



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Marketing

Nuevos modelos de negocio en el sector hotelero de tres y cuatro
estrellas en la ciudad de Cuenca: Caso Selina.

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero
en Marketing.

Nombre de Estudiante(s):

Aguirre Carpio Pablo Joaquín

Director:

Álvarez Valencia Juan Francisco Mg.

Cuenca - Ecuador

2022

Dedicatoria

Mi trabajo de titulación está dedicado a todos los emprendedores que tengan la confianza y el valor para crear negocios renovados en el país que impacten de manera positiva.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que han formado parte de mi proceso de formación profesional, a mi familia especialmente a mis padres, abuelos, hermanos y esposa, por todo el apoyo y paciencia, y a mis profesores que han ayudado a mi crecimiento personal y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
Introducción	1
CAPÍTULO I Análisis del Sector turístico de Cuenca	4
1.1 El negocio turístico	4
1.2 Agentes de la industria turística en Cuenca en los últimos 10 años	13
1.3 Principales variables de los modelos de negocio de la industria hotelera.	18
1.4 Definición y cálculo de la tasa de ocupación hotelera	23
1.5 Tendencias globales y nuevos modelos económicos en el mercado turístico de Cuenca	25
CAPÍTULO II Oferta y Demanda turística en Cuenca	29
2.1 Turistas nacionales y extranjeros	29
2.2 Comportamientos y percepciones de turistas nacionales y extranjeros	32
2.3 El turista que utiliza servicios hoteleros en Cuenca	40
2.4 Estimación de la demanda de turistas en la ciudad de Cuenca.	42
2.5 La oferta turística en la ciudad de Cuenca	46
2.6 Nuevos modelos económicos en el mercado turístico de Cuenca	53
CAPÍTULO III Selina, un nuevo modelo de negocio en Cuenca	56
3.1 Generalidades de la empresa	56
3.2 Análisis PESTEL de la empresa	58
3.2.1 Análisis político	58
3.2.2 Análisis económico	59
3.2.3 Análisis social	60
3.2.4 Análisis tecnológico	61
3.2.5 Análisis ecológico	62
3.2.6 Análisis legal	63
3.3 Análisis FODA de la empresa	66
3.4 Modelo de negocio de Selina	71
3.4.1 Oferta de Alojamiento	77
3.4.1.1 Habitaciones comunitarias, grandes, pequeñas y para mujeres	78
3.4.1.2 Habitaciones “Híbridas”	79
	iii

3.4.1.3 Habitaciones “Micro”	79
3.4.1.4 Habitaciones Estándar y Deluxe	79
3.4.1.5 Suites	80
3.4.2 Oferta de servicios complementarios:	80
3.4.2.1 Cowork	80
3.4.2.2 Alimentos y Bebidas	81
3.4.2.3 Tours y transporte	81
3.4.2.4 Bienestar (Wellness)	82
3.4.2.5 Eventos y música	82
3.5 Impacto de Selina en el sector turístico de Cuenca	82
3.6 Propuesta de nuevas estrategias de negocio para hoteles y hostales de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cuenca.	84
CAPÍTULO IV APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
Referencias bibliográficas	94

RESUMEN

Se realizó un análisis descriptivo del modelo de negocio del Hotel Selina con el propósito de formular estrategias comerciales y de marketing que contribuyan al incremento de la ocupación en hoteles de tres y cuatro estrellas en Cuenca. Se hizo un monitoreo de la ocupación hotelera y de las estrategias comerciales y de marketing que el Hotel Selina ejecutó en eventos específicos durante el 2020 y 2021, se utilizaron técnicas de encuestas, entrevistas estructuradas y observación de campo. Logrando evidenciar el incremento de la tasa de ocupación del establecimiento en función a las estrategias comerciales y de marketing que la empresa ejecutó durante este tiempo, lo cual podría influir positivamente en el incremento de la tasa de ocupación hotelera de estos establecimientos.

Palabras claves: Turismo; Hoteles; Alojamiento; Tasa de ocupación; Selina; Estrategias de Marketing.



Juan Francisco Álvarez Valencia

Pablo Joaquín Aguirre Carpio
0987198158
joacoaguirre@es.uazuay.edu.ec

ABSTRACT

RESUMEN

Se realizó un análisis descriptivo del modelo de negocio del Hotel Selina con el propósito de formular estrategias comerciales y de marketing que contribuyan al incremento de la ocupación en hoteles de tres y cuatro estrellas en Cuenca. Se hizo un monitoreo de la ocupación hotelera y de las estrategias comerciales y de marketing que el Hotel Selina ejecutó en eventos específicos durante el 2020 y 2021, se utilizaron técnicas de encuestas, entrevistas estructuradas y observación de campo. Logrando evidenciar el incremento de la tasa de ocupación del establecimiento en función a las estrategias comerciales y de marketing que la empresa ejecutó durante este tiempo, lo cual podría influir positivamente en el incremento de la tasa de ocupación hotelera de estos establecimientos.

Palabras claves: *hotelería, marketing, estrategia, software, tasa de ocupación.*

ABSTRACT

A descriptive analysis of the business model of Hotel Selina was conducted with the purpose of formulating commercial and marketing strategies that contribute to increase occupancy in three- and four-star hotels in Cuenca. A monitoring of hotel occupancy and the commercial and marketing strategies that Hotel Selina executed in specific events during 2020 and 2021 was carried out, using survey techniques, structured interviews and field observation. We were able to demonstrate the increase in the occupancy rate of the establishment based on the commercial and marketing strategies that the company executed during this time, which could positively influence the increase in the hotel occupancy rate of these establishments.

Key Words: *Hospitality, marketing, strategy, software, occupation rate.*



UNIVERSIDAD
AZUAY
Dpto. Idiomas

Firma digital revisor Unidad de Idiomas

Nombre y apellidos estudiante: Pablo Joaquín Aguirre Carpio
Código estudiante: ua062142
Número celular estudiante: 0987198158
Dirección correo estudiante: joacoaguirre@es.uazuay.edu.ec

Introducción

La actividad hotelera como una de las fuentes del área turística de Cuenca, apenas tiene sus primeras aristas en los años 60, con una visión completamente diferente a la que se mantiene en la actualidad, derivado principalmente por la falta de conocimiento en el manejo de esta área; sin embargo, es a partir de dicha época que comienza a evidenciarse la necesidad de la creación de casas de reposo, pequeños hoteles, hostales que en su mayoría eran improvisados por las mismas familias cuencanas dentro de sus viviendas en donde se improvisaban cuartos de habitación y se prestaba el servicio de alimentación para las personas que se encontraban de paso en la ciudad; para esto se consideraba a Cuenca como un punto de partida para la incursión a lugares denominados como turísticos para dicha época, esto ligado a la construcción y entrada en funcionamiento del Aeropuerto en Cuenca, y ciertos puntos de llegada mediante movilización terrestre. Lo que se mostraba como más común, era el que la ciudad era el punto de partida para visitar lugares, tales como: Ingapirca, Aguas Termales en Baños, Gualaceo, Chordeleg, entre otros; para lo cual, los turistas de ese entonces acudían a Cuenca, como punto intermedio y de descanso para poder acceder a dichos lugares, sin que para ese momento se considere a la ciudad en sí como un lugar turístico como lo es considerado en la actualidad (Ullauri Donoso, N, Andrade Ríos, M. A, Condor Bermeo, V, 2018).

Por el motivo expuesto, la ciudad de Cuenca desde el enfoque de su sector comercial, y este a su vez apegado hacia las áreas turísticas y hoteleras, las que nacen de forma tardía en contraposición a otros lugares del país; así como su crecimiento, el que no alcanza a presentar similares marcadores, como lo eran en ese entonces Guayaquil, Quito, Galápagos, entre otros; busca crear alternativas que puedan equilibrar la balanza, enfocándose entonces en fortalecer, restaurar, y preservar ciertos lugares, los que pudieren llegar a ser llamativos para los visitantes de la urbe, de los análisis realizados el flujo turístico se presentaba principalmente por la visita de personas de la Costa, quienes al ingresar en el periodo invernal de dicha región y por lo tanto al periodo de vacaciones, de acuerdo a el currículo escolar costeño, buscaban acceder a lugares en la región Sierra debido a que en dichos lugares el clima se goza de mejor clima (Ullauri Donoso, N, et. al, 2018); aprovechando este contexto, el sector turístico cuencano que se encontraba en su proceso de nacimiento, busca encontrar alternativas, por lo que se apuesta por lo que se reconoce como turismo religioso, en virtud de que la ciudad, mayormente en

su Centro Histórico, mantiene una gran presencia de Iglesias, las que poseen estructuras arquitectónicas de alto renombre y atractivo, como mayor regente la denominada Catedral Nueva, ubicada en pleno centro de la urbe (Aguilar- Méndez, M. C; 2010), sin que este sea evidentemente la única forma de turismo en la ciudad; creándose paquetes turísticos a modo de recomendaciones para los visitantes de que acudan a dichos lugares, con la intención de crear conocimientos históricos y entretenimiento; ante esto, se presenta la demanda de crear hoteles, hostales, o lugares de reposo, es así que, debido a esto, la actividad hotelera comienza a desarrollarse y establecerse principalmente en el Centro Histórico de la Ciudad.

En el año 1999, la ciudad de Cuenca y principalmente su Centro Histórico son declarados por la UNESCO como patrimonio cultural de la Humanidad, lo que conlleva un “boom” turístico, el que catapulta a la actividad turística y por lo tanto a la área hotelera; dicha declaratoria llama la atención no únicamente de turistas locales o nacionales, sino se comienza a presentar una gran afluencia de turistas extranjeros, los que acuden a la ciudad con la finalidad de poder conocer de primera mano los motivos por los que la UNESCO procede a otorgar tal reconocimiento (Kennedy T., A, 2007).

Con estos antecedentes, y toda vez de que en la actualidad el área hotelera cuencana se encuentra establecida, es que se expone la necesidad de crear y analizar nuevos modelos de negocios que puedan contribuir, frente a los modelos tradicionales que se presentan en la mayoría de negocios hoteleros, esto estrechamente ligado a la imperiosa necesidad de que el mercado hotelero cuencano se proyecte hacia un futuro en el que la implementación de herramientas y estrategias tecnológicas sea parte de dicha área comercial; por tal motivo se ha visto la necesidad de realizar este trabajo de investigación en el que se analiza la labor realizada en uno de los Hoteles de Cuenca, que se ha instaurado en la ciudad hace corto tiempo; esto es, el Hotel Selina, el que se presenta como un negocio hotelero de vanguardia, el que mantiene una cadena de hoteles alrededor de varios localidades a nivel nacional como internacional, estableciéndose como un negocio integral en el que no solamente se abarca la opción para sus usuarios de acceder a acomodaciones para su descanso, en momentos de ocio, sino también como un destino en el que se ofertan paquetes turísticos que involucran el conocimiento de la historia y localidades propias de cada lugar, en el caso en concreto de la ciudad de Cuenca, y la opción de acceder a ofertas como áreas de coworking, de entretenimiento, bienestar; y también, para brindar servicios en el área gastronómica, desde la comodidad de las instalaciones del Hotel.

El análisis a realizarse en esta investigación se basa en una descripción de monitoreos mantenidos en dos periodos durante tres meses, respecto a la tasa de ocupación del Hotel, con el fin de evaluar el impacto de distintos tipos de eventos en el mismo, para tal efecto se da la implementación del software “Winkshotel”, sistema de gestión de reservas que sirve como herramienta para monitorear la ocupación hotelera a través de reportes.

CAPÍTULO I Análisis del Sector turístico de Cuenca

1.1 El negocio turístico

Si bien se carece de mayores estudios o trabajos investigativos relacionados al sector turístico por lo prolijo y poco fundamentado de su nacimiento y desarrollo en la ciudad de Cuenca, tomando en cuenta que para indicadores de la evolución del turismo se tendría que apostar a una visión externa o global que permita entender de mejor manera como este se fue consolidando poco a poco primero en el país, para posteriormente pasar a las diferentes ciudades, entre estas, la ciudad de Cuenca. Frente al turismo en general, se cuenta que el mismo se ha podido desarrollar mediante tres etapas, lo que variará de país a país, teniendo más elementos históricos en Europa, abarcando eventos históricos trascendentales en la historia de la humanidad. Como primera etapa, se hace mención a la época preindustrial, la que se basa estrictamente en Europa, con las civilizaciones griegas y romanas, y el poderío de las mismas, en estas se tiene un turismo discreto que, para el momento no era reconocido ni mayormente considerado, principalmente porque para dicha época se estaba al frente de civilizaciones en las que el desplazamiento de personas se debía principalmente a asuntos bélicos con la finalidad de expansión de territorio. En la época de auge de la civilización griega como un hito importante que conllevó movilizaciones masivas con fines recreativos se tiene las primeras olimpiadas con sede en Atenas, capital de Grecia; pero a partir de la época en la que esta civilización comienza a perder su poderío, más que nada basado por la creciente influencia romana, se traslada la atención hacia Roma, en la que si se comienzan a ver los primeros indicios de turismo, generalmente caracterizado por la movilización entre pueblo y pueblo conquistado por el poder romano, en el que se basaba en asuntos políticos, y muy poco respecto a el conocimiento de la cultura romana, debido como ya se ha conocido como formas de control de territorialidad; para estas épocas, el encontrar dentro de un territorio a un foráneo, sin que este cumpla con alguna modalidad de comunicación o que obedezca a asuntos políticos, era considerado un peligro y atentado para la civilización. Continuando con lo que se constituye en esta etapa, se pasa a la época de la edad media, momento en el que se comienzan a consolidar los diferentes países de Europa, desapareciendo las civilizaciones antiguas; para la edad media se está al frente de un gran poder inquisidor, apegado estrictamente a la religión, mayormente la religión católica; de igual forma, para esta época se mantenían constantes batallas entre las sociedades, existiendo como ejemplo de una posible clase de turismo los procesos peregrinarios que se llevaban

a cabo con fines religiosos; y, es a partir de esta época que se comienzan a desarrollar las travesías náuticas que conllevaron el “descubrimiento de América” y la colonización de dicho lugar; es bien conocido que, a lo largo de este tiempo en América en general, diferentes fueron las sociedades que llegan a colonizar a las civilizaciones que ya existían en dicho continente, sentándose con esto las primeras raíces que conllevan la diferenciación o heterogeneidad que caracteriza al continente. (Khatchikian, M, 2000)

Las travesías de descubrimiento y colonización son unos de los primeros ejemplos de turismo; ya que, el motivo de estos viajes se daba justamente con la finalidad de que los países europeos que enviaban sus buques para llegar a conocer nuevas tierras, con la finalidad de colonizar y por lo tanto adherir estas localidades a su propio territorio, adquiriendo mayor poder frente al resto de sociedades. En estos viajes se buscaba conocer y conquistar estas nuevas localidades, situación que como se conoce no buscaba el respeto a las civilizaciones preexistentes de dichos lugares sino más bien, el adoctrinar a estas sociedades de acuerdo a las costumbres europeas, caracterizadas por la religión.

A continuación de esto y como punto cúspide esta primera etapa, se cuenta con dos eventos históricos que marcan cambios significativos en la sociedad; esto es, la revolución francesa y la revolución industrial. Históricamente se conoce que el resultado de que se hayan suscitado estas revoluciones obedece a la necesidad creciente de la sociedad de crear escenarios más equitativos dentro de la misma; estábamos frente a sociedades caracterizadas por completas desigualdades, el poder adquisitivo, económico, político y social lo mantenía el monarca y todo su entorno aristocrático, siendo ellos los únicos que podían acceder a lujos, como era considerado la movilización a otros sectores o sociedades, lo que podría justificarse levemente como turismo; frente a las necesidades de la sociedad, la que apenas tenía alimentos o medios de sustento que puedan otorgar márgenes de un estilo de vida normal; esto motivó a que se organicen sectores de la sociedad con la finalidad de protestar contra estos sistemas políticos; el resultado de la revolución francesa da lugar a uno de los hitos principales direccionado a reconocer derechos a todas las personas sin importar la condición de esta; situación que mejora la distribución de riqueza, derrocando algunas monarquías que se mantenían, y momento que dio lugar

a que, en América se den paso a las guerras civiles que dan lugar a la independencia y soberanía de estos países. (Khatchikian, M, et al., 2000)

Con la revolución industrial se marca el punto final a la primera etapa, en esta lo que se presenta es que, existe el reconocimiento de nuevos países independizados de las sociedades predominantes de Europa (Reino Unido, Francia, España, Alemania, Portugal entre otros), obedeciendo a la imperiosa necesidad que se mantenía en la necesidad de continuar con cambios, ahora más enfocados hacia el reconocimiento de sus derechos laborales y sociales; en esta época se da un cambio radical respecto a los accesos a trabajos, y nacen teorías políticas y sociales que buscan ampliar horizontes respecto al reconocimiento de derechos a los ciudadanos; esto enfocado hacia el turismo conlleva por primera vez el reconocimiento de la movilización de personas como una fuente económica de la que ciertos países podrían valerse como parte de modelos de movimientos de capital, por lo que se fomenta el traslado con la gran invención del ferrocarril o tren en ciertos países, pero este apegado directamente hacia el redireccionamiento de ciertos sectores de la sociedad en los que, lo que se buscaba eran mejores oportunidades de vida y mejoría de estatus económico.

Para la segunda etapa se está al frente de la denominada era moderna; en esta se presentan sucesos importantes para la sociedad pero que difícilmente pueden suceder. aportar al desarrollo del turismo; estamos al frente de la época en la que se vive las dos guerras mundiales, en las que el desplazamiento de personas se debía básicamente en buscar lugares seguros, alejados de los conflictos bélicos que tuvieron su mayor afectación en territorio europeo; durante la primera guerra mundial, guerra que ha sido descrita históricamente como una guerra de efectivas trincheras, existió gran destrucción de ciudades europeas, las que con posterioridad a la terminación de la guerra, quedaron en devastación, situación que para ese entonces, se consideraba extremadamente grave, sin tomar en consideración que, al presentarse la segunda guerra mundial, el nivel de destrucción marcó otro nivel de violencia y precedentes completamente dañinos y despiadados para la historia de la humanidad. Para la segunda guerra mundial, debido mayormente al que se conoce en la actualidad como Holocausto de los Judíos en Alemania, se da un éxodo por parte de gran número de la sociedad europea, la que pretende salir de su continente en miras de alejarse de la crueldad de la segunda guerra mundial. Es así que, existe

un gran porcentaje migratorio hacia América principalmente, debido a la imparcialidad con la que los países americanos se mantuvieron a lo largo de gran parte de la guerra, llegando al punto de que posterior a un ataque realizado por Japón a territorio estadounidense, lo que llevó a que Estados Unidos se involucre en la guerra, dándose lugar a la terminación de la misma poco tiempo después, esto es en el año 1949, dándose la victoria del bando de los aliados, derrocando a las dictaduras que se habían mantenido en el poder durante la guerra. (Khatchikian, M, et al., 2000)

Del relato que se realiza se podrá desprender que durante esta segunda etapa, poco o nada pudo haberse aportado al turismo a nivel internacional, pero se puede apostar a que el éxodo y los márgenes migratorios que se manejaban prolijamente para esta época, coadyuvar a que se presenten factores turísticos para ciertos países, los que asumieron estas olas migratorias, dándose la necesidad de crear lugares de alojamiento, descanso, recreación, alimentación para estos grupos de personas que generalmente llegaban en estados de extrema necesidad y pobreza; por lo que estos alojamientos a los que se hace referencia se daban desde enfoques mayormente humanitarios.

Al concluirse la segunda guerra mundial, se da inicio a esta tercera etapa, en la que realmente se observa el nacimiento y crecimiento del turismo como se lo conoce actualmente; es en año 1950 que a nivel mundial, para los países que no habían sido completamente devastados por la guerra, que se comienza a incentivar el turismo; como principal ejemplo se cuenta las acciones dirigidas por Estados Unidos exhortando al mundo entero a que puedan acceder al país para conocer su propia diversidad; esto fue imitado por otros países europeos los que buscaban restablecerse y buscar una reactivación económica que pudiere llegar a contrarrestar la devastación económica ocasionada por la guerra; es así que, intentando mantener vestigios de lo sucedido en la guerra, ciertos lugares son mantenidos de forma intacta, con una doble finalidad, pero que se apega a ciertas formas de turismo; por un lado, como vestigios de las atrocidades de la guerra, en especial en Alemania, la que con posterioridad a la guerra, y al haber sido declarado el gran perdedor de la misma, siendo el país más afectado por este hecho, encontró la opción de mantener intacto los lugares en los que se dio los hacinamientos de judíos y evidenciando los horrores que estos vivieron por culpa de las políticas nazistas que destrozaron a dicho país; al dejarse intacto a ciertos campos de concentración, llamo la atención

de muchos viajeros, los que finalmente con la terminación de la guerra vieron la oportunidad de viajar de donde segura, para conocer lo que para ese momento, ya era una historia muy dura y cruda de la humanidad; y por otro lado, se incentiva el desplazamiento de viajeros hacia sectores no afectados en sus infraestructuras por la guerra, pero si en su ámbito económico por el bloqueo comercial internacional; es así que, se desprende que, existe un gran desplazamiento de europeos y asiáticos hacia América, alejándose de esta forma de la realidad que tuvieron que aguantar durante los años de la guerra. (Khatchikian, M, et al., 2000)

Como se ha hecho mención para 1950 se evidencian los primeros hitos de turismo, siendo beneficiado de esto los países americanos, pese a que para dichas épocas poca o nula era la estabilidad política y económica de ciertos países, especialmente los países latinoamericanos, como Ecuador, el que para estos momentos habría tenido su propia historia, basada en constantes desequilibrios políticos y sociales; lo que lo exhibía al mundo como un país inestable y sin mucho potencial; sin embargo, con el paso del tiempo se van abriendo caminos, los que han sido aprovechados en mayor o menor medida dependiendo del rango de tiempo, la situación social y política interna, y el creciente interés por parte de la sociedad mundial respecto al conocimiento histórico y ambiental de cada país. Ecuador, pese a ser un país pequeño mantiene una amplia diversidad tanto social como ambiental, lo que lo hace un país muy apetecido por los viajeros internacionales; y con el avance social se ha mantenido incentivos para el turismo local.

Ante lo detallado y observándose cada una de las etapas a las que se ha hecho mención en general respecto a la historia del turismo a nivel mundial, y cómo esto influye en el Ecuador, como en todos los países del mundo, podemos acercarnos hacia el nacimiento del turismo en la ciudad de Cuenca, y como se ha demostrado el análisis de esto involucra el acudir a la historia de la ciudad; tenemos por lo tanto que, desde su independencia Cuenca ha sido una ciudad que ha mantenido la arquitectura y grandes costumbres españolas, derivadas de la época colonial y de la conquista; es así que, dentro de lo que se ha considerado como la Cuenca Antigua, extendido en lo que se reconoce como el Centro Histórico, encontramos que el posicionamiento y direccionalidad de sus calles mantienen ese enfoque español, en forma de cuadrícula que funciona en beneficio de un adecuado sentido de ubicación y orientación para los foráneos en la ciudad; a más de esto y como su punto más

importante se cuenta con la amplia presencia de iglesias, esto estrechamente vinculado a épocas de la edad media y sus posteriores aristas que fueron incorporadas en la ciudad por parte de sus conquistadores, mayormente españoles que obedecían a la monarquía de dicha época, la que se encontraba ligada directamente con la iglesia católica, estas iglesias por su elemento histórico se asemejan a la arquitectura europea, las que adornan la ornamenta de la ciudad acompañada de una sociedad que para épocas de la Cuenca antigua era mayormente católica, por lo que la afluencia de personas en dichos lugares eran muy comunes, debido a la fe de los feligreses cuencanos.

Las viviendas en la Cuenca antigua mantenían de igual forma las costumbres europeas coloniales, las que básicamente se presentaban como caseríos, en las que se mantenían viviendas de amplia extensión derivado de la necesidad de cada familia, ya que la costumbre se apegaba a que todos los miembros de la familia se mantengan en dicho domicilio, motivo por el cual, en dichos lugares se encontraban múltiples habitaciones; demográficamente se acostumbraba que en dichos lugares vivían los abuelos como ejes principales de la familia, y los hijos de estos con sus respectivas familias, en aquellas épocas era común que cada familia mantenga un alto número de descendencia a cualquier nivel, siendo común encontrar que, sean 5 hasta 14 o más hijos, y estos a su vez dejar igual número de descendencia, y a más de esto, los caseríos mantenían una vista exterior con amplias ventanales y balcones que generalmente estaban adornados por hermosas flores, que adornaban y daban luz a la ciudad; en su interior las viviendas contaban con un patio delantero a la entrada, en la que se podía dirigir hacia las diferentes habitaciones de las viviendas que, como se ha mencionado eran varios y de amplios espacios, continuando con un traspatio, lugar en el que generalmente podía encontrarse las huertas de donde los habitantes sacaban alguna parte de su alimentación; ambos lugares extensos y con buena luminosidad, acompañado de la presencia de familias numerosas que habitaban en dichos lugares acompañados de lo que era considerado la servidumbre de cada familia aristocrática común de la ciudad. Es justamente estas estructuras lo que dieron lugar a los primeros casos de hospitalidad dentro de dichas viviendas en Cuenca (Vintimilla, J.C, 1976).

Como fue expuesto en el acápite anterior, las primeras manifestaciones de lo que puede reconocerse como turismo en la ciudad de Cuenca se da a partir de la época

de 1960, con diez años de retraso frente a lo conocido a nivel mundial, e inclusive en comparación con otras ciudades del país que sí mantuvieron un avance equitativo con la sociedad mundial, como por ejemplo la ciudad de Guayaquil, la que se conocía como el mayor punto de acceso al país por medios marítimos, y en la que se concentraba gran parte de su economía, y también la propia capital del país, Quito la que mantiene parecidos escenarios que la ciudad de Cuenca, de acuerdo a su distribución en su parte central o colonial, y respecto al clima, al ser ambas ciudades ubicadas en la Cordillera de los Andes, conjunto de montañas que constituye el sector sierra del país; este reconocimiento del turismo fue derivado básicamente de la atención que el sector comercial y económico, el que comienza a exhibir a las actividades turísticas como medidas para activación económica, principalmente encaminada hacia los lugares que comenzaron a ser reconocidos como parte de los vestigios históricos de la región y sus comunidades, sin que en esto, en la ciudad se reconozca la presencia de dichos lugares para estas épocas; es así que, la ciudad se torna en aquel destino en el que los viajeros descansaban y cobraban fuerzas en los caseríos o pensiones que se habían improvisado por las familias cuencanas, para acudir a otros lugares en donde la historia y costumbres de las comunidades eran el atractivo turístico principal, iniciando con un tipo de turismo así pues se tenía las ruinas de Ingapirca ubicados a una distancia considerable de la ciudad de Cuenca, en la vecina provincia del Cañar, complejo arqueológico en el que se refleja algo de la vida de los Incas, referente a su arquitectura y rescatando varios elementos de sus costumbres y rituales religiosos de este grupo étnico, también se tenía a la ciudad de Cuenca como punto intermedio para acceder a provincias orientales como Morona Santiago y Zamora Chinchipe, en las que existen varios lugares que se presentan hasta la actualidad como atractivos turísticos encaminados hacia la aventura, el contacto con la naturaleza, inclusive, aunque no característico de esta época, el contacto con las tribus aborígenes de dichos lugares; es así que, en la antigua Cuenca se comenzaron a crear lugares como casas de reposo, inicialmente se tenía a: Pensión Norte, Hostal San Francisco, Pensión Azuay, Gran Hotel, entre otros; los que básicamente comprenden en lugares adecuados para aquellas personas que se encontraban de paso por la ciudad, incluidos en las propias viviendas de las familias cuencanas, para con el tiempo ser adecuados como lugares ya independientes; se puede entrever por lo tanto que las primeras clases de turismo que fueron incorporados en la ciudad de Cuenca se apegan a turismo históricos y religiosos.

Para los años ochenta se contaba ya con algunos hoteles que inclusive funcionan hasta la actualidad como lo son: Hotel El Conquistador, Hotel Crespo, Hotel Inca Real; momento en el que también comienza a optarse por casas de reposo, hostales, hoteles a las afueras de la ciudad, para aquellos turistas que acudían a otros lugares como Chordeleg, Gualaceo, Paute, Sigsig, o localidades turísticas en otras provincias; esto igualmente ligado al crecimiento territorial de la ciudad, la que comienza a expandirse de forma acelerada frente a otras ciudades del país, llegando a ser Cuenca considerada como la tercera ciudad del Ecuador, adquiriendo sus primeros reconocimientos frente al resto de ciudades del país, es así que, para esta época se comienza a hablar de Cuenca como una ciudad culta, y en cuya arquitectura y sociedad se caracterizaba el conocimiento de la historia del país y en la que se denominaba que, el proceder y actitud de sus habitantes llamaba la atención debido a su educación y cordialidad, lo que evidentemente se mostraba como ideal para los turistas. (Aguilar Méndez, M. C, et al, 2010).

Sin lugar a dudas, al hablar de la Declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad, debe entenderse como un punto que marca el antes y después en el ámbito turístico cuencano, para lo cual deberá tomarse en cuenta que, inicialmente para el año 1982 el centro histórico de la ciudad de Cuenca fue declarado como Patrimonio Cultural del Estado Ecuatoriano, en el que a nivel nacional se le brinda un reconocimiento, en el que se toma en consideración justamente el ambiente colonial de la ciudad, su arquitectura, a sus personas, familias y sus costumbres; pero no es sino hasta el 1 de diciembre de 1999 que la UNESCO declara a la ciudad de Cuenca como Patrimonio Cultural de la Humanidad, esto es, se le otorga un reconocimiento internacional a la ciudad, la que de forma inmediata pone en la lupa internacional a la ciudad, reconocimiento encaminado hacia exhortar a la sociedad a conocer la ciudad, la que para dicho momento comienza ya a mostrar fuertes potenciales, tanto en el ámbito histórico, arquitectónico, religioso y también gastronómico. (Escudero, L, 2014).

Esta declaración atribuyó un impacto extremadamente positivo y favorecedor para la ciudad, la que pasó a ser el atractivo principal, orientándose no solamente a viajeros nacionales, quienes por diversos motivos acudían y acuden hasta la actualidad a la ciudad, sino mayormente a viajeros extranjeros, los que equivalen al mayor rubro de aportación que brinda el turismo a la economía de la ciudad; pero la pregunta que se

presenta es ¿Qué realmente constituye dicha declaratoria?, pues evidentemente un reconocimiento que coadyuva a incorporar a la ciudad de Cuenca dentro de propagandas turísticas a nivel internacional, es así que, se ha vuelto frecuente la presentación de fotografías de distintas partes del Centro Histórico de la ciudad en postales impresas y digitales. Inicialmente para la época de la declaratoria, el boom tecnológico se encontraba recién en vías de desarrollo por lo que, se vendían en la mayoría de tiendas de souvenirs o artesanías, no solamente en la ciudad, sino a nivel del país, e inclusive en otros países en donde fotos de lugares como el Parque Calderón, la Plaza de las Flores, el Barranco, entre otros, eran expuestas en dichas postales como publicidad del gran reconocimiento al que se había hecho acreedora la ciudad (Escudero L, et al, 2010).

Sin embargo, dicha declaratoria involucra una condición, esta es que, la preservación de la infraestructura documentada en el proceso de la declaración debe ser respetada al máximo, buscando el mantener el atractivo colonial que sirvió de respaldo para la condecoración; ante esto, se han presentado algunas posturas como la del autor Honorato Carvallo Cordero (2014), el que en su publicación “Algunas reflexiones sobre Cuenca, Patrimonio Cultural de la Humanidad” realiza una crítica a los cambios que se han dado a lo largo de los años en las viviendas del Centro Histórico, lo que expone el autor pone en riesgo que la UNESCO retire la condecoración a la ciudad, refiriendo que en miras de perpetuar el turismo en la zona, deberían mantenerse las viviendas en estadios anteriores, indicando inclusive que al ser potestad administrativa del GAD Municipal, dichas casas deberían ser declaradas de utilidad pública, para ser utilizadas para fines de turismo cultural; ante lo que queda incluir que, el Municipio de Cuenca mantiene todo un Departamento encargado de la preservación y cuidado de la infraestructura del Centro Histórico, denominada Dirección Áreas Históricas y Patrimoniales (Ilustre Municipalidad de Cuenca, 2022), a más de esto en estudios realizados se ha podido evidenciar que se encuentran en ejecución una gran cantidad de planes de acción, entre estos se tiene, bajo la premisa de promocionar el sector turístico, la creación de una Fundación Municipal de Turismo, así como la implementación de planes de trabajo cuya finalidad es la conservación y cuidado del Centro Histórico de la ciudad, en el que como ya se ha manifestado se busca el cumplir con los lineamientos de la UNESCO (Cabrera- Jara, N, 2020).

1.2 Agentes de la industria turística en Cuenca en los últimos 10 años

Desde los tiempos de la condecoración de la Ciudad hasta la actualidad mucho ha cambiado, lo que ha obligado a los agentes turísticos a acomodarse a nuevas realidades y modalidades de turismo que se han venido generando. Es así que, conceptos como agroturismo, ecoturismo, turismo experiencial, turismo de aventura, turismo científico, etc., han comenzado a ser implementados en la ciudad y sus lugares aledaños, con la intención de que el sector turístico como una rama importante de la economía de la ciudad no llegare a decaer, esto a mas de que se siga manteniendo el turismo histórico y religioso que caracterizo a la ciudad desde sus inicios dentro del mercado turístico. Es por tanto que, al hablar de ecoturismo, entendiendo este como aquel turismo en el que se busca la preservación y mayor respeto a la naturaleza de la localidad que se visita, la misma que generalmente involucra grandes grupos de personas (Rodríguez- Pulgarín, E.A, 2011); esta modalidad ha comenzado a fomentarse en los cantones aledaños a la ciudad, como son: Paute, Gualaceo, Sigsig, Chordeleg; con la presencia de Hostales u Hoteles que desde el stock de sus servicios ofrecen un acompañamiento total a los turistas, brindando un abordaje completo, con la finalidad de que el turista se sienta cómodo y seguro en todo momento.

Dentro de esta perspectiva para un mejor desarrollo del tema se tendrá que considerar los diferentes tipos de turismo que existen, que son aplicados a nivel global, este turismo hace relación al amplio espectro de tipos de turismo que se manejan, los que de forma prolija se mencionan a continuación, siendo tema de estudio con más amplitud en capítulos siguientes; sin embargo, se ha mencionado que gran parte de los primeros indicios de turismo se van apegados a lo que se reconoce como turismo histórico el que se compone por el interés por parte del turista por conocer lugares e historias en las que factores de la historia de la localidad son el interés principal, aspectos históricos que pueden involucrar varios aspectos, como la diferenciación de las épocas y cómo estas van dejando vestigios en la localidad, también apegado a factores de costumbres de la propia sociedad, lo que es claramente reconocido en la ciudad de Cuenca, la que mantiene varios ejemplos de esto, como son: la celebración del conocido Corpus Cristi, las costumbres que se mantienen en las fiestas de independencia de la sociedad, la celebración solemne de la Semana Santa, el carnaval, así como también las costumbres en época de navidad y fin de año, eventos que llaman mucho la atención de los turistas. Ligado a lo expuesto, se cuenta con el turismo religioso, siendo este considerado como muy

importante para la ciudad, por sus propios festividades que están vinculados a celebraciones religiosas, y la amplia infraestructura en Iglesias, como ejemplo de esto, se cuenta con el gran reconocimiento que cuenta la Catedral de la Inmaculada o conocido como Catedral Nueva, la que se encuentra en pleno parque central de la ciudad, la que en su estructura mantiene cierta semejanza a la tan conocida y cotizada Iglesia de Notre Dame. Como siguiente concepto de turismo se cuenta con el turismo gastronómico, la gastronomía cuencana se caracteriza por llamar la atención tanto de turistas locales como internacionales, lo que no se centra del todo en la ciudad, sino a sus cantones aledaños; tenemos por la tanto el cuy y su preparación especial en el sector de San Joaquín, el hornado y fritada en los diferentes mercados; y aquellos platos típicos de ciertas festividades como son el “mote pata” en los días de celebración del Carnaval, y la “fanescas” como plato típico en la celebración de Viernes Santo.

Existiendo a más de esto, otros tipos de turismo en los que la experiencia del turista es el primer atractivo, así pues el turismo de aventura en ciertos sectores de la ciudad y sus cantones aledaños; ciertos tipos de turismo en lo que se le incluye al turista en asuntos propios de la cultura cuencana, pero basada en factores ancestrales; teniendo por un lado, los basados en la experiencia del turista, como por ejemplo: los servicios turísticos que se ofertan en el parque nacional Cajas, en el que se brinda la oportunidad al turista de mantener contacto directo con la naturaleza del sector, siendo el parque nacional una zona protegida caracterizada por un clima frío, debido a la altitud a la que se encuentra, y dentro de esta experiencia se da la opción a los turistas de acudir al Santuario de la Virgen en el parque, lugar en el que se ha contado la historia de que, a una feligresa religiosa cuencana se le “apareció la Virgen María” para indicarle que dicho lugar era sagrada; las historias respecto a esta historia mantuvo y mantiene altos niveles de credibilidad entre los propios cuencanos y de turistas que se han familiarizado por la historia. A más de esto, en ciertos sectores de la ciudad, especialmente en sus zonas rurales se cuenta con lugares que llaman la atención de los aventureros, dando la opción a los turistas de practicar deportes extremos; entre otros.

Referente a la declaratorio de patrimonio cultural se han dado elementos que favorecen al turismo de la ciudad como es la obligatoriedad que se da en el turismo respecto a la aplicación de tecnologías, siendo esto un tema de gran interés y cuya

investigación se encontraría en la cúspide de las necesidades referente a la actividad turística de la ciudad; actualmente se vive en una era en la que la utilización, explotación y manejo de canales tecnológicos y digitales son primordiales, en el que el sector turístico se ha visto envuelto, en virtud de que dicho acceso a la tecnología simplifica la necesidad de que la ciudad de Cuenca sea puesta de forma inmediata y efectiva en el mercado internacional turístico; ahora el acceso a los servicios turísticos y por lo tanto hoteleros se encuentra a un “click” de distancia, mediante la presencia de softwares o plataformas en las que, a modo de listado, se brinda toda la publicidad necesaria.

Estas herramientas tecnológicas involucran un avance grande para el sector turístico de la ciudad, la que encuentra sus retos en mantenerse en la vanguardia de la tecnología que en el mundo entero se oferta. En un estudio realizado en el año 2016, se expuso que a nivel del Ecuador, debido al avance tecnológico y la gran afluencia de turistas internacionales, reflejaron un incremento de hasta el 48,7% para el sector turístico en general (GIER, 2016), en el que la ciudad de Cuenca ocupa un espacio especial debido al gran interés que se ha presentado por extranjeros, mayormente personas jubiladas, de la tercera edad, quienes encuentran en Cuenca un lugar en el que pueden disfrutar de su vida de una forma más tranquila, frente al caos que las grandes ciudades del mundo presentan. A más de esto, en el mismo estudio realizado por el Grupo de Investigación en Economía Regional (GIER et. al, 2016) se presentan otros indicadores que evidencian una predisposición positiva para el turismo cuencano, entre otros se tiene que muchos de los turistas que acuden a la ciudad lo hacen por su clima (36%), también se maneja una tasa del 18% respecto a los turistas que acuden por turismo cultural, entre estos se incluye al turismo gastronómico, religioso, ecoturismo y agroturismo que se practica en el área.

El mantenimiento de los porcentajes presentados en dicho estudio con corte al año 2016, se basa principalmente en que en la ciudad se ha prestado gran interés respecto a los avances tecnológicos, explicado en el desarrollo de los softwares que permiten a los turistas reservar vuelos, tickets para movilización vía terrestre, así como acceder a opciones de hospedajes, en los que se incluyen a los Hoteles que en la actualidad funcionan en la ciudad de Cuenca; manteniéndose algunos tradicionales como lo son: Hotel Inca Real, Hotel El Conquistador, Hotel Oro Verde,

etc., pero también brindando la posibilidad a nuevas opciones, como lo es el caso de estudio de este trabajo investigativo, Hotel Selina.

Dentro de los avances en el sector turístico de la ciudad, digno de mencionar y realizar un breve análisis tenemos a “Airbnb”, aplicación que tuvo su origen en el año 2008 (Gibbs, C, Guttentag, D, Gretzel, U, Morton, J & Goodwill, A, 2017), pero que no es sino hace pocos años que comenzó a ser implementado en la ciudad de Cuenca, siendo ampliamente utilizado en la actualidad, siendo considerada una de las aplicaciones de acceso a acomodaciones temporales más utilizado alrededor de todo el mundo; esta funciona, mediante publicaciones a las que las personas pueden tener acceso, respecto a la localidad y sector al que desean acceder, así como respecto a los rangos de precios que sean de su interés; en esta aplicación no solamente se encuentra a hoteles, hosterías, sino a viviendas que por temas económicos son ofertados en dicha aplicación para ser habitadas por temporadas, días, inclusive como lugares en los que los viajeros dejan únicamente sus equipajes para poder continuar con sus travesías, sin que exista inconvenientes de por medio. La utilización de “Airbnb” respecto al caso Selina es de suma importancia, en virtud de que las ofertas de ciertos paquetes turísticos se realizan por dicha plataforma a más de otras herramientas tecnológicas como la propia plataforma digital “Winks”, en la que se busca que mediante el uso de softwares se pueda acceder a los diferentes servicios turísticos que se ofertan.

El revés que en la actualidad ha sufrido la actividad turística se da por la situación mundial que hasta la fecha se presenta, esto es, la pandemia mundial derivado por el Sars- Cov- 19, el que en el Ecuador golpea a su sociedad y economía en marzo del 2020, en el que, dando cumplimiento a las indicaciones dadas por la Organización Mundial de la Salud, se opta por un periodo de aislamiento obligatorio, en el que gran parte de la economía se ve paralizada, y en el caso del turismo y sus derivados en su totalidad, al restringirse la movilidad a nivel internacional, cerrándose y cancelando todas las operaciones a nivel internacional, en miras de contener el avance agresivo y altamente progresivo del virus a todos los países del mundo; situación que se mantuvo durante varios meses en el año 2020, y que prolongó a inconvenientes en los años consiguientes pese al otorgamiento por parte de los diferentes gobiernos de bandera verde de poder aperturar sus actividades. Pese a esto, el descenso en los indicadores turísticos se mantiene o van incrementando muy lentamente a nivel mundial, ya que la situación económica mundial ha demostrado

ser precaria, lo que afecta a un negocio caracterizado por la necesidad de movimientos de capitales frente a la oferta y demanda de servicios, tipos de turistas y del turismo al que desean acceder, desde la discrecionalidad activación turística, en estudios realizados por entidades internacionales se ha evidenciado que la activación y crecimiento de la actividad turística actual frente a la etapa pre pandemia todavía evidencia el golpe económico que en todo el mundo se ha sufrido.. (OMT, 2022).

La pandemia derivada por el COVID 19 llegó a afectar en un 90% de la actividad turística, siendo catalogado por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021) como: “el peor año de la historia del turismo y un retroceso de casi 30 años”, el que sin exageración alguna se justifica, el cierre de aeropuertos, puertos marítimos, en definitiva, el cierre de las fronteras de los países; y como sucedió al interior del país, el cierre de entre sus provincias, acarreó consecuencias devastadoras para la actividad turística, lo que se evidencio en que muchos de los negocios de alojamiento o que brindaban otros tipos de actividad turística tengan que cerrar sus puertas debido a la crisis económica que se catapultó por la pandemia.

Para entender de mejor manera este episodio que se da en el transcurso del análisis histórico de la actividad turística, nuevamente debemos apegarnos a hechos históricos y socioculturales, que no solo involucran a la ciudad sino al país entero; la realidad política del país debido a un manejo inestable y excesivo por el régimen político precedido por el ex Presidente Rafael Correa, ocasiono que si bien existan factores favorables respecto a la publicidad turística ecuatoriana, mediante campañas publicitarias manejadas por el Ministerio de Turismo, mediante videos publicitarios como “All you need is Ecuador”,(Diario El País, 2015) el que fue publicitado como propaganda de un evento multitudinario en Estados Unidos como fue el “Super Bowl”, el que se mostró como una táctica publicitaria que tuvo sus adeptos y contradictores; el asunto se basaba en que si bien, se estaba invirtiendo en asuntos turísticos para el país, todas estas obras derivan de contratos en los que los sobrepagos se encontraban a la orden del día, durante el tiempo del correísmo, el Ecuador frente a la lupa internacional había ganado varios contradictores, creándose desconfianza frente a los ciudadanos de otros países, y a su vez, de forma interna, creándose escenarios de disconformidad entre los propios ecuatorianos. Posterior a esta campaña, para abril del 2016 el país sufre un desastre natural sin

precedentes, como lo fue el terremoto, el que azotó grandes zonas consideradas altamente turísticas, como lo son la provincia de Manabí y Esmeraldas; en ambas provincias se cuenta con playas que gozan de gran atractivo turístico, lugares que fueron devastados por este desastre natural; situación que afectó no solamente la economía de estos lugares, sino a nivel nacional; al darse el cambio de gobierno de Rafael Correa, al ex Presidente Lenin Moreno, el que políticamente mantenía una misma línea, y tras el revés dado por el presidente Moreno, con la ruptura del correísmo, se vuelve más evidente todos los actos de corrupción que se habían dado en dicha época, lo que afecta aún más la imagen internacional del país; es así que, el Presidente Moreno para ese momento, indica a la ciudadanía que la economía del país estaba colapsado; pese a esto, se continúa apostando por el turismo del país, el que poco a poco se había rehabilitado en sus zonas costeras afectadas por el terremoto; y se lanza una nueva campaña publicitaria “Ecuador es la línea que une a los cuatro mundos” (MINTUR, 2019), el que sirvió para mejorar la imagen internacional del país, pero existía una creciente tensión entre los ciudadanos, lo que se evidenciaba en un gran crecimiento de tasas de desempleo, subempleo y delincuencia en el país. Llegando así, al año 2020 en el que se desata la pandemia, lo que llega entre una ya evidente crisis económica en Ecuador y la que se ve exacerbada por el cierre de los negocios, el aislamiento y la incertidumbre respecto a cómo se iba a presentar la reactivación económica. A esto se suma, que durante la pandemia se han presentado varios escenarios en los que el virus ha presentado mutaciones que han conllevado etapas de inestabilidad aún más grande respecto a lo que pudiere presentarse en un futuro. La verdad es que, pese a que se ha pretendido exponer que los alcances de la pandemia ya han alcanzado sus más altos niveles, es un asunto de completa inseguridad.

1.3 Principales variables de los modelos de negocio de la industria hotelera.

Al hablar de la definición de modelo de negocio, de forma explícita se ha detallado cuáles son los segmentos o variables principales y generales, las que se definen en el estudio de los clientes, de la oferta, de la infraestructura y la viabilidad económica.

Estos segmentos apegados a la industria hotelera tienen mucho cabida e importancia ya que, es a partir del análisis de cada uno de ellos que pueden desarrollarse los

modelos de negocio que son aplicables para esta industria. Con el estudio de los clientes, esto es, la determinación del grupo poblacional al que se busca acceder para que se presenten como potenciales consumidores de los servicios que se ofertan, se pueden desarrollar estrategias de marketing, siendo estas hasta de cierto punto de vista como primordiales, pero que vienen del estudio de mercadeo correspondientes, como por ejemplo: el acceso a que la presentación de los servicios del Hotel puedan ser accedidos por los clientes en diferentes idiomas, con esto se amplía el stock de clientes desde un punto de vista internacionalizado.

En acápite anteriores se ha hecho mención de forma explícita de lo que corresponde al ciclo oferta- demanda en la industria hotelera, y al determinarse a este como un segmento primordial de análisis se corrobora dicha importancia. La oferta o en palabras sencillas, la presentación de los servicios que brinda un negocio es básico; el listado de productos para la industria hotelera se ha extendido a lo largo de los años, mediante el estudio de las necesidades de los clientes, en esto se cuenta que no solamente los hoteles en particular, se presentan como lugares de reposo o alojamiento, sino que estos han incluido otras opciones, como son: el mantener diferentes restaurantes, bares, discotecas, piscinas dentro del propio Hotel brindando opciones de recreación y esparcimiento a sus clientes; también en la mayoría de hoteles se cuenta con servicios en los que el propio hotel brinda actividades turísticas como parte de su paquete comercial, mediante la realización de excursiones, caminatas, visitas a museos, entre otros; esta diversidad de productos favorecen los indicadores de oferta de cada hotel, en virtud de que lo que muchas veces el turista busca son formas de simplificar sus viajes y su comodidad.

Como tercer segmento se tiene a la infraestructura, evidentemente que el análisis de la infraestructura y patrimonio del Hotel corresponde un factor determinante para definir las estrategias financieras y de mercadeo; es así que, se presentan diferentes escenarios económicamente si es que el negocio cuenta o no con la propiedad de la infraestructura en la que funciona el negocio, y, de ser así, si existe o no una deuda al respecto. El análisis de la estructura dependerá mucho de estos factores, ya que al contarse con la propiedad del lugar físico en el que funciona el negocio ayuda increíblemente al hablar de estabilidad y longevidad del negocio, pues se cuenta con la certeza de que, respecto a la infraestructura, se cuenta con un lugar específico. Ahora frente al análisis de que la infraestructura, tomando únicamente desde el lado

de la propiedad, sea determinada por medio de Contratos de Arrendamiento, en estos casos, no es que del estudio que se realice se determine dicho factor como negativo, pero conlleva un gasto mensual que debe ser cubierto, y adicionalmente la obvia opción de que pueda darse por terminado el contrato entre las partes.

De todas formas, dentro del análisis de infraestructura, existen otros análisis que se consideran como primordiales, y es justamente la lista de bienes, el estudio del lugar de acuerdo a estrategias de localización del hotel, siendo estos también incluidos en el análisis de la infraestructura.

Como cuarta variable, se tiene el análisis a realizarse respecto a la viabilidad económica, esta se basa en indicadores financieros principalmente, las determinadas ratios, referente a las cuales puede obtenerse los porcentajes respectivos, los que serán, hasta cierto punto determinantes para el manejo de negocio. En el análisis de la viabilidad económica se tomará en cuenta indicadores como los activos y pasivos del negocio, su patrimonio neto, el negocio en sí, como este va a ser manejado, referente a los diferentes modelos de negocios, el análisis de los servicios que se van a ofertar y cómo estos pueden ser comercializados, por lo que también se cuenta con análisis de redes de mercadeo y estrategia de marketing; y también el análisis del manejo del negocio de forma interna, respecto al manejo del personal que llegare a laborar en la empresa, así como el cumplimiento de cada uno de los requerimientos gubernamentales para el efectivo funcionamiento del negocio (Gilbert, M, 2014).

En el negocio hotelero se manejan a más de estas principales variables, otros indicadores clave de rendimiento o KPI (Key performance indicator), estos son valores medibles que nos indica el rendimiento de una organización o empresa en función a los objetivos establecidos. Un KPI nos demuestra la manera de alcanzar los objetivos utilizando el procesamiento de datos con el fin de verificar el rendimiento de un área concreta de las operaciones del hotel o del establecimiento en su conjunto y de esa manera obtener información oportuna que ayude a la toma de decisiones de directores y propietarios de hoteles. Los KPI están presentes en todas las áreas del negocio hotelero, desde procesos amplios de marketing, operaciones o finanzas o procesos más específicos como el trabajo en la recepción. Los KPI más utilizados en la industria hotelera son:

- Ingresos por habitación disponible (Revenue per available room - RevPAR), hace referencia por su traducción al español al ingreso medio que podría llegar a obtener un hotel por habitación disponible. Su manera de calcular es dividiendo los ingresos obtenidos en un periodo de tiempo determinado para el número total de habitaciones disponibles en el establecimiento.

$$RevPAR = \frac{\text{Ingresos totales por noche}}{\text{Habitaciones disponibles}}$$

- Tarifa diaria promedio (Average daily rate - ADR): Esta métrica nos indica la tarifa promedio por cada habitación ocupada, excluyendo las habitaciones desocupadas para evitar cifras poco representativas. Con este KPI se puede examinar la tarifa media por cada habitación ocupada de un establecimiento en un período de tiempo determinado, siendo una métrica muy importante desde el punto de vista financiero y también de marketing durante la previsión de precios su administración durante las temporadas altas y bajas de los destinos turísticos. Esta métrica se calcula dividiendo el ingreso generado por la venta de habitaciones para la cantidad total de habitaciones vendidas.

$$ADR = \frac{\text{Ingreso de Habitaciones}}{\text{Cantidad de habitaciones vendidas}}$$

- Duración media de la estancia (Average length of stay - ALOS): Determina la duración media de la estancia de los huéspedes en un establecimiento dividiendo la cantidad total de habitaciones ocupadas para el número total de reservas, donde las plazas ocupadas se contabilizan en función a la cantidad de noches que los huéspedes se alojan en un hotel.

$$ALOS = \frac{\text{Total de noches ocupadas por habitación}}{\text{Cantidad de reservas}}$$

- Reseñas en línea: Conforme ha avanzado la tecnología, en el sector de la hospitalidad han aparecido nuevas herramientas para promocionar los servicios o generar ventas de establecimientos, y con estas también han

aparecido plataformas como TripAdvisor, Google o Booking.com, que permiten al usuario evaluar públicamente a los establecimientos turísticos a través de distintos aspectos como la atención al cliente, calidad de productos, limpieza, seguridad, ubicación, agilidad, etc. Hoy en día es muy importante tener presente las calificaciones públicas de estas plataformas para nuestros establecimientos y asimismo la creación de estrategias y de KPI internos que nos ayuden a alcanzar objetivos en cuanto a estas calificaciones.

- Tasa de ocupación (OCC%): La tasa de ocupación puede servir para evaluar y dar seguimiento a distintos períodos de tiempo, pudiendo obtener resultados diarios, semanales, mensuales o anuales. Esta métrica identifica la cantidad total de habitaciones disponibles, habitaciones vendidas y habitaciones desocupadas. Para calcular este indicador se debe dividir el número total de habitaciones ocupadas por el número total de habitaciones disponibles y multiplicarlo por 100. Este KPI es relevante al momento de evaluar el rendimiento diario de un hotel, es una prueba directa de cuántos productos se han vendido de los disponibles. (Gálvez Rodrigo, J.D, 2019).

Estos indicadores lo que exponen es la determinación y el conocimiento del establecimiento per se, esto es, el tener un conocimiento exacta de las plazas de acomodación disponible, ligado al número de habitaciones; y como las ocupaciones de estas varían de tiempo a tiempo, en virtud de que, siempre dependerá de factores temporales, como manera de ejemplo pues se podrá hacer una estimación en la que se podría indicar que, para efectos de ocupación de habitaciones en un hotel, existirá una diferencia marcada entre periodos de tiempo vacacional frente a los contrarios, así como, indicadores diferenciales en aquellos días o semanas en las que se presentan feriados, los que confluyen en la movilización de la gente para fines de ocio; y esto a su vez con un análisis económico, de acuerdo a un conocimiento del precio de cada habitación, ligado al tiempo y el efectivo pago de estas.

Estos indicadores son claves dentro de un modelo de negocio hotelero, principalmente porque a base de este se podrá llevar un registro real y eficiente de

las plazas, vinculado a los servicios que oferta el establecimiento y esto a su vez crear proyecciones económicas basándose en diferentes indicadores de ocupación. Estas herramientas coadyuvan a fortalecer el negocio, captar el número de clientes adecuado, brindar mejores servicios y si es que es posible, expandir el número de servicios.

1.4 Definición y cálculo de la tasa de ocupación hotelera

Entre algunos de las variables o ratios financieras de las que se debe analizar, en el área hotelera influye directamente el manejo y cálculo de la tasa de ocupación hotelera, la que, si bien no se caracteriza por manejarse por medio de análisis tan específicos a nivel financiero, si llega a presentarse como porcentajes que son primordiales para el funcionamiento de un negocio hotelero.

La tasa de ocupación hotelera hace relación al porcentaje que se obtiene del análisis de una serie de variables en las que se determina la tendencia y el comportamiento de los clientes referente a la ocupación de camas o habitaciones en el hotel; también se habla de pernотaciones, factor de influye en el cálculo de la tasa de ocupación.

Al hablar de la ocupación se tiene que tomar en consideración que, para el cálculo de la misma, se tiene en primera instancia el análisis correspondiente a la relación existente entre los clientes y la fluctuación entre la oferta y la demanda del negocio hotelera; es así que, a más camas ocupadas, mayor ingreso para el hotel, sopesando de todas formas que la ocupación de camas equivale gastos también, los que deben estar cubiertos por el pago de la tarifa o precio del servicio. Posterior a esto existen otras variables que se presentan como un cálculo más a largo plazo, tales como las fluctuaciones monetarias del lugar, el comportamiento económico del sector en el que se encuentre el hotel, las subidas o bajadas de los impuestos que se han impuesto a las actividades hoteleras, entre otros.

Rodríguez Mora (2015), en su trabajo investigativo para la Universidad de Jaén, nos muestra un listado de variables que pueden ser consideradas para el cálculo de la tasa de ocupación hotelera, para lo cual no utiliza un solo enfoque, esto es, el mero cálculo de la tasa de ocupación, sino que nos lleva a entender que el cálculo de la tasa de ocupación podrá incrementar o disminuir dependiendo de otros factores

apegados a temas de competitividad, infraestructura del hotel, época del año, y el stock de clientes al que se está accediendo mediante las diferentes estrategias de mercadeo que se hayan utilizado.

Es así que, referente a las variables, Rodríguez Mora et al. (2015), menciona:

“E: Número de establecimientos abiertos en el mes, existentes en el directorio.

P: Número de plazas en el directorio

P1: Número de plazas ocupadas según directorio

P2: Número de plazas supletorias utilizadas

H: Número de habitaciones según directorio.

V: Número de viajeros entrados.

VM: Número de viajeros entrados en el mes según directorio.

NM: Número de plazas ocupadas (pernoctaciones) en total del mes.

B: Número de habitaciones ocupadas.

T: Personal empleado.

GP: Grado de ocupación por plazas

GH: Grado de ocupación por habitaciones.

D: Número de días que el establecimiento ha estado abierto durante el mes.”

Las variables expuestas obedecen a técnicas de cálculo básica para la obtención a nivel mensual de la tasa de ocupación hotelera a nivel macroeconómico, en la que los elementos primordiales está en el número de clientes o viajeros, frente al número de establecimientos hoteleros del sector o área, en este también influye el número de plazas y de habitaciones, en el personal que labore en el establecimiento, y el tiempo de estadía así como el tiempo o fechas en las que se encontraba disponible el establecimiento.

Para un análisis microeconómico las variables a considerar para el presente estudio se reducen a:

P: Número de plazas disponibles en un periodo en un hotel determinado

P1: Número de plazas ocupadas en un periodo en un hotel determinado

Donde,

Tasa de Ocupación Hotelera = Plazas Ocupadas /Plazas Disponibles x 100

1.5 Tendencias globales y nuevos modelos económicos en el mercado turístico de Cuenca

Los establecimientos hoteleros en Cuenca han evolucionado a lo largo del tiempo, actualmente en el mercado hotelero podemos observar la existencia desde pequeñas posadas y hoteles familiares hasta grandes multinacionales y hoteles icónicos en la ciudad con años de trayectoria.

Los nuevos modelos económicos que se han presentado en el mercado turístico de Cuenca, obedecen a los diferentes modelos de negocio que se analizaron anteriormente, es así que, en la ciudad de Cuenca se ha comenzado a expandir el negocio turístico, apegado a la actividad hotelera, principalmente por la presencia de ciertas cadenas hoteleras, como por ejemplo: actualmente se cuenta en la ciudad de Cuenca, con el Hotel Four Points by Sheraton, Tryp by Windham y Hotel Selina; y el que se ha mantenido a lo largo de los años llegando a considerarse uno de los hoteles más perennes en el área, el denominado Hotel Oro Verde, el que pertenece a una serie de hoteles a lo largo de todo el país.

Adicional a esto se ha comenzado a incorporar otras modalidades en las que existen sociedades al frente de la administración y negocio hotelero, en la que se apuesta por ciertos elementos que en la actualidad se encuentran en desarrollo (modelos de gestión cooperada, joint venture, management contract o contrato de administración). (Risco-Gómez, M, González- Ulloa, R & Monteagudo, Y.I, 2018).

Se ha comenzado a apostar en gran medida por el área turística, pese a la situación de pandemia mundial que resultó en la regresión económica más drástica de los últimos años, pero mal se podría decir que afectó en mayor o menor medida frente a otros servicios comerciales en general, hay los que afirman que toda empresa, persona, sociedad, entre otros ha sufrido un revés económico en este tiempo; lo que

induce a que debe aprenderse de las adversidades y buscar potenciar los mercados actualmente, apostando a una nivel globalizada y tecnológica.

La globalización, la tecnología, el cambio en los estilos de vida de los consumidores a nivel mundial en las últimas décadas, han significado un cambio importante en la industria hotelera, cada vez los modelos de negocio tradicionales van perdiendo fuerza y nuevos modelos nacen para adquirir de las infraestructuras existentes, esto puede evidenciarse en los casos de hoteles “Selina” y “Oyo Hotels”, empresas que se dedican al alquiler y compra de infraestructuras hoteleras de empresas que han cumplido su vida útil como negocio, la renuevan, y empiezan una moderna operación enfocada en nuevos mercados de turismo.

La pandemia mundial del año 2020 ha acelerado un proceso de caducidad de modelos los de negocio en muchas industrias en todo el mundo, dando paso a nuevos modelos de negocio modernos que han logrado adaptarse a una nueva realidad utilizando recursos tecnológicos, esto no ha sido diferente en el sector hotelero; sector que ha sido uno de los más golpeados y por lo tanto uno de los que más cambios ha sufrido. En Cuenca, al igual que en todo el mundo, hemos podido evidenciar un sector turístico golpeado durante los años de pandemia, lo que ha puesto a prueba la capacidad de los hoteles de la ciudad a plantearse nuevos modelos de negocio que les permitan una continuidad en el mercado, muchos de ellos han desaparecido, otros se han renovado, y han dado paso a nuevos modelos de negocio en la ciudad.

En el área hotelera, los hoteles cada vez optan por realizar cambios respecto a un enfoque más internacionalizado y tecnológico, en el que los negocios hoteleros puedan verse beneficiados aún más por el acceso al internet y el manejo de publicidad digital. Es así que, como nuevos modelos de gestión turística se ha comenzado a apostar por la inversión en software o plataformas que puedan beneficiar no solamente la publicidad del negocio sino el acceso al mismo, se cuenta actualmente con ejemplos como la incorporación del Airbnb en la ciudad; así como plataformas como despegar.com, booking.com, y softwares que facilitan la operación del negocio como el sistema de gestión de reservas “WINKS”, utilizado en el presente proyecto.

Como modalidades ya establecidas a nivel mundial, pero que en la ciudad de Cuenca está comenzando a aportar se cuenta con aquellos hoteles, que pertenecen a franquicias internacionales, como se ha hecho mención por ejemplo, el hotel Four Points By Sheraton, franquicia que fue adquirida por un grupo económico predominante en la ciudad de Cuenca, en la que se brinda la posibilidad de que se acceda al nombre, y manteniendo estándares de calidad que vienen con la propia negociación de la franquicia; también se ha comenzado a observar los Hoteles Boutique, y los que se derivan de marcas comerciales basadas en restaurantes, pero que dentro del avance económico de las marcas, amplían sus campos de acción hacia mayores servicios hoteleros. La verdad de esto radica en el propio respaldo de los estilos de turismo a los que actualmente se accede, la idea central busca ofrecer la posibilidad al turista de que dentro de los servicios a los que accede pueda abarcar amplias experiencias, esto directamente vinculado a lo que conoce como Hoteles Boutique y los que son acomodaciones derivadas de restaurantes o cafeterías, las que en la actualidad han comenzado a tener influencia en el mercado turístico cuencano.

Como ejemplo para abarcar un análisis microeconómico de un Hotel establecido en la ciudad de Cuenca, mediante la modalidad de Franquicia, tenemos el ya mencionado Hotel Four Points, en el caso en concreto, tenemos un hotel que se establece mediante medios propios del que adquiere la franquicia, el que dispone del espacio físico o estructura para construir el hotel, es así que, este hotel en particular se construye en las inmediaciones de un Centro Comercial que pertenece al grupo económico que compra la franquicia; ante lo cual, para el mantenimiento del nombre, existen exigencias que deben cumplirse, es así que se construye el hotel manteniendo los estándares de construcción, con acabados de calidad, y manteniendo un enfoque internacionalista, propio de esta cadena de hoteles; es así que, económicamente el que adquiere la franquicia realiza su inversión, paga el valor de la franquicia y posterior a esto, puede optar por la serie de servicios que la franquicia le otorga, generalmente apostándose por estas visiones experienciales y completas para el consumidor; de esto se deriva que, las ganancias que se obtengan pertenecen al dueño de la infraestructura quien se beneficia de la franquicia.

Bajo este precepto, hacia un enfoque macroeconómico, tenemos que, la presencia de este tipo de hoteles, y otros que apuestan por obtener beneficios de negocios

preestablecidos, que al gozar de una reputación favorable y al tener un abordaje en mercadeo ya elaborado y con un alcance de captación de clientes adecuados, impulsan el sector turístico; en el ámbito macroeconómico se cuenta que, aquellos hoteles pertenecientes a las grandes cadenas hoteleras a nivel mundial, llaman la atención de los viajeros, los que muchas veces optan por mantener fidelidad hacia ciertas marcas comerciales ya establecidas, lo que fomenta el crecimiento de la oferta y demanda turística.

Ahora bien, se cuenta actualmente no solamente con estos, sino con aquellos tipos de hoteles, que no tienen tan vieja data, pero que han ganado adeptos por acomodarse a lo cambiante y competitivo del mercado, dentro de los que se puede encontrar al Hotel Selina; ya que la marca no cuenta con tantos años, pero mantiene estándares altos, debido a la amplitud de servicios que se ofrecen, y el apego hacia evidenciar un efectivo turismo basado en la experiencia.

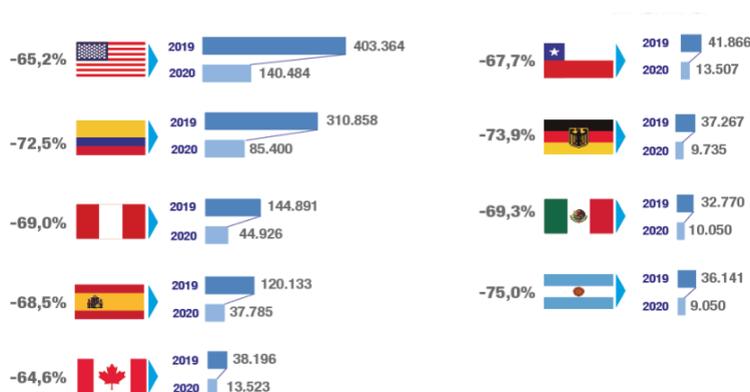
CAPÍTULO II Oferta y Demanda turística en Cuenca

2.1 Turistas nacionales y extranjeros

La clasificación de turistas a la que se hará mención refiere a los potenciales consumidores en dos grupos: nacionales y extranjeros. El turista nacional es aquel que se traslada dentro del mismo país, como ejemplo: los viajes realizados por parte de personas de la región costa a la región sierra o viceversa, ante esto, nos encontramos al frente de ecuatorianos movilizándose libremente dentro de su propio país. El turista extranjero refiere a aquellas personas que arriban al Ecuador de otros países; como ejemplo de esto, se tiene la gran afluencia de estadounidenses que llegan al país para dirigirse a la ciudad de Cuenca, esto debido a la cantidad de publicidad que se da de la ciudad en ámbitos internacionales (Rodríguez- Pulgarín, E. A, et. al. 2011).

Para poder comprender un escenario actual del origen de los turistas extranjeros que visitan Ecuador, en la publicación de rendición de cuentas 2020 del Ministerio de Turismo se detallan los principales orígenes de estos turistas y lo comparan con los resultados del 2019, evidenciando una baja significativa en el número de personas que han visitado el país en el período 2020 con respecto al 2019, sin embargo los orígenes de los huéspedes se mantienen en orden de importancia según el número de turistas de diferentes nacionalidades que ingresan a Ecuador, tal como lo podemos ver en el siguiente gráfico:

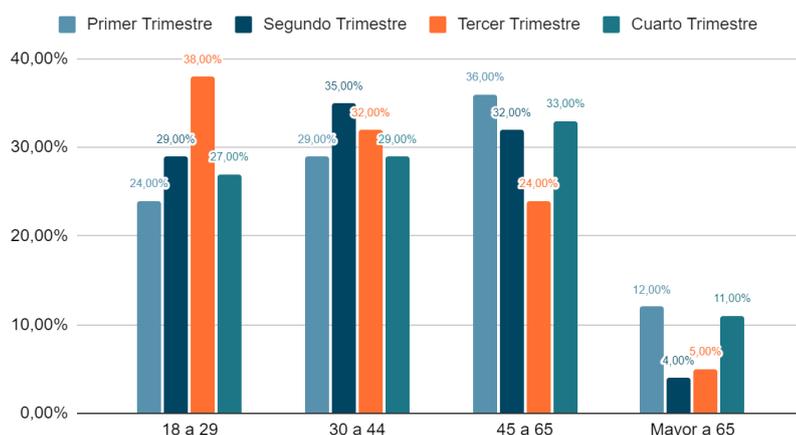
Gráfico 1: Procedencia de turistas extranjeros que llegan a Cuenca



Fuente: Registro de entradas y salidas internacionales del Ecuador 2019 – INEC. Rendición de cuentas 2020, MINTUR.

Tal como podemos apreciar en el presente gráfico, el principal mercado de turistas extranjeros para el sector turístico en Ecuador es el mercado estadounidense, representando un 38% del total, seguido de Colombia con un 16%, cifras que han bajado significativamente durante la pandemia ocasionada por el COVID 19, pues las restricciones del sector turístico son afectan mucho a todas las empresas que lo componen.

Gráfico 2: Edad de turistas extranjeros que llegan a Cuenca



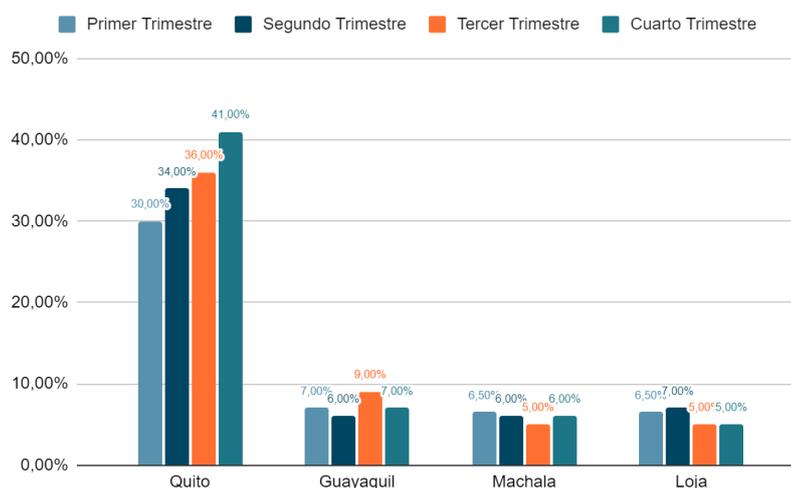
Fuente: Elaboración propia en base al Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2019.

En el anterior gráfico podemos apreciar los grupos de edades de los turistas que visitan Cuenca por trimestres del año 2017, teniendo un comportamiento bastante parejo entre los 3 primeros intervalos de edad, sin embargo también podemos determinar que existen algunas temporadas para cada uno de los segmentos, esto podría estar ligado a la oferta que la ciudad tiene en sus distintas temporadas, por ejemplo, el feriado de carnaval y semana santa son fechas en las que los turistas acostumbran a viajar con sus familias, eso puede explicar la alta afluencia de los turistas extranjeros de 30 a 44 y 45 a 65 años durante el primer trimestre del año en cuestión; por otro lado, observamos que durante el tercer trimestre del año, el público principal de la ciudad es el más joven del estudio, es decir los turistas de 18 a 29 años, durante este trimestre hay mucha oferta para este segmento de clientes en la ciudad gracias al feriado de fiestas de Cuenca los primeros días de noviembre.

En cuanto a los turistas nacionales, según el GIER de la Universidad de Cuenca en el Estudio de oferta y demanda de turistas en la ciudad de Cuenca, publicado en el

año 2019, durante el año 2017 el origen de la mayoría de turistas que visitaron Cuenca es proveniente de la ciudad de Quito, los mismos que representan aproximadamente un 35% del total de turistas nacionales que entraron a la ciudad en dicho año, seguido de las ciudades más cercanas a Cuenca: Guayaquil que representa un 8%, Machala y Loja que representan un 7% cada una.

Gráfico 3: Procedencia de turistas nacionales que llegan a Cuenca

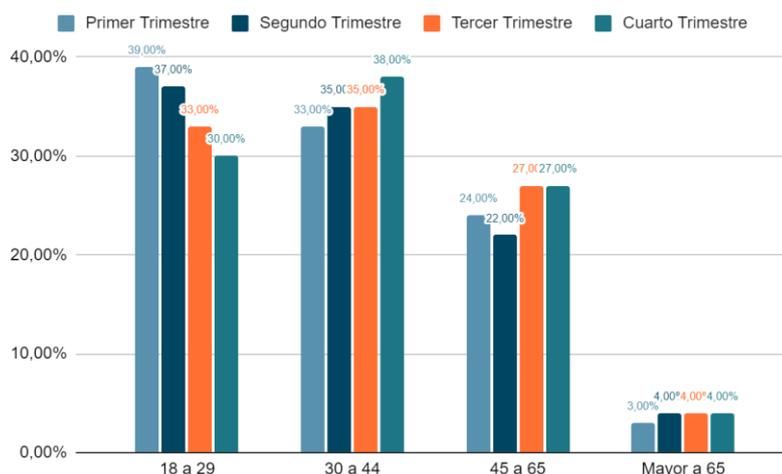


Fuente: Elaboración propia en base al Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2019.

Actualmente, tras realizar entrevistas a profundidad a los gerentes del hotel Selina y del hotel de las culturas de la ciudad de Cuenca, hemos podido identificar que durante los últimos meses el mercado guayaquileño ha crecido con mucha fuerza como consumidores de turismo en la ciudad de Cuenca, sin embargo, al no tener datos certeros de este incremento, se ha optado por incluir el análisis de esta información más actual posible.

En el mismo estudio también se analizaron las edades de los turistas nacionales que visitan la ciudad de Cuenca, siendo los principales visitantes los grupos de jóvenes de 18 a 29 años y los adultos de 30 a 44 años, representando un 35% del total de turistas cada uno de los grupos, seguido por el grupo de personas de 45 a 64 años y finalmente los mayores de 65 años.

Gráfico 4: Edad de turistas nacionales que llegan a Cuenca

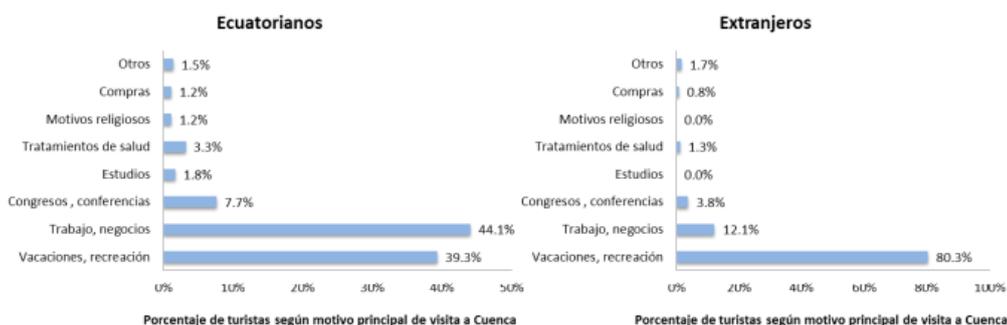


Fuente: Elaboración propia en base al Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2019.

2.2 Comportamientos y percepciones de turistas nacionales y extranjeros

Ahora que conocemos las cifras de entrada de los tipos de turistas que visitan la ciudad de Cuenca, es importante conocer el comportamiento de motivaciones de viajes de estos turistas. Según el GIER (2019), en el estudio realizado para evaluar el comportamiento de los turistas nacionales y extranjeros, han podido determinar que el principal motivo de viaje a Cuenca para los turistas nacionales es el trabajo y negocios con un 44,1% de representatividad, seguido por el motivo de vacaciones con un 39,3%; mientras que en el caso de los turistas extranjeros el principal motivo de viaje a Cuenca es el de vacaciones, con un 80,3% de peso, seguido al motivo de trabajo con un 12,1%, tal y como lo podemos apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 5: Motivos de viaje según la procedencia de turistas que visitan Cuenca

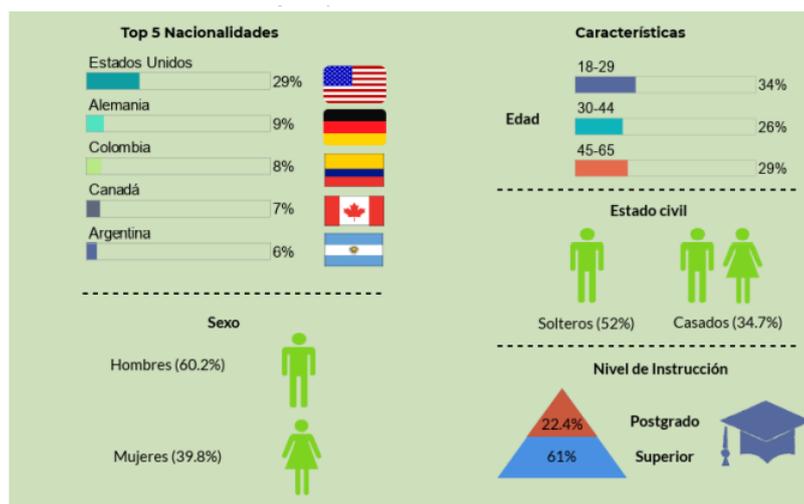


Fuente: Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2019.

Del grupo heterogéneo que presenta el estudio al que se ha hecho mención, se exhibe que el comportamiento de los turistas extranjeros que acuden a la ciudad de Cuenca, fluctúa entre diversas opciones, existiendo en realidad un porcentaje corto de personas que acuden a la ciudad con la finalidad de realizar actividades turísticas de forma exclusiva; en el caso de los estadounidenses, tenemos que principalmente son grupos de personas que acuden a la ciudad con la finalidad de radicarse de forma permanente en la ciudad, observan a Cuenca como aquel destino en el que planean culminar el tiempo de su vida, al igual que ciertos grupos de personas de países europeos, sin embargo, son estos los que al encontrarse en el país y en la ciudad de Cuenca acuden a los sectores denominados como turísticos. Por otro lado, lo concerniente a turistas extranjeros que provienen de Colombia, Perú y Venezuela, mayormente acuden a la ciudad con fines de poder encontrar fuentes de trabajo, y ejercen pobremente las alternativas turísticas.

En el estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, publicado por el GIER de la Universidad de Cuenca en el 2018 nos detallan un perfil de turista extranjero que visita Cuenca, en el que se detalla que la principal proveniencia de los turistas a la ciudad es de Estados Unidos con un 29%, seguido de Alemania con un 9% y Colombia con un 8%. Las edades de estos turistas están en 3 intervalos de una manera muy pareja, el 34% tienen de 18 a 29 años, el 26% de 30 a 44 años y el 29% de 45 a 65 años. También nos dicen que el 52% de los viajeros extranjeros que visitan Cuenca están solteros y el 34,7% casados. El 60,2% son hombres, el 39,8% mujeres. Además el 22,4% de ellos tienen un nivel de educación de postgrado y el 61% educación superior. Como observamos anteriormente, un año después, durante 2019, estos datos cambiaron un poco, sin embargo la procedencia y edades de los viajeros internacionales siguen teniendo características similares.

Gráfico 6: Perfil de turistas extranjeros que visitan Cuenca

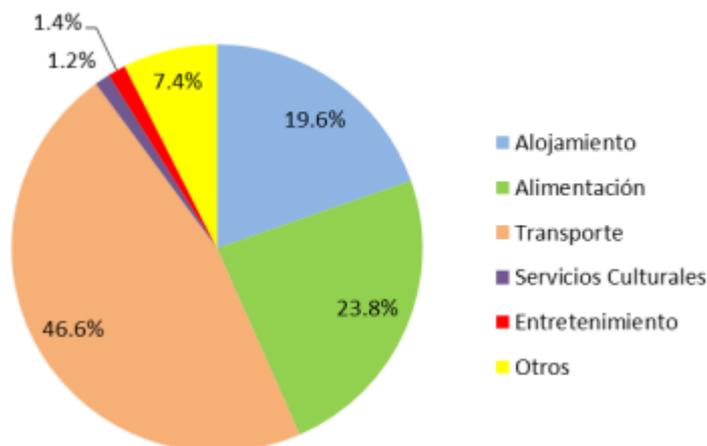


Fuente: Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2019.

Según el estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca, en el boletín anual 2018 publicado por el GIER de la Universidad de Cuenca, se puede inferir dos perfiles de turistas extranjeros que visitan la ciudad:

- a) Un perfil conformado por turistas adultos casados con un nivel de instrucción superior que laboran en el sector de servicios profesionales que forman parte de una familia tradicional y que se desenvuelven en ámbitos públicos como privados.
- b) Un perfil conformado por turistas adultos contemporáneos, solteros, que viven solos o con sus padres, con niveles de instrucción superior y que laboran como profesionales independientes en sectores tanto privados como públicos.

Gráfico 7: Composición del gasto del turista extranjero por rubro

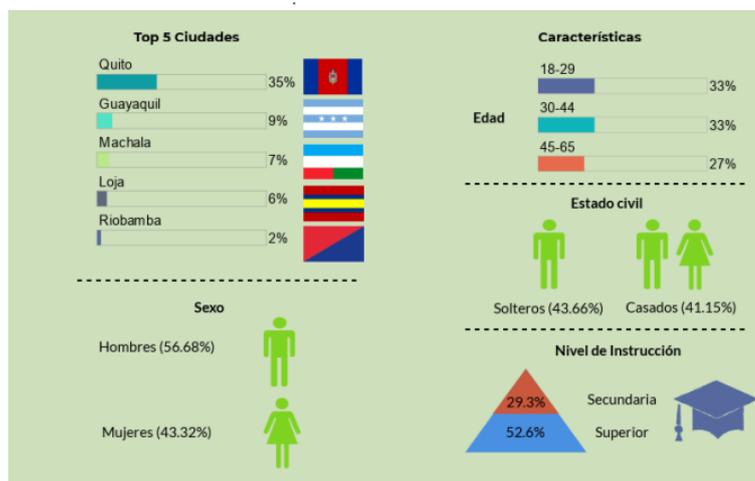


Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2019.

En el anterior gráfico extraído de el Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2018, podemos observar cuál es la composición del gasto de un turista extranjero en Cuenca, donde el rubro más alto es el transporte con el 46,6%, seguido por la alimentación con un 23,8%, después el alojamiento con el 19,6%, entretenimiento 1,4%, servicios culturales 1,2% y otros un 7,4%.

Respecto a lo que son turistas nacionales, se cuenta que la mayoría de turistas son provenientes de la región costa, especialmente la provincia del Guayas, pero también se cuenta con índices altos, aunque no explícitamente determinados de turistas de otras provincias tales como: Cañar (provincia vecina del Azuay, entre las que existe una distancia muy corta), Morona Santiago, Pichincha, y más. Mayormente los turistas nacionales acuden a Cuenca por asuntos relativos a comercio o trabajo; pero para efectos de lo que se entiende de turismo, como aquel momento de ocio que busca el turista, estas tasas de movilización de los turistas van a variar dependiendo de las fechas, ya que, en caso de feriados o fechas de descanso obligatorio, la tasa de ocupación de hoteles y otros indicadores de afluencia de turistas fluctuaría a positivo, respecto a la demanda turística. (MINTUR, 2022).

Gráfico 8: Perfil de turistas nacionales que visitan Cuenca



Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2019.

De la información obtenida, los cambios que se presentan en la demanda turística incluyen la necesidad de que cada vez exista mayor oferta por parte del área hotelera, respecto al acceso a herramientas digitales; esto claramente apegado al gran crecimiento que existe respecto al manejo de páginas de internet y la publicidad digital, siendo el internet una de las herramientas principales utilizadas a nivel mundial, ante lo cual Cuenca como sector turístico debe acoplarse. Si bien actualmente se cuenta con un avance significativo existen una serie de hoteles, hostales, en el caso en concreto que no han llegado a explotar en su máximo potencial esta herramienta, acudiendo todavía a formas publicitarias que poco a poco van cayendo en desuso, como propagandas radiales o televisivas. Se considera que, todo en el mundo va cambiando, evolucionando, en la mayoría de las áreas económicas y humanas, lo que incluye al sector turístico; cambios a los que cada área debe acomodarse para poder presentar competitividad en el mercado.

Es así que, al hablar de aquellos turistas que utilizan los servicios hoteleros de la ciudad, se debe primeramente determinar cuáles son las actividades a las que los turistas llegan a la ciudad, y como se ha expuesto, las opciones son varias; pero en si, se determinaría que aquellos que utilizan los servicios hoteleros son aquellos turistas que vienen a radicarse en la ciudad por tiempos limitados y generalmente cortos, ya que al hablar de aquellos que acuden para encontrar alguna fuente de

trabajo estable o por mantenerse periodos largos de tiempo en la ciudad, como los que pretenden radicarse, estos raramente utilizarían como opción de acomodación un hotel u hostel; esto respecto a los turistas extranjeros. Y referente a los turistas nacionales, tendríamos que en este supuesto existe una mayor posibilidad u opción de que se llegare a utilizar los servicios hoteleros que brinda la ciudad, esto porque, estamos frente a grupos de personas que acuden a la ciudad por un tiempo determinado, ya sea este por placer o por negocios o asuntos laborales.

El comportamiento de los turistas respecto al uso de los servicios hoteleros mantiene ciertas condiciones, y dependerá de este, así que podría indicarse que los turistas que acceden a los servicios hoteleros serán aquellos que acuden a la ciudad por tiempos determinados y para objetivos específicos (ocio o negocios).

Continuando con el tema, es necesario mencionar a una nueva clase de turistas, los que previo a la pandemia por el COVID 19 ya se comenzaron a atisbar en el horizonte del sector turístico, pero es a partir de esta pandemia que se han vuelto más evidentes, los denominados “Digital Nomads” los que se definen en aquellos turistas trabajadores que mantienen sus negocios netamente el elementos tecnológicos, lo que les permite que mientras trabajan puedan explorar el mundo, al no contar con medios de trabajo físicos sino netamente tecnológicos; es así que, debido a lo que los turistas llaman como situación social de la ciudad, la que exponen como una experiencia placentera, por lo que llaman tranquilidad y hermosos paisajes; es así que, en Cuenca se ha comenzado a observar como algo común el incorporarse a este tipos de trabajo electrónico, en el que la base principal es la conectividad a internet, y esto frente a los viajeros, exige el adecuarse esta realidad. (Reichenberg, 2017).

Esta tendencia actual se ha potencializado por efectos de la pandemia, en virtud de que, se ha exhortado a la ciudadanía mundial a mantenerse en sus domicilios, en miras de evitar la expansión del virus, pese a que este ya ha cobrado gran parte de sus víctimas, esto ha conllevado que modalidades de trabajo, como el teletrabajo y el networking sean los más adecuados para todo el mundo. Durante toda la etapa de la pandemia, ciertas empresas que podían acceder a estas modalidades optaron por esto; lo que conllevó un boom a nivel tecnológico en la creación de plataformas que

puedan ser implementadas y utilizadas por estos trabajadores; lo que al irse fortaleciendo da lugar a este tipo de turistas, digital nomads o en español como nómadas digitales; lo que al referirse al término nómada, se evidencia que son aquellas personas que buscan estar en constante movimiento, sin que a causa de esto deban interrumpir sus actividades laborales y económicas. Es esta modalidad, de la que evidentemente se favorece el sector turístico, lo que también ha cambiado paradigmas a nivel global, optando cada vez más por negocios digitales, frente a los tradicionales.

Es así que, este tipo actual de turistas, conjuntamente con los otros tipos, dan lugar a la implementación de un tipo de turismo basado en la experiencia o turismo experiencial; al que buscan acceder en virtud de que abarca una alta gama de opciones; en este tipo de turismo lo que se considera importante y necesario es la experiencia del turista, más que la localidad o los servicios que este utiliza o requiere. Por lo tanto, lo que cada vez se desarrolla más es buscar formas de simplificar y favorecer a la experiencia del turista, tomando en cuenta que respecto a esto, pues se encuentra lugares que se ajustan al bolsillo de cada turista, ofreciendo servicios de traslado o movilización propios del establecimiento; servicios gastronómicos, espacios recreativos, organización de eventos que puedan compartir con el resto de huéspedes, y las ahora tan incentivadas zonas de trabajo o coworking, brindando de esa forma una diversidad de servicios que obedecen a una creciente demanda, y que por lo tanto deben ser cubiertas por la oferta que, cada vez se ve mejor influenciada, apostando a que el medio turístico cuencano, se apegue a los avances que se dan a nivel internacional.

Como parte de los elementos que forman parte del turismo basado en la experiencia o vivencia del turista, se cuenta con elementos como el slow travel, el que consiste en aquellos viajeros que se mantienen en constante traslados, generalmente apegado al concepto anteriormente incluido respecto a los Digital Nomads. Ahora bien, el turismo experiencial se maneja mediante diferentes enfoques, que se basan en factores intrínsecos, como son el valor psicológico y emocional que el turista puede desarrollar derivado de la experiencia turística, es así que, como turismo basado en la experiencia, tenemos por ejemplo aquellos turistas que se inmiscuyen al interior de comunidades, para poder entender y vivir dicha experiencia, se vuelven como parte de la comunidad, y como se ha explicado, pues buscan un contacto más

directo con la naturaleza o con las costumbres de la sociedad en la que quieren desarrollar la experiencia. (Rivera Mateos, M, 2013). Como ejemplos claros de esto, tenemos los servicios que se ofertan en zonas orientales del país, en las que los viajeros llegan al interior de ciertas comunidades indígenas, y se les enseña e incluye en su *modus vivendi*, en estos casos los turistas al incluirse en dicha comunidad, deben cumplir con los roles que se les asigne, es así que, se les enseña la cosecha de productos, rituales propios de la tribu, entre otros. Ahora esto está apegado, a este tipo de turismo dentro de la ciudad de Cuenca, lo que se busca es que el turista pueda desenvolverse en la ciudad entendiendo su dinámica, tanto a nivel económico o laboral, como en aspectos sociales. Ciertos centros de alojamiento al aplicar este tipo de turismo buscan que sus huéspedes se incluyan en festividades de la ciudad, o que puedan acceder a conocimientos reales de la historia de la ciudad, y más que nada el contacto directo con los cuencanos.

Este tipo de turismo conlleva tipos de marketing que deben adecuarse a su propia realidad, ya que, las técnicas o estrategias de mercadeo que se utilicen para poder captar potenciales clientes, y es a base de que se da hincapié al tipo de turismo experiencial que nace su correspondiente estrategia de mercadeo, denominada Marketing de la Experiencia (Barrios, M, 2012), basada en crear una relación estrecha entre el ofertante y el consumidor de determinado servicio, en el caso en concreto, el turista frente a los personeros del establecimiento en el que busca determinados tipos de experiencias, este tipo de marketing ampliamente explotado a nivel turístico mantiene sus propios componentes las que se sostienen en aspiraciones subjetivas; esto por tanto, el turismo experiencial sostiene su respaldo en crear experiencias en sus huéspedes que le puedan aportar elementos positivos a su vida, por lo que principalmente se cuenta con un elemento sensorial, apegado a lo que el turista puede ver, oír, saborear, en fin, experimentar; esto íntimamente ligado a que por intermedio de los sentidos, el turista pueda sentir diferentes cosas, tener diferentes percepciones y el emitir sus propios juicios de valor respecto a la experiencia que está viviendo. Todo esto conlleva el *fuero interno* del turista o del grupo, el que al involucrarse activamente en estas experiencias alimenta y suma situaciones a su vida, creando de esta forma estados de conformidad o gozo en su vida; esto apegado a la técnica de marketing, justamente lo que pretende es que por intermedio de propagandas y programas incentive al consumidor a involucrarse en lo que determinado establecimiento ofrece.

2.3 El turista que utiliza servicios hoteleros en Cuenca

En todo el mundo, con el avance de la tecnología y la aparición de alternativas de alojamiento para usuarios como lo es la plataforma digital “Aribnb”, o simplemente un familiar o amigo que pone a disposición su hogar para recibir a un invitado, los últimos años la demanda hotelera se ha visto golpeada, pues ya no todos los turistas llegan a un hotel, es por esto que para tener datos certeros, la información acerca de la llegada de turistas a la ciudad se debe complementar con la identificación de los turistas que utilizan servicios hoteleros. Según el GIER de la Universidad del Azuay, en su publicación del estudio de la oferta y demanda turística en Cuenca en el año 2019, nos indican que el 72% de los turistas extranjeros que visitan Cuenca con motivos recreativos o de vacaciones, utilizan servicios hoteleros, mientras que los demás optan por alojarse en departamentos de familias o amigos o utilizan una plataforma de alojamiento como “Airbnb”; mientras que los turistas nacionales que viajan por vacaciones o motivos recreativos utilizan servicios hoteleros representan a un 63%.

Tabla 1: Preferencia de tipo de alojamiento por turistas extranjeros según motivo de viaje

		Trimestre	¿QUÉ TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZÓ EN SU ESTANCIA?					TOTAL	
			ALOJAMIENTO HOTELERO	APARTAMENTO	FAMILIA, AMIGOS	CASA AIR BNB	NO PERMANECIÓ EN LA CIUDAD		OTROS
Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca.	Recreación, esparcimiento vacaciones	4	72.0%	5.1%	12.1%	8.3%	0.0%	2.5%	100.0%
	Visita a familiares o	4	27.6%	6.9%	63.8%	0.0%	0.0%	1.7%	100.0%
	Negocios, actividades	4	82.4%	5.9%	8.8%	1.5%	0.0%	1.5%	100.0%
	Congresos, conferencias	4	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%
	Estudios, investigación	4	14.3%	0.0%	71.4%	14.3%	0.0%	0.0%	100.0%
	Tratamiento de salud	4	50.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Compras o servicios personales	4	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Otros	4	27.3%	9.1%	9.1%	18.2%	0.0%	36.4%	100.0%
	Total	4	62.1%	5.8%	22.3%	6.5%	0.0%	3.2%	100.0%

Fuente: Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2018.

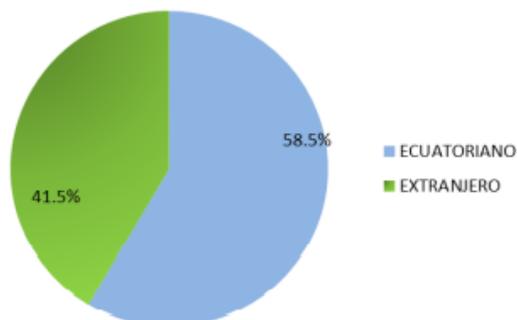
Tabla 2: Preferencia de tipo de alojamiento por turistas nacionales según motivo de viaje

		Trimestre	¿CON QUIÉN REALIZÓ EL VIAJE?						Total
			SOLO	GRUPO	FAMILIA	PAREJA	AMIGOS	TRABAJO	
Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca.	Recreación, esparcimiento vacaciones	4	38.1%	4.2%	30.5%	16.9%	10.2%	0.0%	100.0%
	Visita a familiares o amigos	4	64.2%	0.3%	24.9%	7.8%	2.5%	0.3%	100.0%
	Negocios, actividades	4	74.1%	1.2%	5.7%	2.9%	1.0%	15.1%	100.0%
	Congresos, conferencias	4	78.9%	0.0%	5.3%	5.3%	0.0%	10.5%	100.0%
	Estudios, investigación	4	89.2%	1.5%	3.1%	1.5%	4.6%	0.0%	100.0%
	Tratamiento de salud	4	56.0%	1.1%	30.8%	11.0%	1.1%	0.0%	100.0%
	Motivos religiosos	4	44.4%	0.0%	44.4%	11.1%	0.0%	0.0%	100.0%
	Compras o servicios personales	4	63.3%	10.0%	20.0%	3.3%	3.3%	0.0%	100.0%
	Otros	4	53.3%	3.3%	26.7%	10.0%	6.7%	0.0%	100.0%
Total	4	66.2%	1.4%	17.0%	6.6%	2.7%	6.2%	100.0%	

Fuente: Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2018.

Los motivos de viajes pueden cambiar la elección del tipo de alojamiento de turistas nacionales e internacionales, así lo afirma el estudio de oferta y demanda turística de Cuenca publicado por el GIER en el año 2019, donde sus autores nos demuestran que la decisión del tipo de alojamiento dependerá del motivo y del tiempo de duración de la estadía, de esta manera, si un viajero tiene un motivo diferente a vacaciones y necesariamente tiene que quedarse alojado por un período relativamente largo, optará por llegar a donde un amigo o familiar, mientras que si viene acompañado de su familia por un fin de semana, es más probable que elija un hotel para su estadía.

Gráfico 9: Procedencia del turista en los hoteles de Cuenca



Fuente: Estudio de oferta y demanda turística en Cuenca Ecuador, GIER 2018.

El 58,5% de los turistas que visitan Cuenca son ecuatorianos, mientras que el 41,5% son turistas extranjeros, estos, como lo vimos anteriormente, vienen principalmente de Estados Unidos.

2.4 Estimación de la demanda de turistas en la ciudad de Cuenca.

Al hablar de la demanda turística, nos encontramos frente a la contrapartida de la oferta, esto es, las necesidades o requerimientos que se presentan por parte de los turistas referentes a los lugares determinados como zonas turísticas. Al respecto, se define a la demanda turística como “la cantidad de producto turístico que los potenciales consumidores del mismo están dispuestos a adquirir a un precio en un momento determinado” (Ayaviri- Nina, V.D et. al., 2017).

Tanto los conceptos proporcionados de oferta como de demanda turística mantienen factores en común que son los indicadores, ya que no existe la una sin la otra, en otras palabras, no se podría hablar de un excelente indicador de la ocupación de un hotel, sin que esté presente y oferten sus productos; y, al contrario, no podría hablarse de que un hotel genere buenos o malos indicadores de ocupación hotelera si es que no existe demanda por parte de los consumidores. También se debe considerar que, para un funcionamiento de ambos conceptos se requiere de estrategias de marketing, mediante campañas de publicidad o demás técnicas que

pueden ser implementadas en miras de ofrecer los servicios y por ende cubrir la demanda turística de los potenciales turistas.

La demanda turística para la ciudad de Cuenca se ha visto potencializada por la gran creciente ola de extranjeros que buscan pasar algunos días en la ciudad, o en definitiva radicarse en la misma; de acuerdo a estudios (Universidad de Cuenca, et. al, 2016), la demanda turística para la ciudad de Cuenca mantiene indicadores que se comparan frente a otros sectores del país que generalmente al repuntado frente a otros, esto referente a las zonas costeras o las ciudades de Quito y Guayaquil, como centros urbanos principales de la ciudad. Existe una creciente demanda en la ciudad, basada por diferentes indicadores, los que han ser analizados confluyen en algunos elementos que se mantienen en la ciudad, esto es, el conocimiento de la historia y gastronomía de la ciudad y sus cantones contiguos, su clima, y lo que muchos extranjeros internacionales han denominado, su apariencia europea y la calidez de su gente.

Pero es que es muy cierto que, Cuenca frente a otras ciudades del Ecuador, evidencia ciertas ventajas, basadas en aspectos socioculturales, pues es bien conocido que las tasas delincuenciales o de inseguridad de la ciudad frente a otras ciudades del país sin bastante bajas, principalmente por elementos idiosincráticos de la ciudad; la diferencias sociales en la ciudad de Cuenca, si bien son existentes no se muestran tan marcadas como en ciudades como Guayaquil por ejemplo, ciudad que pese a tener amplios espacios de atractivos turísticos guarda desigualdades sociales que se evidencian en las tasas de inseguridad y de eventos delictuales.

Por lo que, al hablar de la oferta y demanda turística de la ciudad de Cuenca, se puede observar una tendencia hacia el crecimiento turístico, pese a la situación actual de la pandemia del COVID- 19; en la ciudad de Cuenca, se ha comenzado a optar por la apertura de servicios turísticos, entre estos, los de alojamiento, en los que se brinda atenciones integrales a sus viajeros, con la finalidad de crear estados de confort y seguridad a los mismos, mientras estos se mimetizan con la sociedad cuencana, la que se ha caracterizado por ser servicial y cortés con sus visitantes. La reactivación económica en el sector turístico apenas está comenzando a ver la luz de un nuevo día, por lo que los análisis que se pudieren llegar a presentar con

posterioridad podrán definir de mejor manera las tasas de indicadores de oferta y demanda, pero pese a estas circunstancias adversas a nivel mundial y local, se deja entrever que el crecimiento de los indicadores es algo factible para el sector turístico cuencano.

En análisis realizados correspondientes a los años 2015 al 2016 la estimación de demanda de turistas en la ciudad de Cuenca, mostraba indicadores positivos y alentadores, ante lo cual se realizan estudios que analizan diferentes fuentes, como son: en primer lugar, la observancia del catastro turístico para dichos años, el que expone un total de: 8.534 establecimientos turísticos en total, los que se van clasificando de acuerdo a los niveles y estándares de servicios, posterior a esto, se procede al análisis del número de días a los que los turistas acuden para ejercer sus actividades turísticas; y esto ligado a los diferentes segmentos de huéspedes a los que se pueden acceder; frente a esto se observa la tendencia de si los huéspedes optan por mantener programas preestablecidos para realizar sus actividades turísticas, o caso contrario, pues se presentan de forma directa en el establecimiento para la contratación de los servicios. Los resultados obtenidos de esta investigación da lugar a una tendencia marcada de un 45% de turistas que optan por la contratación vía medios tecnológicos o agencias de viajes para acceder a acomodaciones turísticas, y también un porcentaje de hasta un 65% de aquellos turistas que optan por acomodaciones de lujo en la ciudad de Cuenca. (Serrano, A.L, Freire, S, & Villafuerte, E, 2018)

Tabla 3: Estimación de demanda turística año 2019

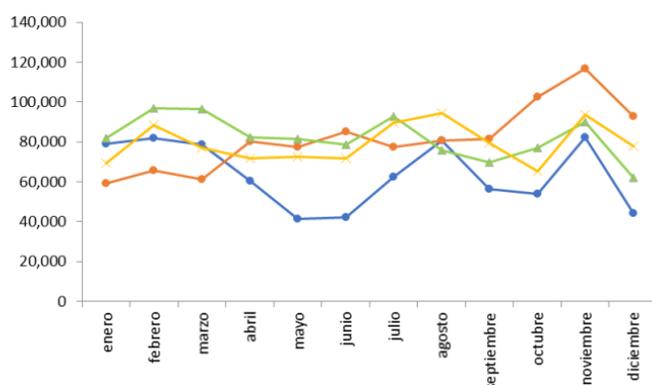
MES	TASAS DE OCUPACION	INDICE DE VALOR	ESTIMACIÓN TOTAL DE TURISTAS	TURISTAS EXTRANJEROS	TURISTAS NACIONALES
ENE	30.15%	88%	69444	17930	51513
FEB	38.34%	111%	88290	22796	65493
MAR	33.48%	97%	77098	19907	57191
ABR	31.20%	91%	71856	18553	53303
MAY	31.45%	91%	72422	18699	53722
JUN	31.18%	90%	71806	18540	53266
JUL	38.82%	113%	89407	23085	66322
AGO	40.96%	119%	94323	24354	69968
SEP	34.46%	100%	79356	20490	58866
OCT	28.28%	82%	65120	16814	48306
NOV	40.74%	118%	93830	24227	69603
DIC	33.76%	98%	77759	20078	57682
	34.40%		950710	245475	705235

Fuente: GIER Universidad de Cuenca, 2019

En la tabla anterior se puede apreciar que el promedio de ocupación mensual en el año 2019 fue de 34.4%. Como se puede observar existen temporadas altas y

temporadas bajas por mes, teniendo como mes con ocupación más alta a Agosto por ser temporada de viajes para el principal mercado objetivo del sector turístico de Cuenca como es Estados Unidos en turistas extranjeros y Quito en viajeros nacionales, seguido por Noviembre, mes muy importante para la ciudad debido a su feriado de independencia, cuando la mayoría de turistas visitan la ciudad. Por otro lado el mes de octubre se vio afectado por el paro nacional de octubre 2019, ocasionado por la subida de combustibles, evento que afectó muchísimo al turismo de la ciudad.

Gráfico 8: Estimación Mensual del Flujo de Turistas a Cuenca en el año 2016, 2017, 2018 y 2019



Fuente: GIER Universidad de Cuenca, 2019

En estudios realizados en los últimos años, se ha expuesto una demanda que en los primeros años, 2018 y 2019 se expandía de forma exponencial, llegando inclusive a indicarse un incremento hipotético, por proyecciones realizadas para dichos años, de este un 42% de incremento en la demanda turística en la ciudad de Cuenca, esto ligado a el interés por parte de las Autoridades cantonales como provinciales de invertir en aspectos apegados al sector turístico; como por ejemplo: la entrada en funcionamiento en la ciudad de Cuenca del tranvía, la recuperación de ciertos sectores de la ciudad con finalidad de índole turística, y a nivel provincial, el mejoramiento de las vías de la provincia y la exhortación de mejorar, mantener y preservar lugares que han sido catalogados como turísticos (MINTUR, 2022).

Dichas proyecciones realizadas encuentran un tope para el año 2020 y siguientes debido a la pandemia mundial derivado por el virus Sars- Cov-19 (COVID-19), situación que conllevó el cierre de las fronteras y por lo tanto del acceso de extranjeros al país, así como severas restricciones de movilidad dentro del país,

dentro denominado como “cuarentena”; esta pandemia que afectó y continúa afectando a todos los países del mundo acarreo una regresión económica sin precedentes, lo que en ciertos sector conllevó una desactivación total, evidentemente el área turística y hotelera se vio incluida en esto. Durante los meses de marzo hasta aproximadamente junio del año 2020, todos los servicios turísticos fueron clausurados, toda actividad turística se encontraba prohibida, en miras de evitar el contagio masivo de la enfermedad, esto afectó de sobremanera la economía del área hotelera; inclusive debido a todo lo derivado de la pandemia, no existen datos reales respecto a los servicios turísticos, como en años anteriores se puede encontrar.

Con estos cambios radicales en la demanda del sector hotelero por la pandemia por el COVID-19, directamente en el caso de Hotel Selina, apegado a la tasa de ocupación habitual en el año 2019 e inicios del 2020, se mantienen porcentajes aproximados de 38% respecto al monitoreo de ocupación de camas, en la que se analiza la cantidad de camas disponibles en el hotel, con una comparación entre la reserva y efectiva ocupación de dichas camas, creándose un promedio que evidencian los ingresos a los que el Hotel llegó en el tiempo de análisis; lo que se conoce como Monitoreo de ocupación.

Hasta inicios del año 2020, las variables de ocupación de camas se mantiene, pero a partir de la apertura limitada basada en restricciones del aforo de lugares como hoteles, existe un decrecimiento considerable; lo que obedece a dos factores; el primero es debido a las limitaciones emitidas por los gobiernos locales y gobierno nacional respecto al aforo y acceso a instalaciones hoteleras y turísticas, lo que limita los niveles de oferta del Hotel, y en segundo lugar, evidentemente se debe considerar que la pandemia afectó a todos los países del mundo, por lo que, relacionado a turistas extranjeros, al haberse cerrado los aeropuertos y el manejo propio de la pandemia por parte de cada país, siendo que la mayoría de gobiernos del mundo aconsejaban a sus habitantes a abstenerse de realizar viajes.

2.5 La oferta turística en la ciudad de Cuenca

Según el Ministerio de Turismo, en su publicación de rendición de cuentas 2020, señalan que el sector turístico de Ecuador durante el 2020 ha dejado de recibir un 70,25% de turistas extranjeros debido a las restricciones políticas por la pandemia del COVID 19, mientras que el turismo interno ha bajado un 63%.

La oferta turística “son los bienes y sus satisfactores que se encuentran en el lugar a donde los consumidores se desplazan, donde se desarrolla la actividad turística, y que influye directamente en sus preferencias, y selección del destino” (Ayaviri- Nina, V.D, Quispe- Fernández, G.M & Sánchez- Cuesta, P, 2017). Esto es, es el listado de servicios y productos de índole turístico que es presentada al turista, y este será el que elija las modalidades, formas y acomodaciones; dentro de este concepto de oferta turística se involucra a los Hoteles, como aquellos lugares de reposo o descanso para los turistas, pero de acuerdo a la innovación turística, dichos lugares deben incluir en sus servicios lo que es gastronomía, zonas de recreación y esparcimiento, servicios de movilización y traslado exclusiva del hotel, entre otros.

Dentro de los diferentes indicadores que se consideran al hablar de la oferta turística en Hoteles, el concepto de tasa de ocupación es uno de los más importantes, debiendo indicarse que se le identifica como tasa de ocupación a aquella de la cual mediante operaciones percentiles se puede determinar los porcentajes justamente de ocupación de los servicios u ofertas en el área hotelera, dichas tasas de ocupación puedan determinar de forma global como de forma específica, para estudio de cada Hotel o Negocio Turístico. (Jiménez, 2008).

La Tasa de Ocupación como parte de la oferta turística está respaldado en las estrategias de marketing y comercio que maneje el hotel o cadena hotelera, para tal existen una serie de técnicas publicitarias, que pueden ir desde la propia inversión gubernamental, esto es, que el propio estado proponga metodología publicitaria para de esa forma aumentar los ingresos estatales, especialmente mediante el cobro de tributos, lo que incrementa la economía del país; como las estrategias de mercadeo que se realizan de forma privada, o entre privados, ante esto tenemos a los propios dueños de los hoteles que invierten una alta cantidad de dinero de los ingresos que perciben a publicitar, mediante diferentes medios; en esto dependerá mucho las estrategias que se quiera manejar (Torres-Franco, J.X & Zapata- Moncayo, J.L, 2016).

Mediante estudios realizados en la ciudad de Cuenca, entre los años 2015 y 2016, se dio una serie de procesos de encuestas y más técnicas investigativas que podrían llevar a conocer de mejor manera la oferta de servicios turísticos en la ciudad, se obtiene de este que, se obtuvieron resultados ampliamente favorecedores para la ciudad, para estas encuestas se tomo en cuenta el número de establecimientos, los tipos, su capacidad, el empleo que esto genera para la ciudad, y la creciente necesidad de profesionales en la rama turística, los que evidentemente coadyuvan a un mejor desarrollo de ofertas, al conocer de mejor manera el mercado; por lo que de los estudios realizados, se pudo evidenciar que la oferta de servicios turísticos eran insuficientes frente al número de turistas y la demanda de servicios, por lo que se ha exhortado a los personeros de la actividad turística a que esta se expanda; debido a diversas factores la ciudad de Cuenca, se ha convertido en una zona a la que gran parte de viajeros internacionales acceden, lo que conlleva a tratar de estabilizar la balanza entre la oferta de la ciudad frente a la creciente demanda.. (Universidad de Cuenca, 2016).

Las variables que se considerarán para analizar la oferta en el sector hotelero de Cuenca son: El número de establecimientos por categoría, el número de plazas disponibles por categoría y la tarifa promedio.

En el catastro de hoteles 2019 del Ministerio de Turismo, podemos observar que el modelo de negocio actual de la mayor parte de estos establecimientos son hoteles u hostales y se encuentran categorizados con tres y cuatro estrellas:

Tabla 4: Tipos de alojamientos según MINTUR 2019

Tipos de alojamientos			
	Establecimientos Registrados	Habitaciones Totales	Tipo de establecimientos %
Casa de Huéspedes	9	32	4,09%
Hostal	122	1872	55,45%
Hostería	8	127	3,64%
Hotel	81	2181	36,82%
TOTAL	220	4212	100,00%

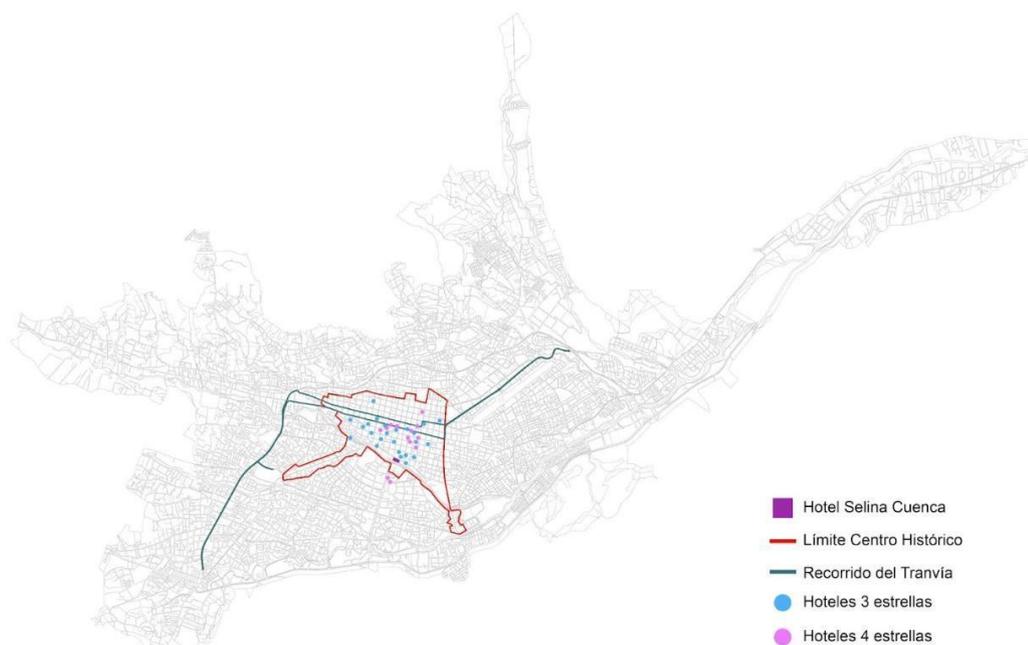
Fuente: Elaboración propia a partir de catastro hotelero del Ministerio de Turismo, 2019.

Tabla 5: Clasificación de alojamientos según MINTUR 2019

Clasificación de alojamientos según MINTUR			
	Establecimientos Registrados	Habitaciones Totales	Tipo de establecimientos %
1 Estrella	58	911	26,36%
2 Estrellas	64	1278	29,09%
3 Estrellas	63	1202	28,64%
4 Estrellas	22	526	10,00%
5 Estrellas	4	263	1,82%
Única	9	32	4,09%
TOTAL	220	4212	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de catastro hotelero del Ministerio de Turismo, 2019.

Gráfico 10: Mapa de establecimientos turísticos de 3 y 4 estrellas en el centro histórico de Cuenca



Fuente: Elaboración propia a partir de información del Ministerio de Turismo 2022 y Google Maps.

Como parte de las políticas que se manejan a nivel nacional, por parte del Ministerio de Turismo (MINTUR,2022) mantiene un catastro de los servicios turísticos, el que al ser analizado expone en la ciudad de Cuenca, en lo que es servicios de alojamiento se cuenta con 257 establecimientos que brindan servicios hoteleros dentro de lo que es únicamente Cuenca. Y únicamente un total de 74 hoteles que han sido calificados con 3 y 4 estrellas respecto a los servicios que ofrecen; entre estos se encuentra el Hotel Selina Cuenca.

Tabla 6: Catastro MINTUR de Hoteles de 3 y 4 estrellas en la Ciudad de Cuenca

HOTEL CORDERO	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
INCA REAL	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOSTAL CORONEL	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
INES MARIA	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
RIONE	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL LA CASONA VERGEL	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
TOMEBAMBA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL LOS BALCONES	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
GEORDANOS	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
TARQUI HOTEL & SUITES	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CASA DE LAS ROSAS	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL PEGASUS	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
ENSUEÑOS	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL SANTA MONICA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
NUESTRA CASA- OUR HOME BY A2CC - CUENCA	ALOJAMIENTO	LODGE	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
NUESTRA CASA- OUR HOME BY A2CC - TARQUI	ALOJAMIENTO	LODGE	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CASA DEL ÁGUILA	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL CASA SUCRE	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
SANTA CANELA	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HM DE COLECCIÓN	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA

NASS PILAR DEL LAGO	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
KOLIBRI B&B	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL SANTA ANA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL SANTIAGO DE COMPOSTELLA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL ATAHUALPA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL PATRIMONIO	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
MAJESTIC II	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL MAJESTIC II	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
LAS GARDENIAS HOTEL	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
DE LAS CULTURAS	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL TITO	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CASA DE LIDICE CUENCA	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
DEL PARQUE RESTAURANTE Y SUITS	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
SIENA	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CASA RUTH HOTEL BOUTIQUE	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
ALEJANDRINA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
ITALIA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
PEGASUS	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
FELICIA	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
LA COFRADIA DEL MONJE	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
RAYMIPAMPA HOTEL	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
GRAN HOTEL PARIS	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL BOUTIQUE CASTILLA DE LEON	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
BALCON DEL ARTE	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
EL DORADO	ALOJAMIENTO	HOTEL	5 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL ORO VERDE	ALOJAMIENTO	HOTEL	5 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CASA SAN RAFAEL	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL SANTA LUCIA	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
PRINCIPE	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL YANUNCAY	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA

CARVALLO	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CASA ORDOÑEZ	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
ZAHIR 360	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
SANTA LUCIA HOUSE FORUM	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
MANSION ALCAZAR	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
VALGUS HOTEL & SUITES	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
KUNA	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
SANTIAGO DE COMPOSTELLA SUITE -	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
VILLA ANA MARIA	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
PUMAPUNGO	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
VENUE BATAN HOTELSUITES VENUEBATANHS CIA. LTDA	ALOJAMIENTO	HOTEL	4 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL VICTORIA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL VIEJA MANSION	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL ESPAÑA	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
SAN ANDRÉS	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
TARQUI HOTEL Y SUITES	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
FOUR POINTS BY SHERATON CUENCA	ALOJAMIENTO	HOTEL	5 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL EL QUIJOTE	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CAMPANARIO	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CASA ENTRE RIOS	ALOJAMIENTO	HOSTAL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL PRESIDENTE	ALOJAMIENTO	HOTEL	3 Estrellas	AZUAY	CUENCA
CONCIERGE SERVICE MANSION ALCAZAR	ALOJAMIENTO	HOTEL	5 Estrellas	AZUAY	CUENCA
HOTEL CRUZ DEL VADO	ALOJAMIENTO	HOTEL	5 Estrellas	AZUAY	CUENCA

Fuente: Elaboración propia a partir del catastro de hoteles del MINTUR 2022

2.6 Nuevos modelos económicos en el mercado turístico de Cuenca

En la industria hotelera como en otras industrias se manejan distintos modelos de negocio, es así que, en términos generales al referirnos a lo que debe entenderse como Modelos de Negocio, tenemos que constituye un mecanismo mediante el cual se reconoce, planea y diseña de modo lógico los elementos que pueden integrar un negocio y que le otorgan un valor correspondiente. Osterwalder y Pigneur (2013) agregan que los modelos de negocio se caracterizan por mantener segmentos, los que se basan principalmente en los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica del negocio; siendo estos segmentos los siguientes: segmento de mercado, propuestas de valor, canales de negocios y relaciones con los clientes.

Otros autores definen a un modelo de negocio o “business model” como “la forma en que una organización expresa en forma operativa un concepto de negocio para proceder a la creación, entrega y captura de valor” (Meléndez, 2014).

Un modelo de negocio o también catalogado como de gestión lo que busca es proporcionar estrategias financieras y de mercadeo que puedan otorgar un valor al negocio que se esté analizando; principalmente para la instauración de un modelo de negocio, debe sopesar las estrategias y elementos financieros, los que se basan en diferentes indicadores, entendiendo al análisis financiero como el estudio de la capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo de un negocio; ante lo cual se debe realizar un estudio de la composición del negocio, entre activos y/o patrimonio y los pasivos, para efectos de este análisis se podría acceder a una diferenciación básica que se maneja en los modelos de negocio de la industria hotelera, que es, el análisis financiero vertical o estático de la estructura financiera y el análisis horizontal o dinámico de la estructura económica (García- Aller, 2021).

De acuerdo a García Aller et. al. (2021) estos análisis financieros son fundamentales como paso previo para la determinación el modelo de negocio a ser implementado; por lo que, al hablar del análisis vertical, esto se refiere a el análisis de los diferentes componentes del negocio, entre activos y pasivos, para que mediante estos se pueda acceder a un cálculo de porcentaje que podría proyectarse, brindando de esta forma, los datos necesarios, conformados por diferentes ratios previamente analizados, de tal forma que, pueda existir cierta certeza respecto al avance económico del negocio.

Y, por otro lado, el análisis horizontal, estudio que de igual manera se respalda en porcentajes y proyecciones, pero que lo que incluye es la posibilidad de aumento o disminución entre los ingresos o importes del negocio frente al pasivo o el patrimonio neto del negocio.

Una vez obtenidos los resultados de los análisis financieros, se pasa a parte del ejercicio de la gestión, como la puesta en práctica del proyecto, en el que nacen los diferentes modelos que pueden ser utilizados en la industria hotelera, ante los cuales se tiene:

1. Modelos de Negocios implementados en Cadenas Hoteleras, en estos, se cuenta generalmente con una empresa autónoma, la misma que se encuentra constituida por diferentes negocios más pequeños de los cuales la Cadena supervisa su actividad y controla el modelo de negocio; generalmente se cataloga por ser empresas financieramente estables y con amplia trayectoria, como ejemplo de estas empresas se cuenta con la Cadena Hotelera Hilton, Marriot, entre otros.
2. Modelo de Negocios manejado por una Sociedad, en estos casos se está al frente de hoteles que pueden ser catalogados como más pequeños, pero que mantienen la competitividad en el mercado, son manejados y dirigidos por una Sociedad constituida y dedicada estrictamente al manejo del Hotel, la misma que no maneja diferentes marcas, apostando únicamente por un negocio y marca.
3. Como tercera opción de modelo de negocio se tiene a aquellos hoteles que son manejados por una persona o grupo que trabaja de forma directa en el Hotel, generalmente esta clase de gestión de negocios se da en negocios hoteleros pequeños, que se encuentran en las primeras etapas de desarrollo y presentación en el mercado.

Sea cual sea, el modelo de negocio que se desee implementar, en la industria hotelera si se ha llegado a exponer claras desventajas en el mercado competitivo, esto principalmente porque a la fecha se cuenta con hoteles o cadenas hoteleras de gran renombre y trayectoria que afectan el mercado de otros hoteles “más pequeños”, pero que en asuntos relativos a la calidad del servicio que otorgan. Sin embargo,

para el desarrollo de un modelo de negocio, deben considerarse los principios, elementos y segmentos que lo componen para una adecuada implementación y desarrollo.

CAPITULO III Selina, un nuevo modelo de negocio en Cuenca

3.1 Generalidades de la empresa

En el año 2007, los cofundadores de Selina, Rafael Museri y Daniel Rudasevski, inversionistas israelíes, quienes para dicho año residían en un pequeño pueblo pesquero llamado Pedasí, en la provincia Los Santos, Panamá, pueblo cuya economía principalmente para ese momento se basaba en la pesca y en el que las actividades turísticas no habían sido explotadas, pese a mantener playas cercanas y de ser un lugar con afluencia turística; pese a esto, y en miras de abarcar el mercado turístico del sector se comienzan a llevar a cabo avances en proyectos inmobiliarios con la finalidad de crear lugares de residencia y alojamiento, así como lugares de diversión y esparcimiento, situación que conllevó a que los cofundadores de Selina vean en dicho lugar un potencial de inversión en el área turística e inmobiliaria, es así que, de acuerdo a una entrevista otorgada al Diario Israel 21C, en febrero del 2018 por parte de los cofundadores, a lo que Rudasevski al ver el potencial en el área, en dicho entrevista refiere: “volvimos a Israel y recaudamos fondos entre amigos y familiares”, a lo que añade: “Compramos muchas propiedades, casi dos millones de metros cuadrados en la zona, algunas en la playa, otras en las montañas y también espacios de uso comercial. Comenzamos a desarrollar el pueblo sin saber realmente lo que estábamos haciendo” (Diario Israel 21C, 2018).

Una vez que realizan la compra de las propiedades, los cofundadores en el año 2014 abren su primer local como cafetería en Venao, un pueblo a pocos metros de Pedasí en Panamá, sin saber que dicha cafetería que convertiría con el tiempo en el primer establecimiento de Selina, lugar en el que por la gran acogida que tuvo se logró consolidar el primer Hotel. El enfoque que los fundadores buscaban era ser una casa para los viajeros, además de crear un producto de alojamiento, estaban convencidos de que Selina no es un hotel, es una plataforma de hospitalidad donde se ofrecen productos de alojamiento que se ajustan al presupuesto y necesidades de cada consumidor, desde habitaciones compartidas hasta suites de lujo, y que se además ofrece servicios complementarios que faciliten la vida del huésped mientras este se encuentra lejos de su hogar; en otras palabras, Selina pretende ser el hogar de todos los viajeros del mundo, donde se puede descansar, comer, trabajar, divertirse, aprender nuevas cosas, descubrir nuevos lugares y sobretodo una palabra muy sonada en la cultura empresarial de Selina: conectar. (Selina.com, 2022).

Los fundadores de Selina, cada uno desde su punto de vista, construyeron una plataforma que incluía un “cowork”, a partir de esto, el crecimiento de Selina se expande a más localidades de Panamá, pasando a países de Centroamérica como América del Sur, principalmente Costa Rica y Colombia; dándose un “boom” debido a las particularidades que Selina proporcionaba, en la que se tomaba mucho en cuenta el mantener y respetar las costumbres y ecosistemas de las localidades en las que se presentaba la marca como Hotel Selina, brindando a los turistas diversas actividades y comodidades que marcaban diferencias claras frente a los negocios posiblemente competitivos de la marca.

De acuerdo a las opciones de Selina ofrece mantiene una visión que abarca diferentes enfoques, encaminado a los denominados nómadas y amantes de los viajes; siendo la visión de Selina el ofertar a sus huéspedes lugares hermosos y cómodos de hospedaje, en el que se brinda la opción de que el turista pueda acceder a experiencias que le permitan conocer y disfrutar de su área de destino, sea esto en hermosas playas, en la selva o en las grandes ciudades; ampliando el panorama también a aquellos viajeros por trabajo, brindando lugares óptimos para coworking; brindando opciones gastronómicas, tanto sea restaurantes como cafeterías, y apostando por opciones para realizar actividades de bienestar para sus huéspedes; esto es abarcar una experiencia completa (Selina.com, et. al., 2022).

Es por tanto que la misión de Selina se basa en una atención detallada de sus clientes y permitiendo una comodidad personalizada para cada lugar y cada cliente, basándose en un concepto actualizado de alojamiento, coworking, aventuras, música y arte, y lo que actualmente se ha conocido como “wellness”, esto es, actividades que coadyuvan al bienestar físico y emocional de los consumidores. Selina pese a ser una corporación a nivel internacional busca el mantener el espíritu de cada localidad en la que se apertura o mantiene un hotel, basándose en análisis especializados para cada Hotel en el que se mira las necesidades y requerimientos del área; como bien se ha escuchado Selina se acopla al lugar y su gente, mas no al contrario (Selina.com et. al., 2022).

Actualmente Selina mantiene hoteles con estas características en países como: Portugal, Costa Rica, Panamá, Perú, Colombia, México, Estados Unidos, Ecuador, y Brasil, con una proyección de acceder a más países de América y Europa; siendo sus localidades más populares en: Jaco, Cartagena, Tulum, Miami River, San José, Chelsea Nueva York. (SelinaEcuador.com, 2022).

3.2 Análisis PESTEL de la empresa

Para el siguiente análisis PESTEL y análisis FODA, vamos a tomar en cuenta enfocarnos en Selina Cuenca y en el mercado turístico de Cuenca Ecuador.

3.2.1 Análisis político

El entorno político de Ecuador no ha sido el más estable en las últimas décadas, lo que no ha sido muy favorable para los negocios y la inversión en general, pues no se tiene una estabilidad para inversiones privadas debido al cambio de decisiones políticas que afectan a los diferentes sectores del país. Durante los últimos años la política ecuatoriana ha dejado mucha desconfianza a la población debido a los altos índices de corrupción que vive el país. A esto, además, tenemos que sumar el contexto político que vive el mundo en torno al COVID 19 y las restricciones que esta realidad representa al mercado turístico mundial y del Ecuador.

En el transcurso de los últimos años, el entorno político del sector del turismo en el Ecuador ha sido bastante cambiante, los últimos gobiernos nacionales han definido al sector turístico como un sector estratégico para el país, realizando acciones para aportar al surgimiento de este sector en el territorio ecuatoriano, aunque muchas veces muchas de estas acciones se ven opacadas por conflicto de intereses políticos con otros sectores estratégicos de Ecuador como por ejemplo la explotación de recursos mineros y petroleros.

Durante la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID 19, el gobierno nacional de Ecuador, en conjunto con su Ministerio de Turismo han planteado algunas estrategias para apuntar a una reactivación del sector partiendo del mercado nacional, promoviendo a los ecuatorianos viajar por su propio país.

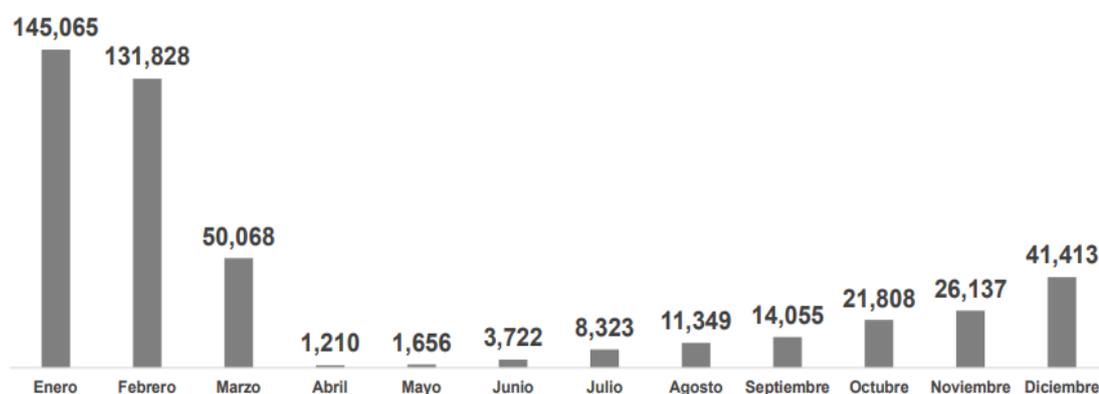
3.2.2 Análisis económico

La economía ecuatoriana ha sufrido muchos golpes durante los últimos años, desde la caída del precio del petróleo en el año 2009 el país no se ha podido recuperar de una crisis económica que se ha ido agravando, siendo que este factor se encuentra ligado a las cambiantes políticas que influyen directamente en la economía del país. En 2016, como ya se ha mencionado, se suscita el terremoto el que afecta las infraestructuras de dos provincias dedicadas mayormente a los negocios turísticos y hoteleros, como son las provincias de Manabí y Esmeraldas, hecho que golpeó nuevamente a la economía y como si fuera poco, en la última década se empezaron a destapar una ola de negociaciones fraudulentas y el incremento de casos de corrupción en los procesos de contratación de los gobiernos del país que evidenciaban la realidad económica del país, en la que se pudo evidenciar grandes sumas de dinero involucradas en fugas de capitales. A esta realidad se ha sumado la pandemia mundial por COVID 19, que ha afectado mucho a la economía global y de todos los países del mundo.

Todos estos eventos han desencadenado una incertidumbre en Ecuador, donde los políticos que toman decisiones en materia económica han optado por realizar reformas económicas que permitan al fisco mayores recaudaciones provenientes de impuestos y plantear nuevas estrategias de generación de recursos económicos, casi siempre recursos primarios.

El COVID 19 ha impactado de una manera muy fuerte a la economía global y nacional, el sector turístico es uno de los más golpeados. Según la publicación de rendición de cuentas 2020 del ministerio del turismo de Ecuador, la contribución directa del sector turístico al PIB bajó del 2,2% al 1,2% , ubicando a este sector en el quinto más importante en función a ingresos no petroleros para el país. La principal causa de esta reducción en los ingresos del sector turístico se debió a un decremento en la entrada de turistas extranjeros del 70,25% con respecto al 2019 (Ministerio de Turismo, Rendición de cuentas, 2020).

Gráfico 11: Llegadas provisionales de turistas extranjeros a Ecuador 2020



Fuente: Subsecretaría de Migración, Ministerio de Gobierno, 2020.

Como consecuencia de la reapertura de las fronteras aéreas para vuelos domésticos internacionales en junio del 2020, las llegadas de turistas extranjeros se han incrementado paulatinamente.

Durante esta emergencia sanitaria y a medida que el turismo mundial se va recuperando, las estrategias económicas de contingencia que el gobierno nacional de Ecuador, a través del ministerio de turismo, ha sido promover el turismo nacional, incentivando a los ecuatorianos a viajar turísticamente por su propio país (MINTUR, 2022). Un ejemplo de esto son los incentivos tributarios para el sector turístico aprobados a inicios del año 2022 por el presidente Guillermo Lasso, donde se reduce el impuesto de valor agregado (IVA) en el consumo de productos turísticos del 12% al 8% para turistas nacionales que decidan viajar durante feriados nacionales, y del 12% al 0% para turistas extranjeros, con el objetivo de dinamizar estos consumos.

3.2.3 Análisis social

Desde un punto de vista social hay 2 factores principales que analizar, empezando por el contexto de pandemia mundial en el que nos encontramos en la actualidad y desde hace aproximadamente 2 años. El avance de la vacunación para combatir al COVID 19 ha sido vital para el sector turístico, conforme esta ha ido avanzando, las restricciones sociales que han impuesto los gobiernos se han reducido y han dado paso a una reactivación económica del sector del turismo.

Actualmente Ecuador ha llegado a vacunar para el COVID 19 con las 2 dosis a un 76,6% de la población hasta febrero del 2022 (Ministerio de Salud, 2022), lo que ha permitido que muchas de las restricciones se levanten y las personas puedan regresar, paulatinamente, a su vida social normal, sin embargo, la sociedad tendrá que lidiar con los problemas psicológicos y sociológicos que este retorno a la normalidad conlleve.

Otro factor importante a considerar en este punto es la inseguridad que se vive en el país hoy en día. La crisis económica, sumada a la crisis política y al incremento de organizaciones delictivas en el país, han puesto a Ecuador en un escenario muy preocupante en temas de seguridad nacional. En los últimos 2 años el país ha vivido un aumento significativo en algunos de los indicadores con respecto a la seguridad, se duplicaron los asesinatos, las incautaciones de drogas se dispararon a niveles históricos, donde en 2021 casi se ha duplicado a los resultados del 2020, además del escandaloso aumento de muertes violentas en las cárceles y las calles del país (El Comercio, 2022). Este factor ha desencadenado que gobiernos internacionales, como Estados Unidos y Canadá emitan comunicados de alerta de seguridad para los turistas que tengan planeado visitar Ecuador.

3.2.4 Análisis tecnológico

Según Piguave (2018) el turismo fue uno de los sectores pioneros en utilizar las herramientas digitales para implementarlas en sus procesos empresariales, las reservas de vuelos y hoteles fueron de los primeros negocios en utilizar medios digitales, y no sólo para fines operativos sino también fueron de los primeros negocios en monetizar en internet (p. 433).

Ecuador ha sido un país que ha avanzado lento en la vinculación tecnológica con la vida cotidiana de las empresas si lo comparamos con el acelerado proceso de globalización que vive el mundo, sin embargo, la dirección está marcada y al igual que la mayor parte de países del mundo, cada año esta integración de la tecnología en la vida cotidiana es más presente en Ecuador.

Según el INEC en su publicación de resultados 2020 el porcentaje de personas que usan internet creció un 11,5% con respecto al 2019, lo que representa a un 70,7% de la población, siendo el año con mayor incremento de este indicador en la historia. Este fenómeno se puede explicar por el creciente uso del internet durante la pandemia de COVID 19 a nivel mundial que ha actuado como un acelerador de la

transformación digital de las empresas a nivel mundial (BBC, 2021), tras el cambio de actividades cotidianas que antes eran presenciales por actividades en línea, como el trabajo o la educación. Todo apunta a que esta tendencia siga creciendo y cada año el porcentaje de la población que utiliza internet en su vida cotidiana siga creciendo, lo que significa un reto para las empresas a adaptarse a estas nuevas necesidades y estilos de vida.

A base de la pandemia por el COVID 19 se da un crecimiento en el ámbito tecnológico, motivado principalmente por las necesidades de mantener canales comunicativos entre las personas, derivado por periodo de aislamiento, que en la mayoría de países se extendió durante tres meses, siendo inclusive de 8 a 9 meses en otros países, como Argentina. Esta situación influyó, en que los niveles de conectividad y acceso a internet suba exponencialmente, debido a la imperiosa necesidad de mantener la comunicación, principalmente con finalidades educativas y obviamente laborales, es así que, gran parte de las empresas optó por métodos de trabajo en los que el desarrollo de sus actividades remotas era lo principal; situación que pese al avance y gradual disminución de la tenacidad de la pandemia ha mantenido sus indicadores; los trabajos remotos o aquellos realizados por intermedio de plataformas virtuales, en los que se podrá incluir a los denominados Digital Nomads, es un vestigio positivo de la pandemia por el COVID 19, el que ha creado el espacio necesario para que el uso de la tecnología sea la regla, mas no la excepción, forzando a los diferentes países a mantener estándares tecnológicos óptimos para cubrir estas necesidades, situación que como se ha expuesto ha favorecido al sector turístico.

3.2.5 Análisis ecológico

Actualmente nos encontramos en medio de una crisis mundial del medio ambiente ocasionada principalmente por los altos grados de contaminación de las grandes ciudades y empresas del mundo, dirigidas por un sistema económico basado en la explotación de recursos. Esto ha puesto a Ecuador en una posición privilegiada en función a una gran parte de los países del mundo, debido a su geografía que permite que el país sea muy diverso y rico en recursos naturales, esto ha sido un punto fuerte para el turismo en el país durante los últimos años, pues cada vez hay más gente en todo el mundo que empieza a valorar los tesoros naturales de Ecuador como las Islas Galápagos, Los Andes y la Amazonía que guarda lugares asombrosos como es el caso del parque nacional Yasuní, famoso por ser el lugar más megadiverso del

mundo por metro cuadrado de terreno. Este último lugar actualmente se encuentra en riesgo por las prioridades extractivistas que aún tiene el gobierno nacional del Ecuador gracias a la industria petrolera y minera que aún forman parte de las principales actividades económicas del país.

En un país que históricamente ha sobrevivido de la industria agrícola, petrolera y minera siempre está presente un sector turístico con mucho potencial gracias a los escenarios naturales del país, que crece año a año pero que lucha contra el tiempo y el crecimiento de estas otras industrias que afectan al principal atractivo turístico del país. Afortunadamente, cada vez existe más conciencia de las personas ante este gran problema que no solo amenaza al turismo, sino a la supervivencia de la especie humana.

Con la presencia de la pandemia, se suscitó un hecho sin precedentes, pues como se conoce la pandemia conllevó el aislamiento de gran parte de la población mundial, lo que dejó entrever la necesidad del planeta respecto a su medio ambiente, que al ver que grandes industrias cerraron sus puertas y que, no existía esa constante presencia del ser humano, dio lugar a que ciertos sectores recuperen sus estados naturales, y esto en relación a lo que se ha denominado como un respiro momentáneo al planeta tierra y un llamado a tomar conciencia del problema a sus habitantes.

3.2.6 Análisis legal

La normativa ecuatoriana ha sido variante y cambiante a lo largo del tiempo, lo que se ha dado principalmente por sus constantes cambios a nivel político, sin embargo, se ha dictado la normativa pertinente respecto al área turística, encargada y regida por el Ministerio de Turismo, ente gubernamental adscrito a la Función Ejecutiva. Dentro de dicha entidad gubernamental se regulan los diferentes desafíos y se regula por intermedio de Acuerdos Ministeriales y resoluciones las diferentes necesidades en el sector turístico.

Para efectos del Hotel Selina, se han tomado diferentes rutas para cumplir con las exigencias legales, en primer se cuenta con los permisos referentes a la infraestructura, situación que se encuentra ligada a las tasas, contribuciones que deben ser canceladas al Municipio de Cuenca, por el uso del suelo, y por efectos de la patente municipal, y el uso de letreros, ante lo cual se determina el cumplimiento

de regulaciones municipales, situación que se repite en cada uno de los hoteles Selina alrededor del Ecuador.

Para efectos del ejercicio de la actividad turística, se tiene que Hotel Selina Cuenca ha accedido a la obtención de todos los permisos referentes a la oferta de servicios turísticos, como son lo de alojamiento, comida, espacios de recreación, cada uno de estos posee su propio respaldo normativo y finalidad, los que son conferidos en su mayoría por el propio Ministerio del Turismo, el que maneja el catastro turístico del país, y la Municipalidad de Cuenca.

Además de esto, Hotel Selina Cuenca, se encuentra constituida y legalmente establecida como compañía o empresa, por lo que, cuenta el debido permiso de operaciones emitido por la Superintendencia de Compañías, y el registro de sus autoridades en el Registro Mercantil. Adicionalmente, se garantiza a sus trabajadores el cumplimiento de sus derechos laborales y el respeto de los mismos, tanto frente al Ministerio del Trabajo como el Instituto de Seguridad Social.

Para efectos del servicio de comida, se cuenta con los permisos correspondientes de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitario, en la que se cumple con los estándares de limpieza y calidad para brindar servicios de excelente calidad.

Adicionalmente, se deberá considerar que, desde el ámbito legal normativo ecuatoriano se ha considerado al turismo y el ejercicio del mismo como un derecho constitucional, el derecho al ocio, a la recreación, al conocimiento de la cultura, y el ejercicio de estos derechos en los que se encasilla la actividad turística, se reconoce como un derecho que asiste a todos los ecuatorianos por encima de cualquier otra norma, a más de que se le ha constituido al sector turístico como un sector estratégico, potenciador de la economía ecuatoriana, por lo que forma parte importante en las políticas públicas, lo que denota su notable importancia.

Sin embargo, se debe mencionar que debido a la inestabilidad política y la crisis económica que se vio exacerbada por la pandemia, el ordenamiento jurídico ecuatoriano es afectado constantemente por reformas a diferentes niveles, lo que a la vista internacional crea incertidumbres y afecta a la inversión internacional, lo que produce retrocesos en el sector turístico; se presentan constantemente reformas tributarias que confunden a los inversores internacionales, reformas que ahuyentan

a la inversión extranjera y por ende afectan a la inversión nacional, la que busca respaldo en agentes internacionales.

A más de estas reformas, se tiene que existen constantes cambios a nivel estructural dentro del gobierno lo que conlleva traslado constante de competencias, lo que se presenta como inadecuado para los personeros que buscan establecer sus negocios, caracterizado por tener que seguir procesos burocráticos engorrosos, en los que se ha podido evidenciar amplios casos de corrupción.

Con la pandemia del COVID 19 se dieron reformas laborales que afectaron la estabilidad laboral en gran parte de las empresas, quienes optaron por aprovecharse de estas situaciones, creándose situaciones de incertidumbre y constante rotación de personal en las empresas, en las que empresas del sector turístico se vieron involucradas.

Todo esto influyendo en la imagen y surgimiento de posibles oportunidades para el sector hotelero; la incertidumbre, los constantes cambios, los actos de corrupción y las reformas constantes distraen la inversión extranjera y como ya he dicho afectan la inversión nacional también.

3.3 Análisis FODA de la empresa

Gráfico 12: Análisis FODA

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Muchos de los hoteles existentes han perdido fuerza debido a los cambios de preferencias en los viajeros y no se han podido adaptar a la “nueva realidad”.• La “nueva realidad” favorece a la oferta de productos de Selina.• Nuevos mercados de Nómadas Digitales han crecido.	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Selina Cuenca pertenece a una cadena multinacional con presencia en 25 países y con gran capacidad de inversión.• Su ubicación• Una visión moderna y estructura adaptada a las necesidades de la empresa y consumidores.• La infraestructura del• La experiencia Selina• Oferta de productos
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• La aparición de plataformas tecnológicas como AirBnb que amenazan con quitar participación de mercado a la industria hotelera.• Las restricciones por COVID 19	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Su tamaño de organización hace que los procesos sean burocráticos y demoran la acción inmediata.• Una estructura global hace que la adaptación a la realidad de cada hotel sea más compleja.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro realizado del Análisis FODA, respecto al Hotel Selina Cuenca, se puedan presentar la siguiente argumentación, siguiendo el esquema de esta herramienta administrativa, que permite marcar los hitos referentes al efectivo funcionamiento de la empresa y su campo de acción:

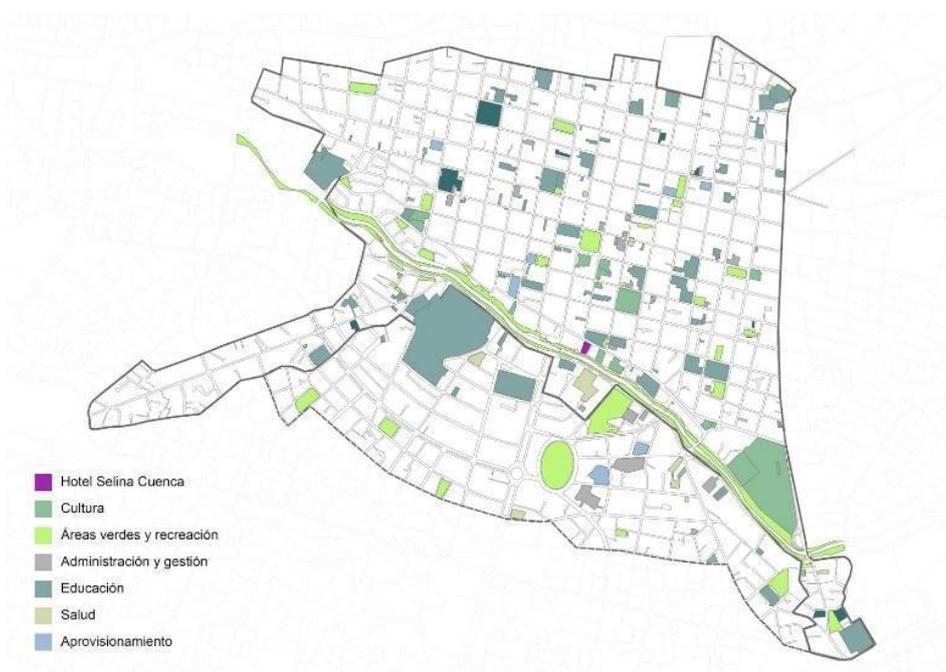
Dentro de las Oportunidades se ha anotado que, el cambio de paradigmas respecto a la visión general de los negocios, así como en mayor énfasis con el sector hotelero ha beneficiado al modelo de negocio que mantiene Hotel Selina; es visible todavía en Cuenca formas de negocio que se encuentran caducos, en los que no existe invención tecnológica o análisis de ningún modo para efectos de mercadeo o de mejoramiento de las instalaciones, apostando a estrategias que no generan el impacto adecuado en la nueva sociedad que ha ido evolucionando conjuntamente con los cambios que el mundo está constantemente afrontando. Selina opera con herramientas tecnológicas muy útiles y esta es una ventaja competitiva fuerte ante los competidores más pequeños que no tienen la capacidad para acceder a estas herramientas. También Selina presenta un concepto renovado que es más accesible para sus clientes, tanto para viajeros como para miembros de la comunidad local de Cuenca, lo que permite que Selina amplíe sus fuentes de ingresos y no dependa únicamente de temporadas altas de viajeros sino más bien apunte a crear una comunidad de clientes que frecuenten sus instalaciones y generen ingresos para el negocio.

El Hotel Selina en la ciudad de Cuenca mantiene varias fortalezas, la principal es que pertenece a un grupo extenso de Hoteles alrededor de todo el mundo, Selina ha llegado a tener presencia en más de 25 países a nivel global, siendo siempre fiel a sus principios básicos, de ofrecer servicios integrales y en concordancia y respeto con el medio ambiente. Al configurarse como una cadena hotelera, brinda mayores opciones y oportunidades para el crecimiento o expansión del negocio. Así como la posibilidad de aguantar más una crisis o una temporada baja, lo que le da más estabilidad en el mercado.

Tanto la ubicación estratégica como la infraestructura del Hotel son de excelente calidad. Hotel Selina Cuenca se encuentra ubicado en una zona turística de la ciudad, que se encuentra respaldada por un lado por la conocida Calle Larga, calle que marca el límite de la Cuenca antigua con la moderna, y por su otra parte, con la calle Paseo 3 de noviembre, la que se presenta como un malecón del Río Tomebamba, ubicándose justamente en una de las zonas catalogadas como patrimoniales de Cuenca; el sector El Barranco, donde se encuentra el Hotel actualmente se ha convertido en una zona con alto nivel de restaurantes, cafeterías, discotecas y demás

hoteles, por lo que el sector brinda una constante actividad festiva; a mas de que, lugares como el parque de la madre, la plaza otorongo, el puente roto, quedan a pocas cuadras del hotel, dichos lugares sirven de escenarios para una múltiple cantidad de eventos, en los que existe gran afluencia de gente, y por lo tanto de turistas.

Gráfico 13: Mapa de equipamientos cercanos a Selina Cuenca



Fuente: INEC y Google Maps, elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico, Selina Cuenca está ubicado en el límite del centro histórico y el área moderna de la ciudad, cerca de muchos equipamientos turísticos, culturales, de recreación u de administración y gestión.

La infraestructura del hotel es una de sus principales fortalezas, ya que cuenta con un total de 49 habitaciones y capacidad para alojar a 186 personas, los espacios del Hotel son numerosos y grandes ya que está emplazado en el antiguo Hotel Crespo, establecimiento icónico de la ciudad con múltiples salones, restaurantes y áreas de recreación.

Además de las habitaciones, actualmente el hotel cuenta con un restaurante, una pizzería, un bar discoteca, un cowork, una terraza, una cocina común, un cine y una librería, lo que le permite a Selina tener una gran ventaja competitiva frente a sus competidores.

Selina es una empresa que prioriza la experiencia del huésped, pues Selina tiene un ADN de marca establecido y se esfuerza mucho por transmitirlo en cada uno de sus procesos, siendo esta la carta de presentación principal de esta cadena de hoteles y su principal diferenciador ante sus competidores, ya que además de ser un hotel grande, con estándares de calidad y que está presente en muchos lugares del mundo, también ofrece una experiencia única e interesante que promueve a sus clientes a descubrir cada uno de los destinos en los que se encuentra.

Dentro de las debilidades detectadas en el Hotel Selina Cuenca, se ha evidenciado que así como, el pertenecer a una cadena de hoteles puede mostrarse como un beneficio también dicho factor puede actuar en contra, ya que se ha podido evidenciar que, internamente debido al manejo internacional de la marca y de los componentes de lo que comprende Selina, ha dado lugar a que se den procesos burocráticos que no facilitan a los trabajadores del Hotel y que pueden llegar a afectar a los clientes y proveedores, quienes en ocasiones se muestran frustrados debido a este manejo burocrático, esto hace relación a que, para efectos de determinadas acciones tiene que conducirse toda una línea de funcionarios para resolver un problema, lo que hace que esto se torne muy largo y tedioso para la persona que lo inicia. A más de esto, al haberse convertido Selina en una marca con tanto reconocimiento internacional, pues existen ya ciertos factores que se consideran como comunes para todos los hoteles alrededor del mundo, lo que afecta a uno de los principios de la experiencia Selina, que es justamente el conocer y adoptar por completo la experiencia del sector en el que el hotel se radica; al darse estos requerimientos de cumplir políticas internacionales, muchas ocasiones se pasa por alto actos o hechos propios de la localidad del Hotel, lo que desconecta la experiencia que es lo que mayormente vende Selina; siendo necesario el regresar a los orígenes, ya que el estudio y adopción de la historia y cultura en donde se presenta el Hotel aporta a la experiencia y obedece a las políticas básicas de la corporación.

Como amenazas en el análisis realizado se ha podido detectar que, la creciente tendencia en el desarrollo de plataformas como Airbnb se muestran como un factor en contra del Hotel Selina, en esta plataforma que, mundialmente ha comenzado a ser reconocida, se cuenta con lugares destinados a arrendamientos provisionales a diferentes precios, en los que la variedad y el hecho de ser considerado como lugares más independientes y que brindan una experiencia más hogareña y acogedora afectan no solamente a Selina, sino a todo el sector Hotelero. La plataforma de Airbnb funciona como un ingreso para ciertas familias dedicadas al arrendamiento de inmuebles, optando en estos casos por especies de arrendamientos express que, se contraponen a los servicios hoteleros, sin embargo, hay mucho trecho de por medio, ya que como se ha evidenciado, la experiencia Selina no solamente involucra un servicio simple de alojamiento, sino una experiencia integral.

Como una segunda amenaza, y esta a nivel global, se tiene las restricciones derivadas de la pandemia por el COVID 19; a lo largo de todo el tiempo de la pandemia se ha evidenciado de que el virus llegó para quedarse, ya que a lo largo de la pandemia se ha podido evidenciar constantes mutaciones del virus, entre las leves hasta las letales, siendo necesario un constante monitoreo en el comportamiento del virus; en el Ecuador, una vez concluido el periodo de aislamiento, se optó por un sistema de semaforización por provincia dependiendo del análisis de avance o retroceso de los casos de COVID 19 y la severidad de los mismos, lo que ha dado lugar a que, las medidas de restricción respecto al uso de los espacios físicos, y al aforo permitido en cada local vaya variando constantemente; esto afecta de forma directa los ingresos y la capacidad de movimiento de capitales de los negocios, por cuanto no siempre se cuenta con el acceso a la utilización total de los establecimientos. Todo esto, ha conllevado a que ciertas actividades se hayan restringido como el acceso a lugares turísticos, eventos de asistencia masiva, la apertura de bares, cafeterías y discotecas, causando perjuicios económicos.

3.4 Modelo de negocio de Selina

El modelo de negocio de Selina se basa en aprovechar infraestructura hotelera existente en destinos turísticos atractivos para la empresa; la industria hotelera a nivel mundial está compuesta por modelos de negocio caducos que han permitido el cierre de muchos de los hoteles tradicionales, según Yoav Gery, presidente de la empresa Selina, en una entrevista en el medio internacional CNN el 13 de febrero del 2019, esto se da por un cambio brusco en las preferencias de los nuevos consumidores que viajan alrededor del mundo. Nos indica que la mayor parte de la oferta hotelera a nivel mundial está dirigido a un consumidor que cada vez viaja menos, mientras que los nuevos mercados de viajeros como por ejemplo los denominados “Digital Nomads”, tienen poca oferta hotelera que se acomode a sus necesidades, haciendo referencia a la población mundial que trabaja de manera remota vía internet y mantiene un estilo de vida nómada, moviéndose y trabajando mientras experimentan el mundo.

Selina identifica este problema en el mercado y plantea una empresa de bienes raíces que se dedica a negociar propiedades bien ubicadas en los principales destinos turísticos de cada país del mundo para después operar un hotel Selina en cada una de ellas. Yoav Gery comenta en la misma entrevista con CNN que la manera en la que Selina opera, es encontrar hoteles que están en una situación complicada en cuanto al futuro de su operación, rentarlos por 20 años, transformarlos en un Selina en 4 a 5 meses haciendo una inversión promedio de \$3000 a \$4000 por cama existente en el hotel y empezar a las operaciones como Selina. De esta manera Selina está compuesta por 2 empresas:

- Supply CO es la empresa encargada de conseguir propiedades y realizar esta remodelación.
- Demand CO es la empresa que recibe un Selina listo y se dedica a operarlo por los siguientes 20 años.

La empresa Selina mantiene los organigramas que se manejan a nivel internacional en los otros establecimientos alrededor del mundo, la cual dependerá de las opciones que presenta la Corporación para poder acceder a ofertar los servicios de Selina, esto en virtud de que Selina ha sido posicionado como marca a nivel internacional, cumpliendo con todas las regulaciones pertinentes; por lo que, para

poder acceder a la apertura de un establecimiento Selina, puede accederse a cualquiera de los siguientes modelos de negocios:

- “Operating Model”: En este se brinda la opción de que el dueño del local o infraestructura sea el operador del Hotel, esto puede ser llevado por una sola persona o por una empresa o sociedad que accede a la marca; en este caso el Operador o Dueño será responsable de todos los costos y podrá beneficiarse de todas las ganancias; también podrá tener libertad al ofrecer los servicios que considere pertinente de acuerdo a las necesidades de la localidad.
- “Management Agreement”: También llamado como Contrato de Administración, en estos casos se está al frente de una estructura en la que se contará con los personeros, por un lado la persona natural o jurídica dueña de la infraestructura y por el otro lado al “Manager” que será encargado de la Administración del Hotel; mediante esta modalidad se busca que tanto el Dueño como el Manager tengan beneficios, por lo que dentro de este modelo se determina que, el dueño de la infraestructura será responsable de todos los costos de construcción del establecimiento, pero se beneficiará del uso de la marca y las ganancias que esto conlleva; y por otro lado los beneficios del Contratista o Administrador, la que generalmente se encuentra representada por una empresa; esté de acuerdo a los términos que se llegaren a negociar en el Contrato de Administración cobrará por comisión por los servicios de administración del hotel, sin poder este participar en otras ganancias que serán directamente atribuidas al contratista.
- “Franchise agreement”: Para este modelo se cuenta de igual forma frente a una relación contractual en la que por un lado se cuenta con el dueño de la infraestructura el que será responsable de todos los costos de construcción o renovación del inmueble para la implementación del hotel, y del cual una vez establecido obtendrá beneficios económicos relativos directamente a lo que corresponde a infraestructura, y por otro lado, a la empresa o persona que adquiere la franquicia Selina, la que podrá hacer uso de esta bajo los estándares y principios que la franquicia requiera a nivel internacional, y se beneficiará de la ganancia de esta de acuerdo a porcentajes determinados por la utilización de la marca o franquicia.

- “Lease Agreement”: También denominado Contrato de Arrendamiento, en este caso, se está al frente de una relación contractual básica de arrendamiento, en la que se cuenta con el dueño de la propiedad en calidad de Arrendador, el que de acuerdo a los modelos de negocio que oferta Selina será responsable de construir o renovar el establecimiento y cuyo costo será asumido por este, y por otro lado se cuenta con la persona natural o jurídica perteneciente a la Corporación Selina, con la que se firma el respectivo Contrato de Arrendamiento, actuando Selina como un Arrendatario, pactando un canon arrendaticio que deberá ser cubierto por Selina al Arrendador, bajo los lineamientos del respectivo contrato. En este modelo vemos una estructura sencilla, en la que los personeros de la contratación tienen elementales y bien constituidos derechos y obligaciones.

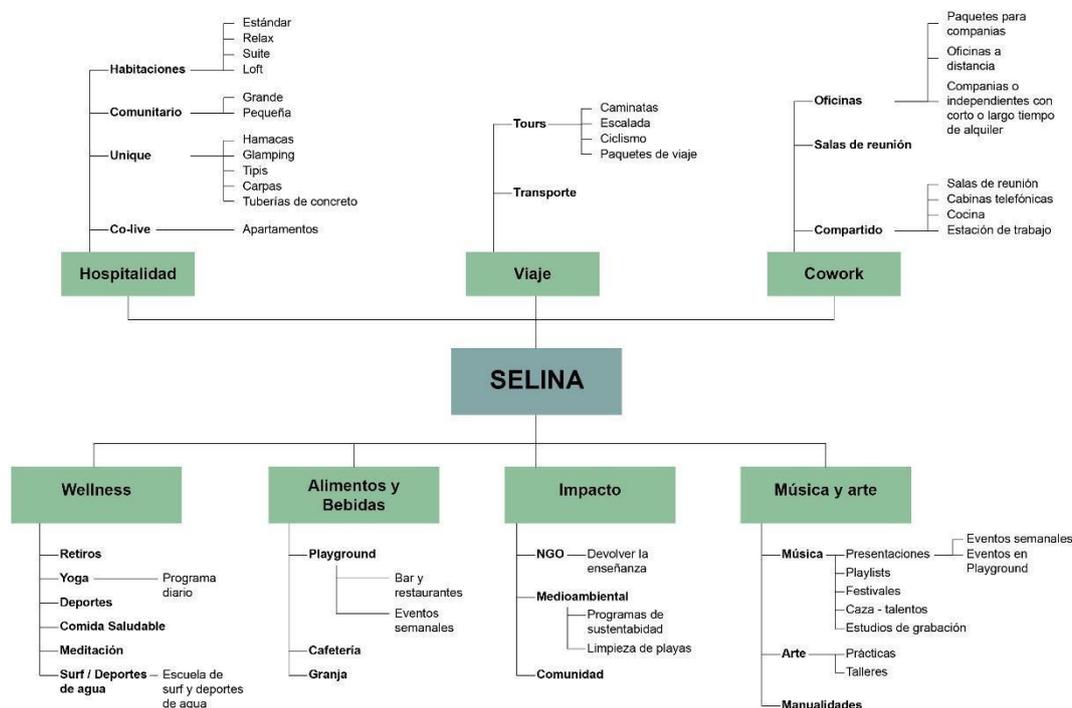
Es a partir de esto que Selina mantiene estructuras y organigramas que son manejados a nivel internacional y que aplicaran para cada establecimiento en concreto, entre estas se incluye diferentes áreas, tales como: Área Comercial, financiero, legal, Recursos Humanos, Mercadeo, etc. Así pues dentro del Área Comercial se cuenta con los que se presentan como Gerentes los que cumplen con las funciones de determinación de los servicios que oferta Selina, técnicas de comercialización de los productos, y el impacto de estos en la rentabilidad y fiabilidad del negocio; el área financiero encargada del manejo de los ingresos y egresos que producen los establecimientos, en esta se incluye en manejo respectivo de contabilidad, y el control en el cumplimiento de los pagos que deberá cumplir la empresa relativo a tributos, gastos ordinarios y extraordinarios, nóminas, y la determinación de fondos para futuras inversiones, debido al carácter expansionista que mantiene la empresa; el área legal encargada de que se cumpla con los requerimientos pertinentes relativos a Contratos celebrados por la Corporación y el hacer frente en casos de que se presentan controversias. Finalmente, en el área de mercadeo se encontrará al grupo de personas que constantemente está buscando nuevos lugares, sitios o destinos donde Selina puede radicarse, siendo también encargados de que cada establecimiento mantenga el espíritu de la Corporación Selina, ofertando los servicios que forman parte de su repertorio; y el manejo de las campañas publicitarias, principalmente en medios digitales. Cada una de las áreas se entrelazan y trabajan de forma mancomunada.

Los hoteles con los que se cuenta en Ecuador, siendo a la fecha cinco hoteles en el país, que se encuentran ubicados en Tena, Provincia de Napo, Baños, en la Provincia de Tungurahua, en las ciudades de Cuenca, provincia del Azuay, Quito, provincia Pichincha, y finalmente, en Montañita, Provincia de Santa Elena, en la zona costera ecuatoriana los que pueden evidenciar la atención por parte de Corporación Selina de encontrarse en los lugares con más turismo de cada país, siendo esto una característica básica, es así que la “experiencia Selina” que se presenta como slogan publicitaria expone que en lugares como Tena y Baños, buscan el demostrar lugares exuberantes y maravillas turísticas, en estos lugares, como Tena en primer lugar se encuentra en el corazón de la selva amazónica, a pocos kilómetros del denominado parque Yasuní, el que actualmente mantiene varios reconocimientos a nivel internacional por ser considerados como lugares de selva virgen con mayor biodiversidad por metro cuadrado de terreno, lugares en la que la flora y fauna son considerados tesoros; y también Baños, refiriéndose al denominado Baños de Agua Santa, donde se tienen atractivos turísticos naturales como la cascada del pailón del diablo, el “columpio del fin del mundo” y más actividades extremas en medio de la naturaleza como “rafting”, escalada en roca, “Down Hill” y más deportes extremos. Adicionalmente, y sumamente estratégico tomando en consideración el enfoque que Selina brinda, se tiene el Hotel Selina en Montañita, pueblo costero caracterizado por ser un lugar en el que el Surf, la bohemia, las fiestas y diversión nocturna son su principal atractivo. Y, finalmente la presencia de Selina en las grandes ciudades como lo son Quito y Cuenca, en la que se apuesta más por experiencias más urbanas y culturales, también apegadas a los atractivos naturales cercanos y las actividades que surgen en torno a ellos; y también destinos con mayor infraestructura y comodidad para los viajeros que están buscando un destino de ciudad.

Dentro del modelo de negocio de Selina podemos encontrar una mezcla de productos interesante que está dirigida a su audiencia, siendo el alojamiento la principal actividad y fuente de ingresos, pero no olvidándose de los servicios complementarios, que son de suma importancia en la industria de la hospitalidad para maximizar la satisfacción de los consumidores como la posibilidad de generar ingresos. Selina se ha adaptado a su audiencia y ha modificado los servicios complementarios tradicionales en la hotelería, partiendo de la misma necesidad pero modificando formas de consumo, como por ejemplo es el caso de el espacio de cowork, que es un estándar de marca en todos los hoteles Selina, y reemplaza a los escritorios en

habitaciones o espacios de conferencias corporativas en el modelo de hotelería tradicional.

Gráfico 14: Oferta de productos de Selina



Fuente: Entrevistas a profundidad a Gerente de Selina, Elaboración propia.

La principal fuente de ingresos de Selina es el alojamiento y principal generador de ganancias. La amplia gama de opciones de habitaciones está destinada a satisfacer las necesidades de todos los tipos de huéspedes, desde aquellos que buscan habitaciones privadas o compartidas hasta aquellos que buscan una experiencia diferente como dormir en cabañas o cilindros de vidrio en la naturaleza.

El promedio de gasto de una persona que viaja es de alrededor de \$100 por día, incluyendo alojamiento, comida y actividades y el público al que se enfoca Selina, es quién prefiere gastar la mayor parte de su presupuesto en experiencias de exploración y actividades de socialización.

Gráfico 15: Distribución de gastos de un huésped



Fuente: Entrevista a profundidad, Gerente de Selina. Elaboración propia

Tal como podemos apreciar en el gráfico anterior, el potencial de lograr captar ingresos por servicios complementarios puede ser muy interesante, es por eso que Selina tiene un mix de productos que están pensados en su audiencia de mercado para incentivarlos al consumo dentro de sus instalaciones.

Se consideran como un proveedor de alojamiento democrático, en el cual los mochileros son su principal meta, ya que prefieren quedarse en habitaciones comunitarias, generar conexiones con más personas, están en busca de experiencias auténticas y esto le da a Selina el ambiente y energía que buscan.

De igual manera hay habitaciones privadas para quienes quieren ser parte del "ambiente" Selina pero prefieren más privacidad.

Selina provee la misma comodidad a todos sus tipos de habitaciones, desde las privadas hasta las compartidas. En todas las habitaciones se debe procurar contar con camas cómodas y baños limpios. Toda la locación está diseñada por un gran equipo de profesionales locales, artistas y diseñadores interiores.

Otro de los objetivos que tiene Selina es enfocarse en que el huésped no se quede al interior de la habitación y que pueda disfrutar de todos los espacios comunes que ofrecen experiencias diferentes, donde se pueda socializar y divertirse. Únicamente cuando se busca un espacio para descansar, siempre van a tener una cómoda habitación en cualquier Hotel Selina del mundo en el que se encuentre.

3.4.1 Oferta de Alojamiento

Habitaciones privadas: Son las habitaciones más similares a otros hoteles convencionales, cuentan con espacios para dormir y baño privado.

Habitaciones híbridas: Esta tipología está diseñada para ser la más flexible según la demanda en cualquier temporada del año, es decir se la puede vender como una estándar, doble, familiar o como una habitación comunitaria pequeña.

Habitaciones comunitarias: El modelo de esta habitación está basado en el funcionamiento de un hostel, donde a los huéspedes les entregan un módulo de cama, un casillero con candado y un baño compartido con todas las comodidades. Disponen de habitaciones comunitarias de varios tamaños, que se encajan con la necesidad del viajero de compartir con pocas personas o en el caso de contar con un presupuesto más ajustado, de compartirlo con una comunidad más grande.

Habitaciones “Únicas”: De la misma manera que un hotel y hostel convencional, Selina creó un tipo de habitaciones “únicas” que están diseñadas para garantizar una experiencia inigualable, desde dormir carpas al exterior, cabañas de madera, entre otros.

Gráfico 16: Tipos de habitaciones de Selina

Tipología	Vendida como
Loft	Loft
Suite	Suite
Estandar	Estandar
Híbrida	Estandar
	Doble
	Habitaciones familiares
	Habitación comunitaria pequeña
Micro	Micro
Habitación comunitaria pequeña	Habitación comunitaria pequeña
Habitación comunitaria grande	Habitación comunitaria grande

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a profundidad con el Gerente de Selina, 2021

Sin importar en qué tipo de habitación el huésped se encuentre, cuenta con total acceso a las diferentes áreas comunes y de alimentos y bebidas del hotel. Entre ellas se pueden encontrar los siguientes espacios:

Casa Selina: Todas las locaciones cuentan con una área de cocina, una biblioteca y un cine comunitario, espacios que tienen como fin brindar la comodidad y sensación de estar en casa.

Áreas comunes: Incluyen todos los espacios de circulación, como gradas, corredores y dependiendo el tipo de locación, terrazas, piscinas, entre otros.

Área de servicios: Son espacios que están diseñados para uso del equipo de trabajo de Selina para que proveen varios servicios a los huéspedes, como bodega de equipaje y cuartos de lavandería.

3.4.1.1 Habitaciones comunitarias, grandes, pequeñas y para mujeres

Las habitaciones comunitarias para mujeres son pequeñas habitaciones compartidas, diseñadas específicamente para mujeres viajeras. Se ha podido observar el valor que le dan muchas mujeres a espacios más privados y seguros. Dirigido al viajero con presupuesto ajustado en busca de un lugar cómodo y que pueda compartir con otros.

Las habitaciones fueron diseñadas para que tengan una pequeña área para sentarse, donde el espacio da la oportunidad de crear un ambiente más hogareño. La cromática es cálida, acompañada de arte, vegetación y artículos locales para uso y disfrute de las huéspedes. Todas las camas tienen cortinas privadas, un casillero con candado para almacenar cosas de valor y varios puntos de luz.

Una estrategia para enganchar al cliente y que el mismo de los mejores comentarios del lugar, es siempre mantener los baños limpios, esto implica que el equipo de mantenimiento del hotel se preocupa constantemente por la limpieza de este espacio.

3.4.1.2 Habitaciones “Híbridas”

La denominación de habitación híbrida es un término que Selina da a las habitaciones que pueden ser flexibles, estas habitaciones están configuradas para ser desde una habitación familiar para 4 personas (1 cama king con literas, o dos camas twin con literas) o una habitación estándar.

Esto permite que la locación pueda modificar el uso según la demanda y temporada, generando así que sean de las habitaciones más importantes comercialmente y así potencializar los ingresos de la locación.

La habitación está diseñada para que no se evidencie la cambiante forma que pueda tener. Es de suma importancia que el equipo de mantenimiento asegure que el huésped no identifique el propósito con el que fue construida la habitación.

3.4.1.3 Habitaciones “Micro”

Las habitaciones Micro, son las habitaciones privadas más pequeñas. Son perfectas para viajeros que tienen el presupuesto ajustado, quieren una habitación privada, pero a la vez se encuentran cómodos para compartir el baño.

El diseño en estas habitaciones es muy importante, ya que en un área reducida el mobiliario debe ser simple y funcional, manteniendo la línea de diseño interior de las demás habitaciones para generar un ambiente cálido y cómodo dentro de la habitación.

El punto más importante a considerar es que estas habitaciones al contar con un baño compartido, el mantenimiento por parte del equipo de limpieza tiene que ser constante para evitar malos comentarios de los usuarios.

3.4.1.4 Habitaciones Estándar y Deluxe

Esta tipología cuenta como de las de habitaciones privadas más sencillas que cuentan con baño privado. Son simples y cómodas y usualmente se ofrece a los

huéspedes amenities (jabón, shampoo o crema corporal) que se ofrecen en cualquier hotel. La habitación Deluxe ofrece detalles para clientes un poco más exigentes.

Estas habitaciones son las más populares y están dirigidas para parejas o viajeros que desean privacidad al menor precio posible. Cuenta con un espacio de trabajo para dar mayor comodidad a los huéspedes.

3.4.1.5 Suites

Las suites son habitaciones privadas, que ofrecen espacios únicos para aquellos viajeros que buscan un poco más de lujo.

Esta habitación está dirigida a 2 personas que buscan un espacio más amplio y lujoso, una habitación con arte y mobiliario de diseño. Se dispone un área para sentarse o trabajar, una cama de 3 plazas y una TV o proyector.

Al ser una de las habitaciones que más alto precio tiene, el mantenimiento debe garantizar que todo este en correcto funcionamiento y crear un espacio comfortable. Por lo general se implementan artículos extra como una cafetera, bolsas de té, plantas, entre otros.

3.4.2 Oferta de servicios complementarios:

3.4.2.1 Cowork

Este producto en Selina, es una parte central del ADN de la marca, uno de las audiencias de Selina son los viajeros nómadas y estos necesitan un lugar para trabajar, Selina busca brindar espacios para disfrutar de altos niveles de experiencia de trabajo conjunto. El producto de cowork puede fomentar estadías más largas y también puede desempeñar un papel en las comunidades locales, ayudando a los viajeros a conocer a autónomos y empresas locales. Al ser un espacio dentro del hotel que no depende financieramente de costos fijos directos, este es un producto de ingresos significativos y negocio un de alto margen, además las tendencias mundiales apuntan a que este concepto de espacios formará parte del futuro en la vida laboral en el mundo.

La propuesta de valor de Selina con este producto es:

- Obtener ingresos de un espacio en el lugar del que antes no se generaba ingresos.
- Captar estadías largas y alargar estancias de huéspedes brindándoles espacios para que puedan desarrollar sus actividades de trabajo.
- Captar suscripciones de coworking y coliving para que las personas vayan de un lugar a otro independientemente de la temporada, creando un producto innovador para el mercado de nómadas digitales.
- Satisfacer la demanda de trabajo remoto: tanto de los trabajadores que quieren trabajar con más flexibilidad como de sus empleadores que quieren comodidad, tienen las instalaciones necesarias para hacerlo.

3.4.2.2 Alimentos y Bebidas

Son áreas dedicadas a la oferta de alimentos y bebidas, con el fin de captar el presupuesto de alimentación de los huéspedes y ofrecer un servicio de calidad dentro de las instalaciones para de esta manera generar comodidad a los huéspedes.

Selina tiene varios modelos de operación de sus áreas de alimentos y bebidas, la principal es manejar estos espacios por su propia cuenta, si bien esta es la manera que dejaría más autonomía a Selina, esto genera a nivel general un aprendizaje a un nuevo negocio, es por eso que en su estrategia para creación de destinos turísticos han optado por buscar socios estratégicos que tengan un posicionamiento en mercados locales, de esta manera buscan acelerar el proceso de posicionamiento en el mercado nacional entre los viajeros y comunidades locales.

3.4.2.3 Tours y transporte

Parte de la oferta de servicios de Selina es el mostrar a los viajeros cada destino turístico en el que se encuentra, es por eso que es muy importante para cada Selina tener dentro de su portafolio de productos tours y facilidades de transporte para que los turistas puedan explorar y descubrir los mejores lugares de cada destino turístico.

3.4.2.4 Bienestar (Wellness)

Uno de los pilares como marca también es el bienestar del cuerpo y mente, pues al ser un espacio para viajeros que podrían quedarse durante estadías largas, Selina cree que es importante el generar una cultura de bienestar hacia el cuidado de uno mismo. Para esto la empresa mantiene una estrategia para acoplar actividades como clases matutinas de yoga o instrucciones nocturnas de baile para promover un estilo de vida saludable a sus clientes.

3.4.2.5 Eventos y música

Uno de los diferenciadores más grandes, debido a su gran alcance, son los eventos musicales que pasan alrededor de todos los hoteles Selina. Al ser una cadena con presencia en varios puntos estratégicos del mundo, también es una plataforma muy interesante para la industria de la música, sirviendo como recinto de varios eventos y también como un lugar para mostrar nuevos talentos e iniciativas de eventos, desarrollando nuevos sectores en muchas ciudades de Latinoamérica, incluido Ecuador.

3.5 Impacto de Selina en el sector turístico de Cuenca

En el mes de septiembre del año 2018, Selina abre sus operaciones en la ciudad de Cuenca por resaltarse como un gran atractivo turístico en el país, lo que fue presentado por miembros de la empresa en el país, entre ellos se resalta la entrevista presentada por Emilio Uribe, Ex Gerente de Nuevos Mercados de Selina, el que refiere que por efectos de que la ciudad de Cuenca al ser una de las ciudades más importantes del Ecuador, y por su infraestructura en el sector del Centro Histórico lo que cautiva a todo turista por su apariencia colonial europea, motivo por el cual se establece a Selina Cuenca; el que fue ubicado en una área sumamente estratégica de la ciudad (Diario El Tiempo, 2017).

Selina Cuenca se encuentra ubicada en la calle límite del Centro Histórico de la ciudad, en la Calle Larga 7- 93, pero las instalaciones del establecimiento dan frente al sector denominado el Barranco, junto al Paseo Tres de Noviembre, zona turística de la ciudad ampliamente conocida por los turistas tanto nacionales como internacionales, al encontrarse a las orillas del Río Tomebamba.

Selina entra en la ciudad de Cuenca alquilando uno de los hoteles icónicos de la ciudad, se trata del antiguo Hotel Crespo, conocido por ser el primer hotel de la ciudad y por su excelente servicio, estándares de calidad y su excelente ubicación en el barranco de Cuenca. El modelo que Selina eligió para su operación en Cuenca fue el de renta mensual, de esta manera mantienen un contrato de una duración de 20 años, tal como lo confirma el presidente de la compañía en la entrevista al medio internacional CNN en febrero del 2019.

El gerente del ex Hotel Crespo, nos comenta en una entrevista realizada para esta investigación, que el hotel estuvo en problemas financieros antes de la entrada de Selina, un hotel que mantenía un modelo de negocios tradicional y que no funcionaba tan bien en un mercado modernizado, es por eso que no fue muy difícil aceptar la propuesta de Selina. Antes de alquilar el Hotel Crespo, Selina tuvo planes de abrir sus operaciones en el Hotel Quijote, ubicado en la calle Hermano Miguel entre Simón Bolívar y Gran Colombia, sin embargo, después de haber oficializado el contrato de arrendamiento, apareció la opción del Hotel Crespo y no dudaron en alquilarlo también. Esta historia confirma la visión de Selina de alquilar hoteles que han cumplido su vida de negocio y transformarlos en un nuevo hotel dirigido a nuevas audiencias, y también este hecho despertó mucho interés de los hoteleros, quienes no se encontraban en el mejor momento de sus negocios, y les seducía la idea de rentar sus propiedades.

Poco después de que Selina empezara sus operaciones en la ciudad, muchos de los hoteles de la ciudad empezaron a tener mucha incertidumbre sobre los cambios en el mercado, pues el icónico Hotel Crespo, que antes estaba dirigido a una audiencia con poder adquisitivo para poder costear una noche en el lujoso lugar, empezó a ofrecer opciones de alojamiento desde \$10 por noche, una verdadera locura para los empresarios de hoteles tradicionales de la ciudad. Esto significó un gran rechazo del gremio hotelero hacia Selina porque acusaban a la empresa de romper los precios de mercado, sin embargo, el gremio no conocía que se trataba de una innovación en la oferta de su cartera de productos.

Selina Cuenca tuvo una estrategia de marketing inusual para su ingreso, pues los colores que la marca utiliza para sus hoteles son bastante llamativos pero con lo que

no contaban era con un escándalo por parte de la ciudadanía por el color del edificio en pleno centro histórico, este es de un color rosado pastel, lo que incomodó mucho a los ciudadanos que por lo general tenían una edad más avanzada que la audiencia principal de Selina, pues su audiencia principal estaba encantada de la renovación del lugar y sobretodo la nueva oferta de productos, que incluía una discoteca, emplazada en el antiguo salón de eventos del viejo Hotel Crespo. El lugar había tomado toda la atención de la ciudad y esto fué muy positivo para el ingreso de la marca en el mercado.

2 años después de la apertura de Selina, se puede evidenciar un cambio drástico en la zona donde el hotel está ubicado, incluso la seguridad mejoró debido a la mayor afluencia de gente, así lo afirma su gerente Andrés Espinel durante una entrevista a profundidad. Actualmente hemos podido evidenciar nuevos espacios que toman como referencia al trabajo realizado por Selina en la ciudad y se intenta replicar su modelo de negocios, lo que es un factor positivo para la innovación del sector turístico en la ciudad.

3.6 Propuesta de nuevas estrategias de negocio para hoteles y hostales de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cuenca.

En la ciudad de Cuenca se han identificado 74 hoteles que han sido calificados por ofertar servicios de 3 y 4 estrellas, entre estos encontramos a aquellos hoteles tradicionales de la ciudad de Cuenca, en los que se trata de mantener ciertas costumbres y detalles con un modelo vintage, sin que esto dificulte que se cumpla con los estándares y expectativas de los viajeros, hoteles como: Hotel Santa Lucia, Hotel El Dorado, Hotel Carvallo, etc. También en este listado encontramos a aquellos hoteles pertenecientes a las grandes cadenas hoteleras, como los ya mencionados Four Points by Sheraton, Hotel Oro Verde y Hotel Selina.

Como propuesta para crear nuevas estrategias de negocio para estos negocios hoteleros se ha considera como objetivo, el incrementar las tasas de OCC e ingresos por ventas, la pregunta es cómo llegar a esto: para la cual, y a lo largo de este trabajo se han venido exponiendo ciertos análisis que deben realizarse.

Para esta fase del trabajo se han realizado entrevistas a profundidad a algunos expertos del área hotelera y se han sacado algunas conclusiones de este proceso, entre los entrevistados están: Ana Lucía Serrano (Decana de la Facultad de turismo de la Universidad de Cuenca), Andrés Espinel (Gerente Hotel Selina Cuenca), Andrea Mogrovejo (Gerente de Operaciones Impaqto Quito).

La tecnología como principal aliada puede ser determinante para el éxito de un negocio hotelero, la implementación de un sistema de gestión de reservas podrán contribuir muchísimo en la operación del negocio, además de una gestión de reservas ordenada, se cuenta con acceso inmediato a informes y reportes de ocupación hotelera, ventas, bases de datos de clientes, un analizador de tarifas de los principales competidores a tiempo real, conexión automática con OTAs (“Online Travel Agencies” ó Agencias de viajes en línea) y hasta un motor de reservas que puede ser integrado a una página web que servirá para la creación de un canal de ventas directo.

Los mercados de viajeros han cambiado mucho los últimos años por lo que el adaptarse a sus necesidades es algo que definirá la decisión del cliente en cuanto a qué lugar elegir para hospedarse, por ejemplo, la implementación de una cocina común, puede ayudar mucho para que viajeros de largas estadías elijan uno u otro establecimiento como su lugar de alojamiento.

La presencia en Internet puede ser un factor muy influyente en las ventas de habitaciones, en un mundo en el que un teléfono móvil y el internet es la principal herramienta de un viajero.

Los servicios complementarios del alojamiento, financieramente, en conjunto, son más importantes que el alojamiento para el negocio, una oferta adecuada puede ayudar a maximizar los ingresos del negocio.

El “Revenue Management” es una estrategia que ayudará mucho a maximizar los ingresos y la ocupación de un hotel, una estrategia dinámica de precios es ideal para captar más clientes, así como la gestión adecuada de canales de venta en línea, que hoy en día son los más importantes desde el punto de vista de participación de ventas

por canales en la mayoría de hoteles de la ciudad. Dentro de esta modalidad, la que se considera en el mercado hotelero como una estrategia adecuada para el establecimiento de precios en los que puede basarse la oferta de servicios de un establecimiento, se habla que pueden llegar a considerarse seis variables diferentes que pueden dar un mejor panorama de lo que puede llegar a proyectarse un negocio hotelero; entendiéndose que cada variable posee sus propios elementos e indicadores a ser analizados, como primera variable se tiene a la clasificación por temporada; la temporalidad dentro del mercado turístico marca parámetros esenciales, y esta variable se clasificará de conformidad a indicadores del lugar, de la época del año, del clima entre otros, lo que va a definir las tendencias en precios apegado a este tipo de variable; siendo que esta variable se caracteriza por su flexibilidad y no estandarización; como segunda variable se cuenta con el sistema de establecimiento de precios (pricing), ante estos si nos podríamos encontrar ante indicadores que si se mantienen estáticos pero no de una forma definitiva, dentro de esta variable indicadores de la estandarización de los servicios, el análisis de competitividad y del mercado, son esenciales, es dentro de esta variable que diferentes elementos pueden confluir, como lo son en la actualidad la aplicación de servicios tecnológicos para la determinación de precios; a más de lo expuesto dentro de esta variable encontramos indicadores como: las características de la habitación, tipos de hoteles, y alteraciones en las reservas, combinado con la cantidad de noches en las que el turista pernocta. Como tercera variable se tiene al comportamiento de la demanda, la que si bien, se encuentra ligada a factores de temporalidad, dentro de esta va a incorporar diferentes elementos a ser considerados como lo son: indicadores de efectivas tasas de ocupación, anticipación en las reservas o los medios utilizados para el efecto, duración y cupos; vinculado al tipo o clase de evento, la periodicidad, localización y fechas; lo que se aplica frente a ciertos eventos, como un ejemplo de este, a gran escala, pues se cuenta con aquellos eventos que conllevan una movilización masiva, tal como un mundial de fútbol; frente a esto el sector hotelero deberá apostar por una gran afluencia de turistas en las localidades y fechas en las que se da el evento, entre otros. Como cuarta variable se da el segmento de mercado, este involucra un análisis netamente financiero, en el que se apuesta por la identificación de cómo se ofertan los servicios, mediante paquetes turísticos, reservas directas, reservas mediante plataformas tecnológicas, etc. Como quinta variable, se cuenta con un análisis de indicadores que exponen el comportamiento del mercado, ante lo cual debe tenerse en claro un modelo de gestión en general, para aportar hacia un elemento más específico, deberá delimitarse factores tanto positivos como negativos del mercado al interior, y como este se comporta referente

al país y sus políticas. Y como última variable a analizar, se tiene las características del establecimiento; frente a esta nos encontramos con indicadores como la situación del hotel, está generalmente se apega al análisis financiero y económico del mismo, la categoría que el hotel ostenta y la imagen de la marca, lo que se encuentra incluido en el manejo que tenga el hotel a las técnicas de marketing. (PASOS, 2012).

Siguiendo la consigna de indicadores primordiales dentro del sector hotelero, se cuenta también con otro tipo de indicadores, los NPS (Net Promoter Score), los que buscan determinar variables concretas mediante su aplicación para observar comportamientos en los huéspedes de acuerdo a niveles de lealtad hacia la marca o el negocio hotelero; mediante estos indicadores lo que se analiza, no es tanto el potencial o el trabajo hacia el interior del establecimiento, sino se observa el comportamiento de los clientes o potenciales consumidores del hotel. Estos indicadores pueden ser ampliamente utilizados en aquellos hoteles que apuestan por un otorgar servicios de turismo experiencial, por cuanto los indicadores se van a determinar de acuerdo a los niveles de satisfacción del turista; es de este que se deriva la importancia de mantener siempre encuestas y buzones de sugerencias en los que los huéspedes puedan presentar sus opiniones. La fórmula de cálculo de los indicadores es una de las más sencillas y rápidas para la definición que se busque, pues la variable podrá ser aplicada de la forma en la que el negocio requiera. (Jimenez Zapata, D.Y & Llaury Sihuincha, E.K, 2022).

CAPÍTULO IV APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Durante el presente estudio se realizó un monitoreo de la tasa de ocupación del hotel Selina Cuenca mediante el software de gestión de reservas “Winks”, el mismo que es utilizado por la cadena Selina con fines operativos. Este software genera reportes de ocupación a los que gracias al apoyo del Gerente de la empresa, Andrés Espinel, he podido tener acceso a esta información de carácter confidencial y que solamente pueden ser usados con fines académicos.

Los objetivos de esta investigación de campo son:

- Medir la tasa de ocupación del hotel Selina y su influencia con eventos propuestos por el mismo hotel. Con el fin de medir la efectividad de las estrategias de marketing efectuadas por Selina Cuenca.
- Medir la tasa de ocupación del hotel Selina y su influencia con eventos a nivel ciudad.
- Medir el comportamiento de la tasa de ocupación del hotel Selina durante un feriado con alta demanda en Cuenca versus un fin de semana regular.
- Comparar el comportamiento de la tasa de ocupación de Selina con la de otro hotel de categoría similar en un feriado de alta demanda.

Tabla 7: Resultados del monitoreo de la tasa de ocupación del hotel Selina durante diferentes eventos.

Descripción del evento	Fecha	OCC % General	OCC % Habitaciones Privadas	OCC% Habitaciones Compartidas	Número de habitaciones vendidas	Número de camas vendidas (2 noches)	Tarifa Promedio Hab. Estándar	REVPOB
Concierto de "Los Espiritus"	06-03-20	52,50%	67,00%	38,00%	51	189	\$55,00	\$24,97
Fiesta de la Música	18-06-21	64,50%	93,00%	36,00%	63	232	\$56,00	\$18,24
Retiro de Yoga	22-08-21	59,00%	72,00%	46,00%	58	212	\$47,00	\$12,79
Fin de semana común	10-09-21	38,00%	57,00%	19,00%	37	137	\$49,00	\$13,34
Fiestas de Cuenca	03-11-21	93,50%	100,00%	87,00%	98	337	\$72,00	\$33,50
Situación promedio 2021		45,50%	63,00%	28,00%	45	164	\$52,50	\$14,29

Fuente: Elaboración propia a partir del monitoreo de tasa de ocupación a través del sistema Winks.

Como primer evento en la investigación, se procedió a evaluar la tasa de ocupación del hotel Selina durante el fin de semana del 6 de marzo del 2020, fecha en la que el hotel Selina organizó en sus instalaciones el concierto de la banda argentina “Los Espíritus”, artistas con gran acogida dentro de uno de las audiencias potenciales de

Selina para su hotel en Cuenca. Lo que se quiso evaluar es la relación directa que existe en la programación de un evento relevante para el mercado que Selina apunta con el incremento de la tasa de ocupación en habitaciones privadas y compartidas. Los resultados demostraron una tasa de ocupación más alta de la habitual en los 2 tipos de habitaciones, sin embargo, no se cumplieron las expectativas de ocupación que Selina tenía durante este fin de semana, de todas maneras tuvieron un incremento en el RevPob (Ingresos por cama ocupada) más alto, debido al valor de la entrada del evento.

Como segundo evento, después de un año de pandemia en el que se tuvo que pausar esta investigación debido a la falta de operación regular del hotel Selina durante esta temporada, se realizó un monitoreo de la ocupación hotelera durante el fin de semana del 18 de junio del 2019, mientras se llevó a cabo en la ciudad “La Fiesta de la Música”, evento organizado todos los años por la Alianza Francesa. Durante esta fecha Selina tuvo un evento dentro de sus instalaciones como parte del programa del circuito de eventos a nivel ciudad. La intención de medir la tasa de ocupación hotelera durante este segundo evento, era determinar la influencia de un evento a nivel ciudad en la tasa de ocupación del hotel Selina. Los resultados fueron muy positivos ya que se llegó a una tasa de ocupación general del 64,5%, lo que es un 19% más que la tasa de ocupación promedio 2021 del hotel Selina, esto conducido principalmente por la alta ocupación en habitaciones privadas, representando un 93%.

La tercera medición de la tasa de ocupación hotelera del hotel Selina, sucedió durante el fin de semana del 20 al 22 de agosto del 2021. Esta ocasión se intentó medir el comportamiento de la tasa de ocupación con una oferta de producto a un segmento diferente y que incluyó alojamiento como requisito para participar en el evento. En los resultados pudimos observar que la tasa de ocupación general fue más alta que la tasa de ocupación promedio con un 59%, principalmente conducida por un 72% de ocupación en habitaciones privadas, sin embargo, también podemos observar que el RevPob se redujo debido a una tarifa especial que Selina otorgó al coorganizador del evento para que este se lleve a cabo en sus instalaciones.

Más adelante, el 10 y 11 de septiembre del 2021, fin de semana en el que no hubo una oferta atractiva de carácter cultural o de entretenimiento en Cuenca dirigido al segmento que Selina apunta. Los resultados demuestran una ocupación general del 38%, siendo esta más baja que la tasa de ocupación promedio 2021.

Por último se realizó una medición de la tasa de ocupación hotelera durante el feriado más importante del año para los hoteles de Cuenca, el feriado de Fiestas de Cuenca. Durante esta investigación se procedió a medir la ocupación hotelera de los días viernes 29 de octubre del 2021 hasta el martes 2 de noviembre del 2021, días en los que el feriado sucedió. En estas fechas hubo una oferta muy amplia de eventos en toda la ciudad y también dentro de las instalaciones de Selina. Como resultado podemos observar que durante todo el feriado todas las habitaciones privadas del hotel estuvieron 100% ocupadas, mientras que las habitaciones comunitarias estuvieron con una ocupación del 87%, siendo el mejor fin de semana del año para el hotel, según su gerente, y que da esperanzas para el turismo post COVID 19 para el hotel Selina.

Adicionalmente se realizó una comparación de la tasa de ocupación hotelera con otro hotel de la misma categoría de Selina pero que no tenía una oferta dentro de sus instalaciones durante este feriado. Para esta medición se tomó en cuenta al Hotel de las Culturas, quienes a través de su software de gestión de reservas “Cloudbeds” nos facilitaron sus reportes de ocupación hotelera con fines académicos. La comparación se realizó durante un fin de semana regular, sin oferta relevante en la ciudad y otra medición durante el feriado de fiestas de Cuenca 2021.

Tabla 8: Comparación del monitoreo de la tasa de ocupación del hotel Selina y Hotel de las Culturas.

Hotel	Fin de semana común 2021		Fiestas de Cuenca 2021	
	OCC%	REVPOB	OCC%	REVPOB
Selina Cuenca	38%	28,5	93,50%	38,5
Hotel de Las Culturas	21%	22,5	89,40%	35

Fuente: Elaboración propia a partir del monitoreo de tasa de ocupación a través del sistema Winks.

Los resultados que se obtuvieron de estas mediciones, en ambos casos, fueron más favorables para Selina, en el primer caso se obtuvo un 38% de ocupación durante el fin de semana regular frente a un 21% del Hotel de las culturas. En el segundo caso Selina tuvo una ocupación hotelera del 93.5% durante el feriado de fiestas de Cuenca 2021, mientras que el Hotel de las Culturas llegó a un 89,4%, además Selina presentó una tarifa más alta en ambos casos, cabe destacar que Selina tiene 49 habitaciones y el Hotel de las Culturas 22, lo que hace que sea el doble de esfuerzo para Selina llenar el número total de habitaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras haber realizado la presente investigación, se han podido determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Hoy en día el uso de la tecnología es indispensable para la supervivencia de los negocios en la industria de la hospitalidad. El uso de softwares y herramientas tecnológicas pueden ayudar mucho a optimizar procesos operativos y administrativos; además ayudan con información oportuna para la toma de decisiones. Mi recomendación a los propietarios y directores de hoteles de 3 y 4 estrellas en Cuenca es que vean a estas herramientas como una inversión y no como un gasto, pues los beneficios obtenidos son mayores a los costos que estos generan.

La utilización de canales digitales, asimismo, son cada vez más necesarios en esta industria, pues la manera de consumir de los nuevos viajeros es a través de internet y transacciones digitales. No tener presencia en estos canales, hoy es como no existir.

El revenue management es una herramienta que todo hotel debería utilizar, si bien cada que pasa el tiempo es más común esta práctica en el hotelería, esta herramienta permite captar una demanda más amplia y acoplarse a cambios por temporadas o eventos para maximizar la tasa de ocupación hotelera, tener una mayor estabilidad y también maximizar los ingresos totales por venta de habitaciones.

La oferta de productos de un hotel es determinante, la mayoría de clientes no van solamente a descansar a un hotel, va también a utilizar sus servicios complementarios, si estos se adaptan a sus necesidades, los clientes optarán por adquirir el producto. De la misma manera el adaptarse a nuevos segmentos de mercado es vital para estos negocios, el tiempo pasa y los clientes cambian, el investigar a los clientes es muy importante para crear una mezcla de productos adecuada y una oferta atractiva.

Adaptar el portafolio de productos puede abrir camino a nuevos negocios complementarios para el hotel, recomiendo la creación de productos complementarios que incentiven el consumo del segmento deseado.

La pandemia mundial ocasionada por el COVID 19 ha golpeado mucho al sector turístico, la flexibilidad en los modelos de negocio de los hoteles son muy importantes

para lograr una estabilidad. El no depender solamente de viajeros es muy importante, tener un posicionamiento en la comunidad local puede ser igual de importante que posicionarse en la comunidad de viajeros. Unir fuerzas con marcas que tengan un posicionamiento en mercados desconocidos puede ser una muy buena estrategia, también para poder aprender de nuevos negocios complementarios.

La oferta de eventos de entretenimiento y culturales si tienen una influencia en la tasa de ocupación de hoteles de 3 y 4 estrellas en Cuenca, así lo ha demostrado el estudio durante el monitoreo de la tasa de ocupación hotelera. Mi recomendación es proponer contenido y experiencias que aumenten el flujo de clientes, el nivel de gasto y la satisfacción de los clientes. El marketing de experiencias es muy importante para lograr fidelidad y posicionarse en la mente del consumidor a largo plazo.

Las alianzas estratégicas con más hoteles en destinos complementarios, pueden ayudar a mejorar la ocupación hotelera, las tarifas y la experiencia de los clientes, lo mismo sucede con alianzas estratégicas con restaurantes, operadoras turísticas, transporte o profesores que den talleres o clases dentro de los establecimientos.

La administración de la experiencia del cliente es vital para esta industria, en la que las percepciones de los clientes es de lo más importante que hay. Analizar las reseñas de clientes ayudan a identificar y solucionar problemas que no siempre son evidentes de una manera ágil, resolver estos problemas nos ayudará a obtener una buena calificación en estas plataformas, y una buena calificación nos ayudará a generar más ventas.

Referencias bibliográficas

Aguilar Méndez, M. C (2010), *Turismo religioso en la Ciudad de Cuenca*, Universidad Estatal de Cuenca, URL: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1627>.

Ayaviri- Nina, V.D, Quispe- Fernández, G.M & Sánchez- Cuesta, P, (2017), *Estimación de la demanda del turismo en la Comunidad Andina de Naciones*, Revista Espacios, Vol. 38, Núm. 31, URL: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n31/a17v38n31p24.pdf>.

Barrios, M, (2012), *Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características*, Revista Palermo Bussiness Review, No. 7, URL: https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf.

Cabrera- Jara, N (2020), *El Centro Histórico de Cuenca: Conservación y Turismo frente a las dinámicas populares*, Universidad Verdad, Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanas, Núm. 76, URL: <https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/daya/article/view/460/710> .

Carvalho- Cordero, H (2014), *Algunas reflexiones sobre Cuenca, Patrimonio Cultural de la Humanidad*, Ministerio de Turismo del Ecuador, Revista ESTOA, Vol. 4, Núm. 6, pp. 9-13, URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6117328>.

Diario El Pais (2015), *Ecuador apuesta en la Super Bowl.. por si mismo*, febrero 2015, Editorial de Pablo Ximenez de Sandoval URL: https://elpais.com/cultura/2015/02/01/television/1422782742_831738.html.

Escudero, L (2014), *El patrimonio como recurso de desarrollo turístico*, Ministerio de Turismo del Ecuador, Revista ESTOA, Vol. 4, Núm. 6, pp. 89-92, URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6117326>.

Gálvez Rodrigo, J.D (2019), *Análisis de la tendencia y la estacionalidad de la rentabilidad hotelera en Mallorca. Diferencias entre municipios de Mallorca*, Universitat de les Illes Balears, URL: https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/149757/Galvez_Rodrigo_Joandavid.pdf?sequence=1.

García- Aller, A (2021), *Análisis económico- financiero de empresas hoteleras en la provincia de León con distintos modelos de negocio*, Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, España
URL: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/13473/Andrea_Garcia_Aller.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Gilbert, M (2014), *Cinco estrellas que no siempre brillan igual. El modelo de negocio de los hoteles lujosos*, Pontificia Universidad Católica Santa María de los Buenos Aires, Catedra de Administración Avanzada,
URL: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/6307/D15A01%20-%20Ponencia%20Completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Gibbs, C, Guttentag, D, Gretzel, U, Morton, J & Goodwill, A, (2017), *Princing in the sharing economy: a hedonic pricing model applied to Airbnb listings*, Journal of Travel & Tourism Marketing, 35: 1; pp. 46-56,
URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10548408.2017.1308292?journalCode=wttm20>.

Grupo de Investigación en Economía Regional GIER (2016), *Estudio de Demanda y Oferta Turística en la ciudad de Cuenca*, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas, Boletín Uno, junio 2016,
URL: <https://cuenca.com.ec/sites/default/files/1er%20Boletin%20Estadisticas%202016.pdf>.

Grupo de Investigación en Economía Regional GIER (2017), *Estudio de Demanda y Oferta Turística en la ciudad de Cuenca*, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas, Boletín Cuatro, Octubre – Diciembre 2017,
URL: <https://cuencaecuador.com.ec/sites/default/files/Bolet%3%ADn%20Demanday%20oferta%20cuarto%20trimestre%202017.pdf>.

Ilustre Municipalidad de Cuenca (2022), *Dirección Áreas Históricas y Patrimoniales*, página web GAD Municipal de Cuenca ,
URL: <http://www.cuenca.gob.ec/?q=content/direcci%C3%B3n-%C3%A1reas-hist%C3%B3ricas-y-patrimoniales-0>.

Jiménez, A. J (2008), *Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del Siglo XXI*, INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 18, No. 32, pp. 167- 194,
URL: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803211pdf>.

Jiménez Zapata, D. Y & Llaury Sihuincha, E. K(2022), *El Net Promoter Score (NPS) y su utilidad como medida de comportamiento de los clientes*, Repositorio Académico UPC,

URL: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657753/Jime nez_ZD.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

Kennedy T., A (2007), *Apropiación y Resimbolización del Patrimonio en el Ecuador. Historia, Arquitectura, y Comunidad. El caso de Cuenca*, Revista Ecuatoriana de Historia, No. 25, I semestre, Quito,

URL: https://www.researchgate.net/profile/Alexandra-Kennedy-2/publication/332298501_Aprobacion_y_resimbolizacion_del_patrimonio_en_el_Ecuador_Historia_arquitectura_y_comunidad_El_caso_de_Cuenca/links/5fd15f4092851c00f8621f94/Aprobacion-y-resimbolizacion-del-patrimonio-en-el-Ecuador-Historia-arquitectura-y-comunidad-El-caso-de-Cuenca.pdf.

Khatchikian, M (2000), *Historia del Turismo*, Editorial Reseñas de Publicaciones, Universidad San Martín de Porres, Lima- Perú,

URL: <http://ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/2543/905>.

Meléndez (2014), *Notas de clases*, Catedra de Administración Avanzada.

Ministerio de Turismo del Ecuador (2022), *Boletines Estadísticos*, Atlas turístico, URL <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/anuario-de-estadisticas-turisticas>.

Ministerio de Turismo del Ecuador (2019), *Ecuador presenta campaña de promoción turística nacional "Ecuador es la línea que nos une a los cuatro mundos"*, Noticias, Quito- Ecuador, URL <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-presenta-campana-de-promocion-turistica-nacional/>.

PASOS (2012), *Gestión de precios en un sistema de Revenue Management hotelero en línea*, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, pp. 511, URL <http://www.pasosonline.org/Publicados/10512/PASOS31.pdf#page=83>.

Organización Mundial del Turismo (2022), *El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aun de los niveles prepandemicos*, Comunicado de Prensa, enero 2022, URL <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-01/220118-unwto-barometer-es.pdf?ly28ChJPKpnZz36KDaaTfsADYvbumFfK>.

Organización Mundial del Turismo (2021), *Análisis del año. Covid-19 y el sector turístico*, Comunicado de Prensa, URL <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>.

Osterwalder A, & Pigneur, Y (2013), *Generación de Modelos de Negocio*, Editorial Planeta, Madrid- España, URL <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>.

Reichenberg, I, (2017), *Digital Nomads: a quest for holistic freedom in work and leisure*, Annals of Leisure Research, Vol. 21, URL: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/11745398.2017.1358098?scroll=top&needAccess=true>.

Risco- Gómez, M, González- Ulloa, R & Monteagudo, Y.I, (2018), *Modelos de Negocio en la Hotelería, Caso Cubacanan*, CUBACANAN Group, URL: <https://www.researchgate.net/project/Los-modelos-de-negocio-en-la-hoteleria>.

Rivera Mateos, M (2013), *El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural*, Revista IN Relaciones Interculturales en la diversidad, Catedra Intercultural, pp. 199- 217, URL <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4768331>.

Rodríguez- Mora, M. S, (2015), *Estudio estadístico de los datos obtenidos en la encuesta de ocupación hotelera del INE*, Universidad de Jaén, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, julio, 2015, URL <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/4647/1/TFG-Rodriguez-Mora%2cMaria.pdf>.

Rodríguez- Pulgarín, E. A, (2011), *Clases y tipos de turismo según actividades desarrolladas*, Revista Vinculando, agosto, 2011, URL: https://vinculando.org/wp-content/uploads/kalins-pdf/singles/clases_de_turismo_sostenible_desarrollo_hotelero.pdf.

Serrano, A. L, Freire, S & Villafuerte, E, (2018), *Estudio y aplicación de indicadores turísticos en la oferta y demanda turística por periodos de tiempo en la ciudad de Cuenca- Ecuador*, Revista Siembra, noviembre- diciembre 2018, URL: <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/SIEMBRA/article/view/1718/2514#info>.

Torres Franco, J.X & Zapata- Moncayo, J.L (2016), *Estudio comparativo de la ocupación hotelera en las ciudades de Guayaquil y Quito, para analizar el decrecimiento ocupacional en los fines de semana: Caso Hotel Howard Johnson durante el año 2015*, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Especialidades Empresariales, Guayaquil- Ecuador, URL: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/5046/1/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-286.pdf>.

Ullauri Donoso, N, Andrade Ríos, M.A, Condor Bermeo, V (2018), *La Hotelería en Cuenca, Ecuador,* Universidad y Sociedad, 10 (2), URL: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.

Vintimilla, J. C, (1976), *Las etapas de crecimiento de la ciudad de Cuenca- Ecuador,* Revista Geográfica, 84, 77-101, URL: <http://www.jstor.org/stable/40992302>.