



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento de Posgrados

Título:

Optimización empresarial en GZ Guest House: un enfoque holístico

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

Magister en Administración de Empresas

Autor

Tania Fernanda González Quito

Director

Juan Carlos Aguirre

Cuenca – Ecuador

2024

Dedicatoria

A mis padres, quienes siempre me han impulsado hacia el crecimiento profesional y personal y nunca han dejado de creer en mí. A mi esposo, quien, a pesar de su ajetreada agenda laboral, siempre ha encontrado el tiempo para apoyarme y motivarme a completar este desafiante proyecto en el que nos embarcamos. A mi familia, mi mayor fuente de inspiración, para superarme y buscar un futuro mejor. A Dios, por permitirme ver con éxito la realización de esta meta.

Resumen

En el entorno actual existe una amplia diversidad en la prestación de servicios turísticos, pero muchos negocios carecen de las herramientas y conocimientos necesarios para lograr permanencia en el mercado. El avance tecnológico y la facilidad en las comunicaciones generan oportunidades para captar demanda, oportunidades que a menudo se desaprovechan por falta de tecnificación en la operatividad y administración. Este es el caso de GZ Guest House, que ha iniciado sus operaciones de manera empírica. Esta investigación busca establecer una base sólida para la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, a través de un proceso de investigación-acción orientado a combinar la teoría y la práctica, enfocado en la experimentación, lo que permite obtener una visión integral del estado situacional de GZ Guest House y facilitar la toma de decisiones. Las herramientas utilizadas en dirección estratégica, marketing estratégico, plan de negocios e investigación de mercados y gerencia financiera han permitido evidenciar que una administración eficiente y la identificación temprana de riesgos son cruciales para el éxito y la diferenciación de GZ Guest House, mientras que la implementación de procesos y políticas internas, junto con estrategias orientadas a la satisfacción del cliente, permite la competitividad y diversificación del servicio, asegurando la sostenibilidad de la empresa.

Palabras Clave: Demanda, Emprendimiento, Rentabilidad, Tecnificación, Sostenibilidad.

Abstract

In the current environment, there is a wide diversity in touristic service provision, but many businesses lack the necessary tools and knowledge to achieve market permanence. Technological advancements and ease of communication create opportunities to capture demand, which are often unnoticed due to lack of technological sophistication in operations and management. This is the situation for GZ Guest House, which has started its operations empirically. This research aims to establish a solid foundation for long-term profitability and sustainability through an action research process that combines theory and practice, focusing on experimentation. This approach provides an integral view of GZ Guest House's current situation and simplify the decision making. The tools used in strategic management, strategic marketing, business planning, market research, and financial management have shown that efficient administration and early risk identification are crucial for the success and differentiation of GZ Guest House. Additionally, the application of internal processes and policies, along with strategies focused on customer satisfaction, enhances the competitiveness and diversification of services, ensuring the company's sustainability.

Key-Words: Demand, Entrepreneurship, Profitability, Technological sophistication, Sustainability.



Índice de contenido

| | |
|--|------------|
| Resumen..... | ii |
| Abstract..... | ii |
| Índice de contenido..... | iii |
| Índice de Tablas, Anexos y Figuras | vi |
| Introducción | 1 |
| Dirección Estratégica Empresarial..... | 3 |
| Desarrollo De La Pirámide Estratégica | 4 |
| Aplicación De Los Roles Estratégicos..... | 5 |
| Ventaja Competitiva..... | 5 |
| Tendencias De Los Clientes..... | 5 |
| Marca..... | 6 |
| Servicio..... | 6 |
| Modelo De Empresa | 6 |
| Internacionalización | 7 |
| Modelo De Planificación: Áreas O Departamentos Funcionales: | 7 |
| Departamento Administrativo..... | 7 |
| Departamento De Talento Humano..... | 9 |
| Departamento Operativo (Recepción Y Servicio De Limpieza)..... | 11 |
| Integración de recursos estratégicos | 13 |
| Reclutamiento y Selección..... | 13 |
| Modelo de retención de clientes | 17 |
| Estrategias de captación..... | 17 |
| Estrategias de repetición..... | 18 |
| Estrategias de relación | 19 |
| Estrategias de vinculación | 20 |
| Aplicación de los objetivos estratégicos de la dirección estratégica | 20 |
| Análisis PESCTALL..... | 24 |
| Político..... | 24 |
| Económico | 25 |
| Social | 26 |
| Cultural | 27 |
| Tecnológico | 27 |
| Ambiental | 28 |
| Laboral..... | 28 |
| Legal..... | 28 |
| Conclusiones de la dirección estratégica empresarial para GZ Guest House | 29 |

| | |
|--|-----------|
| Plan de Negocios e Investigación de Mercados | 30 |
| Modelo de Negocio Canvas: GZ Guest House..... | 30 |
| Propuesta de Valor | 30 |
| Segmento de Clientes | 30 |
| Canales | 31 |
| Relación con los Clientes..... | 31 |
| Fuentes de ingreso..... | 31 |
| Recursos clave..... | 32 |
| Actividades clave | 32 |
| Socios Clave..... | 32 |
| Estructura de costes | 33 |
| Lienzo de Buyer Persona: GZ Guest House | 33 |
| Información Personal..... | 33 |
| Información Profesional | 34 |
| Comportamiento..... | 34 |
| Intereses y hobbies | 34 |
| Metas y desafíos..... | 35 |
| Mayores temores | 35 |
| El objetivo o problema principal que este producto/servicio le podría ayudar a cumplir o solucionar..... | 35 |
| Preferencia y frecuencia de compra | 36 |
| Quejas o reclamos comunes cuando compra algún producto o servicio..... | 36 |
| ¿Por qué se siente identificado con el propósito de este emprendimiento? | 36 |
| ¿Qué representa el éxito en su vida? | 36 |
| ¿Qué necesita para lograr ese éxito?..... | 36 |
| Investigación de mercados | 36 |
| ¿Cómo se plantea el levantamiento de información? | 37 |
| Conclusiones de plan de negocios e investigación de mercados para GZ Guest House..... | 37 |
| Marketing Estratégico | 38 |
| Justificación del Problema en el Entorno Local | 38 |
| Propuesta Empresarial | 39 |
| Posición Actual: Invertir para Crecer. | 40 |
| Posición Futura: Proteger posición..... | 40 |
| Estrategia, Segmentación y Posicionamiento | 42 |
| Estrategia de las 4P (Mix de Marketing)..... | 44 |
| Primera Etapa: Ronda De Innovación Académica | 44 |
| Segunda Etapa: Ronda De Validación Con Huéspedes..... | 45 |
| Comentarios de los huéspedes sobre validación del servicio presentado | 46 |

| | |
|---|-----------|
| Contrastación de resultados frente a la validación por parte de los huéspedes | 48 |
| Tercera Etapa (Final): Servicio Final Validado Por Huéspedes..... | 48 |
| Recomendaciones de expertos en el área..... | 49 |
| Propuesta Final de la Idea de Servicio de GZ Guest House | 50 |
| Propuesta GZ Guest House | 51 |
| Servicio..... | 51 |
| Precio..... | 51 |
| Plaza | 52 |
| Promoción..... | 52 |
| Conclusiones y Desafíos del Marketing Estratégico para GZ Guest House | 52 |
| Gerencia Financiera..... | 53 |
| Enunciado del Caso “GZ Cultural Hub”: Análisis del Proyecto de Expansión..... | 53 |
| Desarrollo del Caso ‘GZ Cultural Hub’ | 57 |
| Inversión Inicial del Proyecto | 57 |
| Estructura del capital para “GZ Cultural Hub” | 58 |
| Costo de capital promedio ponderado | 58 |
| Flujos de efectivo del proyecto | 59 |
| Periodo de recuperación de la inversión (PR), valor actual neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR)..... | 61 |
| Punto de equilibrio | 63 |
| Financiamiento del proyecto (Tabla de amortización) | 63 |
| Flujos del inversionista (PR, VPN, TIR) | 64 |
| Sensibilidad y análisis de riesgos | 65 |
| Conclusiones y Recomendaciones de Gerencia Financiera para GZ Guest House | 67 |
| Conclusiones | 69 |
| Referencias bibliográficas:..... | 72 |
| Anexos..... | 73 |

Índice de Tablas, Anexos y Figuras

| | | |
|-----------------|--|-----------|
| Tabla 1 | Activos Fijos: Materiales e Intangibles | 14 |
| Tabla 2 | Sistemas empresariales | 15 |
| Tabla 3 | Resultados sobre personas que viajan solas o en grupos de amigos..... | 46 |
| Tabla 4 | Resultados sobre personas que viajan en pareja o familia | 47 |
| Tabla 5 | Inversión Inicial | 57 |
| Tabla 6 | Inversión Requerida | 58 |
| Tabla 7 | Cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado | 59 |
| Tabla 8 | Flujos de Efectivo (Inversión Inicial y Flujos Operativos) | 59 |
| Tabla 9 | Flujo Terminal | 60 |
| Tabla 10 | Depreciación de Activos Fijos | 61 |
| Tabla 11 | Flujos de Efectivo del Proyecto “GZ Cultural Hub” | 62 |
| Tabla 12 | PR para Proyecto “GZ Cultural Hub”..... | 62 |
| Tabla 13 | VPN y TIR para Proyecto “GZ Cultural Hub” | 63 |
| Tabla 14 | Punto de Equilibrio para Proyecto “GZ Cultural Hub” | 63 |
| Tabla 15 | Tabla de amortización para Proyecto “GZ Cultural Hub” | 64 |
| Tabla 16 | Flujo Efectivo del Inversionista para Proyecto “GZ Cultural Hub”..... | 64 |
| Tabla 17 | VPN, TIR y PR para Proyecto “GZ Cultural Hub” para Flujo Efectivo del Inversionista | 65 |
| Tabla 18 | Datos sobre escenario supuesto para proyecto “GZ Cultural Hub” | 66 |
| Tabla 19 | Flujos de Efectivo Operativo para escenario supuesto para proyecto “GZ Cultural Hub” | 66 |
| Tabla 20 | VPN, TIR y PR para Proyecto “GZ Cultural Hub” para Escenario Supuesto | 67 |
| Anexo 1: | Esquema Propuesto para Check-In en línea | 73 |
| Anexo 2: | Modelo de Negocio Canvas GZ Guest House | 75 |
| Anexo 3 | Lienzo de Buyer Persona | 76 |
| Figura 1 | Matriz A-C | 40 |
| Figura 2 | Mapa Perceptual | 41 |
| Figura 3 | Perfil del consumidor potencial de GZ Guest House..... | 43 |
| Figura 4 | Evidencia fotográfica sobre taller del MIX de Marketing..... | 45 |

Introducción

El turismo, una de las actividades más antiguas de la sociedad, ha sido objeto de un análisis insuficiente en comparación con otras disciplinas científicas. La falta de investigaciones rigurosas en esta área ha dado lugar a un desarrollo principalmente empírico. Dentro del contexto turístico, el servicio de hospedaje o alojamiento ha experimentado transformaciones significativas a lo largo del tiempo. En la actualidad, estas transformaciones están intrínsecamente vinculadas al perfil del viajero y sus necesidades, así como a la forma en que se relacionan con los proveedores de servicios y a lo que buscan en su experiencia de viaje. En la presente investigación se propone examinar herramientas que permitan la tecnificación eficiente de la operación de alojamiento.

En la actualidad, el término 'alojamiento alternativo' se ha popularizado para referirse a opciones distintas al alojamiento tradicional como hoteles y moteles. Estas alternativas incluyen casas comerciales, *bed and breakfast*, casas de huéspedes y servicio de apartamentos (Gunasekaran y Anandkumar, 2012 citado en Baek y Lee, 2018, p. 140). Estas nuevas formas de hospedaje han surgido debido a diversos factores, entre ellos, económicos, sociales, medio ambientales y el avance tecnológico. Plataformas como Airbnb han transformado la industria del alojamiento, permitiendo a los anfitriones cobrar a los huéspedes y obtener una comisión por el intercambio de la hospitalidad (Chen, 2017, p. 119). El alojamiento turístico ha experimentado cambios significativos y las alternativas emergentes están redefiniendo la forma en que los viajeros se hospedan durante sus aventuras; un ejemplo destacado es la plataforma Airbnb, que tiene presencia en más de 220 países y regiones, cuenta con más de 5 millones de anfitriones a nivel mundial y ha alojado a más de 1500 millones de personas (Airbnb, 2024). Airbnb no solo es un modelo de negocio exitoso, sino que además ha revolucionado el hospedaje a nivel global.

En Ecuador, el desarrollo del alojamiento alternativo ha sido progresivo en los últimos años. Sin embargo, fue recién el 22 de septiembre del 2023 cuando se publicó el 'Reglamento de Alojamiento Turístico en Inmuebles Habitacionales', marcando un hito al regular esta forma de actividad (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023). Paralelamente, el factor social que influye en la actividad turística ha experimentado transformaciones significativas debido al cambio en el perfil de los viajeros. En la actualidad, los millennials, nacidos durante el periodo del milenio, desempeñan un papel crucial en el turismo. Este grupo, caracterizado por su afán de viajar y descubrir nuevos lugares, impulsa la necesidad de experiencias frescas y servicios turísticos innovadores (Ketter, 2021, p. 192). En este contexto, resulta fundamental aplicar herramientas que permitan evaluar la situación de las empresas que operan en la industria turística, como se explorará a continuación.

En primera instancia se encuentra la dirección estratégica que es un proceso activo que define los procesos que guiarán a la empresa hacia sus metas u objetivos. En el alojamiento turístico, esto implica tomar decisiones proactivas tanto el mercado actual como las oportunidades

no exploradas. La adaptabilidad, la innovación y la comprensión del contexto son fundamentales para implementar estrategias que permitan a la empresa destacarse competitivamente y alcanzar sus metas (Draft L., 2006 citado en Arano et al., 2011, p.29). Conjuntamente, el marketing estratégico permite identificar y reconocer las necesidades de los clientes y el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas a largo plazo (Santana, 2007, p. 83). En el turismo, dirigirse a las necesidades del viajero es esencial. Sin ellos, no hay turismo. La fidelización y las recomendaciones dependen de satisfacer plenamente esas necesidades. En adición, el plan de negocios permite comunicar la visión del empresario, definir objetivos, estrategias y procesos y anticipar resultados económicos (Weinberger, 2009, p.15). Basado en investigación de mercados, proporciona claridad sobre los productos o servicios deseados por los clientes o turistas. Aunque no siempre se formaliza por escrito, la elaboración de un plan de negocios guía decisiones meditadas y analizadas. Finalmente, la gerencia financiera, a través del análisis financiero, evidencia las condiciones en las que operan las empresas; este debe ser realizado por todo tipo de empresas sin importar su actividad productiva o tamaño (Rosillón, 2009, p. 607). El análisis financiero permite evaluar el comportamiento operativo de las empresas a través de un diagnóstico de la situación actual y a su vez prever futuras dificultades con la ejecución de decisiones acertadas (García, 2020, p. 27). En conjunto, estas herramientas desempeñan un papel fundamental para asegurar el éxito y la sostenibilidad de una empresa en un mercado altamente competitivo.

La presente investigación se lleva a cabo debido a la necesidad de identificar los distintos componentes relevantes para el desarrollo de la actividad de alojamiento en el emprendimiento denominado como GZ Guest House, ubicado en el sector de Ucubamba, parroquia Machángara de la ciudad de Cuenca. La investigación debe aclarar el panorama actual para la administración del alojamiento y facilitar la toma de decisiones tanto en el aspecto económico como en el desarrollo estratégico y operativo del lugar.

El principal desafío en este emprendimiento radica en posicionarlo y mantenerlo a largo plazo en el sector del alojamiento turístico. Inicialmente, el enfoque empírico y la visión diferenciada de renta fija dieron paso al giro principal del negocio. Sin embargo, para asegurar su éxito sostenible, es crucial tecnificar las operaciones mediante manuales, identificar costos y gastos, y, sobre todo, definir estrategias efectivas de posicionamiento en el mercado local. Por lo tanto, este trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un análisis exhaustivo que abarque dirección estratégica, planificación de negocios, investigación de mercados, marketing estratégico y gerencia financiera, con el objetivo de establecer una base sólida para la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

El éxito de una empresa se basa en la satisfacción de sus consumidores por tanto es importante conocer sus gustos y deseos. Distintos autores han estudiado el comportamiento de los viajeros con el afán de responder a sus necesidades. Entre las metodologías aplicadas encontramos al uso de análisis factorial con el propósito de caracterizar los alojamientos de

Airbnb (Astudillo et al., 2020, p. 393). También se han aplicado métodos etnográficos que incluyen la observación participativa, el análisis de textos y entrevistas cualitativas para determinar la variabilidad, versatilidad y las necesidades de los turistas durante su viaje (Chen, 2017, p. 107). De una manera similar, otros autores buscaron sintetizar los datos cualitativos de su estudio usando una revisión sistemática de literatura, opiniones de profesionales académicos, una entrevista a profundidad a un experto en la industria y el análisis de las prácticas actuales de las OTAs para entender el desarrollo del alojamiento alternativo de pequeña y mediana escala (Baek y Lee, 2018, p. 142) Del mismo modo, otro autor utiliza la revisión de publicaciones académicas y reportes de la industria turística para explicar el comportamiento de viaje del nuevo turista que constituyen los millennials (Ketter, 2021, p. 193).

Los principales resultados indican que existen nuevas necesidades que generan tendencias creativas dentro el turismo, experiencias fuera de lo común, alojamiento alternativo y sobre todo un turismo digital. Los turistas buscan privacidad al momento de elegir su alojamiento independientemente del tipo de actividad turística o el nivel económico que tiene el turista (Astudillo et al., 2020, p.394) También, influyen las facilidades, ubicación, comida, precio, empleados y servicios adicionales al momento de elegir un hospedaje (Baek y Lee, 2018, p. 143). Para los viajeros jóvenes o mochileros es importante el uso de tecnología al momento de elegir un alojamiento (Chen, 2017, p. 118). Estas nuevas necesidades dentro del perfil del turista están cambiando la oferta y demanda dentro del sector turístico, y esta demanda en la actualidad está compuesta en gran medida por la generación de los millennials (Ketter, 2021, p. 193). Para responder no solo a los cambios en las necesidades del turista, sino a los desafíos de la empresa como tal se necesita tener personas capacitadas con conocimientos de alto nivel en el área financiera para detectar posibles problemas y tomar las mejores decisiones (Rosillón, 2009, p. 627).

Las empresas en cualquier sector deben contar con las herramientas financieras para realizar un autoanálisis y tomar medidas correctivas si es necesario (Mendoza et al., 2020, p.126). Asimismo, es importante que las empresas cuenten con información clara y oportuna que les permitan tomar decisiones oportunas (De la Hoz Suárez, 2008, p. 102). El uso de distintas herramientas, entre ellas el análisis financiero permite ver la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa por lo que es fundamental para evaluar la situación y desempeño de la misma (Rosillón, 2009, p. 627). La empresa, como entidad compleja, requiere un análisis y estrategias desde múltiples perspectivas. Esto no solo permite evaluar su situación actual, sino también trazar el camino hacia los objetivos planteados y garantizar su éxito en el mercado.

Dirección Estratégica Empresarial

La dirección estratégica es crucial para el éxito de cualquier empresa, ya que establece el camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados. Mediante un análisis profundo de los

factores internos y externos, se pueden tomar decisiones informadas que su rendimiento en el mercado; a continuación, se presenta el análisis para el emprendimiento denominado GZ Guest House.

Desarrollo De La Pirámide Estratégica



El emprendimiento GZ Guest House se encuentra en el sector de servicios turísticos, actividad de alojamiento y eventos.

Se busca crear un modelo de negocio de innovación, este se gestiona de manera independiente y al momento con servicios low-cost.

El segmento de mercado al que se dirige son familias, estas principalmente tienen una procedencia de ciudades de la costa ecuatoriana y viajeros entre 20-40 años por tema de accesibilidad; en uno de los servicios anexos se busca capturar el segmento de mercado de estudiantes entre 12-18 años de edad.

Dentro de los servicios que se ofrecen en el emprendimiento actual el principal es el alojamiento; se cuenta con tres departamentos, uno se oferta como habitación simple o doble según sea la necesidad del huésped, el otro tiene dos habitaciones que funciona tanto para una reserva doble o cuádruple en el caso de familias ya que cuenta con camas de dos plazas que permiten la pernocta de esa manera. El último departamento tiene características que resaltan como la domotización de la iluminación, el sistema de audio en áreas dentro del espacio, y la vista directa a la piscina del establecimiento, este se oferta para parejas como habitación doble o para familias como habitación triple debido a la presencia de un sofá-cama destinado para la pernocta del niño en caso de requerir el servicio. Se está desarrollando la implementación de dos departamentos más que se van a ser estructurados de la siguiente manera; el uno similar al ya existente con una cama de dos plazas que sirve para reservas tanto dobles como simples y el otro que cuenta igualmente con dos habitaciones se destinará para reservas triples o cuádruples con dos camas de una plaza y una cama de dos plazas. Los servicios adicionales que se ofrecen es la alimentación, específicamente el desayuno, servicio de parqueadero privado, servicio de lavandería, servicio de internet y servicio de streaming. Los departamentos cuentan con áreas de comedor, cocina y en dos de ellos neveras. El área que se está desarrollando específicamente se denomina como área de barbacoa y se vende en conjunto con él área de la piscina, la cual

tiene una capacidad de hasta 15 personas; en esta al momento se ha trabajado para eventos familiares como cumpleaños y dispone acceso a área de asados, televisión, sala de estar y chimenea al aire libre, la actividad que predomina en esta área son los eventos y convenciones.

En la irracionalidad del consumidor encontramos la experiencia de viaje, la seguridad dentro de las instalaciones para el huésped, las comodidades y uso de tecnología, la infraestructura, el menaje empleado para brindar el servicio, decoración y presencia del lugar.

Aplicación De Los Roles Estratégicos

Ventaja Competitiva

Segmentación. Ya que se busca brindar el servicio de alojamiento específicamente a familias y mochileros entre 20-40 años de edad. En el área de eventos se busca trabajar principalmente con estudiantes entre 12-18 años de edad.

Diferenciación. El equipamiento del inmueble tiene sistemas de seguridad y comunicación modernos que permiten al huésped tener comodidad durante su estadía y estos no son comunes en otros alojamientos dentro de la ciudad.

Ubicación Geográfica. El inmueble está ubicado en la parte norte de la ciudad a dos cuadras de la autopista y permite una movilidad más ágil en cuanto al tráfico para dirigirse a varios atractivos, entre ellos el centro histórico de Cuenca, la ruta Santa Bárbara que abarca cantones como Gualaceo, Chordeleg y Sigsig, igualmente se facilita la conectividad hacia la parte sur de la ciudad al atractivo de las termas en la parroquia Baños.

Calidad En Servicio. Actualmente se cuenta con un equipo de talento humano reducido, sin embargo, cuentan con la experiencia y conocimiento dentro de la industria turística lo cual da ventajas debido a que no solo se brinda el servicio de alojamiento sino también se genera el valor agregado de poder brindar información adicional sobre atractivos turísticos.

Tendencias De Los Clientes

Digitalización Del Servicio. Crear vías de comunicación que facilite y mejore la experiencia del huésped en el proceso de compra y pago del servicio.

Servicio De Atención Al Cliente Y Personalización. Lo que los huéspedes buscan hoy en día es personal competente y capacitado que pueda responder ante sus necesidades; por lo tanto, para ello resulta indispensable la elaboración de un manual de servicio y atención al cliente que incluyan protocolos en caso de enfermedad de huésped, protocolos de seguridad en los bienes que transporta el huésped, actualización de la información turística y direcciones sobre lugares relevantes, itinerarios de lugares y resolución de problemas ágil que pueda presentar el huésped.

Métodos De Pago. La facilidad para generar el pago por el servicio es otro elemento que busca un huésped al momento de realizar una compra; se debe adaptar el alojamiento al entorno

proveyendo distintas formas de cobro por sus servicios, la más común en la actualidad el uso de tarjetas de crédito y débito, y transferencias.

Prácticas De Turismo Sostenible. Dentro de la industria turística existe gran consumo de los recursos por lo que implementar acciones que reduzcan el impacto ambiental constituye una estrategia ya que hoy en día muchas personas han tomado conciencia sobre sus acciones y la huella que estas generan en el medio ambiente.

Marca

Colores. Este aspecto es importante ya que define la parte visual en la cual quiero proyectar la empresa.

Jingles O Slogan. Una melodía que caracterice a la empresa puede ayudar a establecer la imagen en la mente del consumidor, al igual que el slogan que se elija para complementar el logo.

Olor. Un aspecto importante dentro del servicio de alojamiento es capturar el sentido olfativo y de alguna manera relacionarlo a la empresa en la mente del consumidor.

Logo. Al momento la empresa cuenta ya con una representación gráfica en su logo, el cual al ser una empresa familiar está constituida por el escudo familiar y el nombre del alojamiento.

Servicio

Aplicación De Tecnología. El uso de plataformas digitales para la reserva ayuda a los huéspedes a tener una comunicación directa y ágil con el proveedor del servicio.

Personalización. Existen distintos medios para lograr este objetivo en el servicio por ejemplo tenemos tarjeta de bienvenida con el nombre del huésped, y a través de un registro de hospedaje verificar un cliente recurrente, su procedencia y motivo de viaje.

Diversidad. El principal servicio es el alojamiento, pero se debe tomar en cuenta necesidades complementarias que pueda tener el huésped, por ejemplo, la alimentación, transporte o traslado hacia y desde aeropuerto o terminal terrestre y otras necesidades como servicio de planchadora, secadora de cabello, etc.

Calidad. Mantener orden, limpieza, y buena atención al cliente es primordial para asegurar la comodidad en su estadía; además de responder de manera ágil a las distintas necesidades del cliente en relación a su viaje.

Modelo De Empresa

Servicio Personalizado. Se busca generar un servicio memorable en la mente del huésped a través de identificar las necesidades y darles la mejor respuesta.

Calidad A Precio Accesible. El tema de calidad es complejo en esta empresa se busca alcanzar un servicio integro en equipamiento, trato al cliente, información oportuna, y sobre todo limpieza y orden que haga de la experiencia de viaje del huésped algo memorable.

Profesionalismo. Es necesario capacitar al personal en atención al cliente de tal manera que no solo se atienda a las necesidades internas que pueda tener el huésped sino también aquellas necesidades fuera del lugar de hospedaje y resolver de manera oportuna para facilitar su estadía.

Alianzas Estratégicas. La empresa está dirigida al alojamiento y eventos, sin embargo, existen otras necesidades que pueden tener los huéspedes como servicio de transporte, servicio de guías turísticos, servicio de alimentación que mediante alianzas pueden ser respondidas para generar una buena experiencia de viaje.

Internacionalización

Al momento la empresa está enfocada en posicionarse en el mercado local, con el tiempo estableciendo su marca y modelo de gestión de negocio podría buscar desarrollarse en otros mercados, pero dicha expansión en primera estancia se buscaría a nivel nacional con el objetivo de promocionar las cuatro regiones del país y en concordancia con los objetivos turísticos planteados por nuestro gobierno.

Modelo De Planificación: Áreas O Departamentos Funcionales:

Departamento Administrativo

Objetivo 1. Elaborar estados financieros que permitan analizar la situación financiera de la empresa de manera continua.

Política De Registro Contable Y Control De Transacciones. Permite el registro de manera oportuna toda la información financiera en la prestación de servicios (ingresos, costos y gastos).

Política De Análisis Financiero Periódico. Revisar de manera mensual la información financiera recolectada para tomar medidas correctivas que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa.

Estrategia De Procesos Financieros. Establecer procedimientos claros para registrar todas las transacciones financieras de la empresa, incluyendo ingresos, gastos, activos y pasivos. Para ello se tendrá el procedimiento de contar con un libro diario donde se permita registrar todos los movimientos de ingresos y egresos por la prestación de servicios que permitan en el transcurso del tiempo realizar balances generales y de resultados para determinar la rentabilidad de la empresa.

Estrategia De Revisión Financiera. Programar revisiones trimestrales de los estados financieros donde participen las gerencias de cada departamento. Para ello el procedimiento

constituirá en llevar a cabo reuniones interdepartamentales donde se determine los ingresos y egresos de cada departamento y de esta manera maximizar el uso de los recursos en base a priorización de las necesidades de los distintos departamentos.

Estrategia De Control Financiero. Implementar controles internos para verificar la exactitud de los registros financieros, incluyendo conciliaciones bancarias regulares y revisiones periódicas de cuentas. El procedimiento para lograr lo planteado será llevar un control de caja diario también denominado como arqueo de caja, y comparar los registros de los libros de la empresa con los estados de cuenta enviado por la institución financiera con la que trabaja la empresa.

Objetivo 2. Estructurar funciones y departamentos que permitan la operatividad de la empresa.

Política De Integración De Departamentos. Permite fomentar la colaboración entre departamentos que garantice la operación fluida y eficiente.

Política De Desarrollo Profesional. Esta permite impulsar el desarrollo de los empleados para cumplir con las demandas de sus funciones y promover la promoción interna.

Estrategia De Retroalimentación. Generar espacios de reunión interdepartamental para discutir proyectos y problemas en la operatividad. El procedimiento a llevar a cabo será en un inicio tener una reunión mensual con los jefes de departamentos para evaluar la operatividad y fluidez en la prestación del servicio de la empresa, además de buscar una retroalimentación sobre el desempeño para identificar áreas de mejora.

Estrategia De Protocolos Para Resolución De Conflictos. Establecer protocolos que permitan la resolución de conflictos interdepartamentales. Para ello se procederá a crear un manual de procedimientos y políticas internas que permitan tener claro cómo proceder para reportar incidentes o desacuerdos entre el personal de la empresa.

Estrategia De Comunicación Interna. Implementar un sistema de comunicación interna para facilitar el flujo de información entre departamentos. Dentro de esta estrategia el procedimiento será utilizar software de gestión empresarial libre las cuales permiten por medio de módulos o aplicaciones integrar las áreas de la empresa; además de hacer uso de redes sociales como WhatsApp que mediante grupos dinamiza el flujo de la información.

Objetivo 3. Cumplir con la normativa que permita desarrollar la actividad de alojamiento y obtener un registro dentro del catastro de turismo.

Política De Cumplimiento Normativo Y Legal. Garantiza que las operaciones del alojamiento cumplan las leyes y regulaciones pertinentes lo cual permite ser incluidos dentro del catastro de turismo.

Política De Registro En El Catastro De Turismo. Determinar los procedimientos a seguir para realizar de manera adecuada el registro en el catastro de turismo, cumpliendo con todos los requisitos necesarios.

Estrategia De Actualización De Base De Datos. Llevar un registro de huéspedes como lo estipula el reglamento turístico, además de contar con una base de datos actualizada sobre las normativas que rigen la actividad turística. El procedimiento será contar con un libro de registro de huéspedes que incluya la siguiente información: el nombre completo del contratante del servicio, tiempo de estadía, número de personas diferenciando los adultos de los menores de edad y número telefónico de contacto y a su vez identificar de manera mensual cambios en la legislación turística.

Estrategia De Información Para El Cliente. Uno de los requisitos para ser catastrados es brindar información clara, precisa, oportuna y veraz sobre el servicio que se oferta que incluya precios y tarifas y restricciones del servicio. El procedimiento será buen uso de las herramientas de comunicación y difusión digital con información transparente sobre el estado de la infraestructura y los servicios ofertados.

Estrategia De Planificación. Identificar los requisitos a cumplir para incorporar al alojamiento dentro del catastro turístico. El procedimiento será identificar y completar los formularios/ documentos necesarios para el catastro y establecer calendarios para renovar y actualizar regularmente el registro según las normativas y plazos establecidos.

Departamento De Talento Humano

Objetivo 1. Proporcionar un buen clima laboral que genere compromiso con la empresa e incremente la productividad.

Política De Reconocimiento Y Desarrollo Profesional. Esta permite reconocer y recompensar el desempeño excepcional y brindar oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

Política De Conciliación Trabajo Y Vida. Busca tener un entorno laboral que apoye el equilibrio entre la vida laboral y personal para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Estrategia De Flexibilidad De Horarios. Busca implementar horarios que respondan a las responsabilidades de la empresa y se adapten a las obligaciones que no sean laborales de los empleados. El procedimiento lo constituirá dentro de la empresa contar con funciones y responsabilidades claras que deben ser desarrollados por cada puesto de trabajo, de la misma manera se procura brindar la posibilidad de intercambiar horarios entre colaboradores para cumplir con las obligaciones laborales y personales.

Estrategia De Capacitación. Incorporar actores externos especializados que permitan adquirir o fortalecer las destrezas y conocimiento que poseen los empleados. El procedimiento planteado es realizar talleres de capacitación del talento humano en sus distintas áreas por lo menos una vez al año.

Estrategia De Reconocimiento E Incentivos. Se busca celebrar los logros individuales y de equipo que aporten para el crecimiento de la empresa. Para ello se plantea el procedimiento

de establecer un programa formal de reconocimiento donde se evidencia el cumplimiento de las metas planteadas en cada departamento y seleccionar un empleado ejemplar de manera mensual.

Objetivo 2. Capacitar de manera periódica al personal respecto a atención y servicio al cliente.

Política De Capacitación Continua En Atención Al Cliente. Busca proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para ofrecer un servicio al cliente excepcional, adaptándose a las nuevas tendencias y expectativas cambiantes.

Política De Evaluación Y Retroalimentación Constante. Busca establecer un proceso estructurado para evaluar regularmente las habilidades de atención al cliente del personal y proporcionar retroalimentación constructiva para el desarrollo continuo.

Estrategia De Reducción De Quejas Y Reclamos. Busca mejorar las evaluaciones de satisfacción del cliente, minimizando o eliminando las quejas que puedan tener sobre el servicio prestado. El procedimiento será mantener al personal informado sobre las últimas tendencias en la industria del servicio de hospitalidad y capacitarlos en base a ello.

Estrategia De Evaluaciones De Desempeño. Se centra en evaluar las habilidades de atención al cliente durante revisiones regulares. El procedimiento será supervisar de manera discreta el cumplimiento de procesos en servicio al cliente, desde la bienvenida al establecimiento, dirección hacia la habitación reservada y respuesta ante necesidades del cliente.

Estrategia De Intercambio De Experiencias. Debido a que no todos los clientes actúan igual se busca que los empleados puedan intercambiar sus experiencias y compartir sus respuestas ante distintos escenarios. El procedimiento será establecer reuniones de equipo de trabajo donde los empleados puedan compartir sus vivencias para mejorar la satisfacción del cliente,

Objetivo 3. Fomentar el desarrollo continuo del talento humano para ampliar el portafolio de la empresa.

Política De Desarrollo De Habilidades Multifuncionales. Promover la adquisición de habilidades multifuncionales entre los empleados para incrementar la versatilidad y capacidad de desempeñar varios roles dentro de la empresa.

Política De Programas Rotación Interna. Esta permite a los empleados adquirir experiencia en distintos departamentos y funciones, fomentando la diversificación de habilidades y conocimientos.

Estrategia De Incrementación En La Adaptabilidad. Esta busca que los empleados conozcan la operación en distintas áreas para poder tener una mejor capacidad de resolución de problemas tanto internos como externos. El procedimiento será a través de la rotación en los distintos puestos de trabajo los empleados pueden sustituirse entre sí y ayudar con el control en la calidad de la prestación del servicio.

Estrategia De Vinculación Con La Comunidad. Buscar personal capacitándose en la industria turística que necesiten desarrollar sus prácticas preprofesionales y puedan brindar apoyo en la actualización del conocimiento en la prestación de servicios. El procedimiento será acercarse a las instituciones educativas que busquen colaboradores para el desarrollo de las practicas preprofesionales y generar alianzas de trabajo.

Estrategia De Mentoría. Establecer un programa estructurado para fomentar el crecimiento profesional y el intercambio de conocimientos entre empleados experimentados y aquellos que buscan desarrollarse en nuevas áreas. El procedimiento será emparejar a empleados junior con mentores más experimentados que puedan guiarlos en su desarrollo profesional.

Departamento Operativo (Recepción Y Servicio De Limpieza)

Objetivo 1. Proporcionar el equipamiento necesario para el desarrollo correcto del servicio.

Política De Mantenimiento Preventivo Y Renovación De Equipamiento. Se busca asegurar que todos los equipos y mobiliario utilizados estén en óptimas condiciones y cumplan con los estándares de calidad.

Política De Evaluación De Necesidades De Equipamiento E Insumos. Se busca establecer un proceso para identificar y evaluar de manera continua las necesidades de equipamiento e insumos en todas las áreas del servicio,

Estrategia De Calidad De Las Instalaciones. Busca que los huéspedes tengan una buena percepción sobre la calidad de las instalaciones e insumos utilizados para la prestación del servicio. Se establece un proceso de evaluación del equipamiento para detectar posibles fallos y corregirlos para que el huésped no tenga una mala impresión.

Estrategia De Calendarización Del Mantenimiento. Este busca llevar a cabo mantenimientos preventivos a los equipos críticos como electrodomésticos y sistemas de seguridad para influir de manera positiva en la experiencia de viaje del huésped. Se plantea como procedimiento el coordinar con los distintos agentes externos para llevar a cabo el mantenimiento periódico de los equipamientos según sea recomendado por los técnicos y profesionales entendidos en la materia.

Estrategia De Aumento En La Eficiencia Operativa. Determinar que los equipos necesarios para la operación estén en buen estado y que el personal tenga conocimiento sobre el manejo de los distintos equipamientos de forma correcta. El procedimiento lo constituye el establecer manuales de operación sobre los distintos equipos necesarios para la operatividad del alojamiento.

Objetivo 2. Generar un manual de operaciones que permita conocer a detalle los procedimientos para el funcionamiento de los servicios ofertados.

Política De Documentación De Procedimientos Operativos Estándar. Establecer un proceso para la creación, revisión y actualización regular de procedimientos operativos estándar que detallen los pasos clave en la prestación de servicios.

Política De Capacitación Y Orientación En El Manual De Operaciones. Se busca garantizar que todos los empleados estén debidamente capacitados y orientados en el uso del manual de operaciones desde el inicio de su empleo.

Estrategia De Mapeo Y Documentación De Procesos. Donde se busca recopilar los procesos y procedimientos operativos de la empresa, desde la reserva hasta el check-out y la gestión de servicios adicionales. Como procedimiento planteado se detallará cada paso en forma de procedimientos escritos, asegurándose de incluir instrucciones claras, roles y responsabilidades asociadas a cada tarea.

Estrategia De Colaboración Interdepartamental. Esta busca mejorar la comprensión de los procedimientos en la empresa, además de generar un sentido de propiedad y responsabilidad entre los empleados. Se plantea el procedimiento de establecer equipos de trabajo interdepartamentales que incluyan a miembros clave de cada área, como recepción, limpieza, mantenimiento, entre otros.

Estrategia De Implementación De Herramientas Tecnológicas. Busca mejorar la accesibilidad y distribución del manual operativo a través de plataformas digitales. El procedimiento constituye utilizar plataformas o sistemas de gestión de documentos que permitan la creación, edición, revisión y distribución del manual operativo de forma ágil,

Objetivo 3. Facilitar las interacciones en la prestación del servicio entre huésped y proveedor de servicio a través diversidad de canales de pago.

Política De Diversificación En Los Canales De Pago. Busca ofrecer a los huéspedes una variedad de opciones de pago para adaptarse a sus preferencias y necesidades individuales.

Política De Capacitación Del Personal En Transacciones Financieras. Permite garantizar que el personal esté capacitado para manejar diversas transacciones financieras y brindar asistencia efectiva a los huéspedes en cuestiones relacionadas con el pago.

Estrategia De Programas De Lealtad Y Recompensas Relacionadas Con Pagos. El cual busca incentivar a los huéspedes a utilizar canales de pago específicos y participar en programas de lealtad. El procedimiento será promocionar beneficios adicionales, como acumulación de puntos, descuentos exclusivos o upgrades de habitación, para los huéspedes que elijan utilizar ciertos canales de pago.

Estrategia De Implementación De Pagos Sin Contacto. Agiliza el proceso de pago para una experiencia más rápida y eficiente. El procedimiento planteado incluye promover activamente la disponibilidad de pagos sin contacto en todas las comunicaciones con los huéspedes, destacando la conveniencia y seguridad de esta opción.

Estrategia De Implementación De Una Plataforma De Pagos Integrada. Busca simplificar la gestión de transacciones financieras y aumentar la confianza del huésped al ofrecer

un entorno de pago seguro y conveniente. El procedimiento será ofrecer una interfaz fácil de usar que admita una variedad de métodos de pago, como tarjetas de crédito, débito, billeteras electrónicas y transferencias bancarias.

Integración de recursos estratégicos

Reclutamiento y Selección

Departamento Administrativo. Lo constituye el administrador que es la persona responsable de controlar, gestionar, dirigir, y planificar las distintas áreas del alojamiento y el contador que es la persona responsable de llevar las cuentas financieras de la empresa para lograr rentabilidad de la misma en corto y largo plazo.

Reclutamiento. En el caso de la administración al ser un emprendimiento propio se designará la administración al propietario en la fase inicial; por otro lado, para el puesto de contador se gestiona de manera externa a través de un consultorio jurídico, en caso de finalizar la relación con este prestador de servicios se manejará mediante prensa escrita y medios digitales en páginas de empleo.

Selección. Para el proceso de selección se efectuará en tres etapas, siendo la primera la recepción de hojas de vida de los aspirantes al puesto ofertado, la segunda etapa será una entrevista personal y finalmente en la tercera etapa se validará las recomendaciones del aspirante; en cada etapa se filtran los aspirantes en base al perfil más relevante para el puesto.

Departamento de Talento Humano. Lo constituye el director de talento humano, quien en la fase inicial de operaciones este individuo estará a cargo de la gestión para la contratación, el proceso de contratación, el tema legal sobre los contratos, manejo de nómina y capacitación.

Reclutamiento. Se publicará anuncios en prensa escrita y medios digitales.

Selección. El proceso de selección se manejará en tres etapas, siendo la primera la recepción de CV de los aspirantes al puesto ofertado, la segunda etapa será una entrevista personal y finalmente en la tercera etapa se validará las recomendaciones del aspirante; en cada etapa se filtran los aspirantes en base al perfil más relevante para el puesto y al inicio para llenar está vacante el proceso lo llevará a cabo el administrador.

Departamento Operativo. Lo constituye el recepcionista quien es la a cargo de servicio y atención al cliente, gestión de reservas y canales de pago en un horario diurno. Además, tenemos al auditor nocturno que es la persona a cargo de servicio y atención al cliente, gestión de reservas y canales de pago en un horario nocturno, además de encargarse de las tareas de contabilidad como equilibrar los informes financieros generados durante el día anterior. También está el ama de llaves quien será responsable de limpiar y mantener la higiene de las habitaciones y las distintas áreas que constituyen el alojamiento. Del mismo modo se cuenta con el botones quien es responsable de control, almacenamiento y transporte de los equipajes de los huéspedes, además colabora con el mantenimiento del orden y la limpieza de recepción y área de conserjería;

también acompaña a los huéspedes a la habitación designada y explica la funcionalidad de los servicios de la habitación. Finalmente, tenemos al jefe de mantenimiento quien se encargará de asegurar que las instalaciones estén en perfectas condiciones en todo momento para brindar un servicio de calidad al huésped.

Reclutamiento. Se publicará anuncios en prensa escrita y portales web de bolsas de empleo; además de redes sociales y bolsas de empleo de instituciones educativas,

Selección. El proceso de selección se manejará en tres etapas, siendo la primera la recepción de hoja de vida de los aspirantes al puesto ofertado, la segunda etapa será una entrevista personal y finalmente en la tercera etapa se validará las recomendaciones del aspirante; en cada etapa se filtran los aspirantes en base al perfil más relevante para la vacante solicitada.

Tabla 1

Activos Fijos: Materiales e Intangibles

| Activos Materiales | ¿Para Qué? |
|--|---|
| Mobiliario y Equipos: camas, comedores, sillas, muebles de sala, colchones, veladores, televisiones. | Sirven para brindar comodidad, funcionalidad y seguridad al huésped y al personal y crear un ambiente acogedor. |
| Suministros de Habitaciones: lencería de camas, amenities de baño, toallas y ambientadores. | Sirven para mejorar la comodidad, el confort y la imagen del alojamiento. |
| Equipos de Oficina: computador, impresora, tablet, teléfonos. | Sirven para realizar actividades administrativas, contables, de comunicación y atención al cliente; a su vez permiten gestionar las reservas, pagos, inventarios, reportes, facturas, nóminas, entre otros. |
| Equipos y Suministros de Cocina: estufa, nevera, vajilla, utensilios de cocina. | Sirven para brindar el servicio de desayuno que es complementario para el huésped que se aloja en GZ Guest House. |
| Suministros de Aseo y Limpieza: escobas, trapeadores, insumos de limpieza, aspiradora. | Sirven para crear un ambiente acogedor y contribuyen a la imagen del alojamiento al mantener la higiene, el orden y la presentación de las instalaciones del establecimiento. |

| Activos Materiales | ¿Para Qué? |
|--|---|
| Suministros de Piscina: accesorios de limpieza y productos químicos. | Sirven para desarrollar el servicio complementario de diversión a través del espacio de la piscina. |
| Equipos de Seguridad: cámaras de videovigilancia, intercomunicadores, sistema de ingreso inalámbrico. | Sirven para monitorear y controlar las actividades y los riesgos que se presentan en el alojamiento; estos mejoran la calidad del servicio. |
| Activos Intangibles | ¿Para Qué? |
| Capital Humano: constituye el conocimiento, habilidades y actitudes del personal del alojamiento. | Sirve para mejorar la calidad del servicio al contar con personal capacitado, motivado y comprometido con las satisfacción y expectativas de los huéspedes, además de incrementar la productividad y rentabilidad del alojamiento. Sirve para optimizar los procesos operativos y administrativos del alojamiento, reduciendo los costos y errores; además de diseñar y evaluar las estrategias de marketing y precios como también analizar el comportamiento y preferencias de los clientes, mejorando la segmentación y personalización de la oferta. |
| Capital de Información (Know How): esto abarca los datos, los sistemas y tecnologías que permiten gestionar y mejorar el funcionamiento del alojamiento. | Sirve para diferenciar al alojamiento de la competencia y atraer a los clientes potenciales, como también fidelizar a los ya existentes generando confianza y lealtad. |
| Capital de Innovación: constituye la marca y el nombre comercial del establecimiento. | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Sistemas empresariales

| Departamento Administrativo | ¿Por Qué? |
|--|--|
| Sistema de Costos: esto hace referencia al conjunto de procedimientos y métodos utilizados para calcular y controlar los costos relacionados a la operación y prestación del servicio de alojamiento. | Sirven para determinar los egresos relacionados con la operación de la empresa y ayuda a definir la rentabilidad. |
| Departamento Administrativo | ¿Por Qué? |
| | Sirven para determinar los ingresos |

Sistema de Precios: esto hace referencia a las estrategias y metodologías utilizadas para determinar los precios de los servicios de hospedaje; es un elemento muy importante ya que afecta directamente a los ingresos y la percepción de valor por parte de los huéspedes.

generados por la prestación del servicio y es necesario para determinar la rentabilidad.

| Departamento de Talento Humano | ¿Por Qué? |
|--|---|
| <p>Sistema de Gestión de Talento Humano: este hace referencia a las funciones de cada puesto de trabajo, la gestión y evaluación del desempeño y gestión y almacenamiento de documentos relacionados al personal como contratos, remuneraciones, evaluaciones y certificaciones.</p> | <p>Sirven para facilitar la operación en la prestación del servicio de alojamiento al tener claro las funciones y responsabilidades además de las obligaciones dentro del puesto de trabajo y los derechos del trabajador en cada departamento de la empresa.</p> |
| <p>Sistema de Gestión de Turnos y Horarios: este hace referencia a la simplificación de la programación de turnos de empleados, teniendo en cuenta la fluctuación de la demanda y facilitando la gestión de horas extras, permisos y vacaciones.</p> | <p>Sirven para crear un buen clima laboral que permita generar compromiso del personal con el desarrollo de la empresa.</p> |
| Departamento Operativo | ¿Por Qué? |
| <p>Sistema De Comunicación Interna: este hace referencia a la mejora en la comunicación interna del personal para incrementar la colaboración entre los departamentos a través de la inclusión de funciones de chat, foros y anuncios internos.</p> | <p>Sirve para mejorar el flujo de información entre el personal y responder a las necesidades de los huéspedes.</p> |
| <p>Sistema De Gestión Hotelera: hace referencia a la integración de funciones clave como reservas, check-in, check-out, facturación, gestión de habitaciones y programación de limpieza.</p> | <p>Sirve para optimizar la prestación del servicio mediante procesos establecidos para la satisfacción del huésped.</p> |
| <p>Sistema De Gestión De Mantenimiento: este hacer referencia a la planificación y seguimiento de las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo del</p> | <p>Sirve para automatizar procesos y evitar inconvenientes que puedan afectar la experiencia de viaje del</p> |

establecimiento; además ayuda a programar de manera automática las tareas recurrentes y enviar avisos para el mantenimiento programado.

| Departamento Operativo | ¿Por Qué? |
|--|---|
| Sistema De Gestión De Reservas En Línea: hace referencia a la gestión de las reservas para facilitar la administración de la disponibilidad, las tarifas y promociones en los distintos canales de reserva y así evitar un problema común denominado over-booking. | Sirve para agilizar la venta del servicio y evitar molestias por sobreventa perjudicando a la imagen de la empresa. |

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de retención de clientes

Estrategias de captación

Generar Alianzas Con Servicios Complementarios Locales. Esto hace referencia a servicios de alimentación, transporte turístico, recreación y diversión, intermediación y guías turísticos. Estas otras áreas dentro de la industria turística son fundamentales para llevar a cabo la actividad y el conjunto de ellas contribuye a una mejor experiencia de viaje y satisfacción del cliente. Por ello es importante identificar algunos de estos servicios para trabajar de manera conjunta y de esta manera incentivar a los huéspedes a elegir el alojamiento denominado GZ Guest House.

Promoción En Redes Sociales Locales. Constituye uno de los medios más utilizados para captar clientes ya que permite llegar a un mercado potencial más grande y a través del uso correcto se puede promocionar ofertas especiales, eventos y características especiales del alojamiento que incentiven el interés de los mismos hasta llegar a la elección de este servicio frente a los competidores.

Programas De Lealtad Y Descuentos A Locales. En el tema de alojamiento se puede dirigir hacia los turistas externos, pero también se puede incentivar el turismo local, por lo que resulta importante desarrollar programas de lealtad que ofrezcan descuentos exclusivos a residentes locales que elijan el establecimiento, fomentando la preferencia y a través del buen manejo del servicio estableciendo una publicidad indirecta de voz a voz que resulte en la recomendación para turistas externos potenciales.

Participación En Eventos Comunitarios Y Locales. Algunas empresas de intermediación se involucran en eventos locales por ejemplo la elección de la reina de Cuenca donde se promociona su marca, del mismo modo resulta importante determinar eventos con gran alcance a potenciales clientes para presentar el servicio de alojamiento dentro del mercado, incrementar

su visibilidad y establecer conexiones directas con la comunidad que actúa como difusor de información indirecto.

Descuentos Para Grupos Y Empresas Locales. Esta estrategia va relacionada al programa de lealtad y descuentos a locales ya que ofrece tarifas especiales para grupos y o tarifas corporativas para empresas locales que puedan necesitar alojamiento para eventos, conferencias u otras actividades que vayan en relación a su actividad productiva. Por ejemplo, en la academia existen foros y simposios donde los invitados usualmente necesitan el servicio de alojamiento.

Incentivos Para Reservas Directas. Al trabajar mediante las distintas OTAs (online travel agencies) se genera costos de comisión que resultan en un incremento en el precio del servicio por lo que se ofrecerá incentivos, como descuentos o beneficios adicionales, para aquellos huéspedes que reserven directamente a través de canales como Whatsapp y Facebook del alojamiento en lugar de plataformas de terceros.

Eventos Exclusivos Para Locales. Esto ayuda a generar visibilidad dentro de la comunidad local y a través de la organización de eventos exclusivos para residentes locales, como noches temáticas, cenas especiales o actividades culturales se busca dar a conocer las instalaciones y servicios del alojamiento que de manera indirecta resulte en una promoción con sus colaboradores; especialmente si se fomenta de manera activa el uso y la difusión en redes sociales como Instagram y Facebook las cuales tienen un gran alcance para clientes potenciales.

Proceso De Reserva Sencillo. Esto es fundamental para captar huéspedes ya que si el proceso de reserva en línea es fácil no solo se optimiza su tiempo sino también se incrementa la satisfacción del servicio. Por ello, es necesario que la reserva en línea sea fácil y transparente, optimizando la interfaz y facilitando la comunicación durante todo el proceso.

Estrategias de repetición

Programa De Lealtad. Este abarca ya a los huéspedes que eligieron al alojamiento en una fase inicial; es importante implementar un programa de lealtad que recompense a los huéspedes frecuentes con descuentos, upgrades de habitaciones, servicios exclusivos o noches adicionales gratis en función de una cantidad específica de veces que hagan uso del servicio de alojamiento.

Experiencias Personalizadas. En el entorno actual influye de gran manera la personalización del servicio o producto más aun en la industria turística donde el principal actor es el turista en sí y este busca la creación de experiencias y vivencias intangibles. Por ello es necesario realizar un levantamiento de datos de clientes que permitan ofrecer experiencias personalizadas, como habitaciones preferidas, servicios específicos o recomendaciones locales adaptadas a sus intereses.

Encuestas Y Retroalimentación. Es importante solicitar comentarios constantes a través de encuestas para comprender las expectativas de los clientes y mejorar de manera continua el servicio prestado. Además, permite la innovación de servicios y la adaptación de los mismos hacia la necesidad del huésped.

Servicio Al Cliente De Calidad. Para poder cumplir con esta estrategia es necesario realizar una selección cuidadosa del personal donde no solo posean las habilidades técnicas requeridas para llevar a cabo su trabajo, sino también cuenten con una actitud positiva que brinde una experiencia memorable al huésped. Del mismo se debe capacitar al personal continuamente para brindar un servicio excepcional, ya que una atención amable y eficiente influye en la satisfacción del cliente.

Comunicación Post-Estadía. Es necesario determinar la experiencia del huésped para evaluar el servicio y realizar mejoras en caso de ser necesario para ello se debe enviar mensajes de agradecimiento y encuestas post-estadía para obtener retroalimentación valiosa y sobre todo mantener el contacto con los huéspedes.

Actualizaciones Tecnológicas. En un mundo digital resulta imprescindible el uso de la tecnología por ello se debe mantener la infraestructura tecnológica actualizada que permita ofrecer servicios modernos, como check-in en línea, seguridad y vigilancia y Wi-Fi de alta velocidad que permitan al huésped no solo tener una buena experiencia en el alojamiento sino también responder a sus obligaciones laborales y personales de manera oportuna.

Estrategias de relación

Gestión Proactiva De Problemas. Esta estrategia aborda cualquier problema o queja de los huéspedes de manera proactiva, demostrando un compromiso constante con su satisfacción. Además, genera un sentido de profesionalismo en el desarrollo de la prestación del servicio ya que esto involucra la resolución de problemas tanto internos como externos que el huésped pueda tener; es decir resolver inconvenientes o necesidades dentro del alojamiento como también aquellas necesidades relacionadas a su viaje y estadía.

Sostenibilidad Y Responsabilidad Social. En un entorno donde los consumidores tienen conciencia sobre los impactos que se generan debido a sus acciones se debe implementar prácticas sostenibles y mostrar un compromiso con la responsabilidad social corporativa, ya que muchos clientes valoran actualmente estas iniciativas. Lo que se busca a través de esto es evitar incidentes negativos que se han desarrollado en otros destinos turísticos donde la comunidad local empieza a rechazar abiertamente al turista en su entorno y ha generado lo que se denomina como turismofobia.

Paquetes Especiales. Esta estrategia constituye la creación de paquetes especiales que incluyan alojamiento, comidas, actividades locales, etc., para proporcionar a los huéspedes una experiencia completa que respondan a sus necesidades con el objetivo de superar sus expectativas y así crear una relación duradera con el cliente.

Promociones Especiales Para Eventos Y Celebraciones. Dentro de la complejidad del ser humano encontramos al factor emocional, donde podemos destacar en la prestación del servicio a través de ofrecer promociones y/o servicios especiales para huéspedes que celebren ocasiones especiales como aniversarios, cumpleaños, compromisos, entre otros.

Estrategias de vinculación

Ofertas Exclusivas Para Clientes Frecuentes. Dentro de esto a través de la recopilación de datos obtenido por la operación de la actividad se busca ofertar promociones exclusivas para clientes recurrentes en base a su principal motivación de viaje, el tiempo de estadía que suele consumir el servicio y la temporalidad en la demanda.

Uniformidad En El Servicio. La personalización en la experiencia del turista es importante pero también debe existir uniformidad en la prestación del servicio. Esto significa que todos los miembros del personal conocen y siguen procesos estandarizados de atención y servicio al cliente y de esta manera garantizan una experiencia coherente para los huéspedes. Además de proyectan una imagen positiva que resalte en la presentación del agente de servicio.

Check-In Personalizado. Esto hace referencia al primer contacto directo del alojamiento con el huésped durante el proceso de compra y se busca diferenciarlo a través del trato hacia el huésped, donde el personal salude a los huéspedes por su nombre y les brinde información sobre servicios adicionales y eventos locales que el huésped pudiese requerir. Esto busca generar un vínculo entre el huésped y el alojamiento mediante el sentimiento de familiarización.

Cultura Organizacional Orientada Al Cliente. Esto se basa en fomentar una cultura interna que priorice la satisfacción del huésped. Esto se puede lograr a través de valores organizacionales que se centren el servicio y la empatía donde las preferencias y necesidades de los huéspedes sean respondidas en el menor tiempo posible y a su mayor satisfacción.

Aplicación de los objetivos estratégicos de la dirección estratégica

Rentabilidad.

Estrategia De Creación De Procesos Financieros. Es necesario desarrollar herramientas para el levantamiento de información financiera de la empresa en primera instancia para determinar la situación inicial de la empresa y posteriormente para evaluar su rendimiento y rentabilidad, a través de registros y establecer procesos se puede lograr.

Estrategia De Eficiencia Operativa. El levantamiento de información financiera es el primer paso para determinar la rentabilidad de la empresa, pero esto no podría lograrse si no existe una revisión periódica de estos datos de tal manera que se puedan tomar acciones sobre los costos y gastos, su importancia para la operatividad y alternativas para optimizar la rentabilidad.

Estrategia De Control Financiero. Pueden existir errores en los libros contables por ello es indispensable realizar cotejos de información entre los distintos canales de la información financiera y entre departamentos para desarrollar las distintas fórmulas financieras que permitan ver la situación financiera real de la empresa.

Estrategia Para Incrementar Los Ingresos. Es necesario implementar un sistema de tarifas dinámicas que ajuste los precios según la demanda y la temporada ya sea alta o baja, además de identificar y dirigirse a segmentos de mercado más rentables, como turistas de negocios, eventos corporativos o grupos.

Crecimiento.

Estrategia De Comunicación Interna. Desarrollar una comunicación clara, efectiva y motivadora donde todos los miembros del personal sepan hacia dónde va encaminado el objetivo de la empresa. Para ello es necesario desagregar el objetivo de crecimiento en metas pequeñas y medibles para cada departamento y en función de su responsabilidad.

Estrategia De Retroalimentación Interdepartamental. Para poder avanzar es necesario definir que funciona y que no, por ello es importante crear un ambiente de apertura donde el personal tenga libertad de expresarse y de esta manera aportar al crecimiento de la empresa en función de su experiencia y contacto directo con el cliente.

Estrategia De Constante Investigación De Mercado. El análisis del mercado es importante realizarlo ya que se puede identificar oportunidades de crecimiento y ver la evolución en las exigencias y preferencias de los clientes. Además, permite analizar la competencia y las tendencias emergentes en la industria hotelera.

Estrategia De Diversificación De Servicios. Una vez esté en desarrollo la actividad de la prestación de servicio de alojamiento se debe identificar los puntos donde existen necesidades insatisfechas o si los servicios existentes necesitan ser mejorados para satisfacer estas necesidades.

Ventajas Competitivas.

Estrategia De Ubicación Estratégica. El alojamiento está ubicado a doscientos metros de la autopista Cuenca-Azogues permitiendo una conexión rápida tanto con el centro de la ciudad de Cuenca como con atractivos turísticos aledaños que incluyen los cantones Gualaceo, Chordeleg, Sigsig, como también dando oportunidad de un desplazamiento rápido hacia el sur de la ciudad.

Estrategias De Eventos Y Espacios Para Reuniones. En base a la infraestructura del alojamiento se puede desarrollar el servicio de eventos en conjunto con la estadía en el alojamiento, lo cual puede ser aceptable para ciertos segmentos de mercado como por ejemplo turistas de negocios.

Estrategia De Sostenibilidad Ambiental. Desarrollar prácticas sostenibles y ecológicas que permitan atraer a viajeros conscientes del medio ambiente y obtener una diferenciación a través de prácticas de responsabilidad social y ambiental.

Desarrollo De Marca.

Estrategias De Promoción En Redes Sociales. Esta busca mantener una presencia activa en las redes, sobre todo para el turista digital donde se puedan interactuar con el cliente, compartir actualizaciones y construir una comunidad virtual que valore la empresa.

Estrategias Para La Generación De Alianzas Con Servicios Complementarios. Para dar a conocer a la empresa en el mercado local, es necesario establecer alianzas estratégicas con empresas que complementen el servicio y permitan la visualización de la marca en el mercado.

Estrategias De Desarrollo Y Diseño De Marca. Desarrollar un diseño de marca coherente y atractiva que incluya logotipo, colores apropiados, tipografía y otros elementos visuales que permitan destacar la marca de la empresa frente a sus competidores.

Desarrollo De Nuevos Productos.

Estrategia De Análisis De La Demanda Del Mercado. Realizar continuamente investigaciones de mercado para identificar oportunidades y comprender las necesidades insatisfechas de los clientes para desarrollar productos que respondan a dichas necesidades.

Estrategia De Segmentación Del Mercado. Esta es una de las principales estrategias puesto que permite identificar y segmentar el mercado objetivo para desarrollar nuevos servicios y productos que respondan a las preferencias y necesidades específicas de los diferentes segmentos de clientes.

Estrategia De Ofertas Familiares. Desarrollar servicios y actividades orientadas a familias como áreas de juego, menús infantiles y programas de entretenimiento para niños.

Crear valor.

Estrategia De Experiencias Exclusivas. Esto puede lograrse a través de servicios adicionales como, por ejemplo, cenas privadas, actividades exclusivas o eventos temáticos que diferencien al hotel de la competencia.

Estrategia De Entretenimiento Y Actividades. Desarrollar actividades de entretenimiento en el alojamiento como mini conciertos, eventos temáticos o actividades recreativas que enriquezcan la experiencia del huésped.

Estrategia De Servicio Pet-Friendly. En la actualidad existe un gran mercado donde los animales forman parte de su familia y es importante poder satisfacer esta necesidad a través del servicio de alojamiento que incluya a este miembro de la familia para generar valor al servicio prestado.

Lealtad.

Estrategia De Escucha Activa Y Respuestas Rápidas. En este sentido el huésped lo que busca principalmente es obtener comodidad y relajación durante su viaje por ello es imprescindible que el personal atienda los problemas de manera rápida y eficiente, esto incluye eventualidades dentro del alojamiento como también información o servicios adicionales que pueda requerir el huésped durante su estadía; uno de los principales malestares que se han identificado para los huéspedes es el tema de las direcciones dentro de su destino y la falta de ayuda para poder ubicarse y trasladarse.

Estrategia De Reconocimiento Del Cliente. Esto requiere un entrenamiento por parte del personal para reconocer y saludar a los clientes leales por su nombre, creado así una experiencia personalizada y acogedora.

Estrategias De Programas De Lealtad. Implementar un programa de lealtad con recompensas tangibles como descuentos en estancias futuras, actualizaciones gratuitas, puntos acumulativos o beneficios exclusivos.

Estrategias de eventos especiales. Reconocer y celebrar los cumpleaños o aniversarios de los clientes leales mediante ofertas especiales, descuentos o sorpresas durante su estadía.

Reputación Corporativa.

Estrategia De Encuestas De Satisfacción. Llevar a cabo encuestas de satisfacción para obtener comentarios detallados de los huéspedes y hacer uso de esa información para mejorar las áreas de oportunidad identificadas.

Estrategia De Incentivar Reseñas Positivas. Solicitar la generación de reseñas a los huéspedes satisfechos y facilitar el proceso de dejar estos comentarios en las plataformas relevantes.

Estrategia De Sostenibilidad Y Responsabilidad Social. Es importante llevar a cabo prácticas de responsabilidad social y ambiental para no solo obtener la lealtad del cliente si no también mostrar un compromiso con el bienestar general de la comunidad y el entorno donde se desarrolla la actividad de alojamiento.

Posicionamiento.

Estrategia De Comunicación Efectiva. Preventa, venta y postventa donde el huésped tenga la información más relevante para generar comodidad en su estancia y afianzarlo a la elección del alojamiento en su próximo viaje.

Estrategia De Difusión De Marca A Nivel Local. Para esto es importante realizar alianzas estratégicas, encuentros con los actores locales y sobre todo un trabajo activo en redes sociales.

Estrategia De Precio Y Valor. Establecer una estrategia de precios que refleje la calidad de las instalaciones y servicios ofrecidos, asegurándose de proporcionar un valor recibido superior.

Incremento de ventas

Estrategia De Optimización De Precios. Los precios deben responder a la demanda por ello estos deben ser dinámicos para captar al cliente e incrementar el volumen de ventas. Además, se deben ajustar a la demanda y eventos especiales y a su vez ofrecen descuentos para reservas anticipadas, paquetes especiales y tarifas exclusivas para reservas directas.

Estrategia De Programa De Referidos. Implementar programas de referidos que recompensen a los huéspedes actuales por recomendar el hotel a amigos, familiares o colegas mediante descuentos o beneficios especiales.

Estrategias De Programas De Grupos O Eventos. Desarrollar programas especiales para atraer grupos y eventos, como bodas, conferencias o reuniones corporativas. Esto integra ofrecer paquetes atractivos y descuentos para reservas de grupo.

Estrategia De Diferenciación. Esto resulta importante para destacar al alojamiento frente a la competencia, puede incluir la ubicación estratégica, la innovación en los servicios o experiencias temáticas.

Análisis PESCTALL

Político

El marco político dentro del sector turístico es fundamental para su desarrollo y progreso es así que se deben establecer políticas claras que contribuyan a mejorar la experiencia del visitante, genere fuentes de trabajo, regule la actividad turística para generar beneficios económicos sin dejar de lado la protección del medio ambiente y favorecer a las comunidades locales.

En lo referente a los entes de control que regulan la actividad turística en nuestro país, el de mayor jerarquía luego de la constitución de la república, lo constituye el Ministerio de Turismo; ente que fue creado en el año 1992 con el objetivo de posicionar al turismo como una actividad que contribuya al desarrollo económico y social. Luego de su creación esta entidad sufrió algunos cambios en su denominación como en sus funciones, cuando en el año 2013 sufre un cambio extraordinario al recibir una mayor relevancia en las políticas dirigidas por el gobierno de aquel entonces. El enfoque de las políticas públicas, se dirigen hacia convertir al país en potencia turística y destino de excelencia, a través del cumplimiento de los objetivos de cambio de la matriz productiva presentados en el Plan Nacional para el Buen Vivir. En las políticas de estado desde el año 2014 se contempla el objetivo de convertir al sector turístico en la primera fuente de ingresos no petroleros del país y hasta la actualidad los esfuerzos van dirigidos hacia el cumplimiento de esta meta con el trabajo conjunto entre el sector público y privado. Dentro de las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador el turismo constituye la tercera actividad que genera fuentes de ingresos no petroleros para el Ecuador; los que le anteceden son los productos de exportación como el camarón y el banano y plátano. Esto significa que las políticas estatales están generando cambios favorables que ayuden a llegar a la meta antes mencionada, sin embargo, aún quedan muchos aspectos que necesitan atención; uno de ellos lo constituye la creación de una marca país que permita posicionar los productos turísticos en el mercado internacional.

Entre las principales competencias del Ministerio de Turismo tenemos la acreditación de los servicios, el desarrollo y promoción turística, expedición de normativa y reglamentos para la regulación de actividades y servicios y su respectiva clasificación o categorización, establecer los requisitos para los permisos de operación turística, planificar la actividad turística del país, conceder el registro de turismo, la elaboración del catastro turístico, controlar las actividades en las áreas naturales patrimoniales del país, sancionar el incumplimiento de las normas, brindar capacitación en el desarrollo de la actividad, entre otros. Para la empresa denominada GZ Guest House resulta imprescindible la revisión de la normativa actual vigente establecida no solo en la Ley de Turismo sino en el Reglamento General de Actividades Turísticas donde se encuentran los parámetros a cumplir para poder obtener no solo el permiso de funcionamiento sino también la categorización dentro de la actividad de alojamiento.

Otro ente importante que regula la actividad turística y establece políticas para su desarrollo lo constituye la Organización Mundial de Turismo, el cual es un organismo de las naciones unidas que se encarga de la promoción de un turismo responsable, sostenible y sobre todo accesible. Esta institución a través de sus políticas busca no solo el crecimiento económico de un país sino también la sostenibilidad ambiental y la inclusión social. De acuerdo a esta organización el evento mundial más reciente que fue la pandemia ocasionada por el COVID-19 dejó un serio impacto negativo en el desarrollo de la actividad turística. Las pérdidas en ingresos como en la disminución del número de turistas fueron cuantificadas en tres veces más que aquellas de la crisis económica global del 2009. Por esta razón, al momento el turismo interno se recupera a mayor ritmo que los viajes internacionales y la industria turística como tal busca ser reactivada mediante respiros financieros, incentivos tributarios, el fomento del turismo rural y comunitario, el fortalecimiento de la conectividad, atracción de nuevas inversiones y promoción turística. Aunque el turismo atraviesa un periodo bastante desafiante al momento, se prevé una recuperación de la industria dentro de los años 2024 y 2025 y para ello se está recibiendo el apoyo estatal a través de varias políticas que se podrán observar más adelante.

Económico

Como se mencionó anteriormente la pandemia por COVID-19 ocasionó grandes pérdidas para la industria turística por ello se dispusieron ciertas políticas económicas que permitan dinamizar y reactivar este sector productivo. Entre ellas encontramos la tarifa del 0% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), reducción de la tarifa del IVA, facilidades de pago y compensación de pérdidas tributarias.

El beneficio económico de la tarifa 0% del IVA estipula que los servicios prestados por establecimientos de alojamiento turístico a turistas extranjeros gravan tarifa 0, siempre y cuando el establecimiento este inscrito en el Registro Nacional de Turismo y posea la Licencia Única Anual de Funcionamiento. Además, es importante que se revise que entre la fecha de la prestación del servicio y la última entrada al país del huésped no supere los 90 días calendario; caso contrario no se consideraría un turista extranjero al sobrepasar el tiempo antes mencionado.

La reducción de la tarifa del IVA otorga la autoridad al presidente de la república de reducir la tarifa del IVA del 12% hasta el 8% mediante decreto ejecutivo en la prestación de servicios turísticos hasta por un máximo de 12 días al año en feriados o fines de semana. Entre las actividades turísticas sujetas a la reducción de la tarifa encontramos a las actividades de alojamiento, correspondiente a la empresa GZ Guest House. Para acceder a este beneficio es necesario que el establecimiento conste dentro del Registro de Turismo, la tarifa reducida aplica para las actividades turísticas que estén dentro del artículo 5 de la Ley de Turismo y el servicio debe ser prestado en las fechas establecidas mediante el decreto ejecutivo y deben ser comprobadas mediante la emisión de comprobantes de venta válidos.

Las facilidades de pago se dieron igualmente a establecimientos debidamente inscritos

en el Registro de Turismo y que contaban con la Licencia Única Anual de Funcionamiento. Estas facilidades fueron aplicables para las obligaciones con vencimiento en los periodos fiscales de 2020 y 2021. Por último, la compensación de pérdidas tributarias permite compensar dichas pérdidas sufridas en los ejercicios económicos del 2020 y 2021 con las utilidades gravables que se obtuviesen en los periodos impositivos siguientes hasta el 100% por un máximo de 10 años en la forma que haya sido estimada por el prestador de servicios.

Por otro lado, también se cuenta con un alivio en créditos financieros con BAN Ecuador al poder acceder a créditos con una tasa del 5% a diez años plazo con un año de gracia, por montos de hasta 20000; esta información fue anunciada en diciembre del 2023 por el ministro Olsen. Estos créditos son aplicables para empresas de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viajes y tour operadoras y transporte turístico.

Social

En la parte social la actividad turística busca generar empleo y a través de ello mejorar la calidad de vida de la población de los territorios turísticos. Los principales beneficiarios de la actividad turística son los establecimientos de alojamiento, restauración, transporte y agencias de viaje; sin embargo, también contribuye de manera indirecta a otros sectores dentro de la sociedad. Por ejemplo, tenemos a los pequeños comerciantes, servicios de salud, equipos de marketing y publicidad, entre otros; son todos los que están involucrados en el desarrollo de la actividad turística y la misma al ser de carácter social afecta directamente al entorno donde se realiza trastocando no solo a los operadores turísticos sino también a los diferentes actores del destino anfitrión. Según cifras del Consejo Mundial de Viajes y Turismo la industria turística genera uno de cada once empleos en el mundo y en Ecuador para el año 2020 esta actividad aportó con 304600 plazas de empleo.

Uno de los mayores beneficios de la actividad turística es su efecto multiplicador y dinamizador de la economía, como también la generación de divisas que de algún modo busca cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la Organización Mundial de Turismo. Entre ellos esta mitigar la pobreza, proteger al planeta y disminuir la desigualdad económica. A través del turismo se busca crear puestos de trabajo, promover la cultura y los productos locales.

Para lograr esto se están realizando distintos eventos que contribuyan al incremento del turismo receptivo internacional. En lo que respecta a la ciudad de Cuenca, donde se ubica la empresa GZ Guest House, se llevará a cabo la Cumbre Iberoamericana en noviembre de 2024, donde se reunirá a los jefes de estado de más de veinte países de la región y empresarios nacionales e internacionales en distintas ruedas de negocios. A este tipo de turismo se lo denomina como de convenciones o eventos y durante este transcurso se espera la asistencia de más de mil personas que visiten la ciudad, lo que genera una contribución importante de recursos para la ciudad y su población.

Por otro lado, se debe recalcar que el turismo es muy sensible a factores externos como pandemias, fenómenos naturales, acontecimientos políticos, etc. Depende de la movilización y traslado de las personas para realizar actividades de ocio o recreación; por lo que la situación de inseguridad afecta en gran medida la actividad turística y todos los actores directa e indirectamente relacionados. Actualmente no es posible saber a ciencia cierta cuanto ha sufrido la industria turística por cancelaciones debido a la inseguridad que vive el país.

Cultural

La parte cultural es fundamental dentro del sector turístico ya que la constitución reconoce al país como un estado intercultural y plurinacional e incentiva a sus ciudadanos a difundir sus propias expresiones culturales. Además, en el Ecuador contamos con varios elementos denominados como patrimonio cultural de la humanidad lo que es importante ya que tiene reconocimiento a nivel internacional. Dentro de los elementos culturales que poseemos tenemos elementos tanto tangibles como intangibles que han sido merecedores de ser reconocidos como una herencia para la humanidad.

La ciudad de Cuenca fue declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año 1999 por conservar la cuadrícula original del centro histórico desde su fundación en abril de 1557. Dentro de sus edificaciones se puede observar la inmensa cultura que posee la ciudad en elementos arquitectónicos de distintas épocas y es por ello que resulta muy atractiva la visita a esta ciudad por turistas tanto nacionales como extranjeros.

Tecnológico

La tecnología ha resultado ser uno de los componentes claves de la globalización, hoy en día esta resulta ser el motor en el funcionamiento de cualquier empresa. La industria turística no es ajena a esta aseveración pues en distintos estudios se observa el cambio en el perfil del turista donde se evidencia claramente el uso de elementos tecnológicos para adquirir servicios turísticos, especialmente el alojamiento.

La frecuencia en el uso de elementos tecnológicos ha dado origen a la aparición del término turista digital, quienes prefieren contactarse de manera directa con su proveedor de servicios sin la intervención de un agente; esto se debe al fácil acceso a la información y en muchas ocasiones al incremento en costos por la prestación de servicios si se hace uso de una agencia de viajes o tour operador. Entre las preferencias de medios de comunicación utilizados por los turistas nacionales encontramos que en su gran mayoría prefieren las redes sociales, seguido por el internet y la televisión; las redes más utilizadas son Facebook, Instagram y TikTok. Además, hacen uso de plataformas de búsqueda como Booking, Despegar y Google; a las dos primeras se las conoce como online travel agencias (OTAs) o agencias de viajes en línea donde se permite al usuario contactar de manera un poco más directa con su proveedor de servicio, facilitando así la experiencia de viaje.

Ambiental

La concientización por el cuidado del medio ambiente ha cambiado en gran medida los procesos de muchas empresas. En lo referente a la parte turística ha dado paso a la creación de nuevas formas de turismo entre ellas el turismo deportivo, el turismo de aventura y sobre todo el eco turismo. En la provincia del Azuay se encuentra el Parque Nacional Cajas que es un área protegida y muy visitada por turistas nacionales y extranjeros. Este factor es relevante puesto que, aunque se realice actividades de interacción con la naturaleza no todos los visitantes desean acampar en el lugar, por lo que usualmente se desarrolla la actividad natural en conjunto con la visita a la ciudad donde se alojan y pernoctan.

En el caso de GZ Guest House al estar dentro del sector de alojamiento se ha analizado las prácticas que están llevando otros establecimientos como por ejemplo adoptar políticas para los huéspedes que deseen reusar ciertos recursos tales como las toallas y sábanas, que de no desear el huésped el servicio de lavado pueden solicitarlo. Otro elemento que ha sido analizado es el uso de inodoros con bajo consumo de agua y la incorporación de códigos QR para desplegar el menú para el desayuno u otra información importante que usualmente se brinda al huésped mediante escritos. Igualmente, en este aspecto las facturas electrónicas contribuyen con la parte ambiental al reducir el uso de energía eléctrica y papel.

Laboral

En lo que se relaciona a la parte del talento humano, el Ministerio de Turismo como todos los establecimientos que este regula, desarrolla sus actividades en base a la normativa vigente por el Ministerio de Trabajo. Se reconoce que es el ministerio de trabajo el ente que rige en temas laborales y organizacionales. Por otro lado, a través de datos presentados por el Instituto de Estadística y Censos se conoce que en el año 2020 estuvieron empleados en actividades de alojamiento y servicios de comida alrededor de 462964 personas de las cuales el 65.4% son mujeres y 34.6% hombres. Ellos trabajaron en distintos establecimientos turísticos, muchos de ellos registrados como microempresas. Dentro del Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos se conoce que 89.2% son microempresas, 10.4% pequeñas empresas, 0.004% son medianas empresas y 0.0004 son grandes empresas. En lo que se refiere al talento humano en la industria turística el promedio etario es de 38 años y se encuentra una diversidad étnica y cultural en la fuerza laboral, teniendo personas que se identifican como indígenas, afro descendiente, negro, mulato, montubio, mestizo y blancos.

Legal

A lo largo del análisis hemos podido observar distintos actores que regulan la actividad turística entre ellos destaca el Ministerio de Turismo quien da cumplimiento a la Ley de Turismo. De dicha ley parten otros elementos regulatorios como el Reglamento General a la Ley de Turismo, allí se establecen los requisitos para obtener los permisos de funcionamiento y la

categorización del establecimiento. En la parte municipal existen procedimientos para obtener la licencia única anual de funcionamiento y permiso de letreros que es importante para poder desarrollar la actividad turística de alojamiento. Además, se debe tener presente todo lo dispuesto por el Servicio de Rentas Internas en lo referente a la parte tributaria que se origina por la operación de la empresa y aquellas normas y regulaciones que rigen a la contratación y bonificación de los colaboradores en el Código de Trabajo.

Conclusiones de la dirección estratégica empresarial para GZ Guest House

La empresa GZ Guest House se encuentra en la fase inicial de sus operaciones por ello es necesario definir aspectos importantes dentro de su gestión operativa como administrativa. Un elemento importante lo constituye la definición del segmento de mercado al cual se dirigirá de manera íntegra, que al momento va enfocado principalmente hacia un turista nacional, específicamente de las ciudades de Guayaquil y Quito. Al tener dos elementos complementarios dentro del inmueble se espera brindar tanto el servicio de alojamiento como el servicio de eventos y convenciones, por ello también abarca dentro del segmento de mercado a estudiantes entre 12 y 18 años de edad que busquen actividades de esparcimiento en un ambiente seguro y privado, bajo el monitoreo activo de profesionales del turismo.

La realización de la actividad turística es sensible a factores externos como ya se mencionó y al encontrarse la empresa GZ Guest House dentro de este sector es necesario reconocer las posibles amenazas para afrontarlas en caso que sea necesario, diversificando la cartera de servicios ofrecidos dentro del establecimiento. Por esta razón es imprescindible llegar al mercado local con la prestación de servicio de eventos privados y familiares donde pueden acceder a los distintos elementos del establecimiento para la celebración íntima de eventos como lo son cumpleaños, aniversarios, entre otros.

Por otro lado, resulta imperante la mejora en la conectividad para el desarrollo de la actividad turística y al momento se espera que exista una mejora tanto en la conectividad aérea como terrestre dentro y fuera del territorio nacional. El ministro de turismo Niels Olsen comentó que se trabaja en atraer a la inversión privada y de esta manera aumentar la oferta aérea que permita que el servicio de transporte sea accesible para todos y así mejorar la competitividad de nuestro país para que las aerolíneas estén interesados de conectar al Ecuador con el resto del mundo. Estas acciones permiten tener mayor acceso a viajes tanto nacionales como internacionales, se espera que incrementen las frecuencias y de esta manera los visitantes puedan mejorar su experiencia del viaje y el mercado potencial para el sector de alojamiento incrementa de igual manera.

En relación a la conectividad la empresa GZ Guest House al momento ha determinado brindar el servicio de traslado desde y hacia los puntos de llegada a la ciudad como lo son el aeropuerto y terminal terrestre para de esta manera mejorar la experiencia de viaje del turista y afianzar una relación con el huésped.

Aún existen varios aspectos a mejorar dentro de la empresa GZ Guest House como lo son la elaboración de manuales de operación, utilización de herramientas financieras que permitan establecer el punto de equilibrio y la rentabilidad de la empresa, determinación de áreas funcionales a desarrollar en la empresa con sus respectivas responsabilidades, la gestión de marketing para incrementar la demanda de los servicios de la empresa, entre otros. Todos estos aspectos se encuentran ya en desarrollo y se espera que durante este primer año de actividades se vean reflejados en los balances financieros como en el incremento en la cartera de clientes de nuestra empresa.

Plan de Negocios e Investigación de Mercados

El definir una ruta clara para la ejecución de actividades y estrategias resulta fundamental para lograr la consecución de los objetivos planteados dentro de la empresa. En este marco tanto la planeación como la investigación de mercados resultan herramientas fundamentales para ejecutar con mayor precisión actividades operativas como administrativas que permitan la reducción de costos y optimización de recursos de la empresa.

Modelo de Negocio Canvas: GZ Guest House

GZ Guest House, como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, está en una fase inicial de sus operaciones con el desafío de desarrollar la tecnificación en sus distintas áreas para alcanzar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Para establecer un modelo de negocio para esta empresa de alojamiento se utilizó la herramienta del lienzo de canvas con sus distintos componentes que permiten obtener una visión integral de las necesidades de la empresa, el cual se presenta a continuación.

Propuesta de Valor

GZ Guest House busca brindar un servicio de hospedaje de calidad en unidades de departamentos independientes y privados. Que incluyen servicios adicionales como cocina, comedor, sala. Además, cuentan con acceso a piscina, parqueadero y lavandería. Del mismo modo, cuenta con wi-fi de alta velocidad, cámaras de video vigilancia, porteros eléctricos remotos y con la atención de personal bilingüe. Por último, se provee servicio de alimentación en la cafetería como también el servicio de traslado hotel-aeropuerto o viceversa.

Segmento de Clientes

El segmento de clientes de GZ Guest House se compone principalmente por millennials y centenials, cuyas edades oscilan entre los 20 y 40 años. Estos individuos tienen un sólido conocimiento y dominio de herramientas tecnológicas, considerándose a sí mismos como turistas digitales. Además, atendemos a turistas internacionales provenientes de países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, España, Alemania, Países Bajos, Brasil, Colombia y Panamá. Estos viajeros poseen un alto nivel educativo y planifican meticulosamente sus estadías

antes de emprender su viaje. Por otro lado, también atendemos a mochileros y parejas aventureras que buscan experiencias únicas y auténticas.

Canales

GZ Guest House incluye como estrategia de canales para el negocio de alojamiento en el mercado cuencano a diversas áreas. Se utilizan plataformas OTAs como Booking, Expedia, Despegar y AirBnB para llegar a un público amplio. Además, estamos presentes en metabuscadores como Google. Las redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok, nos permiten interactuar con los clientes y promocionar nuestras ofertas. Por supuesto, también se encuentra en proceso el desarrollo de una propia página web para proporcionar información detallada y facilitar las reservas directas. Por último, no subestimamos el poder de las recomendaciones personales (boca a boca) por parte de huéspedes satisfechos.

Relación con los Clientes

GZ Guest House se esfuerza por establecer relaciones sólidas con sus clientes, y para lograrlo, se han implementado diversas estrategias. En primer lugar, se cuenta con programas de fidelización y beneficios diseñados para recompensar la lealtad de los huéspedes. Estos programas ofrecen descuentos exclusivos, actualizaciones de habitación y acceso a eventos especiales. Además, nos gusta sorprender a nuestros clientes con pequeños detalles: desde regalos de bienvenida hasta experiencias únicas durante su estancia. Creemos que estos “give-aways” no solo crean una conexión emocional, sino que también generan recomendaciones positivas boca a boca. En cuanto al servicio post-venta, estamos comprometidos con la satisfacción del cliente incluso después de que hayan dejado nuestras instalaciones. Siempre estamos disponibles para resolver cualquier problema o inquietud que puedan tener. Por último, hemos facilitado el proceso de check-in mediante opciones como el check-in online y la posibilidad de acceso autónomo. Esto permite a nuestros huéspedes ahorrar tiempo y disfrutar de una experiencia más fluida desde el momento en que llegan. En resumen, nuestra relación con los clientes va más allá de la estadía; buscamos crear conexiones duraderas y brindarles comodidad en cada etapa de su viaje.

Fuentes de ingreso

Nuestra empresa se sustenta en diversas fuentes de ingreso que complementan nuestra oferta integral. En primer lugar, el servicio de hospedaje es nuestro núcleo, brindando a los huéspedes una experiencia cómoda y acogedora durante su estadía. Además, ofrecemos un servicio de alimentación y cafetería, donde los visitantes pueden disfrutar de deliciosas comidas y bebidas. Para aquellos que necesitan traslados, proporcionamos un servicio de transporte confiable y conveniente. Asimismo, hemos diversificado nuestra propuesta al alquilar nuestra piscina, permitiendo a los huéspedes relajarse y disfrutar del entorno. Por último, nuestro espacio

para eventos y reuniones se ha convertido en un recurso valioso para conferencias, celebraciones y encuentros empresariales. En conjunto, estas fuentes de ingreso nos permiten mantener una operación sólida y satisfacer las necesidades variadas de nuestros clientes.

Recursos clave

GZ Guest House se apoya en una serie de recursos esenciales que contribuyen a su éxito. En primer lugar, la ubicación estratégica y las instalaciones modernas son fundamentales. Estar situados en un lugar estratégico nos brinda visibilidad y accesibilidad, mientras que nuestras instalaciones bien diseñadas y equipadas garantizan una experiencia positiva para nuestros clientes. En segundo lugar, nuestro personal altamente capacitado desempeña un papel crucial. Desde el equipo de recepción hasta los expertos en cocina y limpieza, su conocimiento y habilidades aseguran un funcionamiento eficiente y una atención de calidad. En tercer lugar, la diversidad de servicios que ofrecemos nos distingue. Ya sea alojamiento, restauración o la organización de eventos, nuestra amplia gama de opciones satisface las necesidades variadas de nuestros clientes. Por último, no subestimamos la importancia del marketing y la promoción. A través de estrategias efectivas, campañas dirigidas y presencia en redes sociales, mantenemos nuestra visibilidad y atraemos a nuevos clientes. En conjunto, estos recursos nos permiten ofrecer una experiencia integral y satisfactoria a quienes nos eligen.

Actividades clave

GZ Guest House se sustenta en una serie de actividades esenciales que garantizan su funcionamiento eficiente y la satisfacción de nuestros clientes. En primer lugar, la atención al cliente es un pilar fundamental. Desde la preventa hasta la postventa, nos esforzamos por brindar un servicio amable, personalizado y atento, asegurando que cada huésped se sienta bienvenido y valorado. En segundo lugar, la limpieza y el mantenimiento del hotel son actividades diarias que no pueden pasarse por alto. Mantener nuestras instalaciones impecables y funcionales es esencial para ofrecer una experiencia agradable. La gestión de reservas y ocupación también ocupa un lugar central. Coordinamos cuidadosamente las disponibilidades, tarifas y asignaciones de habitaciones para optimizar la ocupación y la logística. Además, nuestro servicio de cafetería y piscina agrega valor a la estadía de los huéspedes, proporcionando momentos de relajación y disfrute. Por último, la gestión financiera y de personal es crucial para mantener la operatividad. Desde la nómina hasta la planificación presupuestaria, estas tareas aseguran que todo funcione sin contratiempos. En conjunto, estas actividades forman el corazón de nuestra empresa y nos permiten ofrecer un servicio excepcional.

Socios Clave

GZ Guest House busca mantener relaciones estratégicas con diversos socios que desempeñan un papel fundamental en su éxito. En primer lugar, se plantea lo siguiente sobre

nuestros proveedores de amenities e insumos de limpieza quienes son esenciales para garantizar la comodidad y la higiene en nuestras instalaciones. Su puntualidad y calidad son cruciales para mantener la satisfacción de nuestros huéspedes. En segundo lugar, se cuenta con personal especializado en limpieza y mantenimiento de nuestras instalaciones. Su trabajo minucioso y profesional asegura que nuestro alojamiento esté siempre en óptimas condiciones. Además, se deben establecer alianzas con tour operadores y atractivos turísticos locales. Estos socios nos ayudan a ofrecer a nuestros huéspedes experiencias auténticas y emocionantes durante su estadía. Asimismo, se plantea trabajar con empresas locales que proporcionan servicios complementarios, como restaurantes, bares, discotecas, tiendas de souvenirs y balnearios. Estas asociaciones enriquecen la oferta que brindamos y nos conectan con la comunidad. Por último, la Fundación Municipal Turismo para Cuenca es un socio clave en la promoción y el desarrollo turístico de la ciudad. Se espera colaborar estrechamente con ellos para fomentar el crecimiento sostenible del sector. En conjunto, estos socios contribuirán significativamente a nuestra operación y al bienestar de nuestros clientes.

Estructura de costes

La estructura de costes de GZ Guest House abarca diversos aspectos críticos para su funcionamiento. En primer lugar, los sueldos y salarios del personal representan una parte significativa de nuestros gastos. Garantizar que nuestro equipo esté motivado y bien remunerado es fundamental para brindar un servicio de calidad. Además, los costos de mantenimiento y limpieza son esenciales para mantener nuestras instalaciones en óptimas condiciones. Desde la limpieza diaria hasta las reparaciones, estos gastos son inevitables. Los insumos de piscina y otros suministros también forman parte de nuestra estructura de costes. Mantener la piscina en perfecto estado y abastecer otros servicios requiere una inversión constante. Por otro lado, no podemos pasar por alto los costos de marketing y publicidad. Promocionar nuestro negocio, atraer nuevos clientes y mantenernos visibles en el mercado implica gastos estratégicos en este ámbito. Asimismo, los servicios básicos, como electricidad, agua y telecomunicaciones, son parte integral de nuestra operación. Por último, los costos relacionados con alimentos y bebidas son cruciales si ofrecemos servicios de cafetería o restaurante. En conjunto, estos componentes conforman nuestra estructura de costes y nos desafían a gestionar eficientemente nuestros recursos financieros.

Lienzo de Buyer Persona: GZ Guest House

Información Personal

GZ Guest House busca la especialización en atender a un público diverso, pero con características comunes que definen nuestro segmento. Principalmente, nuestros visitantes pertenecen al grupo de millennials, con edades comprendidas entre los 20 y 60 años. Estos

viajeros buscan experiencias auténticas y están altamente conectados con la tecnología. En cuanto a su procedencia, hemos identificado que los países clave son Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, España, Alemania, Países Bajos, Brasil, Colombia y Panamá. Juntos, representan el 55% de las llegadas internacionales a Ecuador, según datos del MINTUR. En términos de género, recibimos a un público equilibrado: un 54% de hombres y un 46% de mujeres. Además, nuestros huéspedes comparten un nivel educativo superior, lo que nos permite ofrecer servicios adaptados a sus expectativas. En cuanto a la vía de ingreso al país, la mayoría llega por vía aérea (81%), seguida de la vía terrestre (17%) y la marítima (2%). Por último, en términos económicos, nos dirigimos a un segmento de ingresos medio-alto, con aproximadamente 801 a 1200 USD mensuales. Esta información nos ayuda a personalizar nuestra oferta y brindar una experiencia excepcional a quienes nos eligen.

Información Profesional

En cuanto a su información profesional los viajeros que visitan GZ Guest House cuentan con un alto nivel educativo y responsabilidad en sus trabajos. Por lo general, enfrentan altas exigencias laborales y aprovechan los períodos de vacaciones para desconectarse por completo de sus responsabilidades. Estos turistas extranjeros suelen tener ocupaciones similares al común denominador de los residentes locales, como vendedores comerciales, policías, médicos o profesores. Su motivación para visitar el país va más allá del simple descanso: buscan experiencias de viaje enriquecedoras y el contacto auténtico con otras culturas.

Comportamiento

Hoy en día, el comportamiento del viajero va más allá del papel de una audiencia pasiva; se ha convertido en un participante activo que busca experiencias auténticas al conectarse con el entorno local, su gente, su cultura y su estilo de vida. La interacción cultural es clave para este tipo de viajero, ya que busca sumergirse en la experiencia y conocer a los habitantes locales. Su objetivo es ver el destino a través de los ojos de quienes viven allí.

Para definir su destino, utiliza una combinación de redes sociales, internet y televisión. Los metabuscadores más frecuentes, como Booking, Google y Despegar, le ayudan a planificar su viaje. Además, las redes sociales, especialmente Facebook, Instagram y Tik Tok, desempeñan un papel importante en su búsqueda de inspiración y recomendaciones. Este nuevo segmento de mercado se conoce como el 'turista digital', y busca diversidad en los canales de distribución y comercio electrónico para satisfacer sus necesidades de viaje.

Intereses y hobbies

Nuestros viajeros presentan una diversidad de intereses y pasatiempos que enriquecen su experiencia. Entre las principales preferencias, encontramos a aquellos que buscan

sumergirse en la cultura local, explorando museos, teatros y sitios históricos. Otros anhelan la relajación junto al mar, optando por destinos de sol y playa. Los amantes de la naturaleza valoran los entornos rurales y las actividades de ecoturismo. Para quienes buscan emociones fuertes, el deporte y la aventura son su elección. Además, algunos exploran la gastronomía local, mientras que otros disfrutan de las compras en destinos variados. Las familias buscan experiencias educativas y parques temáticos para compartir. Los noctámbulos encuentran su lugar en la vida nocturna, y los que buscan bienestar se entregan a los spas y actividades relajantes. En conjunto, esta diversidad de intereses conforma la riqueza de nuestro público viajero.”

Metas y desafíos

Los viajes y el turismo ocupan un lugar central en la vida de los millennials, quienes los consideran una prioridad máxima. Esta generación viaja más que cualquier otra, y es probable que esta tendencia siga creciendo a medida que sus ingresos aumenten y su situación financiera mejore. Lo que diferencia a los millennials de generaciones anteriores es su preferencia por invertir su dinero en experiencias, como los viajes, en lugar de adquirir bienes materiales o posesiones. Para ellos, la riqueza está en las vivencias y los momentos compartidos, más que en la acumulación de objetos.

Mayores temores

Uno de los mayores temores que enfrentan los viajeros está relacionado con la desconfianza hacia los sitios web de los propietarios de alojamientos. Como resultado, muchos prefieren recurrir a intermediarios, ya que perciben que las distintas plataformas de reserva y pago son más fáciles de usar. Esta preferencia ha llevado al aumento de intermediarios en línea que facilitan la comunicación entre anfitriones y huéspedes. Estos intermediarios, basándose en las experiencias de otros usuarios, guían las elecciones de los viajeros, brindando una mayor sensación de seguridad.

El objetivo o problema principal que este producto/servicio le podría ayudar a cumplir o solucionar

El objetivo principal del alojamiento turístico GZ Guest House es proporcionar a los huéspedes una experiencia que combine seguridad, comodidad y confort. A través de espacios diferentes a las habitaciones tradicionales de hotel y servicios adicionales, buscamos generar la sensación de estar ‘como en casa’. Nuestro enfoque va más allá de lo convencional, permitiendo que cada viajero disfrute de una estadía placentera y memorable.

Además, la ubicación estratégica del establecimiento es un factor clave. Al estar directamente conectado a la vía rápida denominada E35 Panamericana Norte, nuestros huéspedes pueden acceder fácilmente tanto al centro histórico de la ciudad de Cuenca como a los atractivos cercanos. La accesibilidad y conectividad son fundamentales para brindar una experiencia completa y conveniente.

Preferencia y frecuencia de compra

La preferencia por visitar Ecuador muestra una clara estacionalidad, siendo los meses de junio, julio y diciembre los de mayor demanda. En general, los viajeros realizan al menos un viaje al año durante sus vacaciones. Sin embargo, en el caso de los turistas europeos, las estadísticas indican que su nivel de viaje es aún más elevado, llegando a realizar hasta cuatro viajes anuales. Esta tendencia refleja su entusiasmo por explorar diferentes destinos y vivir experiencias variadas.

Quejas o reclamos comunes cuando compra algún producto o servicio

Cuando los consumidores compran productos o servicios, suelen presentar quejas o reclamos relacionados con tres aspectos clave. En primer lugar, la tipología de alojamiento es fundamental: estos clientes buscan opciones más allá del tradicional cuarto de hotel, prefiriendo variedad y servicios adicionales que se ajusten a sus necesidades. En segundo lugar, los precios y tarifas deben estar en consonancia con la calidad del servicio ofrecido. Por último, la información y la comunicación juegan un papel crucial; los consumidores valoran el uso de la tecnología para facilitar la interacción entre anfitriones y huéspedes.

¿Por qué se siente identificado con el propósito de este emprendimiento?

GZ Guest House busca atraer a una diversidad de viajeros, quienes se identifican por distintas razones. Por un lado, están aquellos que valoran la tranquilidad por encima de todo: buscan un refugio donde puedan relajarse y descansar sin preocupaciones. Por otro lado, los profesionales en viajes de negocios aprecian la comodidad y la seguridad para poder concentrarse en sus responsabilidades laborales. Finalmente, no podemos olvidar a los aventureros y mochileros, quienes buscan experiencias auténticas, pero también valoran la comodidad y la seguridad de un alojamiento cerca de su ruta de viaje.

¿Qué representa el éxito en su vida?

El éxito lo constituye la acumulación de experiencias o vivencias; para este nuevo segmento de mercado se ha vuelto imprescindible adquirir conocimiento a través del viaje y contacto con otras culturas. A diferencia de generaciones pasadas la adquisición de propiedades ya no es tan relevante; para ellos es “aquí y ahora”.

¿Qué necesita para lograr ese éxito?

Para ellos el éxito es preciso es: viajar y conocer otros destinos.

Investigación de mercados

GZ Guest House inició sus actividades de manera empírica y con una visión compartida entre arriendo fijo a inquilinos y el desarrollo de la actividad de alojamiento. Luego de varios meses de proyectar el servicio de arriendo fijo en el mercado cuencano se ha decidido utilizar todo el bien

inmueble para la pernocta temporal de los huéspedes y obtener el registro de la misma dentro del catastro turístico del país como casa de huéspedes.

Para ello se plantea como objetivo general llevar a cabo un análisis situacional exhaustivo, que abarque dirección estratégica empresarial, planificación de negocios, investigación de mercados, marketing estratégico y gerencia financiera, para establecer una base sólida para la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. En base a ello se deberá analizar la estructura financiera inicial de la empresa incluyendo la inversión inicial, fuentes de financiamiento y capital de trabajo que integran la empresa. Recabar información financiera trimestral que permita desarrollar el análisis financiero durante los próximos meses. Identificar oportunidades para maximizar los ingresos y diseñar estrategias para impulsar la demanda en la fase inicial de la operación, es decir durante el primer semestre del año 2024 y evaluar la satisfacción del huésped frente al servicio ofrecido en GZ Guest House.

¿Cómo se plantea el levantamiento de información?

Fijación de objetivos. Estos han sido desarrollados en función de las necesidades prioritarias para la administración del alojamiento y para llevar a cabo una investigación exploratoria.

Fuentes de información. En primera instancia es necesario recolectar información financiera del establecimiento ya que no hay registros previos. Del mismo modo se busca obtener información de fuentes secundarias para comparar el rendimiento frente a la competencia a través del registro en el catastro turístico del MINTUR como la información proporcionada por las empresas a la Superintendencia de Compañías.

Diseño procedimiento. Se recabará la información a través de los registros contables como un libro diario de la empresa para luego desarrollar cálculos financieros que permitan evaluar su situación.

Recogida de datos. Al ser un emprendimiento familiar se cuenta con el acceso total a la información relevante de la empresa para poder elaborar el análisis financiero integral propuesto como los registros contables del SRI y retroalimentación de los huéspedes al correo de la empresa u otros canales de comunicación como Booking, Expedia, Google Business, entre otros.

Elaborar informe. Esto se llevará a cabo una vez concluida todo el levantamiento de información como también el desarrollo de la evaluación financiera y la elaboración de las conclusiones pertinentes.

Conclusiones de plan de negocios e investigación de mercados para GZ Guest House

Una planificación sólida, tanto en la parte operativa como en la administrativa, se deriva del profundo entendimiento de las características del segmento de mercado al que se sirve. En este apartado, hemos explorado los distintos componentes de herramientas esenciales, como el lienzo canvas para el modelo de negocio y el perfil del buyer persona. A través de su interrelación,

hemos obtenido un conocimiento más profundo sobre la demanda específica que requiere el servicio de hospedaje en GZ Guest House.

Además, hemos logrado una comprensión integral de los factores clave que determinan la calidad del servicio hacia nuestros huéspedes, incluyendo proveedores, socios y canales de distribución. Reconocemos que la falta de fluidez en las relaciones y la ejecución de roles puede afectar directamente el rendimiento de la empresa y la satisfacción del huésped. Por esta razón, hemos establecido pautas para un control y monitoreo constante, no solo en la parte financiera, sino también en la percepción de los huéspedes sobre el servicio ofrecido.

Realizar un examen holístico de los distintos componentes de la empresa y reconocer su importancia y rol nos permitirá tomar decisiones más informadas. Este enfoque contribuirá a la maximización de nuestros recursos y a la reducción de costos y gastos, asegurando así el éxito sostenible de GZ Guest House.

Marketing Estratégico

A través del marketing estratégico se busca llegar a la optimización de la experiencia del huésped en la industria de alojamiento. El auge del turismo en la era post pandemia se ha vuelto evidente, especialmente entre la generación conocida como “millennials”. Estos jóvenes viajeros priorizan la relajación y la exploración, y están dispuestos a destinar una parte significativa de sus ingresos a experiencias de viaje. A diferencia de generaciones anteriores, los millennials valoran más las vivencias y la autenticidad que ofrecen los destinos turísticos.

Esta creciente demanda ha dado lugar a nuevas categorías de viajes. Por ejemplo, a los viajes locales o “staycations” que se han vuelto populares. Los viajeros optan por explorar su propio entorno, redescubriendo lugares cercanos y apreciando lo que su región tiene para ofrecer. También encontramos a los viajes de trabajo remoto donde la flexibilidad laboral ha permitido que más personas trabajen desde cualquier lugar. Esto ha dado lugar a una tendencia de combinar viajes de negocios con estancias prolongadas en destinos atractivos. Finalmente, el turismo sostenible ha generado que los viajeros estén cada vez más conscientes de su impacto en el medio ambiente y buscan opciones de alojamiento y actividades que sean respetuosas con la naturaleza y la comunidad local.

En este contexto, la calidad del alojamiento juega un papel fundamental. Los hoteles y establecimientos de hospedaje deben ofrecer no solo comodidad y servicios, sino también experiencias memorables. Desde la decoración hasta la atención personalizada, cada detalle contribuye a enriquecer la estadía del viajero y a crear recuerdos duraderos; así como afianzar el posicionamiento de una empresa en la mente del consumidor como en el mercado local.

Justificación del Problema en el Entorno Local

En el dinámico mundo del turismo, el perfil del viajero ha evolucionado significativamente. Las necesidades y expectativas de los huéspedes han cambiado, lo que a su vez ha impulsado

transformaciones en las formas de alojamiento. Además, el avance tecnológico ha potenciado nuevas modalidades de servicios turísticos. En este contexto, el sector hotelero de Cuenca se enfrenta a un desafío crucial: destacarse entre la competencia para atraer y retener a los visitantes. La clave para lograrlo radica en la satisfacción integral del huésped durante su estancia.

Existe un cambio latente en los comportamientos, deseos y necesidades de los nuevos turistas. Los viajeros actuales, especialmente la generación de los “millennials”, buscan más que simples habitaciones. Priorizan experiencias auténticas, personalización y comodidad. La diversidad de perfiles turísticos exige una adaptación constante por parte de los establecimientos de alojamiento para afrontar las nuevas formas de alojamiento.

Dentro de este marco la experiencia del huésped se ha convertido en un factor clave diferenciador. Donde la calidad del alojamiento es esencial para enriquecer la experiencia global del viajero. Se busca una atención personalizada y una buena infraestructura y servicios. La satisfacción del huésped no solo garantiza su regreso, sino también su recomendación a otros potenciales visitantes.

En resumen, el mercado hotelero de Cuenca debe abrazar la innovación, la tecnología y la orientación al cliente para destacarse en esta era de viajes transformados. Es aquí donde GZ Guest House pretende emplazarse para responder a estas nuevas demandas de viajeros y adaptarse a las nuevas modalidades de turismo en Cuenca.

Propuesta Empresarial

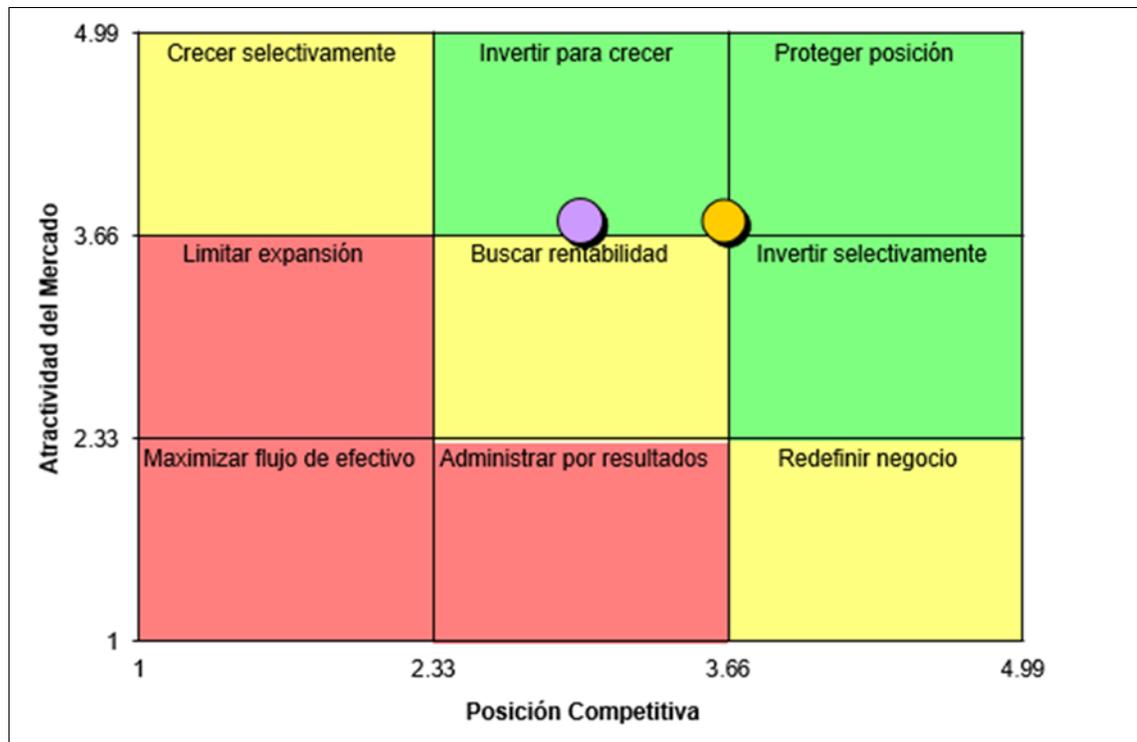
En respuesta al reconocimiento de las necesidades insatisfechas y como una oportunidad de negocio se presenta a GZ Guest House que busca ser más que un alojamiento. En GZ Guest House, no solo se ofrece habitaciones para pasar la noche; se brinda una experiencia integral que combina comodidad, calidez y funcionalidad. Los huéspedes disfrutan de espacios privados, como sala, comedor y cocina, que les hacen sentir como en casa. Cada detalle es cuidadosamente diseñado para proporcionar un ambiente acogedor y relajante.

El personal está siempre disponible para atender las necesidades de los visitantes; desde la limpieza y el servicio en la habitación hasta recomendaciones sobre los mejores lugares para explorar en Cuenca, GZ Guest House está comprometido con la satisfacción de sus huéspedes. Además, se cuenta con herramientas digitales para mantenerlos conectados y cámaras de seguridad para brindarles tranquilidad durante su estancia.

En GZ Guest House, creemos que cada visita debe ser especial. Por eso, se ofrece un servicio de traslado personalizado y sugerencias sobre los atractivos turísticos locales. ¡Bienvenidos a un lugar donde cada estancia es como volver a casa!

Figura 1

Matriz A-C



Fuente: Propiedad del autor.

En la figura 01 se puede observar los resultados de la Matriz A-C para GZ Guest House. Estos se detallan a continuación:

Posición Actual: Invertir para Crecer.

Atractividad del Mercado (Alta): La creciente demanda turística en el mercado actual contribuye significativamente a la alta atractividad. Los viajeros buscan experiencias auténticas y personalizadas, lo que favorece a la empresa.

Competitividad (Media): Aunque la posición competitiva es sólida, hay margen para mejorar. La reputación de la marca y la diversidad de la oferta son puntos fuertes, pero se puede considerar estrategias para fortalecer aún más el posicionamiento.

Posición Futura: Proteger posición.

Atractividad del Mercado (Alta): La creciente demanda turística seguirá siendo un factor clave en el futuro. Mantener la alta atractividad requiere adaptación constante y atención a las tendencias del mercado.

Competitividad (Media-Fuerte): la posición competitiva se basa en la reputación de la marca y la diversidad de servicios. Para protegerla, se debe seguir ofreciendo experiencias

integrales y considerar estrategias para fortalecer aún más la ventaja competitiva.

En resumen, GZ Guest House está bien posicionado para aprovechar las oportunidades del mercado turístico. Se debe invertir en mejoras continuas y proteger la posición en la mente del consumidor; esto permitirá seguir destacándose y satisfaciendo las necesidades cambiantes de los viajeros.

Figura 2

Mapa Perceptual



Fuente: Propiedad del autor.

En lo referente al mapa perceptual de GZ Guest House frente a cuatro establecimientos de servicios y características similares en el mercado local, se puede recalcar la siguiente información: en el mapa perceptual, se evalúan dos dimensiones clave:

- Satisfacción del Huésped (Eje X): Esta dimensión se basa en la atención al servicio, la variedad de servicios ofrecidos y el precio pagado por los huéspedes. Es fundamental para garantizar una experiencia positiva.
- Servicios vs. Precios (Eje Y): Aquí se considera cómo un amplio catálogo de servicios y precios competitivos influyen en la percepción general de los huéspedes. Encontrar el equilibrio adecuado es esencial.

De esto se identifica la siguiente oportunidad para la propuesta GZ Guest House como establecimiento de alojamiento que es *Innovador*. A pesar de su breve trayectoria, ha recibido reseñas positivas y se ha posicionado como un referente en calidad de servicios y precios.

Otro establecimiento en este cuadrante también ofrece servicios similares, pero GZ Guest House podría diferenciarse aún más al considerar estrategias adicionales, como destacar

servicios exclusivos o mejorar aún más la relación calidad-precio.

En resumen, GZ Guest House tiene una oportunidad única para consolidar su posición como un referente innovador en el mercado, si se mantiene un enfoque en la satisfacción del huésped y la competitividad en servicios y precios.

Estrategia, Segmentación y Posicionamiento

En primera instancia resulta fundamental establecer la posición del servicio en la mente del consumidor potencial. Esto permite desarrollar estrategias, definir los segmentos y afianzar el posicionamiento o buscar mecanismos para alcanzarlo. Para GZ Guest House, en base a los resultados de la Matriz A-C y el Mapa Perceptual se propone lo siguiente:

Estrategia de Precios y Portafolio de Servicios: Se ajustará la estrategia de precios para ofrecer un valor excepcional que resuene con las necesidades y deseos de los huéspedes. También se enriquecerá el portafolio de servicios, asegurando una experiencia integral y diferenciada.

Segmentación del Público Objetivo: Se enfocará en aspectos psicográficos y temporales. El público objetivo incluirá turistas nacionales y extranjeros de entre 30 y 50 años, con ingresos medios-altos, que buscan experiencias alternativas en sus viajes y están comprometidos con la conciencia ambiental.

Posicionamiento: Se logrará al identificar áreas de mejora y oportunidades para superar las expectativas de los huéspedes. El lema “Donde cada estancia es como volver a casa” será un factor clave para diferenciarse en el mercado.

Figura 3

Perfil del consumidor potencial de GZ Guest House



Erik Rona

Apasionado con viajes en motocicleta

Edad: 45 años

Estado Civil: Soltero

País: Holanda

“Nos gusta salir del país por lo menos una vez al año. Somos gente normal como cualquier otro, pero aquí a veces nos miran distinto, creen que tenemos mucho dinero.”

Historia

Erik viaja con amigos al menos una vez al año fuera del continente y dos o tres veces internamente o a países vecinos. Disfruta recorriendo las vías en motocicleta y apreciando los paisajes. No busca los lugares turísticos tradicionales; su objetivo es experimentar la autenticidad y conectar con la realidad de los residentes. Al elegir alojamiento, valora la conectividad, un precio justo y la comodidad.

Canal de comunicación favorito

- Redes sociales
- Sitios web y OTAs (Booking, Expedia)
- Google Ads

Herramientas que necesita para trabajar

- Correo electrónico
- Software para texto y acceso a mensajería instantánea

Metas u objetivos

- Viajar mucho.
- Disfrutar de los paisajes mientras hace lo que ama que es recorrer en motocicleta.
- Minimizar tiempo en selección de servicios y hacerlo de manera anticipada (planeación).

Dificultades principales

- Idioma (español-principiante).
- Desperfectos mecánicos durante el viaje.

Puntos de dolor

- Desconfianza por incremento de tarifas por ser extranjero.
- Insatisfacción en relación calidad-precio en servicios.
- Barrera de idioma que dificulta la comunicación.

Apps favoritas



Fuente: Propiedad del autor.

La información presentada corresponde a la realidad de la experiencia de un huésped en GZ Guest House. A través de una conversación informal, se logró descubrir aspectos profundos y reveladores sobre su experiencia:

Motivaciones para el Viaje: el huésped tenía una razón especial para visitar Cuenca. No solo buscaba un lugar para descansar, sino también una experiencia auténtica. Quería sumergirse en la cultura local, explorar los rincones menos conocidos y conectarse con la esencia de la ciudad. El origen de este huésped fue Holanda desde donde hizo llegar su motocicleta para viajar de norte a sur a través de tres países de Sudamérica (Colombia, Ecuador y Perú) con un tiempo de viaje estimado de dos meses. Debido al desconocimiento de topografía, distancias y estados en las redes viales el comentó que no podía reservar con mucha antelación su estadía por lo que era imprescindible el uso de herramientas digitales no solo para reservar con el alojamiento sino también para direccionarse hacia ellos mediante Google Maps.

Estilo de Vida y Comunicación: durante nuestra charla, aprendimos que nuestro huésped es un viajero apasionado. Su estilo de vida nómada le permite adaptarse rápidamente a diferentes entornos. Además, es un entusiasta de la tecnología y prefiere la comunicación digital. Las redes sociales y las aplicaciones de mensajería son sus aliados constantes para mantenerse conectado con amigos y familiares.

Lo que más Valora en los Establecimientos de Hospedaje: para nuestro huésped, la calidad del servicio es primordial. Valoró la atención personalizada que recibió en GZ Guest

House, donde cada detalle fue cuidadosamente considerado. Desde el desayuno hasta las recomendaciones locales, se sintió atendido y especial. También destacó la comodidad y la limpieza. La sensación de “volver a casa” fue real, y eso marcó la diferencia. No solo buscaba un lugar para dormir, sino un refugio acogedor donde relajarse después de sus exploraciones diarias.

En síntesis, la experiencia de nuestro huésped en GZ Guest House trascendió lo convencional. Fue más que una simple estadía; fue un encuentro con la autenticidad, la hospitalidad y la calidez que nos esforzamos por ofrecer en cada rincón de nuestro establecimiento.

Estrategia de las 4P (Mix de Marketing)

En el competitivo mundo del turismo y la hospitalidad, es esencial contar con una estrategia de marketing sólida que nos permita destacar y atraer a nuevos huéspedes. Las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) son pilares fundamentales para lograrlo. A lo largo de este trabajo, exploraremos cómo aplicar estas cuatro dimensiones específicas a GZ Guest House. Desde la definición de nuestros servicios hasta la comunicación efectiva con nuestros clientes, cada P desempeña un papel crucial en nuestra estrategia general.

Primera Etapa: Ronda De Innovación Académica

En esta primera instancia, nos enfocamos en las siguientes dimensiones de manera general a modo de bosquejo sobre las características actuales de la propuesta empresarial denominada GZ Guest House.

Producto (Alojamiento Alternativo). Producto innovador donde nuestro enfoque va más allá de las habitaciones estándar. Ofrecemos departamentos independientes con todas las comodidades del hogar: una cocina completa para preparar comidas, un comedor para compartir momentos especiales y una sala de estar acogedora. Queremos que nuestros huéspedes se sientan como en casa desde el momento en que cruzan nuestra puerta.

Precio (Competitivos Y Asequibles). Valor agregado donde además de las instalaciones privadas, nuestros huéspedes disfrutan de acceso exclusivo a una piscina relajante, estacionamiento seguro y una lavandería conveniente. La comodidad y la funcionalidad son parte integral de nuestra propuesta a precios competitivos en el mercado local y asequibles para los huéspedes que nos visitan.

Plaza (Ubicación Estratégica). Conectividad óptima donde nuestro establecimiento está estratégicamente ubicado a solo dos minutos de la principal red vial del país (E35), en la entrada noreste de la ciudad de Cuenca. Esta ubicación privilegiada garantiza una excelente conectividad hacia los atractivos turísticos, incluido el centro histórico, patrimonio cultural de Ecuador. Nuestros huéspedes pueden explorar la ciudad sin complicaciones y regresar a un refugio acogedor al final del día. Acceso versátil, ya sea que lleguen en automóvil o utilicen el

transporte público, nuestra ubicación facilita su llegada. Estamos cerca de todo, pero lo suficientemente apartados para ofrecer tranquilidad.

Promoción (Generando Valor Agregado). Estrategia de Precios Competitivos que equilibre la calidad de nuestros servicios con la accesibilidad para nuestros huéspedes. Queremos que sientan que obtienen un excelente valor por su inversión. Enriquecimiento del Portafolio de Servicios donde más allá de las habitaciones, ofreceremos experiencias adicionales. Desde desayunos personalizados hasta actividades culturales, queremos sorprender a nuestros huéspedes con detalles que marquen la diferencia. Herramientas Digitales para la Reserva y el Marketing donde utilizaremos plataformas en línea para facilitar la reserva y la comunicación con nuestros huéspedes. Las redes sociales, el sitio web y las aplicaciones móviles serán nuestros aliados para llegar a un público más amplio.

Figura 4

Evidencia fotográfica sobre taller del MIX de Marketing



Fuente: Propiedad del autor.

Segunda Etapa: Ronda De Validación Con Huéspedes

En segunda instancia, procuramos expandir los conceptos en relación a lo que busca el huésped potencial para presentar estas ideas y validarlos con el prototipo de huésped.

Producto (Alojamiento Alternativo). Continuidad de la oferta donde seguimos ofreciendo alojamiento alternativo en departamentos independientes. Nuestros huéspedes

disfrutan de privacidad y comodidad en un entorno hogareño. Servicios básicos que incluyen las habitaciones para pernocta, conexión a internet, estacionamiento seguro y videovigilancia. Estos servicios esenciales garantizan una estadía sin preocupaciones. Servicios complementarios donde nuestros huéspedes también tienen acceso a servicios adicionales como lavandería, piscina, cocina, comedor y sala privados. Queremos que se sientan mimados y bien atendidos. Servicio diferencial donde innovamos con porteros eléctricos y traslados personalizados. Cada detalle cuenta para hacer su experiencia única.

Precio (Competitivo y Asequible). Mantenemos precios competitivos para que más personas puedan disfrutar de nuestra hospitalidad. Queremos que la calidad sea accesible para todos.

Plaza (Ubicación Estratégica). Nuestra ubicación sigue siendo estratégica. Estamos a solo dos minutos de la principal red vial del país (E35), lo que facilita el acceso a los atractivos turísticos y al centro histórico de Cuenca.

Promoción (Generando Valor Agregado). Continuamos promocionándonos a través de redes sociales y OTAs, especialmente Booking.com. Además, ofrecemos descuentos especiales en fechas clave para premiar a nuestros huéspedes fieles.

Comentarios de los huéspedes sobre validación del servicio presentado

Para determinar una estrategia adecuada y eficaz se debe poner a prueba con consumidores reales o potenciales que ayuden a divisar el panorama general de la situación de la empresa. A continuación, se presentan los comentarios sobre el servicio ofertado por GZ Guest House en relación a las 4P del marketing.

Tabla 3

Resultados sobre personas que viajan solas o en grupos de amigos

| Personas que viajan solas o en grupo de amigos | | | |
|---|--------------------------------|--|--|
| Producto/Servicio | Precio | Plaza | Promoción |
| Servicio amable y eficiente. | Buena relación calidad-precio. | Alojamiento hermoso, como una base agradable alejada del ajetreo inmediato y el bullicio de la ciudad. | Buen direccionamiento mediante Google Maps, pero se debe incluir señalización para identificar el establecimiento. |
| Tal como se anuncia, gran hospedaje y buen desayuno. | Gran relación | Edificio precioso y moderno, con fácil | Lo vio por Instagram, pero sugiere incorporar |

| Personas que viajan solas o en grupo de amigos | | | |
|---|--|--|--|
| | calidad-precio. | acceso desde la vía principal. | una página web con mayor información. |
| Disfrutó la estadía, le gustó la privacidad de la piscina que era solo para el grupo de amigas y se sentía exclusivo. | Se paga por lo que se obtiene. Precio justo. | Fue fácil ubicarse desde Guayaquil con Google Maps, pero un poco difícil identificar el establecimiento por falta de letrero. Una desventaja es que al estar algo alejado de la ciudad se debe necesariamente recorrer en vehículo para llegar a las discotecas y otros centros de recreación nocturna. | Lo reservó a través de Booking; el proceso fue fácil. No sugiere ningún otro canal de promoción. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Resultados sobre personas que viajan en pareja o familia

| Personas que viajan en pareja o familia | | | |
|---|--------------------------------|--|--|
| Producto/Servicio | Precio | Plaza | Promoción |
| Todo perfecto: habitación, piscina, limpieza y la atención. | Precio perfecto. | Buena ubicación con excelentes instalaciones y servicios. Tenía un compromiso social en los alrededores y la ubicación del alojamiento resultó idóneo. | Sin comentarios; fácil reserva a través de Booking. |
| Instalaciones perfectas y amabilidad de los anfitriones. | Relación calidad-precio 10/10. | La ubicación un poco lejos de la ciudad, pero | Se reservó con Booking y les llamó la atención el descuento que se |

| Personas que viajan en pareja o familia | | | |
|--|---------------|--|--|
| | | ya conocían sobre ello. Ubicación 7.5/10. | ofrecía en ese momento. Se sugiere continuar con precios promocionales. |
| Muy buen lugar; la atención, la limpieza y las instalaciones son excelentes. | Precio justo. | Algo alejado del centro. | Reservación in-situ. Sugiere incorporar señalización para identificar el establecimiento ya que pudo encontrar el alojamiento gracias a Google Maps. |

Fuente: Elaboración propia.

Contrastación de resultados frente a la validación por parte de los huéspedes

Idea 1 Resultó En Alojamiento Conciso Y Aceptado. Las fortalezas incluyen a la idea de alojamiento alternativo en departamentos independientes fue bien recibida. Los huéspedes valoraron la comodidad y la sensación de estar en casa. En lo que se refiere al área de ambigüedad se encontró la forma de promoción no quedó completamente clara. Necesitamos definir estrategias más específicas para comunicar nuestra oferta.

Idea 2 Fue Un Éxito Con Oportunidades De Mejora. La idea de alojamiento resultó exitosa en términos generales. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora.

- Visualización: Debemos trabajar en presentar nuestra oferta de manera más atractiva y clara.
- Facilidad de Ubicación: Los huéspedes mencionaron que podría ser más fácil encontrar nuestro establecimiento.
- Herramientas de Promoción: Necesitamos estrategias más efectivas para promocionarnos, especialmente en línea. Ambas ideas tienen potencial, pero es necesario afinar detalles para ofrecer una experiencia aún más excepcional a los huéspedes.

Tercera Etapa (Final): Servicio Final Validado Por Huéspedes

En esta etapa posterior a las conversaciones y encuentros que se tuvo con los huéspedes se procede a desarrollar el servicio en relación a sus características, precio, plaza y promoción.

Producto (Servicio). Existe una satisfacción general donde los consumidores expresaron su satisfacción con el servicio recibido. La amabilidad del personal, la limpieza impecable y las instalaciones cómodas fueron destacadas. Por ello se genera la consistencia donde se busca mantener la calidad y la experiencia positiva que los huéspedes esperan.

Precio Aceptado. Se tiene una percepción sobre ello de ser razonable y asequible: El precio se mantiene en un nivel aceptado por los consumidores. Se ofrece una excelente relación calidad-precio.

Plaza (Ubicación y Reservas). Se identifica que la ubicación sigue siendo conveniente y estratégica. Sin embargo, se identifican las siguientes áreas de mejora.

- Señalética: Se necesita implementar señalética clara para facilitar la identificación del establecimiento, esto para que los huéspedes encuentren GZ Guest House sin dificultades.
- Reservas: Se mantienen los métodos de reserva, pero se exploran opciones adicionales para brindar más flexibilidad y comodidad.

Promoción (Fidelización y Comunicación Directa). Se determinan estrategias de precios donde se implementan estrategias para fidelizar a los huéspedes habituales. Además, se incorporan descuentos especiales y ofertas exclusivas para la promoción. Se propone la creación de una página web directa con el objetivo que los huéspedes puedan comunicarse directamente con GZ Guest House. Se busca estar más accesibles y conectados.

Recomendaciones de expertos en el área

La ronda de validación y aceptación por parte de los huéspedes fue muy exitosa, sin embargo, para tener una idea más amplia también se buscó la manera de realizar grupos focales con otros profesionales dentro del área de alojamiento, quienes analizaron las características del servicio y los recursos tanto en talento humano como en infraestructura para potencializar el servicio actual y mejorar la experiencia del huésped. A continuación, se presentan los resultados de sus observaciones frente al Servicio, Precio, Plaza y Promoción.

Servicio. Se propone identificar de manera clara los tipos de habitaciones disponibles para la pernocta, evitando así la sobreventa y garantizando una experiencia óptima para los huéspedes. Además, se sugiere complementar el servicio de alojamiento con otros servicios relacionados, como operación turística y desarrollo de congresos y eventos, para enriquecer la oferta. Por último, se recomienda diversificar la oferta gastronómica y potenciar el recurso de la cafetería, lo que contribuirá a una mayor satisfacción de los visitantes.

Precio. Se recomienda mantener los precios actuales, aprovechando su competitividad para atraer a potenciales clientes en el mercado. Además, es crucial establecer políticas claras sobre cancelaciones y reembolsos, especialmente durante fechas de alta demanda. Por último, la creación de paquetes que incluyan distintos servicios puede liberar al huésped del estrés y

aumentar su satisfacción durante su viaje. Estas acciones contribuirán a fortalecer la posición del establecimiento y a brindar una experiencia excepcional a los visitantes.

Plaza. Se propone implementar señalización y letreros adecuados para facilitar la identificación del establecimiento, asegurando que los visitantes lo encuentren sin dificultad. Además, se debe enfatizar el servicio de traslado disponible para minimizar cualquier percepción negativa relacionada con la distancia desde el centro de la ciudad. Por último, se sugiere coordinar con proveedores de servicios, especialmente en el ámbito del transporte, para garantizar una experiencia eficiente y segura para los viajeros.

Promoción. Se recomienda obtener el registro turístico para acceder a oportunidades de participación en eventos gubernamentales y municipales, como las Ferias de Turismo. Además, crear una página web que facilite la conexión directa entre huéspedes y anfitriones, reduciendo los costos de comisión en las OTA's (Online Travel Agencies). Por último, desarrollar paquetes de fidelización de clientes y lanzar precios promocionales en fechas de baja demanda para maximizar la satisfacción y retención de los visitantes.

Propuesta Final de la Idea de Servicio de GZ Guest House

Luego de la validación de los huéspedes y tomando en consideración también las observaciones de los expertos se proceden a presentar una propuesta final de alojamiento denominado GZ Guest House. En la Etapa Final de la estrategia de las 4P de marketing para GZ Guest House, se realizan ajustes clave para optimizar la experiencia del huésped:

- **Producto (Servicio)** se mantiene: Se identifican el número de plazas en el alojamiento y los tipos de habitaciones disponibles (Simple, Doble, Triple y Cuádruple). Además, se resaltan los servicios complementarios y diferenciales que hacen que la oferta sea única. Para agilizar el proceso de registro, se implementa el check-in online, permitiendo a los huéspedes completar los detalles previamente a su llegada.
- **Precio** se mantiene: La percepción actual es positiva en relación a la calidad-precio, por lo que no es necesario modificarlo.
- **Plaza** se modifica: Se mantiene los métodos de reserva, pero se adapta el check-in online para simplificar el ingreso de los huéspedes. Además, se incorpora un letrero visible tras obtener los permisos necesarios de la autoridad local.
- **Promoción** se modifica: Se crea el programa de fidelización "GZ Loyalty Plus" para premiar a los huéspedes frecuentes. Se coordina con empresas locales para promocionar el alojamiento y se desarrolla una página web para facilitar la comunicación directa con los visitantes. También, se propone diversificar el portafolio de servicios con departamentos de operación turística y eventos, brindando una experiencia integral al viajero.

Propuesta GZ Guest House

Servicio

Tipos de Habitaciones: Ofrecemos habitaciones individuales (Simple), dobles, triples y cuádruples para adaptarnos a las necesidades de nuestros huéspedes.

Instalaciones Disponibles: Se cuenta con parqueadero que brinda un espacio seguro para estacionar vehículos. Lavandería que incluye el servicio para mantener la ropa fresca durante la estadía. Cafetería que es un lugar acogedor para disfrutar de bebidas y aperitivos. Área de barbacoa, ideal para reuniones al aire libre y piscina, un espacio para relajarse y disfrutar del buen clima.

Comodidades Adicionales: Servicio de streaming que cuenta con entretenimiento en línea para nuestros huéspedes. Wi-Fi de alta velocidad con una conexión rápida y confiable. Mini-Bar para satisfacer antojos y refrescarse. Cocina con estufa y nevera que es una excelente opción para preparar comidas ligeras. Sala y comedor privado que son espacios personales para relajarse y compartir momentos. Intercomunicadores en cada habitación que brindan una comunicación segura y directa. Porteros eléctricos en entradas principales para mayor seguridad y control. Transfer In-Out que es un servicio de transporte pensado para mayor comodidad de nuestros huéspedes.

Otros Servicios Turísticos: Asesoría sobre paquetes turísticos con recomendaciones personalizadas para explorar la ciudad. City-Tours y Tours Full o Half Day con opciones para descubrir los atractivos locales. Salón de eventos “Incanto” que es un espacio para reuniones de negocios, conferencias o eventos privados (con costo adicional). GZ Guest House ofrece una variedad de servicios y comodidades para garantizar una experiencia completa y satisfactoria a nuestros huéspedes. Ven y disfruta la experiencia GZ Guest House donde cada estancia es como volver a casa.

Precio

El precio es un factor crucial al elegir un alojamiento, y en el caso de GZ Guest House, se ha mantenido constante para establecer un estándar de calidad-precio. El costo promedio por noche es de 30 USD por pasajero, y este valor varía según el número de huéspedes que ingresen al alojamiento. Es decir, una habitación simple (una persona) tiene un costo de 30 USD frente a una habitación triple (tres personas) que tiene un costo de 90 USD.

Además, para las personas que deseen disfrutar de momentos al aire libre, se ofrece la posibilidad de reservar las instalaciones de piscina y barbacoa. El costo es de 10 USD por persona para grupos con un mínimo de 7 a 12 personas. Para grupos más grandes, de 12 a 20 personas, el costo total de la reserva es de 150 USD. Se brinda un servicio exclusivo y personalizado, garantizando una experiencia única para cada visitante.

Plaza

Con el propósito de optimizar la eficiencia y mejorar la experiencia de viaje de nuestros huéspedes, hemos implementado un proceso de Check-In en línea. Esto permite a los visitantes agilizar su registro de ingreso antes de su llegada al establecimiento.

Además, estamos trabajando activamente en la colocación estratégica de letreros para que nuestros huéspedes puedan identificar fácilmente nuestro establecimiento. Esta medida tiene como objetivo evitar cualquier inconveniente al momento de su llegada y garantizar una bienvenida sin complicaciones.

Promoción

Para conectar con nuestros huéspedes, se ha determinado los siguientes parámetros.

- Marketing en Redes Sociales: Utilizamos plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para promocionar nuestros servicios bajo el hashtag #gzguesthouse. Estas redes sociales nos permiten llegar a una audiencia amplia y diversa, compartiendo contenido relevante y atrayendo a posibles huéspedes.
- Reservas a Través de Booking y Página Web (En Desarrollo): Facilitamos el proceso de reserva mediante Booking, una plataforma confiable y popular para reservas hoteleras. Además, estamos desarrollando nuestra página web para ofrecer una conexión directa entre los huéspedes y nuestro establecimiento. Esto reducirá los costos de comisión asociados con las OTA's (Online Travel Agencies).
- Colaboración con Empresas Locales: Trabajamos en conjunto con empresas locales para promocionar nuestros servicios. Esta colaboración nos permite llegar a un público más amplio y fortalecer nuestra presencia en la comunidad.
- Ofertas Complementarias y Temporadas Bajas: Para enriquecer la experiencia integral de viaje, hemos incorporado ofertas complementarias. Estas pueden incluir actividades turísticas, eventos culturales o servicios adicionales dentro del establecimiento. Durante las temporadas bajas, proponemos crear ofertas promocionales de acceso público. Por ejemplo, permitir a los huéspedes el uso de la piscina sin costo adicional. Esto atraerá a más visitantes y ayudará a mantener una ocupación constante.

Conclusiones y Desafíos del Marketing Estratégico para GZ Guest House

El análisis del sector hotelero en Cuenca revela un entorno dinámico y altamente competitivo, con un mercado en constante expansión. En este contexto, la diferenciación se ha convertido en un factor crucial para atraer y retener a los huéspedes. La satisfacción del cliente es ahora el elemento más importante para lograr una experiencia memorable.

Para enfrentar estos desafíos, se recomienda estrategias de precios donde se desarrollen

estrategias que equilibren la captación de mercado con la rentabilidad de la empresa. También, la diversificación de servicios que permitan enriquecer el portafolio para proporcionar un valor agregado que sobrepase las expectativas y deseos de los huéspedes. Finalmente, el posicionamiento en el mercado, a través del cual se fortalezca la posición para lograr un crecimiento sostenible y rentabilidad a largo plazo.

Por otro lado, se debe definir claramente el segmento de mercado al que se dirigirá la empresa, considerando tanto turistas nacionales como extranjeros en busca de actividades de esparcimiento. La mejora en la conectividad también es esencial para el desarrollo del turismo, y se espera que las acciones gubernamentales mejoren la oferta aérea y terrestre que permitan mayores llegadas y por tanto incrementen la necesidad por demanda de alojamiento. La empresa GZ Guest House está en una fase inicial, y se deben abordar no solo el tema del marketing sino también aspectos operativos y administrativos para garantizar un crecimiento exitoso.

Gerencia Financiera

Enunciado del Caso “GZ Cultural Hub”: Análisis del Proyecto de Expansión

GZ Guest House es una empresa de hospedaje con sede en Cuenca. La visión de la empresa es ofrecer una experiencia de alojamiento única y memorable para sus huéspedes. Más allá de las habitaciones, se busca brindar servicios adicionales que satisfagan las necesidades de los visitantes en estancias prolongadas. El principal enfoque de la empresa se basa en la calidad, la comodidad y la autenticidad.

La empresa surge de manera empírica tras la remodelación del inmueble ubicado en la parroquia Machángara, sector Ucubamba, en Cuenca. Con solo ocho meses en el mercado, se ha observado una estacionalidad en la demanda de hospedaje, identificando los meses de enero, marzo, mayo, julio y agosto como los de mayor demanda, mientras que en febrero, abril y junio la tasa de ocupación es menor. Actualmente GZ Guest House tiene una tasa de ocupación promedio del 21.42%, aún por debajo del promedio de la industria en Cuenca que es del 34.72%. Sin embargo, este porcentaje es favorable considerando que aún no se ha obtenido los permisos municipales para instalar un letrero publicitario, por lo que las reservas se han realizado principalmente a través de plataformas en línea como Booking y Expedia.

El perfil del huésped de GZ Guest House está compuesto principalmente por parejas de entre 20 y 40 años, que visitan el alojamiento por motivos de turismo, ocio y negocios. La estancia promedio es de dos noches y la mayoría de los huéspedes provienen de Quito, Guayaquil y Loja, es decir, turistas nacionales.

Actualmente GZ Guest House se encuentra desarrollando su página web con lo cual se espera alcanzar mayor público y generar una mayor demanda por sus servicios. Del mismo modo está buscando diversificar su portafolio para generar una experiencia integral para sus huéspedes, por ello se está analizando la siguiente oportunidad de expansión denominada “GZ

Cultural Hub”.

El concepto del proyecto se basa en crear un espacio multifuncional dedicado a la creatividad y la expresión cultural. Al momento dentro de sus instalaciones se encuentra un local comercial denominado *Incanto* que no está generando ingresos, durante dos meses se ha promocionado en redes sociales este lugar para eventos, sin embargo, aún no ha generado ventas para la empresa. En primera instancia, se propone potenciar el salón *Incanto* para exhibir obras de artistas locales y promover la venta de arte, es decir utilizarlo como una galería de arte local. De igual manera se busca también utilizar este espacio para eventos culturales como conciertos, lecturas de poesía, charlas y talleres. Finalmente, otro eje del proyecto es incentivar la lectura generando un rincón para los amantes de la lectura y el intercambio de libros.

En una fase inicial del desarrollo de este proyecto, se han identificado los siguientes rubros de inversión necesarios para su realización.

| ACTIVOS FIJOS | VALOR | VIDA UTIL (en años) |
|---|------------------|---------------------|
| Mobiliario (Sillas, mesas, estanterías) | 5,000.00 | 7 |
| Equipos técnicos, de proyección y exhibición (para presentaciones y exhibiciones) | 2,500.00 | 6 |
| Inventario cultural (Libros y materiales educativos) | 9,000.00 | 5 |
| Equipo informático (computadora, impresora, proyector, etc.) | 2,000.00 | 6 |
| Equipos de Limpieza (Aspiradora, hidro lavadora) | 1,500.00 | 5 |
| TOTAL | 20,000.00 | |

Se ha establecido un periodo de análisis de 5 años para el proyecto “GZ Cultural Hub”. Al finalizar este periodo, todos los activos se venderán de la siguiente manera, después de aplicar la depreciación: los tres primeros activos se valorarán al 35% de su valor de adquisición en el mercado, mientras que los dos restantes se venderán al valor en libros después de la depreciación. Para la depreciación de los activos, se utilizará el método de depreciación en línea recta.

Para el desarrollo del proyecto se determina incluir dentro de la inversión inicial el capital de trabajo de un mes ya que luego de ello se espera que el proyecto empiece a generar ventas. Los costos y gastos se detallan en la tabla a continuación y estos deben ser utilizados para determinar el capital de trabajo para la operación del primer mes (todos estos rubros deben ser

incluidos).

| COSTOS VARIABLES | COSTO UNITARIO |
|---|-----------------------|
| Certificados y credenciales | 1.70 |
| Servicio de catering | 3.00 |
| Energía eléctrica | 0.65 |
| Agua Potable | 0.50 |
| Mano de obra directa (limpieza, seguridad, ponente) | 5.46 |
| Regalos o souvenirs | 1.50 |
| TOTAL | 12.81 |

Los costos operativos unitarios por persona para cada servicio ofertado se han determinado en los anteriores rubros y se espera que se mantengan constantes durante los próximos 5 años.

Los costos fijos mensuales por salarios administrativos son de 920 USD; también se considera necesario adquirir un seguro que incluya cobertura contra incendios, robos, equipo electrónico, responsabilidad civil, entre otros para lo cual se debe considerar el pago de 50 USD mensuales; también se debe considerar costos de mantenimiento regular de las instalaciones del inmueble por un valor de 30 USD mensuales; servicios públicos que incluye el servicio de internet asciende a 30 USD mensuales y finalmente los costos de patentes y otros impuestos corresponden a 25 USD mensuales. Los costos fijos se mantendrán estables durante los primeros dos años del proyecto luego de ello se establece un incremento en salarios administrativos que asciende a 1,100 USD, todos los demás costos se mantienen estables durante los últimos años del proyecto "GZ Cultural Hub". Esta información se condensa en la siguiente tabla.

| COSTOS FIJOS | AÑO 1 Y 2 | AÑO 3, 4 Y 5 |
|--------------------------|------------------|---------------------|
| Salarios administrativos | 920 | 1,100 |
| Seguros | 50 | 50 |
| Mantenimiento | 30 | 30 |
| Servicios Públicos | 30 | 30 |
| Patentes e impuestos | 25 | 25 |
| TOTAL | 1,055 | 1,235 |

No hay datos específicos disponibles públicamente sobre la tasa de ocupación de eventos y congresos en Cuenca, Ecuador. Por lo tanto, se utilizarán los datos de ocupación hotelera anual promedio en la ciudad, que es del 34.72%, y más específicamente, la tasa actual del establecimiento en el servicio de alojamiento, que es del 21.42% (para ello se toma al año de

365 días). Durante los primeros dos años, se espera una tasa de ocupación menor, alcanzando el promedio de la industria a partir del tercer año. Esto significa que, en promedio, se proyecta una ocupación de 78 días durante los primeros dos años y 127 días en el periodo restante para eventos y congresos, con una capacidad establecida de 70 asistentes por evento. Esto representaría ventas de **5,460** asistentes anuales en los primeros dos años y **8,890** asistentes anuales en los años siguientes para los distintos talleres y eventos realizados como se muestra en la tabla a continuación.

| MERCADO | TASA DE OCUPACIÓN | EN DÍAS | CAPACIDAD DE CARGA | PROYECCIÓN DE VENTAS | AÑO DEL PROYECTO |
|----------------|-------------------|---------|--------------------|----------------------|------------------|
| GZ Guest House | 21.42% | 78 | 70 | 5,460 | 1 y 2 |
| Cuenca | 34.72% | 127 | 70 | 8,890 | 3, 4 y 5 |

Al analizar los precios de la competencia frente a los eventos realizados en la ciudad, se establece un valor *promedio* para el costo de entrada a los distintos eventos por un monto de 15 USD por asistente que se mantendrían durante los tres primeros años y luego incrementará a 18 USD los dos años restantes.

El capital de trabajo propio que se tiene para el inicio del proyecto es de 10,000.00 USD lo que significa que la diferencia será financiada por un préstamo bancario a una tasa del 12.77% anual para un plazo de 5 años con cuota fija (sistema de amortización francés). La tasa de rendimiento sobre el capital propio que se espera es del 15%. La tasa impositiva es del 25% y las participaciones a los trabajadores es del 15% según lo establece la ley, lo que significa que la tasa del 36.25% incluye las participaciones e impuestos. (Esta información es relevante para obtener el costo del capital promedio ponderado).

En base a la información proporcionada se solicita lo siguiente:

1. Calcular la inversión inicial del proyecto GZ Cultural Hub.
2. Determinar la estructura del capital para el desarrollo del proyecto.
3. Determinar el costo del capital promedio ponderado.
4. Calcular los flujos de efectivo del proyecto.
5. Establecer el periodo de recuperación de la inversión, el VPN y TIR del proyecto.
6. Identificar el punto de equilibrio del proyecto.
7. Indicar la tabla de amortización para el financiamiento del proyecto.
8. Determinar los flujos del inversionista y analizar su VPN, TIR y PR.
9. Suponer el siguiente escenario para llevar a cabo el análisis de riesgos y analizar su VPN, TIR y PR. En un escenario pesimista donde no se alcanza el promedio de la industria durante el tercer año sino apenas el 50% adicional, que sería una tasa de ocupación del

28.07% lo que representaría 102 días con 70 asistentes cada uno que generan ventas de **7140** personas y esto se mantiene para el cuarto y quinto año del análisis. Se asume que la tasa de inflación será la misma del año 2022 en Ecuador que fue de 3.74% que afectará el precio y el costo variable para los 5 años del análisis.

Desarrollo del Caso ‘GZ Cultural Hub’

Inversión Inicial del Proyecto

El caso presenta la información necesaria para determinar la inversión inicial del proyecto GZ Cultural Hub. Se han identificado los valores de los activos fijos requeridos, el total de los costos variables por persona y la estimación de ventas para el primer año que se divide para los doce meses, obteniendo la cifra de 455 ventas mensuales. Es importante considerar que dentro del capital de trabajo se deben incluir los costos operativos correspondientes a un mes de operación. Además, se han calculado los costos fijos mensuales del primer año y con estos datos podemos determinar la inversión inicial, como se muestra a continuación.

Tabla 5

Inversión Inicial

| INVERSION INICIAL | |
|--|------------------|
| INVERSION INICIAL | 26,883.55 |
| Costo de activos fijos | 20,000.00 |
| Mobiliario | 5,000.00 |
| Equipos técnicos | 2,500.00 |
| Inventario cultural | 9,000.00 |
| Equipo informático | 2,000.00 |
| Equipos de limpieza | 1,500.00 |
| Capital de trabajo | 6,883.55 |
| Costos variables para 455 personas mensuales (se estiman ventas de 5 460 personas el primer año) | 5,828.55 |
| Costos fijos mensuales (primer año) | 1,055 |
| Costos fijos+ variables mensuales excepto depreciación | 6,883.55 |

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar los cálculos pertinentes, se ha determinado que la ejecución del proyecto planteado requiere una inversión inicial de 26,883.55 USD. Esta cifra incluye los costos de adquisición de activos fijos y los costos operativos del primer mes de vida del proyecto. Cabe destacar que no se contempla la depreciación, ya que esta representa un gasto no monetario que refleja la disminución del valor de los activos fijos a lo largo del tiempo, pero no implica una salida de efectivo al inicio del proyecto.

Estructura del capital para “GZ Cultural Hub”

En lo que se refiere a la estructura del capital para el proyecto el caso menciona que se cuenta con un capital propio de 10,000.00 USD lo que significa que una vez determinada la inversión inicial requerida, el monto restante será financiado mediante préstamo bancario, es decir los 16,883.55 USD. La siguiente tabla indica la estructura de capital planteada para este proyecto.

Tabla 6

Inversión Requerida

| INVERSIÓN REQUERIDA | 26,883.55 | |
|----------------------------|------------------|-----|
| Deuda | 16,883.55 | 63% |
| Recursos propios | 10,000.00 | 37% |

Fuente: Elaboración propia.

La estructura de capital presentada, con un 63% de deuda y un 37% de recursos propios, es favorable para el proyecto “GZ Cultural Hub” por varias razones. En primer lugar, permite aprovechar el apalancamiento para aumentar el retorno sobre el capital propio. Además, reduce el costo de capital gracias a la deducción fiscal de los intereses y proporciona flexibilidad en las opciones de financiación, facilitando la obtención de fondos y mejorando la percepción de confianza por parte de los prestamistas. La deuda es generalmente más barata que el capital propio debido a la deducibilidad de los intereses, lo que influye en el costo promedio ponderado de capital. Por último, los inversionistas suelen exigir un mayor retorno por su inversión, ya que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad.

Costo de capital promedio ponderado

El costo del capital promedio ponderado (CCPP) ayuda a calcular el costo promedio de los recursos utilizados por una empresa para financiar sus operaciones; es decir pondera el costo de cada fuente de capital según su proporción en la estructura de financiamiento de la empresa o en este caso del proyecto, lo que resulta crucial para determinar la rentabilidad mínima que un proyecto debe generar para ser considerado viable. Dentro del caso tenemos la información necesaria para realizar este cálculo y se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 7*Cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado*

| CÁLCULO DEL CCP | |
|---|--------|
| Costo de la deuda (Kd) | 12.77% |
| Costo de la deuda después de impuestos (ki) | 8.14% |
| Costo de recursos propios (ks) | 15% |
| Participación de la deuda (wd) | 63% |
| Participación de recursos propios (ws) | 37% |
| CCPP (ka) | 10.69% |

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se mencionó anteriormente, la estructura de capital, con una participación de deuda y recursos propios, busca apalancarse estratégicamente para reducir el costo total del capital. Esto se refleja claramente en la tabla, donde el costo inicial de la deuda del 12.77% se reduce a 8.14% gracias a las ventajas fiscales. Asimismo, las expectativas de retorno de los inversionistas son más altas debido al mayor riesgo asociado con el capital propio. Finalmente, el costo de capital promedio ponderado del 10.69% representa una tasa competitiva que equilibra el costo de la deuda y el capital propio, optimizando así el financiamiento del proyecto y mejorando su viabilidad económica.

Flujos de efectivo del proyecto

Los flujos de efectivo de un proyecto indican el movimiento del dinero o efectivo dentro y fuera del proyecto a lo largo de toda su vida útil. Estos se dividen en tres categorías principales que son operativos, de inversión y de financiamiento. Resulta importante analizar estos flujos para evaluar la rentabilidad y sobre todo la viabilidad económica de un proyecto planteado, en este caso específicamente “GZ Cultural Hub”. Como ya se mencionó en el apartado anterior la inversión inicial requerida para este proyecto es de 26,883.55 USD. Para el cálculo de los flujos operativos se presenta la siguiente tabla, donde se contemplan la proyección de ventas en número de personas o asistentes y el precio que ayudan a determinar el total de ventas, de este valor se procede a restar los costos variables, costos fijos excepto depreciación y la depreciación para obtener la utilidad operativa. Sobre la utilidad operativa se calcula los impuestos y participaciones que es restado del rubro anterior generando la utilidad neta, a este monto se suma la depreciación ya que no representa una salida monetaria para obtener el flujo operativo anual del proyecto mencionado.

Tabla 8

Flujos de Efectivo (Inversión Inicial y Flujos Operativos)

| FLUJOS DE EFECTIVO | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| FLUJO DE LA INVERSIÓN INICIAL | | 26,883.55 | | | |
| FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS | | | | | |
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No. Personas o | | | | | |
| Asistentes | 5460 | 5460 | 8890 | 8890 | 8890 |
| Precio | 15 | 15 | 15 | 18 | 18 |
| Ventas | 81,900.00 | 81,900.00 | 133,350.00 | 160,020.00 | 160,020.00 |
| Costos variables | 69,942.60 | 69,942.60 | 113,880.90 | 113,880.90 | 113,880.90 |
| Costos fijos excepto | | | | | |
| depreciación | 12,660.00 | 12,660.00 | 14,820.00 | 14,820.00 | 14,820.00 |
| Depreciación | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 |
| Utilidad Operativa | -3,552.60 | -3,552.60 | 1,799.10 | 28,469.10 | 28,469.10 |
| Impuestos y | | | | | |
| participaciones | -1,287.82 | -1,287.82 | 652.17 | 10,320.05 | 10,320.05 |
| Utilidad Neta | -2,264.78 | -2,264.78 | 1,146.93 | 18,149.05 | 18,149.05 |
| Depreciación | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 |
| FE | | | | | |
| INCREMENTALES | 585.22 | 585.22 | 3,996.93 | 20,999.05 | 20,999.05 |

Fuente: Elaboración propia.

La información presentada refleja una mejora sustancial en la rentabilidad del proyecto a lo largo del tiempo, con un aumento en las ventas y una gestión eficiente de los costos que generan una utilidad positiva y creciente. Además, al realizar los cálculos de depreciación y el costo de venta de los activos al finalizar el proyecto, se determina el siguiente flujo terminal. Este flujo se genera por la venta de los activos al final de la vida del proyecto, con un valor de mercado de 6,108.33 frente a un valor en libros de 2,178.5. Sobre esta base, se calcula el ahorro en impuestos, generando un flujo de efectivo por la venta de 4,683.79, como se indica a continuación.

Tabla 9

Flujo Terminal

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| FLUJO TERMINAL | 4,683.79 |
| Venta de los Activos | 6,108.33 |
| Impuestos y participaciones | -1,424.54 |

Fuente: Elaboración propia.

El valor del flujo terminal representa el efectivo neto recibido por la venta de los activos al final del proyecto, después de deducir los impuestos correspondientes. Este flujo es crucial para evaluar la rentabilidad total del proyecto, ya que contribuye significativamente al retorno final de la inversión.

Para visibilizar de mejor manera el origen de la información presentada se incorpora la siguiente tabla con el cálculo de la depreciación de los activos fijos requeridos para el proyecto “GZ Cultural Hub” y su valor al concluir la vida del mismo

Tabla 10

Depreciación de Activos Fijos

| DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS | | | | | |
|---|---------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Activo | Valor Compra | Gastos Depreciacion | Depreciación Acumulada | VI Después De 5 Años | Valor De Mercado |
| Mobiliario | 5,000 | 714 | 3,571 | 1,428.57 | 1,750.00 |
| Equipos técnicos de proyección y exhibición | 2,500 | 417 | 2,083 | 416.67 | 875.00 |
| Inventario cultural | 9,000 | 1,800 | 9,000 | 0.00 | 3,150.00 |
| Equipo informático | 2,000 | 333 | 1,667 | 333.33 | 333.33 |
| Equipos de limpieza | 1,500 | 300 | 1,500 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL | | 2,850 | | 2,178.57 | 6,108.33 |

Fuente: Elaboración propia.

Periodo de recuperación de la inversión (PR), valor actual neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR)

El PR, VPN y TIR son herramientas fundamentales en el análisis de proyectos. El PR mide el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial, proporcionando una visión rápida de la liquidez del proyecto. El VPN calcula el valor actual de los flujos de efectivo futuros descontados al presente, ayudando a determinar si el proyecto generará valor. La TIR es la tasa de descuento que iguala el VPN a cero, indicando la rentabilidad esperada del proyecto. Estas métricas juntas ayudan a evaluar la viabilidad, rentabilidad y el riesgo de la inversión lo que ayuda en la toma de decisiones.

Para calcular estas métricas, se parte de los flujos de efectivo explicados en el apartado

anterior para determinar los flujos acumulados. Utilizando las funciones de Excel, se puede calcular el valor de estas métricas, como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 11

Flujos de Efectivo del Proyecto “GZ Cultural Hub”

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
|--|------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO | -26,883.55 | 585.22 | 585.22 | 3,996.93 | 20,999.05 | 25,682.85 |
| Flujos acumulados | | 1,170.43 | 5,167.36 | 26,166.41 | | |

Fuente: Elaboración propia.

En este cálculo, para el quinto año se suma al flujo de ese año el flujo terminal proveniente de la venta de los activos fijos al final del proyecto. Luego, se procede a calcular el período de recuperación de la inversión determinando el número de años completos en los que aún no se ha recuperado el capital invertido, tanto propio como de deuda. Posteriormente, se calcula el valor que falta por recuperar en el siguiente año y se determina la fracción del tiempo que tomará recuperar el saldo restante. Como se observa en la tabla a continuación, el PR para el proyecto denominado “GZ Cultural Hub” es de 4 años y 1 mes.

Tabla 12

PR para Proyecto “GZ Cultural Hub”

| PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN | |
|--|-------------------------------------|
| 4 | # de años enteros |
| 717.14 | Valor que falta por recuperar |
| | FE del año en el que se recupera la |
| 25,683 | inversión |
| 0.03 | Fracción de año |
| 0.34 | Número de meses |

Fuente: Elaboración propia.

El PR obtenido para el proyecto indica que el proyecto es capaz de recuperar su inversión inicial en un tiempo razonable es decir antes que termine su vida útil, generando ganancias adicionales que mejora su rentabilidad y reduciendo el riesgo a posibles fluctuaciones económicas, lo que lo hace financieramente viable.

Por otro lado, contamos con un VPN y una TIR prometedoros. El VPN de 6,511.44 USD indica que el proyecto generará un valor adicional significativo sobre la inversión inicial. Además,

la TIR del 16.44% supera el costo de capital promedio ponderado, lo que sugiere que el proyecto ofrece una rentabilidad atractiva y supera el costo de financiamiento. Esto refuerza la viabilidad económica del proyecto y su potencial para generar beneficios.

Tabla 13

VPN y TIR para Proyecto “GZ Cultural Hub”

| | |
|-------------------------|----------|
| Valor Presente Neto | 6,511.44 |
| Tasa Interna de Retorno | 16.44% |

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto “GZ Cultural Hub” es una métrica crucial que indica el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos operativos, tanto fijos como variables. En este punto, el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias, lo que permite entender el mínimo rendimiento requerido para que el proyecto sea sostenible. Es fundamental alcanzar el punto de equilibrio para asegurar la viabilidad financiera del proyecto, lo que a su vez permite planificar estrategias de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Para determinar este valor se toman los costos fijos anuales y se dividen sobre el resultado de la resta del precio de venta unitario y el costo variable unitario lo que da un valor de 5,781 personas.

Tabla 14

Punto de Equilibrio para Proyecto “GZ Cultural Hub”

| | | | |
|----------------------------|------------------|---|-------|
| PUNTO DE EQUILIBRIO | <u>12,660.00</u> | | |
| | 2.19 | = | 5,781 |

Fuente: Elaboración propia.

Al interpretar este número y relacionarlo con los flujos operativos mencionados anteriormente, se puede entender más claramente por qué durante los dos primeros años del proyecto la utilidad era negativa, ya que no se alcanzaban a cubrir los costos operativos. Sin embargo, esta situación mejora significativamente durante los tres últimos años, lo que resulta en la viabilidad del proyecto.

Financiamiento del proyecto (Tabla de amortización)

Para la financiación del proyecto, se ha considerado la tasa más baja entre las instituciones financieras analizadas en la ciudad de Cuenca. La Cooperativa Jardín Azuayo ofrece una tasa del 12.77%, mientras que otras instituciones como CAJA y el Banco del Pichincha tienen tasas del 13.8% y 13%, respectivamente. A continuación, se presenta la tabla de amortización a cuota fija mediante el sistema francés para el capital solicitado de 16,883.55 USD, a una tasa del

12.77% y un plazo de 5 años.

Tabla 15

Tabla de amortización para Proyecto “GZ Cultural Hub”

| Tabla de amortización sistema francés | | | | |
|--|--------------|------------------|---------------------|----------------------|
| CAPITAL | 16,883.55 | | | |
| TASA | 13% | | | |
| PLAZO | 5 años | | | |
| AÑO | CUOTA | PAGO INT. | PAGO CAPITAL | SALDO CAPITAL |
| 1 | 4,773.33 | 2,156.03 | 2,617.30 | 14,266.25 |
| 2 | 4,773.33 | 1,821.80 | 2,951.53 | 11,314.72 |
| 3 | 4,773.33 | 1,444.89 | 3,328.44 | 7,986.28 |
| 4 | 4,773.33 | 1,019.85 | 3,753.48 | 4,232.80 |
| 5 | 4,773.33 | 540.53 | 4,232.80 | 0.00 |
| 6,983.10 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, la estructura de amortización presentada permite una gestión eficiente del flujo de efectivo, con pagos predecibles y una reducción gradual de la deuda; al llevar este análisis a un periodo mensual de 60 meses se puede identificar pagos de la cuota por un valor de 382.17 USD.

Flujos del inversionista (PR, VPN, TIR)

Los flujos de efectivo del inversionista representan las entradas y salidas de dinero que afectan directamente a los inversionistas de un proyecto, en el presente caso a los propietarios de GZ Guest House quienes están analizando la oportunidad de inversión en el proyecto denominado “GZ Cultural Hub”. Estos flujos son esenciales para evaluar la rentabilidad y viabilidad del proyecto de inversión.

Tabla 16

Flujo Efectivo del Inversionista para Proyecto “GZ Cultural Hub”

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Inversión inicial | -26,883.55 | 585.22 | 585.22 | 3,996.93 | 20,999.05 | 20,999.05 |
| Desembolso del préstamo | 16,883.55 | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|
| Pago capital | -2,617.30 | -2,951.53 | -3,328.44 | -3,753.48 | -4,232.80 |
| Pago interés (inc. ahorro Imp.) | -2,156.03 | -1,821.80 | -1,444.89 | -1,019.85 | -540.53 |
| Ahorro impuestos por intereses | 781.56 | 660.40 | 523.77 | 369.69 | 195.94 |
| FE DEL INVERSIONISTA | -10,000.00 | -3,406.55 | -3,527.71 | -252.63 | 16,595.42 |
| Flujo acumulado | | -6,934.26 | -7,186.89 | 9,408.53 | |

Fuente: Elaboración propia.

De manera similar a lo analizado previamente, los flujos de efectivo del inversionista durante los primeros años no representan ingresos, sino más bien salidas de efectivo. Es recién en el cuarto año del proyecto cuando se observa un ingreso positivo por el retorno sobre la inversión realizada. Al identificar el PR, se determina que el inversionista recuperará su inversión en 4 años y 1 mes.

Tabla 17

VPN, TIR y PR para Proyecto “GZ Cultural Hub” para Flujo Efectivo del Inversionista

| | |
|-------------------------|----------------|
| Valor Presente Neto | 3,831.13 |
| Tasa Interna de Retorno | 18.32% |
| Periodo de recuperación | 4 años y 1 mes |

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la tabla anterior muestra que el proyecto “GZ Cultural Hub” es financieramente viable y atractivo para los inversionistas. Con un Valor Presente Neto (VPN) de 3,831.13 USD, se evidencia que el proyecto generará un valor adicional sobre la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18.32% es superior al costo de capital promedio ponderado, lo que indica una rentabilidad a ser considerada. Además, el Período de Recuperación (PR) de 4 años y 1 mes sugiere que la inversión se recuperará en un tiempo razonable, lo que hace al proyecto analizado no solo viable sino rentable y atractivo.

Sensibilidad y análisis de riesgos

Bajo el supuesto del escenario planteado donde no se alcanza el promedio en ventas de la industria durante el tercer año, sino solo el 50% adicional con un nivel de ventas de 7,140 personas que se mantiene para el resto del periodo del análisis y se toma la tasa de inflación del 3.74% que corresponde a la del año 2022 en el país, la cual afectará el precio y el costo variable para los 5 años del análisis; se procede a realizar los cálculos para determinar los flujos de efectivo que permitirán obtener las medidas financieras del PR, VPN y TIR.

Tabla 18*Datos sobre escenario supuesto para proyecto "GZ Cultural Hub"*

| DATOS | 26,883.55 | | | | |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Precio unitario | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 18.00 | 18.00 |
| Costo variable unitario | 12.81 | 12.81 | 12.81 | 12.81 | 12.81 |
| Inflación | 3.74% | 3.74% | 3.74% | 3.74% | 3.74% |
| Factor de inflación | 1.037 | 1.076 | 1.116 | 1.158 | 1.158 |
| Precio ajustado por la inflación | 15.56 | 16.14 | 16.75 | 20.85 | 20.85 |
| Costos variables ajustados por inflación | 13.29 | 13.79 | 14.30 | 14.84 | 14.84 |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se evidencia claramente el impacto de la inflación tanto en los precios como en los costos proyectados para la ejecución del proyecto. Además, esto se observa también en la siguiente tabla donde, aunque los flujos de efectivo iniciales son superiores en comparación con el análisis previo, durante los últimos tres años estos flujos son significativamente inferiores, lo que compromete la viabilidad del proyecto. Este descenso en los flujos de efectivo en los años finales puede indicar problemas de sostenibilidad a largo plazo y sugiere la necesidad de revisar las proyecciones financieras y ajustar las estrategias para mitigar los efectos adversos de la inflación y asegurar la rentabilidad del proyecto.

Tabla 19*Flujos de Efectivo Operativo para escenario supuesto para proyecto "GZ Cultural Hub"*

| FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS ESCENARIO SUPUESTO | | | | | |
|---|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No. Unidades | 5460 | 5460 | 7140 | 7140 | 7140 |
| Ventas | 84,963.06 | 88,140.68 | 119,571.64 | 148,852.35 | 148,852.35 |
| Costos variables | 72,558.45 | 75,272.14 | 102,114.18 | 105,933.25 | 105,933.25 |

| | | | | | |
|-------------------------|---------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Costos fijos excepto | | | | | |
| depreciación | 12,660.00 | 12,660.00 | 14,820.00 | 14,820.00 | 14,820.00 |
| Depreciación | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 |
| Utilidad Operativa | -3,105.39 | -2,641.46 | -212.54 | 25,249.09 | 25,249.09 |
| Impuestos y | | | | | |
| participaciones | -1,125.71 | -957.53 | -77.05 | 9,152.80 | 9,152.80 |
| Utilidad Neta | -1,979.69 | -1,683.93 | -135.49 | 16,096.30 | 16,096.30 |
| Depreciación | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 | 2,850.00 |
| FE INCREMENTALES | 870.31 | 1,166.07 | 2,714.51 | 18,946.30 | 18,946.30 |
| FE TERMINAL | | | | | 4,683.79 |

Fuente: Elaboración propia.

Al calcular las medidas financieras del VPN y la TIR, resulta evidente que, bajo el escenario supuesto, el proyecto no es rentable. Aunque el período de recuperación se mantiene razonable, tanto la TIR como el VPN no son favorables. La TIR es del 14.10%, lo cual no supera el costo de capital promedio ponderado ajustado por la inflación, que es del 14.43%. Además, el VPN muestra un valor negativo de -329.16 USD, indicando que el proyecto no generará valor adicional y, por lo tanto, no es viable financieramente. Estos resultados sugieren la necesidad de revisar las proyecciones y ajustar las estrategias para mejorar la rentabilidad del proyecto.

Tabla 20

VPN, TIR y PR para Proyecto "GZ Cultural Hub" para Escenario Supuesto

| | |
|-------------------------|------------------|
| Valor Presente Neto | -329.16 |
| Tasa Interna de Retorno | 14.10% |
| Periodo de recuperación | 4 años y 2 meses |

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones de Gerencia Financiera para GZ Guest House

Luego de llevar a cabo el análisis del proyecto denominado "GZ Cultural Hub" se puede concluir que es financieramente viable, ya que muestra una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 16.44% y un Valor Presente Neto (VPN) de 6,511.44. Estos indicadores sugieren que el proyecto puede generar retornos superiores al costo de capital promedio ponderado (CCPP) del 10.69%. Además, el periodo de recuperación de la inversión es de 4 años y 1 mes, lo cual es razonable para proyectos de este tipo. Esto indica que el flujo de caja generado será suficiente para recuperar la inversión inicial en un plazo relativamente corto. También, la estructura de financiamiento está compuesta por un 63% de deuda y un 37% de recursos propios, lo cual permite aprovechar el apalancamiento financiero, aunque también conlleva una obligación

considerable en cuanto al pago de la deuda. En lo referente a los flujos de efectivo operativos muestran un crecimiento significativo a partir del tercer año, con un aumento en el número de asistentes y el precio de las entradas. Esto sugiere una buena aceptación del proyecto en el mercado y una capacidad de generar ingresos crecientes. Finalmente, el punto de equilibrio se alcanza con 5,781 asistentes, lo cual es factible dado el número proyectado de asistentes anuales. Esto asegura que el proyecto puede cubrir sus costos fijos y variables con una asistencia razonable.

En base a la información obtenida se recomienda implementar un sistema de monitoreo y control financiero riguroso para asegurar que los costos y los ingresos se mantengan dentro de los parámetros proyectados. Esto incluye la revisión periódica de los flujos de caja y la gestión de la deuda. De la mano se debe desarrollar estrategias de marketing efectivas para atraer a más asistentes, especialmente en los primeros dos años donde los flujos de efectivo son más bajos. Esto puede incluir promociones, eventos especiales y colaboraciones con otras entidades culturales; además de relacionarlo a la actividad actual de alojamiento de la empresa GZ Guest House e incorporarlo dentro de la página web que ya está en proceso de desarrollo para minimizar costos. Por otro lado, es importante identificar y gestionar los riesgos asociados con el proyecto, como fluctuaciones en la demanda, cambios en los costos operativos y posibles retrasos en la ejecución de los eventos. Al contar con un plan de contingencia para mitigar estos riesgos se asegura la viabilidad y rentabilidad del proyecto a largo plazo.

Para maximizar el rendimiento del proyecto GZ Cultural Hub y asegurar su sostenibilidad financiera se recomienda buscar oportunidades para optimizar los costos operativos sin comprometer la calidad del servicio. Esto puede incluir negociaciones con proveedores, mejoras en la eficiencia operativa y la implementación de tecnologías que reduzcan costos. Finalmente se debe considerar la reinversión de una parte de las utilidades generadas en los primeros años para mejorar y expandir las instalaciones y servicios del GZ Cultural Hub, lo cual puede aumentar la capacidad de generar ingresos a largo plazo.

Al analizar el flujo del inversionista se evidencia claramente que los flujos no llegan a ser positivos sino hasta el cuarto año de vida del proyecto, por lo que, es necesario reservar una parte del capital inicial para cubrir déficits operativos durante los primeros años; otra opción podría ser buscar fuentes de ingresos adicionales como eventos especiales, patrocinios o colaboraciones que ayuden a mitigar los déficits. Resulta muy importante implementar estrategias de reducción de costos operativos para minimizar el impacto de los flujos negativos como también buscar otras fuentes de financiamiento que permitan mejorar el rendimiento sobre la inversión con instituciones gubernamentales que ofrecen créditos a menores tasas de interés, especialmente para el sector turístico en el país.

Las estrategias que se apliquen para cubrir los flujos negativos ayudaran a mejorar la resiliencia del proyecto GZ Cultural Hub, especialmente luego de evidenciar la inviabilidad del proyecto bajo el escenario supuesto en condiciones adversas. Con los datos del primer escenario

se debe aceptar el proyecto de inversión puesto que sus métricas financieras identifican un proyecto viable y con una buena tasa de rentabilidad; no obstante, es necesario tomar ciertas precauciones para enfrentar posibles obstáculos que impidan el éxito del proyecto a largo plazo.

Conclusiones

La presente investigación se ha centrado en establecer directrices para una gestión eficiente del emprendimiento de alojamiento denominado GZ Guest House en Cuenca. Con un enfoque inicial empírico, ha sido un desafío significativo establecer bases sólidas para el posicionamiento y optimización empresarial de GZ Guest House. Durante este proceso, diversas situaciones externas han influido en la evolución de las actividades. Originalmente concebido como un proyecto inmobiliario para renta fija, ha evolucionado a una empresa de alojamiento y busca trascender hacia una entidad integral de servicios turísticos, buscando diferenciarse de la competencia y obtener una ventaja competitiva en el entorno. A pesar de este cambio, la tecnificación continua de los procesos sigue siendo una prioridad, y actualmente se llevan a cabo diversas actividades para ofrecer distintos servicios turísticos.

El módulo de dirección estratégica empresarial permitió definir y priorizar las estrategias para la correcta administración y operación de GZ Guest House, así como la fijación y consecución de sus objetivos. Dependiendo del tamaño, estructura legal, experiencia en el mercado y giro de negocio, una empresa requiere de ciertos elementos que permitan su operatividad y eficiencia. En el caso de GZ Guest House, al ser una empresa de servicios turísticos y tener una operación incipiente en el mercado, se priorizó el enfoque en tres departamentos: financiero, de talento humano y operativo. Esto es fundamental ya que el área financiera permitirá a los inversionistas ver el retorno sobre su capital y la rentabilidad deseada. El área de talento humano es clave, ya que la calidad de la atención que los colaboradores brinden a los huéspedes estará influenciada por su satisfacción y bienestar dentro de la empresa. Además, la operatividad define el flujo eficiente de la empresa, pues con procesos adecuados no solo maximiza el uso de recursos, sino que también se resuelven de manera efectiva las necesidades de los huéspedes y de sus colaboradores internos. La administración eficiente de los departamentos es esencial para el éxito y diferenciación de GZ Guest House en el mercado, y para fortalecer su relación con todos sus stakeholders o grupos de interés.

De igual manera, la dirección estratégica, mediante observaciones y análisis de datos, ha sido fundamental para captar demanda, fidelizar clientes, atraer a nuevos consumidores y establecer canales de comunicación efectivos entre huéspedes y anfitriones. Los servicios iniciales de GZ Guest House se han modificado, mejorado y ampliado, destacando la importancia de la diversificación para reducir vulnerabilidades y mitigar riesgos. La identificación temprana de posibles riesgos permite a la empresa responder de manera más eficiente; en el caso de GZ Guest House, la conectividad es crucial para el turismo, al igual que contar con pautas claras para evitar problemas en el mercado como la competencia desleal. La correcta gestión de entes

reguladores en la infraestructura como superestructura turística es decisiva. GZ Guest House se esfuerza por cumplir con las normas que mejoren la experiencia de los turistas y fortalezcan la relación con los huéspedes, además de crear espacios donde el mercado converja de manera natural. En conclusión, las estrategias implementadas permiten satisfacer las necesidades de los huéspedes, ofrecer un entorno laboral acogedor y asegurar una empresa sólida, rentable y con una visión a largo plazo.

El módulo de plan de negocios e investigación de mercados fue crucial para entender profundamente el segmento de mercado de GZ Guest House. Utilizando herramientas como el lienzo canvas, se modeló el negocio, identificando componentes clave y áreas de mejora. Al definir el perfil del buyer persona, se crearon estrategias que permiten a la empresa conectar eficientemente con los huéspedes. La implementación de procesos y políticas internas está orientada a satisfacer las necesidades de estos huéspedes, facilitando la operatividad y eficiencia en las gestiones empresariales. El uso efectivo de los recursos minimiza costos y gastos, reflejándose en mayores márgenes de ganancia. Sin embargo, a pesar del conocimiento sobre procesos y servicios deseados, la liquidez de la empresa limita la ejecución de proyectos y estrategias, dificultando la obtención de un elemento diferenciador en la fase inicial de operación de GZ Guest House. En síntesis, la alineación estratégica basada en un profundo entendimiento del mercado y una gestión eficiente de recursos es fundamental para el éxito y crecimiento sostenible de GZ Guest House.

Dentro de la creación del plan de negocios resultó importante identificar a los proveedores y las características del servicio ofertado, con el objetivo de calcular el costo total y definir el margen de utilidad de la empresa. Además, se reconoció la importancia de otros elementos, como los socios comerciales, los canales de comunicación, los recursos necesarios para brindar el servicio y la gestión de la relación con los clientes. Este enfoque integral no solo permitió obtener una visión clara de los costos y beneficios, sino que también facilitó la identificación de oportunidades para optimizar procesos y recursos. Por ejemplo, la implementación de sistemas de gestión de calidad y la adopción de nuevas tecnologías. Estas acciones contribuyeron al objetivo de mejorar continuamente la calidad del servicio y satisfacer las expectativas de los huéspedes sin comprometer el rendimiento económico de la empresa. La creación de un plan de negocios y desarrollar la investigación del mercado permite a la empresa tomar decisiones más acertadas sobre procesos y servicios, además de gestionar los recursos de manera más eficiente.

En el módulo de marketing estratégico, se llevó a cabo un proceso escalonado que permitió obtener una visión integral de los componentes del servicio ofrecido por GZ Guest House. Primero, se identificaron los servicios básicos, seguidos por los complementarios y, finalmente, los diferenciales. Este entendimiento exhaustivo fue esencial para determinar el elemento diferenciador que distingue el servicio de GZ Guest House frente a su competencia. Al analizar el entorno se definieron estrategias de posicionamiento para la empresa en la mente del consumidor, buscando la distinción del servicio que permita atraer y retener a los huéspedes.

Dentro del marketing estratégico se estableció a la satisfacción del cliente como el elemento más importante dentro de la empresa, lo que permite a GZ Guest House implementar estrategias de precios competitivos y diversificar su cartera de servicios para enriquecer la oferta y proporcionar un valor agregado a los huéspedes.

En conclusión, el marketing estratégico desempeña un papel crucial en GZ Guest House al permitir una alineación precisa de los servicios con las necesidades y expectativas del mercado objetivo. A través de un análisis de la competencia y una comprensión del perfil del turista, la empresa puede desarrollar estrategias de posicionamiento efectivas, innovadoras y diferenciadoras. Esto no solo facilita la atracción y retención de huéspedes, sino que también optimiza la gestión de recursos y mejora la satisfacción del huésped. Además, la capacidad de implementar políticas de precios competitivos y diversificar la oferta de servicios fortalece la propuesta de valor de la empresa, asegurando un crecimiento sostenible y éxito a largo plazo en un entorno dinámico y competitivo.

Finalmente, el módulo de gerencia financiera, proporcionó herramientas necesarias para analizar un proyecto de inversión específico relacionado con un recurso actualmente infrautilizado dentro de la empresa, conocido como el “GZ Cultural Hub”. El análisis de este proyecto demostró su viabilidad mediante indicadores como la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VPN (Valor Presente Neto), los cuales sugirieron que el proyecto podría generar retornos superiores al costo de capital promedio ponderado. Sin embargo, resulta necesario considerar distintos escenarios donde la empresa emplee un riguroso sistema de monitoreo y control financiero para asegurar que los costos y los ingresos se mantengan dentro de los parámetros proyectados. Aunque el proyecto analizado no ha sido ejecutado, es fundamental, ya que las herramientas y fórmulas utilizadas permiten evaluar la factibilidad de diversas iniciativas. Al basarse en los resultados de los indicadores, se tomarán decisiones que no solo maximicen la rentabilidad, sino que también consideren la complementariedad de las distintas actividades operativas.

El desarrollo de este proyecto integrador ha logrado esclarecer la razón de ser de GZ Guest House, una empresa que busca consolidarse en el competitivo mercado de alojamiento turístico. A través de la generación de distintas estrategias, se han definido los servicios ofertados, los componentes claves de su actividad económica, los costos y márgenes de ganancia, la estacionalidad en su industria, y, sobre todo, los objetivos que busca alcanzar mediante su actividad económica. Aún quedan retos por superar para lograr una permanencia en el mercado, pero las herramientas incorporadas a lo largo de esta investigación facilitan en gran medida la toma de decisiones para la administración actual y permiten diseñar proyectos orientados hacia la optimización de los recursos de la empresa.

Referencias bibliográficas:

- Airbnb. (2024). Newsroom. Recuperado de <https://news.airbnb.com/es/about-us/>.
- Astudillo, S., Serrano López, A. L., López, D., & Pasaco González, B. S. (2020). Profiling of Airbnb's activities in Ecuador's main cities. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(4), 389-401.
- Baek, U., & Lee, S. K. (2018). Searching for comparative value in small and medium-sized alternative accommodation: A synthesis approach. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 5(2), 139-149.
- Cedeño, C. M., Gujarro, C. A., & Jaramillo, N. G. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106.
- Chávez, R. M. A., Mejía, F. E., & Grant, G. A. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 1, 29.
- Chen, D. J. (2018). Couchsurfing: Performing the travel style through hospitality exchange. *Tourist studies*, 18(1), 105-122.
- de Alojamiento Turístico, R. (2016). Reglamento de Alojamiento Turístico. *Obtenido de [https://www.asambleanacional.gob.ec/es: Registro Oficial Suplemento](https://www.asambleanacional.gob.ec/es:Registro Oficial Suplemento)*, 465.
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109.
- Ferrer, M. A. (2004). Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros. *Revista Venezolana de gerencia*, 9(27), 490-507.
- García, V. K. H., Pérez, O. C., Hernández, J. C. M., de León Vázquez, I. I., Díaz, D. V., & Castillo, D. I. T. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. *XIKUA Boletín científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 8(15), 25-31.
- Ketter, E. (2020). Millennial travel: tourism micro-trends of European Generation Y. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 192-196.
- Mendoza, S. T. T., Mendoza, R. D. T., Farías, J. I. Z., & Molina, M. J. V. (2020). Análisis económico financiero del hotel cabañas balandra de la ciudad de Manta, 2017-2018. *ECA Sinergia*, 11(3), 118-127.
- Ministerio de Turismo. (2022). Turismo en cifras Comportamiento. Recuperado de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/comportamiento/>.
- Ministerio de Turismo. (2022). Turismo en cifras Entradas y Salidas Internacionales. Recuperado de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/entradas-y-salidas-internacionales/>.
- Ministerio de Turismo. (2022). Turismo en cifras Turismo Interno. Recuperado de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/turismo-interno/>.

Ministerio de Turismo. (2023). Acuerdo Ministerial Nro. 2023-011. Recuperado de <https://n9.cl/it1ce>.

Rosillón, M. A. N. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.

Santana, J. D. M. (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de gestión*, 7(1), 81-96.

Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

Anexos

Anexo 1: Esquema Propuesto para Check-In en línea

GZ GUEST HOUSE - CHECK IN ONLINE

Estamos emocionados de recibirte en nuestro hotel y queremos asegurarnos de que tu estadía sea excepcional desde el principio. Por favor, tómate un momento para completar nuestro formulario de Check-in en línea. Esto nos ayudará a preparar todo para tu llegada y a garantizar que tengas una experiencia sin contratiempos. Por favor, ten en cuenta que toda la información que compartas con nosotros se mantendrá en estricta confidencialidad y solo se utilizará para fines relacionados con tu reserva y estadía en nuestro hotel.

gzguesthouse@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo*

Tu dirección de correo electrónico

Apellidos y Nombres (Full Name)*

Tu respuesta

Nacionalidad (Nationality)*

Tu respuesta

Número de cedula, RUC ó pasaporte (ID number)*

Tu respuesta

Ciudad (City)*

Tu respuesta

Dirección de domicilio (Address)*

Tu respuesta

Número de teléfono (Phone number)*

Tu respuesta

Fecha de ingreso (Arrival)*

Fecha

Fecha de salida (Departure)*

Fecha

Numero de Huéspedes (Pax Number)*

Tu respuesta

Motivo de viaje (Reason for Travel)*

Turismo
Negocios
Salud

Forma de Pago (Payment method)*

Efectivo (cash)
Transferencia bancaria (bank transfer)
Tarjeta de Crédito (credit card)

¿Utilizará nuestra piscina durante su estadía? (Cargo adicional: \$7 por adulto, \$5 por niño (2-11 años))? Will you be using our pool during your stay? (Additional charge: \$7 per adult, \$5 per child (2-11 years))

*

Si
No

Si previamente se le notifico que su tarifa no incluye el desayuno, confirme si desea tomarlo por un costo adicional de \$5 por persona (If you were previously informed that your rate does not include breakfast, please confirm if you would like to have it for an additional cost of \$5 per person.)

Sí
No

Los datos proporcionados anteriormente, serán utilizados para su factura electrónica, en caso de que desee con otros datos proporciónelos a continuación (The data provided above will be used for your electronic invoice. If you wish to receive the invoice with different details, please specify them below)

Anexo 2: Modelo de Negocio Canvas GZ Guest House



Anexo 3 Lienzo de Buyer Persona

PROYECTO: **Alojamiento GZ Guest House**

GRUPO No: **01**



| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>INTERESES Y HOBBIES ¿Le gusta practicar deporte? ¿O, tal vez, lee y juega videojuegos? Descubre qué le aporta todo ello.</p> <p>Habilidades</p> <p>Entre las principales preferencias se encuentran las siguientes: Cultural (20%) Sol y Playa (15%) Natural (28%) incluye entorno rural y ecoturismo Activo (27%) incluye deporte y aventura extrema Gastronómico (4%) Compras (2%) Familiar (2%) incluye educativo y parques temáticos Ocio nocturno (1%) incluye discotecas y bares y clubs Bienestar (1%) incluye spa</p> | <p>INFORMACIÓN PERSONAL Localización. Edad. Género. Estado civil. Educación. Ingresos anuales.</p> <p>Milennials principalmente; visitantes entre los 30 y 60 años de edad. Procedencia: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, España, Alemania, Países Bajos, Brasil, Colombia y Panamá que representan el 55% de las llegadas internacionales a Ecuador según el MINTUR. Hombres (54% de los visitantes) y mujeres (46% de los visitantes). Educación superior en adelante. Vía de ingreso al país: aérea (81%), terrestre (17%), marítima (2%). Nivel de ingresos: medio-alto (aprox. 801-1200 USD mensuales).</p> | <p>INFORMACIÓN PROFESIONAL Empresa (sector, tamaño, personas más importantes). Posición y nivel de responsabilidad. Trayectoria laboral. Habilidades destacadas. Quién es su jefe. Como es un día normal de trabajo. Qué herramientas necesita. Qué problemas tiene para desempeñar sus labores. Como se mide su éxito.</p> <p>Viajeros con un alto nivel de educación y responsabilidad en sus trabajos.</p> <p>Generalmente tienen exigencias altas en su lugar de trabajo y aprovechan los periodos de vacaciones para dejar de lado todas las responsabilidades.</p> <p>El turista extranjero tiene trabajos similares al común denominador del residente local como por ejemplo vendedores comerciales, policías, doctores, profesores, entre otros y visitan el país por la experiencia del viaje y el contacto con otra cultura.</p> | |
| <p>METAS Y DESAFÍOS Objetivos a medio y largo plazo en el trabajo y otros ámbitos de la vida. ¿Qué obstáculos hay por el camino?</p> <p>Viajes y turismo son muy importantes para los millennials ya que sitúan los viajes como una máxima prioridad. Este grupo viaja más que cualquier otra generación y es probable que esto aumente a medida que incrementen sus ingresos y mejore su situación financiera.</p> <p>Este grupo prefiere invertir su dinero en experiencias como el viaje sobre la adquisición de bienes o posesiones lo que les diferencia de generaciones pasadas.</p> | <p>Desconfianza de sitios web del propietario de un alojamiento; tienen una mayor preferencia por intermediarios debido a su percepción en la facilidad de uso de las distintas plataformas para la reserva y pago de su pernocta. Por esta razón se han incrementado los intermediarios en línea que facilitan la comunicación entre anfitrión y huésped, ya que guían su elección en base a las experiencias de otros usuarios.</p> <p>MAYORES TEMORES ¿Qué le asusta a la buyer persona? ¿Alguno de esos miedos tiene que ver con un problema que pueda resolver nuestro producto o servicio?</p> | <p>COMPORTAMIENTO ¿Cómo es un día normal fuera de su trabajo? ¿Dispone de mucho tiempo libre? ¿Lee medios y blogs? ¿Cuáles y de qué tipo son? ¿Usa redes sociales? ¿Las utiliza para informarse antes de comprar? ¿Cuáles son sus referentes? ¿Acude a conferencias? ¿Le gusta formarse por su cuenta?</p> <p>Hoy en día su comportamiento trasciende del rol de una audiencia pasiva a un participante activo, donde busca tener una experiencia auténtica en contacto con el entorno local, su gente, su cultura y su estilo de vida.</p> <p>Interacción cultural: busca experiencia en su viaje y conocer a la gente local. "Experimentar el destino a través de los ojos del residente local."</p> <p>Uso de redes sociales, internet y televisión para definir destino del viaje; los metabuscadores mas frecuentes son Booking, Google y Despegar. Las redes sociales más utilizadas constituyen Facebook, Instagram y TikTok.</p> <p>Busca diversidad en canales de distribución y comercio electrónico; se conoce a este nuevo segmento de mercado como el turista digital.</p> | <p>Preferencias y frecuencia de compra</p> <p>Existe estacionalidad en la preferencia para visitar Ecuador, siendo los meses de junio, julio y diciembre los que tienen mayor demanda.</p> <p>Por lo general realizan al menos un viaje por año durante las vacaciones. En el caso del turista europeo, las estadísticas muestran que su nivel de viaje es superior pudiendo tener hasta cuatro viajes anuales.</p> <p>Tipología de alojamiento: estos consumidores buscan variedad en los alojamientos y no lo tradicional de un cuarto de hotel, además de contar con servicios adicionales que cumplan con sus necesidades.</p> <p>Precios y tarifas: que estén de acorde al servicio prestado.</p> <p>Información y comunicación: usar la tecnología para facilitar la interacción entre anfitrión y huésped.</p> <p>Quejas o reclamos comunes cuando compra algún producto o servicio.</p> |
| <p>El objetivo o problema principal que este producto/servicio le podría ayudar a cumplir o solucionar.</p> <p>Seguridad, comodidad y confort: el alojamiento turístico denominado GZ Guest House espera poder generar la sensación "como en casa" al brindar espacios diferentes al tradicional cuarto de hotel y contar con servicios adicionales al alojamiento que permitan al huésped tener una buena experiencia en su viaje.</p> <p>Accesibilidad y conectividad: la ubicación del establecimiento es estratégica ya que permite el acceso directo a la vía rápida denominada E35 Panamericana Norte que conecta el país de norte a sur lo que facilita el ingreso del visitante o turista tanto al centro histórico de la ciudad de Cuenca como un acceso rápido hacia los atractivos más cercanos dependiendo de la necesidad del huésped.</p> | <p>Por qué se siente identificado con el propósito de este emprendimiento.</p> <p>Viajeros que valoran la tranquilidad: huéspedes que busquen un alojamiento donde puedan relajarse y descansar sin preocupaciones.</p> <p>Profesionales en viajes de negocios: generalmente estos viajeros valoran la comodidad y la seguridad para poder concentrarse en su trabajo.</p> <p>Aventureros y mochileros: viajeros en busca de aventura que realizan viajes largos a través del país o países y valoran la comodidad y seguridad de un alojamiento cerca de su ruta de viaje.</p> | <p>Qué representa el éxito en su vida.</p> <p>El éxito lo constituye la acumulación de experiencias o vivencias; para este nuevo segmento de mercado se ha vuelto imprescindible adquirir conocimiento a través del viaje y contacto con otras culturas. A diferencia de generaciones pasadas la adquisición de propiedades ya no es tan relevante; para ellos es "aquí y ahora".</p> <p>Viajar y conocer otros destinos.</p> <p>Qué necesita para lograr ese éxito en su vida</p> | |