



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera de Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

**Modelo de Gestión de Procesos para el manejo de
Airbnb en la ciudad de Cuenca**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Tecnólogo Superior en Gestión
Empresarial**

Autores:

Juan Carlos Delgado Ordóñez; Kevin Alexis Vargas Rivera.

Director:

Juan Manuel Maldonado Matute.

Cuenca – Ecuador

**Año
2026**

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo de titulación a mis Padres, quien siempre confiaron en mí, y que gracias a ellos estoy donde estoy el día de hoy, la manera en el que han hecho su trabajo conmigo, puedo ver hoy los frutos de todo su esfuerzo, y para mí esto es una manera de honrarles por todo su amor, su tiempo y su inversión en mi durante años.

Kevin Vargas R.

Dedico esta tesis a mi familia. A mi esposa, por ser mi soporte incondicional y tener la paciencia necesaria en este camino; a mis padres, por los valores y la formación que me han convertido en quien soy; y a mis hijas, quienes son el motor de mi vida y mi inspiración para superar cualquier obstáculo con optimismo.

Juan Carlos Delgado O.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle primero a Dios por haberme motivado a empezar esta aventura y dado la fortaleza para culminar esta etapa de mi vida, agradecerle a cada uno de mis profesores durante estos dos años, que con mucha pasión me han enseñado para poder convertirme en mejor profesional.

Kevin Vargas R.

Agradezco a Dios por haber puesto en mi camino esta oportunidad; a la **Universidad del Azuay**, por garantizar mi formación con docentes de la más alta calidad académica y humana. De manera especial, a mis profesores y a mi director de tesis, por su profesionalismo y paciencia. Finalmente, a mi familia, por su apoyo incondicional y amor sincero.

Juan Carlos Delgado O.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
INDICE DE ILUSTRACIONES	v
INDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. REVISIÓN TEÓRICA.....	2
1.1 Calidad	2
1.1.1 Concepto de calidad	2
1.1.2 Calidad en el sector de servicios y alojamiento turístico	3
1.1.3 Calidad y experiencia del cliente en Airbnb	3
1.1.4 Calidad como eje del modelo de gestión por procesos	4
1.1.5 Indicadores de calidad en la gestión de Airbnb.....	4
1.1.6 Importancia de la calidad en la competitividad de Airbnb en Cuenca.....	4
1.2 Mejora Continua	5
1.2.1 Concepto de Mejora Continua.....	5
1.2.2 Importancia de la mejora continua	6
1.3 Gestión Por Procesos	6
1.3.1 Concepto De Proceso	6
1.3.2 Concepto de Gestión por Procesos.....	7
1.3.3 Tipos de Procesos.....	7
1.3.4 Beneficios de la Gestión por Procesos	8
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	9
2.1 Análisis situacional de la empresa Lunari Home.....	10
2.2 Análisis del Microentorno	12
2.2.1 Análisis FODA de Lunari Home.....	12

2.3 Análisis del Macroentorno.....	16
2.3.1 Factor político.....	16
2.3.2 Factor económico:.....	16
2.3.3 Factor social:.....	17
2.3.4 Factor tecnológico:.....	19
2.3.5 Factor ecológico:.....	20
2.3.6 Factor legal:.....	21
2.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	22
2.4.1 El poder de negociación de clientes.....	23
2.4.2 El poder de negociación de los proveedores.....	23
2.4.3 Amenaza de servicios sustitutos.....	23
2.4.4 Amenaza de nuevos competidores.....	23
2.4.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	24
2.5 Caracterización de procesos.....	25
2.5.1 Mapa de procesos.....	25
2.5.2 Cadena de Valor.....	26
CAPÍTULO 3 GESTIÓN POR PROCESOS.....	28
3.1 Etapa de Planear.....	28
3.1.1 Matriz de priorización.....	28
3.1.2 Análisis de causa raíz.....	30
3.2 Etapa de Planear.....	32
3.3 Etapa de Hacer.....	36
3.4 Etapa de Verificar.....	40
3.5 Etapa de Actuar.....	44
3.6 Indicador de Seguimiento.....	45
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS.....	53

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ANÁLISIS FODA	15
ILUSTRACIÓN 2 TASA ANUAL DE HOMICIDIOS 2019-2023	18
ILUSTRACIÓN 3 CANTONES CON MAYOR NÚMERO DE HOMICIDIOS 2022- 2023.....	19
ILUSTRACIÓN 4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER	24
ILUSTRACIÓN 5 MAPA DE PROCESOS LUNARI HOME	26
ILUSTRACIÓN 6 CADENA DE VALOR.....	27
ILUSTRACIÓN 7 ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ, ALTA DEPENDENCIA DE PLATAFORMAS DIGITALES.....	30
ILUSTRACIÓN 8 ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	31
ILUSTRACIÓN 9 ANÁLISIS CAUSA RAÍZ DE LA SENSIBILIDAD POR LA PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD EN EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO.....	31

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	29
TABLA 2. ETAPA PLANEAR, EFECTO 1	33
TABLA 3. ETAPA PLANEAR, EFECTO 2	34
TABLA 4. ETAPA PLANEAR, EFECTO 3	35
TABLA 5. ETAPA HACER, EFECTO 1	37
TABLA 6. ETAPA HACER, EFECTO 2	38
TABLA 7. ETAPA HACER, EFECTO 3	39
TABLA 8. ETAPA VERIFICAR, EFECTO 1.....	41
TABLA 9. ETAPA VERIFICAR, EFECTO 2.....	42
TABLA 10. ETAPA VERIFICAR, EFECTO 3.....	43
TABLA 11. ETAPA ACTUAR	44
TABLA 12. INDICADORES DE SEGUIMIENTO	45

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. CALIFICACIÓN LUNARI HOME.....	53
ANEXO 2. ÁREA DE COCINA	54
ANEXO 3. AREA DE DORMITORIO.....	54
ANEXO 4. ÁREA DE SALA	55
ANEXO 5. RESEÑAS DE HUÉSPEDES	56

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para optimizar la administración de alojamientos tipo Airbnb en la empresa de Lunari Home, enfocado en mejorar la autonomía digital, reducir el poder de negociación de los clientes y fortalecer la percepción de seguridad del huésped y su entorno. La investigación se fundamentó en la teoría de la gestión por procesos y ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), complementado con herramientas como el diagrama de Ishikawa para el análisis de causas raíz.

Metodológicamente, se empleó un enfoque descriptivo y aplicativo, mediante análisis de la situación actual del negocio y la identificación de problemáticas clave. Como resultado, se diseñaron planes de gestión con acciones específicas orientadas a la implementación de canales directos de reservas, estrategias de fidelización, diferenciación del servicio y mejora en los sistemas de seguridad. Entre los principales hallazgos, se evidenció que la dependencia de plataformas digitales, la alta sensibilidad al precio y la percepción de inseguridad, afectan la competitividad del negocio. En conclusión, la aplicación del modelo propuesto permitió plantear estrategias para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la relación con el cliente y posicionar a Lunari Home como una alternativa más autónoma, segura y competitiva en el mercado de alojamientos.

Palabras clave: Gestión Por Procesos, Rentas Cortas, Ciclo PHVA, Diagrama De Ishikawa, Mejora Continua.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to design a process-based management model to optimize the administration of Airbnb-style accommodations at Lunari Home, with a focus on improving digital autonomy, reducing customer bargaining power, and strengthening guests' perception of safety and their surroundings. The research was based on process management theory and the PDCA (Plan, Do, Check, Act) continuous improvement cycle, supplemented with tools such as the Ishikawa diagram for root cause analysis.

Methodologically, a descriptive and applied approach was used, involving an analysis of the current business situation and the identification of key issues. As a result, management plans were designed with specific actions aimed at implementing direct booking channels, loyalty strategies, service differentiation, and improvements to security systems. Among the main findings, it was evident that dependence on digital platforms, high price sensitivity, and the perception of insecurity affect the business's competitiveness. In conclusion, the application of the proposed model allowed for the development of strategies to improve operational efficiency, strengthen customer relationships, and position Lunari Home as a more autonomous, secure, and competitive alternative in the lodging market.

Keywords: Process Management, Short-Term Revenue, PDCA Cycle, Ishikawa Diagram, Continuous Improvement.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el crecimiento de las plataformas digitales de alojamiento ha transformado significativamente la dinámica del sector turístico a nivel global y local. Modelos como Airbnb han permitido que pequeños y medianos oferentes participen activamente en el mercado, generando nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, este crecimiento también ha traído consigo desafíos importantes, como la alta dependencia de plataformas intermediarias, el incremento en el poder de negociación de los clientes y la creciente preocupación por la seguridad en los servicios de alojamiento.

En este contexto, surge la necesidad de implementar modelos de gestión que permitan a los emprendimientos adaptarse a un entorno altamente competitivo, garantizando eficiencia operativa, diferenciación del servicio y sostenibilidad en el tiempo. El presente trabajo de titulación tiene como propósito diseñar un modelo de gestión por procesos aplicado a la empresa Lunari Home, orientado a optimizar su funcionamiento y fortalecer su posicionamiento en el mercado de alojamientos en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

La investigación se fundamenta en el enfoque de gestión por procesos y en el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), herramientas que permiten estructurar de manera sistemática la identificación de problemas, el diseño de soluciones y la evaluación de resultados. A través del análisis situacional del negocio y la aplicación de herramientas como el diagrama de Ishikawa, se identificaron problemáticas claves relacionadas con la dependencia digital, la sensibilidad del cliente al precio y la percepción de inseguridad.

Como resultado, se proponen planes de gestión que integran estrategias orientadas a la autonomía digital, la fidelización del cliente, la generación de valor agregado y el fortalecimiento de la seguridad en el servicio. Estas acciones buscan no solo mejorar la eficiencia interna, sino también elevar la experiencia del huésped y la competitividad del negocio. De esta manera, el presente trabajo contribuye al desarrollo de un modelo aplicable y replicable en el sector, aportando a la profesionalización de los servicios de alojamiento en el contexto local.

CAPÍTULO 1.

REVISIÓN TEÓRICA

El presente capítulo introduce los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, enmarcada en el análisis de la gestión de procesos dentro de un entorno empresarial caracterizado por la competitividad y el dinamismo. La eficiencia en la administración de las actividades organizacionales se posiciona como un elemento determinante para alcanzar la sostenibilidad, la mejora del desempeño y la generación de valor en el mercado.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la gestión eficiente de los procesos organizacionales se ha convertido en un factor clave para alcanzar la sostenibilidad y la mejora del desempeño. Sectores como el turismo y la economía colaborativa, especialmente plataformas como Airbnb, requieren modelos de gestión flexibles, estandarizados y orientados a la mejora continua, debido a la alta exigencia de los clientes, la variabilidad de la demanda y la necesidad de ofrecer experiencias de calidad.

En este contexto, la gestión por procesos, la mejora continua y la calidad se presentan como enfoques fundamentales para optimizar recursos, reducir errores, estandarizar actividades y generar valor tanto para el cliente como para la organización. El presente capítulo desarrolla la revisión teórica que sustenta el Modelo de Gestión de procesos propuesto para el manejo de Airbnb en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

1.1 Calidad

1.1.1 Concepto de calidad

La calidad constituye un elemento central en los modelos modernos de gestión organizacional y se ha convertido en un factor estratégico para la competitividad, especialmente en el sector servicios. De acuerdo con la norma ISO 9000 (2015), la calidad se define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos. Esta definición enfatiza el cumplimiento sistemático de estándares y expectativas previamente definidas.

Desde un enfoque más orientado al cliente, Juran (1992) define la calidad como una adecuación para el uso, destacando que un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades reales del usuario. En el ámbito del alojamiento turístico, esta concepción resulta particularmente relevante, ya que la percepción del huésped se convierte en el principal indicador de calidad.

Por su parte, Crosby (1979) sostiene que la calidad no implica excelencia, sino conformidad de los requisitos, planteando que los errores representan costos evitables. Este enfoque resulta aplicable a la gestión de Airbnb, donde fallas en procesos como la limpieza, comunicación o check-in generan insatisfacción y evaluaciones negativas.

1.1.2 Calidad en el sector de servicios y alojamiento turístico

La calidad en los servicios presenta características particulares que la diferencian de la calidad de productos tangibles. Según Parasuraman, et al. (1988), los servicios se caracterizan por su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y perecibilidad, lo que dificulta su estandarización y control.

En el sector de alojamiento turístico, la calidad se manifiesta a través de la experiencia integral del huésped, la cual incluye factores como la atención personalizada, la limpieza, la seguridad, la ubicación, la comunicación y la capacidad de respuesta ante inconvenientes. En plataformas digitales como Airbnb, estos factores son evaluados directamente por los usuarios mediante calificaciones y comentarios, influyendo en la reputación del alojamiento y en la decisión de futuros clientes.

1.1.3 Calidad y experiencia del cliente en Airbnb

La calidad del cliente constituye un componente fundamental de la calidad de Airbnb. Pine y Gilmore (1999) señalan que las organizaciones deben diseñar experiencias memorables como fuente de diferenciación competitiva. En este sentido, la calidad no se limita al cumplimiento de estándares operativos, sino que incluye elementos emocionales y relacionales.

En el contexto de Airbnb en la ciudad de Cuenca, la calidad se relaciona con la autenticidad del alojamiento, la hospitalidad del anfitrión y la coherencia entre lo ofertado en la plataforma y el servicio recibido. Una gestión de procesos orientada a la calidad

permite garantizar consistencia en la experiencia del huésped, reduciendo la variabilidad y fortaleciendo la confianza del cliente.

1.1.4 Calidad como eje del modelo de gestión por procesos

En un modelo de gestión por procesos, la calidad se concibe como un resultado del correcto diseño, ejecución y control de los procesos organizacionales. Según Harrington (1991), la calidad no se inspecciona al final del proceso, sino que se construye en cada una de sus etapas.

Aplicando al manejo de Airbnb, este enfoque implica definir estándares claros para procesos como la gestión de reservas, el check-in, el check-out, la limpieza, el mantenimiento y la atención al cliente. La documentación y estandarización de estos procesos permite asegurar niveles homogéneos de calidad, independientemente de quién ejecute las actividades.

1.1.5 Indicadores de calidad en la gestión de Airbnb

La medición de calidad es fundamental para la toma de decisiones y la mejora del desempeño. En el contexto de Airbnb, los indicadores de calidad pueden incluir:

- Calificación promedio del alojamiento.
- Número de reseñas positivas y negativas.
- Tasa de satisfacción del huésped.
- Tasa de reclamos o incidencias.
- Tiempo de respuesta a solicitudes del cliente.

Estos indicadores permiten evaluar objetivamente la calidad del servicio y constituyen una base para la gestión eficiente de los procesos.

1.1.6 Importancia de la calidad en la competitividad de Airbnb en Cuenca

La ciudad de Cuenca, al ser un destino turístico patrimonial, exige altos estándares de calidad en los servicios de alojamiento. La implementación de un modelo de gestión por procesos orientado a la calidad, permite a los anfitriones de Airbnb diferenciarse, fortalecer su reputación digital y contribuir a la imagen positiva del destino.

En este sentido, la calidad se convierte en un eje estratégico del modelo de gestión propuesto, permitiendo alcanzar sostenibilidad operativa, fidelización de clientes y ventaja competitiva en el mercado local.

1.2 Mejora Continua

1.2.1 Concepto de Mejora Continua

La mejora continua es un enfoque de gestión orientada a la optimización constante de los procesos, productos y servicios de una organización, mediante la identificación sistemática de oportunidades de mejora. Según Deming (1989), la mejora continua implica un esfuerzo permanente por mejorar la calidad y la eficiencia, involucrando a todos los niveles de la organización.

Para Imai (1998), la mejora continua, conocida como *Kaizen*, se basa en la idea de que pequeños cambios sostenidos en el tiempo generan grandes resultados, fomentando una cultura organizacional enfocada en la disciplina, el orden y la participación activa del personal.

Según Laoyan (2026), unos de los términos más utilizados en el mundo laboral, es el término japonés *Kaizen*, que viene de dos términos: *Kai* (mejora) y *Zen* (Bueno o bienestar), estas palabras crean el concepto de mejora continua, que no es más que realizar pequeños cambios continuamente, los mismos que al cabo de algún tiempo, se verán reflejados en grandes cambios y mejoras, pero hablamos de mejoras en todos los aspectos, desde las actividades cotidianas hasta cambios o mejoras estratégicas estructurales en la empresa.

La mejora continua, según Jain (2023), es un esfuerzo permanente y organizado, en el cual, se implementan mejoras en procesos, productos o servicios, y esto se lo hace mediante pequeños avances o mejoras realizadas en el día a día, que a lo largo del tiempo, generan cambios importantes en las empresas, en este proceso, deben estar involucrados todos los integrantes de una compañía y deben darse en cada instancia del proceso productivo, dichos cambios deben ser evaluados, para que la dirección realice ajustes y se sigan planteando estrategias futuras de mejora.

1.2.2 Importancia de la mejora continua

La aplicación de la mejora continua, según Jurán, (1998), permite a las organizaciones:

- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Reducir costos operativos y desperdicios.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Incrementar la competitividad y adaptabilidad al cambio.

En el contexto de Airbnb, la mejora continua resulta clave para optimizar procesos como la gestión de reservas, limpieza, atención al cliente, mantenimiento y evaluación de la experiencia del huésped.

1.3 Gestión Por Procesos

1.3.1 Concepto De Proceso

Un proceso se define como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas, generando valor para un cliente interno o externo (ISO 9000, 2015). Los procesos son el eje central de la operación de cualquier organización.

En el caso de Airbnb, los procesos abarcan desde la publicación del alojamiento hasta la postventa y evaluación.

Un proceso, según Mallar (2010), son el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan ciertos materiales o insumos llamados también inputs, que pueden ser de distinta índole, como materia prima, tiempo, conocimiento o habilidades, que luego de ser procesados o trabajados, dan como resultado, la creación de un producto final que puede ser un bien o servicio, el cual posee ya un valor agregado, este producto resultante, se lo denomina output.

Según Westreicher (2025) un proceso, es una serie de procedimientos sucesivos y ordenados, que nos llevan a la consecución de un fin o un producto final, se asemeja a una receta, la que tiene un orden específico, el cual se debe seguir, para llegar al resultado o producto final.

1.3.2 Concepto de Gestión por Procesos

La gestión por procesos es un enfoque administrativo que busca identificar, analizar, documentar y mejorar los procesos clave de una organización, alineándolos a los objetivos estratégicos. Según Harrington (1991), este enfoque permite eliminar actividades que no agregan valor y optimizar el flujo de trabajo.

La gestión por procesos, para Mallar (2010), es una herramienta fundamental para encaminar a una empresa a la consecución de los objetivos propuestos, el análisis que se realiza a los procesos de la organización, permite moldear su forma de trabajo, orientándola a la mejora continua de los procesos dentro de la organización, mejorándolos y adaptándolos a los continuos cambios del entorno productivo, permitiéndole a la compañía alcanzar los objetivos propuestos y promoviendo un compromiso del personal hacia el sentido de pertenencia al cumplir las metas propuestas.

Dentro de la gestión por procesos, un punto importante a tomar en cuenta es el proceso para la gestión del talento humano, según Albán y Manzano (2020), en algunas PYMES, se evidencian deficiencias en el manejo del recurso humano, ya que la falta de estatutos para el reclutamiento, inducción y capacitación del personal, puede traer como consecuencia, una descoordinación en el orden de actividades que se realizan en el día a día de la empresa, trayendo como consecuencia, fallas en la calidad y malestar de los huéspedes.

Este modelo se enfoca en el cliente, la eficiencia operativa y la mejora continua, rompiendo la visión tradicional funcional de las organizaciones.

1.3.3 Tipos de Procesos

De acuerdo con la literatura especializada, según Trischler (1998), los procesos se clasifican en:

- Procesos estratégicos: Orientados a la planificación y toma de decisiones.
- Procesos operativos o misionales: Relacionados directamente con la prestación del servicio.
- Procesos de apoyo: bridan soporte a los procesos principales.

En el modelo de gestión para Airbnb, los procesos operativos incluyen la gestión de reservas, check-in, limpieza y atención al huésped.

1.3.4 Beneficios de la Gestión por Procesos

Entre los beneficios de un modelo de gestión por procesos, según Pérez y Pérez (2019) genera beneficios operativos, trayendo como consecuencia, aumento de la eficiencia de la empresa, evidenciada al momento de concluir el proceso productivo y, por lo tanto, trae consigo, beneficios económicos, ya que la productividad aumenta con la eficiencia en el proceso.

La implementación de la gestión por procesos permite:

- Mayor control y estandarización.
- Reducción de errores y reprocesos.
- Mejora en la calidad del servicio.
- Toma de decisiones basada en indicadores.

Estos beneficios son especialmente relevantes para anfitriones y gestores de Airbnb que buscan profesionalizar su operación.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo analizar de manera integral el funcionamiento de Lunari Home, su modelo de negocio, los beneficios para los usuarios de la plataforma y su entorno organizacional.

Inicios de la empresa Airbnb

Según Díaz (2020), la plataforma de Airbnb, tiene sus inicios en el año 2007, con dos diseñadores industriales, Brian Chesky y Joe Gebbia, quienes se enfrentaron a un inconveniente económico, ya que no podían pagar el alquiler de su departamento, en esos días, se celebraba una conferencia de diseñadores en la ciudad, razón por la cual, todos los hoteles estaban llenos; aprovechando esta situación, se les ocurrió colocar colchones inflables y ofrecer alojamiento con desayuno, para lo cual crearon una página web llamada “Air bed & Breakfast”.

Al crear esta página web, no solamente la vieron como una forma de atraer huéspedes, sino como un negocio con un gran potencial de crecimiento, que pueda traer muchas ganancias, por lo que toman la decisión de hacerla más profesional y completa, por lo que se asocian con Nathan Blacherkzyc, quien desarrolló la plataforma.

Posteriormente, recibieron mentoría y financiamiento de “Y Combinator”, una de las aceleradoras de start up’s más reconocidas en el mundo, y en el año 2009, cambia el nombre oficialmente a Airbnb, quién reinventa el concepto de alojamiento en el mundo, con un nuevo modelo basado en economía colaborativa, con una plataforma digital de intermediación que conecta a personas que ofrecen espacios de alojamiento con viajeros que buscan alternativas de hospedaje distintas a los establecimientos hoteleros tradicionales operando bajo un modelo de mercado bilateral, facilitando la interacción entre el anfitrión y los huéspedes mediante el uso de tecnología digital

Basada en esta compañía y apoyándose en el uso de su plataforma digital, se crea “Lunari Home”, que cuenta con un cómodo apartamento para renta, en un edificio nuevo con todos los servicios y tecnología. Entre las principales características de este modelo de negocio, está una propuesta de valor clara y sencilla con una experiencia de alojamiento personalizada a un precio conveniente, con un canal sencillo como es la

plataforma web y la aplicación móvil, en el cual se da interacción digital entre los involucrados obteniendo ingresos atractivos con un sistema de calificación de la experiencia.

La plataforma ofrece un modelo basado en 6 simples pasos: Registro del anfitrión y publicación del alojamiento, búsqueda y selección por parte del huésped, reserva y pago, comunicación entre los involucrados, prestación del servicio y finalmente la evaluación y calificación de la experiencia, lo que refuerza la necesidad de una adecuada gestión por procesos.

Según Masson (2025), los anfitriones son una parte fundamental de este negocio, ya que son quienes proporcionan el lugar en el que los huéspedes pueden pasar experiencias muy gratificantes, relajantes y con una máxima comodidad, constituyen una gran ventaja para el negocio de Airbnb.

La plataforma ya cuenta en la actualidad, con el rededor de 4 millones de anfitriones, lo cual constituye un número muy difícilmente igualable. Uno de los fuertes de este modelo de alojamientos, es su diversidad en cuanto a anfitriones de más de 220 nacionalidades, que comprenden desde maestras de escuela hasta el mismo CEO de Airbnb, quien a veces recibe huéspedes en su casa, tenemos que, un 14% de los anfitriones son de los Estados Unidos, y el 86%, del resto del planeta, así como, el 55% de anfitriones son mujeres.

Otro dato interesante es que el 90% de anfitriones, son individuales, proporcionando una clara idea de la cantidad de personas que utilizan el servicio de Airbnb como una fuente extra de ingresos, ofreciendo sus viviendas principales, secundarias (casas de verano) o vacacionales.

2.1 Análisis situacional de la empresa Lunari Home

Dentro del modelo operativo de Lunari Home, los anfitriones constituyen el eje central del servicio de alojamiento, ya que son quienes se encargan directamente de la prestación y organización de la experiencia ofrecida a los huéspedes. Desde la perspectiva de la gestión por procesos, el anfitrión cumple un rol fundamental al actuar como ejecutor de las actividades operativas y, en muchos casos, también como diseñador empírico de los procedimientos que se aplican en la práctica.

Entre sus principales responsabilidades se encuentran la publicación y actualización del anuncio en la plataforma, la definición de precios y políticas de reserva, la gestión de las solicitudes de hospedaje, la coordinación de las actividades de limpieza y mantenimiento del inmueble, la atención y comunicación permanente con el huésped, así como la resolución de posibles incidencias durante la estancia.

En la ciudad de Cuenca, una gran parte de los anfitriones desarrolla esta actividad de manera individual o en entornos familiares, lo cual puede generar limitaciones en cuanto a la estandarización y formalización de los procesos. En este sentido, esta realidad representa una oportunidad para implementar un modelo de gestión por procesos que permita estructurar los procedimientos operativos y establecer indicadores de calidad orientados a mejorar la eficiencia del servicio y la satisfacción del huésped.

Los huéspedes representan el mercado objetivo dentro del modelo de negocio de Lunari Home y constituyen el principal evaluador de la calidad del servicio ofrecido. Su nivel de satisfacción influye directamente en la reputación digital del alojamiento, lo cual impacta de manera significativa en la visibilidad del anuncio y en la demanda futura del servicio. En el microentorno de la plataforma, los huéspedes se caracterizan por presentar una alta sensibilidad frente a las reseñas y calificaciones publicadas por otros usuarios, así como por mantener expectativas orientadas a recibir experiencias diferenciadas y personalizadas durante su estancia.

Se observa un uso intensivo de herramientas tecnológicas que les permiten comparar distintas opciones de alojamiento, evaluar servicios y tomar decisiones basadas en la relación calidad-precio. En el contexto de Cuenca, los huéspedes pueden estar conformados por diversos segmentos, entre los que se incluyen turistas nacionales, visitantes extranjeros, nómadas digitales y personas que se desplazan temporalmente por motivos laborales o académicos.

Cada uno de estos grupos presenta necesidades y expectativas particulares, por lo que resulta fundamental realizar una adecuada caracterización del cliente dentro del modelo de gestión de procesos, con el fin de adaptar el servicio y mejorar la experiencia del huésped. (Anexo 1)

Dentro del análisis situacional de Lunari Home, se desarrollan el análisis del microentorno, el macroentorno y la caracterización de los procesos, con el fin de

establecer una base sólida para la propuesta del modelo de gestión por procesos, aplicado al manejo de esta empresa en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

2.2 Análisis del Microentorno

El microentorno comprende el conjunto de actores y fuerzas cercanas a la operación que influyen de manera directa en el desempeño de la actividad de alojamiento gestionada a través de Airbnb. Según Kotler (2013), A diferencia del macroentorno, cuyos factores son de carácter estructural y general, el microentorno está compuesto por elementos con los que el anfitrión interactúa de forma constante y que inciden directamente en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio.

Otros autores como Hernández (2019), afirman que el microentorno está conformado por aquellos elementos cercanos a la empresa que puedan incidir en su desempeño, algunos de los cuales pueden ser gestionados o influenciados por la propia organización. Debe delimitarse con claridad, ya que permite comprender las dinámicas competitivas y operativas que rodean al negocio.

Dentro de este se incluyen principalmente a los clientes, quienes representan el mercado objetivo y determinan la demanda del servicio, los proveedores, que suministran los recursos necesarios para la operación y los competidores directos, conformados por otros alojamientos que ofrecen servicios similares.

2.2.1 Análisis FODA de Lunari Home

Según el documento de Sánchez (2020), el análisis FODA o DAFO, es una herramienta sumamente útil, para conocer la situación de la compañía, trabajando sobre sus propias fortalezas y debilidades, además sobre las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece, la creó Albert S. Humphrey en los años 60's y aún es una común herramienta de diagnóstico de las empresas, se la puede entender como una matriz de 4 cuadrantes, en los cuales, se colocan cada característica y observación que corresponde a cada una de las 4 categorías.

Otros autores como Kaplan (2004), permite evaluar la situación actual de Lunari Home a partir de la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas). Este análisis se desarrolla considerando la

descripción organizacional, el modelo de negocio, el funcionamiento operativo y los beneficios de la plataforma, constituyéndose en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas y para la formulación del modelo de gestión por procesos.

Este análisis constituye la base estratégica para el desarrollo del modelo de gestión de procesos propuesto en los capítulos siguientes.

Fortalezas:

El departamento Lunari Home, ubicado al sur de la ciudad, posee una ubicación estratégica, cercano al Super Stock y Coral Centro, tiene una ubicación privilegiada, alejado de la contaminación del centro histórico; sin embargo, tiene una estación del tranvía con la que se puede llegar al centro histórico en 10 minutos, su ubicación estratégica permite a los huéspedes acceder con facilidad a supermercados y centros comerciales, lo que incrementa la comodidad durante la estadía.

Al tratarse de un departamento independiente, ofrece mayor privacidad, tranquilidad y sensación de hogar, características muy valoradas por los viajeros que buscan experiencias más personales que las ofrecidas por los hoteles tradicionales. El enfoque en la hospitalidad, la atención a los detalles y el cuidado del espacio permiten generar experiencias positivas que contribuye a la satisfacción del visitante y fomenta la recomendación del alojamiento.

Lunari Home ha logrado posicionarse favorablemente en el mercado de hospedajes de corta estancia en la ciudad, lo cual se evidencia en su reconocimiento como Anfitrión Destacado (Superhost) dentro de la plataforma, y así mismo dentro del 5% de los alojamientos mejor valorados en Airbnb en la ciudad de Cuenca. Estos reconocimientos reflejan la constancia en la calidad del servicio, la satisfacción de los huéspedes y el cumplimiento de altos estándares de hospitalidad en la gestión del alojamiento. Adicionalmente, está la cercanía al sector turístico de Baños en Cuenca, reconocida por sus aguas termales y sus atractivos recreativos, lo que amplía la opción para los visitantes y fortalece el concepto del alojamiento.

Oportunidades:

Entre las principales oportunidades, se encuentra el crecimiento del turismo en Cuenca, considerada uno de los destinos más atractivos del Ecuador por su patrimonio cultural, arquitectura y calidad de vida, este flujo constante de visitantes genera una

demanda creciente de alojamientos temporales alternativos a la hotelería tradicional. En este contexto, el departamento Lunari Home, puede aprovechar el posicionamiento de plataformas digitales como Airbnb para captar huéspedes que buscan espacios cómodos, seguros y con ambiente local.

El incremento del turismo dentro del país, el trabajo remoto, las estadías de mediano plazo, representan oportunidades importantes para diversificar el tipo de huéspedes, donde habrá profesionales, familias, o estudiantes que requieran este tipo de alojamiento en Cuenca.

Debilidades:

Entre las debilidades de Lunari Home, se encuentra la dependencia significativa de plataformas digitales como Airbnb para la captación de clientes, lo que implica, estar sujeto a sus políticas, comisiones y algoritmos de visibilidad, Así mismo, al tratarse de un alojamiento individual y no de una cadena hotelera, la capacidad de promoción, inversión en marketing y posicionamiento puede ser más limitado. También pueden presentarse desafíos relacionados con la gestión directa de alojamiento, como la coordinación de limpieza, mantenimiento, atención a huéspedes, resolución de imprevistos, aspectos que requieran organización y tiempo por parte del anfitrión para garantizar una experiencia satisfactoria.

Amenazas:

En cuanto a las amenazas, el departamento Lunari Home, enfrenta la creciente competencia de otros alojamientos disponibles en el edificio, en la ciudad y en el sector, tanto dentro de plataformas como en el sector hotelero tradicional. El aumento de propiedades destinadas al alquiler temporal puede generar mayor competencia en precios y en estándares de calidad, así mismo, posibles cambios en las regulaciones municipales o normativas relacionadas con el turismo y los alojamientos temporales podrían influir en la operación de este tipo de servicios. Por otra parte, se debe considerar el creciente flujo turístico que experimenta la ciudad durante fines de semana y temporadas altas, lo que ha generado un aumento considerable en la afluencia de visitantes.

Si bien este fenómeno puede representar oportunidades económicas para el sector turístico, también a mediano o largo plazo, puede derivar en un desgaste del destino turístico, caracterizado por la saturación de ciertos espacios urbanos, congestión

vehicular, presión sobre los servicios públicos y una mayor percepción de desorden en algunas zonas de la ciudad. Esta situación en determinados casos puede generar incomodidad entre los residentes locales, quienes podrían percibir el turismo masivo como un factor que altera la dinámica cotidiana de la ciudad. Finalmente, factores externos como fluctuaciones en la actividad turística, crisis económica o cambios en los hábitos de viaje e inseguridad en el país, también puede afectar la demanda de hospedaje en Cuenca

El análisis FODA de Lunari Home, que se puede apreciar en la Figura 1, evidencia que esta cuenta con importantes fortalezas y oportunidades que respaldan su crecimiento y posicionamiento en el mercado turístico de la ciudad de Cuenca. No obstante, las debilidades y amenazas identificadas ponen de manifiesto la necesidad de estructurar un modelo de gestión de procesos que permita estandarizar actividades, asegurar la calidad del servicio y fortalecer la competitividad de la compañía en la ciudad de Cuenca.

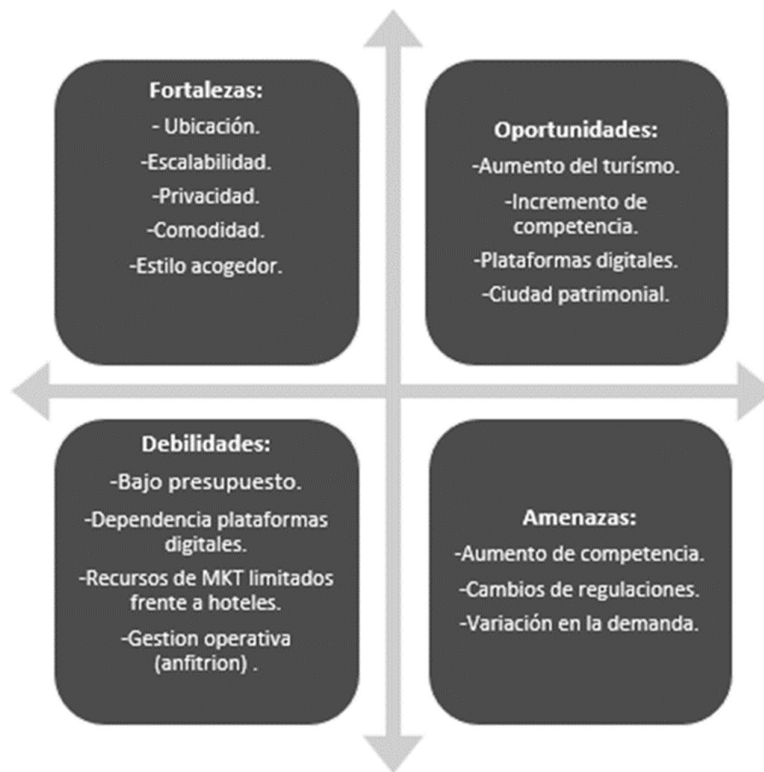


Ilustración 1. Análisis FODA

2.3 Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno de Lunari Home, permite identificar los factores externos que influyen en la implementación de un modelo de gestión de procesos para el manejo de alojamiento bajo modalidad Airbnb en la ciudad de Cuenca. Para este estudio se utiliza el modelo PESTEL, el cual examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales que inciden en el desarrollo del sector turístico y de alojamiento temporal.

2.3.1 Factor político.

El entorno político ecuatoriano influye directamente en el sector turístico y en las actividades económicas relacionadas con el alojamiento temporal. Las políticas públicas orientadas a la promoción del turismo, la regulación del uso de suelo y el control municipal inciden en la operación de los alojamientos gestionados mediante plataformas digitales. En los últimos años, la estabilidad política se ha convertido en un factor relevante para la recuperación de la confianza económica y turística del país.

La elección del presidente Noboa generó expectativas positivas en los mercados y contribuyó a una reducción en la percepción de riesgo económico del país, reflejada en la disminución del riesgo país y en una mayor sensación de estabilidad institucional. Este tipo de señales políticas suelen influir directamente en el turismo, ya que un entorno percibido como más estable transmite mayor confianza a inversionistas, empresas y visitantes internacionales, quienes valoran la seguridad política al momento de decidir viajar o invertir en un destino.

Cuenca ha mantenido históricamente una imagen relativamente positiva en términos de seguridad y calidad de vida, lo que la posiciona como uno de los destinos turísticos más atractivos del país. El marco normativo ecuatoriano contempla instrumentos legales destinados a impulsar el desarrollo del sector turístico, entre los cuales destaca la *Ley de Turismo de Ecuador*. Esta normativa busca fomentar la inversión, promover el desarrollo sostenible del turismo y fortalecer la competitividad de los destinos turísticos del país.

2.3.2 Factor económico:

Durante los últimos años, el turismo en Cuenca ha mostrado un crecimiento significativo, evidenciando principalmente en los periodos de feriados nacionales y festividades locales, los cuales dinamizan la economía de la ciudad. Según el EDEC EP

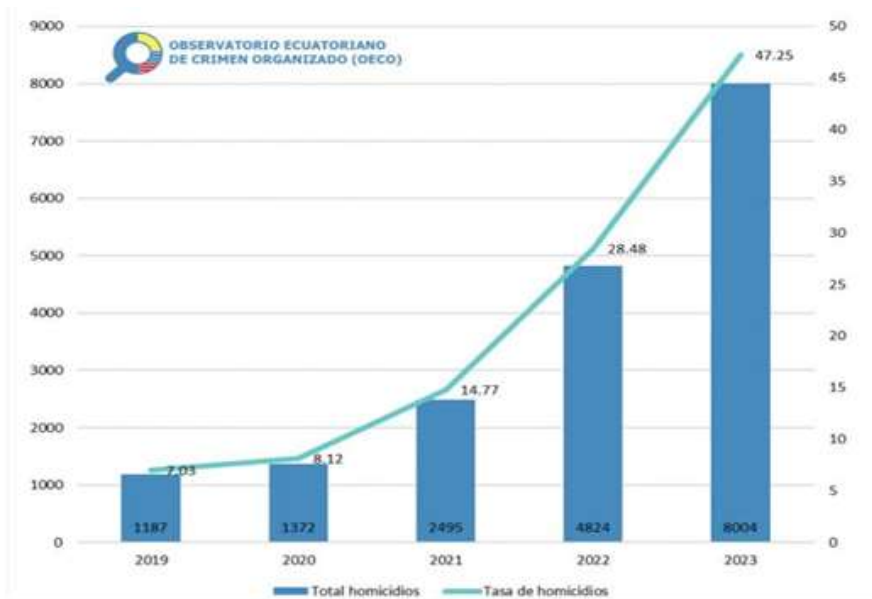
(Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca) (2025) durante el feriado de semana santa de 2025, la ciudad registró ingresos aproximados de 20,3 millones de dólares derivados de actividades turísticas, incluyendo alojamiento, gastronomía, comercio y transporte.

Según el GAD (Gobierno Autónomo descentralizado de Cuenca) (2025), de igual manera el feriado de agosto de 2025 generó un impacto económico cercano a 16,23 millones de dólares, con la llegada de más de 84.000 visitantes y una ocupación hotelera superior al 87%, alcanzando incluso niveles cercanos al 99% durante días de mayor afluencia. El contexto económico del Ecuador incide directamente en la demanda de servicios de alojamiento temporal. Variables como el crecimiento económico, el nivel de empleo, el poder adquisitivo y la estabilidad derivada de la dolarización influyen en el comportamiento tanto de turistas nacionales como extranjeros. Estas cifras reflejan como el turismo se ha convertido en un importante dinamizador económico, generando ingresos significativos para sectores como hotelería, transporte, gastronomía y comercio local.

Cuenca es reconocida como un destino atractivo para turismo cultural, académico y de retiro, lo que genera una demanda constante de alojamiento flexible y de corta estancia. Sin embargo, la situación económica nacional, así como el tipo de cambio frente a otras monedas menos fuertes que el dólar, puede afectar la capacidad de consumo y la frecuencia de viajes internos. Asimismo, el tipo de cambio internacional, el flujo de remesas y la llegada de turistas extranjeros impactan positivamente en el mercado de Airbnb. Un modelo de gestión eficiente permite optimizar costos, mejorar la rentabilidad y enfrentar posibles fluctuaciones económicas.

2.3.3 Factor social:

Entre los factores sociales relevantes, está el problema de gran inseguridad y delincuencia que se vive en el Ecuador actualmente, según el estudio de Suarez et al. (2025), en el país se tiene la tasa más alta de América latina en cuanto a homicidios intencionales por cada 100 mil habitantes como se puede observar en la Figura 2, con un 47,25%, convirtiéndonos en el país más peligroso de América latina



Nota: la figura representa el número total de homicidios y tasa anual por cada 100 mil habitantes 2019- 2023. Tomado del Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado, por OCECO, 2023. PADF.

Ilustración 2. *Tasa anual de homicidios 2019-2023*

Fuente: Observatorio Ecuatoriano del Crimen Organizado (2023)

La ciudad de Cuenca, pese a posicionarse como la tercera urbe más importante del país, no se encuentra dentro de las veinte ciudades con mayor número de muertes registradas a nivel nacional, tal como se evidencia en la Figura 3. Esta situación refleja una condición relativamente favorable en comparación con otros centros urbanos del Ecuador.

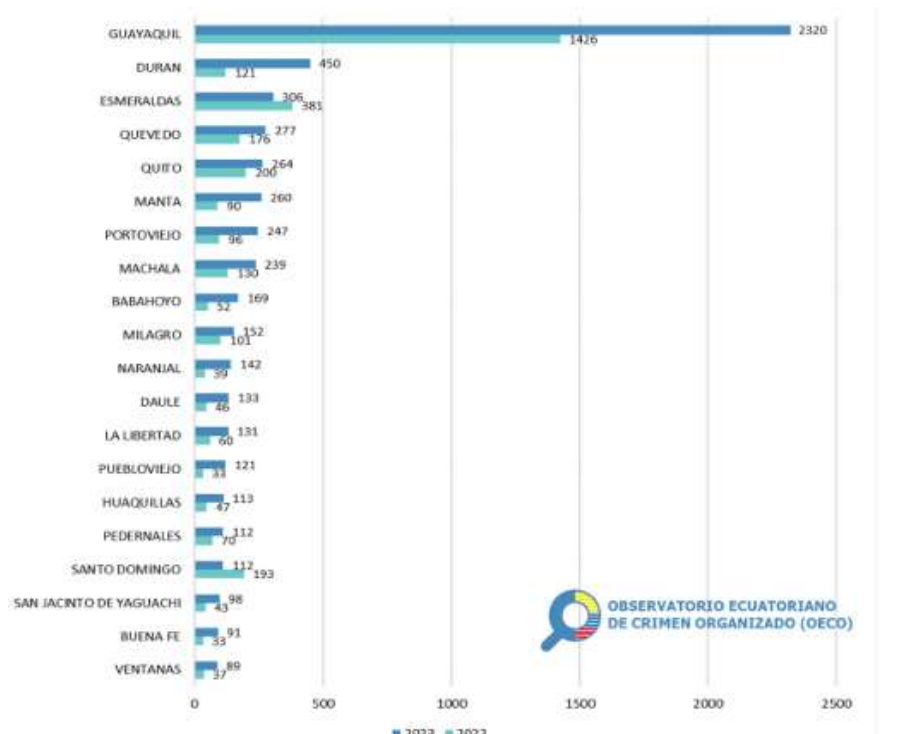


Ilustración 3. Cantones con mayor número de homicidios 2022-2023

Fuente: Observatorio Ecuatoriano del Crimen Organizado (2023)

El hecho de que la ciudad de Cuenca, no esté entre estas ciudades, posiblemente ha influido en que la afluencia de turistas se haya incrementado de una manera considerable en los últimos años, ya que los visitantes ven a la ciudad como una opción para escapar de la violencia que vive el país y disfrutar con tranquilidad y sin miedo.

2.3.4 Factor tecnológico:

El entorno tecnológico de la ciudad de Cuenca constituye un elemento favorable para el desarrollo de este tipo de emprendimientos. La ciudad cuenta con una infraestructura de conectividad adecuada, tanto en términos de acceso a internet como de sistemas de transporte moderno. En este sentido, destaca la implementación del Tranvía de la ciudad, el cual es un sistema de transporte eléctrico que conecta puntos estratégicos de la ciudad y facilita la movilidad de residentes y turistas. El sistema de transporte urbano ha incorporado mecanismos de pagos electrónicos, permitiendo a los usuarios cancelar sus pasajes mediante tarjetas, lo que mejora la eficiencia y moderniza la experiencia de movilidad.

A esto se suma la proyección en buses eléctricos, orientadas a fortalecer la sostenibilidad y modernización del transporte público en la ciudad. En el ámbito de la

conectividad digital, Cuenca ha avanzado en la implementación de zonas de acceso gratuito a internet en parques y espacios públicos, lo que favorece tanto a residentes como a visitantes, especialmente a aquellos que realizan actividades de trabajo remoto o turismo digital. Este tipo de infraestructura tecnológica incrementa el atractivo de la ciudad como destino alineándose con las nuevas tendencias globales de movilidad y trabajo flexible.

En conjunto, la integración de herramientas digitales por parte de Lunari Home, junto con el desarrollo tecnológico de la ciudad, permite ofrecer una experiencia de hospedaje moderna, eficiente y alineada con las demandas actuales del mercado turístico, fortaleciendo así su competitividad dentro del sector. Lunari Home se apoya en herramientas digitales clave para la gestión eficiente del hospedaje y la experiencia del cliente.

En primer lugar, utiliza la plataforma Airbnb, la cual funciona como un sistema integral de gestión de relaciones con clientes (CRM) *Customers Relation Manager*, permitiendo administrar reservas, pagos, comunicación con huéspedes y reputación digital. De acuerdo con Airbnb Newsroom (2021), la plataforma ha experimentado una evolución constante, incorporando más de 100 actualizaciones orientadas a mejorar la experiencia tanto de anfitriones como de usuarios, destacándose la implementación de funciones como fechas flexibles, mayor personalización en la búsqueda de destinos y procesos de reserva más intuitivas.

Lunari Home, complementa su estrategia digital mediante uso de redes sociales como Instagram, Facebook y Whatsapp, que actúan como canales de promoción y comunicación directa con potenciales clientes a nivel local, nacional e internacional.

2.3.5 Factor ecológico:

En cuanto al factor ecológico, según el artículo de la Universidad de Cuenca (2025), la ciudad de Cuenca, vive una transformación “silenciosa” en cuanto a la dinámica urbana del centro histórico, teniendo como consecuencia el aumento de viviendas que se están destinando al alquiler temporal, provocando el alza de los precios de arriendos, lo cual trae como consecuencia, la salida de los habitantes permanentes, hacia las afueras de la ciudad, trayendo consigo una transformación económica, social cultural y sobre todo ambiental, ya que áreas verdes con espesa vegetación que existen en las afueras de la ciudad, se vuelven atractivas para la construcción de nuevas opciones habitacionales para los residentes Cuenca.

El factor ambiental cobra relevancia debido a la creciente conciencia ecológica de los viajeros. Cuenca, reconocida por su riqueza natural y su entorno patrimonial, requiere que las actividades económicas de Lunari Home, se desarrollen bajo principios de sostenibilidad. La incorporación de criterios ecológicos dentro del modelo de gestión puede fortalecer la imagen del alojamiento y generar una ventaja competitiva.

2.3.6 Factor legal:

El marco legal es uno de los factores más determinantes para el manejo de alojamiento bajo modalidad Airbnb. En el Ecuador, la actividad turística se encuentra regulada por la Ley de Turismo y normativas complementarias emitidas por el Ministerio de Turismo y los gobiernos locales.

Según el artículo 5 de la ley de Turismo emitido según acuerdo ministerial No 2023-011, establece al alojamiento como actividad turística, dentro de la misma ley, el artículo 8, establece que: “Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes”; además, especifica textualmente lo siguiente:

La potestad asignada en este artículo es intransferible. - Las entidades del régimen seccional autónomo o dependiente no expedirán normas técnicas, ni de calidad sobre actividades o establecimientos turísticos, no definirán actividades o modalidades turísticas ni establecerán sujetos pasivos o responsables sin que sean establecidos por el Ministerio de Turismo (Registro oficial 309 art 5, 8).

En la ciudad de Cuenca, las disposiciones emitidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal regulan el desarrollo de las actividades turísticas en el cantón Cuenca y establece un marco normativo orientado a organizar, controlar y promover el crecimiento del sector turístico dentro del territorio. Esta normativa tiene implicaciones directas para los prestadores de servicios turísticos, incluidos aquellos que ofrecen alojamiento en inmuebles habitacionales destinados al hospedaje temporal de visitantes.

En este contexto, Lunari Home, al estar ubicado en la ciudad de Cuenca, se encuentra dentro del grupo de establecimientos que deben cumplir con las disposiciones establecidas por la normativa municipal. La ordenanza reconoce la existencia de alojamientos turísticos en viviendas o departamentos, los cuales pueden operar siempre que cumplan con los requisitos legales y administrativos correspondientes.

Entre estos requisitos se encuentran el Registro de Turismo emitido por la autoridad nacional competente, la Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) otorgada por el municipio y el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con el uso de suelo y las condiciones de seguridad del inmueble.

La normativa establece que los prestadores de servicios turísticos deben registrarse dentro del sistema municipal correspondiente, con el objetivo de mantener un control adecuado sobre las actividades turísticas que se desarrollan en el cantón. Esta disposición permite a las autoridades locales supervisar la calidad del servicio, garantizar el cumplimiento de las regulaciones vigentes y promover un desarrollo ordenado del turismo dentro de la ciudad.

Por otra parte, la ordenanza también busca evitar la informalidad en la prestación de servicios turísticos, estableciendo sanciones para aquellos establecimientos que operen sin cumplir con los requisitos legales. En este sentido, el cumplimiento de la normativa representa un elemento fundamental para el funcionamiento adecuado de Lunari Home, ya que permite ofrecer un servicio formal, seguro y alineado con las políticas de desarrollo turístico del cantón.

2.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En un mundo tan competitivo como el actual, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, según Alonso (2025), es una excelente herramienta de ayuda para comprender la posición de las empresas y su competitividad frente al mercado, ya que, permite anticiparse a las tendencias para poder tomar decisiones estratégicas y ayuda a mantener la cuota de dicho mercado.

En los 5 puntos a analizar tenemos: El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de productos entrantes y la rivalidad entre competidores. Al analizar estos puntos, tendremos una clara idea del actual estado de la industria y cuáles son las principales amenazas como se puede ver en la figura 4, lo que ayuda a lograr una estrategia empresarial orientada a la escalabilidad en el mercado manteniendo un servicio de calidad y diferenciado que mantenga a la empresa siempre a la cabeza del segmento.

2.4.1 El poder de negociación de clientes.

Es actualmente es una de las fuerzas más importantes a tomar en cuenta, ya que, hoy en día, los clientes tienen la posibilidad de exigir alta calidad con bajos precios e incluso servicios extras, sumado a la gran competencia en el mercado del alojamiento, le da al cliente la capacidad de elegir priorizando su comodidad, bienestar y ahorro.

2.4.2 El poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de un proveedor incide directamente en los márgenes de la empresa y en la calidad de los insumos utilizados ya que, mientras mejor sea la negociación con el proveedor, los márgenes de ganancia de la empresa serán mayores, y la calidad del servicio, también puede ser más alta, generando valor y por lo tanto ventaja competitiva, es así que, contar con un proveedor que entregue productos de calidad, a un precio atractivo, es importante para el posicionamiento en la industria del alojamiento.

2.4.3 Amenaza de servicios sustitutos.

Entre los servicios sustitutos, se tiene, hoteles y hosterías, este tipo de alojamientos, son una fuerte amenaza, ya que, ofrecen recepción 24/7, limpieza diaria, seguridad e incluso desayuno incluido en el pago del alojamiento, servicios que Lunari Home no posee. A pesar de tener costos más elevados, pueden poner en desventaja a la empresa, ya que este tipo de alojamiento, constituye una fuerte amenaza para el negocio de Lunari Home, y las barreras de entrada son fácilmente sorteables, debido a que, generalmente manejan mayores montos de inversión.

2.4.4 Amenaza de nuevos competidores.

Entre las amenazas de nuevos competidores, están hostales, los novedosos Glampings y nuevos apartamentos que funcionan bajo el mismo modelo de negocio con la plataforma de Airbnb u otra plataforma de gestión de alojamiento similar, estos pueden llegar a reemplazar el servicio de Lunari Home y apropiarse del mercado que ya se captó, por lo que se convierten en una fuerte amenaza si no existen barreras de entrada significativas.

Estos competidores pueden ofrecer un mejor servicio, a un precio más bajo o muy competitivo, con una mejor calidad costo beneficio y ofreciendo algún valor agregado, por lo que, es de vital importancia, que las reseñas de los clientes sean de la mejor calidad

para mantener una calificación de excelencia en la plataforma y brindar la mejor experiencia posible al huésped en cada momento.

2.4.5 Rivalidad entre competidores existentes.

Se entiende como competencia directa, a otros alojamientos que funcionan con la misma plataforma o plataformas digitales similares y están ubicados en la ciudad de Cuenca. La rivalidad entre la competencia directa se refleja en la necesidad de estar continuamente ajustando precios y verificándolos en relación con la competencia, además de la continua necesidad de innovación y de crear nuevas estrategias de Marketing para atraer nuevos clientes.

Para identificar la rivalidad entre la competencia de Lunari Home, es necesario verificar algunos puntos tales como: ¿qué tan difícil es para la competencia bajar precios?, otro punto a tomar en cuenta para identificar puede ser ¿Qué productos de la competencia pueden marcar una ventaja competitiva que los lleve a ubicarse delante de la empresa Lunari Home al momento de escoger alojamiento en Cuenca? Otro punto para tomar en cuenta es la tasa de crecimiento del sector en la ciudad, e inclusive identificar cuáles son los objetivos estratégicos de la competencia.



Ilustración 4. *Las 5 fuerzas de Porter*

2.5 Caracterización de procesos

2.5.1 Mapa de procesos.

EL mapa de procesos según Tronier (2026), es una herramienta con la que se puede planificar el flujo de trabajo y procesos de una empresa y se lo hace de manera gráfica; la finalidad de dicha herramienta, es la de comunicar cómo funciona el proceso, de fácil comprensión, al realizar este mapa de procesos, se pueden encontrar deficiencias y corregirlas para de esta manera, mejorar la eficiencia de la empresa, además, aporta a la mejora continua de procesos. Por lo tanto, es fundamental para la gestión de procesos en la empresa, a continuación, se puede apreciar en la figura 5 el mapa de procesos para la empresa Lunari Home:

En el caso de Lunari Home, el mapa tiene los procesos estratégicos, procesos operacionales y los procesos complementarios, tanto los procesos Estratégicos como los procesos complementarios, son los que llevan a brindar un servicio de calidad total. Los procesos estratégicos son los que, definen el alcance y la rentabilidad, la dirección de la empresa, establecen estrategias de mejora continua, precios del alojamiento de acuerdo con el mercado local, es decir, se encargan de la competitividad de la empresa.

Los procesos complementarios son los que logran que el proceso se desarrolle sin problemas ni malestar de los huéspedes, ya que velan por la limpieza integral del alojamiento y corrección de fallas, daños en equipos, electrodomésticos e instalaciones en general. Tanto los procesos estratégicos como los complementarios, logran que la experiencia de calidad se perciba por el cliente durante todo el proceso operativo de Lunari Home, que va desde que el huésped ve el anuncio, reserva, viaja, lo utiliza, disfruta de la experiencia integral, y termina con la reseña que escribe en la plataforma de Airbnb.

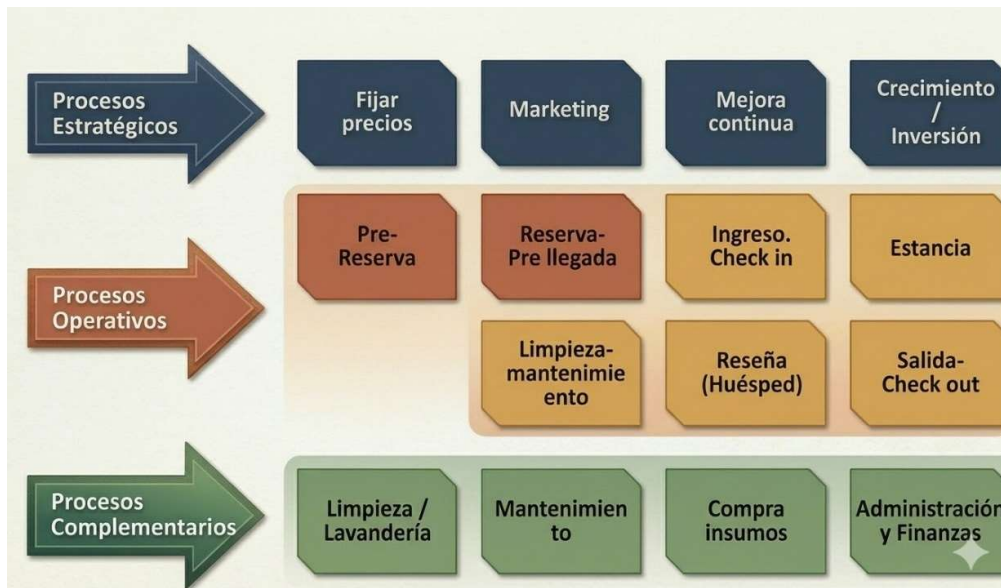


Ilustración 5. Mapa de procesos Lunari Home

2.5.2 Cadena de Valor

La cadena de valor según Quintero y Sánchez (2006), es el instrumento más común para realizar el análisis que permita identificar los elementos más importantes en el proceso de una empresa, es decir, identifica lo más importante para establecer una ventaja competitiva desde una óptica de estratégica empresarial. Las actividades en la cadena de valor se dividen en actividades primarias y actividades de soporte, como se puede observar en la figura 6, la cual nos da una clara interpretación de cada actividad y su importancia dentro de toda la cadena de valor.

Actividades primarias

Son las que van desde la preparación del departamento para el alquiler, posteriormente, el cliente busca el hospedaje hasta que deja la reseña, siendo la primera actividad la logística interna o preparación, en la cual se compran los insumos para el apartamento, se verifica llaves, códigos de acceso e información de cómo llegar mediante mapas en línea e ingreso del huésped al departamento, luego que el huésped ocupó el departamento, tenemos la logística de salida, en donde se verifica el estado de instalaciones, proceso de check out, y el lavado de sabanas toallas, etc.

Como siguiente paso, están las actividades de limpieza y mantenimiento de instalaciones, siendo este punto crítico, ya que, de él depende la experiencia del huésped

que ocupará posteriormente el apartamento, se verifica que todo esté limpio, baños desinfectados, toallas limpias y papel de baño nuevo, wifi funcionando, agua caliente, luces, y en general que todo esté listo para proporcionar una experiencia de calidad al siguiente huésped.

Posteriormente, tenemos la revisión de las fotografías y el anuncio en la plataforma, culminando este proceso con la revisión de los precios dependiendo de la demanda y la época del año, finalmente tenemos el servicio de postventa con la gestión de reseñas, seguimiento para futuras estancias y resolución de problemas

Actividades de soporte

Entre estas actividades destacan, está la infraestructura de la empresa, que comprende permisos de funcionamiento, contabilidad y finanzas y el seguro del apartamento, otra de las actividades, es la gestión del personal de limpieza y mantenimiento, y del anfitrión, en tercer lugar, tenemos toda la gestión de tecnología como actualización de la plataforma, verificación y calibración de cerraduras inteligentes, finalizando con el manejo de reseñas, resolución de problemas, para de esta manera, tener siempre al apartamento listo para la llegada del próximo huésped.



Ilustración 6. Cadena de valor

CAPÍTULO 3

GESTIÓN POR PROCESOS

El presente capítulo se centra en el trabajo de mejora continua como un enfoque estratégico orientado a optimizar el desempeño organizacional y garantizar la calidad en la prestación de servicios. En un entorno competitivo y dinámico, como el sector turístico, la capacidad de adaptación y perfeccionamiento constante del proceso se convierte en un factor clave.

Se analiza el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como una herramienta metodológica que permite estructurar de manera sistemática la mejora de los procesos. Este enfoque facilita la planificación de actividades, la ejecución controlada de las mismas, la evaluación de resultados y la implementación de acciones correctivas, promoviendo así una cultura organizacional basada en la calidad y la eficiencia.

3.1 Etapa de Planear

La etapa de Planear dentro del ciclo PHVA constituye el punto de partida para el diseño del modelo de gestión por procesos en Lunari Home. En esta fase se identifican los problemas principales que afectan la operación del negocio, como la alta dependencia de plataformas digitales y el alto poder de negociación del cliente, a partir del diagnóstico, se establecen objetivos claros orientados a mejorar la autonomía, competitividad y rentabilidad del servicio.

Asimismo, se analizan las causas raíz mediante herramientas como el diagrama de Ishikawa, lo que permite comprender de manera más estructurada los factores que inciden en la problemática. En esta etapa también se definen estrategias y acciones de mejora alineadas a la diferenciación del servicio, fidelización del cliente y optimización de procesos. De esta manera planear permite establecer una base sólida para la toma de decisiones, asegurando que las acciones posteriores responden a necesidades reales del entorno.

3.1.1 Matriz de priorización

Mediante una matriz de priorización, se puede establecer los principales problemas de la empresa, los mismos que deben ser prioridad (Tabla 1), para de esta

forma, trabajar en la solución de dichos problemas, y establecer de esta manera los mecanismos de solución y trabajar en ellos para lograr la mejora en los procesos e implementación en nuevos procesos necesarios para mejorar el servicio y la percepción del cliente.

Se puede observar que en la Tabla 1 se presentan las principales problemáticas identificadas a partir del análisis situacional desarrollado en el capítulo anterior. A cada uno de estas se le asignó una ponderación en función de su nivel de impacto, donde 5 representa el mayor impacto y 1 el menor. Como resultado de esta evaluación, se destacan tres problemáticas principales: el alto poder de negociación de los clientes, la elevada dependencia de plataformas digitales y la sensibilidad frente a la percepción de inseguridad en el servicio de alojamiento y su entorno. Estas variables representan los factores más críticos que inciden en el desempeño y gestión del modelo analizado.

Tabla 1. *Matriz de priorización*

	Problemática	Impacto Económico	Impacto en clientes	Impacto en Imagen	Total
1	Alta dependencia de plataformas digitales	5	4	4	13
2	Limitada estandarización de procesos	4	5	3	12
3	Presión competitiva en el mercado	5	4	4	13
4	Sensibilidad por percepción de inseguridad	4	4	5	13
5	Alto poder de negociación de clientes	5	5	5	15
6	Riesgo de sustitución por mayor valor agregado	5	3	3	11

3.1.2 Análisis de causa raíz

El análisis de causa raíz constituye una herramienta fundamental para la identificación de los factores que originan los problemas detectados dentro de una organización o sistema. En este contexto, el diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa-raíz o “espina de pescado”, permite estructurar de manera visual y ordenada las posibles causas que generan una determinada problemática, facilitando así su comprensión y posterior intervención.

Se desarrolla a partir de las tres problemáticas de mayor impacto identificadas en la matriz de priorización. Estas serán examinadas mediante la aplicación del diagrama de Ishikawa, con el objetivo de descomponer cada problema en sus causas principales y secundarias. De esta manera, se busca obtener una visión más profunda de los factores que inciden en la situación analizada, permitiendo establecer bases sólidas para la formulación de estrategias de mejora continua.

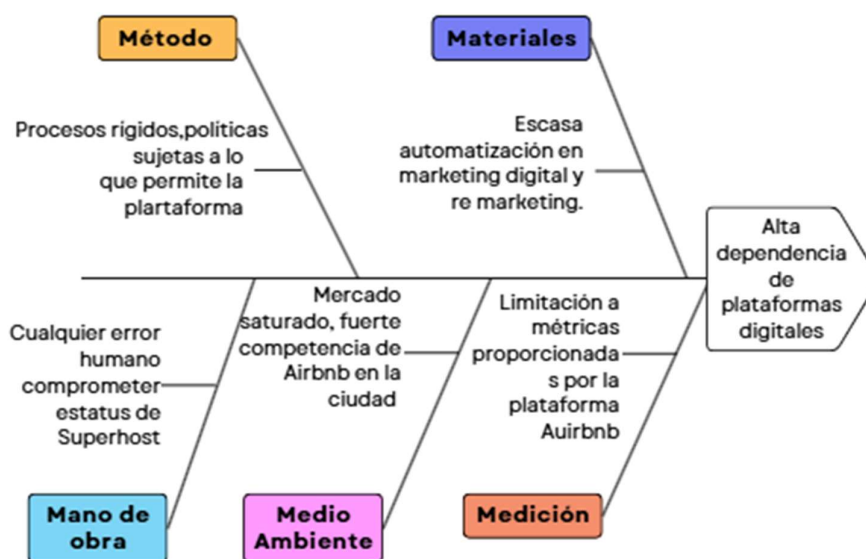


Ilustración 7. Análisis de causa raíz, Alta dependencia de plataformas digitales

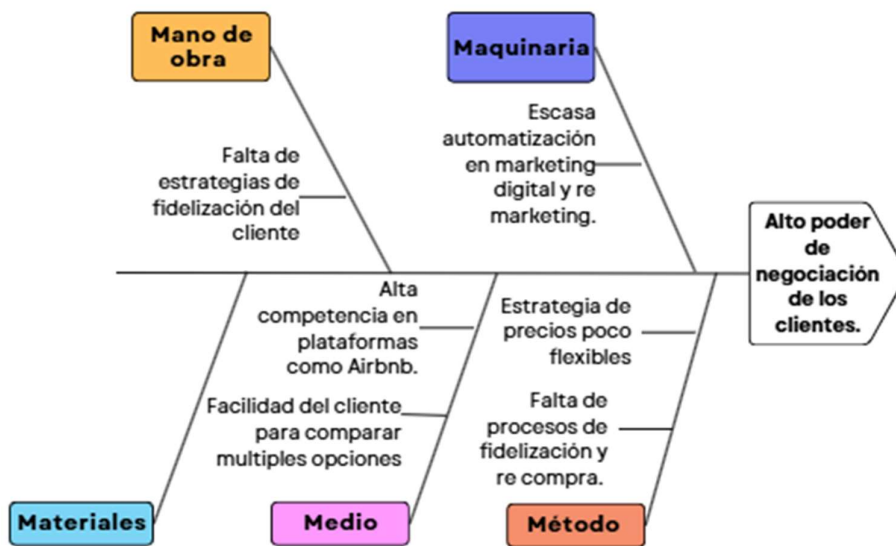


Ilustración 8. *Alto poder de negociación de los clientes*

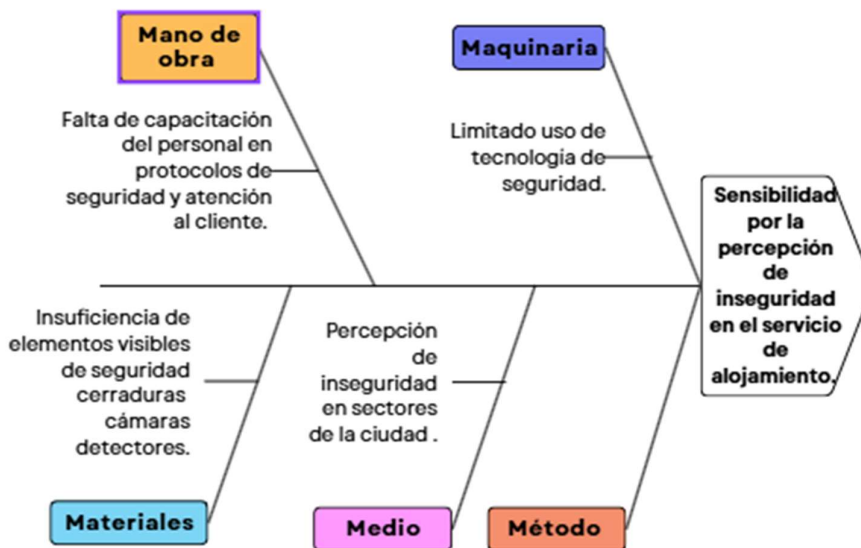


Ilustración 9. *Análisis causa raíz de la sensibilidad por la percepción de seguridad en el servicio de alojamiento*

3.2 Etapa de Planear

En esta etapa, se establecerán los objetivos a alcanzar y los procesos que serán necesarios implementar para lograrlos, alineándose con las políticas de calidad que exige el negocio de la hospitalidad en la región, y buscando superar las expectativas de los huéspedes, para de esta manera, mantener el estatus de “SUPERHOST”, tendiendo siempre a mantener el departamento Lunari Home, con un porcentaje aceptable de ocupación para que el negocio sea rentable y se mantenga en el tiempo.

Tabla 2. Etapa planear, Efecto 1

LUNARI HOME							
Plan de gestión							
Problema identificado		Alta dependencia de plataformas digitales					
Objetivo		Mejorar la autonomía de la empresa en el área digital					
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Implementar sitio web propio para reservas.	1 mes	\$1.200,00	Programador.	Oficina, computador	Administrador	Página web Lunari Home.	Mediante estrategia, se busca lograr 20% reservas directas en 3 meses.
Crear base de datos propia de huéspedes.	3 meses		Administrador.	Oficina, Computador	Administrador	Banco de datos de clientes.	Este banco de clientes ayudará la empresa a captar clientes propios estableciendo una estrategia de captación.
Realizar análisis comparativos con apartamentos de Airbnb de la ciudad.	1mes	\$250,00	Experto en marketing.	Computador	Administrador	Precios de la competencia.	De esta manera, trataremos de tener siempre precios competitivos, conociendo el estándar de precios de la competencia para establecer estrategias de Marketing.
Darle un valor agregado que garantice la preferencia de nuestra plataforma.	1 semana	\$250,00	Experto en procesos de calidad hotelera.	Computador, impresora	Administrador	Manual de operaciones y procedimientos.	Con esto se estandarizarán los procedimientos y se evitará cometer errores que comprometan el estado de Superhost.
Alianzas con restaurantes y bares.	2 semanas	\$500,00	Empresa de Marketing.	Teléfono celular	Administrador	Descuentos en establecimientos aliados.	Establecer una estrategia de marketing de doble vía con bares y restaurantes, ofrecer descuento a nuestros huéspedes en dichos establecimientos mediante banners.

Tabla 3. Etapa planear, efecto 2

LUNARI HOME							
Plan de gestión							
Problema identificado	Alto poder de negociación de los clientes						
Objetivo	Reducir el poder de negociación de los clientes mediante, diferenciación, fidelización y estrategias de valor agregado.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Diseñar propuestas de valor diferenciado.	2 semanas	\$150,00	Administrador	Computador	Administrador	Documento de propuesta de valor.	Permitirá destacar frente a la competencia.
Implementar programa de fidelización.	1 mes	\$300,00	Encargado	Base de datos, sistema digital.	Administrador	Registro de clientes frecuentes.	Reduce dependencia de nuevos clientes.
Automatizar Marketing digital (email, WhatsApp, seguimiento post estadia).	2 meses	\$400,00	Especialistas Marketing	Computador	Administrador	Reporte de Precios.	Permite competir sin perder rentabilidad.
Crear experiencias adicionales. (alianzas, guías).	1mes	\$350,00	Encargado	Teléfono, contactos comerciales	Administrador	Convenios / Paquetes Turísticos.	Genera valor agregado al servicio. Y hacer un marketing de doble vía, en cada restaurante poner banners o publicidad en tv, para que los turistas puedan ver nuestro hospedaje.
Capacitación en servicio al cliente.	2 semanas	\$250,00	Capacitador	Material didáctico	Administrador	Certificado o registro de capacitación.	Mejora percepción del servicio. Capacitación en donde se recepte un mejor trato al cliente.

Tabla 4. Etapa planear, efecto 3

LUNARI HOME							
Plan de gestión							
Problema identificado	Sensibilidad por la percepción de inseguridad en el servicio de alojamiento y su entorno.						
Objetivo	Elaborar una estrategia que minimice riesgos y mejore el sentido de control del huésped.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Capacitación del personal en plan de emergencias.	2 semanas	\$300,00	Experto en seguridad.	Oficina, computador	Administrador	Listado de asistencia a capacitación y evaluación escrita.	Se tendrá un estándar de manejo de estas situaciones complicadas.
Cambios de códigos QR en cerraduras.	1 semana		Administrador.	Celular	Administrador	Elementos de seguridad instalados y activados.	Se logrará total sensación de seguridad y bienestar para el huésped.
Instalación de cámaras de vigilancia y sensores de gas.	3 semanas	\$600	Encargado y personal de limpieza.	Computador, cámaras, detectores de CO2 y humo, celular.	Administrador	Ausencia de puntos ciegos en áreas comunes e ingresos.	Con esto se refuerza la sensación de seguridad del huésped.
Elaboración de un mapa-guía de seguridad.	1 semana	\$50,00	Administrador.	Computador, impresora, cartelera	Administrador	Mapa se lugares seguros y números de emergencia.	En caso de cualquier emergencia o incidente, se tienen claros los lugares seguros cercanos.
Alianza con empresa de transporte.	2 semanas		Administrador.	Teléfono celular, computador, impresora	Administrador	Directorio de transporte seguro que colabora con Lunari Home.	Garantizar un transporte seguro y verificado de los huéspedes de Lunari Home.

3.3 Etapa de Hacer

La etapa de hacer se enfoca en la ejecución de las acciones previamente planificadas, permitiendo llevar a la práctica el modelo de gestión propuesto para Lunari Home. En esta fase se implementa estrategias orientadas a reducir el poder de negociación de los clientes, tales como el diseño de una propuesta de valor diferenciada, la creación de programas de fidelización y la automatización del marketing digital. Así mismo, se aplican herramientas de gestión como el establecido de precios dinámicos y el desarrollo de alianzas estratégicas. Durante esta etapa, se busca garantizar la correcta ejecución de los procesos definidos, asegurando consistencia en la calidad del servicio. La fase de Hacer permite transformar la planificación en resultados tangibles, impactando directamente en la percepción del cliente y en el posicionamiento del negocio.

Tabla 5. Etapa hacer, efecto 1

LUNARI HOME			
Etapa Hacer			
Problema identificado		Alta dependencia de plataformas digitales	
Objetivo		Mejorar la autonomía de la empresa en el área digital	
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Implementar sitio web propio para reservas.	Implementar el sitio web de Lunari Home, con la ayuda de un programador para que se realicen reservas directas y si plataformas intermediarias.	Con la ayuda de un programador, se contrata la creación y diseño de una página web con un motor de reservas propio, en colaboración con plataformas digitales de pago, y calendarios de disponibilidad del departamento.	Con esto, se reduce la dependencia de Airbnb y se capta nuestro propio mercado para obtener reservas directas y consolidar un nombre en el mercado.
Crear base de datos propia de huéspedes	Se recopila y se organiza información importante como nombre, teléfono y correo electrónico de clientes que ya utilizaron el servicio.	Al momento de emitir el código QR para ingresar al apartamento, el huésped deberá ingresar sus datos personales como teléfono y correo, de esta manera, se alimentarán la base de datos con nombres, correos y teléfonos.	De esta manera se fidelizará a los clientes manteniendo siempre comunicación de manera directa desde la página de la empresa.
Realizar análisis comparativos con apartamentos de Airbnb de la ciudad.	Se realiza una estrategia de benchmarking, en donde se compara nuestros precios y reseñas frente a la competencia.	Se verifica y se realiza un análisis de perfiles similares, comparando precios, servicios, valor agregado y reseñas de departamentos de la competencia.	Con esto se toman decisiones estratégicas que ayudan a mantener un alto grado de competitividad en el mercado del alojamiento.
Darle un valor agregado que garantice la preferencia de nuestra plataforma.	Se agregan servicios adicionales exclusivos para los clientes que realizan directamente su reserva.	Se ofrecen servicios adicionales y descuentos especiales para el cliente directo de Lunari Home, agregando experiencias personalizadas que no se obtienen en Airbnb.	Con esta medida, se incentiva a los clientes a preferir la plataforma directa en lugar de la plataforma de Airbnb, ya que obtienen beneficios exclusivos.
Alianzas con restaurantes y bares utilizando el QR de Lunari Home.	Se elabora una estrategia de colaboración de dos vías con bares y restaurantes.	Se programa en la página de la empresa códigos QR que redirigen las promociones, descuentos y recomendaciones de establecimientos aliados a la empresa	De esta manera, se ofrece un valor agregado cuando se genera una experiencia diferente y se obtienen beneficios adicionales al ser cliente de Lunari Home.

Tabla 6. Etapa hacer, efecto 2

LUNARI HOME			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Alto poder de negociación de los clientes		
Objetivo	Reducir el poder de negociación de los clientes mediante, diferenciación, fidelización y estrategias de valor agregado.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Diseñar propuestas de valor diferenciado.	Se define una experiencia única para el huésped (comodidad, detalles, atención personalizada).	Se identifican necesidades del cliente y se incorporan elementos diferenciados como kits de bienvenida, guías locales y atención personalizada.	Para que el cliente no base su atención únicamente en el precio, sino en la experiencia ofrecida.
Implementar programa de fidelización.	Se crea un sistema de beneficios para clientes recurrentes.	Se recopilan datos de huéspedes y se ofrecen descuentos, promociones o beneficios exclusivos en futuras reservas directas.	Para incentivar la recompra y reducir la dependencia de nuevos clientes.
Automatizar Marketing digital (email, WhatsApp, seguimiento post estadia).	Se ajustan los precios según la demanda del mercado.	Se analizan temporadas, ocupaciones y precios de la competencia en plataformas como <i>Price Labs</i> .	Para mantener competitividad sin sacrificar rentabilidad.
Crear experiencias adicionales. (alianzas, guías).	Se establecen convenios con negocios locales.	Se genera acuerdos con restaurantes, cafeterías o tours para ofrecer beneficios al huésped.	Para agregar valor a la experiencia del cliente y diferenciar el servicio.
Capacitación en servicio al cliente.	Se capacita al personal en servicio y experiencia del huésped.	Se realizan talleres enfocados en comunicación, hospitalidad y resolución de problemas.	Para mejorar la percepción del servicio y aumentar la satisfacción del cliente.

Tabla 7. Etapa hacer, efecto 3

LUNARI HOME			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Sensibilidad por la percepción de inseguridad en el servicio de alojamiento y su entorno.		
Objetivo	Elaborar una estrategia que minimice riesgos y mejore el sentido de control del huésped.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitación del personal en plan de emergencias	Realizar capacitaciones con expertos en seguridad y manejo de situaciones extremas.	Se realiza una capacitación en manejo de situaciones de peligro con la colaboración de un experto en seguridad,	Para que el momento de un evento o situación de desastre o seguridad, todos sepan que hacer y se dé respuesta inmediata.
Cambio de códigos QR en cerraduras.	Se actualizan los códigos QR de acceso en puertas del garaje y el departamento.	Mediante la aplicación TT Lock, se actualizan los códigos constantemente previos a la llegada de cada huésped.	Mediante esta acción, se garantizan evitar accesos no autorizados y se mejora la seguridad del edificio.
Instalación de cámaras de vigilancia y sensores de gas.	Se adquiere cámaras y sensores para precautelar la seguridad de los huéspedes sin interferir con su privacidad.	Se contrata la instalación de cámaras estratégicas (externas) y sensores de gas por parte de un proveedor local que cuente con garantía.	Mediante esta acción prevenimos situaciones de riesgo y cualquier incidente en el departamento.
Elaboración de mapa- guía de seguridad.	Se elabora una completa guía de seguridad para información del huésped,	Se configura el envío de la guía de seguridad, luego de la confirmación de la reserva. que incluye barrios de peligro, estaciones de bomberos, clínicas, UPC's y un manual de que hacer en caso de desastres.	Se hace para que el cliente tenga información y sepa que hacer y a quién acudir en situaciones de desastre o inseguridad.
Alianza con empresa de transporte.	Se realiza una alianza con una compañía de taxis de confianza que este legalmente constituida.	Se realiza un acuerdo con una compañía de taxis, que garantice la seguridad de los huéspedes, y facilite su contacto y traslado.	Se le brinda al cliente seguridad en sus traslados y se reduce cualquier riesgo en el entorno externo, precautelando su bienestar incluso fuera del apartamento.

3.4 Etapa de Verificar

La etapa de verificar tiene como propósito evaluar el desempeño de las acciones implementadas en la fase de ejecución, mediante el seguimiento de indicadores y el análisis de resultados. En el caso de Lunari Home, esta etapa se centra en medir aspectos como la satisfacción del cliente, la recurrencia de huéspedes, la efectividad de las estrategias de fidelización y el impacto de la propuesta de valor en la experiencia del usuario. Además, contribuye a validar si las estrategias implementadas están logrando cada uno de los objetivos planteados, verificar es esencial para asegurar la mejora continua y la sostenibilidad de los modelos de gestión en Lunari Home.

Tabla 8. Etapa verificar, efecto 1

LUNARI HOME			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Alta dependencia de plataformas digitales		
Objetivo	Mejorar la autonomía de la empresa en el área digital		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Implementar sitio web propio para reservas.	Se evalúa el correcto funcionamiento de la página y el uso de parte de los clientes de Lunari Home.	Se hace una revisión de estadísticas importantes como número de reservas en la página directa, número de visitas y la tasa de conversión.	Con esto se determina si el sitio web está logrando la reducción de la dependencia de Airbnb.
Crear base de datos propia de huéspedes.	Se verifica el crecimiento continuo de la base de datos de clientes u si constante utilización.	Se mide la cantidad de registros que esta almacenándose en la base de datos propia y la frecuencia del contacto con los clientes de la empresa.	Se lo hace, para validar la gestión de clientes y la comunicación directa para crear presencia de marca en el medio.
Realizar análisis comparativos con apartamentos de Airbnb de la ciudad.	Se verifica la posición de Lunari Home frente a otros alojamientos de la ciudad para evaluar el grado de competitividad de la empresa.	Se comparan precios, porcentaje de ocupación, tipo de servicios, reseñas y calificación en la plataforma de Airbnb frente a la competencia.	Con esta acción, verificamos si la implementación de esta estrategia ayudó a la empresa a mejorar la competitividad en el mercado.
Darle un valor agregado que garantice la preferencia de nuestra plataforma.	Se analiza la percepción del huésped sobre los beneficios que se ofrecen en la plataforma de Lunari Home.	Se analizan los comentarios y la preferencia de los clientes que realizan la reserva en la página de Lunari Home.	Se lo hace, para comprobar si la estrategia de incentivos genera una preferencia por la página web de la empresa.
Alianzas con restaurantes y bares utilizando el QR de Lunari Home.	Verificamos las alianzas con bares y restaurantes y evaluamos si son efectivas y están logrando la preferencia deseada.	Se realiza un análisis de los clientes que utilizan el QR en los establecimientos afiliados y el uso de los beneficios ofrecidos.	Mediante este análisis verificamos si estas alianzas aportan valor al negocio y fortalecen la percepción del huésped de una experiencia de calidad.

Tabla 9. Etapa verificar, efecto 2

LUNARI HOME			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Alto poder de negociación de los clientes		
Objetivo	Reducir el poder de negociación de los clientes mediante, diferenciación, fidelización y estrategias de valor agregado.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Diseñar propuestas de valor diferenciado.	Se revisa si los huéspedes perciben los elementos diferenciadores del servicio.	Se analizan las reseñas de los clientes, identificando menciones a experiencia, atención y valor agregado.	Para validar si la estrategia de diferenciación está siendo percibida y valorada por el cliente.
Implementar programa de fidelización.	Se evalúa el impacto de las campañas y comunicación automatizada.	Se revisan métricas como tasa de apertura, respuesta y conversación de clientes contactados.	Para determinar si las estrategias digitales están fortaleciendo la relación con el cliente.
Automatizar Marketing digital (email, WhatsApp, seguimiento post estadía).	Se analiza el comportamiento de los precios frente a la ocupación.	Se compara la variación de precios con el nivel de reservas (ADR) y ocupación mensual (TIME).	Para verificar si los precios están siendo competitivos sin afectar la rentabilidad.
Crear experiencias adicionales. (alianzas, guías).	Se analiza el uso de beneficios por parte de los huéspedes.	Se verifica cuantos clientes utilizaron convenios o servicios adicionales ofrecidos.	Para validar si las alianzas generan valor agregado en la experiencia del cliente.
Capacitación en servicio al cliente.	Se mide la percepción general del huésped sobre el servicio.	Se analizan calificaciones en plataformas(estrellas) y encuestas post estadía.	Para identificar oportunidades de mejora y mantener altos estándares de calidad.

Tabla 10. *Etapa verificar, efecto 3*

LUNARI HOME			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Sensibilidad por la percepción de inseguridad en el servicio de alojamiento y su entorno.		
Objetivo	Elaborar una estrategia que minimice riesgos y mejore el sentido de control del huésped.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitación del personal en plan de emergencias.	Se evalúa al personal sobre el conocimiento de protocolos de seguridad previamente impartidos.	Se realizan evaluaciones y simulacros de situaciones de peligro en los cuales, se verifica el tiempo de respuesta del personal en este tipo de incidentes.	Las evaluaciones y simulacros se efectúan para verificar que el personal este preparado y sepa que hacer en situaciones de peligro e inseguridad o riesgo.
Cambios de códigos QR en cerraduras.	Se verifica que los accesos digitales estén funcionando correctamente.	Se verificará periódicamente que los códigos de acceso entregados a cada huésped sean únicos, que no existan fallas en el reconocimiento de códigos, ni ingresos indebidos.	De esta manera, se pueden evitar accesos no autorizados para garantizar la seguridad de los huéspedes.
Instalación de cámaras de vigilancia y sensores de gas.	Se verifica el buen funcionamiento de sensores y calidad de imagen de cámaras de vigilancia.	Periódicamente se realizan pruebas de correcta detección de gases, con ayuda de un elemento que genere humo. En el caso de cámaras, se hacen pruebas de calidad de imagen y grabación.	Se realizan estas pruebas para evitar fallas técnicas y detectar riesgos de manera inmediata y corregirlos.
Elaboración de un mapa- guía de seguridad.	Se verifica si el huésped utilizó esta guía y que tan útil fue en su estadía.	Dentro de la encuesta posterior al alojamiento, se le consulta al huésped si utilizó la guía, que tan útil le fue y si mejoró su sensación de tranquilidad.	Se lo hace para confirmar que el huésped perciba una mayor sensación de control, seguridad y preocupación por su bienestar.
Alianza con una empresa de transporte.	Se verifica si los huéspedes están utilizando el transporte y la calidad de servicio que están utilizando.	Se verifica la frecuencia de uso de este transporte y se analizan los comentarios y percepción de los huéspedes sobre el mismo.	Mediante esta estrategia, veremos si el transporte mantiene el estándar de seguridad deseado por la empresa, y si proporciona una atención de calidad.

3.5 Etapa de Actuar

La etapa de Actuar dentro del ciclo PHVA permite implementar acciones correctivas y de mejora continua a partir de los resultados obtenidos en la fase de verificación. En el caso de Lunari Home, esta etapa se enfoca en optimizar las estrategias aplicadas, ajustando procesos, fortaleciendo el valor del servicio y corrigiendo desviaciones detectadas. A través de la retroalimentación constante y el análisis de indicadores, se garantiza la evolución del modelo de gestión, asegurando su adaptabilidad y sostenibilidad en el tiempo. De esta manera, el ciclo PHVA se consolida como una herramienta fundamental para la mejora continua, permitiendo a la empresa mantenerse competitiva, reducir riesgos y mejorar la experiencia del huésped.

Tabla 11. *Etapa actuar*

Problema	¿Qué se hace?	Responsables
Alta dependencia de plataformas digitales	Se implementan y estandarizan las acciones de mejora definidas en la etapa de planificación, ajustadas según los resultados obtenidos en la verificación.	Administrador general
Falta de canal propio de reservar	Se consolida el uso del sitio web propio como principal canal de reservas directas.	Administrador/Desarrollador Web
Falta de control de clientes	Se establece y se mantiene actualizada una base de datos de huéspedes para gestión directa.	Encargada Administrativa

Dependencia de precios en Airbnb	Se aplican estrategias propias de precios dinámicos basados en análisis del mercado.	Administrador y Propietarios
Falta de diferenciación del servicio	Se institucionalizan los beneficios y valor agregado para clientes que reserven directamente.	Administrador / Propietarios

3.6 Indicador de Seguimiento

Para el control y seguimiento de esta etapa, se establecerán indicadores orientados a evaluar variables como tasa de reservas directas y índice de competitividad de precio. Asimismo, se incorporan indicadores de nivel de satisfacción del cliente que nos permitirá medir la percepción del cliente.

Tabla 12. *Indicadores de seguimiento*

INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO
Tasa de reservas directas	$(\text{Reservas directas} / \text{Reservas Totales}) * 100$	Medir la independencia de plataformas
Crecimiento de base de datos	Número de clientes registrados mensuales	Evaluar captación de clientes propios
Tasa de conversión web	$(\text{Reservas Web} / \text{Visitas Web}) * 100$	Medir efectividad del sitio
Nivel de recurrencia de clientes	$(\text{Clientes repetitivos} / \text{Total de clientes}) * 100$	Medir fidelización

Índice de competitividad de precio	Precio promedio propio / Precio promedio de competencia	Evaluar posicionamiento en el mercado.
Uso de beneficios o valor agregado	Número de clientes que usan beneficios / Total Clientes	Medir atractivo del canal propio
Uso de alianzas estratégicas	Número de clientes que usan el código Qr	Evaluar el impacto de alianzas.
Nivel de satisfacción del cliente	Encuestas o calificaciones promedio (1 a 5 estrellas)	Medir percepción del servicio.

CONCLUSIONES

El negocio de alojamiento en la ciudad de Cuenca, Ecuador, ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años. Este fenómeno responde a diversos factores, entre los que destacan la limpieza y el orden urbano, la seguridad que aún se puede sentir al caminar tranquilos por las calles, la amabilidad de sus habitantes y su profundo sentido de pertenencia, así como la riqueza cultural reflejada en su amplia oferta de museos y su destacada arquitectura, tanto en el centro histórico como en las zonas modernas. Estas características contribuyeron a que la ciudad obtuviera el reconocimiento como Patrimonio Cultural de la Humanidad, impulsando significativamente el turismo y, en consecuencia, la demanda de servicios de alojamiento.

Ante este incremento de la demanda turística, durante años los hoteles, hostales y hosterías constituyeron las principales alternativas de hospedaje en la ciudad. No obstante, en la última década ha emergido una tendencia global que ha transformado el sector: el alojamiento a través de plataformas digitales para gestión de rentas cortas. Este modelo se caracteriza por su flexibilidad, informalidad y comodidad, resultando atractivo para los viajeros y generando nuevas oportunidades de negocio para personas naturales que adaptan sus propiedades —departamentos, suites, quintas o habitaciones— para este fin.

Este fenómeno turístico y económico también ha representado importantes beneficios para las plataformas de intermediación, como Airbnb y Booking.com, las cuales perciben comisiones por cada reserva. Estas empresas establecen las condiciones del servicio, facilitan la gestión de reservas y pagos, y proporcionan sistemas de retroalimentación basados en las experiencias de los huéspedes.

Sin embargo, se evidencia la necesidad de que emprendimientos como Lunari Home desarrollen una identidad de marca propia, reconocible en la ciudad de Cuenca. Esto implica gestionar el negocio de manera profesional, mediante procesos definidos, métricas claras y estándares de calidad adaptados, con el objetivo de reducir la dependencia de plataformas digitales que limitan la autonomía y reducen los márgenes de ganancia.

El estudio realizado sobre Lunari Home permitió identificar la importancia de implementar una página web propia, que funcione como canal directo de comercialización y fidelización. Esta plataforma deberá alimentarse continuamente con la base de datos de clientes que ya han experimentado el servicio, quienes, a partir de su satisfacción con la calidad, seguridad, limpieza y atención al detalle, pueden convertirse en promotores del alojamiento.

Asimismo, se definieron los mecanismos necesarios para el desarrollo de dicha página web, junto con estrategias para fortalecer la base de datos mediante acciones de marketing, fidelización y postventa. Adicionalmente, se plantean alianzas estratégicas con establecimientos locales y empresas de transporte, generando beneficios mutuos y potenciando la experiencia del cliente. Estas acciones permitirán posicionar a Lunari Home como una empresa autónoma, aprovechando las buenas prácticas aprendidas de las plataformas digitales, pero incorporando mejoras en aspectos poco atendidos por estas, como la seguridad integral del alojamiento y su entorno.

Finalmente, se concluye que la captación de clientes a través de Airbnb se mantendrá como estrategia complementaria hasta alcanzar indicadores que permitan disminuir su dependencia. El objetivo a largo plazo es consolidar una marca completamente autónoma, con reconocimiento a nivel local, nacional e internacional, y con potencial de expansión mediante un modelo de franquicias. Esto será posible mediante la construcción de una identidad sólida, con misión y visión claramente definidas, procesos estandarizados y una propuesta de valor centrada en brindar un servicio integral de alta calidad, que garantice comodidad, seguridad y satisfacción al cliente, al tiempo que asegura la rentabilidad para los inversionistas que confían en la marca Lunari Home.

RECOMENDACIONES

Una vez definida la estrategia de gestión por procesos, así como el plan de acción y los principales puntos de mejora, se recomienda que la empresa Lunari Home, actúe de manera inmediata y elabore un presupuesto destinado a la contratación de profesionales, la creación de páginas web, la implementación de sistemas de vigilancia tecnológica y el desarrollo de planes de contingencia.

Además, se sugiere establecer acercamientos con directivos de empresas de transporte urbano, bares, restaurantes, almacenes de artesanías y lugares turísticos de la ciudad y de los cantones aledaños, con el fin de iniciar alianzas de colaboración mutua que generen flujo de clientes en ambas direcciones.

Otro aspecto importante a considerar es el control y la definición de tiempos para cada estrategia. En un negocio tan dinámico como el de alojamiento de corta estadía, la pronta implementación, medición y ajuste de las estrategias puede marcar la diferencia entre posicionarse como pioneros en un modelo de gestión eficiente y rentable o convertirse en una empresa más del sector. El propósito de este modelo de gestión es lograr que la empresa Lunari Home, en el corto plazo, se transforme en una organización autónoma, rentable y con una marca y reputación sólidamente consolidadas.

REFERENCIAS




- Albán, J. P., & Manzano, L. (2020). Manual de procesos para la gestión del talento humano de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil. Observatorio de la Economía Latinoamericana. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8504207>
- Bravo, M. A., Cruzatty, J. S., & Hermoza, C. I. (2024). Impacto de la inseguridad en el sector turístico de Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 8638-8662. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13021
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1989). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- Díaz, J. (2020). *Negocios y emprendimiento: La historia de Airbnb, la compañía que revolucionó la industria del turismo a nivel global*.
- Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV EP). (2023). Implementación de pago electrónico en el transporte público urbano. <https://www.emov.gob.ec/>
- Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC EP). (2025). Recuperado de <https://primeraplana.com.ec/cuenca-registro-mas-de-20-millones-de-ingresos-en-el-feriado-de-semana-santa/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca. (2026). El feriado de Carnaval deja más de USD 22 millones en ingresos y un récord de visitantes en Cuenca. <https://www.cuenca.gob.ec/content/el-feriado-de-carnaval-deja-mas-de-usd-22-millones-en-ingresos-y-un-record-de-visitantes-en>
- Harrington, H. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Hernández, B. (2019). *Plan de negocio de un hotel de costa*. Universidad Politécnica de Madrid. https://oa.upm.es/55955/1/TFG_BEATRIZ_HERNANDEZ_GOMEZ.pdf

- Imai, M. (1998). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements*. ISO.
- Jain, N. (2023). ¿Qué es la mejora continua? Definición, modelo, metodología, proceso y ejemplos. <https://ideascale.com/blog/what-is-continuous-improvement/>
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook (5th ed.)*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Laoyan, S. (2026). Método Kaizen: La guía para la mejora continua en las empresas. <https://asana.com/es/resources/continuous-improvement>
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos, un enfoque de gestión eficiente. *Visión del Futuro*, 13. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=s1668-87082010000100004&script=sci_arttext
- Masson, T. (2025). Datos sobre los anfitriones de Airbnb. www.rentalscaleup.com
- Ministerio de Turismo. (2023). Registro oficial 309. Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2025). Balance del turismo durante feriados nacionales en Ecuador. <https://www.teleamazonas.com/actualidad/noticias/ecuador/cifras-turismo-ecuador-ganancias-noviembre-105746/>
- Newsroom. (2017). Airbnb y BID se unen para promover el turismo sostenible en América Latina y el Caribe.
- Newsroom. (2021). Airbnb presenta más de 100 innovaciones y actualizaciones en sus servicios.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

- Pérez, G. J., & Pérez, A. (2019). Bases teóricas y beneficios de la gestión por procesos.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2008). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico. Telos, 8.
- Suárez, B. K., Vargas, M. E., Abril, N. C., Herrera, G. R., & Rosero, M. F. (2025). Efectos del turismo en la economía local y nacional en el Ecuador. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.
- Trischler, W. E. (1998). Understanding and applying value-added assessment. ASQ Quality Press.
- Tronier, R. (2026). Mapa de procesos: cómo crear uno para tu proyecto. Asana.
- Universidad de Cuenca. (2025). Transformaciones silenciosas: El modelo de Airbnb y su impacto en Cuenca, Ecuador.
- Westreicher, G. (2025). Proceso: Qué es, tipos y ejemplos. <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>



ANEXOS

Anexo 1. Calificación Lunari Home



Lunari en el corazón de Cuenca


Alojamiento entero: vivienda rentada en Cuenca, Ecuador
5 huéspedes · 2 habitaciones · 3 camas · 2 baños


**Favorito entre huéspedes**


Según los huéspedes, uno de los alojamientos más populares en Airbnb


5.0
★★★★★

25
Reseñas

**Anfitrión: Kevin**
Superanfitrión · 10 años anfitrionando

**En el 10 % de los alojamientos mejor valorados**
Este alojamiento triunfa en Airbnb, según las valoraciones, reseñas y confiabilidad.

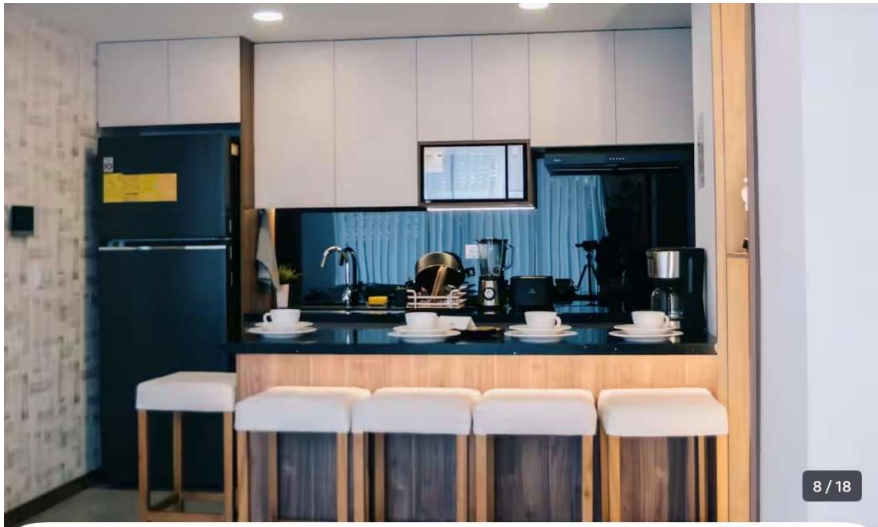
**Llegada autónoma**
Realiza la llegada fácilmente mediante la cerradura con teclado.

**Ubicación fantástica**
A los huéspedes que se quedaron aquí el año pasado les encantó la ubicación.

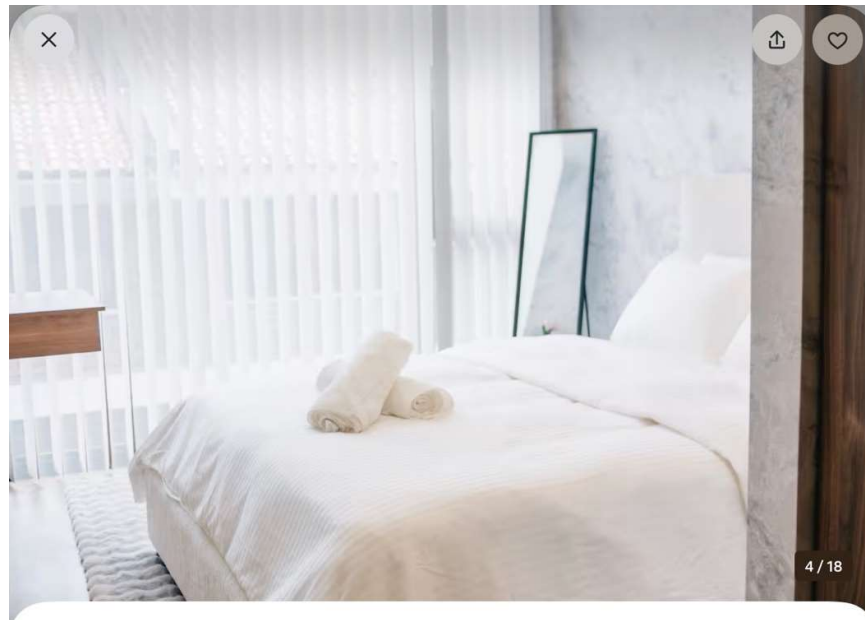
Agrega las fechas para ver los precios
★ 5.0

Comprobar disponibilidad

Anexo 2. Área de cocina



Anexo 3. Area de dormitorio



Lunari en el corazón de Cuenca

Alojamiento entero: vivienda rentada en Cuenca, Ecuador
5 huéspedes · 2 habitaciones · 3 camas · 2 baños


Favorito

Según los huéspedes, uno de

Agrega las fechas para ver los precios
★ 5.0

Comprobar
disponibilidad

Anexo 4. Área de sala



1 / 18

Lunari en el corazón de Cuenca

Alojamiento entero: vivienda rentada en Cuenca, Ecuador
5 huéspedes · 2 habitaciones · 3 camas · 2 baños

Favorito Según los huéspedes, uno de los mejores lugares para alojarse en Cuenca

Agrega las fechas para ver los precios
★ 5.0

[Comprobar disponibilidad](#)

Anexo 5. Reseñas de huéspedes



Las reseñas de los huéspedes mencionan



25 reseñas

Las más relevantes

Ivonne Carolina
Jalpa de Méndez, México

★★★★★ · Hace 1 semana · Con niños

Viajar desde México con varias escalas fue caótico, pero llegar al Airbnb fue como llegar a casa! Cómodo, limpio, con los electrodomésticos necesarios para nuestra estancia como familia. Excelente anfitrión que estuvo pendiente de nosotros e hizo buenas recomendaciones de comida y lugares para conocer. 🇩🇪 🇪🇸 🇨🇺 Cuenca.

Cynthia
2 años en Airbnb

★★★★★ · marzo de 2026 · Estadía de varias noches

El departamento limpio, cómodo, igual como se ve en las fotos y el anfitrión se preocupa que todo esté en perfectas condiciones y cualquier duda siempre está disponible, recomendado.

8:05p. m. Jue 16 abr

67%



Maria
Guayaquil, Ecuador

★★★★★ · enero de 2026 · En grupo

El departamento estuvo muy limpio, con una hermosa vista y un ambiente muy tranquilo. Tal cual como se muestra en las fotos, cómodo y perfecto para una estadía agradable. Sin duda los recomendaría.

Karla
5 años en Airbnb

★★★★★ · enero de 2026

Nuestra estadía en el departamento fue grandiosa, pasamos días preciosos en Cuenca y de ahí regresábamos a un lugar limpio, agradable y que se sentía como en casa. El lugar tiene todas las comodidades para pasar unos días tranquilos sin ruido alrededor. En muy seguro el edificio y tienes que pasar varios filtros para poder entrar lo que me pareció un gran plus. Kevin y su equipo fueron muy amables y nos ayudaron en todo momento. Definitivamente un sitio que vale la pena quedarse.

Christian Rafael
5 meses en Airbnb

★★★★★ · noviembre de 2025 · Con niños

El lugar es simplemente hermoso 🤍. Todo se siente nuevo, hecho con muy buen gusto. Desde que llegamos, tuvimos esa sensación de hogar: cómodo, acogedor y con todo lo necesario para disfrutar. 🏠 Aunque está un poquito alejado del centro, eso lo hace aún mejor, porque el entorno es súper tranquilo y perfecto para descansar. 😊 La pasamos increíble en familia, Kevin y su equipo son súper atentos. 🥰
👉 ¡Lo recomiendo totalmente! 10/10.

**Alejandra**
Manta, Ecuador

★★★★★ · Hace 1 día · Estadia de varias noches

Agradecemos a Kevin por la estadia en su muy bonito y ordenado departamento. Una zona muy tranquila y cerca de todos los lugares turísticos más emblemáticos de Cuenca. Lo recomiendo 100%

**Nohelia Medina**
4 años en Airbnb

★★★★★ · enero de 2026 · En grupo

Nuestra experiencia fue excelente. Kevin siempre estuvo muy predisposto y muy atento, tengo que destacar la amabilidad de él ; lo que hizo realmente nuestra estadia aún más agradable. El lugar es hermoso, elegante y con un ambiente divino. Sin duda es un alojamiento que todos deberían conocer cuando visiten Cuenca. ¡Totalmente recomendado! 🌟

**Juan Pablo**
Quito, Ecuador

★★★★★ · enero de 2026 · Con niños

Excelente departamento, acogedor y cómodo, todos los servicios de primera y la atención y respuestas del host a nuestras necesidades y consultas fue rápida y precisa. Felicitaciones por el lugar

**Jenny**
3 años en Airbnb

★★★★★ · noviembre de 2025 · Estadia de una noche

**Jenny**
3 años en Airbnb

★★★★★ · noviembre de 2025 · Estadia de una noche

Nos encantó nuestra estadia. El espacio es muy acogedor, limpio y con una energía super bonita. Descansamos muy bien y todo estuvo tal como se muestra en las fotos. El anfitrión fue amable y atento. Sin duda volveríamos y lo recomendamos.

**Ricardo**
Guayaquil, Ecuador

★★★★★ · Hace 1 semana · Estadia de varias noches

Recomendado 100%! Todo súper bien, el departamento cómodo, seguro y moderno. La atención de los hosts muy atenta y amable.

**Daysi**
Guayaquil, Ecuador

★★★★★ · febrero de 2026 · Estadia de varias noches

Gracias Kevin por recibirnos en tu casa. Mi familia y yo pasamos muy bien. El departamento hermoso y una excelente comunicación.

**Jorge**
11 años en Airbnb

★★★★★ · Hace 3 semanas · Con niños

Hermoso lugar, muy cómodo limpio, seguro y acogedor; muy recomendado