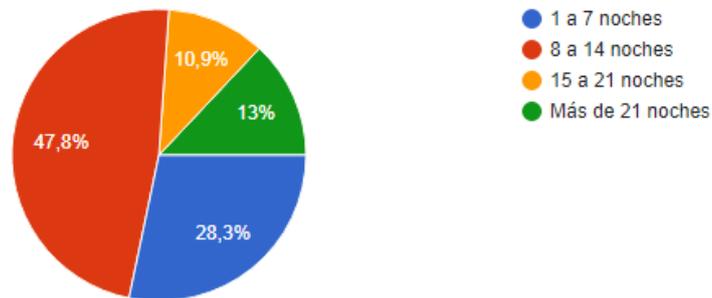
Cerca del 72% de encuestados piensan que un hospedaje de larga estancia debe considerarse como más de 7 noches. Esto se indica en la figura 37.

Figura 37

Número de noches de hospedaje consideradas como de larga estancia

¿Cuántas noches de hospedaje consideraría usted como un hospedaje de larga estancia?

46 respuestas



Fuente: elaboración propia.

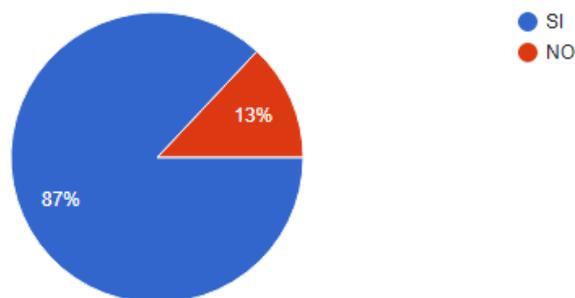
En la figura 38 se muestra un 87% de establecimientos encuestados que si otorgan tarifas preferenciales para hospedaje de larga estancia.

Figura 38

Otorgamiento de tarifas preferenciales para huéspedes de larga estancia

¿El establecimiento otorga tarifas preferenciales para huéspedes que buscan hospedaje de larga estancia?

46 respuestas



Fuente: elaboración propia.

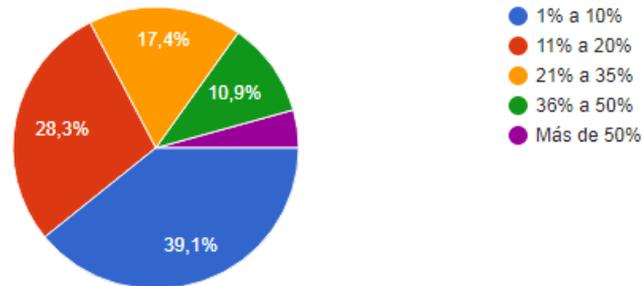
En la figura 39 se muestra el valor de porcentaje de descuento que el establecimiento podría aplicar a la tarifa de hospedaje de larga estancia. El 60,9% de los encuestados otorgaría más del 10% de descuento.

Figura 39

Porcentaje de descuento en tarifa para huéspedes de larga estancia

¿Cuál es el rango de porcentaje de descuento que el establecimiento podría aplicar a la tarifa preferencial de hospedaje de larga estancia?

46 respuestas



Fuente: elaboración propia.

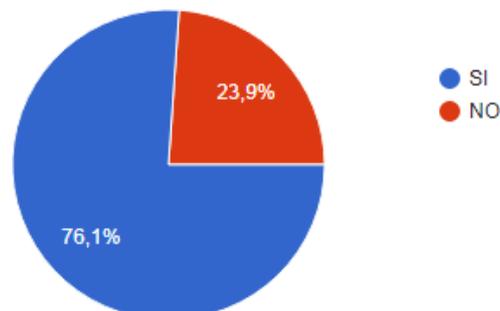
Uno de los resultados más importantes en esta encuesta es presentado en la figura 40, donde se muestra que el 76,1% de encuestados les interesaría poder ofertar servicios de hospedaje en una plataforma digital especializada.

Figura 40

Interés en ofertar hospedaje de larga estancia en plataforma digital especializada

¿Le interesaría poder ofertar los servicios de hospedaje en una plataforma digital especializada en hospedaje de larga estancia? Si la respuesta es "NO", aquí termina la encuesta, proceda a dar clic en "Enviar" al final de la encuesta.

46 respuestas



Fuente: elaboración propia.

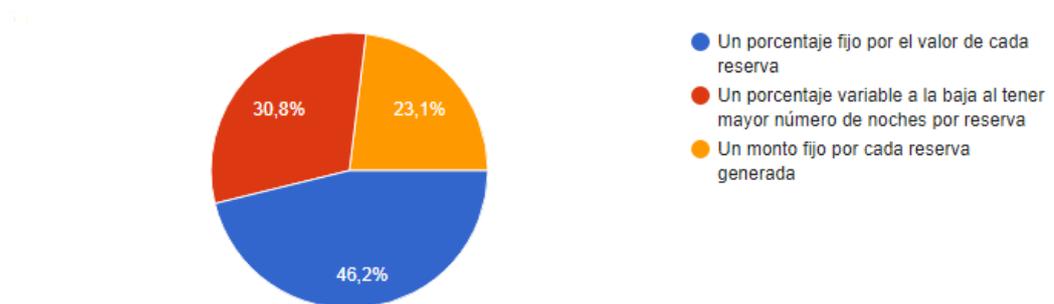
En la figura 41 se muestra el método que los encuestados desean para generar las comisiones por las reservas recibidas a través de la plataforma. La mayoría de encuestados ha indicado que prefieren un porcentaje fijo por el valor de cada reserva y también existe un porcentaje importante que preferiría un porcentaje variable a la baja.

Figura 41

Método para generar comisiones de hospedaje

Señale el método por el cuál usted consideraría más conveniente se generen las comisiones por las reservas recibidas mediante la plataforma de hospedaje:

35 respuestas



Fuente: elaboración propia.

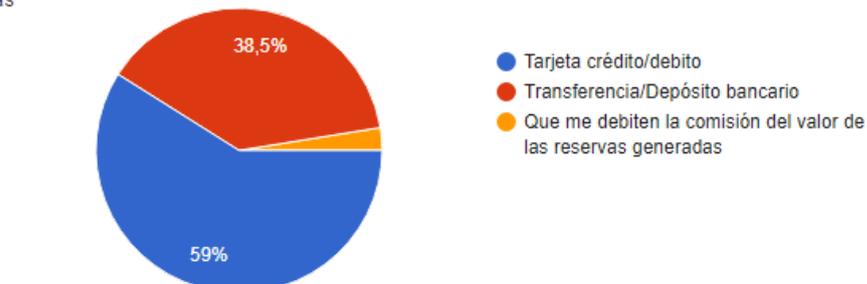
El método de pago por concepto de comisiones que la mayoría de encuestados prefiere es mediante el uso de tarjeta de crédito/debito, también existe interés por el uso de transferencia o depósitos bancarios. Esto se puede apreciar en la figura 42.

Figura 42

Método para el pago de comisiones de hospedaje

Indique el método por el cual usted desearía realizar el pago mensual de las comisiones de la plataforma de hospedaje:

35 respuestas



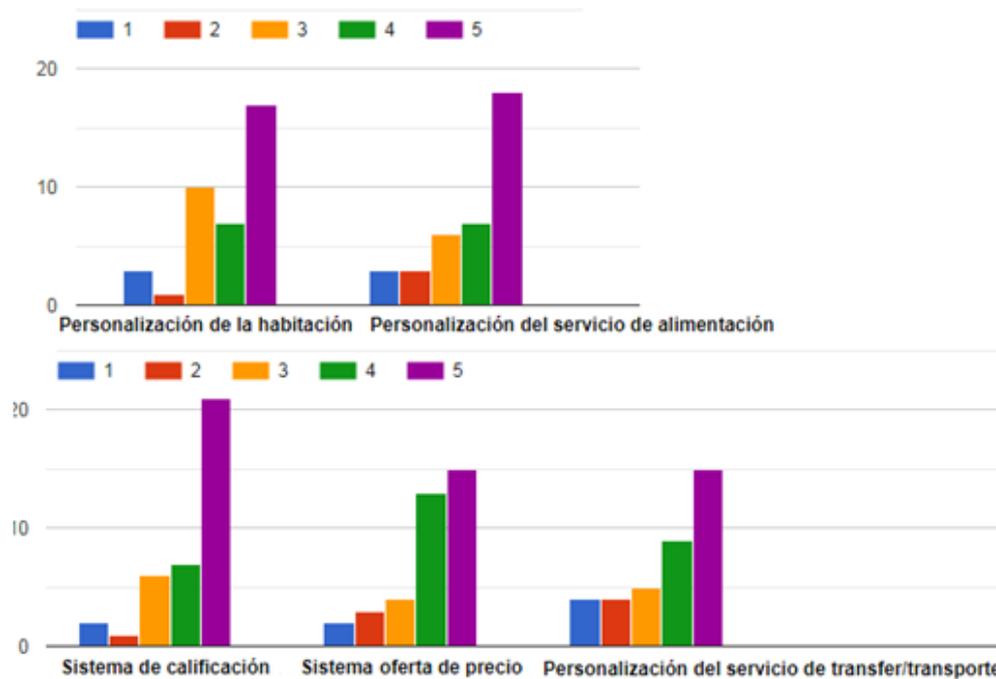
Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en la figura 43 se muestran los resultados en el nivel de interés de los posibles servicios de hospedaje que podría tener la plataforma.

Figura 43

Nivel de interés en posibles servicios de hospedaje

Califique en la escala del 1 al 5 su nivel de interés para los siguientes servicios de hospedaje que el establecimiento podría ofertar en una posible plataforma de hospedaje (1 bajo - 5 alto):



Fuente: elaboración propia.

Los servicios de hospedaje de mayor interés para los encuestados son: sistema de calificación del servicio de hospedaje, personalización del servicio de alimentación y personalización de la habitación.

A continuación el estudio resume la información más importante de la encuesta de hoteleros, en la que se tiene:

- a) La plataforma digital que brinda mayor número de reservas de hospedaje a los encuestados es Booking.com.
- b) Los hoteleros consideran como hospedaje de larga estancia a más de 7 noches de hospedaje.
- c) La mayoría de los establecimientos otorgan tarifas preferenciales para estancias largas.

- d) El porcentaje de descuento que mayoritariamente pueden ofrecer los encuestados a las tarifas de hospedaje es de más del 10%.
- e) En total tres de cada cuatro encuestados si se encuentra interesado en ofertar servicios de hospedaje de larga estancia en plataforma especializada.
- f) La mayoría de encuestados prefiere que las comisiones por reservas de larga estancia se cobren mediante un porcentaje fijo o uno variable a la baja al tener mayor número de noches de reserva.
- g) El pago de comisiones será con tarjeta de débito/crédito o con transferencia o depósito bancario.
- h) Los servicios de hospedaje con los cuales los encuestados estarían de acuerdo con ofertar en una eventual plataforma son: sistema de calificación del servicio de hospedaje, personalización del servicio de alimentación y personalización de la habitación.

3. CAPÍTULO 3

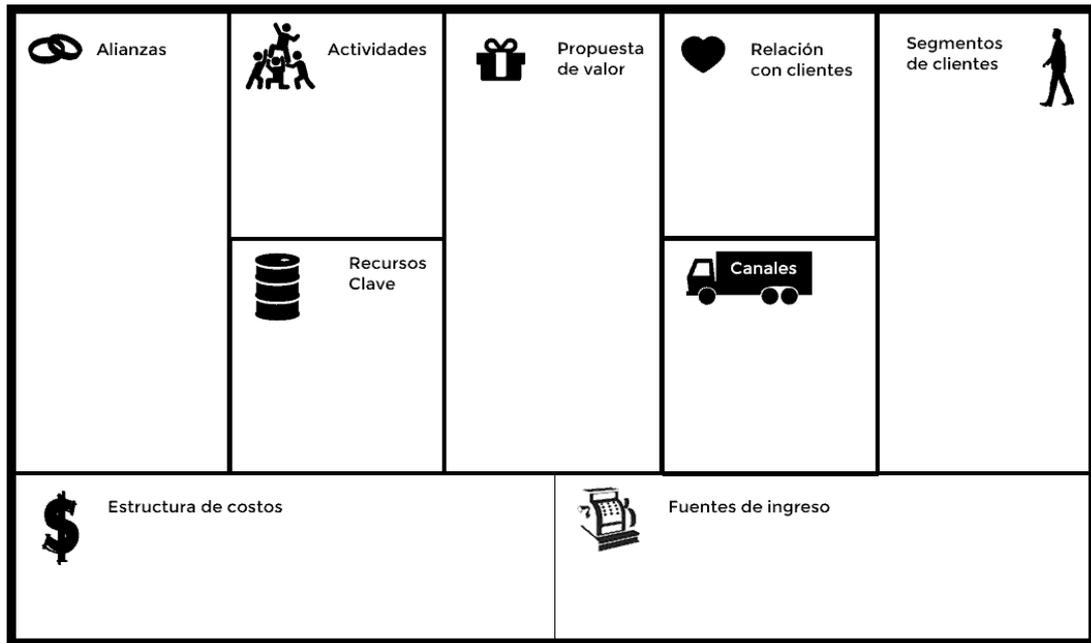
Modelo de negocios

Luego de que se analizó el entorno en el capítulo 2 mediante el empleo de información de fuentes secundarias y primarias, se procede a realizar el planteamiento del modelo de negocios. La herramienta que ayudó a diseñar el modelo de negocios para la plataforma de hospedaje es el Business Model CANVAS.

El Business Model CANVAS es un lienzo de modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder en el año de 2006. Es una herramienta de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocios o para documentar o mejorar los ya existentes. El modelo de negocio consta de nueve estructuras clave comunes para la representación gráfica del funcionamiento de un negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En la figura 44 se muestra el lienzo del modelo de negocio del CANVAS.

Figura 44

El lienzo del modelo de negocio CANVAS

Fuente: elaboración propia.

En la figura 44 se muestran las nueve estructuras claves. Cada estructura es importante e interactúan con otras. Para empezar a desarrollar la plantilla del CANVAS, se inicia primero con la estructura de la propuesta de valor.

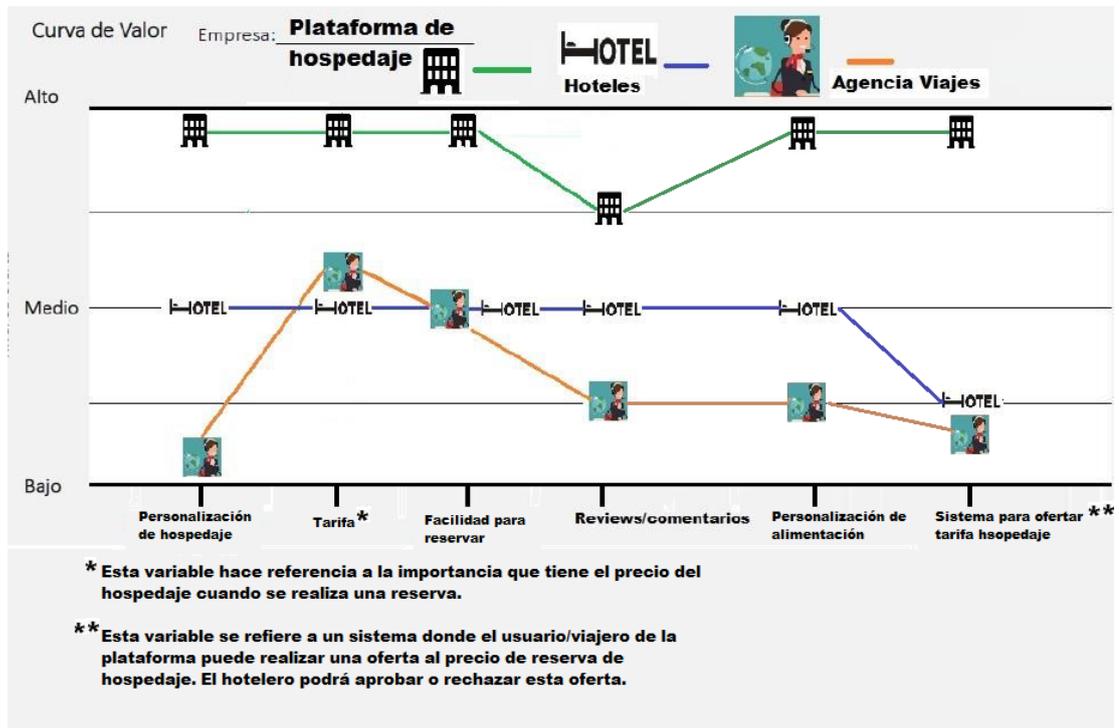
3.1 La propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para poder construir la propuesta de valor de la plataforma de hospedaje, se utiliza la información obtenida de las fuentes primarias, las encuestas realizadas a usuarios y hoteleros en el capítulo anterior. Se procede a construir una propuesta de valor para el segmento de usuarios y para los oferentes de hospedaje. La figura 45 muestra las curvas de valor de la plataforma de hospedaje para el segmento de viajeros, se la analiza junto con otros servicios de hospedaje sustitutos, midiendo el nivel de las principales variables obtenidas en las encuestas antes mencionadas.

Figura 45

Curvas de valor para la plataforma de hospedaje y sustitutos versión viajeros

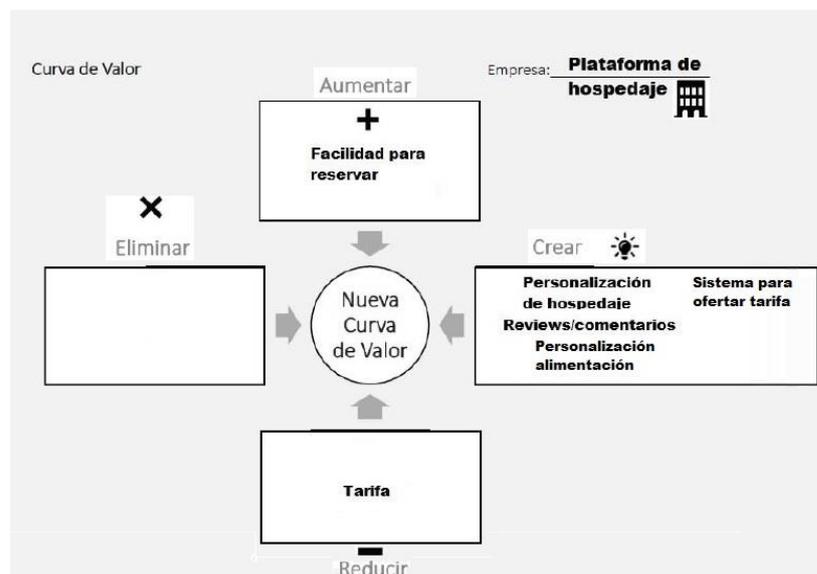


Fuente: elaboración propia.

La figura 46 indica el comportamiento de cada una de las variables analizadas en las curvas de valor para el segmento de usuarios.

Figura 46

Análisis de las variables de la curva de valor para viajeros



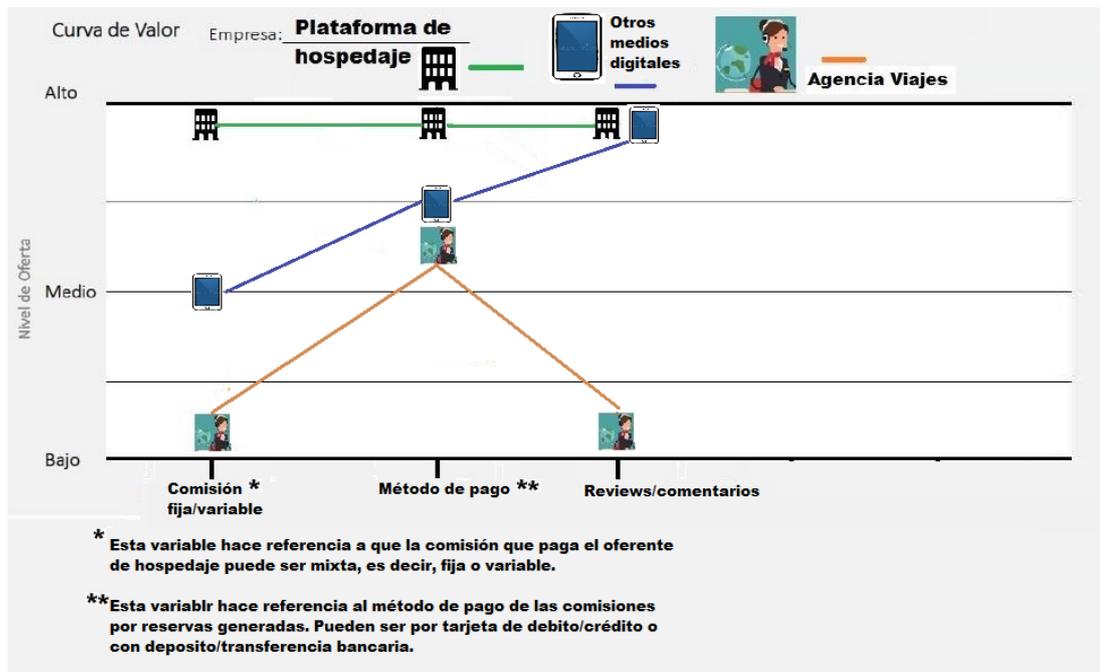
Fuente: elaboración propia.

Ahora se procede a construir las curvas de valor para el segmento de oferentes de hospedaje, en este caso no sólo se considera al grupo de hoteleros, sino también a oferentes de hospedaje en departamentos privados, esta decisión se basa a la información obtenida en el capítulo dos en las encuestas de usuarios y hoteleros.

La figura 47 muestra las curvas de valor de la plataforma de hospedaje para los oferentes con sus variables más importantes.

Figura 47

Curvas de valor para la plataforma de hospedaje y sustitutos versión oferentes

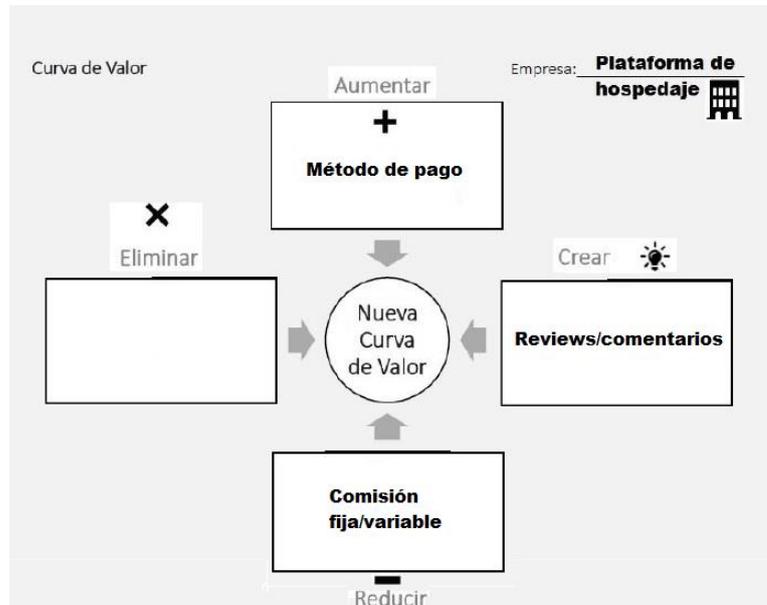


Fuente: elaboración propia.

A igual que se hizo con las curvas de valor del segmento de usuarios, ahora se procede a realizar el análisis del comportamiento de las variables propuestas. La figura 48 muestra dicho análisis.

Figura 48

Análisis de las variables de la curva de valor para oferentes

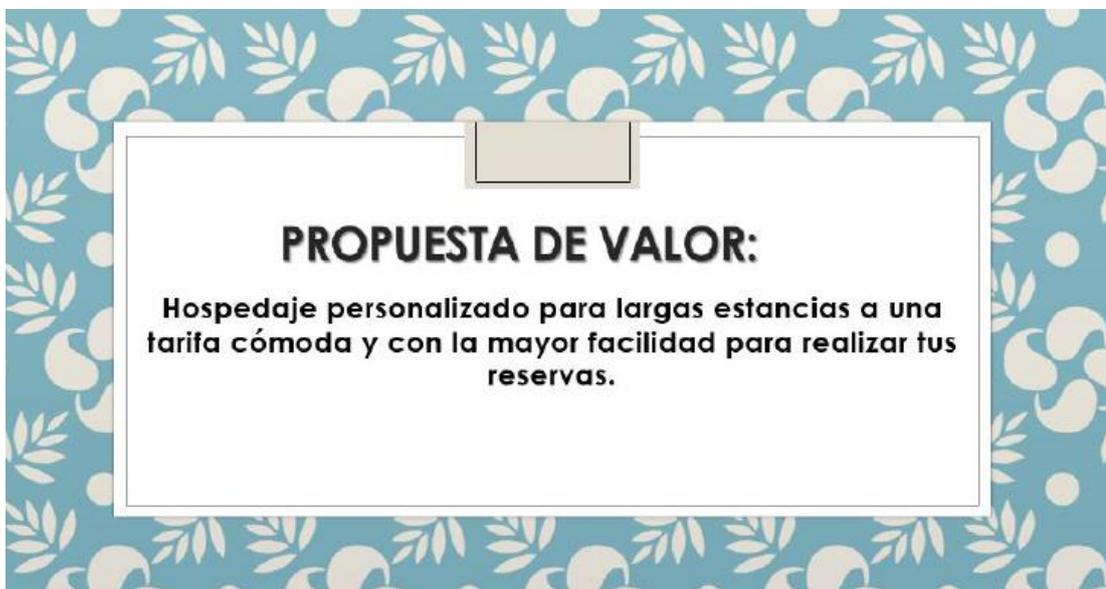


Fuente: elaboración propia.

Por último, ya se puede obtener en una propuesta de valor que sea clara, diferente y valorada por los potenciales clientes. La frase con la propuesta de valor ser muestra en la figura 49.

Figura 49

La propuesta de valor de la plataforma de hospedaje



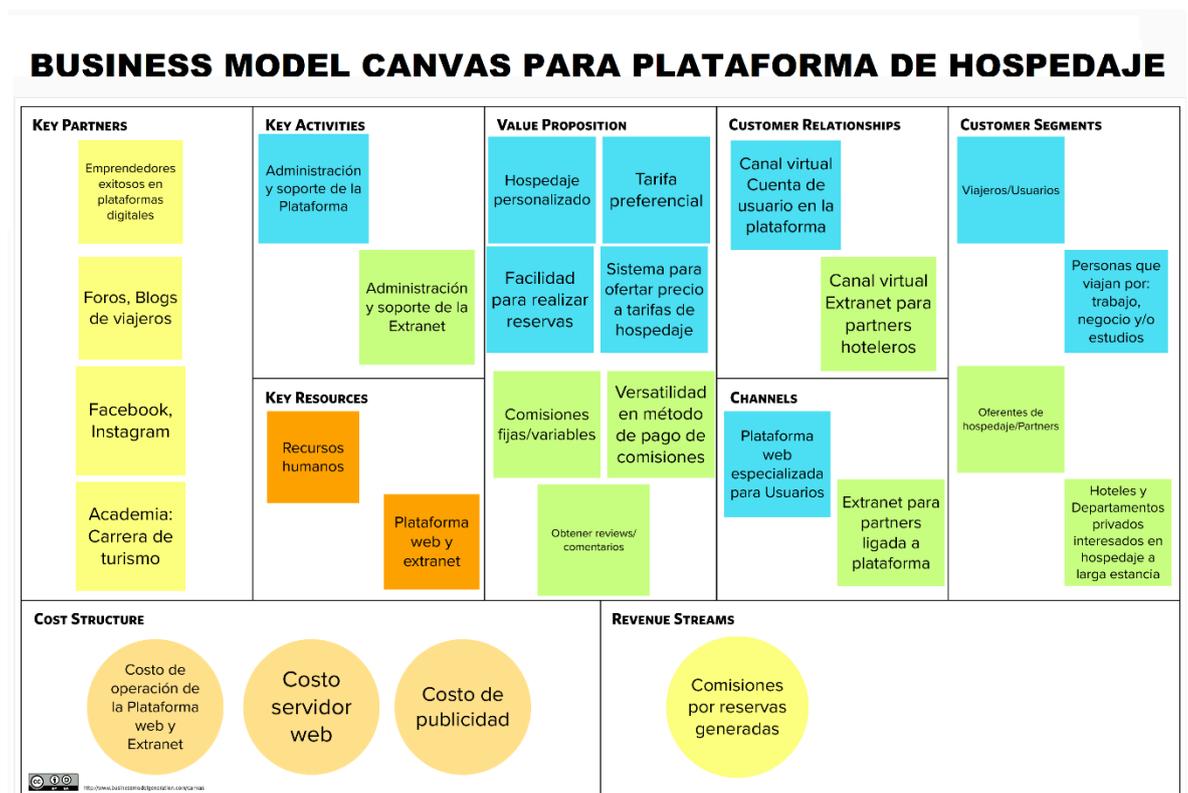
Fuente: elaboración propia.

3.2 Business Model CANVAS

Una vez indentificada la propuesta de valor de la plataforma de hospedaje, se procedió a generar una primera propuesta de modelo de negocio empleando el lienzo del CANVAS y de la misma forma, basándose en la información obtenida en las encuestas del capítulo anterior. La figura 50 muestra la propuesta del modelo de negocio para la plataforma de hospedaje en el Business Model CANVAS.

Figura 50

Lienzo CANVAS para plataforma de hospedaje



Fuente: elaboración propia.

3.3 Desarrollo del plan de negocios

Una vez presentado el CANVAS Business Model en la figura 50 del capítulo anterior, se procede a explicar con detalle cada una de los nueve secciones que tiene dicho modelo: i) propuesta de valor, ii) segmento de clientes, iii) relaciones con los clientes, iv) canales, v) actividades claves, vi) recursos claves, vii) aliados claves, viii) estructura de costos y ix) flujo de ingresos.

3.3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor se muestra para los dos actores que tiene la plataforma de hospedaje, los usuarios que son los viajeros y los hoteles-departamentos que representan los partners de la plataforma.

La propuesta de valor para los usuarios se centra en brindar hospedaje personalizado, tarifas preferenciales, facilidad para realizar reservas y posibilidad de ofertar precios a las tarifas de los establecimientos.

- **Hospedaje personalizado:** el usuario podrá personalizar los servicios y los ítems durante su estadía de larga estancia de su habitación. Por ejemplo, personalizar el servicio de desayunos, almuerzo o cena, servicio de limpieza. Personalizar la habitación con diferentes ítems que dispongan los partners como por ejemplo, mini refrigeradora, microondas, audio componente, etc.
- **Tarifas preferenciales:** la plataforma permitirá ofertar tarifas preferenciales de larga estancias mediante sus partners. Las tarifas preferenciales lo manejarán de forma independiente cada partner conforme a su categoría de establecimiento y libre competencia dentro de la plataforma.
- **Facilidad para realizar reservas:** la plataforma brindará un sistema fácil y ágil para que los usuarios puedan realizar sus reservas de hospedaje.
- **Sistema para ofertar precios:** la plataforma de hospedaje dispondrá un sistema para ofertar precios a las tarifas de hospedaje de los partners, permitiendo a los usuarios la posibilidad de ofertar un precio menor, el partner podrá analizar y responder esta propuesta de reserva previa dentro de 48 horas siempre y cuando la reserva previa a su vez tenga una antelación mayor a 48 horas a la fecha de llegada. Si el partner acepta la propuesta, la reserva se confirma para el usuario al precio acordado y si en caso el partner no aceptara la propuesta, se anula la reserva previa. Se entiende como reserva previa, a la propuesta de hospedaje realizada por un usuario sin ser aún confirmada. La reserva previa se refleja en la Extranet del partner en el campo llamado sistema de ofertas como una opción para poder negociar hospedaje de larga estancia. Mientras dure la reserva previa (máximo 48 horas), el partner mantiene disponible la habitación al público, existiendo la posibilidad de que alguien más pueda reservar dicha habitación a la tarifa ofertada inicialmente por el partner y por ende, la

anulación automática de la reserva previa efectuada por el usuario en el sistema de ofertas.

3.3.2 Segmento de clientes

En el segmento de clientes se tiene a dos grupos, los que representan a los usuarios y a los que representan a los partners.

- Segmento en usuarios: personas que viajan por trabajo, negocios y/o estudios y requieren hospedaje de larga estancia.
- Segmento de partners: oferentes de hoteles-hostales y/o departamentos interesados en ofertar hospedaje de larga estancia en la plataforma.

3.3.3 Relaciones con los clientes

Para el manejo de las relaciones con los clientes, la plataforma presenta dos tratamientos distintos. La primera es la cuenta de usuario mediante el uso de la página web de reservas, donde los usuarios tienen la posibilidad de crear una cuenta gratuita y luego poder contar con un chatbot para mantener una adecuada comunicación entre los usuarios y la plataforma.

Del mismo modo, la plataforma ofrece una Extranet para los partners que se encuentran ofertando sus servicios en la plataforma de hospedaje. Los partners afiliados a la plataforma tendrán acceso a su cuenta de la Extranet donde podrán administrar su establecimiento y también poder contar con un chatbot de soporte para poder brindar un servicio óptimo.

3.3.4 Canales

Como se mencionó en el punto anterior, los canales que utilizará la plataforma de hospedaje serán dos, la página web para los usuarios (Internet) y la página con acceso privilegiado (Extranet) para los partners oferentes de hospedaje.

3.3.5 Actividades clave

Las actividades claves son la administración y soporte de la página web de la plataforma y de la Extranet. La administración de la página web de la plataforma se refiere al manejo de los usuarios y sus correspondientes reservas. La administración de la Extranet se refiere al manejo de los partners y sus establecimientos.

3.3.6 Recursos clave

Los recursos claves se encuentran representados por el talento humano, es decir, el personal encargado de las operaciones de la plataforma, su página web y Extranet. También obviamente otro recurso clave es la plataforma especializada de reservas de hospedaje a larga estancia.

3.3.7 Aliados clave

A continuación se presentan los aliados claves de la plataforma de hospedaje:

- Emprendedores exitosos en plataformas digitales: para la plataforma de hospedaje es muy valioso contar con la experiencia de emprendedores que ya hayan tenido éxito en plataformas digitales, no necesariamente de hospedaje, pero que conozcan el mercado y que puedan aportar con ideas.
- Foros y blogs de viajeros: tener de aliado estratégico a foros y blogs de viajeros resulta muy importante para la plataforma. Es una manera de obtener visibilidad y captar usuarios.
- Facebook e Instagram: las redes sociales como Facebook e Instagram representan aliados valiosos para publicitar la plataforma de hospedaje.
- Academia: la academia, específicamente la carrera de turismo, puede brindar valiosa información sobre investigaciones recientes del cambiante mercado de hospedaje, de esta forma la plataforma contará con la información adecuada para estar siempre en constante innovación.

3.3.8 Estructura de costos

Los tres costos más representativos son:

- Costo de operación de la plataforma y la Extranet.
- Costo del servidor web (hospedaje, dominio, certificados de seguridad, sistemas de cifrado).
- Costo de publicidad.

3.3.9 Flujo de ingresos

El flujo de ingresos para la plataforma de hospedaje representa las comisiones generadas por las reservas de hospedaje de los viajeros que se cobran los partners. Las

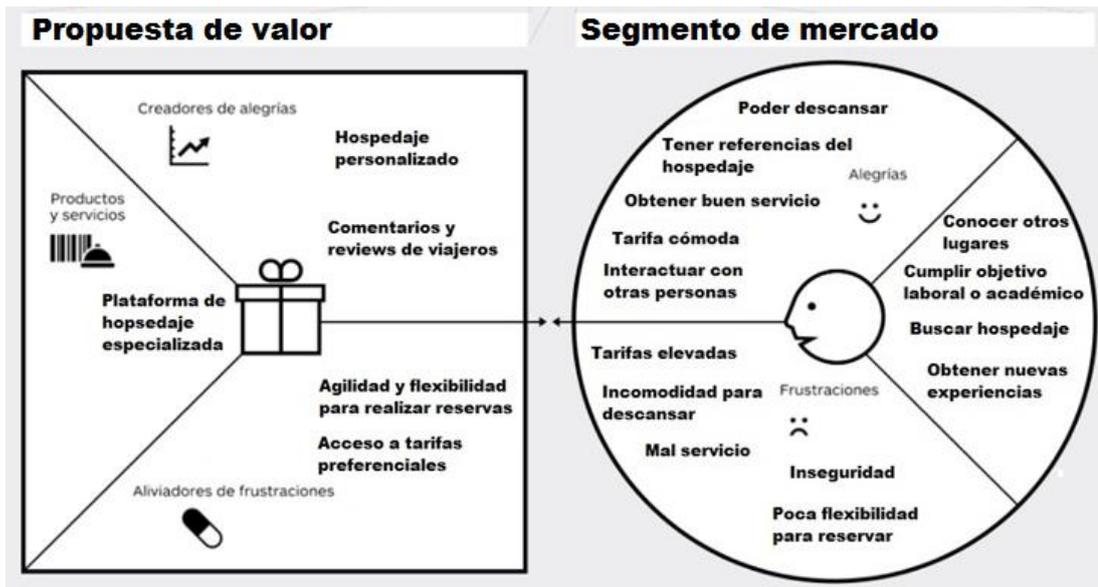
comisiones serán mixtas, un porcentaje fijo sobre el valor de reservas para un rango determinado de noches de hospedaje y otro porcentaje menor para un número de reservas.

3.4 Propuesta de valor

Las dos propuestas de valor, tanto para los usuarios como para los partners, se muestran en las figuras 51 y 52 respectivamente.

Figura 51

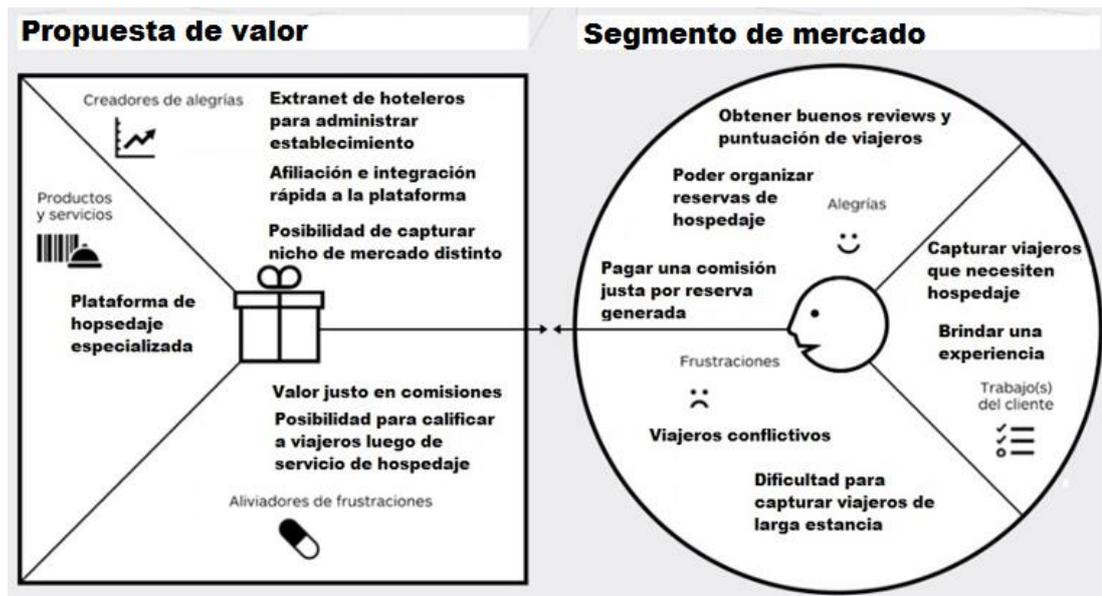
Propuesta de valor: viajeros.



Fuente: elaboración propia.

Figura 52

Propuesta de valor: partners.



Fuente: elaboración propia.

3.5 Plan de Marketing

El plan de marketing es: “un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos que hay que conseguir en un determinado período de tiempo, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la tajada, 1974).

Una definición más reciente del plan de marketing se la define como: “es la formulación de los objetivos y estrategias de marketing, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados. Se trata de la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica”. (Santesmases Mestre, 2012).

Antes de la ejecución del plan de marketing, se define primero el concepto del marketing digital, el cual es el tipo de marketing idóneo para el proyecto emprendedor de la plataforma de hospedaje. Según la American Marketing Association, el marketing digital es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, productos, servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

Los objetivos que busca alcanzar la plataforma de hospedaje con el plan de marketing son dos:

1. Lanzar y dar a conocer la marca de la plataforma al mercado nacional.
2. Posicionar la marca de la plataforma en la industria de hospedaje nacional.

Para el objetivo 1) se prevé un plazo de tres meses, mientras que para el objetivo 2) se prevé un plazo de tres años. Una vez que se define los plazos de tiempos para los objetivos y previo a presentar el plan de marketing, se describe la visión y misión que tiene la plataforma de hospedaje.

- Visión: llegar a ser la plataforma digital de hospedaje más utilizada por viajeros en el mundo que requieran más de seis noches de hospedaje.
- Misión: facilitar y crear valor para los viajeros que requieren hospedaje de larga estancia.

En el plan de marketing se presentan ocho variables a desarrollar: i) mercado, ii) producto, iii) precio, iv) plaza, v) promoción, vi) posicionamiento, vii) people o gente y viii) process o servucción.

3.5.1 Mercado

En este punto se define el segmento de mercado al cuál la plataforma de hospedaje va enfocada, así como también, una aproximación a las cifras del mercado objetivo y mercado potencial. En el punto 3.3.2 se definió el segmento de viajeros que ocuparían la plataforma de hospedaje. Sin embargo, no se definió con cifras el tamaño aproximada del mercado objetivo ni del mercado potencial.

La American Marketing Association define al mercado objetivo como el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado con el fin de alcanzar una determinada utilidad. El mercado potencial, según (Alcaraz, J.; Escribano, G.; Fuentes, 2006) se define como: “la cantidad máxima que existiría con las condiciones actuales del entorno, si todas las empresas del sector realizaran el mayor esfuerzo posible en marketing”.

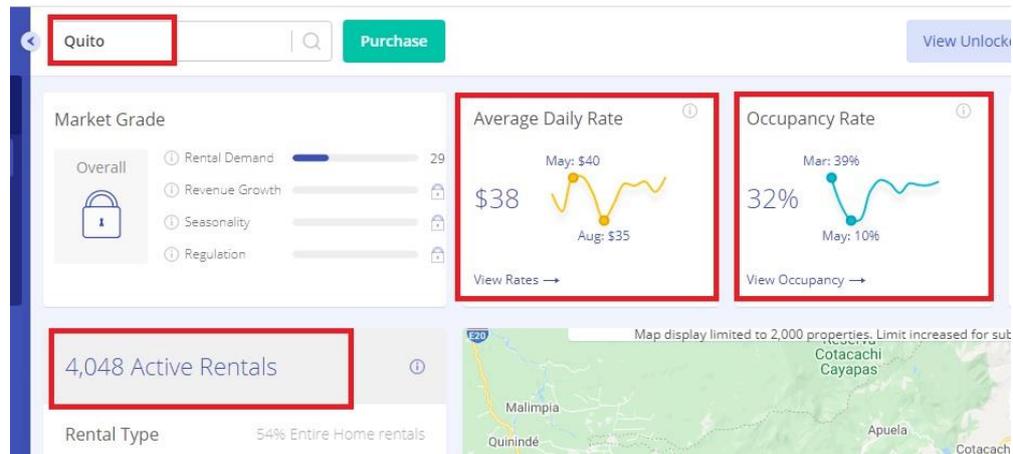
El tamaño del mercado objetivo se lo obtiene utilizando la página web de hospedaje colaborativo, Airdna.co, la cual muestra las principales cifras de hospedajes

colaborativos por ciudad. Se realiza una aproximación tomando como muestra a las tres principales ciudades, Quito, Guayaquil y Cuenca, luego se extrapolan las cifras para el resto del país y se realiza una aproximación similar para el sector de hoteles.

En las figuras 53, 54, 55, se muestran los datos relacionados al hospedaje colaborativo de la ciudad de Quito.

Figura 53

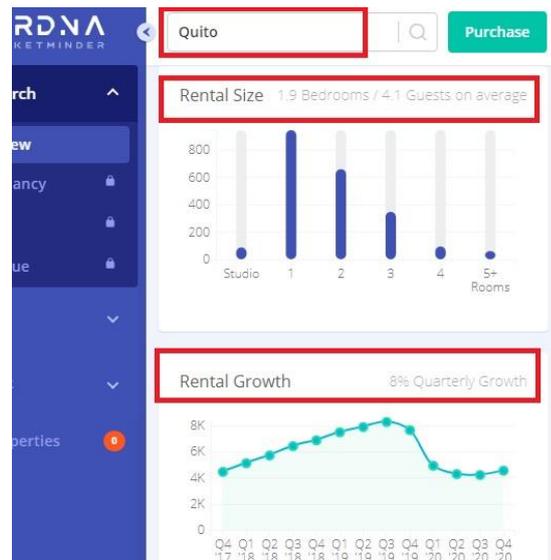
Datos de hospedaje colaborativo en Quito I



Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

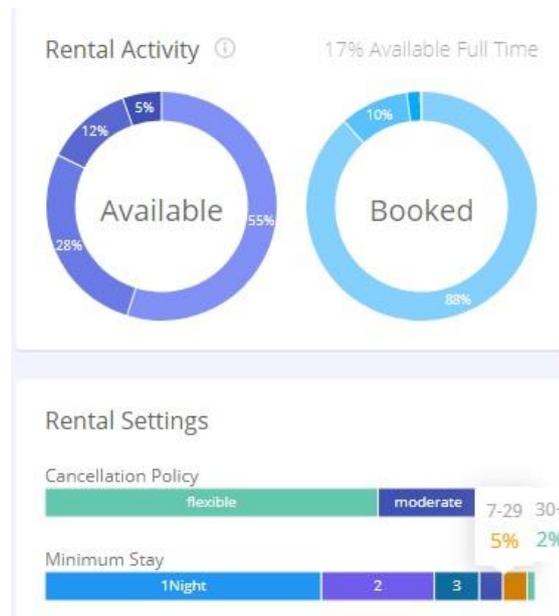
Figura 54

Datos de hospedaje colaborativo en Quito II



Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

Figura 55

Datos de hospedaje colaborativo en Quito III

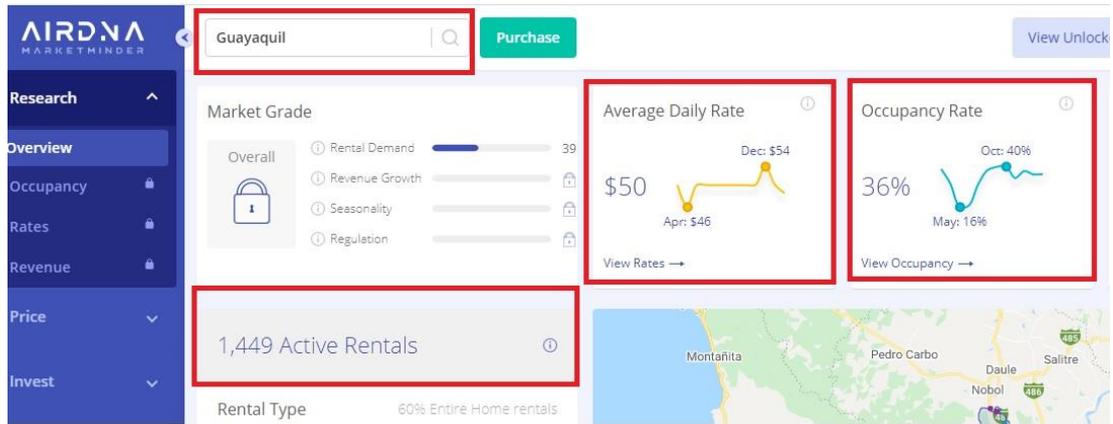
Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

Para obtener el mercado objetivo de hospedaje colaborativo en Quito, se multiplica los números de establecimientos 4.048 que se muestran en la figura 53 por el promedio de número de habitaciones 1.9 que se muestra en la figura 54, luego por la tasa de ocupación de 32% de la figura 53 y finalmente por el porcentaje de hospedaje de 7 o más noches que se muestra en la figura 55 que es 7%, se obtiene un total de 172 habitaciones ocupadas al mes en hospedaje colaborativo o habitaciones de departamentos.

En las figuras 56, 57 y 58 se muestran los datos relacionados al hospedaje colaborativo de la ciudad de Guayaquil.

Figura 56

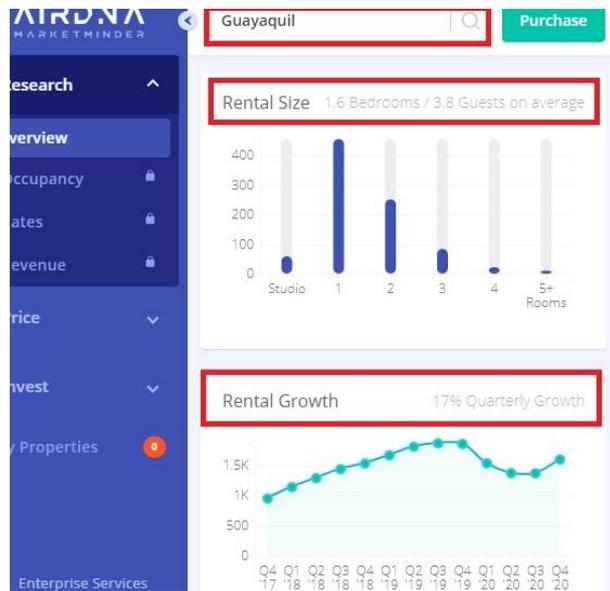
Datos de hospedaje colaborativo en Guayaquil I



Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

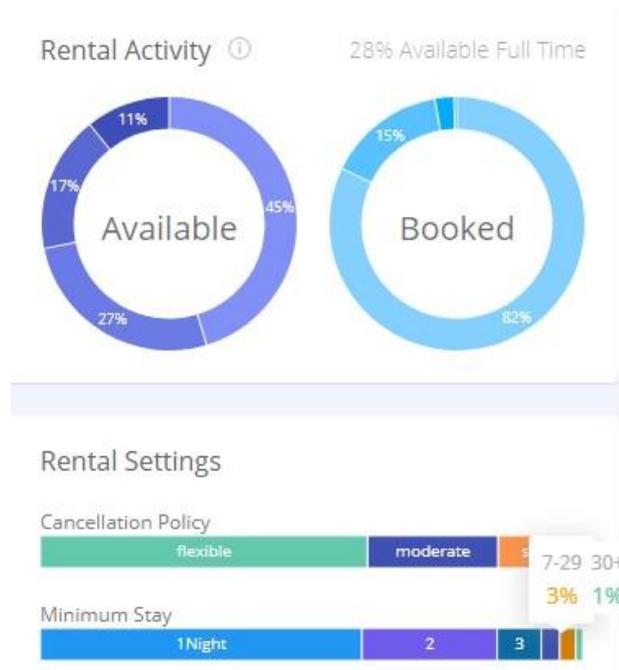
Figura 57

Datos de hospedaje colaborativo en Guayaquil II



Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

Figura 58

Datos de hospedaje colaborativo en Guayaquil III

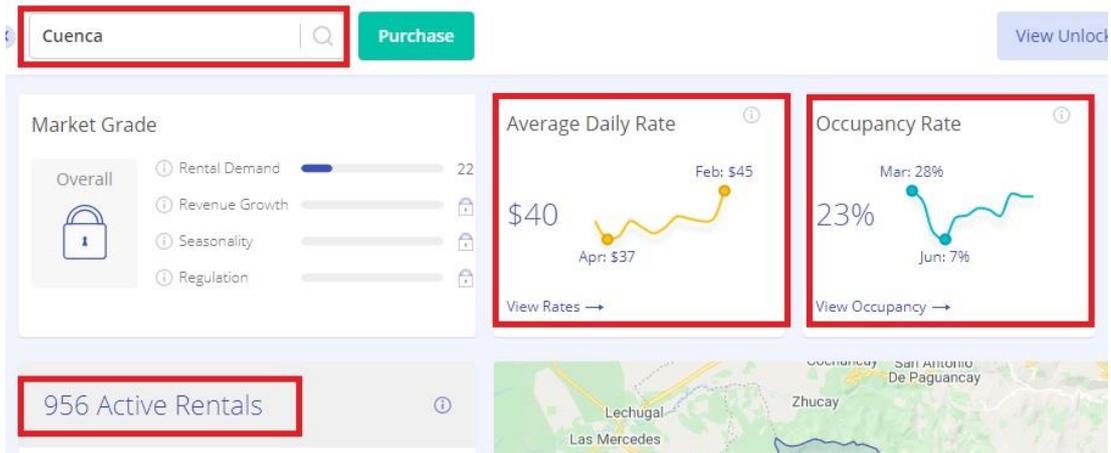
Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

Para obtener el mercado objetivo de hospedaje colaborativo en Guayaquil, se multiplica los números de establecimientos 1.449 que se muestran en la figura 56 por el promedio de número de habitaciones 1.6 de la figura 57, luego por la tasa de ocupación de 36% de la figura 56 y finalmente por el porcentaje de hospedaje de 7 o más noches que se muestra en la figura 58 que es el 4%, se obtiene un total de 56 habitaciones ocupadas al mes en hospedaje colaborativo o habitaciones de departamentos.

En las figuras 59, 60 y 61 se muestran los datos relacionados al hospedaje colaborativo de la ciudad de Cuenca.

Figura 59

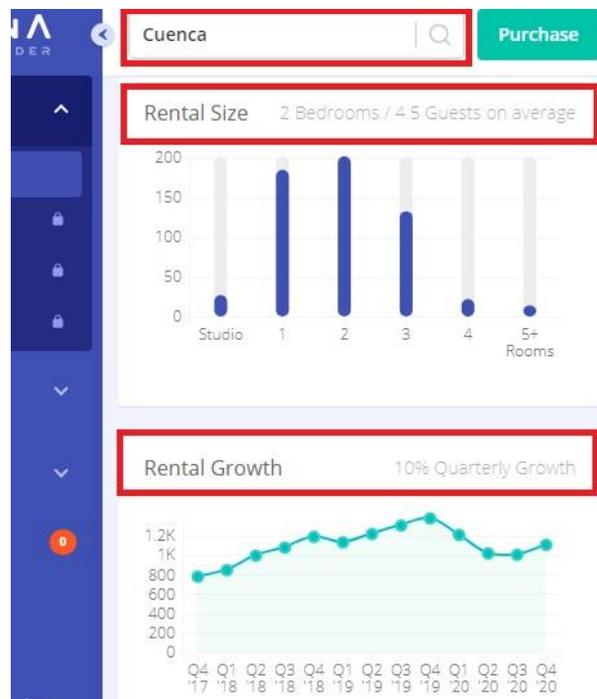
Datos de hospedaje colaborativo en Cuenca I



Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

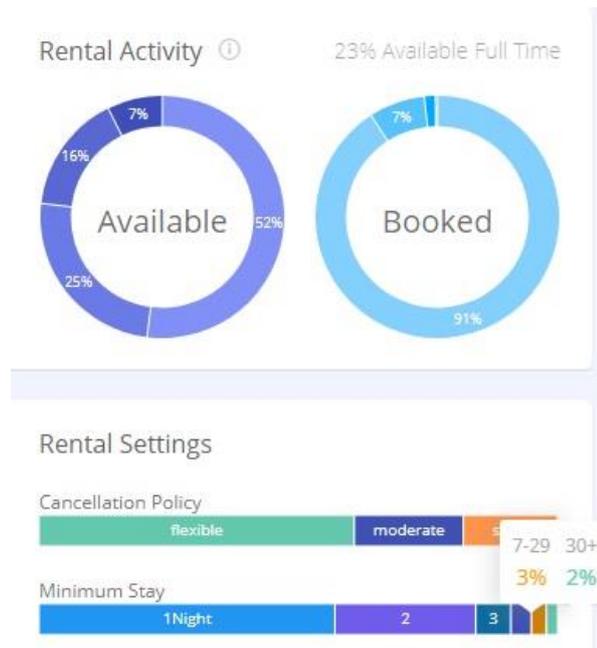
Figura 60

Datos de hospedaje colaborativo en Cuenca II



Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

Figura 61

Datos de hospedaje colaborativo en Cuenca III

Fuente: elaboración propia. airdna.com (2021)

Para obtener el mercado objetivo de hospedaje colaborativo en Cuenca, se multiplica los números de establecimientos 956 que se muestran en la figura 59 por el promedio de número de habitaciones de 2 de la figura 60, luego por la tasa de ocupación de 23% de la figura 59 y finalmente por el porcentaje de hospedaje de 7 o más noches que es el 5% de la figura 61, se obtiene un total de 22 habitaciones ocupadas al mes en hospedaje colaborativo o habitaciones de departamentos.

Si se suma los valores de los tres mercados objetivos analizados se obtiene 250 habitaciones al mes que se reservan por más de 7 noches de hospedaje. Se destaca el hecho de que no se contemplan otras ciudades como Manta, Loja, Machala, etc, así como los cuartos de hotel. Sumado a esto, el hecho de los efectos de la pandemia del Covid-19 que han causado una caída de la tasa de ocupación del sector de hospedaje a nivel mundial. Pero aproximando al posible mercado objetivo de hospedaje de habitaciones de hotel y departamentos, se puede tener un número más cercano del tamaño del mercado objetivo.

Al año 2017, la Organización Mundial del Turismo (OMT) indica que el número de hoteles y establecimientos similares de hospedaje fueron 3.639. Según (Alvarracín, 2018, p. 17) el promedio de habitaciones de hoteles es de 43, si se

multiplica el número de hoteles por el número promedio de habitaciones, se obtiene 156.477 habitaciones en de hotel o similares en todo el país. Si se obtiene un porcentaje promedio de habitaciones que se ocupan para larga estancia de los obtenidos anteriormente de la página Airdna.co de las tres ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca, se obtiene el 5%. De igual manera, si se obtiene un porcentaje promedio de la tasa de ocupación se obtiene una tasa de ocupación promedio del 30%.

Con los datos anteriores se puede obtener el número aproximado mensual de habitaciones de hotel o similares que se ocupan en hospedaje de larga estancia. Para aquello se multiplica el número total de habitaciones de 156.477 por el 30% de tasa de ocupación hotelera y por el 5% de ocupación de habitaciones de más de 7 noches de hospedaje, se obtienen aproximadamente 2.347 habitaciones que se ocupan para hospedaje de larga estancia al mes en todo el país.

Si se suma el número de habitaciones obtenidas de los departamentos 250 con el número de habitaciones de hoteles 2.347, se obtiene un total aproximado de 2.597 habitaciones en todo el país que se destinan al mes para hospedajes de larga estancia superiores a las 7 noches de hospedaje. En otras palabras, se tiene el número aproximada del mercado objetivo.

El mercado potencial se considera el mercado mundial de hospedaje para larga estancia. Según el portal web de Booking.com, existen en dicho portal más de 28 millones de opciones de alojamiento, es decir, de habitaciones. Si se podría aproximar a la misma tasa de ocupación del 30% y sobre esto, el 5% de ocupación para hospedaje de larga estancia, se tendría un mercado potencial de 420.000 habitaciones de hospedaje de larga estancia reservadas a nivel mundial.

3.5.2 Servicio

En la variable servicio se pretende aplicar los siguientes parámetros:

- Diferenciación: el servicio de hospedaje personalizado para largas estancias difiere de los servicios de hospedaje ofertados en otras plataformas de reservas.
- Mejorar la oferta del servicio: la plataforma prevé cobrar comisiones mixtas a los partners. Agilidad para que usuarios puedan realizar sus reservas.
- Entrega del servicio: los partners podrán contar con una afiliación rápida y con una creación de su perfil de hotel o departamento con un clic. La plataforma

tomará las fotos, información y demás de otras plataformas donde ya es encuentre ofertando hospedaje el partner.

- Control del servicio: el usuario puede contrastar los servicios de hospedaje empleando la plataforma de hospedaje mediante la herramienta de puntuación y reviews. Por otra parte, el partner de igual forma podrá evaluar al usuario viajero bajo una herramienta similar con ciertas variables.

3.5.3 Precio

En la variable precio se analiza cómo la plataforma de hospedaje pretende monetizar o generar sus ingresos, aplicando determinadas estrategias para alcanzar aquello. La tarifa o precio que la plataforma de hospedaje utilizará será el cobro de comisiones por reserva generada en los partners. Los detalles del cobro de comisiones se detallan a continuación:

- Cobro de comisiones cada 30 días.
- El valor de las comisiones se cobran mediante un porcentaje mixto del valor total de la reserva. El valor de la comisión es 10% para reservas de hospedaje entre 7 y 21 noches. El valor de comisión disminuye al 8% para reservas de hospedaje superiores a las 21 noches de hospedaje.
- El cobro de comisiones se lo puede hacer mediante tarjeta de crédito/débito o mediante depósito/transferencia bancaria.

3.5.4 Plaza

La plaza hace referencia a los canales de distribución y venta en los cuales la plataforma prevé ofertar sus servicios de hospedaje. El principal canal de venta de la plataforma de hospedaje es su página web. A través de la página web, los usuarios viajeros pueden obtener gratuitamente su registro y comenzar a reservar. De la misma manera, los partners tendrán el canal de la Extranet para administrar y ofertar hospedaje. La página web y la Extranet sirven también como canales de comunicación con huéspedes y partners respectivamente.

3.5.5 Promoción

En este punto se define primero el nombre comercial de la plataforma de hospedaje y su logotipo. El nombre y logotipo se muestran en la figura 62.

Figura 62

Logotipo de la plataforma de hospedaje

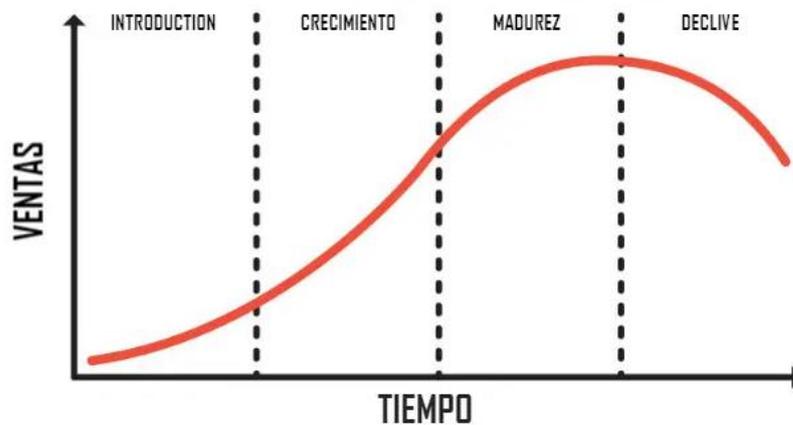


Fuente: elaboración propia.

Se prosigue a definir las estrategias de promoción según el ciclo de vida del producto (servicio). La figura 63 muestra el concepto clásico del ciclo de vida del producto.

Figura 63

Ciclo de vida del producto



Fuente: elaboración propia.

Las estrategias de promoción se centran en las dos primeras etapas del ciclo de vida del producto (servicio), la introducción y el crecimiento. Esta estrategia se financiará con el valor del 10% de los ingresos de la plataforma.

3.5.5.1 Estrategias en la etapa de introducción

- a) Campaña de expectativa: como su nombre lo indica, esta campaña buscará generar expectativas en las personas que requieran hospedaje de larga estancia, así como también, a los propietarios de habitaciones de hotel o departamentos. La campaña consistirá en videos publicitarios cortos en plataformas web como Youtube y Facebook. El mensaje deberá resaltar los tres principales diferenciadores de la plataforma de hospedaje: tarifas preferenciales para larga estancia, hospedaje personalizado y pago de comisiones mixto, es decir, mostrar los beneficios para los usuarios y los partners.
- b) Envío de un brochure de presentación digital a hoteles y hostales del país. Este deberá ser corto y breve, explicando los beneficios de la plataforma de hospedaje de larga estancia.

3.5.5.2 Estrategias en la etapa de crecimiento

Para la estrategia en la etapa de crecimiento se promocionará la fan page de Facebook e Instagram en dichas redes sociales. También en principales blogs de viajeros como:

- gringotree.com
- lavueltaalmundo.net
- algoquerecordar.com
- losviajeros.com
- chokotrip.info

3.5.6 Posicionamiento

Para la variable de posicionamiento se emplea la herramienta del branding de marca, el objetivo es dar a conocer la marca y comenzar a generar posicionamiento en la mente del consumidor. El branding es el proceso de creación y gestión de marca, este proceso ayuda a reconocer las fortalezas de la marca, establecer un posicionamiento y generar un código diferencial en la audiencia y mercado (Peters, T., 2002).

En la figura 64 se indica los pasos para aplicar el branding de marca, los mismos que se desarrollarán a continuación.

Figura 64
 Mapa del branding de marca



Fuente: elaboración propia. Peter, T. (2002)

3.5.6.1 Logo e identidad

En la figura 62 se presentó el logotipo de la plataforma de hospedaje, el mismo está basado en el nombre de la plataforma, contiene pocos colores y formas, pero busca elegancia en su sencillez, al mismo tiempo que sea reconocido y recordado fácilmente. El nombre ‘higo’ tiene que ver con la fruta que una vez que madura se vuelve dulce, lo que se podría traducir en una palabra atractiva. La palabra ‘rooms’ obviamente busca dar a conocer que se trata de hospedaje.

Adicionalmente, se presenta el lema que acompañará al logo y que está ligado a la propuesta de valor: ‘hospedaje para largas estancias a tú medida’. La identidad de la marca ‘higorooms.com’ buscará generar confianza en los viajeros.

3.5.6.2 Servicios

El servicio de la marca se resume en la propuesta de valor presentada en la Figura 49 en la sección de modelos de negocios, la misma que reza: ‘hospedaje personalizado para largas estancias a una tarifa cómoda y con la mayor facilidad para realizar tus reservas’.

3.5.6.3 Entorno

En el capítulo 2 se analizó el entorno en el cual se desenvolvería la plataforma de hospedaje, donde se concluyó que se tiene un mercado competitivo de nivel medio en la industria del hospedaje, no existen plataformas especializadas en hospedaje personalizado para largas estancias. La marca higorooms.com deberá aprovechar esta oportunidad en su entorno y ganar espacio en el nicho de mercado de viajeros que requieren hospedaje de larga estancia.

3.5.6.4 Comunicación

La comunicación de la marca deberá buscar que el usuario viajero o el partner puedan reconocer la marca, sería inservible tener una plataforma de hospedaje que entregue alto valor a sus usuarios y clientes, pero que no pueda ser reconocida o recordada. Algunas de las estrategias que utilizará la comunicación de la marca son:

- Storydoing: se debe pasar del decir al hacer. Más allá de lo que se pueda decir sobre la marca, el usuario espera poder tener un relato o historia de una experiencia. El tener experiencias de viajeros que se benefician de la plataforma de hospedaje es algo que brinda valor al usuario.
- Influencers: emplear redes sociales como Instagram donde se promueva la marca de la plataforma de hospedaje mediante influencers que tengan el perfil adecuado para publicitar la plataforma de hospedaje. El perfil adecuado se basará en: número de seguidores, contenido para todo público, contenido sobre viajes-turismo, etc.
- Adaptación y minimalismo: imágenes contemporáneas con toque minimalista se utilizarán para llamar la atención de los viajeros, hoteleros y personas que oferten hospedaje de departamentos.

3.5.7 People

Las estrategias e ideas del marketing no podrían estar completas sin tener el componente esencial que son las personas, el recurso humano. En esta sección se desarrollará brevemente los segmentos de personas que hacen posible que la plataforma opere. Muchas de estas personas pasan desapercibidas por los usuarios y partners de la plataforma.

- Personas que operan la plataforma de hospedaje: personal encargado de la operatividad de la página web y de la extranet. Persona capacitadas en la creación de los nuevos partners que ofertarán en la extranet, y también la administración de las cuentas de los usuarios en la página web.
- Personas que brindan servicio al cliente: personal que hable español e inglés y que se encuentre capacitado para brindar ayuda, asesoramiento y solución de problemas de manera inmediata a usuarios y partners. Atención al cliente los 7 días a la semana, las 24 horas.
- Personas encargadas de promocionar-reclutar: personal encargado de abrir nuevos mercados para partners y usuarios. Reclutar nuevos partners que deseen ofertar hospedaje a través de la plataforma o usuarios que necesiten hospedaje de larga estancia.

3.5.8 Servucción

Para (Briceño de Gómez, M. y García de Berrios, O., 2008) la servucción es: “el proceso de elaboración de un servicio, es decir, todos los elementos físicos y humanos que están detrás de la prestación de un buen servicio. Es necesario recordar que el cliente no ve la servucción sino su resultado, él es el protagonista principal”.

Según (Eiglier y Langeard, 1990) los pasos que tiene la servucción son:

1. Necesidades del cliente.
2. Determinar el servicio.
3. Establecer preferencias.
4. Satisfacer expectativas.

Aspecto similar al que proponen Brown y Kats (2011) en la filosofía Design Thinking, en el que sugieren que se definan primero las necesidades y requerimientos de clientes y usuarios.

3.5.8.1 El cliente

La plataforma tiene como clientes a los partners. Los partners son los oferentes de hospedaje, propietarios de hoteles, hostales o departamentos que buscan ofertar hospedaje de larga estancia mediante la plataforma. Los partners brindan su servicio empleando sus perfiles mediante la Extranet. Cada partner tiene su usuario y contraseña únicos para acceder a su cuenta de la Extranet y administrar su perfil hotelero.

3.5.8.2 El usuario

El usuario o viajero son las personas que realizan sus reservas de hospedaje a través de la plataforma. Los usuarios tienen su perfil y contraseña para acceder a la página web y poder realizar reservas y administrarlas. El usuario es cliente de los partners que ofertan hospedaje en la plataforma.

3.5.8.3 Necesidades del cliente/usuario

En el análisis de las fuentes primarias realizado en el capítulo 2 mediante encuestas, se concluyó que los clientes y usuarios tienen las siguientes necesidades:

- Necesidades clientes: los partners o clientes de la plataforma de hospedaje requieren una plataforma que les permita ofertar hospedaje de larga estancia con un plan de comisiones flexible. Además, requieren que la plataforma tenga flexibilidad en el método de pago de comisiones.
- Necesidades usuarios: los usuarios o viajeros requieren hospedaje de larga estancia con tarifas preferenciales. Requiere poder personalizar el servicio de alimentación y la habitación. También requieren poder realizar sus reservas de forma ágil y rápida.

3.5.8.4 Determinar el servicio

La plataforma deberá generar un servicio con valor agregado y diferenciador para clientes y usuarios. El servipanorama o serviespacio físico que se desea generar es para el usuario que llega a hospedarse en una habitación personalizada de los clientes de la plataforma. No existe un serviespacio físico propio de la plataforma para los clientes o usuarios, sólo existe el medio digital de la página web o la extranet.

En la figura 65 se recrea la página web y la extranet de la plataforma de hospedaje. Por un lado el usuario navegando por la página web en busca de hospedaje, y por otro lado, el partner administrando su propiedad para ofertar hospedaje.

Figura 65

Representación de la página web y extranet



Fuente: elaboración propia.

El servicio de la plataforma es directo para clientes y usuarios mediante sus cuentas, los mismos que pueden interactuar mediante la implementación del chat de servicio al cliente, las 24 horas al día, los 7 días a la semana.

3.5.8.5 Establecer preferencias

Mediante el mecanismo de evaluación y reviews, los usuarios de la plataforma podrán evaluar y comentar sobre sus experiencias de hospedaje. Del mismo modo, los partners podrán evaluar a los viajeros que se hospeden en sus establecimientos. De esta forma se logra generar beneficios para ambas partes y niveles de preferencias, tanto para usuarios viajeros como para partners que ofertan hospedaje.

3.5.8.6 Satisfacer expectativas

La plataforma tendrá un programa de evaluación en la satisfacción enfocado a los usuarios y partners de manera ocasional. Dicho programa permitirá conocer distintos criterios o puntos de vista de los actores, esto ayudará a mejorar e innovar los servicios de la plataforma, tanto en la página web como en la extranet.

3.5.9 Marketing mix

En este punto se procede a construir las estrategias de marketing que encaminarán a conseguir los dos objetivos planteados inicialmente.

3.5.9.1 Estrategias para lanzar y dar a conocer la marca de la plataforma al mercado nacional

Las estrategias a utilizar para lanzar y dar a conocer al mercado la plataforma de hospedaje para larga estancia, higorooms.com son:

- Realizar campaña de publicidad en redes sociales como Instagram y Facebook y combinarla con un descuento de promoción en las tarifas de comisiones para los partners que se afilien. Una promoción por tiempo limitado.
- Realizar campañas de publicidad en campus académicos, eventos empresariales y en eventos de hotelería y turismo, con el fin de dar a conocer la nueva propuesta de hospedaje a larga estancia. Se busca captar tanto a usuarios como a partners.

3.5.9.2 Posicionar la marca de la plataforma en la industria de hospedaje nacional

Las estrategias a utilizar para posicionar la marca de la plataforma higorooms.com en la industria de hospedaje nacional son:

- Creación de alianzas estratégicas con Universidades y centros de estudios superiores para que su planta docente y estudiantes puedan realizar reservas de larga estancia por temas académicos empleando como usuarios la plataforma de hospedaje.
- Promocionar y presentar un brochure de los servicios de la plataforma de hospedaje en empresas público y privadas del país que requieran hospedaje de larga estancia para personal de la empresa. Dicho brochure deberá explicar los potenciales beneficios que podrán obtener al emplear la plataforma de hospedaje de larga estancia.

3.6 Plan de Recursos humanos

Los recursos humanos representan el activo más importante de las empresas, por este motivo es vital tener claro cuál es el plan de recursos humanos que debe tener la plataforma de hospedaje. Los puntos que se tratan en el presente plan de recursos humanos se muestran a continuación:

1. Dimensión de la plantilla y funciones.

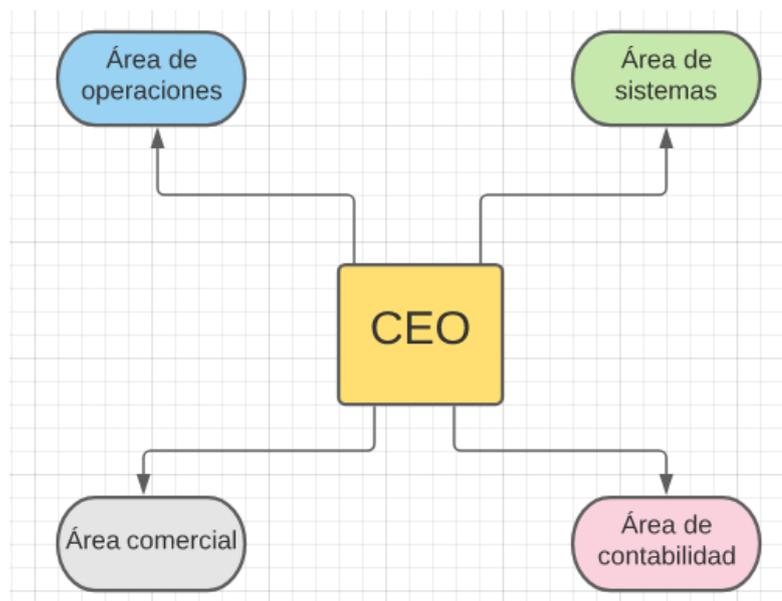
2. Selección y contratación de personal.
3. Política salarial.
4. Política de capacitación.

3.6.1 Dimensión de la plantilla y funciones

Este punto hace referencia al número total de personal que se espera tener laborando en la plataforma de hospedaje, su estructura u organigrama y sus principales funciones en la empresa. Se presenta primero el organigrama circular, el mismo que aparece a continuación en la figura 66.

Figura 66

Organigrama circular de la plataforma de hospedaje



Fuente: elaboración propia.

En la figura 66 se puede apreciar el organigrama circular de la plataforma de hospedaje, la misma que cuenta de cinco áreas: i) Chef Executive Officer (CEO), ii) área de operaciones, iii) área de sistemas, iv) área comercial y v) área contabilidad.

A continuación se especifica cada área y se describe el personal que laboraría en ella y sus principales actividades.

- CEO: es la persona encargada de llevar a cabo la gestión y dirección administrativa de la plataforma de hospedaje. En este caso estaría a cargo del emprendedor. Al inicio, el CEO también prestará su ayuda para el área de

operaciones con el fin de poder cubrir ciertas actividades para evitar tener más personal de lo requerido.

- Área de operaciones: en esta área laboran dos operarios. Una persona encargada del proceso de operación de la Extranet para el proceso del ingreso de partners y dar soporte a los partners hoteleros y dueños de departamentos, servicio al cliente. Otra persona estará al cargo de la página web para dar soporte a los usuarios en sus perfiles, además de administrar la fan page. Para cubrir el servicio al usuario y partner en horario fuera de oficina se prevé contratar los servicios de la empresa tawk.to, la misma que se especializa en atención y servicio al cliente, esta empresa será la auxiliar de servicio al cliente.
- Área de sistemas: ocupada por un especialista en sistemas informáticos, el mismo que estará bajo la figura de servicios prestados, ayudará a supervisar los cambios, ajustes o procesos de innovación que pueda requerir la plataforma de hospedaje. El especialista de esta área trabajará junto con la empresa encargada de desarrollar la plataforma digital de hospedaje.
- Área comercial: en esta área trabajará la misma persona encargada de la asistencia al partner de la parte operativa, pero en esta área se enfocará a la captación de nuevos partners para la plataforma de hospedaje. La misma podrá ser la encargada de buscar convenios y alianzas estratégicas con instituciones y empresas para la captación de nuevos usuarios.
- Área de contabilidad: esta área contará con un auxiliar contable encargada del manejo de las cuentas diarias, procesamiento de facturas, etc. Además, se contratará con los servicios prestados de una persona que sea especialista en el manejo contable para que brinde sus servicios a la plataforma de hospedaje.

3.6.2 Selección y contratación de personal

La selección del personal se lo hará mediante la oferta pública de empleo en medios digitales y en diarios físicos de la ciudad. Se requerirá experiencia en el cargo o cargos similares, además de considerar referencias laborales en su currículum vitae y estudios académicos.

Los contratos laborales a celebrarse con los colaboradores de planta, será mediante el contrato de emprendimiento a un año plazo y con los respectivos 90 días a prueba. Dicho contrato lo ampara la ley conocida como ley de emprendimiento.

3.6.3 Política salarial

En un principio, se tratará de homogenizar los salarios para todos los colaboradores, en un valor mensual no mayor a los \$500. El CEO tendrá derecho de ganar un salario mensual no mayor a los \$800.

Conforme el emprendimiento pueda ir creciendo y captando mayor participación de mercado, los niveles salariales podrán considerarse tener un alza en el mediano o largo plazo, es decir, luego de 3 o más años.

3.6.4 Política de capacitación

Los colaboradores al ingresar a la empresa conocerán cual es la misión, visión de la misma. Entenderán que el organigrama de la empresa es circular, por lo tanto, todas las áreas trabajan interconectadas y brindándose apoyo permanente.

La capacitación de cada colaborador, dependiendo de su área, estará a cargo del CEO y del especialista en sistemas de manera conjunta, Esto logrará que el nuevo colaborador pueda conocer cuáles son sus funciones y cuáles son las metas, requerimientos y objetivos que busca obtener la empresa.

3.7 Plan de operaciones

El plan de operaciones engloba todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la elaboración de los productos o servicios. Mediante el plan de operación, la empresa puede determinar de manera clara y detallada todos los recursos necesarios para llevar acabo su actividad. (Viniegra, 2007).

En este punto es importante mencionar que toda la elaboración de la plataforma de hospedaje estará a cargo de la empresa La Motora, dedicada el desarrollo tecnológico y estrategia digital con oficina matriz en Cuenca. Esta empresa será el partner tecnológico de la plataforma de hospedaje. La plataforma higorooms.com se encargará de la operatividad, relaciones, ingresos, etc de la plataforma de hospedaje, pero el partner tecnológico se encargará de su desarrollo, servidores, y demás.

A continuación se los procesos de actividades que tendrá la plataforma de hospedaje.

3.7.1 Descripción de procesos y flujogramas

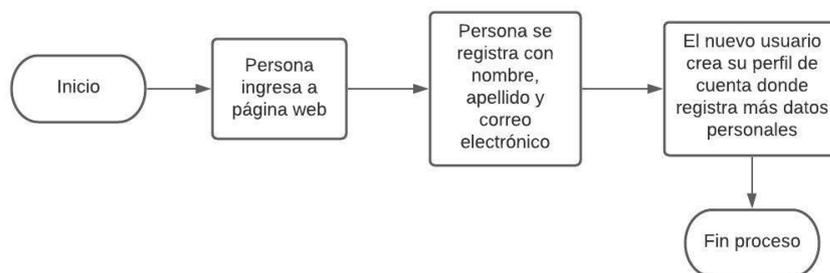
En los siguientes apartados se describen cada uno de los procesos más importantes de la plataforma de hospedaje, referentes a la operación y su mantenimiento.

3.7.1.1 Flujograma del proceso de registro de usuarios a la plataforma.

Los usuarios viajeros podrán realizar su registro gratuito dentro del portal web www.higorooms.com para luego poder proceder a realizar reservas y revisar las ofertas de hospedaje desde sus cuentas de usuarios registrados. La figura 67 detalla este proceso:

Figura 67

Flujograma del proceso de registro de usuarios a la plataforma

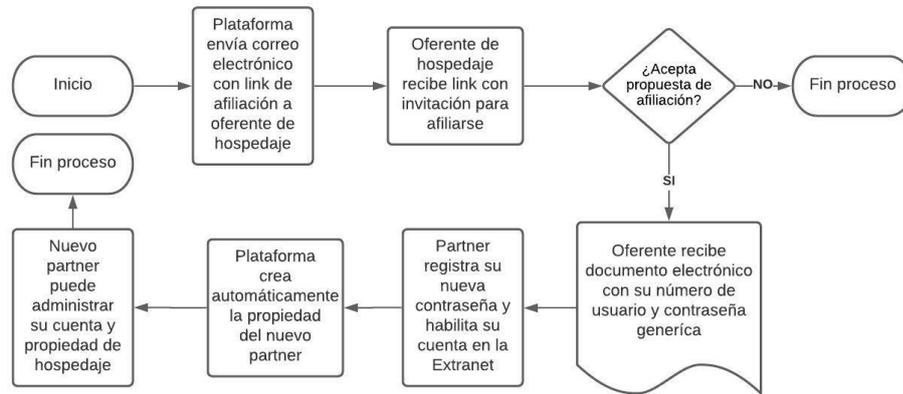


Fuente: elaboración propia.

3.7.1.2 Flujograma del proceso de afiliación de partners a la plataforma.

Los oferentes de hospedaje dueños de hoteles y/o departamentos podrán realizar su afiliación gratuita como partners dentro de la Extranet de la plataforma de hospedaje. La afiliación consta básicamente de aceptar las políticas y condiciones de la plataforma de hospedaje, su perfil de establecimiento será creado de forma automática obteniendo las fotografías e información principal de otros sitios web como booking.com, airbnb.com u página web, de esta manera el nuevo partner no tendrá que gastar tiempo ni recurso en aquello. Una vez creada la cuenta del partner, este podrá modificar a su gusto su perfil de establecimiento así como poder administrarlo. La figura 68 muestra el flujograma del proceso de afiliación de nuevos partners a la plataforma de hospedaje.

Figura 68

Flujograma del proceso de afiliación de partners a la plataforma

Fuente: elaboración propia.

3.7.1.3 Flujograma del proceso de reservas (usuario)

La figura 69 muestra el flujograma del proceso de reservas para el usuario. El usuario potencial entra al sitio web higorooms.com, éste navegará en él y se informará sobre los servicios que se ofrecen, los hoteles y departamentos pertenecientes a la plataforma, leerá opiniones y verá fotografías. Tras navegar en el sitio, el usuario decidirá si le interesaría alojar en alguno de estos hoteles/departamentos, si su respuesta es negativa se acaba el proceso de reserva. En su defecto el sistema le preguntará qué hotel/departamento está interesado en alojar y en qué fechas le gustaría realizar su viaje. Tras entregar estos datos el sitio verificará, en una consulta a su base de datos, si hay disponibilidad o no de la habitación, si no existe se le preguntará si le interesa chequear otro hotel/departamento y/o fechas alternativas, si además no le interesa seguir verificando habitaciones el proceso se termina para esta reserva.

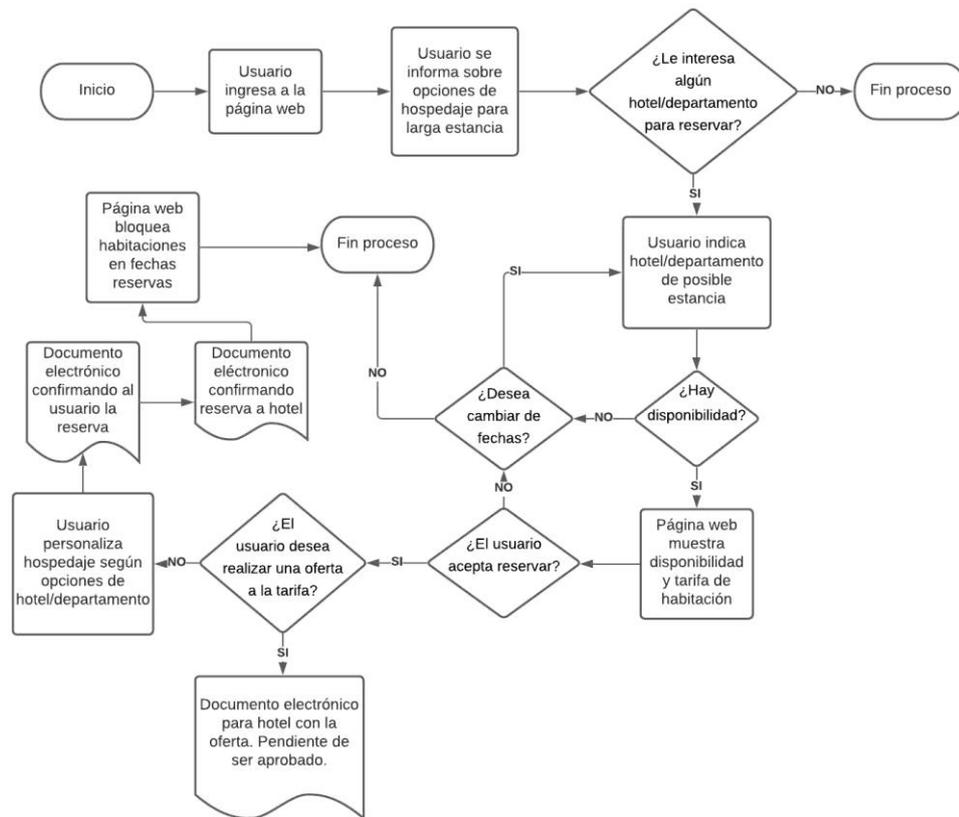
Por otro lado, de existir disponibilidad, se informará en pantalla de los precios de estas habitaciones en las fechas solicitadas. Al informar al potencial usuario de las condiciones de la reserva, su precio y fechas de alojamiento, él deberá decidir si le interesa el servicio o no, si su decisión es negativa podrá chequear otros hoteles/departamentos, habitaciones y/o fechas o se acabará el proceso para este usuario. Al contrario si acepta, el usuario a continuación tendrá la opción de realizar una oferta al precio del hospedaje, si opta por hacerla, entonces se enviará al hotel/departamento un documento electrónico para que luego pueda aceptar o rechazar

tras el pago se confirma en pantalla la reserva y se generan dos documentos electrónicos, uno al pasajero confirmando reserva y entregándola oferta del usuario en un plazo no mayor a 24 horas. Por otro lado, si el usuario no desea realizar una oferta a la tarifa de hospedaje, entonces tendrá acceso a personalizar los servicios de hospedaje ofrecidos por el alojamiento.

Finalmente, el servidor web emite dos documentos electrónicos, uno para el usuario con su respectivo código de reserva y otro para el hotel/departamento con todos los detalles e información sobre el usuario y sus requerimientos. Luego el sitio bloquea la habitación reservada en las fechas seleccionadas, tras esto finaliza el proceso.

Figura 69

Flujograma del proceso de reserva del usuario



Fuente: elaboración propia.

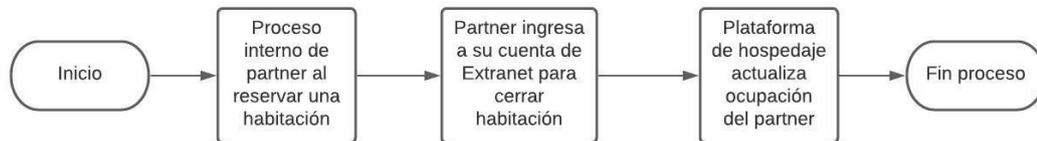
3.7.1.4 Actualización de la ocupación y/o tarifas de la propiedad de los partners

En este punto se hace referencia a la posibilidad donde el partner venda una habitación por propios medios de forma directa y deba informar al sitio mediante la

administración de su Extranet. Así como también, la opción donde pueda modificar las tarifas de hospedaje debido a un incremento o disminución de la demanda de hospedaje. La figura 70 y 71 muestra el correspondiente diagrama de proceso.

Figura 70

Flujograma actualización de disponibilidad del partner



Fuente: elaboración propia.

Figura 71

Flujograma actualización de tarifas del partner



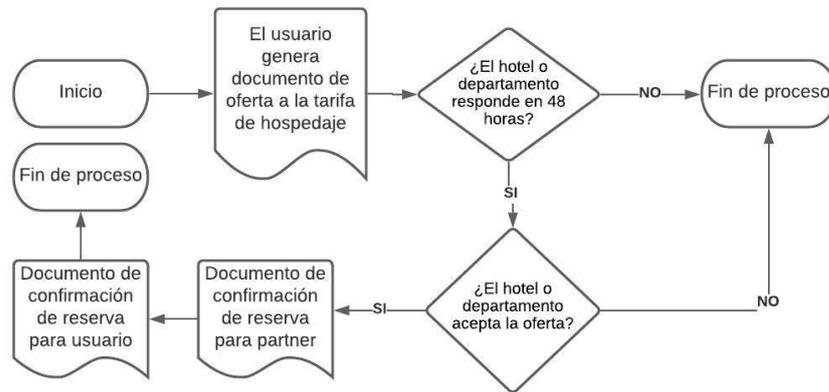
Fuente: elaboración propia.

3.7.1.5 Proceso de oferta a la tarifa de hospedaje (usuario)

El usuario realiza una oferta a la tarifa de hospedaje al realizar una reserva. El usuario debe esperar hasta 48 horas la respuesta del oferente de hospedaje. Si el partner acepta la oferta, se confirma la reserva y se emite los respectivos documentos electrónicos de confirmación de reserva. Si el partner rechaza la oferta, se elimina la reserva. El usuario deberá ingresar una nueva reserva. La figura 72 muestra el flujograma de este proceso:

Figura 72

Flujograma de oferta a la tarifa de hospedaje (usuario)



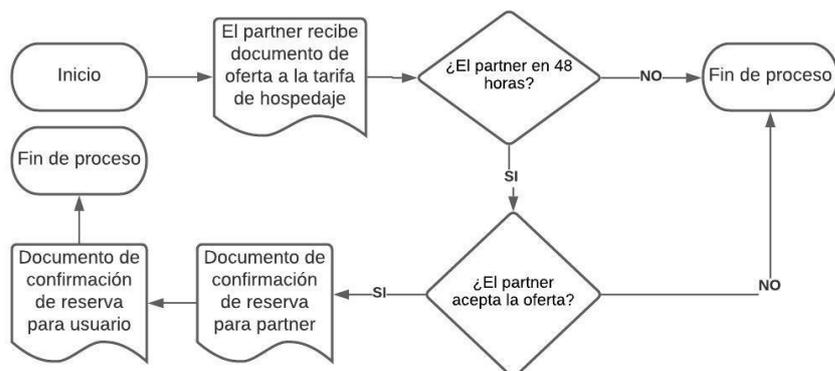
Fuente: elaboración propia.

3.7.1.6 Proceso de oferta a la tarifa de hospedaje (partner)

El partner recibe una oferta a la tarifa de hospedaje por parte de un usuario de la plataforma. El partner puede aceptar o rechazar la oferta. Si la acepta, automáticamente se confirma la reserva y la plataforma emite el documento electrónico de la confirmación de la reserva. Si el partner rechaza la oferta, la reserva se elimina automáticamente. El partner puede responder hasta en un plazo de 48 horas luego de haber recibido la oferta, caso contrario, la reserva del usuario se eliminará automáticamente. La figura 73 muestra el flujograma correspondiente:

Figura 73

Flujograma de oferta a la tarifa de hospedaje (partner)



Fuente: elaboración propia.

3.7.1.7 Confirmación de reserva

La plataforma de hospedaje enviará el documento electrónico de confirmación de reserva a la cuenta del usuario en la plataforma, donde el usuario podrá visualizarla, editarla o anularla de ser el caso. El usuario dispondrá de un chat directo con el hotel o departamento reservado. De igual manera, la plataforma de hospedaje enviará el documento de confirmación de reserva a la cuenta en la Extranet del partner. El partner obtendrá la información del usuario así como también todos los requerimientos de su personalización del servicio de hospedaje, alimentación o habitación.

3.7.1.8 Anulación de reserva

El usuario podrá anular la reserva de hospedaje ateniéndose a las políticas de cancelación de reservas impuestas por el hotel o departamento. La anulación de reservas la podrá hacer de manera directa a través de su cuenta de usuario en la página web de la plataforma.

Por otro lado, el partner no podrá anular una reserva de usuario si no dispone la autorización previa del mismo. Sólo mediante consentimiento del usuario viajero, el partner podrá anular una reserva de hospedaje.

3.7.1.9 Sistema de evaluación y comentarios

Tanto los usuarios como los partners, podrán evaluarse cuantitativamente entre sí, una vez que la reserva haya culminado, es decir, que hayan transcurrido 24 horas luego del último día de hospedaje del usuario. En la cuenta del usuario aparecerá la opción de evaluación y comentarios del hospedaje, donde el usuario podrá evaluar su estadía y poder brindar sus comentarios de la experiencia vivida durante su estadía en el establecimiento.

Por otro lado el partner también podrá evaluar al usuario viajero mediante parámetros específicos. Para ambos casos, tanto para usuarios como para partners, obtendrán una nota ponderada de la calificación obtenida en sus evaluaciones. De esta manera, tanto viajeros como partners podrán ir construyendo su reputación en la plataforma de hospedaje, la misma que resultará muy valiosa tanto para nuevos viajeros que deseen optar por hospedaje, como para los partners que recibirán información valiosa sobre los usuarios y su comportamiento.

3.7.1.10 Asistencia en línea y servicio al usuario y partner

Este procedimiento pretende dar la asistencia necesaria a usuarios o partners de la plataforma de hospedaje, mediante la comunicación del chat interno de la plataforma. Las preguntas o inquietudes deberán ser respondidas en un plazo máximo de 12 horas. También se podrá contactar al correo electrónico de la empresa de asistencia al usuario o partner. Adicional a esto, se contará con los servicios externos de una empresa que brinde los servicios de atención al cliente vía telefónica todos los días a la semana en horario fuera de oficina, de esta manera, el usuario o el partner podrán obtener un servicio al cliente cualquier día a la semana y en cualquier horario.

3.7.1.11 Inspección del sistema

En este proceso, el ingeniero en sistemas será el encargado de coordinar junto con la empresa desarrolladora de la plataforma de hospedaje, cualquier cambio, ajuste o actualización del sistema. La plataforma de hospedaje deberá mantenerse innovando y actualizándose constantemente de acuerdo a las necesidades del mercado.

3.7.1.12 Políticas y condiciones

En este último punto del plan de operaciones se describe brevemente algunas de las políticas y condiciones más importantes que deberán considerar los partners afiliados a la plataforma de hospedaje. Las políticas y condiciones se detallan a continuación:

1. El valor de las comisiones por reservas generadas es del 10% para reservas entre 7 y 21 noches de hospedaje. El valor de la comisión es del 8% cuando es más de 21 noches de hospedaje por reserva generada.
2. El pago de las comisiones de hospedaje se lo puede hacer mediante tarjeta de débito/crédito o mediante el uso del sistema financiero, depósito o transferencia bancaria. Las facturas de las comisiones de hospedaje se emitirán luego de los primeros 5 días del inicio de cada mes. Los partners podrán realizar objeciones o correcciones en los valores de comisiones dentro de los primeros 5 días de cada nuevo mes.
3. Cuando un viajero no se presenta a tomar el servicio de hospedaje, el partner deberá marcar en la reserva el botón “No-show” para indicar que el usuario no se ha presentado. De esta manera el valor de la comisión será anulado del

sistema. Así mismo, si el viajero cambió de fechas de hospedaje una vez que arribó al establecimiento del partner, se deberá modificar las fechas de la reserva si en caso el usuario no las hace. De esta manera se reajustaría el valor de la comisión inicial.

4. En caso de que el partner incurra en una sobreventa de habitación, es decir, el usuario reservó una habitación que ya no estaba disponible en el establecimiento y el partner olvidó de cerrarla en la Extranet, el partner deberá cubrir el hospedaje del usuario en otro establecimiento y mantener el valor del hospedaje para el usuario.
5. El partner podrá tener un retraso de mora por pago de facturas de hospedaje de hasta 60 días como máximo y podrá incurrir en dicho plazo de mora hasta dos veces. La tercera vez de incumplimiento, el contrato de afiliación será cesado y la cuenta del usuario será bloqueada en la página web, es decir, no será visible para los usuarios viajeros.
6. El partner podrá desafiliarse de la plataforma de hospedaje en cualquier momento siempre y cuando no tenga reservas pendientes por cubrir.

3.8 Plan financiero

En el plan financiero se evaluará los datos financieros del proyecto emprendedor, iniciando por el plan de inversiones, luego por los costos variables y fijos, y finalmente, por la evaluación completa del proyecto, su rentabilidad y valor actual neto.

3.8.1 Inversión (CAPEX)

Referente a este punto, se detalla cuál es el plan de inversión, cuál es el monto total de inversión que requiere la plataforma de hospedaje. La tabla 1 muestra los valores que componen a la inversión.

Tabla 1

Tabla de inversiones para plataforma de hospedaje

Tabla de inversiones		
Activo	Inversión	Vida Útil (años)
Software Plataforma	\$ 5.500,00	5
Inmobiliario oficina	\$ 2.000,00	5
Equipos de oficina	\$ 2.000,00	3
Registro Marca	\$ 600,00	10
Inversión Total	\$ 10.100,00	

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 1 se muestra los principales rubros que componen el monto total de inversión. El desarrollo e implementación de la plataforma a cargo del partner tecnológico La Motora se encuentra presupuestado en un monto de \$5.500, pero con la condición de que se pague un valor mixto fijo y variable por 3 años durante la operación de la plataforma, dichos valores se detallarán más adelante.

El inmobiliario de oficina se calcula en un valor cercano a los \$2.000, que contempla dos muebles modulares, cinco sillas de oficina y adornos de oficina. Los equipos de oficina de igual manera bordean los \$2.000, este valor contempla la adquisición de dos computadoras, una impresora y otros insumos. También se contempla el valor del registro de marca de \$600. Adicionalmente la tabla 1 contempla la columna de años de vida útil que servirá luego para calcular la depreciación.

En la tabla 2 se muestran los valores de la depreciación de los activos de inversión:

Tabla 2

Tabla de depreciaciones

Cuadro de depreciaciones			Años		
Activo	Inversión	Vida Útil (años)	2022	2023	2024
Software Plataforma	\$ 5.500,00	5	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Inmobiliario oficina	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Equipos de oficina	\$ 2.000,00	3	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67
Registro Marca	\$ 600,00	10	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Depreciaciones Totales			\$ 2.226,67	\$ 2.226,67	\$ 2.226,67

Fuente: elaboración propia.

3.8.2 Estado de resultados

Para estimar el estado de resultados se comienza con el rubro de los ingresos, los mismos que parten con el tamaño del mercado objetivo obtenido en el punto 3.5.1, el cual indicaba un total de 2.597 habitaciones disponibles a la venta al mes, en números redondos sería 2.600, obviamente se recuerda que este valor se obtuvo manteniendo los datos actuales de ocupación de pandemia Covid-19. Se espera un incremento conforme se reactivan los viajes tanto internos como al extranjero.

Se inicia en el año 2022, donde se espera captar al 7,5% del mercado objetivo ($2.600 \times 0,075 = 195$) es decir, 195 habitaciones al mes, las cuales se crea el supuesto que tendrán el hospedaje mínimo de 7 noches, a su vez, el valor mínimo de reserva por noche de \$30m esto multiplicado por un valor promedio del 10% de comisión y para anualizar el valor multiplicado por 12 meses, se tiene: $195 \times 7 \times 30 \times 0,10 \times 12 = \$49.140,00$.

Es decir, los ingresos netos de la plataforma para su primero año 2022 serían de \$49.140,00. Para el segundo año 2023 se supone una tasa de captación del mercado objetivo del 10% manteniendo el resto de variables constantes, dando unos ingresos netos de \$65.520,00. Y finalmente para el año 2024 se espera tener una tasa de captación del 12,5% para dar unos ingresos netos de \$81.900,00.

El costo de venta representa el valor de 1% sobre los ingresos, este valor corresponde al valor negociado con el partner digital. El sueldo anual del CEO es de

\$7.200,00 los sueldos anuales de los operarios A y B se estiman en \$12.000,00 y el sueldo anual del auxiliar contable en \$6.000,00.

El valor anual de los servicios prestados del área de sistemas \$6.000,00 del área de contabilidad \$1.800,00 del auxiliar de servicio al cliente \$3.000,00. El costo anual del partner tecnológico \$4.800,00. Otros gastos anuales de operación en \$2.400,00 y el costo de la campaña de marketing representan el 10% de los ingresos anuales. Los valores de depreciación se obtienen de la tabla 2. El valor de los impuestos es una tasa impositiva del 25%.

Las tablas 3, 4 y 5 muestran los estados de resultados proyectados para la plataforma de hospedaje para los años 2022, 2023 y 2024 respectivamente.

Tabla 3

Estado de resultados año 2022

2022	
Ingresos Totales	\$ 49.140,00
Costo de venta	\$ 491,40
Utilidad Bruta	\$ 48.648,60
Sueldo CEO	\$ 7.200,00
Sueldos Operarios A y B	\$ 12.000,00
Sueldo Auxiliar contable	\$ 6.000,00
Servicios prestados sistemas	\$ 6.000,00
Servicios prestados contabilidad	\$ 1.800,00
Auxiliar de servicio al cliente	\$ 3.000,00
Partner tecnológico	\$ 4.800,00
Otros gastos operación	\$ 2.400,00
Campaña de marketing	\$ 4.914,00
Total Gastos Operativos	\$ 48.114,00
EBITDA	\$ 534,60
Depreciación	\$ 2.226,67
EBIT	\$ (1.692,07)
Impuestos	\$
Utilidad Neta	\$ (1.692,07)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

Estado de resultados año 2023

2023	
Ingresos Totales	\$ 65.520,00
Costo de venta	\$ 655,20
Utilidad Bruta	\$ 64.864,80
Sueldo CEO	\$ 7.200,00
Sueldos Operarios A y B	\$ 12.000,00
Sueldo Auxiliar contable	\$ 6.000,00
Servicios prestados sistemas	\$ 6.000,00
Servicios prestados contabilidad	\$ 1.800,00
Auxiliar de servicio al cliente	\$ 3.000,00
Partner tecnológico	\$ 4.800,00
Otros gastos operación	\$ 2.400,00
Campaña de marketing	\$ 6.552,00
Total Gastos Operativos	\$ 49.752,00
EBITDA	\$ 15.112,80
Depreciación	\$ 2.226,67
EBIT	\$ 12.286,13
Impuestos	\$ 3.221,53
Utilidad Neta	\$ 9.664,60

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5

Estado de resultados año 2023

2024	
Ingresos Totales	\$ 81.900,00
Costo de venta	\$ 819,00
Utilidad Bruta	\$ 81.081,00
Sueldo CEO	\$ 7.200,00
Sueldos Operarios A y B	\$ 12.000,00
Sueldo Auxiliar contable	\$ 6.000,00
Servicios prestados sistemas	\$ 6.000,00
Servicios prestados contabilidad	\$ 1.800,00
Auxiliar de servicio al cliente	\$ 3.000,00
Partner tecnológico	\$ 4.800,00
Otros gastos operación	\$ 2.400,00
Campaña de marketing	\$ 8.190,00
Total Gastos Operativos	\$ 51.390,00
EBITDA	\$ 29.691,00
Depreciación	\$ 2.226,67
EBIT	\$ 27.464,33
Impuestos	\$ 6.866,08
Utilidad Neta	\$ 20.598,25

Fuente: elaboración propia.

3.8.3 Capital de trabajo (OPEX)

Para obtener los valores del capital de trabajo de cada año, se debe calcular los valores del activo circulante y pasivo circulante, haciendo el recuento de que en finanzas el capital de trabajo es igual a: activo circulante – pasivo circulante. Para obtener el activo circulante se suman las cuentas por cobrar y los inventarios (Harvard Business School Press, 2005).

Para el cálculo del activo circulante es necesario obtener los valores de las cuentas por cobrar, las mismas que se obtienen al multiplicar los ingresos anuales de cada año del estado de resultados por el número de 30 días y dividir para 360 días contables (Harvard Business School Press, 2005). Por ejemplo, para el año 2022 las cuentas por cobrar serían $\$49.140 \times 30 / 360 = \4.095 . Recuerde que la plataforma de hospedaje cobra el valor de sus comisiones luego de 30 días. El valor de inventario es de cero, debido a la naturaleza del emprendimiento.

Para el cálculo del pasivo circulante es necesario obtener el valor de las cuentas por pagar, este valor se obtiene al sumar el valor del costo de ventas más el valor del partner tecnológico, esto multiplicado por el valor de 30 y dividido para 360 (Harvard Business School Press, 2005). Recordemos que los valores de costo de ventas y el valor del partner son valores mensuales que se pagan por el tema del servicio del partner digital. Los impuestos por pagar se obtienen del estado de resultados.

Los valores del capital de trabajo neto se muestran en la tabla 6.

Tabla 6

Capital del trabajo OPEX

Capital de Trabajo (OPEX)				
Cuenta	Días	Años		
		2022	2023	2024
Activo Circulante		\$ 4.095,00	\$ 5.460,00	\$ 6.825,00
Cuentas por cobrar	30	\$ 4.095,00	\$ 5.460,00	\$ 6.825,00
Inventarios	0	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Circulante		\$ 440,95	\$ 3.676,13	\$ 7.334,33
Cuentas por pagar	30	\$ 440,95	\$ 454,60	\$ 468,25
Impuestos por pagar	360	\$ -	\$ 3.221,53	\$ 6.866,08
Capital de Trabajo Neto		\$ 3.654,05	\$ 1.783,87	\$ (509,33)

Fuente: elaboración propia.

3.8.4 Flujo de caja

El flujo de caja se construye con los valores de la utilidad neta y depreciación del estado de resultados, con el valor de inversión CAPEX y de OPEX, dando como resultado el flujo de efectivo y el flujo de efectivo acumulado como se muestra en la tabla 7. Los valores en verde son cifras en valores positivos y en rojo los valores negativos.

Tabla 7

Flujo de caja de la plataforma de hospedaje

Flujo Caja		2022	2023	2024
(=) Utilidad Neta		\$ (1.692,07)	\$ 9.664,60	\$ 20.598,25
(+) Depreciación		\$ 2.226,67	\$ 2.226,67	\$ 2.226,67
(-) Inversión CAPEX	\$ (10.100,00)			
(-) Inversión OPEX		\$ (3.654,05)	\$ (1.783,87)	\$ 509,33
Flujo de Efectivo	\$ (10.100,00)	\$ (3.119,45)	\$ 10.107,40	\$ 23.334,25
Flujo de Efectivo Acumulado	\$ (10.100,00)	\$ (13.219,45)	\$ (3.112,05)	\$ 20.222,20

Fuente: elaboración propia.

Con el valor del flujo de caja se obtiene el valor requerido de la inversión para el emprendimiento, ese valor es el valor mínimo del flujo de efectivo acumulado, es decir, de \$13.219,45.

3.8.5 Costo de capital promedio (WACC)

El valor del costo de capital para la plataforma de hospedaje es importante calcular para luego obtener el valor presente neto (VPN) de la plataforma. Los valores y fórmulas para calcular el WACC (Costo de Capital Promedio) se muestran en las tablas 8 y 9.

Tabla 8

Cálculo del costo de capital

Cálculo Costo de Capital	
Datos	Valor
Rf =	4,00%
Rm =	24,30%
Beta(U) =	1,90
Ru	42,53%
Deuda (D)	-
Equity (E)	1,00
Beta(L)	1,90
Tc	25%
Rd	0,00%
Re	42,53%
Rwacc	42,53%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9

Fórmulas para el cálculo del WACC

- Retorno del Activo no apalancado: $R_U = R_f + \beta_U(R_m - R_f)$
- Retorno del Activo Apalancado: $R_E = R_f + \beta_L(R_m - R_f)$
- Beta Apalancado: $\beta_L = [1 + (1-T_c)(D/E)] * \beta_U$
- Costo de Capital Promedio Ponderado: $R_{WACC} = [E/(E+D)] * (R_E) + [D/(E+D)] * (R_D) * (1-T_c)$

Fuente: elaboración propia.

La tasa libre de riesgo (R_f) es de 4% que se obtiene del rendimiento de los bonos de tesoro de Estados Unidos a 3 años plazo. La tasa de rendimiento de mercado (R_m) es de 24,30%. Para el valor del beta apalancado (Beta U) se consideró el beta de la industria de Software de sistemas y aplicaciones para mercados emergentes, esta a su vez incrementada en un 30% debido al riesgo que representa el emprendimiento (Damodaran Online, 2021).

El valor de la deuda (D) es cero debido a que no se piensa contratar deuda financiera para el emprendimiento, el valor del patrimonio (E) es de uno, ya que el emprendimiento no tiene socios. La tasa de impuestos (T_c) es del 25% según corresponde la ley (Sistema de Rentas Internas del Ecuador, 2020). El valor del costo de capital promedio (WACC) para la plataforma de hospedaje es de 42,53%.

3.8.6 Cálculo del valor de la empresa

Para el cálculo del valor de la empresa, se requiere calcular primero el valor terminal de la plataforma de hospedaje. La tabla 10 muestra el valor terminal de la empresa al año 2024 que es el último año proyectado en el análisis financiero de la plataforma de hospedaje.

Tabla 10

Cálculo valor terminal

Cálculo Valor Terminal	
Datos	Valor
Flujo efectivo en año 2024 =	\$ 23.334,25
Tasa descuento WACC =	42,53%
Tasa crecimiento =	33,33%
Valor Terminal año 2024	\$ 253.725,08

Fuente: elaboración propia.

El valor terminal de la plataforma de hospedaje es de \$253.725,08, este valor resulta al dividir el valor del flujo de efectivo del año 2024 de \$23.334,25 para la resta entre la tasa de descuento y tasa de crecimiento. La tasa de crecimiento de 33,33% se obtuvo de la variación del crecimiento de los ingresos del estado de resultados (2022-2024) que es del 66,67% y se la divide para dos por los dos años de crecimiento 2023 y 2024, dando el valor de 33,33%.

A continuación, se obtiene el valor presente neto de la plataforma de hospedaje. Para este valor se aplicó el método del flujo descontado de caja. La tabla 11 muestra el método del flujo descontado de caja y el valor presente neto.

Tabla 11

Cálculo del valor presente neto mediante el método de flujo descontado de caja

Método de Flujo Descontado de Caja				
AÑOS		2022	2023	2024
PERÍODOS	0	1	2	3
Flujo de Caja	(10.100,00)	\$ -3.119,45	\$ 10.107,40	\$ 23.334,25
Valor Terminal				\$ 253.725,08
Aporte de Capital	\$ -			
Flujo de Caja Total	\$ -10.100,00	\$ -3.119,45	\$ 10.107,40	\$ 277.059,33
Flujo de Caja Total Acum	\$ -10.100,00	\$ -13.219,45	\$ -3.112,05	\$ 273.947,28
Flujo actualizado	\$ -10.100,00	\$ -2.188,64	\$ 4.975,43	\$ 95.688,43
Flujo actualizado acum	\$ -10.100,00	\$ -12.288,64	\$ -7.313,21	\$ 88.375,22
VPN	\$ 88.375,22			

Fuente: elaboración propia.

El valor presente neto se obtiene al descontar el flujo de caja total con el WACC en su respectivo período para obtener el flujo actualizado para luego sumar este valor con el flujo actualizado acumulado del año anterior. Nótese que en el último año 2024 se tiene el valor terminal del proyecto. Por ejemplo, en el último año 2024 el flujo actualizado se obtiene al descontar el flujo de caja total con la tasa WACC de 42,53% a tres períodos dando como resultado el valor de \$95.688,43, y este valor a su vez se suma con el flujo actualizado acumulado del año 2023 de - \$7.313,21, dando el valor presente neto de \$88.375,22.

4. CAPÍTULO 4

Prototipo del modelo de negocios

4.1 Construcción del prototipo

El prototipo de la plataforma de hospedaje se concibe mediante una aplicación web utilizando un freelance o trabajador autónomo especialista en esta temática. El prototipo es de mediana fidelidad ya que cumple con las principales características y funciones de la plataforma de hospedaje.

Al prototipo se lo puede conocer visitando en el siguiente link web www.higorooms.com el cual tiene un servidor web habilitado de manera temporal mientras dure el programa académico de la presente maestría. El prototipo contempla el perfil de usuarios viajeros que desean realizar reservas y a su vez, el perfil de los partners hoteleros que usan la extranet para administrar sus establecimientos. También tiene el perfil del administrador de la plataforma para poder administrar las cuentas de los partners y las cuentas de los viajeros.

Para ingresar al perfil del usuario viajero y poder hacer reservas de hospedaje, se requiere crear una cuenta de usuario y luego realizar log-in. En este perfil el viajero se podrá buscar hospedaje en la ciudad y fecha que requiera, a su vez, poder seleccionar el establecimiento a conveniencia y realizar reservas.

El perfil de los partners llamado Extranet requiere un usuario y contraseña para su acceso, estos datos serán otorgados por el administrador de la plataforma. Dentro de la Extranet del partner, se puede encontrar el perfil completo para administrar el

establecimiento y la temática de reservas, así como también, el pago de facturas de comisiones generadas. Finalmente, el perfil del administrador de la plataforma se concibe como un espacio donde se pueda administrar las cuentas y perfiles de los usuarios y partners, brindar servicio al cliente, generar facturas de comisiones a los partners, entre otros aspectos.

4.2 Validación del prototipo

Para el proceso de validación se realizaron distintas reuniones con los potenciales usuarios (viajeros) de la plataforma de hospedaje y también con los potenciales partners (oferentes de hospedaje). Las reuniones se realizaron vía online mediante la plataforma Zoom, donde se expuso el prototipo de la plataforma de hospedaje, se explicó su funcionamiento y su modelo de negocios. En el Anexo 2 se puede consultar las reuniones realizadas y la lista de participantes de cada reunión. El prototipo fue validado con la participación de siete participantes para el grupo de usuarios y siete para el grupo de partners.

4.3 Validación del modelo de negocios

La validación del modelo de negocios se realiza mediante las siguientes preguntas que fueron aplicadas en el grupo focal, tanto para el grupo de usuarios como para los partners:

- ¿Usted piensa que se encuentra dentro de los siguientes segmentos de viajeros: trabajo, negocio, estudio?
- ¿Considera usted que la extranet y/o la intranet es un canal comunicacional con la plataforma de hospedaje?
- ¿Considera como una propuesta de valor la personalización del servicio de hospedaje?
- ¿Considera usted como una propuesta de valor las comisiones variables para el pago de reservas?
- ¿Considera usted como una propuesta de valor la versatilidad en el pago de comisiones de hospedaje?
- ¿Considera usted como una propuesta de valor el sistema para poder ofertar un precio a las tarifas de reservas?

- ¿Considera usted que la plataforma de hospedaje deba tener como aliados estratégicos a: blogs/foros de viajeros, redes sociales, la academia y/o emprendedores exitosos en plataformas digitales?

4.4 Retroalimentación y corrección

Luego de realizarse el proceso de validación, los potenciales usuarios y partners consideraron favorables los siguientes aspectos y cualidades de la plataforma de hospedaje:

- La propuesta de contar con un motor de búsqueda y reservas para hospedaje de estancias largas.
- La posibilidad de personalizar el servicio de hospedaje y agregar distintos productos que pueda ofertar el establecimiento.
- La posibilidad de realizar una propuesta u oferta a la tarifa ofertada por el establecimiento.
- El contar con tarifas preferenciales para estancias largas.
- El contar con una reputación o calificación tanto para oferentes de hospedaje como para viajeros.
- El plan de comisiones mixtas variables para los partners oferentes de hospedaje. A mayor número de noches de hospedaje, menor porcentaje de comisión.

Por otro lado, los aspectos que los potenciales usuarios y partners consideran que se pueden corregir, cambiar o agregar son los siguientes:

- Cambiar el logo de la plataforma porque puede generar confusión.
- Analizar la posibilidad de cambiar el nombre de la plataforma a uno que se identifique más fácilmente con el servicio de hospedaje.
- Que no sea obligatorio y si optativo el sistema de ofertas o propuestas de tarifa de hospedaje que realizan los usuarios viajeros a los partners.
- Que se pueda contar con una opción para realizar hospedaje de larga estancia pero de manera intermitente, por ejemplo, que un viajero pueda reservar por 14 noches de hospedaje (dos semanas seguidas) pero que pueda dejar libre el hospedaje en algunos días, es decir, dejar libre la habitación los fines de semana y ocuparla sólo de lunes a viernes, por tanto, sólo ocupar 10 noches de las 14 noches inicialmente establecidas en el motor de búsqueda.

- Que la plataforma cuente con un sistema paralelo de reservas donde se pueda hacer reservas para estancias cortas, reservas de menos de 24 horas de duración. Por ejemplo, reservas para viajeros que necesitan descansar u ocupar el establecimiento por unas pocas horas y salir el mismo día de la reserva. Reservas enfocadas a ejecutivos de empresa o profesionales,

4.5 Conclusiones y prospectiva

La plataforma de hospedaje para reservas de larga estancia necesita ser ajustada para contar con un servicio más acorde con las necesidades del mercado. Se debería analizar la posibilidad de escalabilidad que pueda tener la plataforma en otros países, así como también, la posibilidad de tener más y nuevos servicios de hospedaje como es el aplicado para cortas estancias.

Se debería crear un nuevo prototipo de plataforma de hospedaje para pivotear y validar los nuevos elementos sugeridos en el párrafo anterior. De esta manera se debería conseguir un modelo de plataforma de hospedaje más eficiente y rentable que pueda entrar en una eventual fase de aceleración en el mercado.

El plan de comisiones mixtos del 8% y 10% para el servicio de hospedaje de largas estancias tendría que mantenerse pero a su vez se debería investigar cuál debería ser la tarifa de comisión óptima para el nuevo servicio de hospedaje para cortas estancias que deba cobrar la plataforma de hospedaje.

Referencias bibliográficas

Airbnb.com. (2020). *AirBnB*.

https://www.airbnb.com.ec/help/article/961/qu%C3%A9-normativas-debo-cumplir-en-mi-ciudad?_set_bev_on_new_domain=1611252941_NWY3YThjZTczZDc5

Alcaraz, J.; Escribano, G.; Fuentes, M. (2006). Políticas de marketing. *Paraninfo*.

<https://www.paraninfo.es/catalogo/9788428334945/politicas-de-marketing>

Alfonso Sánchez, R. (2017). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 231.

Alvarracín, A. (2018). *Manual de revenue management aplicado a hoteles de dos y*

tres estrellas de la ciudad de Cuenca, Universidad de Cuenca. Repositorio Institucional Universidad de Cuenca.

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/28804>

Arancón Verde, T. (2018). *Economía Colaborativa : Un nuevo modelo de negocio*, Universidad de Valladolid. Universidad de Valladolid Repositorio Documental. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/29736>

Astete Reyes, A. (2016). *El sharing economy o economía de pares en la protección al consumidor y competencia desleal*, Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://core.ac.uk/download/pdf/196542539.pdf>

Astudillo, S., Serrano López, A., López, D., y Pasaco González, B. (2020). *Profiling of Airbnb's activities in Ecuador's main cities*, Universidad de Cuenca. Repositorio Institucional Universidad de Cuenca.

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/35847>

Botsman, R.; Rogers, R. (2015). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. HarperBusiness.

Briceño de Gómez, M. ; García de Berrios, O. (2008). La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. *Visión Gerencial*, ISSN 1317-8822, 21–32.

Harvard Business School Press. (2005). *Entrepreneur's Toolkit*. Harvard Business School Publishing.

CEPAL. (2020). *Panorama Fiscal de América Latina y El Caribe 2020*. (LC/PUB.2020/6-P). CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45730/5/S2000154_es.pdf

Corporación Financiera Nacional, C. (2017). *Ficha sectorial: Sector Turístico-Nivel Nacional*. Slideshare. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>

Damodaran Online. (2021). *Data archives*.

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html

Díaz Tagle, S., Gallego Checa, A., & Neus Pallicera, S. (2008). *Riesgo País en mercados emergentes*, Universidad Pompeu Fabra. IdEC

https://www.bsm.upf.edu/documents/mmf/07_01_riesgo_pais_en_mercados_emergentes.pdf

- Dickinger, A., y Mazanec, J. (2008). *Consumers' Preferred Criteria for Hotel Online Booking*, Universidad de Vienna. MODUL.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-211-77280-5_22
- Eiglier, P. ; Langeard, E. (1990). *Servucción: el marketing de servicios*. McGraw-Hill.
- Gil, J., & Sequera, J. (2018). Expansión de la ciudad turística y nuevas resistencias. El caso de Airbnb en Madrid. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales.*, 41, 15–32. <https://doi.org/10.5944/empiria.41.2018.22602>
- Guttentag, D. A., & Smith, S. L. J. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotelsSubstitution and comparative performance expectations. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 1–10.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.003>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, I. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- León M, D.; Martínez, J. (2020). Tendencias tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2020. *EY Ecuador*.
https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-de-mayor-impacto-en-el-ecuador-para-el-a
- Liu, J. N. K., & Zhang, E. Y. (2014). An investigation of factors affecting customer selection of online hotel booking channels. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.011>
- Martínez Arroyo, J., Valenzo Jiménez, M., y Zamudio De La Cruz, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos*, 11, 55–70. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.03>
- May-Hernandez, F. J., Von Wobeser, L. H., y Pool-Estrada, F. A. (2019). La plataforma de la economía colaborativa Airbnb y su uso por la EDOCO de corte turístico en Cancún-México. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 8(22), 19–33.

<https://doaj.org/article/88e543295aae437cbfb93f8c8b2a85fc>

Medina, L. (2015). Hospedajes Colaborativos, Nueva Alternativa En Alojamiento. *Revista Vistazo*, 24–25. <https://www.vistazo.com/seccion/turismo/hospedajes-colaborativos-nueva-alternativa-en-alojamiento>

ACUERDO Nro. 2019-039, 18 (2019).

<https://especiales.elcomercio.com/2019/09/calculadora-turismo/docs/reglamento-para-alojamientos.pdf>

Moya Ballester, J. (2016). Una aproximación al régimen legal aplicable en el ámbito del turismo colaborativo. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2, 371–378.

Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo. (2017).

Antecedentes y situación del ecommerce en Ecuador. Slideshare.

<https://cece.ec/wp-content/uploads/2017/10/Presentacion-Proyecto-ECCommerce-Final-NOV2017.pdf>

Peters, T. (2002). *El meollo del branding*. Nowtilus.

Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias* sexta edición. PIRAMIDE.

Sanz de la tajada, L. (1974). *Los fundamentos del Marketing y algunos métodos de investigación comercial*. ESIC

Sistema de Rentas Internas del Ecuador. (2020). *Portal impuesto a la renta sociedades*. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta#:~:text=Los ingresos gravables obtenidos por,25%25 sobre su base imponible.>

S.R.I. (2019). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*.

<https://cef.sri.gob.ec/mod/page/view.php?id=11066>

Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. (2008). *Informe de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del Progreso Social*. 17.

http://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Biblio_adic5.pdf%0A

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Lulu.com

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA PARA PLATAFORMA DE HOSPEDAJE A LARGA ESTANCIA: GRUPO HOTELEROS

Información introductoria.

El siguiente cuestionario busca recabar información para el desarrollo del proyecto de titulación del programa de maestría en Comercio Innovación y Emprendimiento ofertado por la Universidad del Azuay. El proyecto emprendedor tiene como objetivo proponer un modelo de negocio de base tecnológica para el sector Hotelero enfocada en el segmento de larga estancia. La plataforma serviría como una nueva herramienta para el sector Hotelero que le permita impulsar sus reservas.

Su aporte consiste en llenar este cuestionario que tiene una duración aproximada de 5 minutos. Todos los datos recogidos serán tratados de forma estrictamente confidencial, esto quiere decir que toda la información que usted entregue será protegida. Su participación en este estudio no tendrá ningún prejuicio o riesgo para Usted. Así mismo, la finalidad que tiene este estudio es estrictamente académico.

En caso de tener alguna duda por favor comuníquese con el autor de este estudio a través del medio de contacto detallado:

Manuel Isaac Lituma Ulloa, Econ. / mail: mlitumamci@es.uazuay.edu.ec

Al presionar el botón "Aceptar Participación", usted declara que ha leído la información introductoria y que su participación en el presente cuestionario es voluntaria:

Dirección de correo electrónico: _____

- Aceptar Participación.

Nombre del establecimiento: _____

País _____ Ciudad _____

Cargo ocupacional del encuestado: _____

Tipo de establecimiento: Hotel___ Hostal___ Pensión___
Hostería___ Otro___

Categoría del establecimiento conforme a la otorgada por el Ministerio de Turismo: _____

Número de habitaciones del establecimiento: _____

1. ¿El establecimiento oferta hospedaje a través de alguna plataforma digital empleando el uso del internet?

Si__ No__

2. ¿Cuál es la plataforma digital que le brinda mayor número de reservas de hospedaje al establecimiento?

Página web _____

Booking.com _____

Expedia.com _____

Airbnb.com _____

Despegar.com _____

Visita Ecuador _____

Otro _____

3. ¿Cuántas noches consideraría usted como hospedaje de larga estancia?

1 a 7 noches _____

8 a 14 noches _____

15 a 21 noches _____

Más de 21 noches _____

4. ¿El establecimiento otorga tarifas preferenciales para huéspedes que buscan hospedaje de larga estancia?

Si__ No__

*Prosiga con la pregunta N° 4 sólo si su respuesta fue afirmativa.

5. ¿Cuál es el rango de porcentaje de descuento que el establecimiento podría aplicar a la tarifa preferencial de hospedaje de larga estancia?

1% a 10%___

11% a 20%___

21% a 35%___

36% a 50%_____

Más de 50%___

6. ¿Le interesaría poder ofertar los servicios de hospedaje en una plataforma digital especializada en hospedaje de larga estancia?

SI__ No__

*Prosiga con la pregunta N° 6 sólo si su respuesta fue afirmativa.

7. Señale el método por el cual usted consideraría más conveniente se generen las comisiones por las reservas recibidas mediante la plataforma de hospedaje:

Un porcentaje fijo del valor total de cada reserva___

Un porcentaje variable a la baja a mayor número de noches por reserva_____

Un monto fijo por cada reserva___

Otro_____

8. Indique el método por el cual usted desearía realizar el pago mensual por el uso de la plataforma de hospedaje:

Tarjeta debito/crédito___

Transferencia/depósito bancario_____

Otro___

9. En un reciente estudio del sector de hospedaje realizado por investigadores de la Universidad de Cuenca, se concluye la siguiente frase: "la creciente competencia entre los diferentes actores del mercado turístico estimularán aún más el desarrollo y la entrega de productos basados en tecnologías y enfoques disruptivos que tiendan a ser más baratos, más pequeños y más convenientes en uso...". Considerando esta frase, califique en la escala del 1 al 5 su nivel de interés para los siguientes servicios de hospedaje que se podría brindar en una posible plataforma de hospedaje (1 bajo - 5 alto):

Personalización de la habitación. (Ítems, equipos y accesorios):

1 2 3 4 5

Personalización del servicio de alimentación (desayuno, almuerzo, cena):

1 2 3 4 5

Sistema para calificación: atención del personal, limpieza, ubicación, etc

1 2 3 4 5

Sistema para aceptar o rechazar una oferta de compra efectuada por un usuario que desea realizar una reserva:

1 2 3 4 5

Personalización del servicio de transfer/transporte

1 2 3 4 5

¡Muchas gracias por su tiempo!

ENCUESTA PARA PLATAFORMA DE HOSPEDAJE A LARGA ESTANCIA: GRUPO USUARIOS

Información introductoria.

El siguiente cuestionario busca recabar información para el desarrollo del proyecto de titulación del programa de maestría en Comercio Innovación y Emprendimiento ofertado por la Universidad del Azuay. El proyecto emprendedor tiene como objetivo proponer un modelo de negocio de base tecnológica enfocada en el segmento de larga estancia. La plataforma serviría como una nueva herramienta de hospedaje para los viajeros.

Su aporte consiste en llenar este cuestionario que tiene una duración aproximada de 5 minutos. Todos los datos recogidos serán tratados de forma estrictamente confidencial, esto quiere decir que toda la información que usted entregue será protegida. Su participación en este estudio no tendrá ningún prejuicio o riesgo para Usted. Así mismo, la finalidad que tiene este estudio es estrictamente académico.

En caso de tener alguna duda por favor comuníquese con el autor de este estudio a través del medio de contacto detallado:

Manuel Isaac Lituma Ulloa, Econ. / mail: mlitumamci@es.uazuay.edu.ec

Dirección de correo electrónico:_____

Al presionar el botón "Aceptar Participación", usted declara que ha leído la información introductoria y que su participación en el presente cuestionario es voluntaria:

- Aceptar Participación.

Favor indicar rango de edad:

0 a 25 años__ 26 a 35 años__ 36 a 55 años__ 56 a 65 años__

>65 años__

Género: Masculino__ Femenino__ Otro__

Suite/Loft compartida___ Departamento privado___ Departamento compartido___

4. Señale cuál o cuáles son sus principales motivos por el cuál usted realiza un viaje y requiere hospedaje:

Turismo_____

Trabajo_____

Negocios_____

Estudios_____

Chequeo médico_____

Otro_____

5. Señale generalmente quién le acompaña en sus viajes:

Viajo Sólo_____

Pareja_____

Familia_____

Amigos_____

Compañeros de trabajo_____

Otros_____

6. Indique el número de reservas de hospedaje que usted realizó durante los últimos 12 meses previos a la pandemia del Covid-19. Entre Febrero 2019 y Febrero 2020:

0 reservas_____

1 a 3 reservas_____

4 a 5 reservas_____

6 a 10 reservas_____

Más de 10 reservas_____

7. Indique el número de reservas de hospedaje que usted realizó durante los meses de la pandemia del Covid-19. Entre Marzo 2020 y Diciembre 2020:

0 reservas____ 1 a 3 reservas____ 4 a 5 reservas____

6 a 10 reservas____ Más de 10 reservas____

8. Escoja en la escala del 1 al 5 (1 bajo - 5 alto) el nivel de importancia en las prestaciones que usted considera obtener cuando utiliza plataformas digitales de hospedaje:

Facilidad para realizar una reserva

1 2 3 4 5

Flexibilidad para anular/modificar una reserva

1 2 3 4 5

Variedad en las opciones de hospedaje

1 2 3 4 5

Flexibilidad en el método para confirmar reserva

1 2 3 4 5

Acceso a promociones en hospedaje

1 2 3 4 5

Opción de leer y escribir reviews

1 2 3 4 5

9. ¿Cuántas noches considera usted que representa un hospedaje de larga estancia?

1 a 7 noches____

8 a 14 noches____

15 a 21 noches____

Más de 21 noches____

10. ¿Usted ha requerido realizar reservas de hospedaje de larga estancia?

Si__ No__

11. Escoja en la escala del 1 al 5 (1 bajo - 5 alto) el nivel de importancia que usted considera a las siguientes variables si tuviese que realizar una reserva de hospedaje de larga estancia:

Precio

1 2 3 4 5

Comentarios/Reviews

1 2 3 4 5

Seguridad

1 2 3 4 5

Servicio de limpieza

1 2 3 4 5

Servicio de desayuno

1 2 3 4 5

Bioseguridad

1 2 3 4 5

Servicio del Staff del establecimiento

1 2 3 4 5

Ubicación

1 2 3 4 5

Parqueo

1 2 3 4 5

Acceso a cocina

1 2 3 4 5

Admisión de mascotas

1 2 3 4 5

Gimnasio, Piscina

1 2 3 4 5

Servicio de restaurante

1 2 3 4 5

12. ¿Le gustaría poder a utilizar una plataforma digital especializada en reservas de hospedaje de larga estancia en la cual podría obtener beneficios en la tarifa y en los servicios de hospedaje?

Si__ No__

*Si su respuesta fue afirmativa, prosiga con la pregunta N° 13.

13. Señale cuál o cuáles de las siguientes opciones de servicios le gustaría poder contar en una plataforma de hospedaje de larga estancia:

Personalización de la habitación. (ítems, equipos y accesorios)___

Personalización del servicio de alimentación. (desayuno, almuerzo, cena)___

Personalización del servicio de transfer/transporte___

Sistema para poder realizar una oferta de precio a las tarifas de las reservas de hospedaje___

Sistema para calificar: atención del personal, limpieza, ubicación, etc___

Otra:_____

14. Señale en la escala del 1 al 5 (1 bajo – 5 alto) su preferencia de hospedaje para una larga estancia asumiendo que la tarifa entre las opciones de hospedaje tienen poca diferencia:

Hotel

1 2 3 4 5

Hostal

1 2 3 4 5

Hostería

1 2 3 4 5

Suite/Loft privado

1 2 3 4 5

Suite/Loft compartido

1 2 3 4 5

Departamento compartido

1 2 3 4 5

Departamento privado

1 2 3 4 5

15. ¿Estaría dispuesto a pagar una cuota anual por la afiliación a la plataforma para obtener más beneficios y servicios en las reservas de hospedaje?

Sí__ No__

16. Si su respuesta fue ‘‘Si’’ en la pregunta anterior, indique cuál sería el valor de la cuota que estaría dispuesto a pagar por la afiliación anual:

\$0 a \$20___

\$21 a \$40___

\$41 a \$60___

\$61 a \$100___

Más de \$100___

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 2

Grupo focal partners (oferentes de hospedaje)

Reunión realizada el 07/06/2021

Link web del video de respaldo: <https://youtu.be/4uPi1Qgcqk4>

Lista de participantes:

- Gustavo Lloret, administrador propietario de Casa Lloret Hostal (Cuenca). Contacto 0995378761.
- Juan Pablo Mojica, copropietario de Pepe’s House Hotel Boutique (Cuenca). Contacto 0962574000.
- David Sánchez administrador del Hotel Altura (Quito). Contacto 0986890429.
- Gabriel Aulestia, administrador propietario de Hacienda San Vicente (La Maná). Contacto 0998228921.
- Diego Aguilar Gerente de la empresa The secret garden hostel (Quito). Contacto 0986310538.
- Cinthya Vera propietaria de Manglar rojo agencia de viajes. (Guayaquil). Contacto 0999528609.

Reunión realizada el 08/06/2021

Link web del video de respaldo: https://youtu.be/q_ay6d77Pxo

Lista de participantes:

- Juan Pablo Mojica, copropietario de Pepe's House Hotel Boutique (Cuenca).
Contacto 0962574000.

Reunión realizada el 09/06/2021

Link web del video de respaldo: <https://youtu.be/PgGCQapNeKI>

Lista de participantes:

- David Ledesma administrador propietario del Hotel La Casona (Cuenca).
Contacto 0998831262.

Grupo focal usuarios (viajeros)

Reunión realizada el 09/06/2021

Link web del video de respaldo: <https://youtu.be/gWiP550u8IO>

Lista de participantes:

- Paola Tanquino empresa consultora Aristeia (Quito). Contacto 0998687624.
- Landy Estrella trabajadora independiente (Quito). Contacto 0990656553.
- Jean Arévalo empresa Sherwin Williams (Loja). Contacto 0987503098.
- Ana María Naranjo empresa Hacienda ganadera Santa Ana (Riobamba).
Contacto 0998792238.
- Máximo García empresa Telefónica (Quito). Contacto 0998903472.

Reunión realizada el 09/06/2021

Link web del video de respaldo: <https://youtu.be/Um5rEP5z4rA>

Lista de participantes:

- Marlon José Pérez diseñador de interiores y freelancer (Machala). Contacto
0962785828.
- Cristina Muñoz empresa Aristeia. (Quito). Contacto 0959832740.