



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera De Hotelería

“Plan De Marketing Hotelero Para ‘Kuna Hotel’ En Cuenca Ecuador”

**Tesis previa a la
obtención de título de: “Licenciado
en hotelería”**

Autora:

Claudia Estefanía Calle Saltos

Cl.: 0106434632

claudia.calles95@ucuenca.edu.ec

Director:

Mgst. Gustavo Eduardo Íñiguez Márquez

Cl.: 0101994911

Cuenca, Ecuador

Abril de 2021



Resumen

Realizar un plan de marketing es de vital importancia para el buen funcionamiento de una organización, pues, permite establecer estrategias para lograr atender plenamente las necesidades de su público objetivo, lo que redundará en la consecución de los objetivos empresariales.

Para lograr esta meta se plantea el tema “Plan de Marketing Hotelero para Kuna Hotel en Cuenca Ecuador”, investigación que aborda tres facetas. La primera se enfoca en el Marco de Análisis Ambiental, que constituye un examen de la situación actual de la empresa, por medio del análisis del ambiente interno y externo de la organización.

En una segunda etapa, por medio de la recolección de fuentes de datos secundarios de naturaleza cuantitativa, se elabora los perfiles del turista que visita la ciudad de Cuenca. Además, se realiza una investigación de carácter cuantitativo para determinar la satisfacción del cliente.

Con estos resultados, se procede a segmentar el mercado, para determinar el grupo de clientes al que se dirigirá Kuna Hotel.

Por último, se define un posicionamiento adecuado en la mente del consumidor objetivo, utilizando como base este posicionamiento, se procedió a generar una mezcla de marketing congruente a las capacidades y ventajas competitivas de la empresa, planteando estrategias y tácticas a medida para Kuna Hotel.

Palabras clave: Plan de marketing, clientes, satisfacción, posicionamiento, segmentación, mix de marketing, hotel, Kuna Hotel, tradición, estrategias, Cuenca, Ecuador.



Abstract

Making a marketing plan is of vital importance for the proper functioning of an organization, because it allows to establish strategies to fully meet the needs of its target public, which results in the achievement of business objectives.

In order to achieve this goal this theme is proposed "Hotel Marketing Plan for Kuna Hotel in Cuenca Ecuador", research that addresses three facets. The first one focuses on the Environmental Analysis Framework, which is an examination of the current situation of the company, through the analysis of the internal and external environment of the organization.

In a second stage, through the collection of secondary data sources of a quantitative nature, the profiles of the tourist visiting the city of Cuenca are developed. In addition, quantitative research is carried out to determine customer satisfaction. With these results, we proceed to segment the market, to determine the group of customers to which Kuna Hotel will address.

Finally, an appropriate positioning is defined in the mind of the target consumer, using as the basis this positioning, a marketing mix was generated consistent with the capabilities and competitive advantages of the company, posing strategies and tactics tailored for Kuna Hotel.

Keywords: Marketing plan, customers, satisfaction, positioning, segmentation, marketing mix, hotel, Kuna Hotel, tradition, strategies, Cuenca, Ecuador.

Proyecto de titulación: "Plan de Marketing Hotelero para Kuna Hotel en Cuenca Ecuador"

Autores: Claudia Estefanía Calle Saltos

Director: Mg. Gustavo Iñiguez Marquez

Certificado de Precisión FCH-TR-HTL-127

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.

guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 04 de enero de 2021

Elaborado por: GEAV _____

cc. Archivo Recibido por: nombre / apellido / firma / fecha / hora



Contenido

Resumen	- 2 -
Dedicatoria	- 15 -
Agradecimientos	- 16 -
Introducción	- 17 -
 Capítulo 1. Análisis de la situación actual empresarial de Kuna Hotel	- 19 -
1.1. Reseña histórica de la hotelería en Cuenca	- 19 -
1.2. Antecedentes de Kuna Hotel	- 23 -
1.3. Misión, visión y valores de Kuna Hotel.....	- 26 -
1.3.1. Misión:.....	- 26 -
1.3.2. Visión:.....	- 26 -
1.3.3. Valores:.....	- 26 -
1.4. Análisis FODA	- 27 -
1.4.1. Fortalezas	- 27 -
1.4.2. Oportunidades.....	- 30 -
1.4.3. Debilidades	- 31 -
1.4.4. Amenazas	- 32 -
1.5. Análisis de 5 fuerzas de Porter.....	- 33 -
1.5.1. El poder de negociación de los compradores.....	- 33 -
1.5.2. Poder de negociación de proveedores o vendedores	- 36 -
1.5.3. Rivalidad entre competidores	- 37 -
1.5.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	- 40 -
1.5.5. Cantidad de productos sustitutos.....	- 42 -



Capítulo 2. Investigación de la demanda y satisfacción del cliente en la hotelería

en Cuenca: Kuna Hotel..... - 44 -

2.1. Datos relevantes de mercado - 44 -

2.1.1. Mercado de turismo mundial - 44 -

2.1.2. Mercado de turismo en el Ecuador - 48 -

2.1.3. Mercado de turismo en la ciudad de Cuenca - 49 -

2.1.4. Segmentos de mercado - 50 -

2.1.5. Clases de segmentación - 52 -

2.1.6. Investigación de fuentes secundarias del mercado de turismo de la ciudad de Cuenca . - 58 -

2.2. Estudio de Satisfacción del Cliente del Kuna Hotel - 73 -

2.2.1. Determinación de la muestra para valorar la satisfacción del cliente - 73 -

2.3. Análisis de estudio de satisfacción de clientes de Kuna Hotel - 74 -

Capítulo 3. Plan de estrategias y tácticas de mercadeo para Kuna hotel - 91 -

3.1. Segmento de mercado elegido - 92 -

3.2. Posicionamiento - 93 -

3.2.1. Slogan - 94 -

3.2.2. Logotipo..... - 96 -

3.3. Producto..... - 104 -

3.3.1. Recepción - 109 -

3.3.2. Restaurante “Kasa” - 112 -

3.3.3. Habitaciones - 112 -

3.3.4. Actividades - 128 -

3.3.5. Salón múltiple “Kumbre” - 128 -

3.3.6. Hospedaje de mascotas “Maskota” - 128 -



3.3.7. Reservas.....	- 132 -
3.3.8. Servicios adicionales.....	- 133 -
3.3.9. Estrategia de Responsabilidad social como parte de la Imagen Corporativa.....	- 135 -
3.4. Precio	- 138 -
3.4.1. Punto de equilibrio	- 138 -
3.4.2. Precio fijado por la competencia.....	- 146 -
3.4.3. Precio con base en costos de operación	- 148 -
3.5. Plaza.....	- 150 -
3.6. Promoción	- 154 -
3.6.1. Promoción de ventas.....	- 155 -
3.6.2. Publicidad	- 158 -
3.7. Presupuesto de inversión y gastos.....	- 180 -
<i>Conclusiones</i>	<i>- 190 -</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>- 192 -</i>
<i>Anexos</i>	<i>- 194 -</i>
<i>Referencias</i>	<i>- 199 -</i>



Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de Kuna Hotel en el Año 2020	25 -
Figura 2 Mapa de Posicionamiento	39 -
Figura 3 Perfil del Turista Mochilero y Cultural Que Visita Cuenca	60 -
Figura 4 Perfil del Turista Nacional	62 -
Figura 5 Perfil del Turista Que Visita Ecuador	64 -
Figura 6 Perfil del Turista de Vacaciones Que Visita Ecuador	67 -
Figura 7 Perfil del Turista de Negocios Que Visita Ecuador.....	68 -
Figura 8 Perfil del Turista Que Visita Cuenca y Usa Establecimientos Hoteleros.....	71 -
Figura 9 Género de Encuestados	75 -
Figura 10 ¿A Través de Qué Medio Escuchó Sobre Nosotros?	76 -
Figura 11 En General, ¿Cómo Califica a Kuna Hotel?	77 -
Figura 12 ¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Gestión y Amabilidad en Recepción?	78 -
Figura 13 ¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Instalaciones y Ambientación en Su Habitación? ...	79 -
Figura 14 ¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Calidad, Limpieza y Mantenimiento del Hotel?	80 -
Figura 15 ¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Profesionalismo del Personal?	81 -
Figura 16 ¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios En Relación a Alimentación y Servicio De “Kasa Restaurante”? ...	82 -
Figura 17 ¿Alguien De Nuestro Equipo Hizo Que Su Estadía Fuera Memorabile?	83 -
Figura 18 ¿Justifica el Precio Pagado por el Servicio Recibido?	84 -
Figura 19 ¿Recomendaría Nuestro Hotel a Otras Personas?.....	85 -
Figura 20 Lugar de Procedencia	86 -
Figura 21 Procedencia de Clientes Nacionales de Kuna Hotel	88 -
Figura 22 Procedencia de clientes del extranjero de Kuna Hotel	90 -
Figura 23 Percepción de Público Frente a Propuestas de Slogan Para Kuna Hotel	96 -
Figura 24 Logo Actual de Kuna Hotel.....	98 -
Figura 25 Primera Propuesta de Logotipo Para Kuna Hotel	99 -



Figura 26 Segunda Propuesta de Logotipo Para Kuna Hotel	- 100 -
Figura 27 Tercera Propuesta de Logotipo Para Kuna Hotel.....	- 101 -
Figura 28 Lugar De Procedencia de Los Encuestados.....	- 102 -
Figura 29 Percepción Del Cliente Sobre Que Logotipo Les Parecía Mejor Para Kuna Hotel.....	- 103 -
Figura 30 Percepción de Logotipo Para Kuna Hotel	- 104 -
Figura 31 Lobby de Kuna Hotel	- 105 -
Figura 32 Habitación Triple de Kuna Hotel	- 106 -
Figura 33 Fachada de Kuna Hotel.....	- 107 -
Figura 34 Primera Propuesta de Diseño En Una Pared de Área Común	- 108 -
Figura 35 Segunda Propuesta de Diseño En Una Pared de Áreas Comunes	- 109 -
Figura 36 Primera Propuesta Para Una de Las Paredes de Recepción.....	- 111 -
Figura 37 Segunda Propuesta Para Una de Las Paredes de Recepción.....	- 112 -
Figura 38 Habitación Actual de Kuna en Primer Piso	- 115 -
Figura 39 Baño de Habitación Actual de Kuna Hotel	- 115 -
Figura 40 Dos Ambientes Actuales de Una Habitación de Kuna Hotel	- 116 -
Figura 41 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación a una Tipo Suite.....	- 117 -
Figura 42 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación Con Una Cama King Size	- 118 -
Figura 43 Remodelación del Baño de La Habitación Propuesta Tipo Suite según Arquitecto.....	- 119 -
Figura 44 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación Con Una Cama King Size	- 120 -
Figura 45 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación Con Una Cama King Size	- 121 -
Figura 46 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Una Habitación Con Una Cama King Size	- 122 -
Figura 47 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Una Habitación Con Dos Camas.....	- 123 -
Figura 48 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación Con Dos Camas.....	- 124 -
Figura 49 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Una Habitación Con Dos Camas.....	- 125 -
Figura 50 Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Una Habitación Con Dos Camas.....	- 125 -
Figura 51 Propuesta de Arquitecto de Ambiente Con Cama Individual	- 126 -
Figura 52 Propuesta de Arquitecto de Remodelación del Baño.....	- 127 -



Figura 53 Hospedaje de Mascotas de Kuna Hotel.....	- 129 -
Figura 54 Jaulas del Hospedaje de Mascotas de Kuna	- 129 -
Figura 55 Propuesta del Arquitecto de la Remodelación de Hospedaje de Mascotas	- 130 -
Figura 56 Propuesta del Arquitecto de la Remodelación de Hospedaje de Mascotas.....	- 131 -
Figura 57 Propuesta del Arquitecto de la Remodelación de Hospedaje de Mascotas	- 131 -
Figura 58 Propuesta del Arquitecto de la Remodelación de Hospedaje de Mascotas: Vista Panorámica	- 132 -
Figura 59 Servicios Que Ofrece El Spa Con El Que Se Propone Realizar El Convenio	- 133 -
Figura 60 Servicios Que Ofrece El Spa Con El Que Se Propone Realizar El Convenio	- 134 -
Figura 61 Promoción de Paquete Para Fin de Semana Para Ofertar en Meses de Diciembre	- 156 -
Figura 62 Perfil de Inicio de Kuna Hotel en Facebook.....	- 159 -
Figura 63 Publicación Realizada Por el Hotel en Su Página de Facebook	- 159 -
Figura 64 Post Para Redes Sociales Mostrando La Labor Social del Hotel	- 163 -
Figura 65 Post Para Redes Sociales Mostrando los Protocolos de Bioseguridad del Hotel.....	- 164 -
Figura 66 Post Para Redes Sociales Con Fotos Reales de Las Habitaciones	- 165 -
Figura 67 Propuesta de Post Para Redes Sociales Dirigido Para Público Corporativo	- 167 -
Figura 68 Propuesta de Post Para Redes Sociales Dirigido Para Público Turista Cultural	- 168 -
Figura 69 Página Inicio de Sitio Web de Kuna Hotel	- 173 -
Figura 70 Página Inicio de Sitio Web de Kuna Hotel	- 174 -
Figura 71 Propuesta de Página Inicial de Sitio Web de Kuna	- 177 -
Figura 72 Propuesta de Pestaña de “Nosotros” de Sitio de Kuna	- 177 -
Figura 73 Propuesta de “Salón múltiple” de Sitio Web de Kuna.....	- 178 -
Figura 74 Propuesta de “Contacto” de Sitio Web de Kuna	- 178 -



Índice de tablas

Tabla 1	Tabla de Puntaje de Hoteles de La Ciudad de Cuenca	40 -
Tabla 2	Origen de Clientes de Kuna Hotel	57 -
Tabla 3	Género de Encuestados	74 -
Tabla 4	¿A Través de qué Medio Escuchó Sobre Nosotros?	75 -
Tabla 5	En General, ¿Cómo Califica a Kuna Hotel?	76 -
Tabla 6	¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Gestión y Amabilidad en Recepción?	77 -
Tabla 7	¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Instalaciones y Ambientación en Su Habitación?	78 -
Tabla 8	¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Calidad, Limpieza y Mantenimiento del Hotel?	79 -
Tabla 9	¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Profesionalismo del Personal?	80 -
Tabla 10	¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios En Relación a Alimentación y Servicio De “Kasa Restaurante”?	81 -
Tabla 11	¿Alguien De Nuestro Equipo Hizo Que Su Estadía Fuera Memorable?	82 -
Tabla 12	¿Justifica el Precio Pagado por el Servicio Recibido?.....	84 -
Tabla 13	¿Recomendaría Nuestro Hotel a Otras Personas?.....	85 -
Tabla 14	Lugar de Procedencia.....	86 -
Tabla 15	Cronograma de Actividades de Implementación de Recomendaciones	137 -
Tabla 16	Costos Fijos y Variables Mensuales de Kuna Hotel.....	140 -
Tabla 17	Promedio Ponderado de Precio de Venta Por Habitación de Kuna Hotel	144 -
Tabla 18	Promedio de Habitaciones Vendidas Por Mes Durante el Año 2019 en Kuna Hotel	146 -
Tabla 19	Competencia Directa de Kuna Hotel	148 -
Tabla 20	Porcentaje de Rentabilidad de Kuna Hotel en el Año 2019	149 -
Tabla 21	Precio de Venta Mínimo de Una Habitación de Kuna Hotel	150 -
Tabla 22	Porcentaje de Ventas en Año 2019	153 -
Tabla 23	Análisis de Página de Facebook de Kuna Hotel	161 -
Tabla 24	Análisis de Página de Instagram de Kuna Hotel	171 -
Tabla 25	Análisis de La Página Web de Kuna Hotel	175 -



Tabla 26 Presupuesto de Operación de Kuna Hotel Proyectado a 5 Años	- 181 -
Tabla 27 Detalle de Inversiones Propuestas y Costos	- 184 -
Tabla 28 Tabla de Amortización de Préstamos Método Alemán	- 185 -
Tabla 29 Evaluación Financiera del Hotel Para Cinco Años a Partir de Las Utilidades de Operación	- 187 -
Tabla 30 Aplicación de VAN y TIR.....	- 189 -



Índice de anexos

Anexo 1	- 194 -
Anexo 2	- 195 -
Anexo 3	- 196 -
Anexo 4	- 197 -



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Claudia Estefanía Calle Saltos en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Plan de marketing hotelero para 'Kuna Hotel' en Cuenca Ecuador", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 19 de abril de 2021

Claudia Estefanía Calle Saltos

C.I: 010643463-2



Cláusula de Propiedad Intelectual

Claudia Estefanía Calle Saltos, autor/a del trabajo de titulación "Plan de marketing hotelero para 'Kuna Hotel' en Cuenca Ecuador", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 19 de abril de 2021

Claudia Estefanía Calle Saltos

C.I.: 010643463-2



Dedicatoria

Mi trabajo de titulación se lo dedico principalmente a nuestro amoroso creador y fuente de toda sabiduría, Jehová Dios, porque él nos da la vida, las fuerzas, la capacidad de pensar y aprender y su cariño para seguir adelante. Él me ha bendecido de tantas maneras en mi vida y esta es una de ellas.

De manera muy especial mi trabajo va dirigido a mis padres, mi papi Claudio y mi mami Sandra porque sin el apoyo de ellos, mis estudios no los podría haber realizado, ni nada de lo que soy ahora. También se lo dedico al amor de mi vida, mi esposo, Pablo, porque me ha enseñado la cualidad de la perseverancia y con su ayuda y consejos pude realizar este trabajo.

A mi núcleo familiar, mi hermano David, mis suegros, mi familia entera.

Claudia Estefanía Calle



Agradecimientos

Agradezco principalmente a nuestro Creador, nuestro Dios Padre, puesto que él nos da la vida y las fuerzas para seguir adelante. Gracias a su bondad inmerecida podemos tener una amistad con él y disfrutar de nuestra vida día a día.

Agradezco el apoyo de mis padres, de manera especial a mi mejor amiga, mi mami Sandra, por sus consejos y apoyo incondicional ante toda decisión que tomé. A mi amor eterno, Pablo por darme su apoyo y en mis últimos años de estudios universitarios

También agradezco profundamente a la administración de Kuna Hotel quienes supieron brindarme la información necesaria para realizar este trabajo.

Un agradecimiento muy especial a mi tutor por Mgst. Gustavo Íñiguez, por compartirme sus conocimientos, orientación, tiempo y paciencia para ayudarme a cumplir con esta meta.

Claudia Estefanía Calle



Introducción

En un mundo moderno y cambiante, las necesidades de los consumidores también evolucionan. El sector del turismo no es la excepción, los viajeros requieren nuevos servicios que se ajusten a sus necesidades. Para lo cual, las empresas hoteleras requieren un plan de marketing que les permita conocer las necesidades de sus clientes potenciales y así mejorar los servicios que ofrecen; le permite a una organización tener una visión clara de las decisiones que tomará a fin de vender de mejor manera sus productos y servicios, motivando a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con el fin de satisfacer al consumidor final.

Kuna hotel también necesita satisfacer a sus clientes actuales, fidelizarlos y atraer nuevos clientes aplicando estrategias innovadoras. Pero, esta labor se dificulta al no poseer un documento técnico que señale claramente los objetivos que debe perseguir la empresa y que herramientas, tácticas y estratégicas debe implementar para lograrlo.

Pues esta investigación proporciona la guía adecuada para la consecución de objetivos empresariales, para esto, en su primer capítulo se tratan los antecedentes de Kuna Hotel y se realiza un análisis situacional, analiza el comportamiento del mercado ya que esto le permitirá conocer qué los rodea y aprovechar sus puntos fuertes. En el segundo capítulo se realiza la investigación de los diversos perfiles de los turistas que visita la ciudad de Cuenca, para poder dirigir los esfuerzos a los segmentos más relevantes, accesibles y rentables, además de realizar un estudio de satisfacción de los clientes actuales. En el tercer capítulo se expone el posicionamiento sugerido del producto en la mente del consumidor, así como, se plantea un mix de marketing a medida para el hotel. Finalmente, se desarrolla un presupuesto de inversión y gastos que le permitirá al hotel conocer el costo de aplicar las sugerencias planteadas en esta investigación.



La hipótesis del plan de marketing hotelero sintetiza el mercado en el que desenvuelve el hotel y proyecta un camino a futuro. Se desea que este plan le aporte ideas al hotel para mejorar sus ventas actuales y a futuro y cree valor añadido a sus servicios. Para ello se sugiere estrategias de ventas, mejoras en el posicionamiento de la mente de los consumidores, en los productos y servicios que ofrece, analiza el precio de venta ofertado por el hotel, los canales de distribución y la manera en la que se da a conocer. La parte conceptual se basa en fuentes bibliográficas de los autores de varios libros de marketing como Kotler, Armstrong y Michael Porter y valiosos datos presentados por el Ministerio de Turismo del Ecuador y la Organización Mundial de Turismo.

Probablemente continúe la pandemia para el año 2021, lo que podría equivaler a que el hotel tenga dificultades económicas, sin embargo, si realiza las mejoras propuestas mantendrá a sus actuales clientes y conseguirá nuevos. Este plan de marketing pretende mostrar ideas para mejorar las ventas actualmente y se proyecta para años futuros. Además, con el presente trabajo de investigación se planea que Kuna Hotel sea reconocido como uno de los mejores hoteles tradicionales de Cuenca y por sus servicios de calidad por turistas naciones y extranjeros.



Capítulo 1. Análisis de la situación actual empresarial de Kuna Hotel

1.1. Reseña histórica de la hotelería en Cuenca

Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca es la capital de la provincia del Azuay y se encuentra a 2538 metros de altura. La ciudad está rodeada por sistemas montañosos y tiene una población aproximada de 5800 habitantes. Su riqueza arquitectónica y cultural hizo que la UNESCO declarara a esta ciudad colonial “Patrimonio Cultural de la Humanidad” el 1 de diciembre de 1999. Según lo que menciona Quizphe (2017), el sábado 15 de septiembre de 2018, Cuenca recibió por segundo año consecutivo el premio World Travel Awards en la categoría “Mejor Destino Vacaciones Cortas Sudamérica” (párr.1). Adicionalmente, la ciudad ha recibido varios reconocimientos, como menciona la Revista Cuenca Ilustre, nuestras raíces (2014), N°21 de Destinos Seleccionados para viajeros en América Latina, según Trip Advisor 2012, las 10 ciudades más importantes para conocer en el mundo, según Lonely Planet, 2010, N°1 de los mejores lugares en el extranjero para jubilados estadounidenses según CNN Money, Estados Unidos, 2012, N°1 para visitar y estadía en Latinoamérica según Stern Magazine 2008, entre otros.

La hotelería en el Ecuador data de mucho tiempo atrás y “se inicia a principios de los años 1500 con el desarrollo de las primeras ciudades del país que eran Quito y Guayaquil” (Quezada Ledesma, 2012, p. 24). Así pues, al ser estas dos ciudades muy comerciales, las personas que allí hacían sus negocios se veían en la necesidad de quedarse a dormir en algún lugar y con ello nace la necesidad de alojarse. Como indican varios autores acerca de la hotelería del Ecuador:

Para inicios de 1900 en Ecuador sólo existían 3 hoteles en la ciudad de Guayaquil (Gran Victoria Hotel de Julio L. Baquero, Gran Hotel París, y el Gran Salón 9 de octubre de



Suárez y Cía., todos de 1909) y 4 en Quito (Grand Hotel Continental de Pérez y Proaño 1908, Hotel Royal 1909, Hotel Metropolitano de Isaac J. Aboab 1921, Savoy Inn 1930), los mismos que remplazaron a las denominadas “Casa de Huéspedes”. (Caiza & Molina, 2012, p.18)

Así pues, los primeros alojamientos a donde llegaban personas ilustres eran casas de familiares y amigos. Estos establecimientos de alojamiento se promocionaban ofreciendo cuartos especiales para agentes viajeros y habitaciones elegantes ideales para familias. Sin embargo, “el turismo toma fuerza a partir del año 1930 en el gobierno de Isidro Ayora, quien creó un reglamento que facilitaba el ingreso de viajeros al país” (Caiza & Molina, 2012, p.18).

El primer registro de alojamiento que se da en la ciudad de Cuenca es *La Casa de las Posadas* ubicado en el barrio San Sebastián, en las calles Gran Colombia, 17-42 y Miguel Heredia. En un artículo del diario el Comercio se manifestó que “con el paso de los años en 1860, Agustín Bernal y Eudoxia Picón compraron el inmueble y lo acondicionaron como hospedaje para personas de otras provincias del país y de Perú” (El Comercio, 2014, párr. 6). Aunque la casa de las Posadas no llegó a ser un hotel con esa denominación, si llegó a ser el primer lugar adaptado con fines de hospedaje. Este edificio de estilo colonial data del año 1780 y se le da el nombre Casa de las Posadas pues ofrecía servicio de alojamiento a comerciantes viajeros que llegaban a Cuenca y salían al Cajas para después dirigirse a la costa. La autora Quezada (2012) describe las características de este inmueble:

La cantidad de habitaciones del inmueble demostró que en el lugar los visitantes o comerciantes, que llegaban especialmente de la costa ecuatoriana, se albergaban allí.

Además, en el patio delantero se encontraron cobertizos para acémilas, que era el único transporte que se usaba para llegar desde otras provincias y sectores rurales. (p. 30)



Hoy en día, la Casa de las Posadas funciona como espacio cultural, siendo el área de la primera planta una biblioteca y diferentes salas de exposiciones.

Con el tiempo y el avance del comercio, la hotelería va tomando forma en la ciudad. Pocos eran los establecimientos en Cuenca que se dedicaban a la actividad de brindar hospedaje. Al principio del siglo XX, el turismo era muy reducido debido a la escasa llegada de personas a la ciudad; sin embargo, como menciona la autora Quezada (2012), Miguel Deidán extranjero oriundo libanés fue el propietario del primer hotel en Cuenca llamado *Royal* y creado en 1920 en una casa de tres pisos junto a la gobernación. Sin embargo, este hotel no ofreció mucho tiempo sus servicios debido a que “hubo un altercado entre civiles y militares provocando la recesión de la época, y la destrucción del hotel en su totalidad, con motivo a esto el hotel cerró sus puertas al público” (Quezada Ledesma, 2012, p. 31). Este no fue solo uno de los lugares que se crearon para ese propósito pues:

En 1921 nace *Patria Gran Hotel* de propiedad del señor Eduardo Arias Ramírez, quien toma en arriendo por 6 años el local, que en un inicio estuvo ubicado en las calles Simón Bolívar y Padre Aguirre (esquina) propiedad de un señor Montesinos y que comenzó a prestar los servicios de alojamiento y alimentación. Una vez terminado el periodo, este Hotel pasa a manos del dueño del edificio y de Luis Arias Argudo. (Sanisaca Pérez, 2018, p.18)

Con el pasar del tiempo se crean en la ciudad ya varios hoteles entre ellos el reconocido hotel Crespo. Como indican los autores Ullauri y Andrade (2018):

El *Hotel Crespo*, data de 1942, se establece con el nombre que actualmente se lo conoce en 1949. El Sr. Henry Koupermann compra el hotel en 1974 a los herederos de los esposos Crespo Heredia (descendientes de Doña Hortensia Mata). Este Hotel, empieza a



trabajar con grupos organizados en tours en el año de 1993, con la Agencia Quimbaya Tours; que traían turistas jubilados franceses, aun así, existían otras operadoras como Ecuadorian Tours y Metropolitang Touring. Por esa misma época, ya existían otros establecimientos de alojamiento en la ciudad; *Hotel Cuenca* (1961), *Hotel Internacional*, *Hotel Majestic* (1965) del Sr. Jaime Ochoa, que arrancó sus funciones con un restaurante dirigido por su esposa Teresa Sacoto. Luego en la misma vivienda operó Hostal *Paredes*, en las calles Luis Cordero y Mariscal Lamar, y hoy en día nuevamente Hotel Majestic, pero bajo la tutela de nuevos dueños. (p. 231)

Ya para el año de 1950, nace el *Hotel Internacional* que funcionaba en el edificio ubicado en las calles Benigno Malo y Gran Colombia. Aunque muchos de los hoteles que se abrieron en Cuenca cambiaron de dueño, gran parte de las familias han seguido vinculadas al sector hotelero.

Para inicios de los años 70, el número de hoteles y pensiones se había incrementado, empero Cuenca seguía siendo una ciudad tranquila, que vivía sin irrupciones mayores en cuanto al turismo. Algunos de los establecimientos que existían en esa época fueron Hotel París Internacional, Hotel Cantabria, Hotel Emperador, Pensión San Francisco. (Ullauri Donoso & Andrade Ríos, 2018, p. 231)

Por lo demás, la Ciudad de Cuenca, al ser una ciudad grande, empresarios se ven en la necesidad de pactar sus negocios, dar charlas o foros de las universidades, realizar conferencias para grupos numerosos de personas o artistas presentan sus trabajos al público en general. Según los autores Kotler y Armstrong (1998): “los consumidores hacen sus compras basándose en el valor que ofrecen los productos o servicios, en las experiencias de compra, opiniones de amigos, y en la información (p. 1). Así pues, muchas de las personas que visitan la ciudad basan su decisión en varias fuentes.



La hotelería, a nivel mundial, ha cambiado constantemente debido a los avances tecnológicos, así como las nuevas las nuevas preferencias y necesidades de turistas. En los últimos años, muchas de las personas que se trasladaban con motivos turísticos, han cambiado sus perspectivas de viaje al requerir, ya no un destino nada más, sino una experiencia. La industria de la hotelería también ha tenido que adaptarse a los nuevos cambios y a las nuevas tendencias.

En el año 2016, la industria hotelera también sufrió eventos fortuitos externos fuera de su control, como fue el terremoto ocurrido en ese año y el cierre constante del aeropuerto de la ciudad de Cuenca. La pandemia COVID-19, ocurrida en el año 2020, se ha extendido a nivel mundial y esto también ha causado un impacto tremendo en los establecimientos de alojamiento de la ciudad.

1.2. Antecedentes de Kuna Hotel

El Ing. Oswaldo Vanegas observa que los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica de Cuenca necesitan un lugar cercano donde alojarse para lo cual construye un hotel. Esto permitiría satisfacer la necesidad de albergue a aquellas personas que venían de otras provincias y hasta de otros países. De este modo, nace Kuna Hotel en el mes de noviembre del año 2014, y con el tiempo ha ido diversificando sus servicios. El hotel se encuentra ubicado en las calles Avenida de la Américas 10-93 y Luis Cordero y se categoriza como un hotel de cuatro estrellas.

La palabra Kuna proviene del término inca mama Kuna o mamaconas que era la suma sacerdotisa que instruía y vigilaba a las Acllas, Ñustas o Vírgenes del Sol durante el Imperio inca para que se dedicaran a su deber religioso. Por extensión se llama también así al edificio en el que se recluía a las muchachas y a la institución de enseñanza en general. Algunos dicen que Kuna Hotel lleva ese nombre gracias a que antes existía una escuela coreana en donde niños y



jóvenes estudiaban, así que el hotel no quiso dejar pasar la idea de que antes allí existía una cuna de campeones. Otra razón de por qué el hotel lleva ese nombre es porque el hotel quiso asimilar que el huésped que se hospedara allí dormiría como un bebé en su cuna.

Kuna Hotel es un establecimiento hotelero que ofrece alojamiento y otros servicios como: servicio de restaurante, servicio de aparcamiento con parking para personas de movilidad reducida, traslado de aeropuerto-hotel y hotel-aeropuerto, cajero automático en el hotel, Wi-Fi gratuito en todas sus instalaciones, información turística las 24 horas, estaciones de café y té en el establecimiento y servicio de lavandería.

En estos seis años, Kuna se ha dirigido principalmente a un público corporativo. Para lo cual, el hotel cuenta con 20 habitaciones entre las que están cuatro simples, seis dobles, cuatro triples, tres cuádruples, una quíntuple y dos suites. Con el objetivo de brindar un buen servicio dentro de sus instalaciones, el hotel cuenta con 7 colaboradores en relación de dependencia. La organización interna del hotel está formada por:

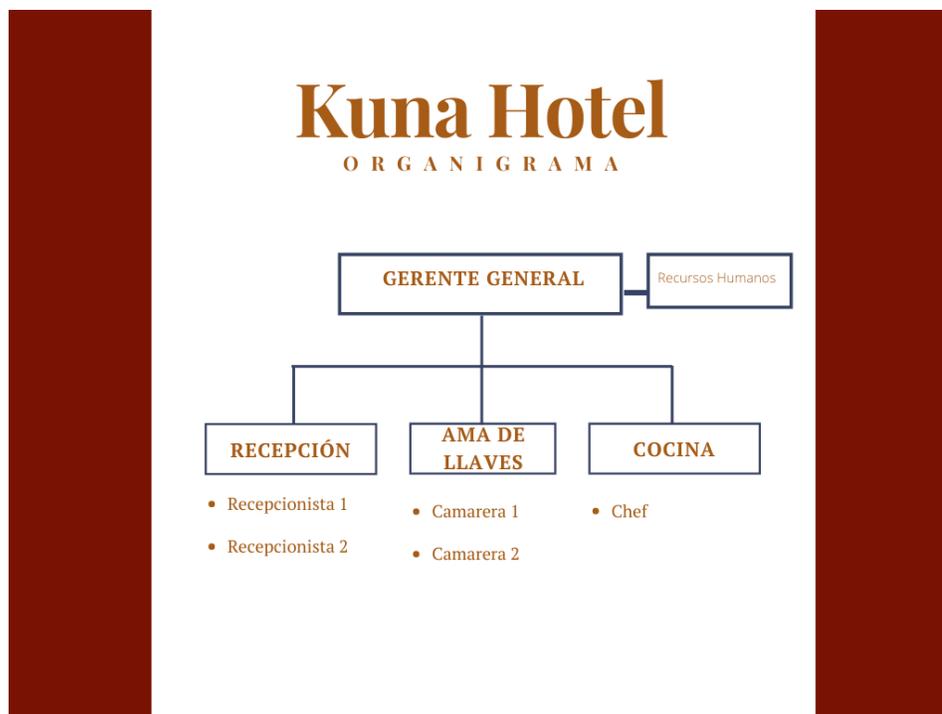
- Recursos humanos (una persona):
 - Organización y dirección de todo el personal del hotel
 - Control de la contabilidad
 - Organización de las actividades que se realizarán en el hotel
 - Establece la publicidad que se ejecutará
- Recepcionista (dos personas):
 - Recibimiento a los huéspedes y clientes en general
 - Organización y control de las reservas
 - Proporcionar información turística y cualquier información que el cliente solicite
 - Gestionan la entrada de productos de proveedores

- Gestionar la publicidad del hotel
- Atención de comentarios de felicitaciones y quejas en varios medios
- Varios
- Camareras (dos personas):
 - Limpieza de habitaciones y áreas comunes
 - Recibimiento de huéspedes y asignación a las habitaciones
- Chef (una persona):
 - Preparación de alimentos tanto de desayuno, almuerzo y cena
 - Mantenimiento y limpieza del área de cocina y restaurante

El gerente general sigue siendo hasta la actualidad el Ing. Oswaldo Vanegas.

Figura 1

Organigrama de Kuna Hotel en el Año 2020



Nota: Elaboración propia



Sin embargo, el establecimiento pretendía en el primer trimestre de 2020 alcanzar un nuevo máximo de ventas que permitiera contratar más personal y aumentar ingresos. A partir del segundo semestre del año 2020 Kuna empezó a operar nuevamente. Según varios pronósticos, la pandemia que se está atravesando actualmente traerá graves consecuencias para el turismo del mundo y por ende de la hotelería en la ciudad de Cuenca.

1.3. Misión, visión y valores de Kuna Hotel

1.3.1. Misión:

Kuna hotel tiene como misión brindar servicios personalizados con excelencia, calidad y tecnología para satisfacer las necesidades de turistas nacionales y extranjeros a fin de consolidar la fidelidad de nuestros huéspedes, somos un equipo comprometidos en el mejoramiento continuo dentro de un marco cultural y social. (KunaTours, 2020)

El hotel destaca su compromiso y responsabilidad con la sociedad, sobre todo tomando en cuenta que Cuenca es una ciudad rica en cultura. Kuna desea ser el primer paso para que un turista conozca esta maravillosa ciudad.

1.3.2. Visión:

“Convertirnos en un hotel auténtico y preferido de nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades, aportar al desarrollo turístico de nuestro país” (Kunatours, 2020). El hotel puede ampliar la visión englobando no solo a un público de turistas sino también a un público más amplio como objetivo, pudiendo ser clientes de tipo turístico, clientes corporativos, etc. De esta manera, el hotel aporta al desarrollo económico, cultural y turístico del país.

1.3.3. Valores:

- Hospitalidad
- Trabajo en equipo



- Liderazgo
- Calidez
- Calidad
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad

Se sugiere que los valores de la empresa se dividan en dos: valores empresariales y valores personales. Los valores empresariales son hospitalidad, trabajo en equipo, liderazgo, calidad y los valores personales son: calidez, honestidad, respeto, responsabilidad.

1.4. Análisis FODA

Mediante el siguiente análisis FODA, se procura tener un diagnóstico interno y externo real y detallado de Kuna Hotel. Para poder establecer estrategias y tomar decisiones adecuadas se plantea a continuación un análisis interno de la organización, donde se encuentran sus fortalezas y debilidades, además, un análisis externo para definir las oportunidades y amenazas existentes. La metodología que se utilizó en este análisis fue el levantamiento de información primaria vía contacto por reuniones de zoom con el personal y la gerencia del hotel, principalmente con la persona encargada de recursos humanos, quien conocía bien la situación de Kuna. Se mantuvo varias reuniones frecuentes durante el mes de junio de 2020 para conocer la percepción que tenía el personal sobre diferentes áreas del hotel. Con esta herramienta se pretende realizar un plan estratégico en varias áreas del hotel de manera que pueda aprovechar sus puntos fuertes.

1.4.1. Fortalezas

1.4.1.1. Departamento de ama de llaves:

- Disposición de lencería de primera calidad.



- El inventario posee más colchones que los que están en las habitaciones, estos son ortopédicos por si un huésped lo solicita.
- Instalaciones amplias y modernas.
- Sobresalientes materiales de equipamiento de habitaciones. Entre estos están lencería de excelente calidad, amenities biodegradables (pues se llenan con producto en los mismos envases luego de ser utilizados) y variedad de ítems del mini bar.
- La dirección o gerencia está dispuesta a receptar recomendaciones y realizar cambios.
- La palabra Kuna viene de la mitología inca mama kuna, quienes eran mujeres de alto rango en su época y era también llamadas vírgenes del sol. “Estas mujeres no eran únicamente importantes en el ámbito de la religión, sino también del político”.

(Capparelli, Chevalier, & Piqué , 2009, p. 134). Así pues, las mama cunas se dedicaban a enseñar las vírgenes de la época para que se dedicaran al monasterio, y por extensión se le llama así al lugar en donde se les enseñaba. Esto le puede ayudar a Kuna a transmitir su imagen de marca, pues su nombre recoge tradición ancestral.

1.4.1.2. Departamento de contabilidad:

- Adecuado tiempo de retorno de inversión.
- Constante ingreso de datos contables al sistema.
- Kuna se sostiene solo, es decir no necesita invertir capital de otras fuentes para subsistir.
- Buenos convenios con proveedores, pues ofrecen sus productos a crédito y a un precio accesible.

1.4.1.3. Departamento de marketing

- Departamento de marketing constantemente trata de conseguir nuevos clientes por medio de llegar a acuerdos con operadores turísticos.



1.4.1.4. Recepción

- Alto grado de satisfacción y motivación de los empleados. Esto ocurre de manera especial en el área de recepción pues se percibe como beneficio del 10% de servicio.
- Formación y capacitación de empleados. Cada 15 días, de modo presencial, estos reciben formación sobre varios asuntos relacionados con su trabajo: actualización de conocimientos, seguridad en los distintos departamentos, etc.

1.4.1.5. Cocina

- Restaurante gourmet, ofrece desayunos tipo buffet, almuerzo y cena.

1.4.1.6. Gerencia

- La gerencia posee estudios de ingeniería de contabilidad, preparación en administración empresarial y experiencia en el campo de la hotelería.
- Kuna es uno de los primeros establecimientos en recibir la “insignia que identifica la implementación de los protocolos de bioseguridad” que otorga la fundación Turismo para Cuenca. Esto ha sido posible gracias a la colocación de dispensadores de gel antiséptico, un lavadero de manos en la parte exterior del hotel como área de desinfección, pediluvio, información en lugares visibles, distanciado de mesas, panel de vidrio que cubre el área de recepción, uso de mascarilla de todos los empleados, elementos de protección para empleados de limpieza, desinfección de superficies, entre otros.
- Alianza con otros establecimientos hoteleros de la ciudad que brindan ayuda cuando se requiere.
- Adecuada estandarización de procesos de servicio.
- Sala de recepciones y reuniones ideal para reuniones, conferencias, foros, eventos sociales, ruedas de prensa, etc.



- Conocimiento sobre el manejo de Online Travel Agencies (Agencias de viaje en línea), OTAS.
- Kuna hotel está categorizado como un hotel de cuatro estrellas.
- Ubicación estratégica. Kuna hotel se encuentra a 15 minutos del centro de la ciudad de Cuenca a pie y a 10 minutos en automóvil privado. Además, el establecimiento hotelero se ubica muy cerca de una de las facultades de la Universidad Católica de Cuenca. Esto facilita poder movilizarse a lugares de interés público con más rapidez.
- Instalaciones amplias y con ambiente acogedor.
- Variedad de oferta de servicio como hospedaje, restaurante, parqueadero, información turística, lavandería, y venta de suvenires.

1.4.2. Oportunidades

- Kuna es un hotel que se preocupa por satisfacer a sus clientes. Esto se ve reflejado por el gran número de comentarios positivos que se encuentran en plataformas de reservas; Kuna está entre los cinco establecimientos con mayores comentarios de buen servicio. Esto es una oportunidad puesto que los clientes brindan recomendaciones e incluso extendiendo las bondades del hotel de manera informal boca-oído.
- La ciudad de Cuenca es visitada por cientos de turistas nacionales y extranjeros.
- Universidad Católica de Cuenca se realizan foros y exposiciones de profesores nacionales y extranjeros. Según el “Estudio y aplicación de indicadores turísticos en la oferta y demanda turística por periodos de tiempo en la ciudad de Cuenca – Ecuador” expone que:



En la demanda con respecto a la procedencia de visitantes nacionales, se obtiene que turistas de las ciudades de Guayaquil y Quito son quienes con mayor frecuencia visitan Cuenca, el dato proporcionado permitirá establecer gestiones de mercadeo para enfocar la dirección de los esfuerzos. (Serrano, Freire, & Villafuerte, 2018, p. 163)

- Cercanía a lugares turísticos tal como museos de interés: Museo de Arte Moderno a 1.6 km., Museo de las Conceptas a 1.7 km., Museo De Paja Toquilla a 1.8 km., el parque Abdón Calderón a 1.5 km de distancia, cerca están las Catedrales, así como también el mirador Turi, a 15 minutos en automóvil. Cerca está el aeropuerto Mariscal Lamar a 2 km. Igualmente, el hotel al encontrarse en una de las avenidas principales es más factible salir de la ciudad y dirigirse a otras.
- Varios segmentos de mercado al cual dirigirse: corporativo, turista, etc.
- Nuevas operadoras turísticas en el mercado que buscan ofertas novedosas para ofrecer a clientes.
- Vías sin congestión vehicular que proporcionan un acceso rápido al y desde el hotel.
- Manejo de OTAS.
- Labor social con jóvenes que utilizan las instalaciones del hotel para recibir clases y hacer tareas.

1.4.3. Debilidades

- El hotel no pudo abrir sus puertas desde el 12 de marzo hasta el 1 de junio del año 2020.
- Baja captación del segmento de turistas tanto nacionales como extranjeros.



- Página web obsoleta.
- Publicidad desorganizada; no se hace publicidad regularmente en medios de comunicación dirigidos a segmentos meta.
- No cuenta con buenas prácticas para ser un establecimiento sostenible ambientalmente.
- El hotel no tiene ascensor para el uso de huéspedes ni tampoco para el departamento de camarería. Cabe mencionar que el hotel se comprende de 3 pisos.

1.4.4. Amenazas

- Las agencias de viaje ven a Kuna como un hotel caro que ofrece buenos servicios.
- Exceso de oferta hotelera.
- Falta del aeropuerto internacional en la ciudad.
- Se eliminó el acceso a Cuenca del tren que venía desde el norte lleno de turistas.
- Pandemia en presente año que está afectando la demanda turística a nivel mundial.
- En la industria se mantiene una guerra de precios.
- Competencia de servicios de alojamiento informales.
- Baja demanda en temporada.
- Desconocimiento de las autoridades locales y nacionales sobre cómo se reactivará el turismo después de la pandemia.
- La industria hotelera está sujeta a fluctuaciones de venta, debido que existen temporadas altas como los meses de febrero y noviembre, y temporadas bajas como diciembre y enero. Temporadas de venta.



1.5. Análisis de 5 fuerzas de Porter

Al realizar un análisis de las 5 fuerzas de Michael E. Porter se puede evaluar el entorno de la organización y el grado de competitividad del sector, de esta manera se aprovecha las oportunidades que posee la empresa y se puede afrontar eficientemente las amenazas. Al realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, Kuna podrá tener un panorama completo de su competencia en el sector en el que se desenvuelve, conocerá qué le afecta directamente al hotel y podrá saber qué cambios implementar.

Porter (2008) describe las cinco fuerzas que son: la amenaza de nuevos aspirantes, la influencia de los proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de los sustitutivos y la rivalidad entre competidores existentes. Porter plantea que, si las fuerzas son intensas, como lo son en industrias como la hotelera, casi ninguna compañía obtiene retornos atractivos de las inversiones. Por ello, defender a la empresa de estas cinco fuerzas es crucial (p. 1).

1.5.1. El poder de negociación de los compradores

Porter (2008) describe el poder de negociación de los compradores mencionando que hace referencia a la capacidad de ejercer presión de los clientes; esto ocurre cuando hay pocos compradores, compran grandes volúmenes o pueden llegar a auto proveerse. Los clientes compiten en la industria cuando ejercer mayor presión de precios y demandan mejor calidad en el servicio que reciben. Si el consumidor es de gran tamaño su nivel de negociación crece. De igual manera si los consumidores están concentrados crecerá su poder de negociación a que si por lo contrario son muchos, pero dispersos (p. 40).

Entre enero y noviembre del año 2019 se registró el ingreso al Ecuador de 1.381.726 personas que provienen de mercados priorizados como Estados Unidos que,



respecto de 2018, creció un 15,1%; España (15,8%), Alemania (4,5%), Canadá (10,6%) y Francia (12,2%). (Ministerio de Turismo, 2019, párr. 2)

Además, como explicó el estudio de Grupo de Investigación en Economía Regional GIER, “en el año 2019 se estima un stock turístico de 950,710 visitantes (nacionales y extranjeros)¹⁵, que es menor al número de turistas estimado en el año 2018 (985,360) y 2017 (980,320)” (Regional, Grupo de Investigación en Economía, 2020, p. 79). Esto muestra la mediana demanda de turistas, y la gran oferta hotelera de la ciudad de Cuenca. Sin embargo, no podemos olvidar las secuelas que deja en la industria la pandemia que está viviendo el mundo entero. Los motivos por los que puede ser más poderoso el poder de negociación de los compradores son:

Los clientes poseen abundante conocimiento de las ofertas de alojamiento turístico:

El poder de negociación baja en mercados en donde se tenga un difícil acceso a la información o en lugares donde sea dificultoso conseguirla. En el caso de la ciudad de Cuenca, sus atractivos turísticos y ofertas de hospedaje no suceden así. En los últimos, años la tecnología y la información se ha globalizado y por ello es más fácil que se tenga mayor acceso a ella. Cada vez más los turistas están informados de los destinos y de las opciones de alojamiento, ya sea por revistas, redes sociales o boca-oído. Cuando el cliente tiene abundante información sobre los precios del mercado o la demanda, la empresa tiende a darle ventaja de negociar.

Cientes corporativos negocian mejores precios por su fidelidad y volumen de

compra: Cuando por mucho tiempo estos compradores han sido fieles a la empresa, su fuerza llega a ser mayor. Pueden negociar a la baja de precios del hospedaje, o aumentar los días de estadía por la misma tarifa. También pueden negociar servicios adicionales sin costo, como desayunos bufets o transporte. La cantidad de días que se hospedan los empleados de la



compañía, así como la frecuencia, puede llegar a ser un motivo para que tengan el poder de negociar por precios. El poder de los segmentos de consumidores puede estar así:

1.5.1.1. Poder de negociación de clientes corporativos:

Muchos de los clientes de Kuna son clientes empresariales que conocen la clase de servicio que se ofrece y son clientes fijos. Eso podría hacer que se genere un fuerte poder de negociación por parte de los clientes corporativos. El hotel ha optado por ofrecerles a sus clientes corporativos descuentos especiales tanto por su fidelidad como por la duración de la estadía de sus miembros. De la tarifa Rack, Kuna brinda del 15% al 20% de descuento a corporativos. Actualmente, entre sus clientes están la Universidad Católica de Cuenca, La Fabril S.A., Universidad Politécnica Salesiana, Nutri, Colineal, Rialto, Cartopel.

1.5.1.2. Poder de negociación de agencias de viaje:

Son pocas las agencias de viaje que ofrecen sus servicios al hotel ya que consideran a Kuna como un hotel costoso y es por ello que alzan comisiones. Además, existen hoteles abundantes y dispersos por lo que su nivel de negociación aumenta. Las agencias de viaje pueden tener un alto horizonte de influencia puesto que pueden dominar en la decisión de compra de los clientes finales. Por ello la importancia de ofrecer un servicio diferenciado que fidelice al cliente, de lo contrario serán más sensibles al precio del servicio.

1.5.1.3. Poder de negociación de clientes individuales:

Kuna es un hotel corporativo, sin embargo, no por ello han dejado de dirigirse a clientes individuales. Estos últimos tienen un gran poder de negociación debido a la gran oferta de establecimientos de alojamiento en la ciudad y a la llegada de nuevas plataformas de software dedicadas a la oferta de hospedaje. Unas de estas plataformas es Airbnb. Como comenta el estudio de la Universidad de Alicante, “Turismo colaborativo: ¿Está AirBnB transformando el



sector del alojamiento?, menciona que “con casi total seguridad, y atendiendo a la propia evolución de AirBnB, la reducción de precios en el sector y la pérdida de rentabilidad de los hoteles serán una constante en los próximos años” (Moreno Izquierdo, Ramón Rodríguez, & Such Devesa, 2016, p. 113). Así pues, varias plataformas como Airbnb afectan considerablemente al turismo. Guadalupe Cali, gerente de recursos humanos de Kuna Hotel argumenta que esto ha supuesto una gran baja de ingresos de huéspedes sobre todo en los fines de semana. Además, los compradores pueden llegar a auto proveerse puesto que muchos optan por hospedarse en casas familiares o residencias secundarias.

1.5.2. Poder de negociación de proveedores o vendedores

Los proveedores pueden ejercer un gran poder de negociación cuando amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes que ofertan o los servicios. “Son influyentes cuando no dependen demasiado de la industria y si no hay alternativas a sus productos o servicios” (Porter , 2008, p. 43).

1.5.2.1. Agencias de viaje

Las agencias de viaje que trabajan con el hotel son sensibles al precio, puesto que desean tener más comisión. Son lo manifestado por el hotel, las agencias de viaje lo ven como un establecimiento que ofrecen tarifas costosas. Entre las agencias que trabajan con Kuna esta Around The World y Metrobosque, ubicadas en Quito, Ecuador.

1.5.2.2. Proveedores de suministros de limpieza

Kuna ha perdurado como un cliente importante para sus proveedores, esto se debe a que la rentabilidad del hotel se ha mantenido en el tiempo. Igualmente, el poder de negociación de los proveedores de productos de limpieza ha disminuido en el último año 2019 en vista de que se ha incrementado el nivel de empresas que ofrecen los mismos servicios y productos que el hotel



requiere. Hay que tomar otras consideraciones a este respecto y es el hecho de que se está viviendo una pandemia que ha afectado la economía del mundo. Muchas empresas talvez no sigan en un futuro ofreciendo sus mismos servicios. El principal proveedor de productos de limpieza para Kuna es Mega limpio que suministra al hotel desinfectantes, detergentes, lava vajillas, desengrasantes y otros productos. Disproind también es su proveedor de sistemas contra incendios, y de repuestos de sector industrial. Como se puede notar, Kuna tiene el poder de negociación frente a sus proveedores de suministros de limpieza.

1.5.2.3. Proveedores de lencería

En el mercado existen diversos proveedores de lencería, como consecuencia su nivel de negociación tiende a bajar. Actualmente, el proveedor de estos productos para Kuna es la empresa Mantra, quienes se encargan de la ropa de cama hotelera como sábanas, edredones, colchas, cobertores, cobijas, duvets, fundas nórdicas, toallas, batas de baño, almohadas, cojines, fundas de almohada decorativas, fulares/ caminos de cama, protectores de colchón/ almohada, manteles, cortinas. En el mercado existen otros proveedores como el grupo Deskansa, Plumatex, Prisma Hogar, Textil San Pedro, LucaSeville, entre otras. Los proveedores de lencería tienen un bajo rango de negociación frente a Kuna.

1.5.2.4. Proveedores de alimentos para restaurante

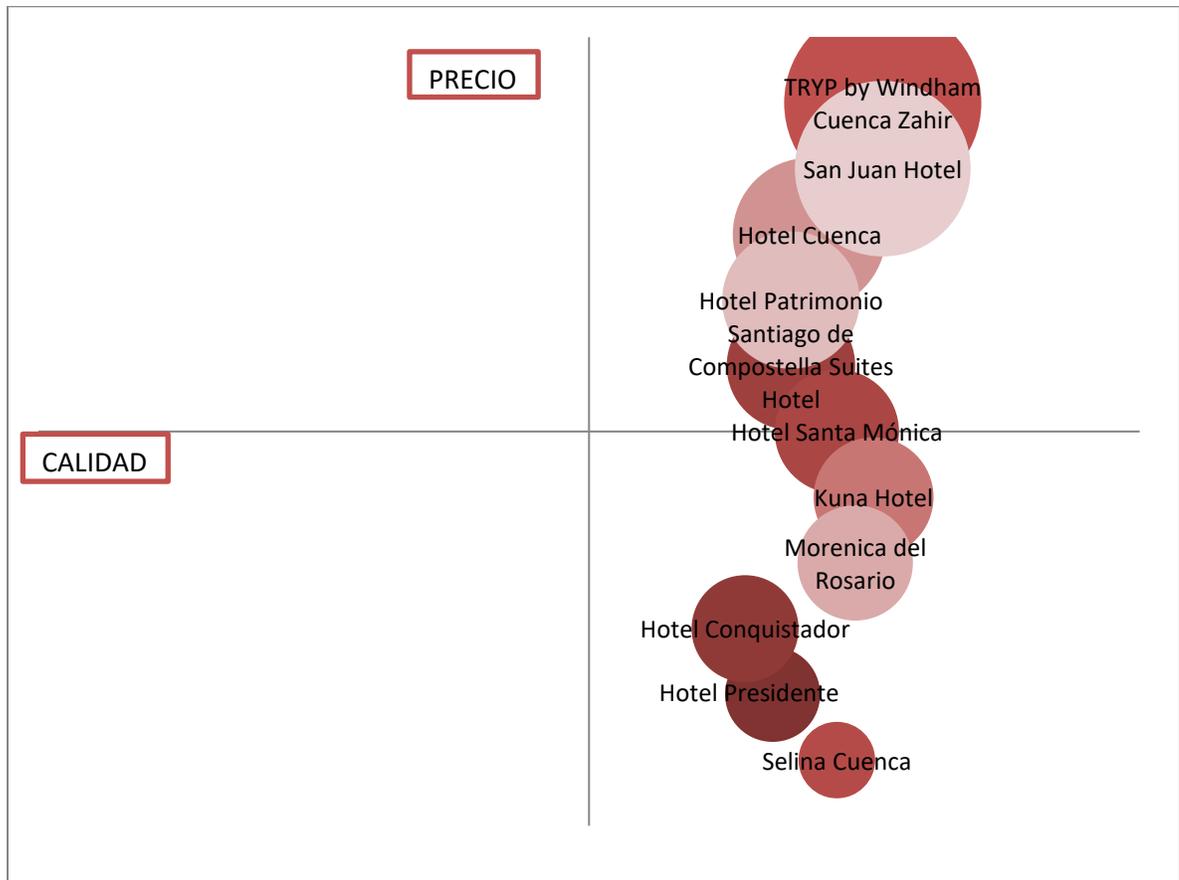
La compra de los insumos de la cocina como carnes y vegetales la realiza la propia gerencia a supermercados. Para este caso particular, son muchos los proveedores de estos productos, por ello baja su poder de negociación.

1.5.3. Rivalidad entre competidores

Cuando un competidor ejecuta tácticas de competencia de precio todos sufren las consecuencias. Por ello, “una guerra de publicidad puede redundar en mejores resultados pues



acrecienta la demanda” (Porter M. E., 2008, p. 33). De igual manera, mejorar el servicio puede hacer que se le quite poder a la competencia. Según menciona la gerencia de Kuna Hotel, en la ciudad de Cuenca existe un nivel alto de rivalidad sobre todo de establecimientos informales, basta solo con dirigirse a varias aplicaciones de venta de alojamiento informal en la ciudad. Cuenca además cuenta con hoteles dirigidos a corporativos que brindan servicios de alta calidad. Aun así, Kuna puede aprovechar una parte del mercado, nuevamente diferenciándose del resto de competencia en sus servicios, calidad humana, y ahora, por esta pandemia, bio- seguridad. Si el nivel de crecimiento es lento, la competencia será más fuerte. Entre su competencia más fuerte están hoteles corporativos como TRYP by Windham Cuenca Zahir, Hotel Presidente, San Juan, Santiago de Compostella, entre otros. Sin embargo, según el servidor interno de la cuenta privada de Kuna en Booking, el hotel se posiciona como el segundo mejor puntuado de once establecimientos hoteleros, seguido del Hotel Zahir y del hotel San Juan. A continuación, se muestra un mapa de posicionamiento estratégico de relación precio- calidad, el cual nos permitirá ubicar a Kuna frente a otros participantes de la industria.

Figura 2*Mapa de Posicionamiento*

Nota: Ubicación de hoteles de Cuenca de acuerdo al precio y calidad que ofertan. Fuente: Booking.com (2020)

Como se puede notar, Kuna se encuentra en un buen nivel de posicionamiento según calidad y precio frente a sus otros competidores de la ciudad de Cuenca.

**Tabla 1***Tabla de Puntaje de Hoteles de La Ciudad de Cuenca*

Nombre	Puntuación calidad	Costo	Precio por noche
Hotel Presidente	8	2	34
Hotel Conquistador	7,7	3	43
Santiago de Compostella Suites Hotel	8,2	7	62
Selina Cuenca	8,7	1	22
Hotel Santa Mónica	8,7	6	58
TRYP by Windham Cuenca	9,2	11	146
Zahir	9,2	11	146
Kuna Hotel	9,1	5	54
Hotel Cuenca	8,4	9	88
Morenica del Rosario	8,9	4	50
Hotel Patrimonio	8,2	8	71
San Juan Hotel	9,2	10	116

Notas: La tabla muestra la puntuación que recibieron varios hoteles de la ciudad de Cuenca de acuerdo al buscador de alojamiento Tripadvisor a principios de 2020.

Se puede inferir que Kuna se mantiene como un hotel de alta calidad y se sigue manteniendo frente a otros establecimientos como un hotel de mediano costo. Las opiniones sobre la calidad-precios del hotel que se encuentran en los principales buscadores de alojamiento, como Booking, Trip Advisor, Expedia, entre otros, arrojan resultados que a los nuevos compradores llaman la atención y optan utilizar sus servicios.

1.5.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este es el riesgo que entren nuevos participantes; cuando la amenaza es alta, los establecimientos posicionados deben mantener los precios bajos e incrementar la inversión. (Porter, 2008, p. 22). Incursionar en el universo hotelero en la Ciudad de Cuenca no es nada fácil, se requiere de una alta inversión económica, tecnología que se utiliza en el trabajo, el equipo humano y además de abrirse terreno en el mercado y de promocionarse; estas son



ventajas para los establecimientos ya posicionados. Es importante considerar que, cuando hay nuevos competidores provenientes de otras industrias y se diversifican, llega a ser más difícil para el hotel mantenerse como principal en la mente de sus clientes; esto obliga a Kuna a invertir en nuevos servicios e infraestructura. El nivel de riesgo dependerá de las barreras actuales de la entrada y la reacción que tengan los competidores ya establecidos. Las principales barreras de entrada son.

1.5.4.1. Economías de Escala

Una compañía establecida puede fabricar más cantidad del producto y su costo unitario bajará. Le resultaría más difícil competir a los nuevos entrantes cuando ya existen empresas que han podido reducir sus costes. Las economías de escala basada en integración vertical se dan cuando la empresa puede ser su propio proveedor de productos o servicios. Los competidores ya establecidos no dejarían que sea tan fácil el arrebatar el mercado en el que ya se han desarrollado. Eso pasa especialmente en hoteles grandes que poseen esta clase de economías y pueden aprovecharlas.

1.5.4.2. Diferenciación de productos

Esta es la identificación de marca y lealtad de consumidores que se obtienen por el servicio al cliente, publicidad o diferenciación de productos. Esta barrera es alta ya que en la industria hotelera existen hoteles de nombre ya establecidos en la mente de los consumidores. Esto se da porque han llegado a ser uno de los primeros en haber entrado al mercado. A los nuevos competidores les toca hacer grandes inversiones para posicionarse en la mente de los consumidores.



1.5.4.3. Necesidades de Capital

A los competidores entrantes les toca hacer grandes inversiones de capital para ingresar al mercado. Esto es necesario para la implementación de lencería, inmobiliario, capital humano, publicidad y mucha, etc.

1.5.4.4. Acceso a los canales de distribución

Puede ser un desafío para los competidores entrantes asegurarse de que se va a llegar a nuevos mercados distribución como a las agencias de viaje. Kuna tiene convenios con algunas y esto ha resultado positivamente en su rentabilidad.

1.5.4.5. Política gubernamental

Esto se refiere a las normas o permisos de funcionamiento que otorga la capacidad reguladora del país y que elevan el capital de ingreso que necesita la competencia entrante. Esta puede llegar a ser una barrera de entrada grande puesto que si se desea ingresar a la industria necesitará de varios requisitos de funcionamiento. Varios de estos son permisos, obligaciones tributarias, obligaciones patronales, y otras contribuciones y obligaciones (Federación Hotelera del Ecuador, [AHOTEC], 2009). Otro aspecto importante es que Kuna ha recibido reconocimientos por parte de instituciones de la industria hotelera que corroboran la calidad del servicio que ofrece la institución.

1.5.5. Cantidad de productos sustitutos

Los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad, pero no pertenecen a la industria. Cabe notar que toda “empresa tiene productos o servicios sustitutos lo que representa en desventaja de costos” (Porter, 2008, p. 39). Kuna pertenece a la industria de hoteles de tres estrellas. La competencia de Kuna son los hoteles de la ciudad de Cuenca, hostales, arriendos por Airbnb, y entre sus productos sustitutos están las casas de familiares, casas de acogidas,



establecimientos informales. Pero muchos compradores, sobre todo del tipo turista por motivos culturales, no prescinden del servicio que se ofrece el hotel y por tanto las barreras de salida son bajas.

Igualmente, representa una amenaza cuando los compradores no tienen costos de cambiar de proveedor. En la ciudad de Cuenca existen varios establecimientos informales. Como destaca un artículo del Ministerio de Turismo (2017) sobre los alojamientos informales:

Durante las visitas realizadas del 6 de julio al 12 de octubre de 2017, se verificó el cumplimiento de permisos y normativa técnica en 152 establecimientos de alojamiento. Estos operativos incluyeron la inspección a la oferta de alojamiento informal, identificándose a 33 casas y departamentos en el centro histórico que ofrecen servicio de alojamiento a través del internet, sin contar con los permisos correspondientes, menciona un artículo del Ministerio de Turismo. (Ministerio de Turismo, 2017, párr. 2)

Como se puede notar, los establecimientos que brindan hospedaje sin las regulaciones establecidas en el país son numerosos y perjudica al resto de hoteles y empresas autorizadas. Pero cuando todos los miembros de la industria se unen y llevan cabo una publicidad fuerte y sustentadora, puede mejorar la visión que tenga los compradores sobre los hoteles.



Capítulo 2. Investigación de la demanda y satisfacción del cliente en la hotelería en

Cuenca: Kuna Hotel

2.1. Datos relevantes de mercado

Para la realización del plan de marketing es necesario un análisis de mercado, el cual se utiliza para comprender mejor el entorno en el que trabaja la organización; este es uno de los primeros pasos para su desarrollo. La investigación se puede realizar a través de encuestas físicas o en línea, correos electrónicos dirigidos a clientes frecuentes, llamadas telefónicas, mensajes de texto o información secundaria. Según Seller Rubio & Casado Diaz (2013), el mercado es: “un conjunto de consumidores (individuales u organizados) que tienen una necesidad, poseen capacidades de compra y, además, están dispuestos a comprar” (pág. 100). Además, los mismos autores señalan que la demanda es el “volumen total que sería adquirido de dicho producto por un grupo de compradores determinados, en un periodo de tiempo fijado y a partir de unas condiciones de entorno y esfuerzo comercial determinado” (p. 102).

Los autores Staton, Etzel, y Walker (1993) definen un mercado “como las personas u organizaciones con 1) deseos (necesidades) a satisfacer, 2) dinero para gastar y 3) la disposición para hacerlo. Un mercado objetivo es un grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing” (p. 90).

2.1.1. *Mercado de turismo mundial*

Con el paso del tiempo, el turismo mundial ha aportado enormes ventajas en el ámbito social, económico y cultural, a la vez que ha evolucionado con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de un público cada vez más exigente. Este sector se relaciona en gran parte con el desarrollo de la sociedad pues representa una gran fuente de ingresos de varios países y regiones. Como bien lo indica la Organización Mundial de Turismo: “el turismo se ha



convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa al mismo tiempo, una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo” (UNWTO, 2020, párr. 1).

El turismo es una de las más grandes fuerzas económicas a nivel mundial puesto que genera empleo, promueve la riqueza del lugar visitado y con ello, el incremento de la economía. “El sector del turismo aporta US \$8,3 billones o 10.4% del PIB (Producto Interno Bruto) mundial, y representa 313 millones de empleos o uno en diez de todos los trabajos en el planeta” (UNWTO, 2020, párr. 1). Además, como muestra el estudio Escenarios de la recuperación de viajes y turismo 2020 e impacto económico del COVID 19, el turismo representa una de las fuentes más grandes de ingreso económico:

La investigación anual del foro para la industria del viaje y turismo, WTTC (World Travel and Tourism Council), muestra que el sector de Viajes y Turismo experimentó un crecimiento del 3.5% en 2019, superando al del mundo economía (2.5%) por noveno año consecutivo. En los últimos cinco años, uno de cada cuatro de todos los nuevos empleos globales netos se creó por sector, lo que convierte a Viajes y Turismo en el mejor socio para que los gobiernos generen empleo. (World Travel and Tourism Council, 2020, párr. 1)

Sin embargo, desde siempre este sector ha experimentado riesgos que afectan al individuo que viaja y a su entorno, siendo estos de alto o bajo impacto. Según el estudio “Preparación para la crisis ¿está preparado y resiliente a salvaguardar a las personas y destinos?” señala que: “existen varios riesgos que afectan al turismo mundial como “eventos climáticos extremos, desastres naturales y provocados por el hombre, desastres ambientales, riesgos geopolíticos (colapso o crisis



del estado), terrorismo (ataques terroristas) y epidemias (propagación de infecciones, enfermedades)” (Guevara & Richards, 2019, p. 1).

No obstante, la pandemia ocurrida en el presente año 2020, COVID 19, ha golpeado enérgicamente la economía mundial y con ello varios sectores importantes para el mundo como el turístico. Los actores que intervienen en este escenario se han visto afectados, ya sea económicamente, sanitariamente, o inclusive emocionalmente. Las primeras cifras que demuestran la incidencia de la pandemia en el turismo muestran a grandes rasgos la gravedad de la situación. Por ejemplo, varias instituciones, como la Organización Mundial de Turismo (OMT), han revelado las primeras cifras y el diagnóstico del turismo mundial en el primer semestre del año 2020. En su informe emitido el 7 de mayo de 2020, la OMT anunció que:

El turismo internacional se contrae un 22% en el primer trimestre y podría caer hasta un 60-80% en el conjunto del año. La caída pone en riesgo el medio de sustento de millones de personas y amenaza con deshacer el camino andado hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (UNTWO, 2020, párr.1).

Como bien lo expresa la organización, la caída del turismo mundial afectará tanto los empleos de millones de personas, así como sus ingresos y con ello la aparición de la inseguridad de la población, la delincuencia y varios problemas sociales. Aunque se conoce del desplome de la economía, como sus consecuencias, aún en el mundo se vive cierta incertidumbre por lo que pueda pasar con el tiempo. La pandemia hace incierto el futuro del sector turístico, ya sea por los nuevos protocolos de seguridad, restricciones de movilidad, cierre de aeropuertos, graves pérdidas económicas a escala mundial o, incluso, un rebrote del virus. Los gobiernos de varios países del mundo, como en el Ecuador, han tomado la decisión de priorizar la vida de las



personas garantizando protocolos de bioseguridad y planes de mitigación específicos, pero sin dejar de lado la reactivación de la economía y con ello el empleo de millones de personas.

Pese a que el panorama mundial sea negativo, existen muchos esfuerzos por parte del sector público y privado por mitigar este problema. Por ejemplo, la OMT propone varias iniciativas y pautas para que el sector turístico y cultural se reinventen frente a esta nueva problemática y que ayude a recuperarse la economía. Esta organización promueve directrices que: “subrayan la necesidad de actuar con decisión, restablecer la confianza y también, gracias a la colaboración intensificada de la OMT con Google, aprovechar la innovación y la transformación digital del turismo mundial”. (Organización Mundial de Turismo, 2020, párr. 2) Este organismo de las Naciones Unidas promete trabajar conjuntamente con Google para brindar a diversos actores del turismo, capacitaciones continuas y así abrir oportunidades de innovación y desarrollo. Para ello la OMT constituyó el Comité Mundial de Crisis para el Turismo, con el fin de guiar al sector en su respuesta a la crisis de la COVID-19 y sentar los cimientos para impulsar la resiliencia futura y el crecimiento sostenible del sector. Con la ayuda de varios representantes del sector público y privado, la OMT preparó pautas que socorrerán para la pronta recuperación del turismo. Estos preceptos muestran modelos de acción que animan a seguir al sector de alojamiento, aeropuertos, y fronteras con el fin de brindar las medidas de seguridad necesarias para el turista. Entre estas sugerencias se encuentran en el artículo presentado por la Organización Mundial de Turismo (2020), en donde se indica respetar normas sanitarias y de distanciamiento físico, mucha comunicación entre el viajero y el lugar de destino, pago sin contacto y facturación previa, capacitación continua de personal a personal, entre otras.



2.1.2. Mercado de turismo en el Ecuador

El mercado turístico ha aportado desde siempre al crecimiento social, cultural y económico del país. Este sector se ha ido desarrollando durante la historia del Ecuador; el turismo ha crecido elocuentemente en los últimos años y con ello la necesidad de hospedarse. En el lapso de los últimos 18 años, la variación de la demanda turística en el Ecuador se ha desempeñado de la siguiente manera:

Un crecimiento negativo de 3% en 1998 respecto de 1997, o un período de recuperación entre el año 2000 y 2003, así como un lapso de inestabilidad interna hasta el año 2007, posteriormente una cifra negativa de 4% en el año 2009 y un incremento sostenido hasta 2014, concluyendo con un crecimiento negativo de 8% en el año 2016. Posterior a la dolarización del año 2000 y hasta el año 2006, y, pese al crecimiento del sector, el incremento en los ingresos no fue lo esperado, hasta alcanzar un nuevo declive en los ingresos reales de menos 2%. Entre el año 2006 y 2009 se percibe una caída del sector, extendiéndose hasta el año 2011, luego del cual se sostiene un crecimiento en el ingreso real turístico entre 15 y 17% hasta el año 2014, para luego obtener dos años de tasas negativas de crecimiento hasta el 8% en el año 2016. (Serrano, Freire , San Martín , & Espinoza, 2018, p. 12). Así pues, la economía a nivel del turismo ha tenido variables constantes, y más en los últimos años.

Sin embargo, según datos brindados por el Banco Central del Ecuador (2020), en el primer trimestre de 2020, la economía ecuatoriana experimentó un decrecimiento de: “2,4% con respecto a igual período de 2019. El VAB (Valor Agregado Bruto) de alojamiento decreció en 4,9% respecto al primer trimestre de 2019, por una disminución interanual de 14,8% en la llegada de extranjeros al país”, lo que incidió en una menor



demanda de hoteles y servicios relacionados, y de restaurantes. Esto revela que el sector turístico ha sido uno de los más afectados por la crisis económica producida por la pandemia.

En el primer trimestre del 2020, la economía ecuatoriana se vio afectada por las decisiones tomadas por el gobierno con el fin de salvaguardar la salud, entre ellos el ocurrido el 16 de marzo, cuando mediante el:

Decreto Ejecutivo No. 1017 se declaró el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, lo que determinó la suspensión de todas las actividades económicas y el trabajo presencial, exceptuándose los sectores de: salud, seguridad alimentaria, sector financiero, transporte de personal sanitario y sectores estratégicos. (Banco Central del Ecuador, 2020)

En el Ecuador, la cuarentena empezó el 12 de marzo de 2020, dando comienzo a una baja económica significativa en los negocios privados y siendo el detonante para despidos intempestivos. El estado de excepción terminó en el país el 13 de septiembre de 2020. Como consecuencia, uno de los sectores más afectados fue el turístico.

2.1.3. Mercado de turismo en la ciudad de Cuenca

El turismo en la ciudad de Cuenca, como en el resto del mundo, ha experimentado una serie de cambios a nivel de oferta y demanda. Los gobiernos locales han tomado acciones con el fin de favorecer a este sector que tantos beneficios ha traído a la ciudad de Cuenca. Los principales actores del turismo se han involucrado con la ciudad, con el fin de promover el desarrollo del turismo valiéndose de la enriquecida cultura que la caracteriza.

Desde siempre el sector turístico ha traído beneficios a la ciudad, pero, a raíz de la pandemia ocurrida en el año 2020, esta sección se ha visto amenazada. Por ello, el sector público



ha planteado iniciativas con el fin de reactivar el turismo y con ello la vida cotidiana. Una de estas iniciativas es la presentada por la cadena de hoteles Oro Verde, específicamente de la ciudad de Cuenca, en conjunto con la empresa de autocine “Sunrise Autocinema”. Estos proponen el espacio para fomentar el turismo con el fin de disfrutar de una película visitando el parqueadero del hotel. Esta propuesta consiste en escuchar la película por la radio del automóvil y así poder disfrutar de un buen momento y con las medidas de bioseguridad.

Desde que principió la cuarentena, el turismo del Ecuador y la ciudad en general ha tenido una baja notable (Ministerio de Turismo, 2021); pese a los pocos estudios que se tienen hasta el momento se puede notar esta realidad. Empresas de otras provincias del Ecuador y trabajadores tienen la necesidad de movilizarse nacionalmente, en este caso a la ciudad de Cuenca y con ello la necesidad de tener un lugar donde alojarse. Las empresas o industrias que necesitan hospedar a sus miembros por uno o varios días requieren un establecimiento que se encuentre cerca a sus lugares de destino o trabajo, pues así reducirían sus gastos en transporte, alimentación y otros varios. En el mercado cuencano existe la necesidad de hoteles que ofrezcan el servicio de alojamiento y que cumplan con las normas de bioseguridad establecidas en el país.

2.1.4. Segmentos de mercado

Anteriormente, los hoteles dirigían sus esfuerzos en promocionar sus servicios y productos de manera masiva, a un mercado amplio, lo que implicaba, no obtener los resultados esperados. El mercado hotelero ha evolucionado y con ello el aumento de la cantidad de hoteles; la competencia es más fuerte y las necesidades del viajero son disparejas. De ahí la importancia de especializarse y enfocarse en los clientes de acuerdo a su perfil. Estos clientes tienen gustos, necesidades, características, motivaciones, experiencias de viaje, trabajos, y hasta, nivel económico diferentes. Entender esto permite segmentar el mercado para direccionar de mejor



manera el servicio o producto, permitiendo fidelizar al cliente y, ambiciosamente, conseguir nuevos usuarios.

Hoy más que nunca es necesario segmentar mercado, pues la tecnología se desarrolla, y se posiciona en la vida diaria de muchas personas. Es fundamental crear estrategias innovadoras y atractivas, al mismo tiempo, de saber a qué tipo de personas se desea dirigir los esfuerzos. Antes de encontrar el segmento de Kuna Hotel, se dará algunas definiciones de mercado y de segmento de mercado, entre las cuales, puede mencionarse la de los autores Kotler y Armstrong (1998) quienes afirman que el mercado es: “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (p. 201).

Asimismo, según los mismos autores, Kotler & Armstrong (2003), defienden que segmentación de mercado es: “dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distinto” (p. 235). Y añaden que existen beneficios de segmentar para que la administración pueda hacer un mejor trabajo de marketing y lograr un uso más eficiente de los recursos de marketing (p. 93). Así pues, segmentar trae beneficios a la empresa pues así se puede desarrollar mejor el plan de marketing y lograr las expectativas de la organización.

Otros autores como Staton, Etzel, y Walker (1993) argumentan que la segmentación del mercado es: “el proceso de dividir el mercado total heterogéneo para un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes” (p. 92). De manera que, segmentar es dividir un mercado para que la empresa dirija mejor sus estrategias a un público determinado. El presente trabajo de titulación tiene ese objetivo, de segmentar el mercado y que Kuna hotel trace sus estrategias y esfuerzos a un determinado grupo



de manera que su cuota de participación sea mayor. El autor Iván Thompson expresa que la segmentación del mercado se puede definir como:

el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva. (Thompson, 2005, p. 2)

Dados estos conceptos se puede concluir que segmentar es crear grupos homogéneos de turistas que pueden ser consumidores potenciales de Kuna Hotel. Fraccionar el mercado en subconjuntos permitirá especializarse a un grupo determinado de clientes y poder ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de ese grupo.

2.1.5. Clases de segmentación

Analizando el concepto de segmentar un mercado y su importancia en la organización, surge la interrogante de cómo hacerlo. Existen varias maneras de segmentar o fraccionar el mercado. La autora Ángela de Vitta (2019) da a conocer la forma de segmentar el mercado de la siguiente manera: “tipología de cliente, por motivo de viaje, por canal de venta o intermediarios” (párr. 17). Otros autores explican como segmentar un mercado, como plantean los autores Kotler y Armstrong (2007): “no existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado” (p. 140). Así pues, un cliente puede estar determinado por distintas variables de segmentación como sexo y edad, lugar de procedencia, motivaciones de viaje, etc.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son los presentados por los autores Álen Gonzales, Dominguez Vila, & Fraiz García (2010) quienes definen al turismo senior como el



tipo de turismo que realizan aquellas personas de 55 años o más y que tienen una forma de vida plena con un buen nivel de ingresos o alto nivel adquisitivo y estado de salud. Este tipo de mercado ha sido muy poco estudiado, pero no por ello con menos relevancia turística, razón por la cual no existen definiciones concretas (pp. 11-12). Sin embargo, los autores Balari y Debenedetto (2016) muestran que el turismo senior es:

Un segmento de adultos mayores que viajan en forma individual o en grupo, y que su clasificación permite relacionar un conjunto de variables tales como la edad, sexo, lugar de residencia, recursos económicos, estado de salud, grado de dependencia, forma de utilización del tiempo libre dedicado al turismo y al ocio. (p.16)

Así pues, el segmento de turismo senior ha tomado una gran fuerza, aunque poco estudiado no se debe dejar de lado este tipo de turismo. Otro segmento de mercado de gran notabilidad en el sector turístico son las personas discapacitadas. La relevancia de este segmento de mercado para el mismo viene justificada por dos razones fundamentales: el número de efectivos que lo integran, así como su participación cada vez mayor en el mercado turístico. Este tipo de turismo es de gran relevancia pues solo en el Ecuador existen un total de 47636 personas discapacitadas y en el Azuay un total de 29749 personas según datos presentado por el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (Consejo de Discapacidades, 2020). Así pues, el segmento de persona son discapacidad es de gran notoriedad y que muchos de los establecimientos de alojamiento deben ofrecer las facilidades necesarias para el hospedaje de estos. Dado que se han podido definir ya varios segmentos, los que se analizarán a continuación son específicamente para el enfoque de Kuna Hotel.



2.1.5.1. Clientes corporativos

Dado que el turismo evoluciona constantemente, los hoteles dirigen sus esfuerzos en captar a un público cada vez más grande, diverso y con diferentes necesidades como lo son los corporativos.

A continuación, algunos autores definen este segmento de mercado en particular también llamado clientes de negocios el cual Kuna se ha dirigido desde sus inicios. El autor Quesada Castro (2010) expresa qué es el turismo de negocio:

Son los viajes emprendidos para realizar gestiones o labores propias de la empresa en otro lugar diferente al de residencia. Hoy se le considera una modalidad de turismo, pues quienes así viajan emplean transporte, hoteles restaurantes y otros servicios de carácter turístico. (p. 106)

De manera que las personas que realizan viajes por motivos de negocio se le considera un tipo de turismo pues realizan actividades similares a las que ejecutaría una persona que viaja por motivo de vacaciones como hospedarse, transportarse, servirse alimentos, etc.

Los autores Bigné Alcañiz, Font Aulet, & Andreu Simó, (2000) manifiestan que los turistas de negocio son: “aquellas personas que viajan por motivos de reuniones, incentivos, conferencias y ferias y está normalmente influenciado por el carácter y la naturaleza del negocio o actividad a la que pertenecen” (p. 217). Quienes viajan por negocio suelen estar más dispuestos a pagar por un servicio que les ayude a cumplir con mayor eficiencia sus planes de trabajo. Como lo hacen notar los mismos autores Bigné et al., (2000): “el turismo de negocio genera considerables efectos multiplicadores ya que algunas formas específicas de turismo de negocio utilizan mayor variedad de servicios locales que el turismo de ocio” (p. 218).

Por otra parte, los autores Torres Bernier, Secall, Fuentes García y Martín Rojo (2006) definen algunas características específicas de los turistas de negocios como es que:



No eligen ellos mismos los destinos del viaje, decisión que corresponde a los organizadores del acontecimiento a las necesidades de la empresa. Así mismo, este tipo de turismo se caracteriza por centrarse en destinos urbanos o ciudades de una gran dimensión. (p. 241)

Así pues, es importante tener un contacto con la persona que gestiona la decisión de compra del lugar donde se hospedan sus empleados, pudiendo ser estos los altos ejecutivos de la empresa, o una persona de recursos humanos o quien tenga el poder de decisión sobre donde se celebrará una feria, presentación de productos o trámites laborales.

Mediante una entrevista que realizaron al jefe de viajes, reuniones y gestión de flota internacional de Union Chimique Belge (UCB), Geert Behet los autores del blog Onyx CenterSource in Blog, menciona que:

Continúa siendo el empleador quien decide qué hoteles pueden reservar los empleados. La selección de los hoteles se basa en encontrar el mejor equilibrio entre el lugar, el precio, la conveniencia y la comodidad para nuestros viajeros, dijo Behets. “La ubicación es el factor que ocupa el primer lugar, pero los hoteles no deben asumir que la selección se basa sólo en que estén cerca de donde necesitar estar el cliente”. Behets muestra que su interés al reservar una habitación para sus empleados cuenta que el precio no sobrepase al límite establecido, aunque están dispuestos a pagar un poco más por algo que valga la pena y que el hotel brinde la seguridad que necesitan. (Onyx Center Source, 2020)

A lo largo del tiempo, Kuna se ha concentrado en dirigir sus esfuerzos a un público corporativo, y no es para menos pues según el autor Melgosa (2004): “el ingreso diario que genera un turista de negocios es cinco o siete veces superior al que genera un turista convencional” (p. 277). De



manera que el hotel se esfuerza por captar al gran público corporativo los cuales generan grandes ingresos para el hotel y la gran mayoría son nacionales.

2.1.5.2. Clientes de turismo o culturales

Las motivaciones para realizar turismo son variadas y una de ellas es visitar y conocer la cultura de un lugar. El turismo cultural se define como la actividad de realizar un viaje con el fin conocer otro lugar y enriquecer el conocimiento cultural que se tiene del mismo, ya sea conocer los bienes realizados por la mano humana o las costumbres de la localidad. Al ser la ciudad de Cuenca un destino con alto contenido educativo le supone una gran fuente de turismo nacional y extranjero, puesto que ella cuenta con un alto grado de riqueza arquitectónica, gastronómica y cultural. Los autores Prada, Armijos, Crespo y Torres (2018) describen una de los más grandes atractivos de la ciudad de Cuenca:

Además de recoger la ciudad este diseño con origen en el siglo XVI, la arquitectura urbana cuencana posterior de la época republicana refleja una influencia francesa que añade otro atractivo para el visitante. De esta forma, la mencionada expectativa de conocer otros lugares en los cuales apreciar elementos culturales arquitectónicos originales, puede cumplirse para el turista. (p. 59)

La ciudad de Cuenca, se caracteriza por su belleza arquitectónica y su influencia francesa, sus calles empedradas, la limpieza y belleza de sus parques y la riqueza cultural de sus iglesias. La gastronomía de la ciudad la hacen aún más apreciable, platillos mundialmente reconocidos, como: el tradicional cuy asado con papas, fritada de cerdo y dulces de corpus, forman parte de su riqueza cultural. Muchas personas de otras provincias realizan viajes a la ciudad con el objetivo de probar sus platillos típicos y pasar un buen momento. Por ejemplo, entre ellas, muchos de los visitantes fueron de las provincias del El Oro, y de Pichincha. Sin



olvidar los motivos religiosos que atraen miles de turistas cada año como la festividad de Corpus Christi, el Pase del Niño Viajero, Viernes Santo, o recorrer las iglesias. Cuenca también atrae muchos visitantes por las actividades culturales y artísticas que ofrece como la Bienal, ferias artesanales, Festivales musicales entre otros. Además, no se debe pasar por alto los museos e iglesias que tiene la ciudad tan ricos en cultura como el Museo Pumapungo, Museo de Culturas Aborígenes, el Museo Municipal de Arte Moderno, Museo de las Madres Conceptas, Homero Ortega Hats, Museo Remigio Crespo Toral entre otros. También personas viajan para conocer las atracciones naturales de la provincia, como el parque nacional el Cajas y visitar la parroquia Baños, para aprovechar los beneficios naturales de las aguas termales.

Todo lo anterior, forma parte de los motivos por los que Cuenca no deja de atraer visitantes locales y extranjeros. Según el estudio de oferta y demanda elaborado por GIER, explica que el motivo cultural se ubica en la tercera razón por la que los turistas eligen visitar Cuenca, seguido del factor clima y los atractivos turísticos (Grupo de Investigación en Economía Regional GIER, 2016, p. 48). Así pues, Cuenca es una ciudad tradicional que atrae a miles de personas cada año, publico al que puede captar Kuna Hotel.

Kuna tiene entre su principal público turistas nacionales y un porcentaje no mucho menor de turistas extranjeros. La siguiente tabla muestra la cantidad de turistas que recibió el hotel en los años 2017 y 2018 tomando como datos el lugar de proveniencia de las reservas.

Tabla 2

Origen de Clientes de Kuna Hotel

ORIGEN	2017	2018
NACIONALES	2581	3041
EXTRANJEROS	181	239

Nota: Elaboración propia



De manera que en los años 2018 y 2019 el hotel recibió a más turistas nacionales que extranjeros; el motivo de viaje de muchas de estas personas fue los negocios, otras por ocio y esparcimiento (conocer la ciudad).

2.1.6. Investigación de fuentes secundarias del mercado de turismo de la ciudad de Cuenca

Por medio de fuentes de datos secundarios se investigará los perfiles que poseen los visitantes de la ciudad de Cuenca, para lo cual se ha encontrado cinco estudios principales al respecto:

- a) “Modeling of Tourist Profiles with Decision Trees in a World Heritage City: The case of Cuenca (Ecuador)”
- b) “Boletín de indicadores turísticos del cantón Cuenca”
- c) “Perfil del turista que visita la ciudad de Cuenca, influido por su reconocimiento como ciudad patrimonio de la humanidad”
- d) “Perfiles de turismo internacional 2017”
- e) “Estudio de demanda y oferta turísticas de la ciudad de Cuenca, boletín tres, primer semestre 2018”

2.1.6.1. Perfil del turista basado en datos secundarios

a) “*Modeling of Tourist Profiles with Decision Trees in a World Heritage City: The case of Cuenca (Ecuador)*” es un artículo expuesto por la revista *Tourism Planning & Development* y que se publicó en el año 2018. Este análisis realizado por los autores Serrano López, Freire Chaglla, Espinoza Figueroa, Andrade Tenesaca, & Villafuerte Pucha (2018) representantes de la Universidad de Cuenca, explican el perfil del turista nacional y extranjero que visita la ciudad de Cuenca. El estudio recoge un total de 1293 encuestas entre los años 2015 y 2016 con el fin de exponer las características de los viajeros. Los autores señalan dos tipos de perfiles principales, siendo estos el tipo mochilero y el tipo cultural. La publicación apunta que del total de turistas



que visitaron la Ciudad Cuenca en el año 2018, el 42.8% fueron personas que viajaron con fines culturales, el 35% por atractivos de la ciudad, y el 21.5% fueron mochileros. El estudio advierte que el turista extranjero suele gastar más que el turista nacional. El gasto diario del **turista cultural** está entre los \$40 diarios. Los turistas de tipo cultural que quieren explotar las atracciones turísticas de la ciudad oscilan en la edad de entre 36 a 55 años. Al mismo tiempo, los turistas de **tipo mochilero** son menores de 36 años, prefieren hospedarse en hostales y formas no reguladas de alojamiento. Su gasto diario en alojamiento es de menos de \$20. Además, el estudio explica que el turista mochilero visita varias ciudades del mundo y una de ellas es Cuenca, por lo que su estadía en la ciudad suele ser larga, siendo cuatro de cada 10 turistas se hospedan 83 días y 3 de cada 10 se hospedan 5 días. Igualmente, el estudio muestra que del 74% de las llegadas a Cuenca de turismo, el 33,1% son de ciudades propias del Ecuador y el 26,9% de turistas extranjeros de varios países. Como se puede advertir, la ciudad de Cuenca recibe un gran número de turistas propios de la ciudad que desean realizar actividades de ocio. (pp.7-15)

Figura 3*Perfil del Turista Mochilero y Cultural Que Visita Cuenca*

Nota: Elaboración propia basado en el estudio “Modeling Of Tourist Profiles With Decision Trees In A World Heritage City: The Case Of Cuenca (Ecuador)” / “Modelo de perfiles turísticos basados en árboles de decisión en una ciudad Patrimonio de la Humanidad: el caso de Cuenca (Ecuador)”



b) El “Boletín de indicadores turísticos del Cantón Cuenca” fue ejecutado por la Universidad de Cuenca bajo la dirección de los autores Serrano, Freire, Sanmartín, y Espinoza (2018) expone datos recolectados desde julio de 2015 a diciembre de 2016 la cual analiza la oferta y demanda turística de la ciudad de Cuenca. Mediante encuestas realizadas por los estudiantes de la Universidad se establece el perfil del turista determinado por distintas variables. La investigación revela mediante encuestas realizadas, la procedencia de los turistas que visitan la ciudad de Cuenca de 11 ciudades ecuatorianas. De un total de 602 entrevistas se establece que el 36.25% de los visitantes proceden de la ciudad de Guayaquil, 28.51% de Quito, 11.81 de Machala, 10.18% de Loja, y porcentajes menores a 10% de ciudades de Ambato, Portoviejo, Manta, Riobamba, Esmeralda, Macas y Pasaje. Los ecuatorianos eligen como lugar de hospedaje las casas de amigos y familiares en el 37.88%; casas de renta, departamentos y otras formas no regulares con el 1.63%. Los establecimientos regulados de hospedaje son utilizados por el 76%, siendo los hoteles los sitios preferidos de hospedaje con el 27.9% y principalmente por los quiteños. De manera que, Cuenca es el destino preferido de turistas ecuatorianos y que prefieren hospedarse en establecimientos registrados. (p. 30)

Conocer al tipo de turista cultural es de vital importancia pues de esa manera se puede ofrecer algo acorde a sus gustos y necesidades, de ahí el valor de conocer el comportamiento del turista y sus diferentes gustos, preferencias y motivaciones de viaje. Al revisar varios datos de fuentes secundarias, se puede determinar el perfil del turista que viaja a Cuenca; estos estudios se realizaron en años anteriores con la finalidad de determinar la procedencia del turista, su promedio de gasto, el lugar en que prefieren hospedarse y demás.

Figura 4

Perfil del Turista Nacional



Nota: Elaboración propia basado en el estudio “Boletín de Indicadores Turísticos del Cantón Cuenca”



c) La tesis realizada por la señorita y actual Ingeniera en turismo Andrade Delgado (2016) y dirigida por la Mgst. Lourdes Karina Farfán Pacheco, tiene el nombre de “Perfil del turista que visita la ciudad de Cuenca, influido por su reconocimiento como ciudad patrimonio de la humanidad”. Este artículo se publicó en 2016 y tiene como objetivo definir las características psicográficas, socioeconómicas y demográficas del turista que visita Cuenca. El estudio compara al turista nacional y extranjero que visita la ciudad, así como las variables que lo definen. La autora expone que del 54,9% de los **turistas nacionales** encuestados fueron hombres, mientras que los **turistas extranjeros** hombres representaron el 55,3%; en el caso de las mujeres, el 45,1% fueron turistas nacionales frente al 44,7% que fueron turistas extranjeros. En cuanto al presupuesto que tenían destinado a gastar durante la estadía en la ciudad tanto el turista nacional como el extranjero destinaron cantidades que oscilaban entre los \$30 a \$59, esto debido a que en el caso de los turistas nacionales mayoritariamente eran estudiantes, los mismo que se hospedan en casas de familiares, mientras que los turistas extranjeros optan por hospedarse en hostales de bajo costo y realizar actividades que no impliquen un gasto elevado. La motivación para visitar la ciudad, para el 49,5% de los turistas nacionales y para el 70,1% de los turistas extranjeros realizar actividades turísticas fue la razón por la cual visitaron la ciudad. (p. 73)

Este estudio revela la preferencia del turista que visita la ciudad de Cuenca siendo la realización de turismo como una de sus principales motivaciones de viaje, seguido de razones académicas, profesión y otros. Esto muestra que Cuenca es una ciudad que llama la atención de turistas nacionales y extranjeros por su cultura y tradición por lo que el Kuna Hotel puede dirigir sus esfuerzos a captar este segmento. Mediante una infografía se muestra de manera clara el resultado de los estudios.

Figura 5

Perfil del Turista Que Visita Ecuador



Nota: Elaboración propia basado en la Tesis “Perfil Del Turista Que Visita La Ciudad De Cuenca, Influido Por Su Reconocimiento Como Ciudad Patrimonio De La Humanidad”



d) La publicación del Ministerio de Turismo investigado por Alvaracín , Gallegos, & Lafuente (2017) muestra el perfil del turista que llega al Ecuador con varios motivos. La investigación “Perfiles del turismo Internacional 2017” se publicó en septiembre de 2018, y describe a los clientes turísticos que tiene el Ecuador. Los datos se recogen de varias fuentes a las que tiene acceso el MINTUR y se desarrolló con el fin de entender mejor el comportamiento del turista que visita el país. La investigación presenta varios tipos de turistas que visitan el país como lo son los **turistas de vacaciones** y los **turistas de negocios**. Este estudio realizado en el año 2017, muestra que de los turistas que visitaron el Ecuador con motivos de ocio, el 55.3% corresponde al género masculino con una edad promedio de 36 años. Las provincias más visitadas por este segmento de turistas son Pichincha con un 72,3 %, Guayas, con un 51,2%, Santa Elena con un 31,4%, Tungurahua, con un 29,8% y una estadía de 11 noches. Mientras que el turista de negocio es en su mayoría de género masculino con un 82, 4%, con una edad promedio de 43 años, siendo Pichincha la provincia más visitada y con una estadía promedio de 4 noches (pág. 10).

Esto demuestra que tanto el turista de vacaciones como el de negocio son en su mayoría de género masculino. Existe una leve diferencia entre los turistas con estado civil soltero y casados. Igualmente, se puede notar una diferencia entre el turismo de vacaciones el cual muestra que la edad oscila entre los 20 y 29 años, mientras que el turista de negocios oscila entre los 40 a 49 años. Esto puede corresponder a que las personas que viajan por negocios son en su mayoría adultos y las persona que van de vacaciones viajan con familia.

Este artículo demuestra la gran cantidad del género masculino tanto en el turista de vacaciones como el turista de negocios. No obstante, se nota una diferencia en el estado civil de los encuestados pues el turista de vacaciones en su mayoría es soltero, mientras que el turista de



negocio es mayormente casado. De igual manera, existe una distinción en el gasto diario, pues el turista con propósitos de ocio tiene un gasto promedio de 100 a 199 dólares, mientras que el turista de negocio tiene un gasto promedio de menos de 100 dólares. La infografía a continuación expresa los resultados de la investigación.

Figura 6*Perfil del Turista de Vacaciones Que Visita Ecuador*

Nota: Elaboración propia basado en el estudio del “Perfiles de Turismo Internacional 2017”

Figura 7

Perfil del Turista de Negocios Que Visita Ecuador



Nota: Elaboración propia basado en el estudio “Perfiles Del Turismo Internacional 2017”



e) El quinto estudio que muestra los patrones que caracterizan el perfil del turista que visita Cuenca es el realizado por el Grupo de Investigación en Economía Regional GIER (2016) junto con la Fundación Municipal Turismo para Cuenca presentada en agosto de 2018. El informe titulado “Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca, boletín tres, primer semestre de 2018” explica la llegada de turistas a la ciudad en los primeros seis meses de 2018 y los compara con los semestres de tres años atrás. El informe presenta que, en el primer trimestre de 2018, el 58,5% de los entrevistados fueron turistas nacionales y el 41,5% extranjeros. En el segundo trimestre estos datos variaron siendo los turistas nacionales con un 73,9%, mientras que los turistas extranjeros con un 26,1%. La mayoría de los extranjeros que visitaron la ciudad son de América Latina y el Caribe con un 46,7%. El estudio muestra que los varones son los turistas predominantes con un 63,5% y las mujeres con un 36,5%. La mayor proporción de turistas entrevistados en establecimientos hoteleros son aquellos que tienen entre 44 años de edad (38,2%), una proporción no menos importante tienen entre 18 a 29 años (36,8%). La mayoría de turistas nacionales tienen entre 18 a 29 años y los extranjeros de 30 a 44 años. El estado civil del turista casado es predominante, (50,6%) y turistas solteros (41%). La investigación, al mismo tiempo declara que la mayor incidencia de turistas en hoteles que son empleados privados es de 34% y el 18,5% son empleados públicos. Su forma de organización del viaje y elegir un lugar donde alojarse principalmente se realiza de forma independiente, seguido por la elección a la empresa a la que pertenece y luego por las agencias de viaje como medio. Su forma de información es primordialmente por recomendaciones familiares seguida de información brindada por oficinas de turismo, se alojan dos noches como promedio y suelen gastar un promedio de \$50 a \$100 (pp.71-79).



Según los resultados obtenidos, Cuenca es un destino preferido para personas de todas las edades, pero mucho para los jóvenes debido al alto porcentaje de visitantes en ese rango de edades. Este levantamiento de información fue realizado en el Aeropuerto Mariscal Lamar de la ciudad de Cuenca, y el terminal terrestre en donde existía aglomeración de personas. Aun así, los datos no solo son recogidos por las personas que se encontraban en estos lugares sino de aquellos que viajan por medios propios. Mediante la siguiente infografía se expresa de mejor manera los resultados de los estudios.

Figura 8

Perfil del Turista Que Visita Cuenca y Usa Establecimientos Hoteleros



Nota: Elaboración propia basado en el “Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca, boletín tres, primer semestre de 2018



Después de analizar los datos secundarios que estudiaron el perfil del turista que visita la ciudad de Cuenca, se puede determinar el patrón que caracteriza tanto al turista de vacaciones como al de negocios. La principal motivación para viajar de los turistas es el ocio, conocer a la ciudad y disfrutar de la cultura que ofrece. Luego, existe otra motivación que es la de viajar por negocios o trabajo. El turista que viaja por ocio y que visita la ciudad de Cuenca tiene una edad que corresponde al rango de 28 años a 43 años. De la misma manera, el turista corporativo, tiene una edad promedio de 28 a 43 años. En ambos casos, tanto el turista de negocios como de vacaciones son en su mayoría de género masculino, pero con una diferencia mínima al femenino, por lo que se puede dirigir las estrategias a los dos géneros. Al mismo tiempo, el turista que visita Cuenca por vacación o negocio prefiere viajar solo, y hace un gasto promedio de 30 a 59 dólares diarios. Basados en la investigación del Ministerio de Turismo citada anteriormente, se puede concluir que el turista de vacación planifica su viaje con 2 a 4 meses de anticipación, mientras que el turista de negocio lo hace con un mes o menos. El 79,0% de los turistas de ocio no adquieren un paquete turístico; el turista de negocio tampoco lo adquiere, no obstante, el poco número que lo hace incluye como principal actividad los tours. El turista de vacación adquiere su alojamiento por cuenta propia y también el turista de negocio. En ambos casos adquieren sus pasajes aéreos por agencias de viaje. El medio principal utilizado de ambos grupos para plantificar el viaje es el internet seguido del consejo de la familia, amigos y conocidos. La primera OTA utilizada para el turista de ocio es TripAdvisor, seguido Despegar y finalmente Expedia, mientras que el turista de negocio utiliza primordialmente Despegar, seguido TripAdvisor y luego Booking. Se puede notar un máximo de turistas que refieren hospedarse en hoteles de 4 o 5 estrellas al igual que el grupo de turistas de negocios. Al mismo tiempo, la provincia más visitada del Ecuador por los turistas de ocio es Pichincha quedando Azuay en el



quinto lugar, mientras que para los turistas de negocio Azuay es la tercera provincia más visitada. El turista de negocio se queda en la ciudad unas 4 noches promedio. Los estudios analizados han podido determinar el perfil del turista, de manera que Kuna Hotel pueda dirigir sus esfuerzos de venta de mejor manera.

2.2. Estudio de Satisfacción del Cliente del Kuna Hotel

Realizar un estudio de satisfacción del cliente es de gran importancia pues se convierte en un indicador que le permite a la organización saber si el servicio ofrecido cumplió con sus expectativas, cuáles son los gustos de los clientes y si el consumidor realizará nuevamente la compra. Tener esta información, le permite saber a la organización los errores y fortalezas que tiene y así mejorar para cumplir con las necesidades de los compradores. El estudio le ayuda a la empresa conocer de mejor manera sus productos o servicios, cómo lo percibe el cliente y así poder establecer estrategias prácticas. Medir la satisfacción de los clientes le servirá al hotel a fidelizarlos y a crear un vínculo para su permanencia.

2.2.1. Determinación de la muestra para valorar la satisfacción del cliente

Para determinar el tamaño de la muestra, en este estudio se tabularon un total de 72 encuestas realizadas por huéspedes que se alojaron en el Hotel Kuna, en los años anteriores comprendidos entre 2018 y 2019. Por la pandemia de COVID 19 no se aportó con más encuestas, circunstancias difíciles en toda la industria. Estas encuestas se realizaron de forma física mediante un cuestionario que se encuentra en el lobby del hotel, como en las habitaciones, con el fin de que el huésped dé su opinión sobre el servicio recibido.

Al realizar un estudio descriptivo se toma como tamaño mínimo de muestra 15 casos o encuestas por segmento. Se dio así porque “la mayoría de las pruebas estadísticas exigen 15 casos como mínimo por grupo de comparación” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018,



p. 214). El encuestado proporcionó su opinión sobre cómo se enteró del hotel, la experiencia que percibió en las diferentes áreas del hotel, así como su apreciación de calidad. Se tomaron como referencia estas encuestas debido a la pandemia ocurrida en el año 2020, año en que los huéspedes y por ende los ingresos del hotel bajaron significativamente. Mediante estas encuestas se pudo determinar qué género visita más el hotel y con qué propósitos, ya sea de ocio o por motivos de trabajo. (ver Anexo 1)

2.3. Análisis de estudio de satisfacción de clientes de Kuna Hotel

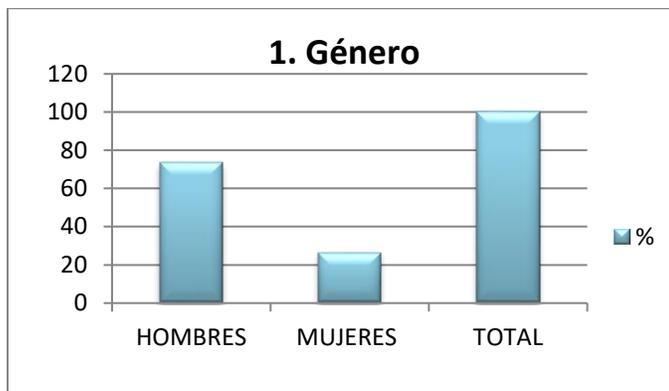
Para realizar el estudio de satisfacción al cliente se utilizaron solo las encuestas de satisfacción que ya tenía elaboradas el hotel comprendidas entre los años 2018 y 2019. Kuna hotel no sabía cómo aprovechar esa información de manera que solo se ha recolectado y tabulado los datos. La primera pregunta expone el género de los encuestados, dando el siguiente resultado:

Tabla 3

Género de Encuestados

Pregunta 1	Rango	%
Hombres	53	73,61111111
Mujeres	19	26,38888889
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 9*Género de Encuestados*

Nota: Elaboración propia

En la primera pregunta del estudio el 73,61% se identificó de sexo masculino y el 26,38% femenino, mostrando que la mayoría de los clientes de Kuna son varones.

Tabla 4*¿A Través de qué Medio Escuchó Sobre Nosotros?*

Pregunta 2	Rango	%
Recomendación	13	18,0555556
Empresa	25	34,7222222
Internet	17	23,6111111
Publicidad	7	9,7222222
Otro	10	13,8888889
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 10

¿A Través de Qué Medio Escuchó Sobre Nosotros?



Nota: Elaboración propia

Según los datos obtenidos se puede deducir que los clientes empresariales conforman la mayor parte de los clientes de Kuna, es decir, varias empresas prefieren a Kuna Hotel como establecimiento para alojar a sus empleados. De acuerdo con las cifras arrojadas por las encuestas, el 34,72% de sus clientes conoció a Kuna por medio de sus empresas. Otro medio que está dando buenos resultados para que el establecimiento hotelero se dé a conocer es por medio de internet siendo el 23,61% de clientes. En los últimos meses del año 2020, Kuna ha enfatizado sus esfuerzos en dar a promocionar sus servicios, descuentos y actividades mediante redes sociales.

Tabla 5

En General, ¿Cómo Califica a Kuna Hotel?

Pregunta 3	Rango	%
Excelente	63	87,5
Bueno	9	12,5
Malo	0	0
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 11

En General, ¿Cómo Califica a Kuna Hotel?



Nota: Elaboración propia

El 87,5% de clientes del hotel calificó a Kuna Hotel como excelente. Con este dato se puede inferir que el hotel está ofreciendo sus servicios de buena manera y satisface los deseos y necesidades de su público.

Tabla 6

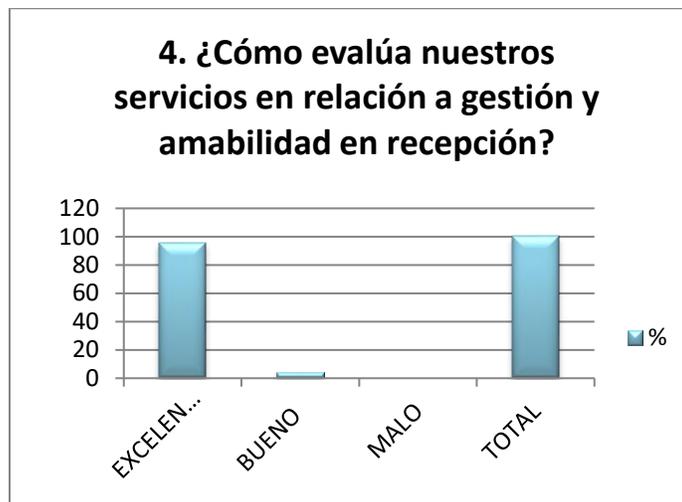
¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Gestión y Amabilidad en Recepción?

Pregunta 4	Rango	%
Excelente	69	95,83333333
Bueno	3	4,16666667
Malo	0	0
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 12

¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Gestión y Amabilidad en Recepción?



Nota: Elaboración propia

El 95,83% de huéspedes opinó que el servicio que presta el área de recepción con relación a gestión y amabilidad es excelente. Con estos datos se puede deducir que los recepcionistas están haciendo grandes esfuerzos por atender bien a los clientes.

Tabla 7

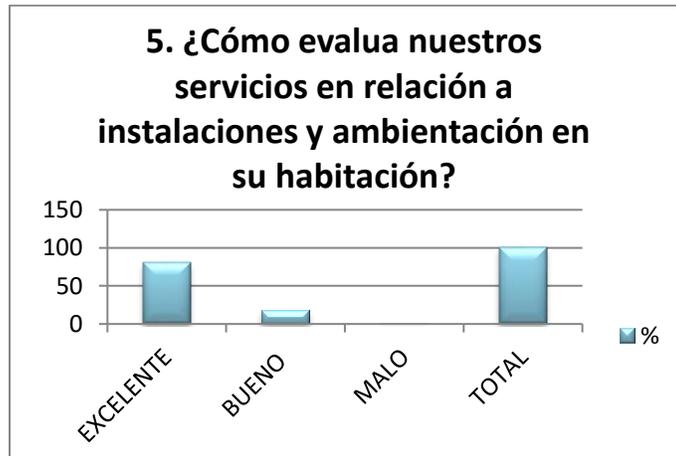
¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Instalaciones y Ambientación en Su Habitación?

Pregunta 5	Rango	%
Excelente	58	80,5555556
Bueno	13	18,0555556
Malo	1	1,3888889
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 13

¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Instalaciones y Ambientación en Su Habitación?



Nota: Elaboración propia

El 80,5% de clientes señaló que evalúa como excelente las instalaciones y ambientación de la habitación. Sin embargo, el 19% declara no estar muy satisfecho con las instalaciones. Esto se puede deducir por los comentarios expresados en algunas de las encuestas, pues mencionan que el servicio de agua caliente ocasionalmente fallaba, o no les funcionaba la clave del internet.

Tabla 8

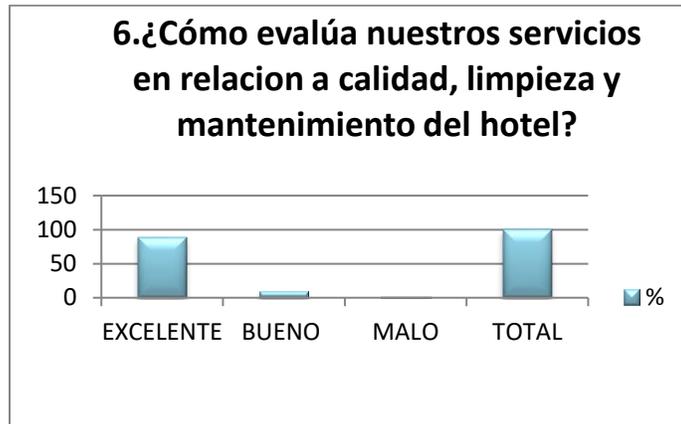
¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Calidad, Limpieza y Mantenimiento del Hotel?

Pregunta 6	Rango	%
Excelente	64	88,8888889
Bueno	7	9,7222222
Malo	1	1,3888889
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 14

¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Calidad, Limpieza y Mantenimiento del Hotel?



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con las cifras, el 88,88% de los encuestados declararon como excelente la calidad, limpieza y mantenimiento del hotel. El 9,72% evaluó como bueno este aspecto. Esto muestra que el hotel está manejando bien el tema de la limpieza, pero podría hacer más énfasis en ese aspecto al encontrarse el mundo en una pandemia.

Tabla 9

¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Profesionalismo del Personal?

Pregunta 7	Rango	%
Excelente	66	91,6666667
Bueno	5	6,944444444
Malo	1	1,38888889
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 15

¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios en Relación a Profesionalismo del Personal?



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la figura, la mayoría expresó que el profesionalismo del personal es excelente pues el 91,66% lo afirma así. Mientras que solo un 1% de encuestados mencionó que era malo.

Tabla 10

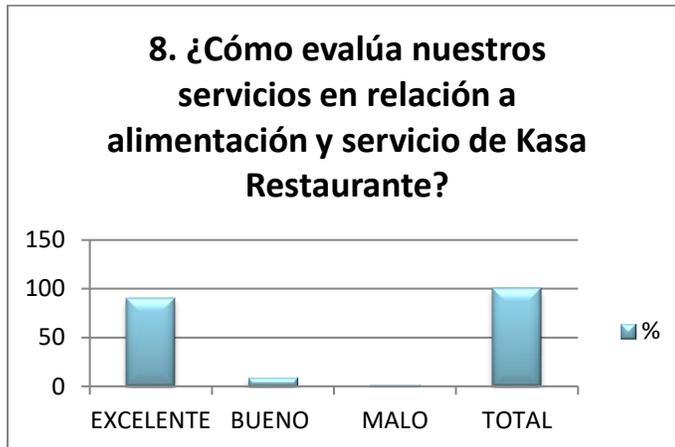
¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios En Relación a Alimentación y Servicio De “Kasa Restaurante”?

Pregunta 8	Rango	%
Excelente	65	90,2777778
Bueno	6	8,33333333
Malo	1	1,38888889
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 16

¿Cómo Evalúa Nuestros Servicios En Relación a Alimentación y Servicio De “Kasa Restaurante”?



Nota: Elaboración propia

Del total de encuestados, el 90,27% evaluó como excelente los servicios de “Kasa Restaurante”. Igualmente, el 8,3% de encuestados indicó como bueno el servicio.

Tabla 11

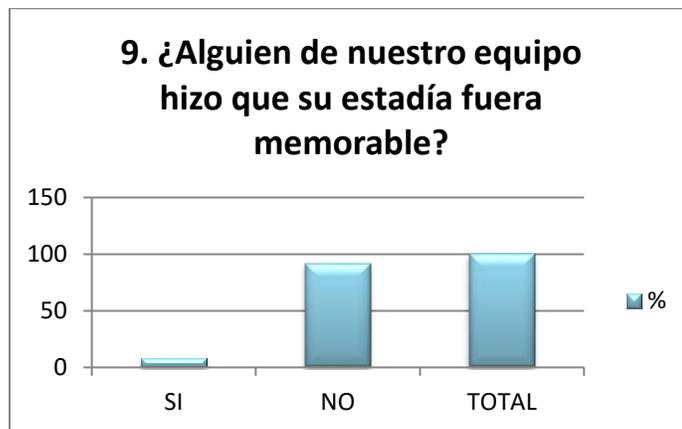
¿Alguien De Nuestro Equipo Hizo Que Su Estadía Fuera Memorable?

Pregunta 9	Rango	%
Si	6	8,33333333
No	66	91,6666667
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 17

¿Alguien De Nuestro Equipo Hizo Que Su Estadía Fuera Memorable?



Nota: Elaboración propia

El 91,66% de los encuestados manifestó que nadie hizo memorable su estadía en el hotel. En algunos casos se puede deducir que fue así pues ningún empleado hizo algún tipo de detalle que hiciera sentir especial al huésped. Pero, como señalaron muchos de los clientes en los comentarios de las encuestas, nadie en especial hizo algo memorable sino todo el personal en general. El 8,3% de las encuestas reveló que los clientes recordaban a varios empleados del hotel por su simpatía y su amabilidad. Este es el caso de varios ex colaboradores del hotel, así como de algunos que pertenecen todavía al equipo de Kuna. Al final de año, en la cena que organiza la administración para los empleados, se procede a premiar a los trabajadores que recibieron mayor número de comentarios de felicitaciones.



Tabla 12

¿Justifica el Precio Pagado por el Servicio Recibido?

Pregunta 10	Rango	%
Si	68	94,44444444
No	4	5,55555556
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 18

¿Justifica el Precio Pagado por el Servicio Recibido?



Nota: Elaboración propia

El 94,44% de los encuestados reveló que si justifica el precio pagado por el servicio recibido. En una minoría mostró que no con un 5,5%. Esto indica que el cliente se siente satisfecho con el precio que paga por el servicio que recibe. La siguiente pregunta busca conocer si los huéspedes recomendarían a otras personas el hotel.

Tabla 13

¿Recomendaría Nuestro Hotel a Otras Personas?

Pregunta 11	Rango	%
Si	72	100
No	0	0
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 19

¿Recomendaría Nuestro Hotel a Otras Personas?



Nota: Elaboración propia

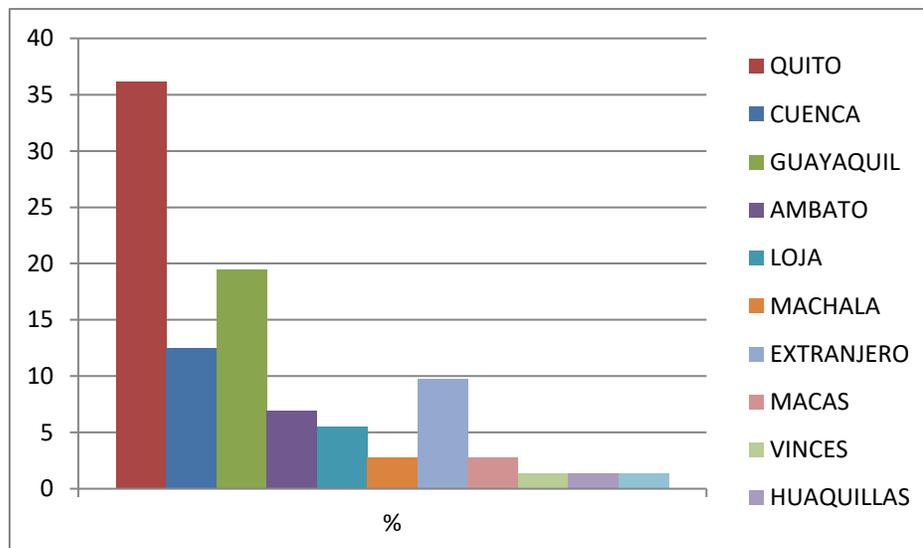
Todos los encuestados dijeron que recomendarían el hotel a otras personas. Esto revela la gran satisfacción que tienen los clientes del hotel y que su estadía en el hotel les agradó. De igual manera, conocer la procedencia de los clientes del hotel, le permitirá dirigir de mejor manera sus estrategias.

La siguiente tabla y figura reflejan el seguimiento de la procedencia del total de clientes de Kuna que visitaron el hotel durante los últimos años. Estos datos permiten determinar de qué provincia provienen la mayoría de clientes del hotel.

Tabla 14*Lugar de Procedencia*

Pregunta 12	Rango	%
Quito	26	36,11111111
Cuenca	9	12,5
Guayaquil	14	19,44444444
Ambato	5	6,944444444
Loja	4	5,55555556
Machala	2	2,77777778
Extranjero	7	9,722222222
Macas	2	2,77777778
Vinces	1	1,38888889
Huaquillas	1	1,38888889
Manabí	1	1,38888889
Total	72	100

Nota: Elaboración propia

Figura 20*Lugar de Procedencia*

Nota: Elaboración propia

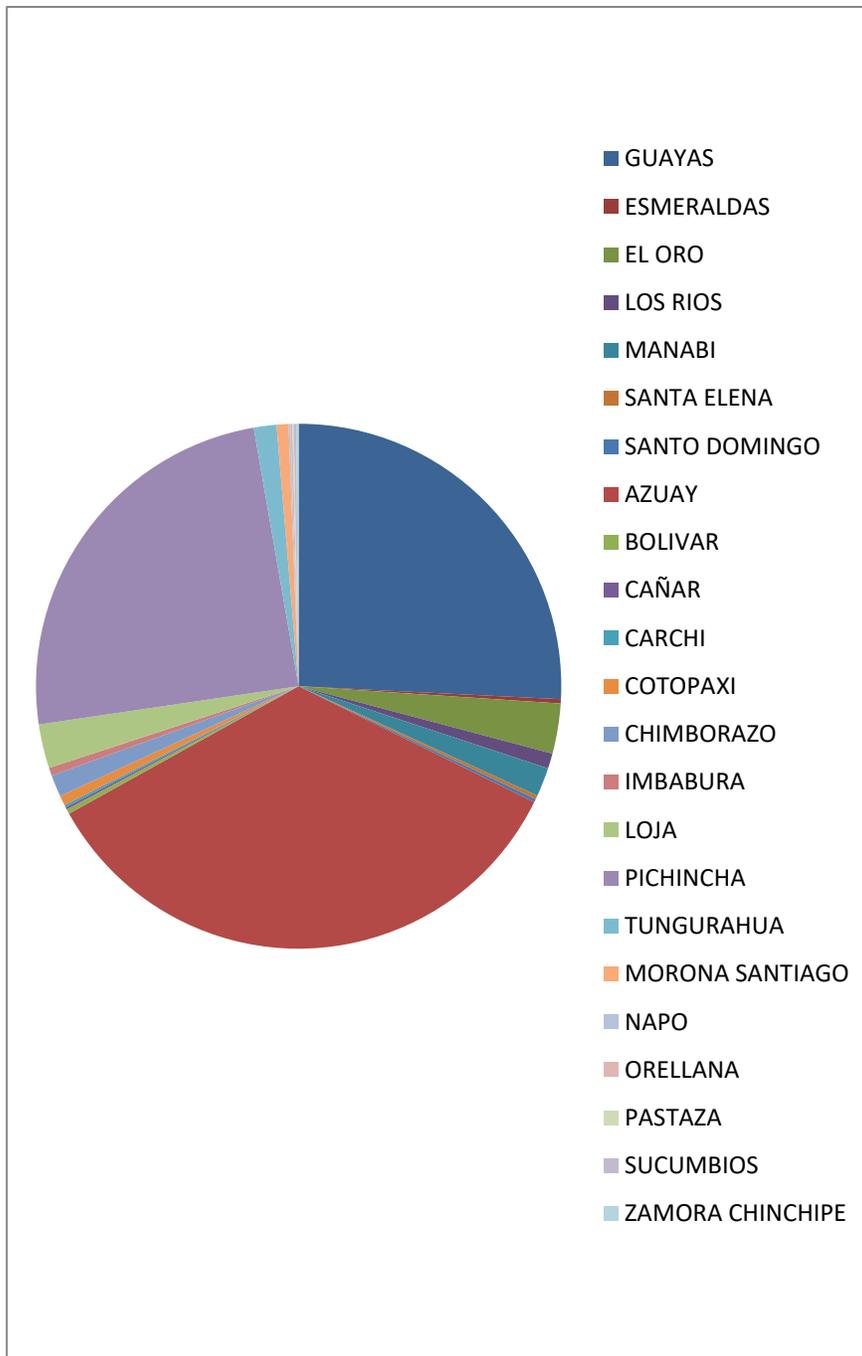
Según las encuestas aplicadas se puede concluir que la mayoría de los clientes que se hospedaron en Kuna Hotel, provienen de Quito con un porcentaje de 36,11%. La segunda ciudad con más clientes del hotel es de Guayaquil con un porcentaje de 19,44%. Otro gran número de



clientes del hotel son de la ciudad de Cuenca con un porcentaje de 12,5%. No obstante, no se puede dejar de lado el gran número de extranjeros que se hospedaron en el establecimiento siendo el 9,72%. La siguiente tabla muestra la procedencia de los clientes nacionales de Kuna

Figura 21

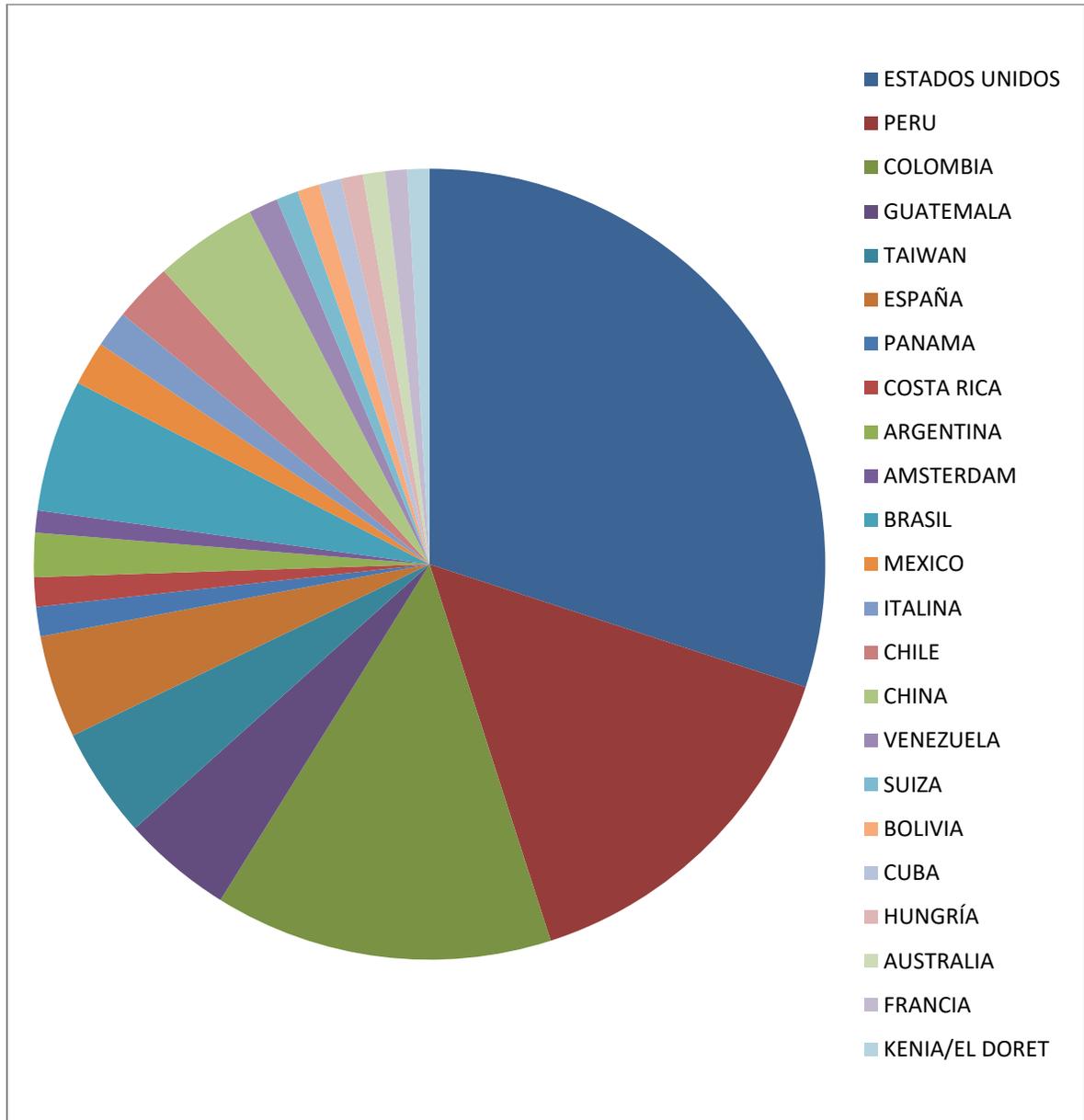
Procedencia de Clientes Nacionales de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia



En el gráfico se puede observar que la provincia del Azuay lidera el mayor número de clientes del hotel, seguido de la provincia del Guayas, Pichincha, el Oro, Loja, Manabí y demás provincias. Según la administración del hotel, deduce que es por el gran número de clientes provenientes de la misma ciudad de Cuenca, de empresas que necesitan hospedar a sus empleados, personas que hacen “day use” y otras que están tránsito en la ciudad es decir que por emergencia necesitan pernoctar en el hotel. Esto indica que existe un nicho que ha estado desatendido, aun qué, se debería determinar su atractivo, ya que más adelante se demuestra que, está constituido por un segmento de extranjeros que provienen de Estados Unidos, Perú y Colombia. La siguiente figura muestra la proveniencia de los pocos turistas extranjeros que visitaron el hotel.

Figura 22*Procedencia de clientes del extranjero de Kuna Hotel*

Nota: Elaboración propia

Dentro del análisis expuesto, mediante fuentes secundarias, se ha podido identificar el perfil del turista que visita la ciudad de Cuenca. Además, las preferencias de los clientes de Kuna Hotel, revelaron la satisfacción en la mayoría de los servicios que ofrecen.



Capítulo 3. Plan de estrategias y tácticas de mercadeo para Kuna hotel

A la vez que el mundo moderno evoluciona, y los gustos y necesidades de los turistas cambian, las empresas y organizaciones se ven en la necesidad de cambiar sus estrategias de venta y marketing. Lamentablemente, muchas empresas carecen de un plan de marketing. Por esto, y para que Kuna hotel no quede rezagado, se ha realizado un plan de marketing que ayudará a Kuna Hotel a satisfacer las expectativas de sus huéspedes a la vez que maximizará sus ventas y potenciará sus ingresos. Se ha analizado el estado actual del hotel, y de la competencia; esto es importante pues permitirá desarrollar los objetivos que se busca conseguir y estrategias o pasos que permitan obtener los resultados deseados. Desarrollar un plan de marketing permitirá a la organización tener más claro sus objetivos y adonde quiere llegar, cuándo y cómo. De manera parecida, como muchas personas realizan un plan de vida, y que resulta en que pueden realizar sus propósitos de manera más realista, así mismo, si la organización realiza un plan, esta podrá establecer a dónde quiere llegar. Al hablar de un hotel, el obtener un documento en donde se detalle las estrategias a seguir con ideas claras, el compromiso de los colaboradores crecerá y se podrá tener una visión a largo, medio y corto plazo de lo que se quiere lograr.

Por lo dicho anteriormente, es importante definir que es marketing. El autor Sainz de Vicuña Ancín (2008) señala que “hablar de marketing es hablar del consumidor/usuario/ cliente como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad” (p. 29). De modo que el objetivo del marketing debe orientarse a satisfacer las necesidades del cliente.

El autor Westwood (2016) indica que el plan de marketing constituye la planificación de la empresa en un periodo determinado, esta planificación “identifica las mejores oportunidades de negocio para la empresa y describe como penetrar, captar y mantener posiciones en los



mercados identificados” (p. 7). Por consiguiente, la realización de un plan de marketing permite establecer estrategias definidas para el futuro.

Para la preparación de un plan y un programa de marketing, la empresa decidirá a los clientes a los que va a atender, después, el gerente diseñará un programa que entregará el valor pretendido a los clientes objetivo o target. Las herramientas para crear este plan de marketing son las “denominadas Cuatro P de marketing: producto, precio, plaza y promoción” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 12).

3.1. Segmento de mercado elegido

En el capítulo dos se definió la segmentación de mercado como la acción de agrupar a los clientes que comparten características ya sean demográficas, psicográficas y de comportamiento. Por lo que, una vez que se ha desarrollado la investigación del perfil del turista que visita la ciudad de Cuenca, se determina que existen dos tipos de segmentos relevantes, a los cuales Kuna Hotel puede dirigir sus esfuerzos de marketing: el turista corporativo o de negocios y el turista de vacaciones u ocio. Se establece que el segmento turista de vacaciones u ocio del hotel es nacional. Al día de hoy, la pandemia ha hecho difícil que personas de otros países y nacionales viajen a la ciudad de Cuenca con total libertad principalmente por motivos de ocio. Aunque ha disminuido notablemente la venta de habitaciones a turistas de viaje, Kuna sigue teniendo pocos huéspedes de este tipo. Sin embargo, los turistas de negocio siguen hospedándose en el hotel por la necesidad de realizar actividades de su trabajo. Por ello, el mix de marketing se elaborará teniendo en cuenta a estos dos segmentos.



3.2. Posicionamiento

Una vez determinado los segmentos de mercado a los que dirigirá Kuna Hotel es tiempo de posicionarse. Para este punto se darán algunas definiciones de varios autores que expresan que es posicionamiento. La autora García Cruz (2002) explica que:

El posicionamiento está basado en el hecho de que los consumidores tienen una cierta percepción de los productos y marcas. Estas percepciones se forman como consecuencia de las diferentes impresiones, sensaciones e informaciones que recibe del producto ya sea a través de publicidad u otros medios. Además, añade que lo que se pretende con el posicionamiento es “fabricar” una imagen del producto y darle un sitio en la mente del consumidor. (p.187)

Por consiguiente, posicionamiento es conseguir que el producto o en este caso el servicio ocupe un lugar especial y diferente en la mente de los clientes reales o potenciales de Kuna Hotel; es uno de los pilares principales para construir el plan de marketing. Para posicionarse primero es importante segmentar el mercado y diferenciarse del resto de competidores.

Para Kotler y Armstrong (2003) el posicionamiento es “hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (p. 235). Los autores defienden que el posicionamiento está definido por los clientes, sin embargo, posicionarse se puede definir como el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, pero la empresa también puede incidir activamente para encontrar ese lugar o formar parte de este. En consecuencia, aunque los clientes aportan en el posicionamiento en su mente del producto o servicio, la organización puede desarrollar estrategias que permitan hacerlo.



Una de estas estrategias de posicionarse en la mente de los consumidores es mediante el nombre que posee la organización. En el capítulo 1 se marcó como una de sus fortalezas el nombre de Kuna hotel, con lo que puede tomar como imagen las tradiciones ancestrales y hacer referencia a estas en su comunicación. De manera que tanto el *logo* y el *slogan* deben transmitir la idea del hotel, un lugar con tradición ancestral, y tranquilo para descansar y así posicionarse en la mente de los consumidores.

3.2.1. Slogan

Para posicionarse en la mente de los consumidores o posibles consumidores es esencial que el hotel tenga un slogan o frase que transmita la idea que quiere que el cliente tenga del hotel. Los autores Curto Gordo, Reyes Fuentes, & Sabaté López (2008) expresan que “el slogan es una frase breve que expresa alguna cualidad del producto, que acompaña siempre a la marca” Además añade que este “debe tener cinco características importantes como la brevedad, referencia al producto, acompañamiento, duración y ubicación” (p.137).

Así pues, el slogan debe ser fácil de recordar y debe hacer que el consumidor relaciona la frase con el producto o servicio que ofrece la organización. Como el hotel se va a dirigir al público corporativo, el slogan debe transmitir la idea de que el establecimiento es ideal para que este pueda realizar sus actividades de trabajo, que el hotel le preste el servicio de alojamiento pero que además facilite su labor y haga de su estadía una mejor experiencia. En este caso, el slogan de Kuna debe transmitir la personalidad del hotel, un alojamiento tradicional cuencano. Debe comunicar la idea de que el cliente corporativo se sentirá cómodo, y que podrá realizar cualquier actividad que necesite de su trabajo en las instalaciones del hotel, que tendrá un descanso satisfactorio y sentirá privacidad. Así mismo, como el hotel dirige su slogan al público turístico, este debe transmitir la idea de que el establecimiento le ofrecerá una estadía que lo hará



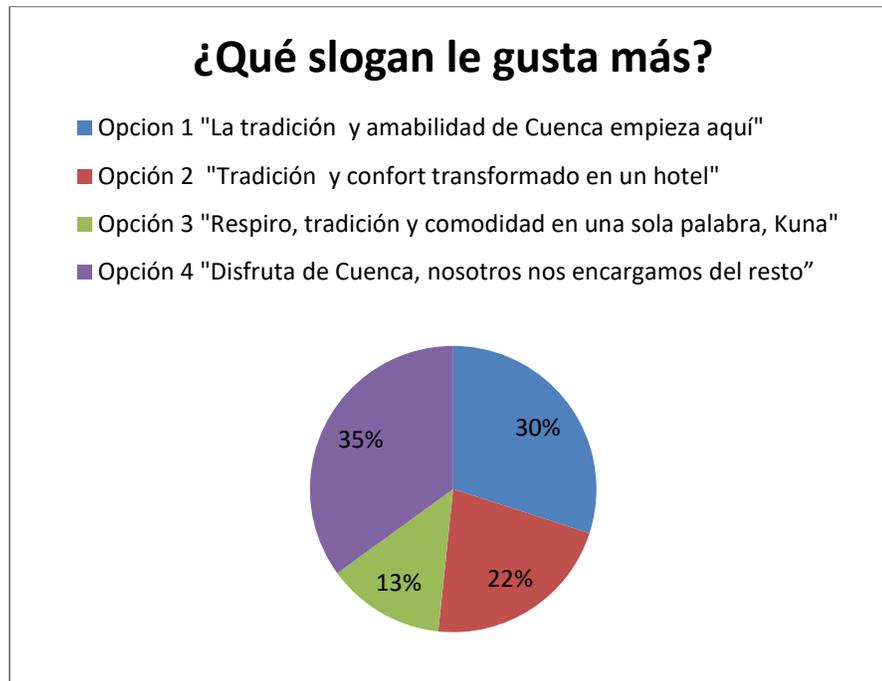
sentir como en casa, que podrá realizar turismo en la ciudad y que el hotel le brindará las facilidades para hacerlo. El slogan debe tener fuerza y transmitir la sensación de que el turista se sentirá en familia y que tendrá una experiencia única y especial.

Así pues, se propusieron cuatro slogans para el hotel:

- “La tradición y amabilidad de Cuenca empieza aquí”
- “Tradición y confort transformado en un hotel”
- "Respiro, tradición y comodidad en una sola palabra, Kuna”
- “Disfruta de Cuenca, nosotros nos encargamos del resto”

Las palabras confort, respiro, comodidad y disfrute, expresan lo que el hotel quiere hacer sentir a sus clientes. La palabra tradición muestra la esencia de la marca, que son las costumbres cuencanas, lo que se quiere hacer sentir a los huéspedes cuando ingresen y se hospedan en el hotel. Con estas opciones de slogan se logra crear un posicionamiento en la mente del público, de modo que les sea fácil recordarlo y les comunique la idea que se quiere transmitir. Mediante encuestas electrónicas, por medio de Google Drive, realizadas a personas extranjeras y de otras provincias del país se pudo concluir el slogan que Kuna podría tener para llamar la atención de a su público objetivo.

De la misma manera, se procedió a realizar una encuesta virtual a 60 personas no cuencanas que residen en otras provincias del país o que viven en el extranjero. Se utilizó como metodología la elección de clientes hospedados anteriormente en el hotel y de contactos del investigador. Las encuestas se enviaron en el mes de noviembre de 2020 y se realizó una tabulación electrónica. El resultado de las encuestas muestra lo siguiente:

Figura 23*Percepción de Público Frente a Propuestas de Slogan Para Kuna Hotel*

Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que prefieren las opciones de slogan. Elaboración propia.

La mayor parte de los encuestados considera que el slogan número 4, “Disfruta Cuenca, nosotros nos encargamos del resto” es el más apropiado para el hotel, seguido de la opción 1, “La tradición y amabilidad de Cuenca empieza aquí”. Dado el posicionamiento que se ha elegido dar al hotel se escoge el eslogan #1 que tiene también mucha votación, Así pues, se invita a que el hotel utilice la opción propuesta para posicionarse en la mente del público y que a la vez represente lo que la marca del hotel. El eslogan que se propone entonces para el hotel es:

“La tradición y amabilidad de Cuenca empieza aquí”

3.2.2. Logotipo

El logotipo es un símbolo, o figura que encierra el nombre y la esencia de la organización y es una parte esencial al momento de posicionarse en la mente de los consumidores. Como



recalca el autor Hingston (2002) “un logotipito es un símbolo mediante el cual se espera que los clientes identifiquen de inmediato a la organización y el servicio que está ofreciendo” (p. 64). De manera que el logotipo debe transmitir la particularidad que tiene el hotel y encapsular la idea de los servicios que está ofreciendo. Kuna, al ser un hotel tradicional Cuencano por su fachada en ladrillo visto y sus columnas interiores de madera, debe tener un logo que transmita la idea de que el hotel es tradicional.

Según comenta Patricia Román, diseñadora gráfica y comunicadora social, el logo actual de Kuna es plano y no transmite una la esencia de Cuenca. Aunque muestra los colores emblemáticos del establecimiento no muestra un dinamismo, algo que llame la atención. En la parte inferior muestra letras con líneas rectas que no expresan tradición. Aunque la tipografía de letras dice tradición los demás elementos del logo no combinan con la idea central. Además, en la parte inferior se muestran unas puntas, que no se sabe el propósito del porque están.



Figura 24

Logo Actual de Kuna Hotel



Nota: Tomado de (Revista Cuenca Ilustre, nuestras raíces, 2018)

Se propuso la creación de tres logotipos que representaran lo que Kuna Hotel es, un hotel tradicional cuencano. El logotipo convenía transmitir la idea de que el hotel es un hotel típico, que brinda el servicio de alojamiento y que se ubica en la ciudad de Cuenca, con el fin de posicionarse en la mente del público. El logotipo debería permanecer en la mente de los consumidores y en seguida se relacionase con un hotel. Para este fin, se plantearon estas tres opciones, siendo la primera la siguiente:



Figura 25

Primera Propuesta de Logotipo Para Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia

La primera propuesta de logo establecida por Román, muestra un icono significativo de la ciudad de Cuenca, que representa la cultura como son las cúpulas de la Catedral Nueva. Además, muestra una figura parecida a una media luna que da la idea de una noche de hospedaje; incluso varias personas podrían recordar fácilmente el nombre del hotel Kuna relacionándolo con una luna. Los colores del logo siguen la misma línea que el resto de elementos de publicidad, uniformes del establecimiento y demás objetos que en el existen. El color teja de las letras del logo expresan la tradición de las casas cuencanas. La imagen de un avión también da la idea de un establecimiento de alojamiento, de un lugar de descanso después de un largo viaje.



Figura 26

Segunda Propuesta de Logotipo Para Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia

El segundo logotipo propuesto para el hotel es un poco más clásico. Este sigue utilizando los colores emblemáticos del hotel, el lacre que aparece en los uniformes del personal, de la publicidad, del menú del restaurante y demás decoración del establecimiento. El tono color ladrillo de las letras destacan la estructura exterior de Kuna, que es una edificación de ladrillo visto. La tipografía de las letras con serif es ideal para dar la comunicación de lo que quiere transmitir el hotel, que es la tradición cuencana. El logo además muestra la imagen de las cúpulas de la catedral, lo que en seguida le da la idea al público de que el hotel se ubica en Cuenca. Asimismo, la figura de un avión transmite rápidamente la relación con un hotel.

Figura 27*Tercera Propuesta de Logotipo Para Kuna Hotel*

Nota: Elaboración propia

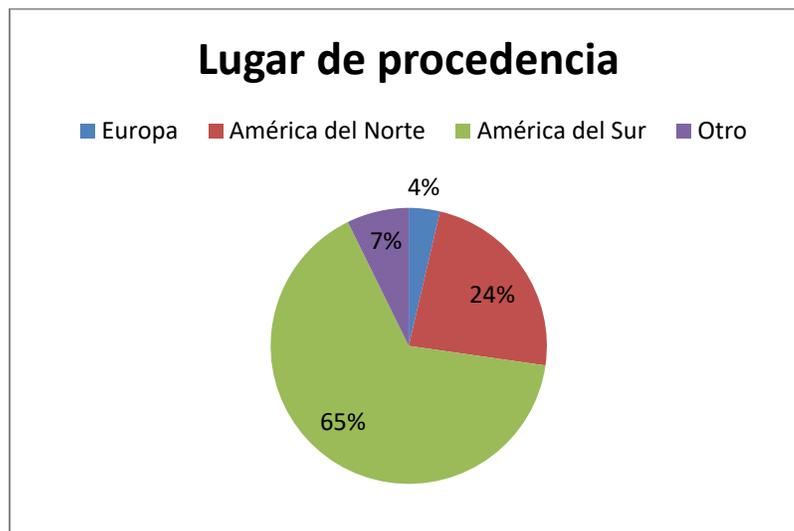
El último logotipo muestra otra clase de diseño, aunque sigue conservando los colores del hotel. Además de mostrar la imagen de la catedral nueva de Cuenca, muestra en el fondo una figura de la tradicional chacana andina. La autora Castillo (2016) del diario El Comercio explica que la chacana andina o también conocida como cruz del sur, es un ícono representativo de la cultura andina que significa “escalera” o “puente a lo alto”. La chacana simboliza la conexión entre la unión del hombre terrestre y lo más alto en el cielo, el cosmos. La forma de la chacana muestra una figura de doce puntas, símbolo muy utilizado en rituales ceremoniales pues tiene que ver con la astrología. Así pues, se quiso colocar en el logotipo este elemento tan

representativo de nuestra cultura inca y que se pueda relacionar con la imagen tradicional del hotel. (párr. 2)

Para definir, qué logo se recomendaría para el hotel, se procedió a realizar en la misma encuesta anterior virtual a 60 personas extranjeras y de otras provincias del país para que dieran su opinión sobre que logotipo les parecía mejor. Se tomó en cuenta la opinión de personas no cuencanas por que se necesitaba otra percepción, puesto que se necesita saber que opinan los turistas que visitan Cuenca de un hotel. Un gran porcentaje de las personas encuestadas fueron propias de América del sur, seguido de un porcentaje de personas de América del norte.

Figura 28

Lugar De Procedencia de Los Encuestados



Nota: El gráfico representa el lugar de procedencia de los encuestados que dieron su opinión sobre el logotipo y slogan propuesto. Elaboración propia.

Las encuestas realizadas para conocer la preferencia de logotipo para Kuna mostraron los siguientes resultados.

Figura 29

Percepción Del Cliente Sobre Que Logotipo Les Parecía Mejor Para Kuna Hotel



Nota: La figura muestra la preferencia de los encuestados por el logotipo en porcentaje. Elaboración propia.

Los resultados de las encuestas realizadas dan como preferencia de logotipo al número dos, el cual muestra los colores emblemáticos del hotel, así como la referencia a la tradición Cuencana. Muchos de los comentarios expresados mostraban el gusto por el segundo logo puesto que se nota más la forma de las cúpulas de Cuenca. El que menos gustó fue el número tres pues, según los comentarios, pocos reconocen la imagen de la chacana andina y más bien la relacionan con una cruz.



Figura 30

Percepción de Logotipo Para Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia

3.3. Producto

El producto se define como el bien o servicio que se ofrece al público, con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades. Cuando se trata de un establecimiento hotelero no solo se vende un producto sino un servicio de manera que, al existir competencia, este servicio debe diferenciarse de los demás, haciéndolo único. Los nuevos consumidores turísticos están cada vez más informados y demandan una experiencia única. Incluso, muchos de estos están dispuestos a pagar una cantidad adicional si notan que el servicio ofrece un valor agregado.

Los autores Kotler y Armstrong (2007) defienden que un “producto puede ofrecerse con características variables” (p. 245). Además, los mismos autores añaden que “las características



son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los productos de los competidores” (p. 245). De manera que, agregar un plus o valor añadido a los servicios y productos ofertados harán que la organización logre fidelizar a sus clientes.

Kuna Hotel cuenta con un total de 20 habitaciones distribuidas entre individuales, dobles, triples cuádruples, quíntuples y suites. El restaurante con nombre “Kasa”, brinda servicio de alimentación las 24 horas del día, comenzando a ofrecer el desayuno a las 6,30 de la mañana. Los menús de los almuerzos se establecen con un mes de anterioridad y están sujetos a cambios. La carta del restaurante ofrece platillos de mar y tierra. El área de recepción refleja un ambiente cálido, en la entrada se encuentra banderas de varios países y una pequeña exhibición de sombreros de paja toquilla. En el lobby del hotel se exponen los premios que el hotel ha recibido en los últimos años premiados por su calidad en el servicio. Las habitaciones expresan un ambiente elegante sin mucho cuadros ni adornos; cuentan con un escritorio pequeño y velador. Entre algunos otros servicios que ofrece el hotel están el servicio de lavandería, hospedaje de mascotas, parqueadero a huéspedes o personas particulares, asesoría turística, bebidas calientes ilimitadas de café y té, y Wi-Fi gratuito.

Figura 31

Lobby de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia



Figura 32

Habitación Triple de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia

Kuna Hotel transmite la idea de ser un establecimiento tradicional cuencano. El hotel representa en su fachada la tradición de las edificaciones Cuencanas, al ser de ladrillo visto y conservar la madera en sus interiores. Además, al ingresar a la recepción del hotel se pueden visualizar una pequeña exposición y venta de sombreros con ala de paja toquilla, tradicional de la cultura del país, elaborado en Jipijapa, Manabí y en muchos sectores de la ciudad de Cuenca. Así mismo, en el área de suvenires se puede notar la presencia de objetos de tradición cuencana como cholitas cuencanas, joyería en filigrana, llaveros con paisajes de la ciudad y fotografías de la misma.

Figura 33*Fachada de Kuna Hotel*

Nota: Elaboración propia

Al ingresar a las habitaciones del hotel se puede visualizar en las paredes un diseño de osos panda en cañas de bambú que poco tiene que ver con la cultura y tradición de la ciudad de Cuenca o del Ecuador. Por ello se sugiere que ese diseño se cambie con otro que destaque la cultura de la ciudad. La primera propuesta muestra la imagen de unas cholitas cuencanas, con su vestimenta típica, pollera, sombrero de paja toquilla y con dos trenzas elaborando arreglos florales en una casa del campo antigua como es de adobe con techo de teja.

Figura 34*Primera Propuesta de Diseño En Una Pared de Área Común*

Nota: Elaboración propia

De modo que, en la primera imagen se ve la foto actual de una pared y en la parte derecha se ve cómo quedaría si se pintara otra imagen. Así mismo, la segunda propuesta de diseño muestra algunas de las iglesias tradicionales de Cuenca, como la iglesia de San Francisco, Catedral de la Inmaculada Concepción, así como algunas casas antiguas tradicionales.

Figura 35*Segunda Propuesta de Diseño En Una Pared de Áreas Comunes*

Nota: Elaboración propia

Es importante que el hotel se destaque por las características que muestra en sus servicios, productos, infraestructura, la tradición de la ciudad. Además, se recomienda realizar algunas mejoras en varias áreas del hotel como las siguientes.

3.3.1. Recepción

Dentro de los servicios que el hotel ofrece está el servicio de guía turística gratuita por parte de la recepción del hotel. El personal de recepción puede mejorar en conocer la oferta turística de la ciudad de Cuenca con el fin de proporcionar información útil al huésped. Además, por la emergencia sanitaria se recomienda la constante desinfección de maletas, llaves de acceso a las habitaciones, cedulas o documentos de identificación y pertas de entrada a recepción. Incluso puede que a veces los huéspedes pierdan sus mascarillas por lo que se puede contar con una reserva para brindarlas cuando ingresen al hotel o cuando lo requieran.

Se sugiere implementar en la recepción del hotel y en áreas comunes cuadros y objetos que realcen los lugares turísticos de la ciudad de Cuenca como vasijas de barro en la mesa, objetos de hierro forjado, casitas de madera con paisajes de la ciudad o la exhibición de una



vestimenta típica de la cholita cuencana. Por ejemplo, en la recepción del hotel, puede ir en vez de la alfombra una estera bordada típica Cuencana, esto hará sentir al huésped que realmente se encuentra visitando un hotel de la ciudad.

Asimismo, se recomienda que en la televisión de la recepción se muestre las actividades que pueden realizar los turistas que visitan el hotel o que pueden conocer. Estas pueden ser:

- Excursión a el parque nacional El Cajas
- Salidas en el bus de dos pisos “Contratudosa”
- Visita a museos de la ciudad como Pumapungo, Museo de las Madres Conceptas, Museo Municipal de arte Moderno, entre otros
- Recorrido gastronómico de los mercados de la ciudad
- Visita a Ingapirca, Gualaceo, Chordeleg
- Recorrido de las casas patrimoniales del centro histórico de Cuenca

Se sugiere también, contar con folletos turísticos que muestren las actividades próximas a realizarse.

En una de las paredes de recepción se muestra la imagen de una casa típica de la costa ecuatoriana, hecha a base de caña, alta y en el fondo se ve la imagen de una playa. Se recomienda cambiar esa imagen, por una de un lugar turístico de la ciudad de Cuenca como el barranco o el puente roto. Se puede realizar esta modificación aprovechando la corriente de agua de pileta que sale de la pared, simulando el barranco de la ciudad. Una de las propuestas muestra la imagen de las viviendas tradicionales de Cuenca, coloridas, con el techo a base de teja, y construidas de ladrillo visto.

Figura 36*Primera Propuesta Para Una de Las Paredes de Recepción*

Nota: Elaboración propia

En la segunda propuesta para el arte de la pared de recepción podría ir otro lugar tradicional de Cuenca, como lo es el parque central Abdón Calderón. El mural mostraría a las personas que visiten el hotel la personalidad de la marca Kuna Hotel.

Figura 37*Segunda Propuesta Para Una de Las Paredes de Recepción*

Nota: Elaboración propia

3.3.2. Restaurante “Kasa”

Dado que la mayor parte de corporativos requieren almorzar o cenar dentro del hotel y debido a su apretada agenda, se requiere servir los alimentos en el menor tiempo posible. En la tarifa del hotel se incluye en servicio de desayuno tipo buffet, sin embargo, muchos corporativos disponen de un tiempo reducido para comer. Por ello la importancia de disponer del servicio de un “box lunch”, que incluya algunos alimentos que pueda llevar el huésped, como una fruta, un sánduches, jugo, o un snack. Además, se recomienda brindar opciones de alimentos para el salón de recepción y convenciones, ubicado en las instalaciones exteriores del hotel, como estación de té y café, o servicio de almuerzo y cena cuando se requiera.

3.3.3. Habitaciones

Actualmente el hotel cuenta con un plan de internet que cubre el área de las habitaciones, sin embargo, llega con dificultad al último piso y al área del salón múltiple. Se sugiere mejorar la calidad de red de internet Wi-Fi, que sea de alta velocidad y que llegue a todas las habitaciones



del hotel. Además, se recomienda tener una red de internet exclusiva para el área de salón múltiple, que sea de excelente calidad y ágil para las reuniones de ejecutivos.

Otra buena forma de fidelizar al cliente y hacerlo sentir querido es colocar amenities personalizados en la habitación con el nombre del huésped, un detalle de arreglo de toallas en la cama o un detalle de felicitación de cumpleaños. Para esto es importante que el área de talento humano en conjunto con recepción tenga pendiente las fechas de nacimiento de sus huéspedes, esto se puede hacer al momento del chek-in o de clientes frecuentes al tener un registro con las fechas.

Al mismo tiempo, se recomienda disponer de una lámpara en el escritorio de cada habitación, además de esferos y hojas para escribir de manera que se le facilite al huésped realizar su trabajo o alguna actividad relacionada con este. Las sillas del establecimiento son rectas, sin ningún tipo de espaldar especial, no es cómoda y aunque está a la altura del escritorio, no representa comodidad para el huésped. Por ello se recomienda que se cambien esas sillas por unas que sean ergonómicas y le representen bienestar al cliente. Además, las habitaciones cuentan con cuadros decorativos, se recomienda cambiarlos por unos que muestren paisajes de la ciudad de Cuenca o cuadros de pintores reconocidos. De igual manera, las habitaciones cuentan con lencería que no recalcan nada de la cultura del Ecuador ni de Cuenca tanto fundas de almohadada como pie de cama, por ello se recomienda que se cambien por unas que sean con bordados.

Además, es importante llevar un registro de preferencias del huésped, es decir CRM, "Customer Relationship Management" (Gestión de la Relación con el Cliente), con el fin de brindar un servicio tan personalizado que piensen que adivinaron sus gustos y necesidades. Tan sencillo como apuntar la hora en que bajó a desayunar, si es alérgico a algún alimento, si prefiere



cortinas abiertas a su llegada o un tipo de café en especial. De esta manera se obtiene un archivo de todos los huéspedes del hotel, y se podrían revisar cada día muy en la mañana con el fin de implementarlos en su llegada.

Debido a las necesidades de los clientes del hotel por alguna discapacidad física o algún requerimiento se podría tener una habitación tipo suite en el primer piso del establecimiento. Esto permitirá que personas con otras necesidades puedan ocupar una habitación especial sin tener la necesidad de subir varios pisos. La habitación que se propone remodelar es la número 14, que actualmente funciona como una habitación quíntuple; esta habitación es la más grande de la planta baja. Sin embargo, como se puede apreciar en la siguiente figura, la habitación no aprovecha los espacios, ni tampoco muestra en su decoración la tradición cuencana.

Figura 38

Habitación Actual de Kuna en Primer Piso



Nota: Elaboración propia

De igual manera el baño no muestra una decoración elegante ni aprovecha los espacios.

Figura 39

Baño de Habitación Actual de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia

La siguiente figura muestra los dos ambientes que tiene la habitación; se podría aprovechar muy bien estos dos espacios para transformarla en una habitación tipo suite.

Figura 40

Dos Ambientes Actuales de Una Habitación de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia

De manera que se recomienda la remodelación de una de las habitaciones de la planta baja con jacuzzi, frigo bar, cama King Size y demás servicios propios de una suite. En la siguiente imagen se muestra el modelo de la remodelación a una habitación tipo suite.

Figura 41*Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación a una Tipo Suite*

Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

Mediante la consulta el Arq. Edison Tenesaca, se pudo determinar el diseño de la nueva habitación. La propuesta dispondría de una cama King size elegante, pero sin dejar de lado la tradición. La nueva ropa de cama tendrá diseños con coloridos bordados tradicionales del Ecuador; en frente se dispondría de un televisor moderno. La habitación podría tener muebles rústicos de madera, para así transmitir una sensación hogareña. Junto al ambiente de la cama se dispondría de un sofá y una mesa de centro para que el huésped reciba invitados o pueda realizar alguna reunión de trabajo.



Figura 42

Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación Con Una Cama King Size



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

La habitación además dispondrá de un escritorio de trabajo, con una silla moderna y cómoda para el huésped. De igual manera, contará con muebles modernos de madera para no dejar de lado la tradición cuencana.

Figura 43*Remodelación del Baño de La Habitación Propuesta Tipo Suite según Arquitecto*

Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

El baño de la nueva habitación tendrá como novedad un jacuzzi para la relajación de los huéspedes, así mismo la ducha será elegante y funcional. El lavamanos y grifería será moderno con acabados de granito y como decoración dispondrá de objetos tradicionales cuencanos; el piso será de porcelanato.

Figura 44

Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación Con Una Cama King Size



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

La entrada de la habitación dispondrá de un mueble de madera, que exponga objetos tradicionales cuencanos, como vasijas de barro, cholitas cuencanas, o cuadros de paisajes de la ciudad, además de ropa de cama para que el huésped se sienta cómodo.

Figura 45*Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación Con Una Cama King Size*

Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

Además, la habitación tendrá piso de madera, ya sea de parquet compuesto por una combinación de madera o piso flotante con el fin de abrigar el ambiente. De igual manera, las paredes tendrán una decoración tradicional de las casas antiguas cuencanas.

Figura 46*Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Una Habitación Con Una Cama King Size*

Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

La suite dispondrá de servicios adicionales diferenciados que el resto de habitaciones como un frigobar más grande que el resto de habitaciones y más variedad de bebidas. La remodelación propone que la nueva habitación posea muebles modernos, además la estructura de la habitación cambie al aumentar el tamaño del área donde va la cama. El lugar de la televisión cambiará posicionándose al frente de la cama. En el lugar en donde actualmente están las camas individuales se posicionará el baño, el cual tendrá un tamaño más grande. El baño contará con jacuzzi y una ducha más cómoda y moderna. El lugar en donde se encontraba la cafetera se propone ubicar el escritorio de trabajo. Adicional, la habitación contará con un sofá de descanso para el confort del visitante. De esta manera se sugiere cambiar el modelo actual de la habitación para transformarse en una más cómoda y elegante, pero sin dejar de lado lo tradicional.

A continuación, se realiza otra propuesta de remodelación de la habitación a un tipo suite con dos camas: una King Size y una individual. Esta segunda sugerencia podría servir para parejas con niños, o con parejas con invitados, personas que viajan con motivos de negocios y necesitan una habitación para trabajar y a la vez relajarse.

Figura 47

Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Una Habitación Con Dos Camas



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

La habitación contará, de igual manera que la anterior, con una mesa de centro y un pequeño sofá para disposición del huésped. Además, la nueva suite tendrá un escritorio de trabajo, lámpara con luz regulada, silla ergonómica y materiales de escritura para disposición del huésped.

Figura 48*Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Habitación Con Dos Camas*

Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

La habitación propuesta dispondrá de dos ambientes para dormitorio. El primer ambiente, tendrá una cama de tamaño King con una televisión moderan, muebles de madera y lencería con bordados tradicional del Ecuador. La decoración reflejará la tradición cuencana y contará con muebles que también transmitan esa idea.

Figura 49

Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Una Habitación Con Dos Camas



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

Figura 50

Propuesta de Arquitecto de Remodelación de Una Habitación Con Dos Camas



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

El segundo ambiente en el que se ubicará la cama individual también reflejará la tradición de Cuenca; contará con cuadros de paisajes de la ciudad. Además, la habitación dispondrá de una televisión moderna, muebles de madera y piso flotante o parqué.

Figura 51

Propuesta de Arquitecto de Ambiente Con Cama Individual



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

La habitación contará con un solo baño, este tendrá un jacuzzi para el descanso del huésped. El lavamanos y la grifería será funcional y elegante; este tendrá acabados de granito. El baño tendrá decoración referente a la ciudad.

Figura 52*Propuesta de Arquitecto de Remodelación del Baño*

Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

Así pues, la segunda propuesta muestra la remodelación de una habitación del primer piso con dos camas. La nueva habitación contará con un ambiente para colocación de la cama King Size y otro ambiente para una cama individual. El baño tendrá un espacio más amplio con un jacuzzi moderno y una bañera elegante que permitirá la relajación y confort de los huéspedes. La habitación tendrá muebles modernos y la televisión estará ubicada al frente a cada una de las camas. En otro ambiente se colocará un sofá, frigo bar y un escritorio con todos los materiales necesarios en caso de necesitar realizar algún trabajo. El ambiente en donde se encuentra la cama individual también dispondrá de una ventana pequeña para la vista del visitante.



3.3.4. Actividades

Se puede realizar actividades dentro del hotel con el fin de que los huéspedes pasen un momento agradable, como programar una fogata en el jardín del hotel o programar salidas turísticas de interés por la ciudad. Esto se puede lograr teniendo el contacto de un guía de turismo que pueda hacer recorridos a los huéspedes que lo soliciten con anticipación. El guía debe estar dispuesto a realizar las salidas cuando el hotel lo requiera. Esas actividades de turismo deben coordinarse con las agencias de turismo con las que trabaja el hotel u otra.

3.3.5. Salón múltiple “Kumbre”

Se aconseja tener equipo suficiente como computadoras, micrófonos y proyector, un lugar para estación de té y café, una buena red de internet para corporativos que necesiten para sus eventos. Así mismo, se recomienda la constante limpieza del lugar para garantizar la bioseguridad de los estudiantes que tienen sus clases dentro de este establecimiento.

3.3.6. Hospedaje de mascotas “Maskota”

Puesto que se presenta una imagen sucia y descuidada, se recomienda remodelar las jaulas del área de hospedaje de mascotas, con espacios más amplios, mayor capacidad de alojamiento para diferentes razas, mayor frecuencia de limpieza, constante desinfección y mejorar la decoración.

Figura 53

Hospedaje de Mascotas de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia

Figura 54

Jaulas del Hospedaje de Mascotas de Kuna



Nota: Elaboración propia



Se recomienda la remodelación del lugar que se utiliza para hospedar a mascotas, actualmente es reducido y se encuentra sucio y descuidado, no posee un color que destaque el ambiente, en su lugar actualmente posee el color café, que oscurece el entorno y genera la percepción de ser un lugar más pequeño.

Figura 55

Propuesta del Arquitecto de la Remodelación de Hospedaje de Mascotas



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

Figura 56

Propuesta del Arquitecto de la Remodelación de Hospedaje de Mascotas



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

Figura 57

Propuesta del Arquitecto de la Remodelación de Hospedaje de Mascotas

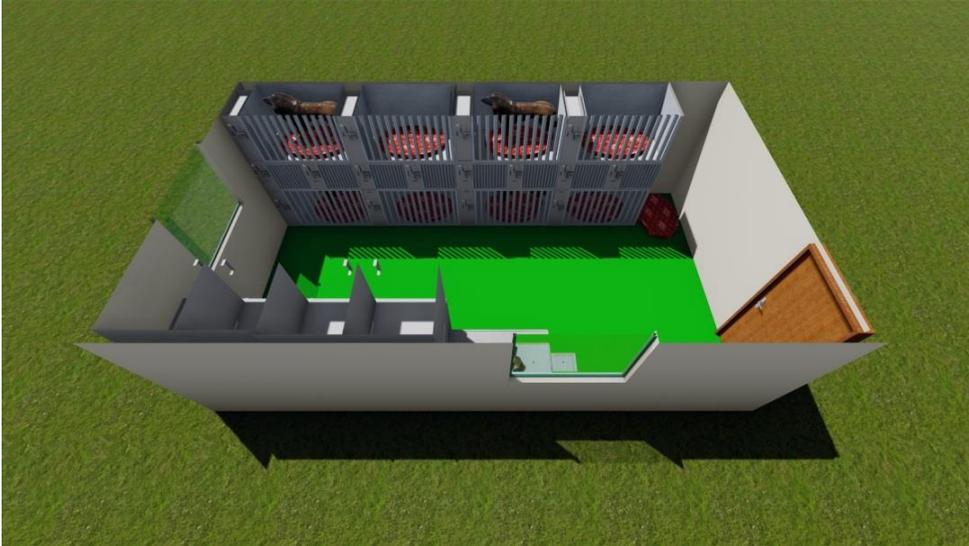


Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

Figura 58

Propuesta del Arquitecto de la Remodelación de Hospedaje de Mascotas: Vista

Panorámica



Nota: Elaborado por el Arq. Edison Tenesaca

El nuevo lugar para el hospedaje de mascotas será un lugar amplio y limpio. Además, dispondrá de una mesa en donde se puede atender a las mascotas y muebles de color blanco para el almacenamiento de alimento, juguetes, collares y medicamentos básicos para los animales.

3.3.7. Reservas

Es importante reducir tiempos de contestación de reservas ya sea por correo electrónico, mensaje de WhatsApp, llamada telefónica, u otro medio. Eso se puede lograr teniendo una revisión frecuente de mensajes de WhatsApp, mensajes por OTAS, correos electrónicos, o contestación telefónica rápida. Además, es importante que el área de recepción tenga una buena comunicación sobre las reservas que han recibido en cada turno.

3.3.8. Servicios adicionales

Se recomienda hacer convenio con el spa que se encuentra ubicado en la parte de al frente del hotel “Kate Carrasco, Nutrición Estética”. El convenio puede incluir que los huéspedes del hotel tengan acceso a una sesión de masajes de relajación a un costo más bajo.

Figura 59

Servicios Que Ofrece El Spa Con El Que Se Propone Realizar El Convenio

FACIAL	CORPORAL
<p>Diagnóstico Diferenciado Correcta Limpieza Facial</p> <p>Tratamientos faciales para pieles:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Grasas▶ Ácneicas▶ Deshidratadas▶ Desvitalizadas▶ Envejecidas▶ Sensibles▶ Pigmentadas <p>Además servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Microblanding▶ Pestañas pelo a pelo▶ Lifting de pestañas▶ Maquillaje profesional	<p>Dietas personalizadas para reducción de peso</p> <p>Tratamientos de reducción de medidas con la mejor aparatología</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Ultrasonido▶ Radiofrecuencia corporal▶ Vacuum▶ Lipólaser▶ Cavitación▶ Mesoterapia corporal▶ Entre otras aparatologías <p>Además servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Epilación con cera▶ Camuflaje de estrías▶ Masaje relajante▶ Masaje linfático manual▶ Quiropraxia

Nota: Tomado de Kate Carrasco Nutrición y Estética Integral, (2020)

Figura 60

Servicios Que Ofrece El Spa Con El Que Se Propone Realizar El Convenio



DUAL SOON (Tonederm)
El mejor ultrasonido

*Aparatología de Brasil,
Médico Estético*

- ▶ Eliminación de grasa localizada
- ▶ Celulitis (PEFE)
- ▶ Flacidez
- ▶ Pre y Post operatorio de cirujías plásticas
- ▶ Terapia combinada con microcorrientes
- ▶ Hidrolipoclasia
- ▶ Fibrosis y adherencia
- ▶ Estimulo linfático

*Contamos con
profesionales médicos*

**Centro de Nutrición
&
Estética Integral**

Katherine Carrasco
Lda. en Nutrición y Dietética
Tec. en Estética Integral
Cosmiatra

📍 Av. de las Américas 10-90
y Abelardo J. Andrade
☎ 098 433 25 16
f @katecarrasco.nutricionestetica
✉ katecarrasco.nutricionestetica@gmail.com
Cuenca - Ecuador

Nota: Tomado de Kate Carrasco Nutrición y Estética Integral, (2020)

Se puede contar en cada piso del hotel con una impresora que esté conectada a la red de internet y que permita a los huéspedes imprimir documentos que necesiten. Además, se puede ofrecer el servicio de mensajería para cualquier trámite que necesiten.

Se recomienda la implementación de un gimnasio y sala de juegos para la relajación, esparcimiento y entrenamiento de huéspedes. El gimnasio puede estar ubicado en la parte alta del hotel y puede tener las maquinas principales para el ejercicio de huéspedes y público en general.

Los baños comunes al ser utilizados por todas las personas requieren de una asepsia continua. Se recomienda mantener la limpieza constante de los baños comunes, corroborando siempre que exista papel higiénico en el dispensador, así como jabón líquido.



3.3.9. Estrategia de Responsabilidad social como parte de la Imagen Corporativa

Kuna se ha caracterizado por tener buenas iniciativas y una de ellas fue la implementada en el año 2020. Al iniciar la pandemia ocurrida en el año y con ello, que estudiantes tuvieran que tener sus clases por línea, la administración del hotel nota la carencia de computadoras e internet para la educación de varios jóvenes de la ciudad de Cuenca. De ahí nace la iniciativa del hotel y la labor social de brindar sus espacios, refrigerios y recursos tecnológicos para facilitarles el aprendizaje. Se recomienda que, en épocas festivas, se organice una cena con niños que utilizan las computadoras para estudiar y regalarles fundas de caramelos o un detalle.

Un programa social que puede implementar el establecimiento es la optimización de sus recursos físicos. Desde sus inicios, el hotel se ha propuesto colaborar con la sociedad y una de las formas en las que puede hacerlo es aplicando las 4Rs: ser Responsable en Reducir, Reciclar y Reutilizar. El hotel puede implementar en sus procesos estas claves de reciclaje y concientizar a la sociedad a hacer lo mismo.

Reducir

- Kuna podría aminorar el uso de hojas impresas que se utilizan para dar facturas y sustituirlo por facturas electrónicas inmediatas. Solamente, se podría hacer uso de papel impreso cuando el cliente lo requiera.
- Se sugiere implementar que, en el ingreso, el huésped realice su check-in por un medio electrónico, como una tableta.
- El proceso de realización de habitaciones por parte de las camareras se realice mediante un medio electrónico y no con la utilización de papel.



- Se podría sustituir el papel bond utilizado actualmente, por papel de caña que tiene varios beneficios puesto que es un residuo agrícola: menos impacto en el medio ambiente, fácilmente biodegradable, es libre de ácidos y no tiene olor.
- Se sugiere reducir el uso de botellas de agua en las habitaciones, más bien sustituirlo por una jarra de agua fresca dispuesta al momento de la llegada del huésped.
- Los datos de huéspedes que se tienen en papel se podrían sustituir por subirlos a una nube de internet que permita actualizarlos y guardarlos con seguridad.

Reciclar

- Colocar en áreas visibles del hotel contenedores en donde se pueda depositar botellas, pilas, hojas, fundas o cartón.

Reusar

- Se podría utilizar impresoras o computadoras que estén en desuso para los estudios de los niños que tienen sus clases en el hotel, además se podría concientizar a la sociedad a reusar activos para donarlas a los niños.

Por consiguiente, aplicando estas sugerencias se puede aportar con el cuidado del medio ambiente. Además, el hotel puede realizar campañas de concientización en sus redes sociales con el fin de que la sociedad conozca la labor del hotel y sea un ejemplo para el resto de hoteles y la comunidad en general.

Como se pudo apreciar, Kuna Hotel ofrece una amplia gama de servicios y productos al público; muchos de estos tienen buenas características y otros pueden mejorarse de manera que se genere un valor agregado y el cliente los perciba. Además, estas mejoras ayudarán a más de fidelizar al cliente, a ganar otros nuevos. Cada segmento de mercado tiene diferencias y el hotel puede trabajar en estas para que el huésped tenga una mejor experiencia.

**Tabla 15***Cronograma de Actividades de Implementación de Recomendaciones*

Actividad	Mes											
	Primer Semestre						Segundo semestre					
	E n	Fe b	Ma r	Ab r	Ma y	Ju n	Ju l	Ag	Sep t	Oc t	No v	Di c
Primera Etapa												
Designación de responsable de supervisión	x											
Implementación de nuevo logo	X											
Implementación de nuevo slogan	X											
Capacitación en conocimiento turístico (fines de semana)	X	x	x	x	x	x						
Implementación de objetos turísticos de decoración	x											
Creación de box lunch previo requerimiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contratación de nuevo plan de internet	x											
Creación de amenities colocando el nombre de huésped	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Realizar actividades para Huéspedes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Noche cuencana en el hotel												X
Fogata en la noche								X				
Crear nuevas artes en paredes								X	X			
Convenio con Spa	X											
Construcción de un Gimnasio								X	X	X		
Implementación de GYM												X
Decoración de GYM												X
Actividades en las mañanas en GYM	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Remodelación de hospedaje de mascotas	x	x										
Limpieza profunda	x											
Implementación de jaulas	x											
Decoración	x	X										



Actividad	Mes											
	Primer Semestre					Segundo semestre						
	E n	Fe b	Ma r	Ab r	Ma y	Ju n	Ju l	Ag	Sep t	Oc t	No v	Di c
Remodelación de una habitación a tipo suite							x	x	X			
Remodelación del resto de habitaciones del hotel con objetos tradicionales	X											
Implementación de sillas ergonómicas	X											
Implementación de lámparas en habitaciones	X											
Programa de cuidado medioambiental	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Segunda etapa												
Medición de resultados						x						x

Nota: Elaboración propia

3.4. Precio

El precio se define como la cantidad de dinero que el consumidor paga por el producto o servicio que recibe. Para encontrar el precio adecuado de venta de una habitación de Kuna es importante establecer mediante algunos métodos la mejor propuesta. El precio de un producto suele ser modificable debido a las circunstancias como la competencia de mercado o la economía del medio. Como explica el autor Burbano Ruiz (2015) “la determinación del precio depende de tres variables: los clientes, la competencia existente en el mercado o la potencial, y los costos” (p. 109). A continuación, se emplearán tres metodologías que ayudarán a realizar un examen de los precios del servicio que posee Kuna Hotel y a plantear sugerencias.

3.4.1. Punto de equilibrio

El primero es el punto de equilibrio, el cual es, según el autor Cuevas (2002), una herramienta que “cumple con los objetivos: ayuda a conocer el comportamiento de los costos y



gastos e indica cual debe ser el nivel de ventas en una empresa para que esta no pierda ni gane dinero” (p. 37). Así pues, el punto de equilibrio proporciona la información para poder apalancar costos totales o hacer sostenible a la organización y así tomar decisiones. Mediante el punto de equilibrio se puede determinar cuántas unidades se necesitan vender para garantizar los costos operativos y obtener rendimientos positivos. El punto de equilibrio permite saber de qué nivel de ventas se obtiene ganancias o pérdidas. Para este proceso se necesita conocer los costos fijos y los costos variables de la organización. Como expresa Sánchez Barraza, (2009) los costos fijos son costos que independientemente del volumen de ventas, la empresa necesita incurrir en estos costos, es decir que son unitariamente variables dependiendo de la cantidad de ventas de habitaciones. Entre estos costos se encuentran los sueldos, los seguros, gastos de funcionamiento, etc. Los costos variables, por otra parte, dependen del volumen de ventas que se produzcan; son unitariamente fijos, porque el precio de las habitaciones varía con el volumen de producción, y están dados por unidades. Entre estos costos se encuentran el agua, la luz, los productos de limpieza, etc.

Por lo tanto, para encontrar el punto de equilibrio se necesitan varios datos como: los costos fijos del hotel, los costos variables por mes y luego por unidad de habitación y el costo de venta por habitación. En la siguiente tabla se detallan los costos fijos mensuales que tiene Kuna, sus costos variables mensuales, y de la misma manera costos fijos y mensuales del Restaurante del Hotel llamado “Kasa”.

**Tabla 16***Costos Fijos y Variables Mensuales de Kuna Hotel*

	Personal	Valor Mensual	Fijos	Hospedaje Variables	Total	Fijos	Restaurante Variables	Total
<i>Recepcionista</i>	2	\$ 1.263,50	\$ 1.263,50	\$ -	\$ 1.263,50	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Talento Humano</i>	1	\$ 698,25	\$ 698,25	\$ -	\$ 698,25	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Camareras</i>	3	\$ 1.895,25	\$ 1.895,25	\$ -	\$ 1.895,25	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Jardinero</i>	1	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ -	\$ 15,00	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Contador</i>	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Chef</i>	1	\$ 631,75	\$ 157,94	\$ -	\$ 157,94	\$ 473,81	\$ -	\$ 473,81
Artículos De Lectura, Periódico		\$ 20,00	\$ 20,00	\$ -	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad		\$ 200,00	\$ 160,00	\$ -	\$ 160,00	\$ 40,00	\$ -	\$ 40,00
Uniforme Del Personal		\$ 100,00	\$ 90,00	\$ -	\$ 90,00	\$ 10,00	\$ -	\$ 10,00
Vajilla		\$ 166,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 166,00	\$ -	\$ 166,00
Lencería		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión OTAS		\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -
Vigilancia		\$ 100,00	\$ 90,00	\$ -	\$ 90,00	\$ 10,00	\$ -	\$ 10,00
Suministros De Oficina		\$ 80,00	\$ 72,00	\$ -	\$ 72,00	\$ 8,00	\$ -	\$ 8,00
Costos De Mantenimiento		\$ 400,00	\$ 320,00	\$ -	\$ 320,00	\$ 80,00	\$ -	\$ 80,00



	Personal	Valor Mensual	Hospedaje			Restaurante		
			Fijos	Variables	Total	Fijos	Variables	Total
Depreciación De Edificio		\$ 2.083,00	\$ 1.874,70	\$ -	\$ 1.874,70	\$ 208,30	\$ -	\$ 208,30
Depreciación De Equipos De Oficina		\$ 124,00	\$ 111,60	\$ -	\$ 111,60	\$ 12,40	\$ -	\$ 12,40
Depreciación De Muebles Y Enseres		\$ 500,00	\$ 450,00	\$ -	\$ 450,00	\$ 50,00	\$ -	\$ 50,00
Patentes, Permisos, Contribuciones		\$ 250,00	\$ 225,00	\$ -	\$ 225,00	\$ 25,00	\$ -	\$ 25,00
Internet		\$ 65,00	\$ 58,50	\$ -	\$ 58,50	\$ 6,50	\$ -	\$ 6,50
Direct Tv		\$ 197,00	\$ 177,30	\$ -	\$ 177,30	\$ 19,70	\$ -	\$ 19,70
Teléfono		\$ 130,00	\$ 130,00	\$ -	\$ 130,00	\$ -	\$ -	\$ -
Amenities		\$ 480,00	\$ -	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ -	\$ -	\$ -
Papel Higiénico		\$ 90,00	\$ -	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ -	\$ -	\$ -
Productos De Limpieza		\$ 50,00	\$ -	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ -	\$ 10,00	\$ 10,00
Botellas De Agua		\$ 90,00	\$ -	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ -	\$ -	\$ -
Productos De Lavandería		\$ 80,00	\$ -	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ -	\$ -	\$ -
Desayuno Tipo Buffet Para Huéspedes		\$ 800,00	\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -
Movistar		\$ 46,00	\$ 46,00	\$ -	\$ 46,00	\$ -	\$ -	\$ -
Gas Industrial		\$ 200,00	\$ -	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ -	\$ 40,00	\$ 40,00
Agua		\$ 220,00	\$ 176,00	\$ -	\$ 176,00	\$ 44,00	\$ -	\$ 44,00
Compras Alimentos Para Restaurante		\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00



	Personal	Valor Mensual	Hospedaje			Restaurante		
			Fijos	Variables	Total	Fijos	Variables	Total
Courier		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ -	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ -
Flores		\$ 45,00	\$ 45,00	\$ -	\$ 45,00	\$ -	\$ -	\$ -
Movilización		\$ 60,00	\$ 48,00	\$ -	\$ 48,00	\$ 12,00	\$ -	\$ 12,00
Luz		\$ 280,00	\$ 224,00	\$ -	\$ 224,00	\$ 56,00	\$ -	\$ 56,00
Otros Gastos		\$ 30,00	\$ -	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ -	\$ 6,00	\$ 6,00
Totales		\$ 12.829,75	\$ 9.288,04	\$ 1.764,00	\$ 11.052,04	\$ 1.221,71	\$ 550,00	\$ 1.771,71

Nota: Elaboración propia con base en la información suministrada por la gerencia de Kuna Hotel



De manera que, los costos fijos mensuales del hotel ascienden a \$9288,04 y los costos variables mensuales suman \$ 1.764,00. Para poder obtener el punto de equilibrio se requiere obtener el costo variable, pero por unidad de habitación lo cual se obtiene de dividir los costos variables mensuales para el número de habitaciones que tiene al mes el hotel. El número de habitaciones al día en el hotel son de 20 habitaciones y al mes 600. Así pues, si se divide \$ 1.764,00 para 600 habitaciones se obtiene un costo variable unitario de \$ 2,94. Al obtener las dos cantidades que se necesitan para sacar el punto de equilibrio solo falta conocer el precio al que Kuna vende sus habitaciones.

En la siguiente tabla se muestra los precios de las habitaciones que, a la fecha de noviembre de 2020, maneja el hotel, seguido de la cantidad de habitaciones que existen de acuerdo a su tipo y finalmente un precio ponderado de las habitaciones. Este cálculo servirá para sacar el precio de venta por habitación.

**Tabla 17***Promedio Ponderado de Precio de Venta Por Habitación de Kuna Hotel*

Habitación	Precio De Venta	Cuantos Hab. X Día	El Porcentaje De 100	Promedio De Venta Ponderado
Individual	50,29	4	20%	10,058
Doble	69,74	4	20%	13,948
Doble Dos Camas	73,89	1	5%	3,6945
Doble Especial	82,18	1	5%	4,109
Triple	91,77	4	20%	18,354
Cuádruple Superior	110,44	3	15%	16,566
Quíntuple	154,51	1	5%	7,7255
Suite Superior	118,22	1	5%	5,911
Suite Presidencial	123,4	1	5%	6,17
Promedio Precio De Venta Unitario	97,16	20	100%	86,536

Nota: Elaboración propia con base en la información suministrada por la gerencia de Kuna Hotel

Como se pudo notar en la tabla 15, el precio de venta ponderado por habitación es de \$86,53. Teniendo ya los datos para sacar el punto de equilibrio se obtiene que:

- Total costos fijos mensuales \$ 9.288,04
- Total costos variables por unidad \$ 2,94
- Precio de venta unitario \$ 86,54

Aplicando la fórmula del punto de equilibrio se obtiene:

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

PE: punto de equilibrio

CF: costos fijos

CV: costos variables

P: precio

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$



$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{9288,04}{86,54 - 2,94}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{9208,04}{83,60}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 111,10 \text{ habitaciones}$$

El punto de equilibrio de Kuna Hotel se consigue con la venta de 112 habitaciones o noches aproximadamente al mes, de manera que se cubran los costos de funcionamiento, sin embargo, para conseguir utilidad es necesario vender un mínimo de 113 habitaciones. A continuación, se analizarán las ventas obtenidas en el hotel en el año 2019, para de esta manera examinar si el hotel es rentable y si ha estado logrando las ventas esperadas. La siguiente tabla muestra las ventas alcanzadas del hotel en el año 2019; no se tomó en cuenta como comparación el año actual 2020 debido a la pandemia que trajo variedad de cambios financieros.

**Tabla 18***Promedio de Habitaciones Vendidas Por Mes Durante el Año 2019 en Kuna Hotel*

Meses	Capacidad	% De Ocupación En 2019	Ocupación En 2019
Enero	600	37,00%	222
Febrero	600	48,67%	292
Marzo	600	42,00%	252
Abril	600	49,83%	299
Mayo	600	54,50%	327
Junio	600	54,50%	327
Julio	600	45,50%	273
Agosto	600	50,33%	302
Septiembre	600	40,17%	241
Octubre	600	42,67%	256
Noviembre	600	58,67%	352
Diciembre	600	42,17%	253
Promedio Mensual		47%	283

Nota: Elaboración propia con base en la información suministrada por la gerencia de Kuna Hotel

Así pues, se puede observar mediante el promedio de ventas de 2019, que Kuna supera su punto de equilibrio que son 112 habitaciones o noches pues vendió un promedio de 283 habitaciones al mes, es decir tuvo un 47% promedio de habitaciones vendidas.

3.4.2. Precio fijado por la competencia

Otro indicador para fijar costo es el análisis de precio que tiene la competencia directa de Kuna Hotel. Se determina si un hotel es o no competencia si ofrece características o servicios similares a los que se ofrece Kuna. Mediante este estudio se analiza si se debería subir, bajar o mantener el precio por habitación. Sin embargo, si la organización se diferencia del resto de competencia por calidad del servicio y esta añade un plus podría fijar un precio superior al del mercado.



En el gráfico N. 1 se puede notar que la competencia directa de Kuna son el Hotel Morenica del Rosario, Hotel Conquistador, Hotel Santa Mónica, y Hotel Santiago de Compostella. Tomando como base una habitación individual por noche, *Kuna Hotel* tiene una tarifa de \$50,29 incluyendo desayuno buffet, ofreciendo parqueadero y ubicándose en una zona excelente de la ciudad de Cuenca ya sea para negocios o para turismo. En el caso del *Hotel Morenica del Rosario*, el precio de venta al público de una habitación individual es de \$50. Este hotel no ofrece en su tarifa desayuno. Además, se encuentra ubicado en la una zona céntrica de la ciudad de Cuenca, sin embargo, no cuenta con parqueadero. Actualmente, el hotel se encuentra fuera de funcionamiento debido a la pandemia. El hotel *Santiago de Compostella* tiene una tarifa de \$50 por pax y en ella incluye desayuno. Se encuentra en una zona cercana al centro de la ciudad y una de las avenidas principales, además cuenta con parqueadero. El hotel *Santa Mónica*, por otra parte, tiene una tarifa de \$63, sin embargo, aquí no incluye desayuno. Se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, pero se percibe que es el costo más alto de la competencia. Por último, El *Hotel Conquistador*, tiene una tarifa de \$46 por persona, incluyendo desayuno. De igual manera se encuentra en el centro de la ciudad.

Al analizar la competencia, se debe examinar si Kuna hotel ofrece los mismos servicios o si se diferencian al resto de hoteles de la ciudad de Cuenca. Kuna ofrece servicios similares a su competencia, sin embargo, su valor agregado es que ofrece desayuno buffet y cuenta con un amplio parqueadero. Igualmente, se encuentra cerca del centro histórico de la ciudad y cerca de principales lugares de interés como museos, parques, centros comerciales, parque industrial, etc. Cabe recalcar que actualmente un gran valor agregado que posee el hotel es el compromiso social que tiene con jóvenes



estudiantes de bajos recursos de la ciudad de Cuenca al prestar sus instalaciones para sus actividades escolares. De manera que el hotel tiene gran ventaja competitiva y su precio está en el promedio del mercado. Como el hotel ofrece servicios de mejor calidad y rendimiento que la competencia podría incrementar un porcentaje pequeño en sus precios.

Tabla 19

Competencia Directa de Kuna Hotel

Competencia Directa	
Hotel	Precio Por Noche 1 Pax
Kuna Hotel	\$ 54,00
Santa Mónica	\$ 63,00
Hotel Santiago De Compostela	\$ 50,00
Hotel Morenica Del Rosario	\$ 50,00
Hotel Conquistador	\$ 46,00
Precio Promedio	\$ 52,25

Nota: Se toman como competencia directa de Kuna estos hoteles debido a sus características similares como ubicación, servicios, precio, etc.

3.4.3. Precio con base en costos de operación

Por último, otra manera de fijar el precio es según los costos de operación, es decir determinando cuánto dinero cuesta hospedar a una persona y añadiéndole un porcentaje a ese valor. Para este punto es importante conocer los costos totales, el cual es la suma de los costos fijos con los costos variables. Al encontrar cuales son los costos totales de la organización, se agrega un porcentaje de ganancia o utilidad que dependerá de los objetivos de la empresa, siendo por lo general un 40% o 45%. Se puede añadir este porcentaje de utilidad ya sea tomando como base los costos totales de la organización o tomando como referencia las ventas. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de utilidad que obtuvo Kuna en el año 2019.

**Tabla 20***Porcentaje de Rentabilidad de Kuna Hotel en el Año 2019*

	Cantidad
Ventas de 2019	\$ 24.489,69
Costos totales	\$ 11052,64
Utilidad	\$ 13.437,65
Porcentaje de rentabilidad	0,55%

Nota: El porcentaje de rentabilidad se calcula en base a las ventas obtenidas de Kuna en el año 2019 y a sus costos operativos. Elaboración propia con base en la información suministrada por la gerencia de Kuna Hotel.

Como consecuencia, el porcentaje de utilidad de Kuna en el año 2019 fue de un 55%, es decir, sobrepasa el porcentaje de utilidad recomendado que es de 40%, por lo tanto, está bien. Para determinar el valor mínimo en que se debe vender una habitación se debe tomar en consideración los costos totales del establecimiento. De esta manera se obtiene que el costo total mensual es de \$11052,04.

Así pues, para conocer el costo mínimo en que Kuna debería vender cada habitación se debe conocer cuánto le cuesta al hotel poner en venta una habitación. Para ello se divide el costo total para el número promedio de habitaciones que el hotel vendió el año 2019 que fue de 283 (tabla 18) dando como resultado \$39,05. Es decir que este valor es lo que le cuesta al hotel poner a la venta una habitación. Por lo tanto, para establecer la utilidad recomendada se añade un 40% que saldría el valor mínimo de venta al público de \$54,67. Considerando que Kuna vende como promedio sus habitaciones a \$86,53 se podría deducir que se encuentra en un precio aceptable. En la siguiente tabla se explica el valor mínimo de venta promedio por habitación.

**Tabla 21***Precio de Venta Mínimo de Una Habitación de Kuna Hotel*

	Valor
Costos Totales	\$ 11052,04
Costo Por Habitación	\$ 39,05
Valor Mínimo De Venta	\$ 54,67

Nota: El valor mínimo al que debe vender Kuna una habitación considerando sus costos operativos y un porcentaje de utilidad recomendado. Elaboración propia con base en la información suministrada por la gerencia de Kuna Hotel.

Analizando lo anterior, se puede concluir que Kuna tiene un precio de venta aceptable pues sobrepasa al valor mínimo de venta. Por tal razón, se considera que el hotel puede competir con el resto de establecimientos con el precio que ofrecen por el valor agregado que brinda, siendo uno de ellos la labor social que realizan con la ciudadanía. Además, se estima que Kuna tiene un porcentaje de utilidad aceptable que supera al formulado por lo que el hotel puede seguir vendiendo al precio establecido.

3.5. Plaza

La plaza se refiere a los medios de distribución y puntos de venta para que el producto o servicio llegue al consumidor o cliente. No existe un único medio o plaza para poner a disposición el servicio de alojamiento, por lo que se debe tener en cuenta las circunstancias o comportamiento del turista y las características del producto o servicio. La plaza puede ser, directamente en la empresa hotelera, es decir, sin terceros o intermediarios, o indirectamente como por agencias de viaje, operadores turísticos o medios de internet, esto es, canales de distribución mixto.



Una forma en la que Kuna vende sus servicios es de forma directa, o sea, por reservaciones por teléfono o su página web. Otra forma en la que Kuna Hotel vende sus servicios es por canales de distribución indirectas en varias OTAS como Tripadvisor, Booking y Expedia. Por lo tanto, el hotel puede dirigir sus esfuerzos en captar al público turístico por medio de Tripadvisor, una herramienta muy utilizada por este tipo de viajeros. Mientras que para dirigirse al público de negocio puede hacerlo por la herramienta Despegar.

Como se determinó en el capítulo dos, la gran mayoría del público turista planifica su estadía o realiza su reserva por medio de internet, y en un número menor por medio de agencias de viaje. Mientras que el turista de negocio o corporativo proyecta su estadía por internet, seguido por medio de una agencia de viaje y finalmente de una agencia de viaje online. De manera que el medio de internet tiene un gran impacto en la compra del alojamiento para los dos tipos de turistas.

Otra plaza de venta con gran aceptación son las agencias de viaje. Como dicen los autores Bigné (2000), “estos intermediarios prestan diversos servicios a los residentes en su misma área geográfica, pero también realizan servicio de asesoramiento y distribución al turismo receptivo que viaja a dicha área, presentando por tanto una dualidad emisora y receptora” (p. 48). Efectivamente, estos intermediarios brindan varios servicios entre ellos hospedaje, alimentación, guianza, entre otras. Tienen un gran poder en la decisión final de compra del turista, por ello es importante realizar convenios y llegar a acuerdos que beneficien tanto a la agencia como al establecimiento hotelero. Con el fin de vender se puede otorgar beneficios a los prestadores de servicios turísticos como descuentos y servicios adicionales.



Una operadora de turismo que trabaja de manera dual también como agencia de viaje es la empresa “Best Experience”. Sus fundadores y actuales dueños son la Ing. Belén Matovelle, Ing. Jonnathan Mendieta, Mgt. Pedro Álvarez Íñiguez destacan dejar satisfecho a sus clientes como su principal misión. Ubicada en la ciudad de Cuenca, en las calles San Cristóbal 3-90 y Floreana, la asociación produce paquetes de turismo y las oferta a agencias de viaje, a la vez que ellos mismos las venden. El target principal al que se dirigía la empresa de turismo era el público extranjero; países como Noruega, Canadá, India, Argentina entre otros, estaban entre sus principales consumidores. No obstante, por la pandemia ocurrida en el año 2020 y la baja de turismo internacional al país que supone, su público se enfoca en la actualidad al turista nacional. Esta operadora de turismo ofrece paquetes de distintas partes del Ecuador que incluyen en su itinerario servicio de alimentación, visita a lugares de interés, excursiones, alojamiento y más servicios. Los paquetes ofertados no son solamente para el público cuencano o gente que desee conocer el país, sino que también procuran que gente de otras provincias visiten la ciudad de Cuenca. En el caso del alojamiento, la operadora tiene muy en cuenta las necesidades de su público, considerando el público “Low Budget” es decir de bajo presupuesto, quienes prefieren en el catálogo de hoteles el Santa Lucia, Los Balcones, San Juan, entre otros. A la vez que turistas de otro presupuesto buscan hoteles de lujo, como Mansión Alcázar o Zahir. Sin embargo, como explica la gerente de Best Experience, Ing. Belén Matovelle, lo más importante para su agencia es ofrecer una experiencia al turista que perciba algo diferente, y es lo que quiere transmitir al ofertar los servicios de Kuna.

La principal razón por la que el hotel pudiera trabajar con la operadora es por la experiencia en el mercado turístico, la experiencia que tiene con hoteles de la misma



categoría del hotel, además que les interesa la labor social que hace el hotel. Actualmente, el hotel tiene una gran difusión debido a la gran labor social que realiza al brindar internet y computadoras a estudiantes que lo necesitan. De manera que la agencia intermediadora busca esa clase de hoteles para trabajar pues representan un servicio con calidad humana. Según datos obtenidos por las reservas de 2019, de acuerdo al medio que se hicieron, además de conocer al cliente recurrente se pudo sacar el porcentaje de ventas por diferentes medios.

Tabla 22*Porcentaje de Ventas en Año 2019*

	2019			
	OTAS	Corporativa	Directa	Referido
Enero	19%	34%	47%	0%
Febrero	10%	61%	29%	0%
Marzo	18%	36%	46%	0%
Abril	10%	50%	40%	0%
Mayo	10%	57%	32%	0%
Junio	5%	71%	22%	2%
Julio	6%	60%	34%	0%
Agosto	15%	55%	30%	0%
Septiembre	9%	60%	31%	0%
Octubre	4%	63%	33%	0%
Noviembre	13%	55%	31%	0,8%
Diciembre	26%	49%	23%	1%
Total	145%	651%	398%	3,8%

Nota: Los porcentajes se obtuvieron de acuerdo a las ventas mensuales en el año 2019 en los diferentes medios por los que se vende el hotel. Elaboración propia con base en la información suministrada por la gerencia de Kuna Hotel.

De manera que el establecimiento vende principalmente por el medio de corporativos, es decir empresas que hacen convenios con el hotel y que reservan con



descuentos de hospedaje de acuerdo al número de noches y la frecuencia con que lo hacen. Por ello, se requiere que el área de ventas se ponga en contacto con empresas de otras provincias que manden a sus empleados a Cuenca y le ofrezcan descuentos especiales o paquetes.

3.6. Promoción

La promoción es una variable de marketing, la cual trata de comunicar o hacer saber al consumidor sobre el producto o servicio en venta, sus atributos y promover su adquisición. Consiste en recordar al consumidor la existencia del servicio con el objetivo de fomentar su futura compra y conservar la lealtad de los clientes actuales al resaltar las cualidades del bien o servicio que han adquirido. Además, al realizar promoción se impulsa el reconocimiento de la marca y se fideliza al cliente.

En la actualidad, muchas de las compras que realiza una persona ya sea un servicio o un producto se basa, más que por los beneficios que obtenga, por el valor sentimental, es decir, como le haga sentir la acción de adquirir determinado bien. De modo que, al trabajar en la promoción para Kuna hotel se debe poner especial atención en transmitir emociones para que el cliente se sienta identificado. El cliente debe percibir que al comprar cierto producto o bien se sentirá valorado, tratado bien y satisfecho. Cabe recalcar, que en la promoción del hotel se debe destacar el trabajo social que realiza Kuna, al ser un establecimiento socialmente sostenible ya que brinda apoyo a estudiantes que no tienen los recursos para realizar sus actividades. Esto llega a representar una gran alternativa de promoción del hotel, pues muchos consumidores sienten sensibilidad social al adquirir sus servicios.



Existen varias maneras de promocionar los servicios del hotel, a manera de ofrecer algo especial como son promociones de precios especiales ofertados en fines de semana o días festivos, mercadotecnia en motores de búsqueda como Google, ferias de turismo, ofertas con descuentos o regalos, entre otras maneras. A continuación, se estudiarán dos maneras en que el hotel puede promocionar sus servicios las cuales son promoción en ventas y publicidad.

3.6.1. Promoción de ventas

Las promociones incrementan el deseo de compra del mercado meta e influyen en su comportamiento de adquisición. Las promociones son una excelente herramienta para incrementar ventas y ofertar servicios que posiblemente estaban estancados. La organización ha de tener cuidado al ofrecer una promoción pues, si se incorpora al producto de forma prolongada, deja de ser promoción para convertirse en una característica o ventaja del producto (Publicaciones Vértice).

En el caso del hotel, en las promociones se pueden incluir incentivos o descuentos en hospedaje para clientes tomando en cuenta el número de noches que se han alojado, la frecuencia con que llegan al hotel o su forma de pago. El cliente debe percibir que el hotel valora su fidelidad. Un ejemplo de promoción que el hotel puede aplicar es brindar siempre a su público corporativo frecuente de un 15% a 20% de descuento para fidelizarlo y lograr que regrese al hotel.

Otra forma de aplicar las promociones es teniendo en cuenta la cantidad de habitaciones vendidas que tiene en ese momento el hotel. Por ejemplo, si la ocupación es baja se puede realizar promociones de fin de semana, como ofrecer descuentos para habitaciones de doble en adelante que son muy poco probables que se vendan. El



descuento a aplicar podría ser del 15% o 20% del precio normal. Hay que tomar en cuenta que miembros frecuentes de Booking se le ofrece un 10% adicional, por ser clientes frecuentes a los que se les llama Premium. A continuación, se muestra un ejemplo de promoción para aplicarlo en fin de semana para el mes de diciembre que suele ser de ocupación baja. La promoción explica todos los servicios, que incluye la tarifa y para que tipos de habitaciones aplica.

Figura 61

Promoción de Paquete Para Fin de Semana Para Ofertar en Meses de Diciembre

Mejor oferta
Paquete de fin de semana

Kuna HOTEL

DOBLE 50 + IMP
TRIPLE 70 + IMP
FAMILIAR 80 + IMP

¡Diversión y descanso de fin de semana!

APLICA TODO EL MES DE DICIEMBRE, LOS DÍAS VIERNES, SÁBADO, DOMINGO.

Dirección: Avenida de las Américas y Luis Cordero Telefono: 283 8302

Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica y Comunicadora Social Patricia Román

Otra forma de promoción es aplicar en durante fechas especiales como día de la madre, día del padre, san Valentín, descuentos especiales o paquetes. Se debe tomar en



cuenta que estas promociones es mejor no aplicarlas en feriados que suelen ser de ocupación alta. Sin embargo, la promoción debe representarle al consumidor un beneficio real y significativo que le impulse a realizar la compra. Al lanzar la promoción esta debe ser clara de manera que no se dé lugar a confusiones. Al promocionar descuentos se debe tener cuidado en no caer en una guerra de precios pues le puede dar la idea al consumidor de que el hotel vendía sus servicios a un costo muy elevado. Un ejemplo de este tipo de promociones es ofrecer paquetes de fines de semana que incluyan con la compra de la habitación un coctel o postre de bienvenida, desayuno tipo buffet, cena en el restaurante “Kasa”.



3.6.2. Publicidad

La publicidad es una de las herramientas más importantes y efectivas de la promoción, pues de esa manera se busca dar a conocer el producto o servicio que ofrece una organización al público meta. Al realizar publicidad en medios se busca posicionarse en la mente del consumidor, cambiarle el chip o idea que tiene frente a la marca. “La publicidad radica en el empleo de recursos (medios y mensajes) realizados por la empresa para informar o persuadir a los consumidores o usuarios sobre las características de una empresa, sus productos, sus precios y sus canales de distribución” (Burbano, 2015, p. 121). Así pues, la realización de publicidad para el hotel puede efectuarse con la utilización de medios de alcance personal al consumidor como radio, televisión, internet, revistas, vallas publicitarias, y más.

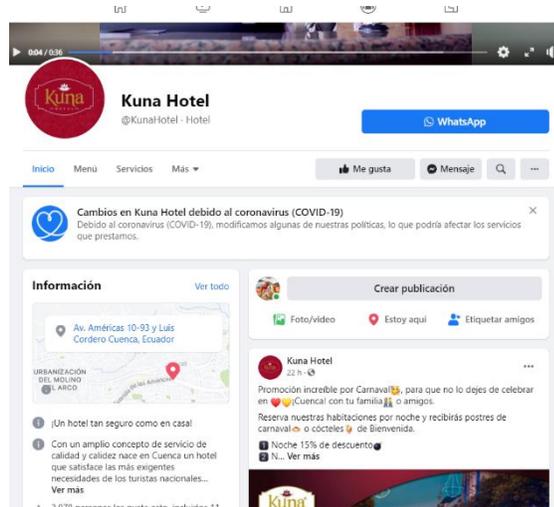
3.6.2.1. Redes sociales

Una de estas herramientas es la red social gratuita de internet llamada Facebook que, según su propia página, “Facebook for Business”, la red social tiene 2000 millones de usuarios activos al mes. Al publicitar en esta red, se puede llegar a clientes actuales del hotel, a nuevos clientes y personas que están interesadas en los servicios que se ofrece. A continuación, se mostrarán algunas debilidades y fortalezas del perfil en Facebook de Kuna Hotel.



Figura 62

Perfil de Inicio de Kuna Hotel en Facebook



Nota: Elaboración propia tomado de Facebook.com/kunahotel

Figura 63

Publicación Realizada Por el Hotel en Su Página de Facebook



Nota: Elaboración propia tomado de Facebook.com/kunahotel



Debilidades

- El video promocional no muestra las medidas de bioseguridad que el hotel está aplicando por la pandemia
- No se realizan post cada semana sobre algún tema de interés
- Se requiere detallar los servicios que ofrece Kuna
- Aunque la página tiene alrededor de 3000 personas que la sigue, los “me gusta” en las publicaciones que suben es bajo hasta llegar a 50. Esto puede deberse a que los posts que realizan no sean de mucho interés para las personas.
- Se requiere responder los comentarios en las publicaciones de manera rápida y efectiva.

Fortalezas

- La página maneja el mismo tipo de color que en resto de sus páginas de promoción
- La página de inicio muestra un video promocional
- La página contiene publicaciones referentes a fechas importantes y temas de interés
- Describe todos los servicios que ofrece el hotel

**Tabla 23***Análisis de Página de Facebook de Kuna Hotel*

Nombre del establecimiento:	Kuna Hotel				
Red social:	Facebook				
Responsable:	Talento Humano				
Reservas					
Cantidad de reservas que receipta por este medio					
1 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 o más	
x					
¿Con qué frecuencia realiza publicaciones?					
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca
x					
¿Con qué frecuencia publica historias del hotel					
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca
x					
¿Con qué frecuencia cambia la foto de portada?					
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca
x					
¿Con qué frecuencia cambia la foto de perfil?					
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca
x					
¿La información que se sube es con contenido de valor?					
Si	No				
x					
¿La página contiene todos los datos informativos del hotel?					
Si	No				
x					
¿La página maneja la misma línea de colores que las demás redes?					
Si	No				
x					
Alcance					
Promedio de comentarios en las publicaciones (Promedio de las últimas 5 publicaciones)					
Publicación 1	Publicación 2	Publicación 3	Publicación 4	Publicación 5	Promedio
0	3	0	0	0	0,6
Promedio de "me gusta" en las publicaciones					
Publicación 1	Publicación 2	Publicación 3	Publicación 4	Publicación 5	Promedio



	11	21	8	24	17	16,2
Promedio de veces que comparte los seguidores las publicaciones						
Publicación 1	Publicación 2	Publicación 3	Publicación 4	Publicación 5	Promedio	
5	3	0	7	2	3,4	

Observaciones:

Nota: Elaboración propia

Muchas empresas han optado por realizar una inversión al pagar por anuncios en redes sociales como Facebook e Instagram y así llegar a más audiencia. En el caso de Facebook, al pagar por este servicio la aplicación muestra la publicidad del hotel al público con el que se relaciona de manera que se acercar más al cliente. El pago por este tipo de publicidad resulta económico, puesto que los anuncios van desde los \$10 en adelante. Las publicaciones que puede resaltar el hotel en redes es el trabajo social que realizan al prestar sus instalaciones para el estudio de todos los días de jóvenes de la ciudad de Cuenca. Estos posts crean en la mente del lector el sentimiento de empatía, por lo tanto, se logra sensibilizar al cliente y asegurar su compra. Según se consultó con la diseñadora gráfica, Patricia Román, las publicaciones podrían ir de la siguiente manera.

Figura 64

Post Para Redes Sociales Mostrando La Labor Social del Hotel



Dirección: Avenida de las Américas y Luis Cordero Telefono: 283 8305 / 283 8362

Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica y Comunicadora Social Patricia Román

Otras de las publicaciones que el hotel puede subir constantemente son las normas de bioseguridad que realizan todos los días para salvaguardar la salud de huéspedes y equipo de trabajo. Debido a la situación de contingencia por COVID-19, se recomienda realizar publicaciones constantes en todas las redes sociales de cómo está manejando Kuna la situación sanitaria. Se podría mostrar al público las adecuaciones que el hotel ha hecho en las instalaciones para sobre guardar la seguridad de los huéspedes y del equipo de trabajo. De esta manera el usuario sentirá confianza de hospedarse en un lugar limpio con bajo

riesgo de contagio. Además de los posts, se puede mostrar en un video los protocolos de bioseguridad. Los posts de este tema podrían ser de la siguiente manera.

Figura 65

Post Para Redes Sociales Mostrando los Protocolos de Bioseguridad del Hotel



**Kuna hotel cuenta con Certificado de Hotel
100% Bioseguro y Sostenible**
Contamos con protocolos estrictos de bioseguridad para el bienestar
de nuestros huéspedes y colaboradores.



1 **Nuestro personal**
La higiene y salud de nuestro personal es de crucial importancia. Un equipo de trabajadores sanos y satisfechos es garantía de un servicio inmejorable.



2 **Seguridad de los huéspedes**
Hemos implementado protocolos de seguridad adicionales. Además, colaboramos con teleoperadores sanitarios a fin de proporcionar mayor tranquilidad a los huéspedes durante su estancia.



3 **Distanciamiento físico**
Hemos adoptado prácticas de distanciamiento físico para reducir toda clase de contacto interpersonal.



4 **Servicios de limpieza**
Hemos reforzado los servicios de limpieza en todas nuestras propiedades de acuerdo con los estándares internacionales.



5 **Apartamentos y habitaciones**
Hemos aumentado los servicios preventivos y los procedimientos recomendados para que pueda alojarse en nuestras instalaciones con plena confianza.



6 **Comida y bebida**
Contamos con un programa de seguridad alimentaria mejorado, que incluye prácticas adicionales de higiene y desinfección.

Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica y Comunicadora Social Patricia Román



Los clientes y futuros clientes sienten mayor seguridad y confianza de contratar los servicios del hotel si conocen los premios que ha alcanzado el establecimiento hotelero. Al mismo tiempo, se recomienda postear imágenes de los servicios adicionales que el hotel oferta como el hospedaje de mascotas, servicio al que no se le está dando mucha promoción. A continuación, se muestra una propuesta de publicación mostrando las habitaciones del hotel.

Figura 66

Post Para Redes Sociales Con Fotos Reales de Las Habitaciones



Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica y Comunicadora Social Patricia Román



Además, Facebook cuenta con la opción de segmentar al público por rango de edad de manera que el hotel puede pagar para que su publicidad llegue a cierto tipo de personas y con cierto número de frecuencia; los precios van desde los cuatro dólares. Por lo general esta red social se puede enfocar a dirigir a los dos tipos de segmentos, el turista de vacaciones y corporativo, por ser una herramienta más abierta a todo tipo de personas. Además, el hotel puede realizar un plan para programar las publicaciones que subirán a la red cada semana. Seguidamente, se presenta, algunas opciones de publicaciones para captar a los públicos objetivos del hotel, tanto el corporativo como el de vacaciones o cultural.



Figura 67

Propuesta de Post Para Redes Sociales Dirigido Para Público Corporativo

¿De negocios por Cuenca?

Somos tu mejor opción

Contamos con todas las herramientas ideales para que puedas trabajar como sentirte en casa.

 KUNA HOTEL

 KUNAHOTEL

The complex block contains the Kuna Hotel logo, four photographs of hotel interiors (a woman reading, a dining room, a room with flowers, and a bedroom), and a dark red text box with promotional text and social media icons.

Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica y Comunicadora Social Patricia Román



Figura 68

Propuesta de Post Para Redes Sociales Dirigido Para Público Turista Cultural



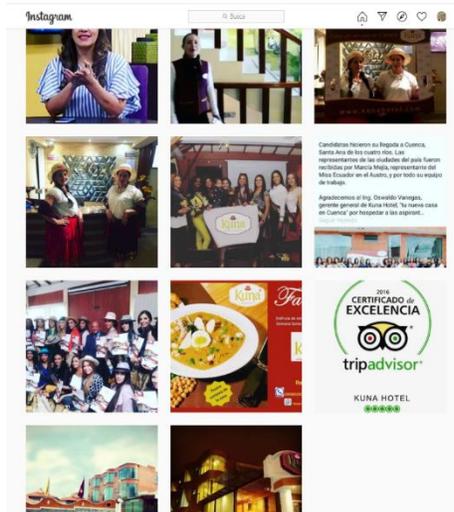
Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica y Comunicadora Social Patricia Román

Otra red social muy eficaz para promocionar el hotel es Instagram. Esta red social puede ser muy útil a la hora de querer mostrar con más en detalle las características del hotel, para compartir fotografías, videos, estados y más. Al hotel se lo puede encontrar como “kunahotel”. Aunque la página de Instagram del establecimiento se maneja por la administración tiene algunas deficiencias y fortalezas.



Ilustración 64

Página de Instagram de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia tomado de [Instagram.com/kunahotel](https://www.instagram.com/kunahotel)

Ilustración 65

Página de Instagram de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia tomado de [Instagram.com/kunahotel](https://www.instagram.com/kunahotel)



Debilidades

- Realizan publicaciones frecuentes, pero no cada semana
- Tiene pocos me gusta y comentarios en sus posts pese a que tienen muchos seguidores. Esto puede deberse al poco contenido de valor que suben como publicaciones

Fortalezas

- Las imágenes que postean no se salen de la línea de color del resto de sus redes sociales.
- Se suben publicaciones de promociones que oferta el hotel

Se recomienda realizar publicaciones creativas que llamen la atención del público turista, como actividades que se realizarán en la ciudad, tips de turismo, reconocimientos que haya obtenido, fechas importantes o datos que les pueda interesar a los turistas. Se puede realizar artes con publicaciones para que llamen la atención de sus seguidores. También otro medio por el que pueden llegar a nuevos clientes es colaborando con “influencers” o personas con gran visibilidad y protagonismo en Instagram que sean afines al hotel, es decir que su público pueda representar clientes potenciales para Kuna. Colaborar con una persona de gran presencia en el ámbito digital puede ayudar a humanizar el servicio que ofrece Kuna, puesto que las personas se sienten más confiadas al ver que lo recomienda alguien con quien tienen afinidad. A continuación, se muestra un cuadro de análisis de página de Instagram del hotel y su impacto en sus públicos. Se toma en cuenta la cantidad de publicaciones que realiza y la frecuencia con que las hace.

**Tabla 24**

Análisis de Página de Instagram de Kuna Hotel

Nombre del establecimiento:	Kuna Hotel					
Red social:	Instagram					
Responsable:	Talento Humano					
Reservas						
Cantidad de reservas que recepta por este medio						
1 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 o más		
x						
¿Con qué frecuencia realizan publicaciones?						
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca	
x						
¿Con qué frecuencia publica historias del hotel?						
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca	
x						
¿Con qué frecuencia cambia la foto de portada?						
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca	
x						
¿Con qué frecuencia cambia la foto de perfil?						
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca	
x						
¿La información que sube es con contenido de valor?						
Si	No					
x						
¿La página contiene todos los datos informativos del hotel?						
Si	No					
x						
¿La página maneja la misma línea de colores que las demás redes?						
Si	No					
x						
¿La página contiene historias destacadas de manera ordenada?						
Si	No					
x						
Alcance						
Promedio de comentarios en las publicaciones (Promedio de las últimas 5 publicaciones)						
Publicación 1	Publicación 2	Publicación 3	Publicación 4	Publicación 5	Promedio	
0	1	13	13	17	8,8	
Promedio de "me gusta" en las publicaciones						
Publicación 1	Publicación 2	Publicación 3	Publicación 4	Publicación 5	Promedio	
11	25	30	22	116	40,8	



Observaciones:

Nota: Elaboración propia



3.6.2.2. Página web

Otro medio que utiliza el hotel para dar a conocer los servicios que ofrece es el sitio web. Esta puede ser una herramienta muy valiosa puesto que al ingresar a internet un posible cliente suele fijarse primero en la página web de la empresa. Por ello, la página debe estar en constante actualización y presentar una imagen agradable. De la misma manera, debe ser fácil para el usuario poder manejarla e interactuar. A continuación, se muestran las debilidades y fortalezas de la página web de Kuna.

Figura 69

Página Inicio de Sitio Web de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia tomado de www.kunahotel.com



Figura 70

Página Inicio de Sitio Web de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia tomado de www.kunahotel.com

Debilidades

- El diseño se ve obsoleto, sin innovación
- En la página de inicio de Kuna, se da la opción de leer en varios idiomas sin embargo al presionar estas opciones no sirven
- Al elegir la opción de vista 360 se abre una página que no sirve
- No cuenta con un video promocional que pueda llamar la atención de los clientes.
- Guía turística desactualizada

Fortalezas

- En el diseño se utiliza el mismo color lacre como línea gráfica para la página como para post de redes sociales
- Los medios de contacto están actualizados
- Cuenta con varios elementos gráficos como fotografías en alta definición

A continuación, se mide el alcance de la página web actual de Kuna y su impacto en el público objetivo.

**Tabla 25***Análisis de La Página Web de Kuna Hotel*

Nombre del establecimiento:	Kuna Hotel				
Medio de promoción:	Página web: http://www.kunahotel.com/				
Responsable:	Talento Humano				
Reservas					
Cantidad de reservas que recepta por este medio					
1 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 o más	
x					
¿Con qué frecuencia se actualiza la información turística de la ciudad?					
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca
					x
¿Con qué frecuencia se sube las promociones del momento?					
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca
					x
¿Con qué frecuencia actualiza las fotos de las habitaciones?					
Todos los días	Cada semana	Cada mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Nunca
				x	
¿La información que se sube es con contenido de valor?					
Si	No				
x					
¿La página contiene todos los datos informativos del hotel?					
Si	No				
x					
¿La página maneja la misma línea de colores que las demás redes?					
Si	No				
x					
¿La página tiene los precios actualizados de los servicios?					
Si	No				
	x				
¿La página presenta una imagen nueva y moderna?					
Si	No				
	x				

Observaciones:

Nota: Elaboración propia



Los resultados de la tabla expuesta demuestran que se receptan pocas reservas por el medio de la página web y esto se puede deber a la imagen obsoleta que presenta, ya que no se sube información actualizada. Se recomienda renovar el diseño de la página web de Kuna. Se puede colocar información actualizada relacionada con el tema de interés y preocupación actual que es el COVID-19, como lo está tratando el hotel y sus medidas sanitarias. Además, toda la información expuesta en la página web sea de turismo como de sus instalaciones debe estar actualizada. Lo que puede resultar en confianza para el posible cliente es colocar los comentarios positivos de huéspedes referentes al hotel; muchas páginas lo han hecho lo que repercute en seguridad y confianza para el cliente. Al mismo tiempo, colocar una foto del personal del hotel indicando sus nombres puede hacer que el posible comprador sienta empatía y conozca de manera más personal al equipo de Kuna. La galería de fotos podría estar dividida en secciones como habitaciones, restaurante, salón de eventos, hospedaje para mascotas, y demás servicios con el fin de hacerle más fácil el trabajo del cliente en buscar una fotografía que le interese. La sección de habitaciones del mismo modo puede estar dividida en los tipos de habitaciones, como individual, doble, triple, y demás. De esta manera, las fotografías no crearán una falsa expectativa o de ser erróneas a la realidad de las habitaciones. Se recomienda también actualizar la guía turística como los videos que se comparten y la información que se coloca. Seguidamente, se muestra la recomendación de una página web empresarial para Kuna.



Figura 71

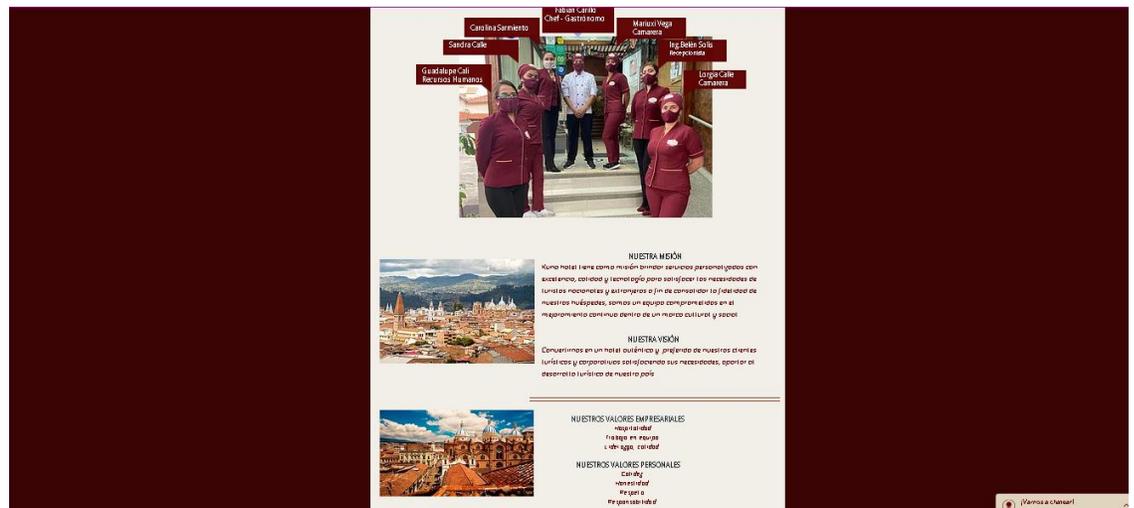
Propuesta de Página Inicial de Sitio Web de Kuna



Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica Patricia Román

Figura 72

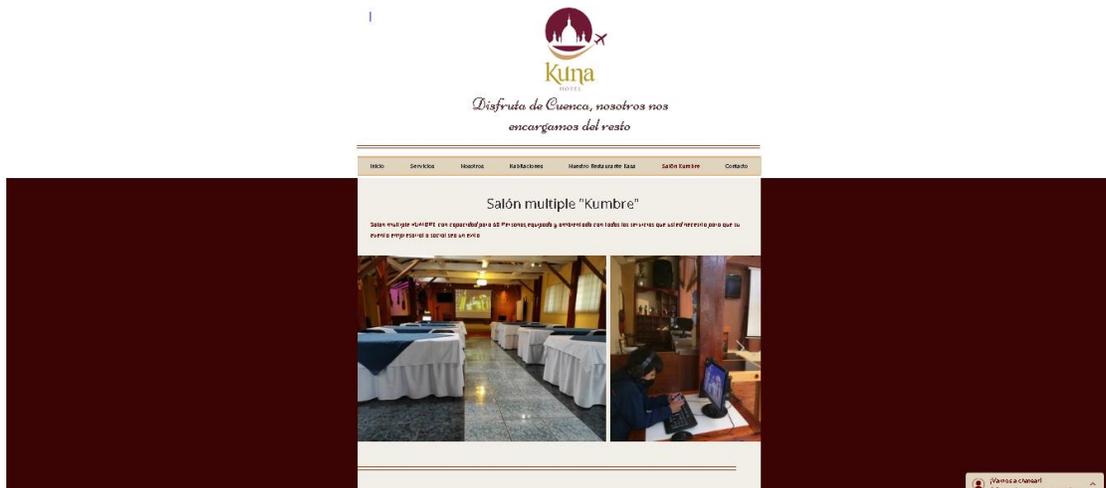
Propuesta de Pestaña de “Nosotros” de Sitio de Kuna



Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica Patricia Román

Figura 73

Propuesta de “Salón múltiple” de Sitio Web de Kuna



Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica Patricia Román

Figura 74

Propuesta de “Contacto” de Sitio Web de Kuna



Nota: Elaborado por la Diseñadora Gráfica Patricia Román

A continuación, se plantean algunas estrategias de promoción para Kuna hotel dirigidas a los turistas de vacaciones como a los turistas de negocio o corporativos.



- Participación en ferias de turismo para fomentar el conocimiento de hotel a turistas y empresas de varias provincias del país
- Estar presente en las principales canales de venta de internet como son las OTAS de Booking, Trip Advisor, Expedia, Despegar y colocar promociones por temporadas en estas herramientas, 15% o 20%
- Respuestas rápidas y eficientes en comentarios de clientes tanto en redes sociales como en canales de venta por internet
- Contar con trípticos turísticos de próximas actividades que se realizaran en la ciudad de Cuenca
- Contar con tarjetas de presentación del hotel
- El primer contacto de los turistas con alguien de la ciudad suele ser un taxista o alguien que le preste el servicio de transporte por lo que se puede realizar convenios con ellos y darles comisión del 5% de hospedaje
- Kuna cuenta con un letrero con luces que se facilita su identificación, sin embargo, se podría recomendar que este se encuentre más salido a la calle y sea más grande de manera que sea fácil de reconocerlo desde afuera. Además, se puede contar con un letrero para el restaurante del hotel.

Dicho lo anterior, el personal debe reunirse semanalmente para percibir cuanta influencia han generado sus publicaciones en redes sociales sobre su público midiéndolo por números de “me gusta”, comentarios y reservas. Se recomienda pautar la publicidad una vez al mes, para determinar con cuenta regularidad se realizarán y quien será el responsable de hacerlo.



3.7. Presupuesto de inversión y gastos

Un presupuesto se resume en la obtención de datos financieros de años anteriores con el fin de planificar las actividades que la organización realizará a futuro. Al ejecutar un presupuesto se tiene una certeza de los recursos que utilizará la empresa para mejorar las utilidades, sin embargo, si no se realiza un presupuesto crece la incertidumbre y con ello el riesgo de malgastar los recursos de la organización. Como menciona el autor Burbano (2015) “el buen empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades” (p. 16). Así pues, realizar un presupuesto económico permite a la empresa sentar las bases para la toma de decisiones a futuro y con ello obtener rentabilidad.

A continuación, se desglosa el detalle de los costos de operación que tiene al día de hoy Kuna anualmente y el costo de operación proyectado de los siguientes cinco años con las nuevas ejecuciones recomendadas. La tabla incluye los gastos financieros actuales del hotel y los que tendrá en el futuro a medida que se apliquen las sugerencias dadas en esta tesis.

**Tabla 26***Presupuesto de Operación de Kuna Hotel Proyectado a 5 Años*

Presupuesto de operación del hotel	Valor anual actual	año 1 2021	año 2 2022	año 3 2023	año 4 2024	año 5 2025
<i>Recepcionista</i>	\$ 15.162,00	\$ 15.162,00	\$ 15.162,00	\$ 15.162,00	\$ 15.162,00	\$ 15.162,00
<i>Talento Humano</i>	\$ 8.379,00	\$ 8.379,00	\$ 8.379,00	\$ 8.379,00	\$ 8.379,00	\$ 8.379,00
<i>Camareras</i>	\$ 22.743,00	\$ 22.743,00	\$ 23.374,75	\$ 23.374,75	\$ 24.006,50	\$ 24.006,50
<i>Jardinero</i>	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
<i>Chef</i>	\$ 1.895,25	\$ 1.895,25	\$ 1.895,25	\$ 1.895,25	\$ 1.895,25	\$ 1.895,25
<i>Contador</i>	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
<i>Instructor de gimnasio</i>	\$ -	\$ -	\$ 7.581,00	\$ 7.581,00	\$ 7.581,00	\$ 7.581,00
<i>Artículos de lectura, periódico</i>	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 290,40	\$ 319,44	\$ 351,38
<i>Publicidad</i>	\$ 1.920,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
<i>Uniforme del personal</i>	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.296,00	\$ 1.296,00	\$ 1.555,20	\$ 1.555,20
<i>Lencería</i>	\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 6.930,00	\$ 7.276,50	\$ 7.640,33	\$ 8.022,34
<i>Comisión OTAS</i>	\$ 2.400,00	\$ 2.880,00	\$ 3.456,00	\$ 4.147,20	\$ 4.976,64	\$ 5.971,97
<i>Vigilancia</i>	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00



Presupuesto de operación del hotel	Valor anual actual	año 1 2021	año 2 2022	año 3 2023	año 4 2024	año 5 2025
Suministros de oficina	\$ 864,00	\$ 907,20	\$ 952,56	\$ 1.000,19	\$ 1.050,20	\$ 1.102,71
Costos de mantenimiento	\$ 3.840,00	\$ 4.992,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00
Patentes, permisos, contribuciones	\$ 2.700,00	\$ 2.835,00	\$ 2.976,75	\$ 3.125,59	\$ 3.281,87	\$ 3.445,96
Internet	\$ 702,00	\$ 1.053,00	\$ 1.053,00	\$ 1.053,00	\$ 1.053,00	\$ 1.053,00
Direct TV	\$ 2.127,60	\$ 2.127,60	\$ 2.127,60	\$ 2.127,60	\$ 2.127,60	\$ 2.127,60
Teléfono	\$ 1.560,00	\$ 1.872,00	\$ 2.246,40	\$ 2.695,68	\$ 3.234,82	\$ 3.881,78
Productos de limpieza	\$ 480,00	\$ 576,00	\$ 691,20	\$ 829,44	\$ 995,33	\$ 1.194,39
Amenities	\$ 5.760,00	\$ 6.912,00	\$ 8.294,40	\$ 9.953,28	\$ 11.943,94	\$ 14.332,72
Botellas de agua para hab.	\$ 1.080,00	\$ 1.188,00	\$ 1.306,80	\$ 1.437,48	\$ 1.581,23	\$ 1.739,35
Productos de lavandería	\$ 960,00	\$ 1.056,00	\$ 1.161,60	\$ 1.277,76	\$ 1.405,54	\$ 1.546,09
Desayuno tipo buffet para huéspedes	\$ 9.600,00	\$ 10.560,00	\$ 11.616,00	\$ 12.777,60	\$ 14.055,36	\$ 15.460,90
Plan de celular Movistar	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00
Gas industrial	\$ 1.920,00	\$ 2.304,00	\$ 2.764,80	\$ 3.317,76	\$ 3.981,31	\$ 4.777,57
Agua	\$ 2.112,00	\$ 2.534,40	\$ 3.041,28	\$ 3.649,54	\$ 4.379,44	\$ 5.255,33
Luz	\$ 2.688,00	\$ 3.225,60	\$ 3.870,72	\$ 4.644,86	\$ 5.573,84	\$ 6.688,60



Presupuesto de operación del hotel	Valor anual actual	año 1 2021	año 2 2022	año 3 2023	año 4 2024	año 5 2025
Courier	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Flores	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
Movilización	\$ 576,00	\$ 633,60	\$ 696,96	\$ 766,66	\$ 843,32	\$ 927,65
Gastos financieros	\$ -	\$ 10.741,68	\$ 10.741,68	\$ 10.741,68	\$ 10.741,68	\$ 10.741,68
Spa	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Papel Higiénico	\$ 1.080,00	\$ 1.296,00	\$ 1.555,20	\$ 1.866,24	\$ 2.239,49	\$ 2.687,39
Depreciación del edificio	\$ 22.496,40	\$ 23.305,40	\$ 23.305,40	\$ 23.305,40	\$ 23.305,40	\$ 23.305,40
Depreciación de equipos de oficina	\$ 1.339,20	\$ 1.339,20	\$ 1.339,20	\$ 1.339,20	\$ 1.339,20	\$ 1.339,20
Depreciación de muebles y encerados	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
Depreciación de Gimnasio y Sala de Juegos	\$ -	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
Depreciación de Máquinas multifunción	\$ -	\$ 903,00	\$ 903,00	\$ 903,00	\$ 903,00	\$ 903,00
Depreciación de Juegos Varios	\$ -	\$ 150,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Otros gastos	\$ 288,00	\$ 345,60	\$ 414,72	\$ 497,66	\$ 597,20	\$ 716,64
Totales	\$ 132.624,45	\$ 156.272,93	\$ 172.054,55	\$ 179.286,05	\$ 188.622,90	\$ 198.506,97

Nota: Elaboración propia



Como se pudo advertir, el establecimiento hotelero tiene actualmente un costo operacional anual de \$132624,45. De modo que, esta cantidad contempla los gastos que el hotel tiene que incurrir para mantenerse en funcionamiento durante el año. En la tabla también se puede visualizar que durante los siguientes 5 años los costos operaciones irán incrementando. Cabe recalcar que los nuevos gastos operacionales que se recomiendan, se deben cubrir con los ingresos que obtenga el hotel. Así pues, la nueva publicidad y los gastos con el nuevo convenio con el spa, se irán cubriendo con los ingresos del establecimiento que incrementarán a través de las medidas recomendadas.

En la siguiente tabla se reflejan las inversiones que se sugieren que realice el hotel. Estos valores se toman como inversión mas no como gasto, puesto que se pretende que sean un valor agregado para mejorar el servicio del establecimiento hotelero.

Tabla 27

Detalle de Inversiones Propuestas y Costos

Inversión	Valor
Gimnasio y Sala de Juegos	\$ 35.376,00
Remodelación hospedaje de mascotas	\$ 420,00
Remodelación de una habitación a tipo suite	\$ 16.180,00
Adquisición de sillas ergonómicas	\$ 1.200,00
Adquisición de objetos culturales	\$ 300,00
Adquisición de lámparas de escritorio	\$ 400,00
Remodelación de paredes de hotel	\$ 3.000,00
Total de la inversión	\$ 56.876,00

Nota: Elaboración propia



Por consiguiente, el total de la inversión a producirse es de \$56876,00. En el caso de que la administración del hotel no dispusiera de esa cantidad se recomienda realizar un préstamo. Para esto, se puede tomar que el valor a pedir redondeado sea de \$57000 y que se solicite el dinero en una agencia bancaria de la ciudad de Cuenca como es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP. En este caso la cooperativa ofrece la opción del préstamo con el sistema de amortización alemán con una tasa de interés anual de 15,9%. Así pues, mediante la tabla de amortización se obtiene lo siguiente:

Tabla 28*Tabla de Amortización de Préstamos Método Alemán*

Valor del préstamo	\$			
	57.000,00			
TNA (30/360)	16%			
Años	2			
Frecuencia de Pago	Anual			
Interés equivalente	0,159			
N° de pagos por año	1			
N° Total de Cuotas	2			
Número de Cuota	Cuota a pagar	Interés	Capital amortizado	Capital vivo
0				\$ 57.000,00
1	\$ 35.464,11	\$ 9.063,00	\$ 26.401,11	\$ 30.598,89
2	\$ 35.464,11	\$ 4.865,22	\$ 30.598,89	\$ -

Nota: Elaboración propia

Como se puede notar, el préstamo se hace para un periodo de dos años con una cuota anual, generando intereses totales de \$13928,22. Así pues, para determinar el



tiempo de recuperación de la deuda se procede a realizar una evaluación financiera del hotel a partir de las utilidades de operación, obteniendo lo siguiente:

**Tabla 29***Evaluación Financiera del Hotel Para Cinco Años a Partir de Las Utilidades de Operación*

Evaluación financiera de un proyecto a partir de utilidades de operación	año 2019	año base	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Venta en unidades	3396		3668	3961	4278	4620	4990
Precio de Venta Unitario	\$ 86,53		\$ 86,53	\$ 86,53	\$ 86,53	\$ 86,53	\$ 86,53
Ingresos por ventas	\$ 293.855,88		\$ 317.364,35	\$ 342.753,50	\$ 370.173,78	\$ 399.787,68	\$ 431.770,70
Costo de variable unitario	\$ 2,94		\$ 2,94	\$ 2,94	\$ 2,94	\$ 2,94	\$ 2,94
Costos variables	\$ 9.984,24		\$ 10.782,98	\$ 11.645,62	\$ 12.577,27	\$ 13.583,45	\$ 14.670,12
Utilidad bruta en ventas para todos los años	\$ 283.871,64		\$ 306.581,37	\$ 331.107,88	\$ 357.596,51	\$ 386.204,23	\$ 417.100,57
Costos fijos	\$ 111.456,45		\$ 189.356,93	\$ 144.914,55	\$ 148.091,49	\$ 155.661,72	\$ 157.106,16
Depreciación	\$ 31.965,60		\$ 2.403,00	\$ 2.403,00	\$ 2.403,00	\$ 2.403,00	\$ 2.403,00
Utilidad operacional	\$ 140.449,59		\$ 114.821,44	\$ 183.790,33	\$ 207.102,02	\$ 228.139,52	\$ 257.591,41
Gastos de financiamiento			\$ 9.063,00	\$ 4.865,22	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 140.449,59		\$ 105.758,44	\$ 178.925,11	\$ 207.102,02	\$ 228.139,52	\$ 257.591,41
Participación a trabajadores -15%	\$ 21.067,44		\$ 15.863,77	\$ 26.838,77	\$ 31.065,30	\$ 34.220,93	\$ 38.638,71
Utilidad Neta Gravable	\$ 119.382,15		\$ 89.894,68	\$ 152.086,34	\$ 176.036,72	\$ 193.918,59	\$ 218.952,70



Evaluación financiera de un proyecto a partir de utilidades de operación	año 2019	año base	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
impuesto a la renta -22%	\$ 26.264,07		\$ 19.776,83	\$ 33.459,00	\$ 38.728,08	\$ 42.662,09	\$ 48.169,59
Utilidad Neta	\$ 93.118,08		\$ 70.117,85	\$ 118.627,35	\$ 137.308,64	\$ 151.256,50	\$ 170.783,11
Depreciación	\$ 31.965,60		\$ 2.403,00	\$ 2.403,00	\$ 2.403,00	\$ 2.403,00	\$ 2.403,00
Flujo de efectivo proyectado	\$ 125.083,68	\$ (56.876,00)	\$ 72.520,85	\$ 121.030,35	\$ 139.711,64	\$ 153.659,50	\$ 173.186,11

Nota: Elaboración propia



En el año pasado, 2019 se tuvo un promedio de venta de habitaciones de 3396 al año de las 7200 que tenían disponibles, es decir su porcentaje anual de ocupación fue del 47%. Al realizar las proyecciones anuales para los próximos cinco años se obtiene que el porcentaje de ventas de habitaciones se incrementará en un 69%. Esto se obtiene al analizar las ventas de los últimos tres años y advertir que la ocupación variaba alrededor de un 5% anual. Al realizar las propuestas para el hotel, se lograría subir la ocupación, mejorando las ventas desde el primer año.

Al realizar las fórmulas de VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) para determinar la rentabilidad del proyecto y ver si es viable o no se obtiene lo siguiente.

Tabla 30

Aplicación de VAN y TIR

Año Base:	\$ (57.000,00)
Tasa operacional:	40%
VAN:	\$ 179.666,19
TIR:	164%

Nota: Elaboración propia

Como en este caso el VAN es positivo, representa que el hotel recuperará la inversión inicial y además obtendrá utilidades. Así mismo, el TIR es de un 164%, superior al 40% de rentabilidad que se esperaba, lo que da a entender que el proyecto es rentable.



Conclusiones

Tras haber realizado el presente plan de marketing para Kuna Hotel, se concluye lo siguiente:

1. Se analizó exitosamente la situación empresarial actual del hotel, resultado de lo cual, se encontró algunos puntos relevantes a cambiar, como es la coherencia de la imagen empresarial, y el mejor uso de redes sociales. También se encontró aciertos, como la buena fijación de precios que ha efectuado la administración.
2. Se procedió a realizar un análisis basado en las 5 fuerzas que propone el autor Michael Porter, dejando ver la posición del hotel frente a su competencia y facilitando la creación de estrategias. Pudiendo determinar entre otras cosas, que los competidores de su segmento estratégico de negocio son: El Hotel Morenica del Rosario, Hotel Conquistador, Hotel Santa Mónica, y Hotel Santiago de Compostella.
3. Se realizó un estudio de mercado del turismo mundial, nacional y de la ciudad mostrando la situación pasada y la baja considerable que tuvo el turismo debido a la pandemia ocurrida en el presente año.
4. Se analizaron varios segmentos de mercado hotelero y se establecieron dos a los que Kuna Hotel puede dirigir sus esfuerzos: el segmento corporativo y el turista de vacaciones o cultural.
5. Se analizó la demanda del hotel y se realizó un estudio de satisfacción de los clientes de Kuna hotel de los años, 2018-2019, dando como resultado que el cliente está a gusto con el servicio que recibe del hotel, especialmente a la amabilidad en



recepción, calidad, limpieza y mantenimiento del hotel, profesionalismo del personal y alimentación y servicio de restaurante Kasa.

6. Se concluye que debe cambiar su imagen corporativa, mejorando su eslogan y logotipo.
7. Se pudo encontrar algunos puntos en los que se puede mejorar, por lo que se propuso nuevas estrategias en las áreas recepción, restaurante, habitación, actividades que se pueden realizar, salón múltiple, hospedaje de mascotas, reservas, servicios adicionales y la labor social como parte de su imagen corporativa.
8. Se recomendó trabajar con una nueva agencia, Best Experience,
9. Finalmente, se realizó un presupuesto de inversión y gastos para establecer financieramente como se sostendrán las estrategias planteadas. Los datos arrojaron que para implementar las sugerencias planteadas se requeriría de una inversión aproximada de \$57000. Esta inversión se propone ejecutarla con un préstamo para dos años y generando ingresos a partir del año 3, y para el quinto año las ventas aumentarían un 22% al presente año; la inversión sería rentable y beneficiosa para el hotel.



Recomendaciones

Tras haber concluido el presente trabajo de titulación se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el plan de marketing sugerido, realizando seguimiento continuo de su cumplimiento.
2. Analizar periódicamente la situación externa del hotel, tanto a sus competidores como el área en el que se desarrolla el hotel. Esto le permitirá analizar el precio que está ofertando y las promociones que puede implementar.
3. Se recomienda mejorar los detalles que puede implementar el hotel con el fin de mejorar la percepción que tienen los clientes. Se recomienda que el hotel remodele una habitación del primer piso transformándola en una suite y la implementación de un mismo tema de decoración tradicional o cultural cuencano.
4. Implementar un nuevo logotipo y slogan que se posicione en la mente de los consumidores.
5. Revisar constantemente las encuestas que los clientes dejan en recepción, los comentarios en las diferentes OTAS, y en medios sociales, con el objetivo de medir la satisfacción del cliente y realizar mejoras. Generar bases digitales de información de los clientes que sirvan como un sistema de investigación de mercados.
6. Mejorar la imagen corporativa mediante la realización de labor social con la implementación de reciclaje en varias áreas del hotel, generando así valor a la empresa y una nueva estrategia competitiva.
7. Procurar en la medida de lo posible, cada año realizar un plan de marketing como este, dado que el mercado evoluciona constantemente. Por lo que debería renovar



continuamente su promociones y publicidad, haciendo uso sobre todo de su página web y sus redes sociales.



Anexos

Anexo 1

Modelo de Encuestas A Huéspedes de Kuna Hotel

Kuna
HOTEL

Estimado Huésped
¿Su opinión nos interesa?

En Kuna Hotel trabajamos continuamente para brindarle el mejor servicio, para ello es importante su colaboración haciéndonos conocer sus impresiones, comentarios y sugerencias. N° 000019

¿A través de que medio escuchó sobre nosotros?

Recomendación
 Empresa
 Internet / Redes Sociales
 Publicidad en medios
 Otro

¿En general como califica a Kuna Hotel:?

	Excelente	Bueno	Malo
¿Como evalúa nuestros servicios en relación a:?			
Gestión y amabilidad del personal de recepción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalaciones y ambientación de su habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuidado, limpieza y mantenimiento del hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalismo del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alimentación y servicio en Kasa Restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Alguien de nuestro equipo hizo que su estadía sea memorable?
De ser así, por favor indíquenos su nombre:

¿Justifica el precio pagado por el servicio recibido? Sí No
¿Recomendaría nuestro Hotel a otras personas? Sí No

¡Gracias por recomendar un huésped para Kuna Hotel!
Nombre / Empresa : Ciudad:
Teléfono: Correo:
Nuestro equipo de comercialización lo estará contactado

¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar nuestros servicios?

Nota: Su identificación es opcional, gracias por su colaboración.
Nombre:
E-mail:
Fecha: Habitación:

Comparte tu experiencia en:

En caso de no ser atendido como se merece, por favor comuníquese a:
gerencia@kunahotel.com / cel 099 937 9519 / 098 370 8888

POR FAVOR DEPOSITE ESTE CUPÓN EN EL ÁNFORA JUNTO A RECEPCIÓN

Nota: Elaboración propia



Anexo 2

Ropa de Cama de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia



Anexo 3

Fundas de Almohada de Kuna Hotel



Nota: Elaboración propia



Anexo 4

Cronograma de Promociones

Descripción de actividades/fecha	Primer semestre																Segundo semestre																															
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
Semana N.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Promoción descuento de 15% en Booking y Trip Advisor	■	■	■	■					■	■	■	■													■	■	■	■					■	■	■	■												
Lanzamiento de paquetes de cena navideña (varias opciones)																																									■	■						
Lanzamiento de paquete cena romántica +alojamiento (Cena Diamante)					■	■																																										
Almuerzo y cena día de la madre +hospedaje (Madrecita mía)													■	■																															■	■		



Descripción de actividades/fecha	Primer semestre																								Segundo semestre																															
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC											
Semana N.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
día del niño (Travesuras)																																																								
25% todas las habitaciones																																																								
Colada morada y guaguas de pan																																																								
10% habitaciones semana de Corpus Christi																																																								

Nota: Elaboración propia



Referencias

- Álen Gonzales, M. E., Dominguez Vila, T., & Fraiz García, A. (2010). El turismo senior como segmento de mercado emergente. *Cuadernos de turismo*(26), 11-13.
- Alvaracín , M., Gallegos, F., & Lafuente, F. (2017). *Perfiles de Turismo internacional 2017*. MINTUR.
- Andrade Delgado, T. G. (2016). Perfil del Turista que visita la ciudad de Cuenca, influido por su reconocimiento como ciudad patrimonio de la humanidad. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Balari, F., & Debenedetto, F. (2016). *Instituto Superior Sol*. Obtenido de <https://docplayer.es/64653574-Turismo-senior-un-nuevo-segmento-de-mercado.html>
- Banco Central del Ecuador. (3 de Junio de 2020). Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020#_ftn1
- Bedoya. (3 de Febrero de 2017). Costos fijos, variables y punto de equilibrio.
- Bigné Alcañiz, E., Font Aulet, X., & Andreu Simó, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Burbano Ruiz, J. (2015). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Universidad del Valle.
- Caiza, R., & Molina, E. (17 de Septiembre de 2012). Análisis histórico de la evolución del turismo en el territorio Ecuatoriano. *Análisis Histórico de la evolución del*



turismo en el territorio Ecuatoriano. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad de Especialidades Turísticas.

Capparelli, A., Chevalier, A., & Piqué, R. (2009). *La alimentación en la América Precolombina y colonial: una aproximación interdisciplinaria*. Madrid: Consejo Superior de investigaciones científicas.

Castillo, L. (12 de Octubre de 2016). La chakana andina es el nexo entre el hombre y la naturaleza. *El Comercio*.

Consejo de Discapacidades. (2020). Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>

Cuevas, F. (2002). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. México: Limusa Noriega Editores.

Curto Gordo, V., Reyes Fuentes, J., & Sabaté López, J. (2008). *Redacción publicitaria*. Barcelona: UOC Editorial.

El Comercio. (24 de Junio de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/casa-posadas-funciono-hospedaje-comerciantes-museos-cuenca-historia.html>

Federación Hotelera del Ecuador, AHOTEC. (2009). *Federación Hotelera del Ecuador, AHOTEC*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que: <https://www.hotelecuador.com.ec/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>

García Cruz, R. (2002). *Marketing Internacional* (4 ed.). Madrid: ESIC.



- Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (Junio de 2016). *Estudio de demanda y oferta turística en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Guevara , G., & Richards, D. (Octubre de 2019). *Global Rescue and World Travel & Tourism Council* .
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Hingston, P. (2002). *Marketing Efectivo*. México: Pearson educacion de méxico.
- Kate Carrasco Nutrición y Estética Integral. (4 de Enero de 2020). *Facebook* . Obtenido de <https://www.facebook.com/KatherineCarrasco.nutriestetica>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia* (cuarta ed.). México: Compañía Editorial Ultra S.A,de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- KunaTours. (18 de Abril de 2020). *Kuna Hotel*. Obtenido de Kuna Hotel: <http://www.kunahotel.com/index.php/hotel/acerca-de-nosotros>
- Melgosa, F. J. (2004). *Derecho y Turismo* . España: Ediciones Universidad de Salamanca.



Ministerio de Turismo. (22 de Noviembre de 2017). *Ministerio de Turismo del Ecuador*.

Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de <https://www.turismo.gob.ec/continua-el-control-al-alojamiento-informal-en-cuenca/>

Ministerio de Turismo. (23 de Diciembre de 2019). *Ministerio de turismo*. Recuperado el

10 de Diciembre de 2020, de Ministerio de Turismo :

<https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en->

[2019/#:~:text=Entre%20enero%20y%20noviembre%20de%202019%20ingresaron%20a%20Ecuador%201.032,cifra%20fue%20de%20973.113%20viajeros.](https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/#:~:text=Entre%20enero%20y%20noviembre%20de%202019%20ingresaron%20a%20Ecuador%201.032,cifra%20fue%20de%20973.113%20viajeros.)

Ministerio de Turismo. (1 de Diciembre de 2019). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de

<https://www.turismo.gob.ec/por-que-cuenca-es-patrimonio-cultural-de-la-humanidad/>

Ministerio de Turismo. (10 de Febrero de 2021). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de

<https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internacionales>

MINISTERIO DE TURISMO. (s.f.). *Ministerio de turismo*.

Moreno Izquierdo, L., Ramón Rodríguez, A., & Such Devesa, M. J. (2016). *Turismo*

colaborativo: ¿Está AirBnB transformando el sector del alojamiento? Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/73628/1/2016_Moreno-Izquierdo_et_al_Economistas.pdf

Onyx Center Source. (2020). *Administración de la reserva hotelera corporativa- el punto de visa de una compañía*. Obtenido de



<https://www.onyxcentersource.com/es/blogs/administracion-reserva-hotelera-corporativa/>

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los recursos*.

México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En M. E. Porter. United State of América: Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los recursos*.

México: Grupo Editorial Patria.

Prada Trigo, J., Armijos Chillo Gallo, D., Crespo Córdova, A., & Torres León, L. (2018).

El turista cultural: tipologías y análisis de las valoraciones del destino a partir del caso de estudio de Cuenca-Ecuador. *Revista de Turismo "Pasos" y Patrimonio Cultura*, 16(1), 55-72.

Publicaciones Vértice. (s.f.). Marketing Promocional. En P. Vértice, *Marketing Promocional* (pág. 2). España: Editorial Vértice.

Quesada Castro, R. (2010). *Elementos de Turismo, teoría, clasificación y actividad*

(Segunda ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

Quezada Ledesma, L. G. (2012). *Propuesta de un directorio para hoteles en la ciudad de*

Cuenca. Cuenca: Universidad de Cuenca. Recuperado el 16 de Diciembre de 2020

Quizphe, M. (10 de Septiembre de 2017). Cuenca recibió el Óscar como 'Mejor Destino

de Vacaciones Cortas de Sudamérica'. (M. Quizphe, Ed.) *El Comercio*, pág. 1.

Recuperado el 5 de Enero de 2020, de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/cuenca-recibio-oscar-mejor-destino.html>



- Regional, Grupo de Investigación en Economía. (2020). *Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Revista Cuenca Ilustre, nuestras raíces. (12 de Abril de 2014). *Revista Cuenca Ilustre, nuestras raíces*. Obtenido de <http://www.revistacuenca.com/noticias-cuenca/CUENCA-Y-SUS-RECONOCIMIENTOS-INTERNACIONALES/74>
- Revista Cuenca Ilustre, nuestras raíces. (Abril de 2018). *Revista Cuenca Ilustre, nuestras raíces*. Obtenido de <http://www.revistacuenca.com/directorio-comercial/HOSPEDAJE/Hotel/KUNA-HOTEL/13/11/101>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica* (12 ed.). Madrid, España: ESIC Business and Marketing School.
- Sánchez Barraza, B. J. (2009). Problemática de conceptos de Costos y clasificación de Costos. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 16(32), 101. Recuperado el 4 de Enero de 2021, de http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3073/Quipukamayoc10v16n32_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sanisaca Pérez, C. E. (Febrero de 2018). *Manual Operativo de procesos para hoteles*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Seller Rubio, R., & Casado Diaz, A. (2013). *Introducción al Marketing*. Alicante, España: Editorial Club Universitario ECU.
- Serrano López, A. L., Freire Chaglla, S. A., Espinoza Figueroa, F. E., Andrade Tenesaca, D. S., & Villafuerte Pucha, M. E. (2018). Modeling of Tourist Profiles with Decision Trees in a world heritage City: The case of Cuenca (Ecuador). *Tourism Planning and Development*.



- Serrano, A. L., Freire, S., San Martín, I., & Espinoza, F. (Mayo de 2018). *Boletín de indicadores turísticos del Cantón Cuenca*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/31373>
- Serrano, A. L., Freire, S., & Villafuerte, E. (18 de Diciembre de 2018). *Revista Digital UCE*. Obtenido de Estudio y aplicación de indicadores turísticos en la oferta y demanda turística por período de tiempo en la ciudad de Cuenca-Ecuador: <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/SIEMBRA/article/view/1718/1676>
- Staton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1993). *Fundamentos del Marketing* (Novena ed.). México: Programas Educativos S.A. de C.V.
- Torres Bernier, E., Secall, R., Fuentes García, R., & Martín Rojo, M. (2006). *Estructura de mercados turísticos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ullauri Donoso, N., & Andrade Ríos, M. A. (Febrero de 2018). La hotelería en Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(2), 231.
- UNWTO. (2020). *Organización Mundial de Turismo*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de Organización Mundial de Turismo: <https://www.unwto.org/es/turismo>
- UNWTO. (8 de Octubre de 2020). *Organización Mundial de Turismo*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de <https://www.unwto.org/es/press-release/2018-10-08/turismo-comercio-y-la-omc-comunicado-conjunto-de-la-omt-la-omc-el-itc-y-el->
- Vitta, A. D. (2020). Obtenido de Les Hoteliers: <https://www.leshoteliers.com/segmentacion-demanda-hotelera/>
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit editorial I., S.L.



World Travel and Tourism Council. (15 de Junio de 2020). *Escenarios de recuperación de viajes y turismo 2020 e impacto económico del covid 19*. Obtenido de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>