



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

ECOALOJA GESTIÓN: INNOVACIÓN DISRUPTIVA PARA RENTABILIDAD
SOSTENIBLE

AUTORES:

MORÁN PARRALES JORGE IVÁN

TUTOR:

Mgs HELGUERO ALCIVAR MANUEL ALBERTO

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGOSTO - 2025

RECONOCIMIENTOS

Se deja constancia de reconocimiento a la ESPAE–ESPOL y al programa Executive MBA (EMBA) por la formación académica recibida y por el acompañamiento institucional brindado durante el desarrollo de este trabajo. De manera especial, se reconoce la guía metodológica y las observaciones técnicas del Mgs. Manuel Helguero, tutor del proyecto, cuya retroalimentación rigurosa permitió fortalecer el diseño, la redacción y la consistencia del documento.

Se reconoce igualmente al cuerpo docente de ESPAE por la calidad de sus cátedras, por las herramientas analíticas y de gestión transmitidas, y a los compañeros de la cohorte EMBA 26 por el aprendizaje colaborativo, el intercambio de criterios y la discusión de casos que enriquecieron la propuesta.

Se agradece la apertura y colaboración de los propietarios e inversionistas de inmuebles que compartieron información operativa y de mercado, así como de los participantes en encuestas y entrevistas, cuya contribución fue esencial para validar supuestos, contrastar escenarios y encaminar las conclusiones de este estudio.

Finalmente, se deja asentado que la información recabada fue tratada con confidencialidad y con fines estrictamente académicos; cualquier error u omisión que pueda subsistir es de exclusiva responsabilidad del autor.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, Haydee Monserrate Parrales Gutiérrez, por su aliento permanente y su confianza incondicional. Su ejemplo de constancia me enseñó a ser persistente y perseverante; ha sido el pilar fundamental que me permitió alcanzar cada una de mis metas, incluida la culminación de esta primera maestría.

A mi padre, Rommel Jorge Morán Zavala, por su guía, su ejemplo de trabajo y su apoyo en cada decisión importante de mi vida académica y profesional.

A mis hermanos, por estar siempre presentes, por su compañía y por recordarme la importancia de avanzar en equipo.

A mis compañeros de la maestría (EMBA 26), que pasaron de ser compañeros de aula a colegas y amigos. Las jornadas compartidas, las conversaciones fuera de clase y el apoyo mutuo enriquecieron este proyecto y mi formación.

A todos, gracias por hacer posible este logro.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1510

APELLIDOS Y NOMBRES	MORAN PARRALES JORGE IVAN
IDENTIFICACIÓN	1313336677
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ECOALOJA GESTIÓN: INNOVACIÓN DISRUPTIVA PARA RENTABILIDAD SOSTENIBLE
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2025-10-07
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,00) NUEVE CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los siete días del mes de Octubre del año dos mil veinticinco a las 16:10 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: HELGUERO ALCIVAR MANUEL ALBERTO, Director del trabajo de Titulación y PADILLA CELI MIGUEL ANGEL, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "ECOALOJA GESTIÓN: INNOVACIÓN DISRUPTIVA PARA RENTABILIDAD SOSTENIBLE", presentado por el estudiante MORAN PARRALES JORGE IVAN.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,00/10,00, NUEVE CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**MANUEL ALBERTO
HELGUERO ALCIVAR**

Validar únicamente con FirmaEC

Firmado digitalmente por
**MIGUEL ANGEL PADILLA
CEL**
Fecha: 2025.10.07 16:13:17
-05'00'

HELGUERO ALCIVAR MANUEL ALBERTO
DIRECTOR

PADILLA CELI MIGUEL ANGEL
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**JORGE IVAN MORAN
PARRALES**

Validar únicamente con FirmaEC

MORAN PARRALES JORGE IVAN
ESTUDIANTE

Declaración Expresa

Yo Jorge Iván Morán Parrales acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 16 de octubre del 2025



Jorge Iván Morán Parrales

Evaluable



**HELGUERO ALCIVAR MANUEL
ALBERTO**
Tutor de proyecto

**MIGUEL
ANGEL
PADILLA
CELI**

Firmado digitalmente por
MIGUEL ANGEL
PADILLA CELI
Fecha: 2025.10.16
09:42:19 -05'00'

**PADILLA CELI MIGUEL
ANGEL**
Evaluador

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	II
AGRADECIMIENTOS	III
TABLA DE CONTENIDO	VII
LISTA DE TABLAS	XVI
LISTA DE FIGURAS	XIX
LISTA DE ABREVIATURAS	XX
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Objetivos del Proyecto o Plan de Negocios.....	9
1.2.1. Objetivo general	9
1.2.2. Objetivos específicos.....	9
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA	10
2.1. Análisis de la Industria con Modelo Porter	11
2.1.1. Amenaza de Nuevos Participantes	11
2.1.2. Requisitos de Capital.....	11
2.1.3. Economías de Escala.....	11
2.1.4. Regulaciones y normativas.....	12
2.1.5. Poder de Negociación de Clientes y Proveedores	12
2.1.6. Amenazas de Productos Sustitutos.....	18
2.1.7. Rivalidad entre Competidores	19
2.2. Análisis F.O.D.A.	21

2.3.	Análisis PESTLE.....	22
2.3.1.	Factores Políticos	22
2.3.2.	Factores Económicos.....	24
2.3.3.	Factores Sociales	26
2.3.4.	Factores Tecnológicos.....	28
2.3.5.	Factores Legales.....	29
2.3.6.	Factores Ecológicos.....	32
3.	EXPLICACIÓN DEL PROYECTO.....	35
3.1.	Descripción del Problema o Necesidad a Resolver	35
3.2.	Características del Producto o Servicio Propuesto	38
3.3.	Propuesta de Valor para el Consumidor	40
3.4.	Explicación del Modelo de Negocio	42
3.5.	Colaboraciones Estratégicas y Sostenibles.....	45
4.	PLAN ESTRATÉGICO.....	46
4.1.	Misión.....	46
4.2.	Visión.....	46
4.3.	Valores.....	46
4.4.	Objetivos Estratégicos	47
5.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	49
5.1.	Descripción del Mercado Potencial.....	49
5.2.	Segmentación.....	50
5.3.	Mercado Objetivo	51
5.3.1.	Clientes finales (huéspedes).....	52
5.3.2.	Clientes propietarios.....	54

5.3.3.	Alianzas estratégicas con hoteles emergentes	55
5.4.	Investigación de Mercado.....	57
5.4.1.	Mercado Objetivo.....	57
5.4.2.	Tamaño De La Muestra.....	58
5.4.3.	Metodología De Investigación	58
5.5.	Tipos de Clientes	68
5.6.	Implementación del Mix de Marketing	69
5.6.1.	Desarrollo de Producto o Servicio	69
5.6.2.	Diseño de la Cartera de Productos	71
5.6.3.	Marca y Política de Branding.....	73
5.6.4.	Gestión de Canales de Distribución	77
5.6.5.	Política de Establecimiento de Precios.....	79
5.6.6.	Comunicación Integrada	81
6.	ANÁLISIS TÉCNICO	83
6.1.	Análisis Técnico y Especificaciones del Producto o Servicio.....	83
6.2.	Licencias, Franquicias, Derechos, Patentes, Protección de Propiedad Intelectual....	85
6.3.	Diagrama del Flujo de Producción o del Servicio	86
6.4.	Materias Primas e Insumos.....	88
6.5.	Reciclaje y Manejo de Desechos en Todas las Fases del Proceso Productivo	91
6.6.	Maquinarias y Equipos Requeridos	93
6.7.	Determinación del Tamaño de Planta y de Localización	94
6.8.	Balance de Obras Físicas, Maquinarias, Equipos, Personal, Materias Primas e Insumos	97
6.9.	Técnicas de Estimación de Costos Totales Unitarios de Productos y Servicios	98

6.10.	Determinación de Inversiones en Activos Fijos y en Capital de Trabajo.....	100
6.11.	Cronograma Valorado de Inversiones en Planta de Producción: Construcción, Montaje y Operación.....	103
6.12.	Servicios Especiales Necesarios	105
6.13.	Condiciones de Operación y de Expansión	106
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	108
7.1.	Organigrama de la Empresa	108
7.2.	Perfiles y Funciones de los Principales Cargos en la Empresa	109
7.3.	Presupuesto de Gastos de Personal.....	126
7.4.	Análisis Legal	127
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	132
8.1.	Enfoque, alcance y supuestos del modelo financiero	132
8.1.1.	Objetivos operativos y financieros:.....	132
8.1.2.	Modalidades de monetización (escenarios comparables)	133
8.1.3.	Portafolio y rampa operativa (año 1).....	133
8.1.4.	Definiciones y KPIs (estándar de modelado).....	133
8.1.5.	Demanda, canales y precios	134
8.1.6.	Estructura de costos (base).....	134
8.1.7.	CapEx, reposición y depreciaciones.....	136
8.1.8.	Impuestos y criterios contables	136
8.1.9.	Capital de trabajo y caja mínima.....	136
8.1.10.	Financiamiento (lineamientos para evaluación).....	136
8.1.11.	Supuestos macro y actualización.....	136
8.2.	Evaluación Financiera	137

8.2.1.	Alternativa 1	137
8.2.2.	Alternativa 2	138
8.2.3.	Tabla Comparativa:	138
8.3.	Cálculo y Análisis del Punto de Equilibrio Financiero	139
8.3.1.	Objetivo	139
8.3.2.	Supuestos y Definiciones	139
8.3.3.	Cálculos base (por trimestre, caso A con passthrough).....	141
8.3.4.	Resultados: punto de equilibrio por trimestre (caso A).....	141
8.3.5.	Sensibilidad crítica: ¿qué pasa si ECO asume los costos variables de operación? 142	
8.3.6.	Conclusiones gerenciales y decisiones.....	143
8.3.7.	Qué se reportará en anexos (para este punto).....	144
8.3.8.	Nota metodológica	144
8.4.	Cálculo de Proyecciones de Ingresos y Egresos del Proyecto.....	144
8.4.1.	Objetivo y alcance	144
8.4.2.	Supuestos base (caso gestión por comisión – “A”).....	145
8.4.3.	Metodología y fórmulas	145
8.4.4.	Proyección Año 1 (detalle mensual)	146
8.4.5.	Proyección Años 2 y 3 (resumen anual).....	147
8.4.6.	KPIS OPERATIVOS Y DE INGRESOS (SELECCIÓN)	148
8.5.	Cálculo de la Tasa de Descuento o Costo de Capital: CAPM y WACC.....	150
8.5.1.	Enfoque y criterios	150
8.5.2.	Insumos de mercado y sector (con fuentes)	151
8.5.3.	Costo de la deuda y escudo fiscal.....	152

8.5.4.	WACC (costo promedio ponderado de capital)	152
8.5.5.	Sensibilidad (rangos realistas y lectura).....	152
8.5.6.	Decisiones y lineamiento para la valoración.....	152
8.5.7.	Apéndice técnico (resumen de fuentes y fórmulas)	153
8.6.	Tabla de Amortización del Financiamiento del Proyecto	154
8.6.1.	Objetivo y marco de trabajo	154
8.6.2.	Supuestos de financiamiento (caso base)	154
8.6.3.	Sensibilidad relevante (co-inversión en alistamiento)	155
8.6.4.	Notas metodológicas y trazabilidad	155
8.7.	Flujo de Caja del Proyecto con Financiamiento	156
8.7.1.	Objetivo	156
8.7.2.	Marco y supuestos (consistentes con 4.1, 4.3, 4.4 y 5.2)	156
8.7.3.	Metodología y fórmulas	156
8.7.4.	FCFE mensual – Año 1 (USD)	157
8.7.5.	FCFE anual – Años 1–3 (USD).....	158
8.7.6.	Interpretación gerencial.....	158
8.7.7.	Conciliación con el flujo sin financiamiento (5.2)	159
8.7.8.	Presentación recomendada (para tu documento).....	159
8.7.9.	Nota técnica.....	159
8.8.	Métodos de Evaluación: VAN y TIR	160
8.8.1.	Enfoque y flujos usados	160
8.8.2.	Parámetros de descuento	161
8.8.3.	Definiciones y fórmula.....	161
8.8.4.	Cálculo base (con nuestros números).....	161

8.8.5.	Sensibilidad esencial (VAN)	162
8.8.6.	Regla de decisión y conclusión	163
8.8.7.	Notas de trazabilidad (para anexos)	163
8.9.	Análisis de Sensibilidad.....	163
8.9.1.	Objetivo y enfoque	163
8.9.2.	Variables y rangos evaluados	163
8.9.3.	Sensibilidad univariada (Tornado) – Δ VAN del proyecto (USD)	164
8.9.4.	Matriz bivariada ADR $\times$ Ocupación – Δ VAN vs base (USD).....	164
8.9.5.	Puntos críticos (umbrales de viabilidad)	164
8.9.6.	Escenarios combinados	165
8.9.7.	Sensibilidad del VAN del accionista (referencia)	165
8.9.8.	Implicaciones y políticas de gestión.....	165
8.10.	Resultados y Decisión Financiera	166
8.10.1.	Resultados financieros clave (caso base).....	166
8.10.2.	Evaluación de viabilidad (financiera y estratégica).....	167
8.10.3.	Decisión financiera recomendada.....	168
8.10.4.	Riesgos y mitigantes	169
	Conclusión:.....	169
9.	ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO	170
9.1.	Identificación de los Impactos Ambientales y/o Sociales del Negocio.....	170
9.1.1.	Mapa resumido de procesos con potencial de impacto	170
9.1.2.	Impactos ambientales identificados	171
9.1.3.	Impactos sociales identificados	172
9.1.4.	Priorización (Top 10 para gestión inmediata)	173

9.1.5.	Indicadores propuestos (para medición y metas en el PGAS)	173
9.1.6.	Límites y supuestos	174
9.2.	Medidas de Mitigación de Impactos a Implementar	174
9.2.1.	Medidas por área de impacto (qué haremos y cómo).....	175
9.2.2.	Cláusulas contractuales y control (modelo asset-light).....	179
9.2.3.	Plan de implementación (fases y responsables)	179
9.2.4.	KPIs y metas (tablero mínimo)	180
9.2.5.	Costeo Referencial (CapE).....	180
9.2.6.	Auditoría, reporte y mejora continua	181
9.2.7.	Riesgos residuales y planes de contingencia.....	181
9.3.	Relación de los Impactos Ambientales y/o Sociales del Negocio con los ODS	182
9.3.1.	Mapa ODS aplicable a ECOALOJA	182
9.3.2.	Tabla de vinculación impactos–medidas–ODS–metas (12 meses).....	183
9.3.3.	Implementación y reporte.....	185
9.3.4.	Riesgos y supuestos (límite de control).....	185
	Conclusión de alineamiento con ODS:	185
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	186
10.1.	Matriz de Riesgos: Principales Variables de Riesgo, Internas y Externas	186
10.1.1.	Registro y Matriz de riesgos (calificados).....	189
10.1.2.	Cómo se usa la matriz (operativo).....	192
10.2.	Análisis Cualitativo y Cuantitativo de los Riesgos.....	192
10.2.1.	Enfoque cualitativo.....	192
10.2.2.	Enfoque cuantitativo (impacto en VAN y pérdida esperada).....	193
10.2.3.	Traducción a solvencia operativa (DSCR) — ejemplos clave	195

10.2.4.	Traducción a solvencia operativa (DSCR) — ejemplos clave	195
10.2.5.	Pruebas de estrés de conjunto	196
10.2.6.	Reglas de decisión y disparadores	196
10.2.7.	Cómo reproducirlo en el modelo (pasos breves)	197
10.3.	Acciones de Mitigación, Supervisión y Control de los Riesgos	197
11.	CONCLUSIONES	202
11.1.	¿Qué evaluamos?	202
11.2.	Lo esencial, en palabras simples	202
11.3.	¿Qué pasa si las cosas no salen?	203
11.4.	Decisión final	203
11.4.1.	Por qué esta decisión es razonable	204
11.4.2.	Límites del análisis (para ser transparentes)	204
11.4.3.	Próximos pasos (qué hacer ahora)	204
12.	RECOMENDACIONES	206
13.	BIBLIOGRAFÍA	210
14.	ANEXOS	214
14.1.	Anexo - Instrumento de encuesta a viajeros (B2C)	214
14.2.	Anexo Guía de entrevista a propietarios/inversionistas (B2B)	215
14.3.	Anexo Diccionario de variables y codificación (encuesta)	215
14.4.	Anexo Consentimiento informado y aviso LOPDP	216
14.5.	Anexo Checklist legal por propiedad	216
14.6.	Anexo Contrato de Gestión por Comisión (modelo)	217
14.7.	Anexo Contrato de Subarriendo con Autorización (modelo)	218
14.8.	Anexo SOP operativo (flujo resumido)	218

14.9.	Anexo Checklists operativos.....	218
14.10.	Anexo Fichas técnicas de insumos eco	219
14.11.	Anexo PGAS – Plan de Gestión Ambiental y Social	219
14.12.	Anexo Matriz de riesgos y EWI.....	220
14.13.	KPIs – definiciones y fórmulas.....	220
14.14.	Plantillas financieras	221
14.15.	Cronograma valorado (Gantt)	222
14.16.	Modelos de reporte al propietario	222
14.17.	Protocolos de convivencia y canal de vecinos	222
14.18.	Arquitectura de marca (lineamientos).....	223
14.19.	Mapas de zonas foco y cobertura.....	223

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Ingreso Anual de Visitantes a Guayaquil.....	8
Tabla 2	Sectores más Demandados por Visitantes en Guayaquil	8
Tabla 3	Matriz de benchmarking competitivo	10
Tabla 4	Matriz FODA - Ecoaloja Gestión	21
Tabla 5	B-CANVAS de ECOALOJA.....	44
Tabla 6	Cuota de Mercado Proyectada	57
Tabla 7	Política de Precios para los Huéspedes	80
Tabla 8	Materia Prima e Insumos - Limpieza e Higiene.....	89
Tabla 9	Materia Prima e Insumos - Textiles y Ropa de Cama.....	90
Tabla 10	Materia Prima e Insumos - Productos Para Uso Personal.....	90
Tabla 11	Materia Prima e Insumos - Equipo Operativo.....	91

Tabla 12 Gestión de Residuos por Fase Operativa	92
Tabla 13 Maquinaria y Equipos Requeridos	94
Tabla 14 Tamaño de Planta y Distribución	95
Tabla 15 Opción 1. Inmueble para Viajeros Individuales, Parejas o 3 personas	95
Tabla 16 Opción 2. Inmueble para Familias o Grupos Pequeños	96
Tabla 17 BALANCE DE OBRAS FÍSICAS, MAQUINARIAS, EQUIPOS, PERSONAL, MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	98
Tabla 18 Técnicas de Estimación de Costos Totales Unitarios de Productos y Servicios	99
Tabla 19 Opción 1 de inversión de activos Fijos	101
Tabla 20 Opción 2 de inversión de activos Fijos	102
Tabla 21 Capital de Trabajo	103
Tabla 22 Cronograma de Inversiones	104
Tabla 23 Servicios Especiales Necesarios	105
Tabla 24 Presupuesto de Gasto de Personal	127
Tabla 25 Alternativa 1- Evaluación financiera	137
Tabla 26 Alternativa 2- Evaluación financiera	138
Tabla 27 Comparativa de Alternativa 1 y 2	138
Tabla 28 Cálculos base (por trimestre, caso A con passthrough)	141
Tabla 29 Resultados: punto de equilibrio por trimestre (caso A) - En las noches y ocupación	141
Tabla 30 Resultados: punto de equilibrio por trimestre (caso A) - Ingresos de equilibrio ...	142
Tabla 31 Resultados: punto de equilibrio por trimestre (caso A) - ADR de equilibrio si la ocupación es de 60%	142
Tabla 32 Estado de Resultados proforma – Año 1	147
Tabla 33 Proyección Años 2 y 3	148

Tabla 34	Sensibilidad (rangos realistas y lectura)	152
Tabla 35	FCFE mensual – Año 1.....	157
Tabla 36	FCFE anual – Años 1–3.....	158
Tabla 37	Sensibilidad esencial (VAN) - WACC	162
Tabla 38	Sensibilidad esencial (VAN) - k_g / g	162
Tabla 39	Sensibilidad univariada (Tornado) – Δ VAN del proyecto.....	164
Tabla 40	Matriz bivariada ADR $\times$ Ocupación – Δ VAN vs base	164
Tabla 41	Impactos ambientales identificados	171
Tabla 42	Impactos sociales identificados.....	173
Tabla 43	Plan de implementación (fases y responsables).....	180
Tabla 44	KPIs y metas (tablero mínimo)	180
Tabla 45	Costeo Referencial (CapE).....	181
Tabla 46	Tabla de vinculación impactos–medidas–ODS–metas (12 meses)	184
Tabla 47	Registro y Matriz de riesgos (califi.....	191
Tabla 48	Impacto unitario por riesgo (escalado al shock específico)	194
Tabla 49	Probabilidad anual (P) y Pérdida Esperada	194
Tabla 50	Pruebas de estrés de conjunto	196
Tabla 51	EWI (Early Warning Indicators), umbrales y acción inmediata	199
Tabla 52	Planes de mitigación por riesgo (prevención, respuesta y control)	200
Tabla 53	Calendario de supervisión y reportes	201
Tabla 54	Hoja de ruta de implementación	207
Tabla 55	Tablero de gestión (KPIs y metas 12 meses)	207
Tabla 56	Planes de contingencia por riesgo (disparadores y respuesta)	208

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Encuesta a viajeros.....	60
Figura 2 Distribución de edades de los encuestados	61
Figura 3 Precio dispuesto a pagar por los viajeros	63
Figura 4 Entrevista a propietarios de inmuebles	66
Figura 5 Logotipo de Ecoaloja Gestión.....	75
Figura 6 Paleta de colores de Ecoaloja.....	75
Figura 7 Flujo Para Propietarios.....	87
Figura 8 Flujo para Huéspedes.....	88
Figura 9 Organigrama de la Empresa.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS

ADR: Average Daily Rate — Tarifa media diaria del alojamiento.

ALOS: Average Length of Stay — Estadía media (en días).

CAPM: Capital Asset Pricing Model — Modelo de valoración de activos de capital.

CF: Costos Fijos (en el modelo de costos de la tesis).

CM: Channel Manager — Gestor de canales de distribución.

CMMS: Computerized Maintenance Management System — Sistema computarizado de gestión de mantenimiento.

CRM: Customer Relationship Management — Gestión de relaciones con clientes.

CSAT: Customer Satisfaction Score — Índice de satisfacción del cliente.

CVU: Costo Variable Unitario (p. ej., CVU_noche).

DPO: Days Payable Outstanding — Días de cuentas por pagar.

DSCR: Debt Service Coverage Ratio — Índice de cobertura del servicio de la deuda.

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes — Utilidad antes de intereses e impuestos.

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization — Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

EBT: Earnings Before Taxes — Utilidad antes de impuestos.

EMBA: Executive Master of Business Administration — Maestría ejecutiva en administración de empresas.

ERP: Enterprise Resource Planning — Sistema de planificación de recursos empresariales.

ESG: Environmental, Social and Governance — Ambiental, Social y Gobernanza.

ESPAE: Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPOL).

ESPOL: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

EPP: Equipo de Protección Personal.

EWI: Early Warning Indicator — Indicador de alerta temprana.

FCF: Free Cash Flow — Flujo de caja libre (del proyecto).

FCFE: Free Cash Flow to Equity — Flujo de caja libre del accionista.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis SWOT).

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

IFC: International Finance Corporation — Corporación Financiera Internacional.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Ecuador).

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

KPI: Key Performance Indicator — Indicador clave de desempeño.

LED: Light-Emitting Diode — Diodo emisor de luz.

LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

LUA: Licencia Única de Actividades Económicas (permiso municipal).

MAATE: Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (Ecuador).

MINTUR: Ministerio de Turismo del Ecuador.

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS).

NOPAT: Net Operating Profit After Taxes — Utilidad operativa neta después de impuestos.

NPS: Net Promoter Score — Índice de recomendación neta.

NPV: Net Present Value — Valor actual neto (equivalente a VAN).

NWC: Net Working Capital — Capital de trabajo neto.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OKR: Objectives and Key Results — Objetivos y resultados clave.

OTA: Online Travel Agency — Plataforma de reservas (Airbnb, Booking, etc.).

PDCA: Plan-Do-Check-Act — Ciclo de mejora continua.

PE: Punto de Equilibrio.

PESTLE: Political, Economic, Social, Technological, Legal & Environmental — Análisis PESTEL.

PI: Propiedad Intelectual.

PIB: Producto Interno Bruto.

PMS: Property Management System — Sistema de gestión de propiedades.

POE: Procedimientos Operativos Estandarizados.

RACI: Responsible, Accountable, Consulted, Informed — Matriz de responsabilidades.

RCA: Root Cause Analysis — Análisis de causa raíz.

RISE: Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano.

RUC: Registro Único de Contribuyentes.

SBU: Salario Básico Unificado (Ecuador).

SBS: Superintendencia de Bancos del Ecuador.

SCVS: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

SDS: Safety Data Sheet — Hoja de datos de seguridad.

SLA: Service Level Agreement — Acuerdo de nivel de servicio.

SRI: Servicio de Rentas Internas (Ecuador).

SST: Seguridad y Salud en el Trabajo.

SUIA: Sistema Único de Información Ambiental (MAATE).

TI: Tecnologías de la Información.

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

TIR: Tasa Interna de Retorno.

TMR: Tiempo Medio de Resolución (de incidencias).

USD: United States Dollar — Dólar de los Estados Unidos.

VAN: Valor Actual Neto.

VRBO: Vacation Rentals by Owner — Plataforma de reservas.

WACC: Weighted Average Cost of Capital — Costo promedio ponderado de capital

Notas de uso

- CF se utiliza como Costos Fijos (no “cash flow”).
- CVU se usa como costo variable unitario por noche.
- CM se refiere a Channel Manager (gestor de canales), no a Community Manager.
- NPV ↔ VAN: aparecen ambos; se dejó claro que son equivalentes.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo desarrolla el proyecto EcoAloja Gestión, un modelo de negocio enfocado en la administración profesional de alojamientos temporales en la ciudad de Guayaquil. La propuesta surge de la necesidad de transformar inmuebles subutilizados en activos rentables, ofreciendo al mismo tiempo experiencias de alojamiento seguras, sostenibles y tecnológicamente adaptadas a las demandas actuales del mercado turístico y corporativo.

El modelo se fundamenta en una doble relación:

- Por un lado, el propietario/inversionista, que constituye el cliente real de EcoAloja, contrata los servicios de gestión integral bajo tres modalidades de monetización: comisión por gestión, canon fijo mensual o subarriendo con margen.
- Por otro lado, el huésped, considerado usuario final, accede a una experiencia de hospedaje estandarizada pero flexible, con servicios como check-in digital 24/7, limpieza certificada, amenities sostenibles y espacios adaptados al teletrabajo o viajes ejecutivos.

La propuesta de valor se apoya en tres pilares: sostenibilidad ambiental (uso de insumos biodegradables, eficiencia energética y manejo responsable de residuos), tecnología aplicada (PMS, channel manager, cerraduras electrónicas y atención digital) y transparencia financiera (reportes mensuales y paneles en tiempo real para propietarios).

El análisis de mercado evidenció una demanda creciente de nómadas digitales, ejecutivos y familias en tránsito, así como una oportunidad de captar el 1% del universo de propiedades disponibles en plataformas digitales en Guayaquil, equivalente a 38 inmuebles en el primer año. A nivel competitivo, EcoAloja se diferencia por su enfoque en seguridad jurídica, operación estandarizada y posicionamiento verde, factores poco explotados en el mercado local.

La evaluación financiera muestra la viabilidad del proyecto: un punto de equilibrio alcanzable en el primer año de operaciones, un margen neto sostenible a partir de la captación de 20 propiedades y un WACC validado para la evaluación de escenarios estratégicos. Los planes de servicio y la red EcoAloja aseguran escalabilidad y alianzas con otros gestores bajo estándares compartidos.

En conclusión, EcoAloja Gestión se presenta como una alternativa innovadora y rentable para la activación de activos inmobiliarios en Guayaquil, combinando gestión profesional, sostenibilidad y tecnología. Su implementación contribuye al fortalecimiento del sector turístico y a la dinamización económica mediante el aprovechamiento eficiente de recursos existentes, consolidándose como un modelo adaptable y escalable en el mediano plazo.

1. INTRODUCCIÓN

El mercado de alquileres de corta estancia en Guayaquil ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por el aumento del turismo y la preferencia de los viajeros por opciones de alojamiento más auténticas y cómodas. Guayaquil, la ciudad más grande y principal centro económico de Ecuador, es un punto de convergencia para turistas y viajeros de negocios que buscan una combinación de cultura, negocios y recreación. Sectores como el centro de la ciudad, el Malecón 2000, Urdesa y Samborondón son particularmente demandados debido a su proximidad a atracciones turísticas, centros comerciales, oficinas corporativas y excelentes opciones gastronómicas.

Según datos del Observatorio Turístico de Guayaquil, en 2022, la ciudad recibió 2.6 millones de visitantes, de los cuales 1.9 millones fueron turistas y 695,024 fueron excursionistas. La mayoría de estos visitantes se alojaron en establecimientos turísticos y pasaron en promedio 3.2 noches en la ciudad. Este flujo constante de turistas, sumado a la presencia de importantes eventos de negocios y conferencias, ha generado una demanda creciente por alojamientos que ofrezcan una experiencia más personalizada y hogareña, en contraste con las opciones tradicionales de hoteles. (*BPE 21 - Mayo 2023, s. f.*)

No obstante, muchos propietarios de inmuebles en Guayaquil enfrentan desafíos significativos para capitalizar esta oportunidad. La falta de tiempo, recursos y experiencia en la gestión de alquileres a corto plazo impide que estos inmuebles desocupados generen ingresos potenciales. Además, la administración eficiente de propiedades de alquiler implica una serie de tareas complejas, desde la promoción efectiva de las propiedades en plataformas como Airbnb y Booking, hasta la gestión de reservas, limpieza, mantenimiento y atención al cliente. (Maria, s. f.)

El proyecto EcoAloja Gestión: Innovación Disruptiva para Rentabilidad Sostenible surge como una solución innovadora y disruptiva para abordar estas necesidades. Nuestra propuesta se centra en ofrecer un servicio integral de administración de propiedades de alquiler a corto plazo, que incluye la remodelación y el amueblamiento de inmuebles desocupados. Nos encargamos de todas las tareas operativas, permitiendo a los propietarios beneficiarse de ingresos adicionales sin las complicaciones de la gestión diaria.

EcoAloja Gestión se dedica a transformar inmuebles desocupados en alojamientos atractivos y sostenibles, utilizando prácticas ecológicas y productos amigables con el medio ambiente. Nuestro enfoque integral ofrece a los propietarios diversas opciones para maximizar el valor de sus propiedades de forma efectiva y sin complicaciones.

Una de nuestras modalidades permite que el propietario acepte la remodelación del inmueble a cargo de EcoAloja Gestión, donde tras esta inversión inicial, las ganancias generadas se reparten en un esquema 50/50 durante el primer año. A partir del segundo año, el propietario recibirá un arriendo fijo, lo que proporciona estabilidad y previsibilidad financiera. Alternativamente, también ofrecemos la opción de pagar un arriendo directo al propietario y subarrendar el inmueble, brindando flexibilidad según las necesidades de cada socio.

Con un enfoque firme en la sostenibilidad y la excelencia operativa, EcoAloja Gestión aspira a posicionarse como líder en la administración de alquileres de corta estancia en Guayaquil. Nuestro objetivo no es solo maximizar el rendimiento de las propiedades de nuestros clientes, sino también contribuir al crecimiento del turismo y la economía local, promoviendo a Guayaquil como un destino atractivo y acogedor para visitantes nacionales e internacionales.

1.1.ANTECEDENTES

Contexto General del Turismo en Ecuador y Guayaquil

1 Contexto General del Turismo en Ecuador y Guayaquil

Crecimiento del Turismo en Ecuador: Ecuador ha experimentado un notable crecimiento en el sector turístico durante las últimas décadas, consolidándose como un destino atractivo gracias a su rica biodiversidad y patrimonio cultural. Las Islas Galápagos, la Amazonía, la Sierra Andina y las ciudades coloniales como Quito y Cuenca atraen a millones de turistas cada año. En 2019, Ecuador recibió alrededor de 2.1 millones de turistas internacionales, lo que representa un incremento significativo impulsado por campañas de promoción turística y mejoras en la infraestructura nacional. (*World Bank Open Data*, s. f.)

Desarrollo Turístico en Guayaquil: Guayaquil, conocida como la "Perla del Pacífico", es la ciudad más grande y el principal puerto de Ecuador. La ciudad ha jugado un papel fundamental en el crecimiento turístico del país, gracias a una serie de iniciativas de renovación urbana y

desarrollo económico. Proyectos emblemáticos como el Malecón 2000 y el Barrio Las Peñas han transformado áreas clave de la ciudad en atractivos turísticos. El Malecón 2000, por ejemplo, es un moderno paseo peatonal que ofrece espacios recreativos, comerciales y culturales a lo largo del río Guayas, mientras que el Barrio Las Peñas, con sus casas coloridas y calles empedradas, es una ventana al pasado histórico de la ciudad.

Estadísticas de Visitantes: En 2022, Guayaquil recibió aproximadamente 2.6 millones de visitantes, incluyendo 1.9 millones de turistas y 695,024 excursionistas. Durante el feriado de carnaval de 2023, la ciudad recibió 18,684 extranjeros y 15,403 ecuatorianos, quienes permanecieron en promedio cuatro noches en la ciudad. Este turismo generó más de \$13.7 millones en ingresos, reflejando la importancia del sector para la economía local. (*Monitoreo y perfil turístico de visitantes de Guayaquil se contrató por \$ 95.000 | Comunidad | Guayaquil | El Universo*, s. f.)

Perfil de los Visitantes: El Observatorio Turístico de Guayaquil indica que el 57% de los turistas visitan la ciudad por motivos de vacaciones, recreación y ocio, el 22.6% para visitar a familiares y amigos, y el 8% por negocios y eventos corporativos. La mayoría de estos turistas prefieren alojarse en hoteles (46%), seguidos de aquellos que optan por quedarse en casas de amigos o familiares (43.8%). (*Más de dos millones de visitantes arribaron a Guayaquil en el 2022*, s. f.)

2 Demanda de Alquileres a Corto Plazo en Guayaquil

Tendencias en el Mercado de Alquileres: El mercado de alquileres en Guayaquil ha experimentado un auge debido a varios factores, incluyendo la demanda de turistas y viajeros de negocios que buscan opciones de alojamiento flexibles y asequibles. Según datos de Properati, el barrio Alborada en Guayaquil registra un arriendo medio de USD 367, lo que equivale al 86% de un salario mínimo. Esta cifra indica que una parte significativa de los ingresos de los residentes se destina al alquiler, lo que subraya la demanda de soluciones de vivienda asequibles. (Flores, 2022)

Impacto de Airbnb en el Mercado Local: La llegada de Airbnb ha revolucionado el mercado de alojamiento en Guayaquil, ofreciendo a los propietarios la oportunidad de rentar sus propiedades a corto plazo y a los viajeros una alternativa económica y flexible a los hoteles tradicionales. Un estudio realizado en 2017 evaluó la percepción de los hoteleros locales sobre

Airbnb, destacando que esta plataforma ha captado principalmente a la generación millennial, que valora la economía colaborativa y las experiencias únicas. Sin embargo, también se observó una cierta resistencia por parte del sector hotelero, que percibe a Airbnb como una competencia desleal debido a la falta de regulación y estandarización.

Preferencias de Zonas para Alquilar: Los sectores más demandados para alquilar en Guayaquil incluyen áreas como Urdesa, Kennedy y el centro de la ciudad. Estas zonas son preferidas por su proximidad a centros comerciales, oficinas y atracciones turísticas. La demanda en estas áreas se ha incrementado debido a la conveniencia y la disponibilidad de servicios esenciales, lo que las hace atractivas tanto para turistas como para residentes temporales.

3 Desafíos de Seguridad y Oportunidades

Seguridad Turística: A pesar de los avances, la seguridad sigue siendo un desafío crucial para el turismo en Guayaquil. Un aumento en los actos delincuenciales y terroristas ha afectado la percepción de seguridad en la ciudad, impactando directamente en lugares turísticos como parques, plazas y el Malecón 2000. Un estudio reciente mostró que el 41.1% de los encuestados visitan estas áreas por actividades de ocio y recreación, mientras que el 29.9% lo hace por motivos comerciales. La percepción negativa de la seguridad influye significativamente en la decisión de los turistas de visitar Guayaquil y en su experiencia general. (Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte et al., 2023)

Impacto de la Tecnología en el Turismo: El desarrollo tecnológico ha sido clave en la evolución del sector turístico en Guayaquil. Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han mejorado la gestión de la información, la promoción y la satisfacción del cliente. Herramientas como sistemas de reservas en línea, aplicaciones móviles y redes sociales han facilitado una mayor interacción y personalización en la oferta turística, permitiendo a Guayaquil competir en un mercado global cada vez más digitalizado.

4 Necesidades del Proyecto

A pesar del crecimiento y las iniciativas urbanas, muchos propietarios de inmuebles en Guayaquil carecen de los recursos necesarios para remodelar o amueblar adecuadamente sus propiedades y así capitalizar el potencial turístico. Esta falta de inversión y gestión eficiente impide que estas propiedades generen ingresos significativos.

Necesidades del Proyecto: El proyecto EcoAloja Gestión se plantea como una solución integral a esta problemática, enfocándose en la identificación y alquiler de inmuebles desocupados para su remodelación y amueblamiento. El objetivo es ofrecer estos inmuebles como alojamientos de corta estancia, gestionando todos los aspectos operativos, desde la promoción en plataformas como Airbnb y Booking hasta la limpieza y el mantenimiento.

5 Impacto del Proyecto

Beneficios para los Propietarios: EcoAloja Gestión ofrece a los propietarios de inmuebles desocupados una oportunidad para generar ingresos adicionales sin la necesidad de involucrarse en la gestión diaria de las propiedades. Durante el primer año, los propietarios recibirán el 50% de las ganancias, y a partir del segundo año, se establecerá un ingreso fijo mensual, proporcionando estabilidad y previsibilidad financiera.

Contribución al Turismo Sostenible: El proyecto también se alinea con las tendencias globales de sostenibilidad en el turismo, promoviendo prácticas ecológicas y el uso de productos amigables con el medio ambiente. Esto no solo mejora la experiencia del huésped, sino que también contribuye a la reputación de Guayaquil como un destino turístico responsable y sostenible.

Impacto Económico y Social: Al mejorar la oferta de alojamiento y atraer a más turistas, EcoAloja Gestión contribuirá al crecimiento económico local. Además, el proyecto puede generar empleo en sectores relacionados con la construcción, la limpieza y la gestión de propiedades, impulsando aún más la economía de la ciudad.

Conclusión

El proyecto EcoAloja Gestión: Innovación Disruptiva para Rentabilidad Sostenible representa una respuesta innovadora y viable a las necesidades del mercado turístico de Guayaquil. Con un enfoque en la sostenibilidad y la gestión eficiente de propiedades, el proyecto no solo busca

maximizar el rendimiento de inmuebles desocupados, sino también contribuir al desarrollo económico y sostenible del sector turístico local.

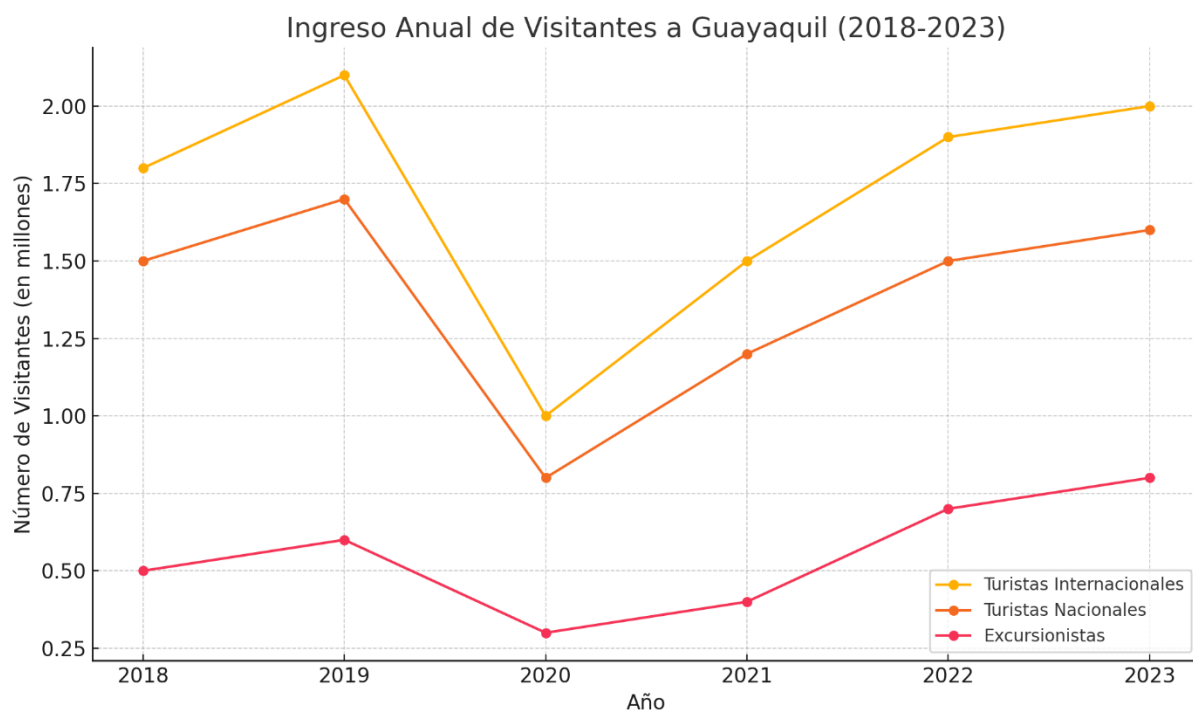


Tabla 1 Ingreso Anual de Visitantes a Guayaquil



Tabla 2 Sectores más Demandados por Visitantes en Guayaquil

1.2.OBJETIVOS DEL PROYECTO O PLAN DE NEGOCIOS

1.2.1. Objetivo general

- Brindar a los propietarios de inmuebles en Guayaquil una solución integral para generar ingresos a través del alquiler a corto plazo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Ofrecer servicios de alta calidad en administración, limpieza y mantenimiento de propiedades, asegurando una experiencia positiva para los huéspedes.
- Desarrollar una cartera inicial de 20 propiedades mínimo durante el primer año de operación
- Alcanzar una ocupación promedio del 60-65% para las propiedades administradas durante el primer año de ejercicio.
- Generar rentabilidad y conseguir un retorno sobre la inversión de al menos un 15% en el segundo año.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

Criterio	ECOALOJA 	Casa del Sol Hotel Boutique 	Hotel del Parque 	Airbnb (Ecológico) 	Hilton Colón Guayaquil 	Dreamkapture Hostel 	Apartamentos Amoblados 
Objetivos Generales	Ofrecer alojamiento ecológico y sostenible con un alto nivel de personalización y comodidad, promoviendo prácticas ambientales responsables.	Brindar una experiencia boutique de lujo con enfoque en la relajación y el bienestar.	Ofrecer una experiencia de lujo en un entorno histórico y natural.	Proporcionar alojamientos únicos y sostenibles que promuevan una experiencia auténtica y local.	Proveer servicios de lujo y comodidades modernas en un entorno urbano.	Ofrecer alojamiento económico con servicios básicos y una atmósfera amigable y acogedora.	Proporcionar alojamiento cómodo y accesible para estancias de corto y largo plazo en áreas residenciales.
Enfoque en Sostenibilidad	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Certificaciones Ambientales	Planificado	No	No	No	No	No	No
Servicios y Amenidades	Wi-Fi, Aire Acondicionado, Cocina, Check-in Automático, Lavadora-Secadora, Agua Caliente, Smart TV, Extractor de Baños	Wi-Fi, Aire Acondicionado, Desayuno, Spa, Jardín	Wi-Fi, Aire Acondicionado, Desayuno, Spa, Jardín	Varía según propiedad	Wi-Fi, Aire Acondicionado, Piscina, Gimnasio, Restaurante	Wi-Fi, Aire Acondicionado, Cocina Compartida	Wi-Fi, Aire Acondicionado, Cocina
Experiencias Locales	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo
Tecnología Verde	Paneles Solares, Reciclaje, Eficiencia Energética	No	Jardín con plantas nativas	Varía según propiedad	No	No	No
Ubicación Estratégica	Centros turísticos y áreas urbanas	Zonas residenciales tranquilas	Parque Histórico Guayaquil	Varía según propiedad	Centro de la ciudad	Cerca del aeropuerto	Zonas residenciales
Precios	Medio	Alto	Alto	Varía según propiedad	Alto	Bajo	Medio
Programas de Fidelización	Planificado	No	No	No	Sí	No	No
Presencia en Plataformas	Airbnb, Booking.com, Expedia	Booking.com, Expedia	Booking.com	Airbnb, Booking.com	Booking.com, Expedia	Booking.com, Hostelworld	Airbnb, Booking.com
Transformación Digital	Alta	Media	Media	Varía según propiedad	Alta	Baja	Media
Innovación y Emprendimiento	Colaboración con startups, adopción de tecnologías avanzadas	No	No	Varía según propiedad	No	No	No
Infraestructura TIC	Alta cobertura de internet	Media	Media	Varía según propiedad	Alta	Media	Alta

Tabla 3 Matriz de benchmarking competitivo

2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CON MODELO PORTER

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter nos proporciona un marco integral para evaluar la competitividad de ECOALOJA en el mercado turístico de Guayaquil. Al analizar cada una de las fuerzas, obtenemos una visión clara del entorno competitivo y de las dinámicas del mercado, permitiendo entender mejor los desafíos y oportunidades para ECOALOJA. Este enfoque nos permite tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para competir en un entorno en constante evolución.

2.1.1. Amenaza de Nuevos Participantes

La amenaza de nuevos competidores en el sector de alquileres a corto plazo en Guayaquil es significativa, y esto se debe principalmente a varios factores clave:

2.1.2. Requisitos de Capital

La inversión inicial en la industria hotelera puede ser significativa, y en Ecuador, los costos pueden variar dependiendo del tipo y tamaño del hotel. Generalmente, la inversión inicial puede oscilar entre \$1 millón y \$10 millones para hoteles medianos y grandes. Para hoteles boutique o más pequeños, la inversión puede ser menor, pero aún significativa debido a que requiere una inversión significativa en la compra o alquiler de propiedades, remodelación y amueblamiento. *(Mintur firma convenio para nuevo proyecto hotelero en Guayaquil, con una inversión de USD. 45 millones – Ministerio de Turismo, s. f.)*

Por ejemplo, la IFC y el Banco Mundial han identificado que uno de los mayores desafíos para el sector hotelero en Ecuador es el financiamiento, debido a la necesidad de capital intensivo y financiamiento a largo plazo para desarrollos y renovaciones.

2.1.3. Economías de Escala

Las economías de escala permiten a los hoteles establecidos reducir sus costos operativos por unidad a medida que aumentan su volumen de operaciones. En Ecuador, varios hoteles aprovechan esta ventaja:

- **Hilton Colón Guayaquil:** Un hotel de lujo que puede negociar mejores precios con proveedores debido a su volumen de operaciones.

- **Oro Verde Guayaquil:** Parte de una cadena de hoteles que también puede beneficiarse de economías de escala en sus operaciones diarias y adquisiciones.

Estos hoteles pueden ofrecer tarifas competitivas y mantener márgenes de ganancia saludables gracias a sus economías de escala, lo que representa una barrera para nuevos participantes que no tienen el mismo volumen de operación.

2.1.4. Regulaciones y normativas

Las regulaciones y normativas pueden ser complejas y variantes. En Ecuador, varios organismos regulan el sector hotelero:

- **Ministerio de Turismo de Ecuador:** Responsable de la regulación y promoción del turismo en el país. Establece normativas para la operación de hoteles y otros alojamientos turísticos.
- **Ministerio del Ambiente:** Regula las prácticas ambientales y de sostenibilidad, cruciales para hoteles que buscan destacar por su compromiso con el medio ambiente.
- **Municipios Locales:** Imponen regulaciones específicas sobre construcción, uso de suelo y operación comercial.

Estas regulaciones pueden aumentar los costos y la complejidad de iniciar un nuevo hotel. Por ejemplo, cumplir con las normativas ambientales puede requerir inversiones adicionales en infraestructura verde y certificaciones, lo cual es una barrera significativa para los nuevos entrantes.

Algunos casos de regulaciones de manera interna e internacional:

Quito: En Quito, el crecimiento de plataformas como Airbnb ha llevado a un aumento en las regulaciones para controlar el mercado y proteger a los operadores tradicionales.

Barcelona, España: Las estrictas regulaciones sobre alquileres a corto plazo en Barcelona han limitado la entrada de nuevos participantes al requerir licencias específicas para operar.

2.1.5. Poder de Negociación de Clientes y Proveedores

2.1.5.1. Poder de Negociación de Clientes

El poder de negociación de los clientes en la industria hotelera de Guayaquil es alto debido a la amplia variedad de opciones de alojamiento, la capacidad de comparar precios en línea, la sensibilidad al precio, y la búsqueda de experiencias personalizadas.

- **Diversidad de Opciones de Alojamiento**

- 1. Variedad de Alojamiento**

- Hoteles de Lujo y Mediana Gama: En Guayaquil, hay una amplia gama de opciones de alojamiento que van desde hoteles de lujo como Hilton Colón Guayaquil y Oro Verde, hasta hoteles de mediana gama y boutique.
- Hostales y Alquileres a Corto Plazo: Los clientes también tienen acceso a hostales económicos y una creciente oferta de alquileres a corto plazo a través de plataformas como Airbnb, lo que les permite elegir según sus necesidades y presupuesto.

- 2. Comparación en Línea**

Plataformas de Reserva: Las plataformas de reserva en línea como Booking.com, Expedia y Airbnb permiten a los clientes comparar fácilmente precios, servicios y opiniones de otros huéspedes, aumentando su capacidad para tomar decisiones informadas y negociar mejores tarifas.

- **Sensibilidad al Precio y Preferencias**

- 1. Clientes Sensibles al Precio**

- Turistas Nacionales e Internacionales: Los turistas que visitan Guayaquil suelen ser sensibles al precio, especialmente aquellos que viajan con un presupuesto limitado. Esto les da un alto poder de negociación, ya que pueden optar por opciones más económicas si consideran que los precios son demasiado altos.
- Viajeros de Negocios: Aunque los viajeros de negocios pueden tener mayor disposición a pagar por comodidad y servicios adicionales, también buscan obtener el mejor valor por su dinero, negociando tarifas corporativas y paquetes de servicios.

- 2. Preferencias de los Clientes**

Experiencias Personalizadas: Los clientes modernos buscan experiencias personalizadas y valoran la capacidad de los hoteles para adaptarse a sus

necesidades específicas, como habitaciones con comodidades particulares, servicios adicionales o paquetes turísticos personalizados.

- **Programas de Fidelización e Incentivos**

1. **Programas de Fidelización**

Hilton Honors y Marriott Bonvoy: Estos programas ofrecen beneficios exclusivos a sus miembros, como descuentos, mejoras de habitación y puntos canjeables por estancias gratuitas. Esto reduce la propensión de los clientes a cambiar de proveedor, disminuyendo su poder de negociación.

2. **Descuentos y Ofertas Especiales**

Promociones Temporales: Los hoteles a menudo ofrecen promociones y descuentos durante temporadas bajas o para estancias prolongadas, lo que atrae a clientes sensibles al precio y mejora la ocupación.

- **Clientes Corporativos y Grandes Volúmenes**

1. **Negociación de Grandes Volúmenes**

Empresas y Agencias de Viajes: Las empresas que reservan grandes volúmenes de habitaciones para eventos o estancias prolongadas tienen un poder de negociación significativo. Pueden negociar tarifas preferenciales, políticas de cancelación flexibles y servicios personalizados debido al volumen de negocio que generan.

2. **Eventos y conferencias**

Centros de Convenciones: Guayaquil es sede de varios centros de convenciones y eventos internacionales, lo que atrae a un gran número de viajeros de negocios. Estos clientes tienen un alto poder de negociación debido a la demanda concentrada durante los eventos.

- 2.1.5.2. **Poder de Negociación de Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores puede variar significativamente según el tipo de proveedor y su importancia en la cadena de suministro del hotel. A continuación, se desarrolla en detalle considerando ejemplos y casos específicos, incluyendo proveedores tecnológicos y agencias de turismo.(*hotel_monitoring_report_en.pdf*, s. f.)a

2.1.5.2.1. Diversidad y Tipos de Proveedores

- El Proveedores de Productos Básicos y Servicios Generales:

1. **Alimentos y Bebidas:** Proveedores de alimentos frescos, bebidas y productos básicos suelen tener un bajo poder de negociación debido a la abundancia de opciones en el mercado. Los hoteles pueden cambiar de proveedores fácilmente sin incurrir en altos costos.

Ejemplos de Proveedores Conocidos:

- **Pronaca:** Una de las empresas más grandes de alimentos en Ecuador, que ofrece una amplia gama de productos alimenticios.
 - **La Favorita:** Proveedor de productos frescos y secos, ampliamente utilizado por la industria hotelera en Guayaquil.
 - **Tonicorp:** Proveedor de productos lácteos y bebidas, esencial para el suministro de desayunos y servicios de restauración en los hoteles.
2. **Limpieza y Mantenimiento:** Empresas que ofrecen servicios de limpieza y mantenimiento también tienen un bajo poder de negociación. Los hoteles pueden optar por diferentes proveedores basándose en precios y calidad del servicio.

Ejemplos de Proveedores Conocidos:

- **Ecuasanitas:** Empresa que ofrece servicios de limpieza profesional y desinfección.
 - **Limpiamax:** Proveedor de productos y servicios de limpieza industrial, incluyendo suministros para lavandería y mantenimiento general.
 - **Interclean:** Empresa especializada en soluciones de limpieza para el sector hotelero, ofreciendo productos y servicios personalizados.
- Proveedores Tecnología y Equipamiento:

1. **Tecnología Verde:** Proveedores de sistemas de energía solar, equipos de reciclaje y otras tecnologías ecológicas pueden tener un poder de negociación más alto debido a la especialización y la innovación en sus productos. Por ejemplo, las empresas que proporcionan paneles solares y sistemas de gestión de energía tienen un poder significativo debido a la inversión inicial y el conocimiento técnico requerido.

Ejemplos de Proveedores conocidos:

- **Green Solutions S.A.:** Proveedor de paneles solares y soluciones de energía renovable para hoteles y edificios comerciales.
- **EnerPro:** Empresa que ofrece soluciones integrales de eficiencia energética, incluyendo iluminación LED y sistemas de gestión de energía.
- **EcoTech:** Proveedor de tecnologías sostenibles, como sistemas de reciclaje y gestión de residuos para hoteles y resorts.

Hospitality Technology: Proveedores de software de gestión hotelera, sistemas de reserva y herramientas de marketing digital también tienen un poder de negociación considerable. Marriott, por ejemplo, invirtió significativamente en tecnologías ERP y CRM para mejorar la eficiencia y la conectividad con sus proveedores.

Ejemplos de Proveedores conocidos:

- **SoftHotel:** Proveedor de software de gestión hotelera (PMS) y soluciones de automatización.
- **InfoSistemas:** Empresa que ofrece sistemas de reserva y herramientas de marketing digital para mejorar la conectividad con los clientes.
- **Tech4Hotels:** Proveedor de tecnología avanzada, como sistemas de cerraduras electrónicas y gestión de propiedades.
- Proveedores de Mobiliario y Decoración
 1. **Mobiliario Hotelero:** Empresas que suministran muebles y decoración de alta calidad pueden tener un poder de negociación alto debido a la necesidad de mantener un estándar de lujo y confort en los hoteles. Hilton gasta aproximadamente \$500 millones anuales en mobiliario hotelero, mostrando la importancia de estos proveedores.

Ejemplos de Proveedores Conocidos:

- **DecoHogar:** Empresa que suministra muebles y decoración de alta calidad para hoteles y espacios comerciales.
 - **Muebles Ecuatorianos:** Proveedor de mobiliario personalizado y soluciones de diseño interior para el sector hotelero.
 - **Interiores Quito:** Especialistas en decoración y diseño de interiores para hoteles boutique y de lujo.
- Agencias de Turismo:
 1. **Agencias Locales e Internacionales:** Las agencias de turismo que traen grupos grandes de turistas pueden tener un poder de negociación significativo. Pueden negociar tarifas preferenciales y paquetes personalizados debido al volumen de clientes que manejan.
 2. **Paquetes de Experiencias:** Agencias que ofrecen paquetes turísticos y experiencias locales exclusivas tienen un poder de negociación adicional si sus ofertas son únicas y altamente demandadas por los turistas.

Ejemplo de Proveedores Conocidos:

- **Metropolitan Touring:** Una de las agencias de turismo más grandes de Ecuador, especializada en tours y experiencias de lujo.
 - **Gulliver Expeditions:** Agencia que ofrece paquetes turísticos y experiencias únicas en Ecuador, incluyendo tours personalizados para grupos y viajeros individuales.
 - **Surtrek:** Agencia de turismo ecológico que proporciona experiencias sostenibles y tours de aventura en diversas regiones de Ecuador.
- Plataformas de Reserva Online (OTA)

Plataformas como Airbnb, Booking.com, Expedia y otras juegan un papel crucial en la industria hotelera. Aunque no son proveedores en el sentido tradicional, sí actúan como intermediarios esenciales entre los hoteles y los clientes.

1. **Comisiones y Tarifas:** Estas plataformas cobran comisiones que pueden variar entre el 10% y el 25% del precio de la reserva. El poder de negociación de estas

plataformas es alto debido a su capacidad para atraer una gran cantidad de reservas y visibilidad en el mercado global.

2. **Dependencia del Canal:** Los hoteles dependen en gran medida de estas plataformas para mantener altos niveles de ocupación, lo que les da a las OTAs un poder de negociación considerable. Los hoteles deben mantener una buena relación con estas plataformas y aceptar sus términos para no perder acceso a un flujo constante de clientes.

2.1.6. Amenazas de Productos Sustitutos

1. La competencia de hoteles y otras formas de alojamiento representa una amenaza significativa para el sector de alquileres a corto plazo.

Factores que Incrementan la Amenaza de Sustitutos:

- **Mejor Relación Precio-Rendimiento:** Hoteles como Wyndham Guayaquil ofrecen servicios adicionales como desayuno incluido, limpieza diaria y conserjería, que pueden ser más atractivos para ciertos segmentos de mercado.
 - **Innovaciones Tecnológicas:** Nuevas plataformas y modelos de negocio como Sonder y Lyric, que ofrecen apartamentos totalmente amueblados y gestionados profesionalmente, están ganando popularidad.
2. Apartamentos y casa ecológicas en plataformas digitales

Propiedades listadas en plataformas como Airbnb y Booking.com que se destacan por su sostenibilidad y personalización.

Ejemplos Internacionales:

- **Airbnb Ecológico:** Propiedades diseñadas para ser ecológicas, utilizando energía solar, materiales reciclados y prácticas sostenibles.
 - **Booking.com Green Properties:** Alojamientos ecológicos disponibles en Booking.com que enfatizan la sostenibilidad.
3. Co-living Espacios Sostenibles

Espacios de co-living que combinan la vida compartida con un fuerte enfoque en la sostenibilidad y la comunidad.

Ejemplos Internacionales:

- WeLive: Espacios de co-living que integran sostenibilidad y comunidad en su diseño.
- The Collective: Ofrece viviendas compartidas con prácticas sostenibles y una comunidad activa que promueve la vida ecológica.

Estos espacios ofrecen una solución de vida flexible y sostenible, atrayendo a jóvenes profesionales y nómadas digitales que valoran la comunidad y la sostenibilidad.

2.1.7. Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores es intensa debido a la presencia de múltiples opciones de alojamiento, desde hoteles de lujo hasta alojamientos ecológicos y personalizados. La competencia directa incluye propiedades similares listadas en plataformas como Airbnb y Booking.com, mientras que la competencia indirecta abarca hoteles de lujo y mediana gama que ofrecen servicios completos y comodidad.

- Competidores Directos

1. Alojamientos Ecológicos en Plataformas Digitales

- **Descripción:** Propiedades listadas en plataformas digitales que se enfocan en la sostenibilidad y ofrecen experiencias personalizadas.
- **Características:** Estas propiedades suelen implementar prácticas ecológicas, como el uso de energías renovables y la gestión sostenible de residuos, y ofrecen una experiencia más local y auténtica para los huéspedes.
- **Impacto:** La rivalidad es alta debido a la facilidad de comparación de precios y servicios en la plataforma, lo que obliga a ECOALOJA a mantener altos estándares de sostenibilidad y calidad para diferenciarse.
- **Ejemplos:** Apartamentos y casas ecológicas listadas en Airbnb y Booking.com que promueven la sostenibilidad.

2. Hoteles Boutique Ecológicos

- **Luxva Hotel Boutique:** Un hotel que ofrece una experiencia personalizada y se enfoca en la sostenibilidad, ubicado en un entorno natural dentro de la ciudad.
- **Iguanazu Bed & Breakfast:** Ofrece una estancia en un entorno más natural y tranquilo, con un enfoque en prácticas ecológicas.

- Competidores Indirectos

1. Hoteles de Lujo

Hilton Colón Guayaquil:

- Un hotel de lujo que ofrece una amplia gama de servicios y comodidades, incluyendo varios restaurantes, piscinas y spas.
- Aunque no se enfoca específicamente en la sostenibilidad, compite indirectamente ofreciendo servicios de alta calidad y una marca reconocida internacionalmente.

Oro Verde Guayaquil:

- Hotel de lujo con una ubicación céntrica y una oferta de servicios completos, incluyendo restaurantes y servicios de conserjería.
- La competencia indirecta se manifiesta en la lucha por atraer a turistas de alto poder adquisitivo que buscan comodidad y lujo.

2. Hoteles de Mediana Gama

- **Holiday Inn Guayaquil Airport:** Ofrece comodidad y proximidad al aeropuerto con tarifas competitivas, atrayendo a viajeros de negocios y turistas.
- **Radisson Hotel Guayaquil:** Con un enfoque en servicios de calidad y tarifas accesibles, compite en el segmento de mediana gama.

Estos hoteles compiten indirectamente al atraer a clientes que buscan una combinación de comodidad y precio accesible, aunque sin un enfoque particular en la sostenibilidad.

2.2.ANÁLISIS F.O.D.A.

Fortalezas: • Propuesta de valor integral que incluye administración, limpieza y mantenimiento de propiedades. • Enfoque en ofrecer un servicio de alta calidad y generar una experiencia positiva para los huéspedes • Uso de prácticas sostenibles y productos ecológicos en la gestión de las propiedades	Oportunidades: • Creciente demanda de proyectos inmobiliarios en Guayaquil debido a su crecimiento poblacional. • Aumento de propietarios interesados en generar ingresos extras a través de alquileres de sus propiedades. • Desarrollo de alianzas estratégicas con agencias de viajes y empresas de turismo locales.
Debilidades: • Empresa nueva en el mercado, sin reconocimiento de marca establecido. • Dependencia de plataformas para atraer propietarios y competir con empresas existentes. • Posibles desafíos para atraer propietarios y competir con empresas existentes. • Recursos financieros limitados como startup para inversiones en marketing y expansión.	Amenazas: • Competencia de otras empresas locales que ofrecen servicios similares de administración de propiedades. • Cambios en regulaciones y políticas relacionadas con los alquileres a corto plazo en Ecuador-Guayaquil. • Desaceleración económica o eventos externos que puedan afectar el turismo y la demanda de alquileres a corto plazo. • Riesgos asociados con la gestión de propiedades, como daños causados por huéspedes o problemas de mantenimientos imprevistos.

Tabla 4 Matriz FODA - Ecoaloja Gestión

El presente análisis FODA proporciona una visión de los factores internos y externos clave que pueden influir en el éxito de la propuesta de proyecto.

2.3. ANÁLISIS PESTLE

El análisis PESTLE ha mostrado que EcoAloja Gestión, se mueve en un entorno lleno de desafíos y oportunidades, influenciado por diversos factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ambientales. Nuestra habilidad para adaptarnos y enfrentar estos factores será clave para nuestro éxito en el futuro. Estrategias como implementar medidas de seguridad, diversificar nuestro mercado, adoptar tecnologías modernas, cumplir con las normas y promover prácticas sostenibles son fundamentales para que EcoAloja se destaque en el mercado de alquileres a corto plazo en Guayaquil.

Este análisis nos brinda una base firme para tomar decisiones estratégicas y desarrollar planes de acción que nos permitan reducir riesgos y aprovechar las oportunidades que nos presenta el entorno. Si nos adaptamos de manera proactiva a estos factores, EcoAloja no solo podrá mantenerse a flote, sino que también podrá crecer y prosperar en un mercado competitivo y en constante cambio.

2.3.1. Factores Políticos

- Contexto Político Actual en Ecuador

Ecuador enfrenta un panorama político complejo y desafiante que puede tener implicaciones significativas para el proyecto. A continuación, se detallan los factores clave del entorno político actual y cómo estos pueden afectar o favorecer al proyecto.

1. Aumento de la Violencia y el Crimen:

- **Situación Actual:** La tasa de homicidios en Ecuador ha aumentado dramáticamente, alcanzando aproximadamente 40 homicidios por cada 100,000 personas en 2023, una de las más altas de América Latina. Esta violencia está estrechamente vinculada al narcotráfico y los conflictos entre bandas criminales, especialmente en Guayaquil.
- **Impacto en ECOALOJA:** La percepción de inseguridad puede disuadir a los turistas internacionales de visitar Ecuador, afectando negativamente la

ocupación y las reservas en ECOALOJA. La inseguridad puede ser un obstáculo significativo para atraer a clientes extranjeros y a aquellos que buscan una experiencia tranquila y segura.

2. Inestabilidad Política y Gobernabilidad:

- **Situación Actual:** El presidente Daniel Noboa enfrenta la difícil tarea de estabilizar el país en medio de problemas de corrupción e influencia de exlíderes como Rafael Correa. Las tensiones políticas internas siguen siendo un desafío importante. (Klein, s. f.)
- **Impacto en ECOALOJA:** La inestabilidad política y la corrupción pueden afectar la confianza de los inversionistas, dificultando la obtención de financiamiento y alianzas estratégicas. Además, pueden crear un entorno de incertidumbre que afecte las decisiones de inversión a largo plazo.

3. Medidas de Seguridad y Políticas Gubernamentales:

- **Situación Actual:** Noboa ha implementado medidas de seguridad más estrictas, incluyendo la extradición de criminales, la confiscación de activos delictivos y la construcción de nuevas prisiones de máxima seguridad. También ha recibido apoyo de EE.UU. en forma de asistencia y equipos de seguridad. (Valencia, 2024)
- **Impacto en ECOALOJA:** Estas medidas pueden mejorar gradualmente la seguridad en el país, creando un ambiente más propicio para el turismo. Sin embargo, la efectividad de estas medidas a corto plazo es incierta y puede requerir tiempo para ver resultados significativos.

- Oportunidades y Desafíos para ECOALOJA

1. Desafíos:

- **Seguridad:** La alta tasa de criminalidad puede ser un disuasivo importante para los turistas. ECOALOJA deberá implementar medidas de seguridad robustas para garantizar la tranquilidad de sus huéspedes. (*Ecuador ICS - Public*, s. f.)
- **Confianza del Inversionista:** La inestabilidad política y los desafíos económicos pueden dificultar la atracción de inversores y socios estratégicos necesarios para el crecimiento y expansión del proyecto.

2. Oportunidades:

1. **Enfoque en Sostenibilidad:** En un entorno de incertidumbre, ECOALOJA puede destacar por su compromiso con la sostenibilidad, atrayendo a un segmento de turistas que valoran las prácticas ecológicas.
2. **Apoyo Internacional:** La cooperación con EE.UU. y otras organizaciones internacionales puede traer beneficios en términos de seguridad y promoción del turismo sostenible.
3. **Mercado Interno:** En un contexto de inseguridad internacional, el mercado turístico interno puede ganar relevancia. ECOALOJA puede enfocarse en atraer a turistas nacionales interesados en experiencias únicas y sostenibles dentro del país.

2.3.2. Factores Económicos

- Contexto Económico Actual en Ecuador

Ecuador enfrenta un panorama económico complicado, caracterizado por varios desafíos y oportunidades que pueden influir significativamente en el proyecto ECOALOJA. A continuación, se presentan los principales factores económicos actuales y cómo estos pueden afectar a ECOALOJA.

1. Crecimiento Económico y PIB:

- **Situación Actual:** El crecimiento económico de Ecuador ha sido moderado, con un PIB nominal de aproximadamente USD 118.8 mil millones en 2023. Sin embargo, el crecimiento real del PIB ha sido bajo, con un promedio anual de 1.5% en la última década y una proyección de crecimiento inferior al 1% en 2024. (hrosero, 2024)
- **Impacto en ECOALOJA:** Un crecimiento económico lento puede limitar el poder adquisitivo de los consumidores locales, reduciendo la demanda interna de servicios turísticos. Sin embargo, la estabilización económica y las políticas gubernamentales para fomentar el turismo pueden mitigar algunos de estos efectos.

2. Inflación y Política Fiscal:

- **Situación Actual:** La inflación en Ecuador ha sido relativamente baja en los últimos años, con una tasa promedio de 1.9% en la última década. Recientemente, el gobierno ha aumentado el IVA del 12% al 15% y ha

implementado medidas para reducir el déficit fiscal, incluyendo la eliminación gradual de subsidios a los combustibles. (*Boletin_tecnico_12-2024-IPC.pdf*, s. f.)

- **Impacto en ECOALOJA:** La inflación controlada es positiva para mantener los costos operativos estables. Sin embargo, el aumento del IVA puede aumentar los costos para los consumidores, afectando la asequibilidad de los servicios turísticos. La eliminación de subsidios podría incrementar los costos de transporte y energía, afectando los márgenes de operación de ECOALOJA.

3. Desempleo y Mercado Laboral:

- **Situación Actual:** La tasa de desempleo en Ecuador ha sido moderada, con un promedio de 4.6% en la última década. Sin embargo, la informalidad laboral sigue siendo un desafío importante. (*Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*, s. f.)
- **Impacto en ECOALOJA:** Una tasa de desempleo relativamente baja puede ser beneficiosa para atraer a trabajadores calificados en el sector turístico. No obstante, la alta informalidad laboral puede limitar la estabilidad y la calidad del empleo en el sector.

4. Dependencia del Petróleo y Diversificación Económica:

- **Situación Actual:** Ecuador sigue siendo altamente dependiente del petróleo, que representa una parte significativa de sus ingresos por exportaciones. Las fluctuaciones en los precios del petróleo y las restricciones ambientales, como la prohibición de la explotación petrolera en el Parque Nacional Yasuní, afectan la estabilidad económica del país.
- **Impacto en ECOALOJA:** La dependencia del petróleo y las fluctuaciones en los precios pueden generar inestabilidad económica, afectando la inversión y el gasto en turismo. Sin embargo, las políticas para diversificar la economía y fomentar el turismo sostenible pueden ofrecer nuevas oportunidades para ECOALOJA.

- Oportunidades y Desafíos para ECOALOJA

Oportunidades:

- **Fomento del Turismo Sostenible:** Las políticas gubernamentales y los incentivos para promover el turismo sostenible pueden beneficiar a ECOALOJA, alineándose con su modelo de negocio ecológico.
- **Atractivo para Inversión Extranjera:** Las medidas para mejorar la confianza de los mercados y atraer inversión extranjera pueden proporcionar nuevas fuentes de financiamiento y colaboración para ECOALOJA.
- **Crecimiento del Turismo Interno:** En un contexto de inestabilidad internacional, el turismo interno puede crecer, ofreciendo una base de clientes estable para ECOALOJA.

Desafíos:

- **Volatilidad Económica:** La dependencia del petróleo y las fluctuaciones económicas pueden generar incertidumbre, afectando la inversión y la demanda de servicios turísticos.
- **Costos Operativos:** El aumento del IVA y la eliminación de subsidios pueden incrementar los costos operativos, afectando los márgenes de ganancia de ECOALOJA.
- **Mercado Laboral Informal:** La alta informalidad en el mercado laboral puede limitar la calidad y estabilidad del empleo en el sector turístico, afectando la experiencia del cliente.

2.3.3. Factores Sociales

. Ecuador enfrenta varios desafíos sociales que pueden influir significativamente en el proyecto. A continuación, se presentan los factores sociales más relevantes y cómo estos pueden afectar al proyecto.

1. Violencia y Crimen:

- **Situación Actual:** La violencia y el crimen en Ecuador han aumentado dramáticamente, especialmente en Guayaquil. Así como se indica en el apartado Político del análisis, la tasa de homicidios se ha disparado, alcanzando 45 homicidios por cada 100,000 personas en 2023. La extorsión por parte de grupos criminales también ha aumentado, con más de 4,600

reportes en la primera mitad de 2023. (*InSight-Crimes-2023-Homicide-Round-Up-Feb-2024-2.pdf*, s. f.)

- **Impacto en ECOALOJA:** La alta criminalidad y violencia pueden disuadir a los turistas internacionales de visitar Ecuador, afectando negativamente la ocupación y las reservas en ECOALOJA. Además, la percepción de inseguridad puede ser un obstáculo significativo para atraer a clientes extranjeros y a aquellos que buscan una experiencia tranquila y segura.

2. Desigualdad y Pobreza:

- **Situación Actual:** La desigualdad y la pobreza han aumentado en Ecuador, con un 38% de la población viviendo por debajo de la línea de pobreza en 2024. Esta situación es particularmente grave en comunidades rurales y entre grupos minoritarios. (*202412_Boletin_pobreza.pdf*, s. f.)
- **Impacto en ECOALOJA:** La pobreza y la desigualdad pueden limitar el poder adquisitivo de los consumidores locales, reduciendo la demanda interna de servicios turísticos. Sin embargo, la atención a la sostenibilidad y la responsabilidad social puede atraer a turistas interesados en apoyar proyectos que contribuyan al desarrollo local.

3. Migración y Desplazamiento:

- **Situación Actual:** Ecuador ha visto un aumento significativo en la migración y el desplazamiento, tanto interno como externo. Aproximadamente 475,000 venezolanos y 200,000 colombianos residen en Ecuador, y muchos ecuatorianos están dejando el país debido a la inseguridad y la falta de oportunidades económicas. (*Country - Ecuador*, s. f.)
- **Impacto en ECOALOJA:** La llegada de migrantes puede aumentar la competencia por recursos y servicios básicos, lo que podría afectar negativamente la infraestructura local y la percepción de seguridad. Sin embargo, también representa una oportunidad para atraer a una fuerza laboral diversa y ofrecer programas de integración comunitaria.

4. Salud y Educación:

- **Situación Actual:** La salud pública y el sistema educativo en Ecuador enfrentan desafíos significativos. La pandemia de COVID-19 ha exacerbado

las debilidades existentes, y la violencia ha llevado a un aumento de problemas de salud mental y una mayor vulnerabilidad entre los niños y jóvenes.

- **Impacto en ECOALOJA:** Los problemas de salud pública pueden afectar la percepción de Ecuador como un destino turístico seguro y saludable. La educación deficiente puede limitar la disponibilidad de una fuerza laboral calificada en el sector turístico.

- **Oportunidades y Desafíos para ECOALOJA**

Oportunidades:

- **Turismo Responsable y Sostenible:** ECOALOJA puede destacarse al promover prácticas de turismo sostenible y responsable que beneficien a las comunidades locales, atrayendo a turistas conscientes socialmente.
- **Programas Comunitarios:** Implementar programas que integren a migrantes y comunidades locales puede mejorar la percepción social del proyecto y fortalecer la cohesión comunitaria.
- **Salud y Bienestar:** Ofrecer servicios de bienestar y salud dentro del alojamiento puede atraer a turistas preocupados por su salud y seguridad.

Desafíos:

- **Percepción de Seguridad:** La alta criminalidad puede ser un obstáculo significativo para atraer turistas internacionales. ECOALOJA deberá implementar medidas de seguridad robustas para garantizar la tranquilidad de sus huéspedes.
- **Desigualdad Económica:** La pobreza y la desigualdad pueden limitar el poder adquisitivo de los consumidores locales, afectando la demanda interna de servicios turísticos.
- **Infraestructura y Servicios:** La presión sobre la infraestructura y los servicios locales debido a la migración puede afectar la calidad de la experiencia turística.

2.3.4. Factores Tecnológicos

- Adopción de tecnologías digitales y plataformas en línea para la promoción y reserva de alojamientos turísticos.
- Desarrollo de soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del huésped (como podría ser el sistema de gestión de propiedades, cerraduras inteligentes, etc).
- Importancia de la presencia en línea, las redes sociales y las estrategias de marketing digital para llegar a los clientes.

2.3.5. Factores Legales

- Contexto Legal Actual en Ecuador

Ecuador enfrenta un panorama legal dinámico, con varias reformas y leyes en proceso que pueden influir significativamente en Ecoaloja. A continuación, se presentan los factores legales más relevantes y cómo estos pueden afectar al proyecto.

1. Violencia y Crimen Organizado:

- **Situación Actual:** Ecuador ha experimentado un aumento significativo en la violencia y el crimen organizado. Como se mencionó en el análisis político, este aumento ha llevado al gobierno a declarar estados de emergencia y a implementar medidas de seguridad adicionales. Estas medidas incluyen la movilización militar en áreas afectadas y el endurecimiento de las penas para delitos graves.
- **Impacto en ECOALOJA:** Las medidas de emergencia pueden afectar la operación normal de los negocios, incluyendo restricciones de movilidad y seguridad, que pueden impactar la experiencia del cliente y la percepción de seguridad en el país.

2. Reformas Judiciales y de Seguridad:

- **Situación Actual:** El gobierno de Ecuador ha implementado varias reformas para mejorar la seguridad y la justicia. Estas incluyen:
 - **Reforma Integral de Seguridad:** Enfocada en mejorar la coordinación entre las fuerzas de seguridad y la justicia.

- **Reforma Judicial para la Celeridad Procesal:** Destinada a agilizar los procesos judiciales y reducir el tiempo de resolución de casos.
- **Reforma Penitenciaria:** Incrementa la capacidad y la seguridad en las prisiones, además de mejorar la formación y el número de guardias.
- **Uso Civil de Armas:** La autorización del uso civil de armas bajo ciertos contextos para mejorar la seguridad ciudadana.
- **Impacto en ECOALOJA:** Estas reformas pueden mejorar la seguridad a largo plazo, pero pueden causar incertidumbre durante su implementación. La percepción de un sistema judicial más robusto puede mejorar la confianza de los inversores y turistas en el país.

3. Regulaciones Ambientales:

- **Situación Actual:** Ecuador ha implementado varias políticas para proteger el medio ambiente, como la prohibición de la explotación petrolera en el Parque Nacional Yasuní y la minería en la reserva del Chocó Andino. Estas decisiones reflejan un fuerte compromiso con la protección ambiental y los derechos de los pueblos indígenas. (*Main Initiatives in the Yasuní Biosphere Reserve, Ecuador* | UNESCO, s. f.)
- **Impacto en ECOALOJA:** Las estrictas regulaciones ambientales pueden beneficiar a ECOALOJA, que se enfoca en el turismo sostenible. Estas políticas pueden atraer a turistas interesados en la conservación y las prácticas ecológicas. Sin embargo, también pueden implicar costos adicionales para asegurar el cumplimiento de las regulaciones ambientales.

4. Legislación Laboral y Derechos Humanos:

- **Situación Actual:** Ecuador enfrenta desafíos en términos de derechos laborales y humanos. Las reformas recientes incluyen:
 - **Ley Orgánica de Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar:** Esta ley garantiza derechos como la seguridad social para los trabajadores domésticos y otros derechos laborales esenciales.
 - **Protección de Trabajadores:** Incluye disposiciones para la seguridad social, días de descanso, licencias por maternidad y paternidad, y la participación en las utilidades de las empresas.

- **Impacto en ECOALOJA:** Las condiciones laborales pueden afectar la disponibilidad y estabilidad de la fuerza laboral. ECOALOJA deberá asegurarse de cumplir con todas las normativas laborales y de derechos humanos para evitar sanciones y mantener una reputación positiva.

5. Regulación del Comercio Electrónico y Protección de Datos:

- **Situación Actual:** Ecuador ha avanzado en la regulación del comercio electrónico y la protección de datos con la promulgación de la **Ley Orgánica de Protección de Datos Personales** en mayo de 2021. Esta ley establece un marco legal para la protección de datos personales, incluyendo derechos y obligaciones para los responsables y encargados del tratamiento de datos, así como sanciones por incumplimiento. Además, se creó la Superintendencia de Protección de Datos Personales para supervisar y garantizar el cumplimiento de la ley.
- **Impacto en ECOALOJA:** Las nuevas regulaciones pueden implicar la necesidad de adaptar las prácticas comerciales y tecnológicas para cumplir con las normativas de protección de datos. Esto puede incluir inversiones en seguridad cibernética y capacitación para el personal.

- Oportunidades y Desafíos para ECOALOJA

Oportunidades:

- **Mejor Seguridad y Justicia:** Las reformas judiciales y de seguridad pueden mejorar la percepción de seguridad en Ecuador, atrayendo a más turistas y creando un entorno más estable para las inversiones.
- **Enfoque en la Sostenibilidad:** Las estrictas regulaciones ambientales pueden beneficiar a ECOALOJA al atraer a turistas interesados en la sostenibilidad y la conservación ambiental.
- **Protección de Datos y Confianza en el Comercio Electrónico:** Las nuevas leyes de protección de datos pueden aumentar la confianza de los consumidores en las transacciones en línea, beneficiando a ECOALOJA en su estrategia de comercio electrónico.

Desafíos:

- **Cumplimiento Regulatorio:** Asegurar el cumplimiento de todas las normativas laborales, ambientales y de protección de datos puede ser costoso y complejo.
- **Incertidumbre Durante la Implementación de Reformas:** Las reformas judiciales y de seguridad pueden causar incertidumbre durante su implementación, afectando temporalmente la percepción de seguridad y estabilidad.
- **Costos Adicionales:** Las estrictas regulaciones ambientales y de protección de datos pueden implicar costos adicionales para asegurar el cumplimiento y evitar sanciones.

2.3.6. Factores Ecológicos

- **Contexto Ecológico Actual en Ecuador**

Ecuador es uno de los países más biodiversos del mundo, pero enfrenta desafíos ambientales significativos que pueden influir en el proyecto. A continuación, se presentan los factores ecológicos más relevantes y cómo estos pueden afectar al proyecto.

1. Protección Ambiental y Derechos de los Pueblos Indígenas:

- **Situación Actual:** En agosto de 2023, los ecuatorianos votaron en un referéndum para detener la explotación petrolera en el Parque Nacional Yasuní y prohibir toda minería en la reserva del Chocó Andino. Estas áreas son cruciales para la biodiversidad y albergan comunidades indígenas que viven en aislamiento voluntario. Como se indicó en el apartado de Regulaciones Ambientales, estas decisiones reflejan un fuerte compromiso con la protección ambiental y los derechos de los pueblos indígenas.
- **Impacto en ECOALOJA:** Estas regulaciones estrictas sobre la protección ambiental benefician a ECOALOJA, que se centra en el turismo sostenible. Atraerán a turistas interesados en la conservación y en prácticas ecológicas. Sin embargo, estas regulaciones pueden implicar costos adicionales para asegurar el cumplimiento de las normas ambientales.

2. Acuerdo de Escazú:

- **Situación Actual:** Ecuador es parte del Acuerdo de Escazú, el primer tratado ambiental de América Latina y el Caribe. Este acuerdo promueve la justicia

ambiental y la participación ciudadana en decisiones ambientales. Facilita el acceso a la información ambiental, fomenta la participación pública en la toma de decisiones y asegura el acceso a la justicia en asuntos ambientales. Su objetivo es fortalecer los derechos de acceso a la información, participación pública y acceso a la justicia en asuntos ambientales.

- **Impacto en ECOALOJA:** El compromiso de Ecuador con el Acuerdo de Escazú refuerza la transparencia y la participación pública en cuestiones ambientales, lo que puede mejorar la percepción y la confianza en ECOALOJA. Además, alinea el proyecto con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social, atrayendo a un segmento de mercado consciente del medio ambiente.

3. Ley de Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos:

- **Situación Actual:** Ecuador implementó la Ley de Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en 2021. Esta ley busca reducir el desperdicio de alimentos y promover la donación de alimentos, abordando la pérdida de alimentos a lo largo de la cadena de suministro y fomentando prácticas sostenibles para combatir el cambio climático.
- **Impacto en ECOALOJA:** ECOALOJA puede beneficiarse al adoptar prácticas que reduzcan el desperdicio de alimentos y promuevan la sostenibilidad. Esto no solo ayuda a la conservación del medio ambiente, sino que también puede atraer a turistas que valoran las prácticas ecológicas y responsables.

4. Cambio Climático y Riesgos Naturales:

- **Situación Actual:** Ecuador enfrenta desafíos significativos relacionados con el cambio climático, como el aumento de las temperaturas, el nivel del mar y eventos climáticos extremos como inundaciones y deslizamientos de tierra. Estos fenómenos son causados por factores como el calentamiento global, la deforestación y la variabilidad climática de fenómenos como El Niño y La Niña.
- **Impacto en ECOALOJA:** Los riesgos naturales asociados con el cambio climático pueden afectar la infraestructura turística y la seguridad de los visitantes. ECOALOJA deberá implementar estrategias de mitigación y adaptación para

enfrentar estos desafíos, como la construcción de infraestructura resistente y la promoción de prácticas de turismo sostenible.

- **Oportunidades y Desafíos para ECOALOJA**

Oportunidades:

- Turismo Sostenible: Las políticas ambientales estrictas y los compromisos internacionales de Ecuador con la sostenibilidad pueden posicionar a ECOALOJA como un líder en turismo ecológico, atrayendo a turistas preocupados por el medio ambiente.
- Acceso a Financiamiento y Colaboración: Los compromisos con el Acuerdo de Escazú y otras iniciativas ambientales pueden facilitar el acceso a financiamiento y colaboración con organizaciones internacionales y ONGs que promueven la sostenibilidad.

Desafíos:

- Cumplimiento Regulatorio: Asegurar el cumplimiento de todas las normativas ambientales puede ser costoso y complejo, requiriendo inversiones significativas en infraestructura y tecnología verde.
- Riesgos Naturales: Los eventos climáticos extremos y otros riesgos naturales pueden afectar la operación y la infraestructura de ECOALOJA, requiriendo medidas de mitigación y adaptación para garantizar la seguridad y sostenibilidad del proyecto.

3. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO

3.1.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD A RESOLVER

En lo que va del año 2025, el sector turístico de Guayaquil enfrenta múltiples desafíos que limitan su desarrollo sostenible y la satisfacción de las demandas de los viajeros modernos. A continuación, se detallan las principales problemáticas identificadas:

1. Déficit en la oferta de alojamiento turístico

En lo que va del 2025, Ecuador ha experimentado un notable incremento en la llegada de visitantes internacionales. Según datos del Ministerio de Turismo, en marzo de 2025 se registró un aumento del 6,55% en la llegada de extranjeros al país en comparación con el mismo mes del año anterior, alcanzando un total de 101.605 visitantes. Este crecimiento se suma a la tendencia positiva observada en los primeros meses del año, donde las visitas han aumentado un 22% respecto al mismo período de 2024.*(Ecuador se posiciona entre los destinos turísticos con mejor desempeño del mundo en 2025 – Ministerio de Turismo, s. f.)*

Sin embargo, la infraestructura hotelera y de alojamiento no ha crecido al mismo ritmo que la demanda turística. En ciudades como Guayaquil, esta situación se traduce en una saturación de los establecimientos disponibles, especialmente durante temporadas altas y feriados nacionales. La falta de opciones de hospedaje adecuadas y suficientes limita la capacidad de la ciudad para atender a los turistas, afectando su experiencia y percepción del destino.

Además, la creciente preferencia por experiencias de alojamiento más auténticas y sostenibles no siempre encuentra respuesta en la oferta actual, que se concentra principalmente en hoteles tradicionales. Esto evidencia la necesidad de diversificar y ampliar la oferta de alojamiento turístico en Guayaquil para satisfacer las expectativas del turista moderno y aprovechar plenamente el potencial de crecimiento del sector.

2. Subutilización de inmuebles urbanos

En Guayaquil, existen numerosos inmuebles desocupados o con bajo nivel de uso, incluso en zonas con alto potencial turístico. Esta situación representa una oportunidad no aprovechada para dinamizar la economía local, ya que estos espacios podrían adaptarse fácilmente a la creciente demanda de alojamiento temporal vinculada al turismo.

El Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025 señala la importancia de activar terrenos y edificaciones urbanas vacías, especialmente en áreas con infraestructura básica ya disponible. La intención es evitar la expansión desordenada de las ciudades y, al mismo tiempo, fomentar un uso más eficiente del suelo urbano disponible.

Además, según un reporte reciente sobre el mercado inmobiliario, Ecuador y Guayaquil en particular ha despertado el interés de inversionistas extranjeros en propiedades con fines turísticos, motivados por la rentabilidad que ofrece el alquiler de corta estancia a través de plataformas como Airbnb. Sin embargo, muchos propietarios locales aún enfrentan barreras como la falta de experiencia, tiempo o recursos para convertir sus propiedades en alojamientos turísticos funcionales y sostenibles.(Airbnb, 2022)

Reconvertir estos espacios en alojamientos gestionados profesionalmente no solo ayudaría a equilibrar la oferta frente al aumento de la demanda turística, sino que también permitiría revitalizar sectores urbanos, generar ingresos adicionales y promover un modelo de crecimiento alineado con la sostenibilidad urbana y económica que plantea el Estado.

3. Condiciones económicas adversas

En marzo de 2025, la tasa de inflación anual en Ecuador se situó en 0.31%, mostrando una tendencia a la baja en comparación con meses anteriores. Sin embargo, la tasa de desempleo nacional aumentó al 5.10% en enero de 2025, reflejando desafíos persistentes en el mercado laboral. Estas condiciones económicas afectan el poder adquisitivo de los turistas nacionales y limitan la inversión en el sector turístico.(*Boletin_tecnico_03-2025-IPC.pdf*, s. f.)

2. Preferencias de los turistas modernos

Según el informe de sostenibilidad de Booking.com de 2025, el 93% de los viajeros a nivel mundial expresaron el deseo de tomar decisiones de viaje más sostenibles, y el 58% afirmó haber cambiado activamente sus hábitos de viaje para lograrlo. Esto indica una creciente demanda por experiencias de alojamiento auténticas, personalizadas y sostenibles, preferencias que los alojamientos tradicionales no satisfacen adecuadamente.

3. Regulaciones estrictas en el sector

A partir de enero de 2025, Ecuador implementó nuevas regulaciones para los alquileres a corto plazo, exigiendo que todos los propietarios registren sus propiedades en el Registro de la Propiedad y obtengan un Número de Registro Único. Este número debe mostrarse en todas las publicaciones, y el incumplimiento puede resultar en la eliminación de la propiedad de las plataformas. Estas regulaciones buscan aumentar la transparencia y proteger a los consumidores, pero también representan desafíos para los propietarios que no cumplen con los requisitos establecidos.

4. Demanda por prácticas sostenibles

La conciencia ambiental entre los turistas está en aumento. Según el informe de sostenibilidad de Booking.com de 2025, el 93% de los viajeros a nivel mundial expresaron el deseo de tomar decisiones de viaje más sostenibles, y el 58% afirmó haber cambiado activamente sus hábitos de viaje para lograrlo. Esto refleja una necesidad creciente de opciones de alojamiento que adopten prácticas sostenibles y reduzcan su impacto ambiental.

Conclusión

Guayaquil enfrenta varios problemas en su sector turístico: no hay suficientes lugares para hospedarse, muchos departamentos y casas están vacíos sin usarse, la situación económica complica tanto a quienes ofrecen como a quienes buscan alojamiento, hay nuevas reglas que deben cumplirse y los turistas ahora prefieren lugares más ecológicos y personalizados.

EcoAloja Gestión nace como una respuesta a todo esto. La idea es darle vida a esos inmuebles vacíos, convirtiéndolos en espacios cómodos, seguros, económicos y amigables con el medio ambiente. Además, queremos que estos lugares cumplan con las reglas del país y se adapten a lo que buscan los turistas de hoy. Con esto, buscamos que EcoAloja se convierta en una opción

líder en Guayaquil para hospedarse por pocos días, ayudando también al desarrollo del turismo en la ciudad.

3.2.CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO PROPUESTO

El proyecto EcoAloja Gestión se plantea como una propuesta innovadora para ofrecer un servicio integral de administración de propiedades destinadas al alquiler a corto plazo. Su enfoque combina elementos clave como seguridad, precios accesibles, experiencias auténticas, cumplimiento de las normativas vigentes, prácticas sostenibles, uso de tecnología y flexibilidad operativa. Todo esto está pensado para responder a las expectativas de los turistas actuales y viajeros de negocios. Si se implementa, EcoAloja podría posicionarse como una opción destacada en Guayaquil, aportando al crecimiento responsable y sostenible del turismo local.

Administración Completa del Establecimiento

EcoAloja Gestión ofrece un servicio integral de administración de propiedades de alquiler a corto plazo. Nos encargamos de todas las tareas operativas, incluyendo la limpieza diaria, el check-in y check-out de los huéspedes, el mantenimiento y la gestión de reservas. Además, coordinamos los servicios de lavandería, reparaciones y cualquier otra necesidad operativa que pueda surgir. Esto permite a los propietarios de inmuebles desocupados generar ingresos adicionales sin las complicaciones de la gestión diaria, asegurando que las propiedades se mantengan en óptimas condiciones y ofreciendo una experiencia sin fricciones a los huéspedes.

Promoción Digital y Mejoramiento del Alcance de la Propiedad

Utilizaremos estrategias de marketing digital avanzadas para aumentar la visibilidad de las propiedades en plataformas como Airbnb, Booking.com y Expedia. Esto incluye la optimización de perfiles, fotografía profesional, gestión de reseñas y campañas de publicidad en redes sociales y motores de búsqueda. Así logramos mejorar el alcance y la ocupación de las propiedades, atrayendo a un mayor número de turistas y viajeros de negocios y maximizando los ingresos para los propietarios.

Atención al Cliente y Soporte 24/7

Ofrecemos atención al cliente y soporte técnico las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Los huéspedes pueden contactar a nuestro equipo en cualquier momento para resolver problemas, hacer preguntas o solicitar asistencia. De esta manera se garantiza una experiencia

de alojamiento sin problemas y aumenta la satisfacción y lealtad de los clientes, asegurando que todas sus necesidades sean atendidas de manera oportuna.

Prácticas Sostenibles y Ecológicas

EcoAloja adopta prácticas sostenibles en todos los aspectos de su operación. Esto incluye el uso de productos de limpieza ecológicos, la implementación de sistemas de reciclaje, la instalación de dispositivos de ahorro de energía y agua, y la promoción de actividades turísticas sostenibles.

Ejemplos:

- Uso de bombillas LED de bajo consumo.
- Instalación de paneles solares para energía renovable.
- Provisión de productos de higiene personal biodegradables para los huéspedes.

Con estos implementos logramos atraer a un segmento de turistas conscientes del medio ambiente y mejora la reputación de la empresa como un negocio responsable y sostenible.

Amoblar el Inmueble y Remodelarlo en Caso de Ser Necesario

Nos encargamos de amueblar y remodelar las propiedades para cumplir con los estándares de comodidad y estilo que los huéspedes modernos esperan. Esto incluye la renovación de interiores, la compra de muebles de calidad y la decoración para crear un ambiente acogedor y atractivo. Logrando así el aumento de valor y la atraktividad de las propiedades, permitiendo que se destaquen en un mercado competitivo y justificando precios de alquiler más altos.

Seguridad para los Huéspedes

Implementamos sistemas avanzados de seguridad en todas las propiedades, como cámaras de vigilancia, cerraduras electrónicas y alarmas. Además, colaboramos con las autoridades locales para garantizar un entorno seguro para los huéspedes. Con esto conseguimos proporcionar tranquilidad y confianza a los huéspedes, aumentando la percepción de seguridad y atractivo del alojamiento.

Accesibilidad Económica

Ofrecemos una gama de precios adaptados a diferentes segmentos del mercado, desde turistas con presupuesto limitado hasta viajeros de negocios que buscan mayor comodidad. Esto

permite que más personas puedan acceder a nuestros alojamientos. Así conseguimos que los alojamientos sean accesibles a un mayor número de turistas, optimizando la ocupación y aumentando los ingresos.

Políticas Sostenibles

Además de prácticas sostenibles operativas, EcoAloja adopta políticas corporativas que promueven la sostenibilidad a largo plazo, como la compensación de carbono, el apoyo a iniciativas locales de conservación y la educación ambiental para los huéspedes. De esta manera contribuimos a la sostenibilidad del medio ambiente y atrae a clientes que valoran las prácticas ecológicas y responsables.

Tecnología y Conectividad

Los alojamientos están equipados con tecnología moderna, incluyendo Wi-Fi de alta velocidad, Smart TVs y sistemas de check-in automático. La gestión de reservas y la comunicación con los huéspedes se realiza a través de plataformas digitales, facilitando una experiencia sin fricciones. Así mejoramos la comodidad y la satisfacción del huésped, facilitando una operación eficiente y moderna.

Flexibilidad y Conveniencia

Ofrecemos opciones de check-in y check-out flexibles, así como servicios adicionales como lavandería y transporte. Los huéspedes pueden personalizar su estancia según sus necesidades y preferencias. Consiguiendo un aumento en la comodidad y la satisfacción del cliente, adaptándose a las diferentes necesidades y horarios de los turistas.

3.3.PROPUESTA DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR

La propuesta de valor de EcoAloja Gestión se centra en proporcionar una experiencia de alojamiento segura, auténtica, conveniente, sostenible y tecnológicamente avanzada. Estas cualidades aseguran que nuestros huéspedes disfruten de una estancia memorable y sin complicaciones, diferenciándonos de la competencia y posicionándonos como la opción preferida para turistas y viajeros de negocios en Guayaquil. Con un enfoque en la seguridad, la personalización de las experiencias, la administración integral, las prácticas sostenibles, la tecnología moderna y la accesibilidad económica, EcoAloja Gestión crea un valor significativo para sus clientes y contribuye al desarrollo sostenible del turismo en la ciudad.

Prácticas Sostenibles y Responsabilidad Ambiental

EcoAloja adopta prácticas sostenibles en todas sus operaciones, incluyendo el uso de productos de limpieza ecológicos, la implementación de sistemas de reciclaje y la instalación de dispositivos de ahorro de energía y agua. También apoyamos iniciativas de conservación y promovemos actividades turísticas sostenibles. Cada vez más viajeros valoran la sostenibilidad y buscan opciones de alojamiento que minimicen su impacto ambiental. Al adoptar prácticas ecológicas, atraemos a estos turistas conscientes del medio ambiente y mejoramos nuestra reputación como un negocio responsable y sostenible.

Tecnología y Conectividad

Nuestros alojamientos están equipados con tecnología moderna para garantizar la comodidad y conectividad de los huéspedes. Ofrecemos Wi-Fi de alta velocidad, Smart TVs y sistemas de check-in automático. La gestión de reservas y la comunicación con los huéspedes se realiza a través de plataformas digitales, facilitando una experiencia fluida y sin fricciones. La tecnología y la conectividad son cruciales para los viajeros modernos, tanto para fines de trabajo como de entretenimiento. Al proporcionar instalaciones tecnológicas avanzadas, aseguramos que los huéspedes puedan mantenerse conectados y disfrutar de todas las comodidades modernas durante su estancia.

Accesibilidad Económica

Ofrecemos una gama de precios competitivos y accesibles para diferentes segmentos del mercado, desde turistas con presupuesto limitado hasta viajeros de negocios que buscan mayor comodidad. Esta flexibilidad de precios permite que una mayor cantidad de personas puedan acceder a nuestros alojamientos. La relación calidad-precio es un factor importante para muchos viajeros. Al ofrecer alojamientos de alta calidad a precios accesibles, hacemos que nuestros servicios sean atractivos para un amplio espectro de turistas, optimizando la ocupación y asegurando la satisfacción del cliente.

Seguridad y Confianza

EcoAloja Gestión garantiza la seguridad de sus huéspedes mediante la implementación de sistemas de seguridad avanzados en todas las propiedades. Esto incluye cámaras de vigilancia

de alta resolución, cerraduras electrónicas y sistemas de alarma. Además, colaboramos estrechamente con las autoridades locales para garantizar un entorno seguro y protegido para los turistas. La seguridad es una preocupación principal para los viajeros. Al asegurar que nuestras propiedades están bien protegidas, ofrecemos a nuestros huéspedes la tranquilidad de saber que están en un entorno seguro, permitiéndoles disfrutar plenamente de su estancia sin preocupaciones sobre su bienestar personal.

Experiencias Auténticas y Personalizadas

Los alojamientos de EcoAloja están decorados y diseñados para reflejar la rica cultura local de Guayaquil. Incorporamos elementos decorativos tradicionales y ofrecemos servicios personalizados que incluyen experiencias gastronómicas locales. Los turistas buscan experiencias únicas que les permitan conectarse con la cultura del destino que visitan. Al ofrecer alojamientos que no solo son cómodos, sino que también brindan una experiencia cultural auténtica, EcoAloja se diferencia de los hoteles tradicionales, creando recuerdos duraderos para los huéspedes.

Conveniencia y Administración Integral

Nos encargamos de todas las tareas operativas de las propiedades, desde la limpieza diaria hasta el mantenimiento y la gestión de reservas. Ofrecemos servicios adicionales como lavandería y transporte, y brindamos opciones flexibles de check-in y check-out para adaptarnos a los horarios de los huéspedes. La administración integral y la conveniencia son esenciales para garantizar una estancia sin estrés. Los huéspedes pueden relajarse y disfrutar de su tiempo en Guayaquil sin tener que preocuparse por los detalles logísticos, lo que mejora significativamente su experiencia de viaje.

3.4.EXPLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

EcoAloja Gestión está centrada en transformar inmuebles desocupados en alojamientos atractivos y bien gestionados en Guayaquil, ofrece una experiencia única, segura, auténtica y sostenible para turistas nacionales e internacionales, así como para viajeros de negocios, maximizando ingresos a través de tarifas de alojamiento, comisiones por reservas y acuerdos de ingresos compartidos con los propietarios. La empresa se apoya en propiedades bien ubicadas, personal capacitado, tecnología avanzada de gestión y sistemas de reservas,

proporcionados a través de plataformas como Airbnb, Booking.com y Expedia, además de tener una fuerte presencia de marketing digital y atención al cliente 24/7. Su modelo de negocio incluye la gestión integral de propiedades, estrategias de marketing y promoción digital, y actividades que van desde la limpieza y el mantenimiento hasta la personalización de servicios y experiencias basadas en las preferencias del cliente, con el soporte de socios clave como proveedores de servicios y autoridades locales de turismo. La estructura de costos incluye remodelación y amueblamiento, salarios del personal, marketing y publicidad, y comisiones de plataformas de reservas. Con todo esto, EcoAloja Gestión se posiciona como la opción preferida en el mercado de alquileres de corta estancia, ofreciendo una experiencia de alta calidad y sin complicaciones

EcoAloja Gestión: Innovación Disruptiva para Rentabilidad Sostenible

THE B CANVAS BUSINESS MODEL "ECOALOJA GESTION"				
CADENA DE VALOR  Turistas o viajeros de negocios Equipo de Limpieza Equipo de marketing y ventas Servicio Post-Venta Agencias de reservas virtuales Channel Manager	ACTIVIDADES CLAVES  Gestión de Propiedades Marketing Digital Atención al cliente 24/7 Implementación de prácticas sostenibles	PROBLEMA IDENTIFICADO  La existencia de Inmuebles desocupados que no generan ingresos para sus propietarios debido a la falta de recursos para su gestión y remodelación Necesidad de más opciones de alojamiento seguro y cómodo para turistas y viajeros de negocios en Guayaquil. PROPÓSITO Transformación de inmuebles desocupados en alojamientos atractivos y sostenibles en Guayaquil, generando valor para propietarios y huéspedes. Buscamos liderar la gestión de alquileres de corta estancia, promoviendo el turismo sostenible mediante un servicio integral y de calidad.	RELACIONES  Asistencia Personal al cliente 24/7 Servicios automatizados (check-in, Check-out) Comunidades, fomentar reseñas y comentarios en plataformas digitales	SEGMENTOS  Turistas nacionales e internacionales Viajeros de negocios Propietarios de inmuebles
	RECURSOS CLAVES  Propiedades ubicadas en zonas estratégicas Personal Capacitado Tecnología Redes de proveedores (Digitales, de limpieza, mobiliaria)	 PROPUESTA DE VALOR EcoAloja Gestión ofrece alojamientos seguros, auténticos, convenientes y sostenibles en Guayaquil. Brinda experiencias personalizadas y servicios integrales para una estancia sin preocupaciones. Promueve prácticas ecológicas en todas sus operaciones.	CANALES  Agencias Virtuales Redes sociales Colaboración con blogs e influencers	
ESTRUCTURA DE COSTOS  Costos Fijos: Salarios, Alquileres, Servicios Públicos Costos Variables: Materiales de limpieza, comisiones de las plataformas de reservas, marketing y publicidad Inversiones en Remodelación y Amueblamiento: Costos de renovación, compra de muebles y equipos		METRICAS DE IMPACTO  Monitorear el uso de energía de las propiedades buscando la reducción del consumo a través de tecnologías de eficiencia. Gestionar efectivamente los programas de reciclaje y reducción de desechos en nuestras propiedades. Optimizar el consumo de agua, esto mediante el control del consumo de agua y la reducción lograda mediante dispositivos de ahorro de agua.	FUENTES DE INGRESOS  Tarifas de Alojamiento Comisiones por reservas Acuerdos de ingresos compartidos	

Tabla 5 B-CANVAS de ECOALOJA

El modelo B-CANVAS de EcoAloja Gestión proporciona una estructura detallada para crear, entregar y capturar valor en el mercado de alquileres de corta estancia en Guayaquil. Su propuesta de valor se basa en seguridad, autenticidad, conveniencia y sostenibilidad, satisfaciendo las necesidades de diversos segmentos de clientes. EcoAloja optimiza recursos, actividades clave y relaciones con clientes para operar de manera eficiente y sostenible, posicionándose como líder en el mercado y contribuyendo al desarrollo del turismo local.

3.5.COLABORACIONES ESTRATÉGICAS Y SOSTENIBLES

EcoAloja Gestión establecerá alianzas estratégicas con propietarios que ya ofrecen sus inmuebles en plataformas como Airbnb y Booking, así como con hoteles que cumplan determinados estándares y presenten un claro potencial para alinearse con nuestra propuesta de valor.

Estas colaboraciones permitirán que establecimientos externos se integren en nuestra red de distribución digital, aprovechando nuestros canales propios (sitio web, redes sociales y otras plataformas especializadas) para alcanzar directamente nuestro nicho de mercado objetivo. A cambio de este servicio, EcoAloja recibirá una comisión por cada reserva que se genere a través de nuestros canales, complementando así su presencia en Airbnb, Booking u otras OTA's.

Para participar en nuestro ecosistema, estos establecimientos deberán comprometerse al abastecimiento exclusivo con nuestros productos ecológicos y sostenibles. Este suministro incluye productos de limpieza biodegradables, artículos de aseo personal amigables con el medio ambiente, servicios especializados de lavandería ecológica, además de sábanas y toallas elaboradas con materiales sostenibles.

Esta condición asegura que nuestros aliados estratégicos cumplan con nuestro compromiso medioambiental, reduciendo el impacto negativo de sus operaciones sobre el entorno y contribuyendo activamente a uno de nuestros principales objetivos: la sostenibilidad ambiental.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1.MISIÓN

Transformar inmuebles desocupados en alojamientos seguros, auténticos y sostenibles, proporcionando una experiencia excepcional a nuestros huéspedes y generando valor para los propietarios, contribuyendo al desarrollo sostenible de Guayaquil

4.2.VISIÓN

Ser el líder en la administración de alquileres de corta estancia en Guayaquil, reconocidos por nuestra excelencia operativa, compromiso con la sostenibilidad y la creación de experiencias auténticas y memorables para nuestros huéspedes.

4.3.VALORES

Transformar inmuebles desocupados en alojamientos seguros, auténticos y sostenibles, proporcionando una experiencia excepcional a nuestros huéspedes y generando valor para los propietarios, contribuyendo al desarrollo sostenible de Guayaquil. Nuestros valores claves son:

- Seguridad:

Priorizar la seguridad de nuestros huéspedes mediante la implementación de sistemas avanzados y la colaboración con las autoridades locales. Garantizamos la tranquilidad y seguridad de nuestros huéspedes en cada estancia.

- Autenticidad:

Ofrecer experiencias auténticas que reflejen la cultura y el espíritu de Guayaquil, integrando elementos locales en nuestros alojamientos. Brindamos experiencias auténticas que conectan a nuestros huéspedes con la rica cultura local.

- Sostenibilidad:

Comprometernos con prácticas sostenibles y responsables que minimicen nuestro impacto ambiental y promuevan el bienestar de la comunidad. Adoptamos prácticas sostenibles para proteger el medio ambiente y apoyar a nuestra comunidad.

- Excelencia Operativa:

Mantener altos estándares de calidad en todos los aspectos de nuestra operación, desde la gestión de propiedades hasta la atención al cliente. Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en cada aspecto de nuestra operación.

- Innovación:

Implementar soluciones innovadoras que mejoren la experiencia del cliente y optimicen nuestras operaciones. Innovamos continuamente para ofrecer la mejor experiencia a nuestros huéspedes.

- Responsabilidad Social:

Contribuir positivamente a la comunidad local a través de la generación de empleo, la colaboración con proveedores locales y el apoyo a iniciativas comunitarias. Nos comprometemos con el desarrollo social y económico de nuestra comunidad.

4.4.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Rentabilidad Sostenible

Alcanzar una ocupación promedio del 65% en las propiedades administradas al término del primer año de operación, generando una rentabilidad mínima del 15% sobre la inversión inicial a partir del segundo año, mediante una gestión eficiente y sostenible.

- Posicionamiento De Mercado

Posicionar a EcoAloja Gestión como la empresa líder en administración de alojamientos turísticos sostenibles en Guayaquil, logrando al menos 300 evaluaciones positivas con una calificación promedio superior a 4.5 estrellas en plataformas digitales como Airbnb y Booking al finalizar el segundo año de operaciones.

- Objetivo 3: Excelencia Operativa Y Satisfacción Del Cliente

Implementar un sistema integrado de calidad y atención al cliente, que permita mantener una tasa de satisfacción superior al 90%, basada en encuestas periódicas a huéspedes y propietarios, a partir del primer año.

- Sostenibilidad Integral

Incorporar prácticas ambientales sostenibles certificadas en el 100% de las propiedades gestionadas antes del segundo año, incluyendo el uso exclusivo de productos biodegradables, eficiencia energética y manejo adecuado de residuos sólidos.

- Expansión Estratégica Y Diversificación

Consolidar una cartera de al menos 20 propiedades bajo gestión durante el primer año de operaciones, enfocada en zonas estratégicas y altamente demandadas en Guayaquil, tales como Puerto Santa Ana, Samborondón y Urdesa, para capitalizar al máximo la creciente demanda turística y ejecutiva.

- Seguridad Y Responsabilidad Social

Establecer un programa integral de seguridad en colaboración con autoridades locales e implementar acciones concretas de responsabilidad social, incluyendo generación de empleo local y apoyo directo a al menos 3 iniciativas comunitarias relacionadas con el turismo sostenible, antes de finalizar el segundo año.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

Descripción del Mercado Potencial EcoAloja lleva operar en el dinámico mercado de alquileres de corta estancia en Guayaquil, un sector en crecimiento impulsado por el auge del turismo urbano, la digitalización de la oferta hotelera y las nuevas formas de trabajo remoto. Dentro de este contexto, se identifican varios perfiles de clientes que conforman el mercado potencial, es decir, aquellos que podrían beneficiarse directa o indirectamente de los servicios que ofrece el modelo EcoAloja. La distribución espacial de la demanda se aprecia en los mapas operativos (véase Anexo 14.20)

Este mercado se caracteriza por una alta heterogeneidad de necesidades, comportamientos y motivaciones, agrupadas en los siguientes segmentos:

- Turistas nacionales e internacionales: visitantes que buscan alojamiento temporal con una experiencia más auténtica, personalizada y diferenciada de los hoteles tradicionales.
- Viajeros de negocios: profesionales que requieren estancias breves, recurrentes y funcionales en zonas estratégicas de Guayaquil, con altos estándares de conectividad, eficiencia y servicio.
- Nómadas digitales y estudiantes: personas que residen temporalmente en la ciudad por razones académicas o laborales, y valoran espacios adaptados para el teletrabajo, buena conectividad y ubicaciones funcionales.
- Familias en transición: grupos familiares que requieren alojamiento temporal por mudanza, tratamientos médicos, remodelación de vivienda o actividades específicas de mediano plazo.

5.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial de EcoAloja abarca, por el lado de la oferta, a propietarios e inversionistas con inmuebles desocupados o subutilizados en áreas de alta demanda de Guayaquil y a pequeños alojamientos que buscan profesionalizar su operación y ampliar su distribución; y, por el lado de la demanda, a viajeros de ocio y negocios, nómadas digitales y familias en tránsito que privilegian estancias flexibles, bien ubicadas, tecnológicas y sostenibles. Este potencial se sustenta en el peso del turismo y la movilidad corporativa en la ciudad (2,6 millones de

visitantes en 2022), en la consolidación de las reservas digitales y en la existencia de una masa crítica de oferta direccionable (3.800 propiedades activas en plataformas tipo Airbnb), además de la oportunidad de activar stock inmobiliario bajo estándares y cumplimiento normativo. En conjunto, configura un mercado amplio y en expansión, con condiciones propicias para capturar valor mediante gestión profesional y sostenible. *(ESPOL presenta resultados del Observatorio Turístico de Guayaquil, s. f.)*

La metodología y los instrumentos aplicados se detallan en los Anexos 14.1–14.4.

La metodología y los instrumentos aplicados se detallan en los Anexos 14.1–14.4.

5.2.SEGMENTACIÓN

EcoAloja segmenta su mercado de forma dual para evitar confusiones entre cliente y usuario: B2B (clientes pagadores) y B2C (usuarios finales que orientan la oferta). En B2B, la segmentación se realiza por actividad (propietario individual, inversionista con 2+ unidades, establecimiento aliado), ubicación (inmuebles en zonas de alta demanda turística/corporativa de Guayaquil), nivel socioeconómico/ingresos (medio-alto y alto con capacidad de inversión), volumen de compras (número de inmuebles bajo gestión) y conductas de compra (externalización integral, búsqueda de transparencia financiera y cumplimiento normativo). En B2C, se segmenta por edad (25–34 nómadas digitales/jóvenes profesionales; 35–50 ejecutivos; 30–50 familias en tránsito), estilos de vida (teletrabajo y preferencia por sostenibilidad), hábitos (uso de OTA y reservas digitales; estadías cortas o medias según motivo), ubicación preferida (proximidad a negocios, servicios y áreas turísticas) y conductas de compra (sensibilidad a la relación valor-precio y reputación del alojamiento). Esta estructura ordena la comunicación y el diseño de la oferta, dejando claro que el mercado objetivo son los propietarios y aliados, mientras los perfiles de huéspedes sirven para dimensionar demanda y ajustar atributos del producto.

Hallazgos cualitativos que sustentan la segmentación B2B: véase Anexo 14.2.

Perfiles y variables de segmentación B2C según el instrumento: véanse Anexos 14.1 y 14.3.

Los atributos operativos priorizados se reflejan en los checklists de servicio: véase Anexo 14.9

5.3.MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de EcoAloja para la fase inicial del proyecto se define con claridad mediante tres segmentos específicos diferenciados por comportamientos homogéneos, necesidades claramente identificadas, capacidad adquisitiva compatible con las tarifas propuestas y motivaciones definidas respecto a los servicios ofrecidos por la empresa.

El modelo de reporte y liquidación para propietarios se presenta en el Anexo 14.16.

Estos segmentos están claramente diferenciados para asegurar una adaptación eficiente y personalizada del modelo de negocio en términos comerciales, operativos y de sostenibilidad:

Zonas y elegibilidad operativa por inmueble: véanse Anexo 14.20 y checklist de requisitos en Anexo 14.5.

Segmento 1: Ejecutivos y Viajeros de Negocios

- Edad: Principalmente entre 35 y 50 años.
- Motivación principal: Viajes laborales y corporativos.
- Comportamiento: Estancias breves (2-5 noches), valoran ubicación estratégica cercana a centros de negocios, conectividad de alta calidad, confort ejecutivo, seguridad, servicios adicionales como lavandería, limpieza regular y soporte disponible 24/7.
- Ingresos: Superiores a USD 1.500 mensuales, con tarifas asumibles de USD 70-100 por noche.
- Canales preferidos: Airbnb, Booking.com, plataformas especializadas en viajes corporativos.
- Propuesta de Valor Específica EcoAloja: Alojamientos estratégicamente ubicados, conectividad premium, soporte logístico y atención inmediata.

Segmento 2: Nómadas Digitales y Jóvenes Profesionales

- Edad: Principalmente entre 25 y 34 años.
- Motivación principal: Estancias prolongadas relacionadas con trabajo remoto o proyectos profesionales independientes.

- Comportamiento: Estancias más largas (semanas o meses), alta sensibilidad al precio, preferencia por alojamientos cómodos, accesibles y equipados con excelente conectividad.
- Ingresos: Ingreso mensual moderado entre USD 700 y USD 1.500, tarifas realistas entre USD 50-70 por noche, priorizan relación calidad-precio y valoran propuestas ecológicas y tecnológicas.
- Canales preferidos: Plataformas digitales especializadas, redes sociales, Airbnb, blogs de viajes.
- Propuesta de Valor Específica EcoAloja: Alojamiento con tarifas competitivas, conectividad robusta, diseño moderno, flexibilidad operativa, enfoque sostenible y eco-friendly.

Segmento 3: Familias en Tránsito

- Edad: Principalmente adultos entre 30 y 50 años con hijos.
- Motivación principal: Necesidad temporal relacionada con mudanzas, tratamientos médicos o situaciones familiares específicas.
- Comportamiento: Estancias intermedias (1 semana a 1 mes), buscan alojamientos familiares cómodos y completamente equipados con espacios adecuados para niños, seguridad, tranquilidad y accesibilidad cercana a servicios básicos (hospitales, escuelas, centros comerciales).
- Ingresos: Moderados, generalmente entre USD 1.000 a 1.500 mensuales, tarifas coherentes con sus necesidades (USD 50-70 por noche).
- Canales preferidos: Airbnb, Booking.com, recomendaciones personales, grupos de redes sociales específicos.

Propuesta de Valor Específica EcoAloja: Alojamientos familiares completamente equipados, flexibilidad en servicios adicionales como: limpieza periódica, asistencia personalizada, ubicación estratégica cercana a servicios clave.

5.3.1. Clientes finales (huéspedes)

En el modelo de EcoAloja, el huésped es un usuario del servicio y no es el cliente pagador. El huésped no paga comisión a EcoAloja; la monetización proviene del propietario (comisión por

gestión, canon fijo o subarriendo). Por ello, los huéspedes no constituyen el mercado objetivo de clientes, pero sí se analizan para dimensionar la demanda de hospedaje y diseñar la oferta (atributos del inmueble, estándares de servicio y bandas tarifarias del propietario). Los cobros operativos como limpieza o amenities se tratan como traslados (passthrough) y no generan ingresos directos para EcoAloja.

Síntesis estratégica por segmentos (adaptación de la oferta)

- a) Segmento prioritario: Nómadas digitales y jóvenes profesionales
 - Motivación principal: trabajo remoto, proyectos independientes y estancias prolongadas (semanas o meses).
 - Ingreso mensual referencial: USD 1.000–1.500.
 - Tarifa estimada: USD 50–70 por noche (según ubicación y equipamiento).
 - Propuesta específica EcoAloja:
 - Espacios equipados para teletrabajo (Wi-Fi de alta velocidad, escritorio, iluminación).
 - Flexibilidad en check-in/check-out y estadías largas.
 - Diseño moderno y eco-amigable (insumos y procesos sostenibles).
 - Ubicaciones cercanas a coworkings, cafés y zonas residenciales tranquilas.
- b) Segmento secundario: Ejecutivos y viajeros de negocios
 - Motivación principal: viajes laborales y corporativos (estancias breves).
 - Ingreso mensual referencial: > USD 2.000.
 - Tarifa estimada: USD 70–100 por noche.
 - Propuesta específica EcoAloja:
 - Alojamientos estratégicos cerca de áreas financieras y comerciales.
 - Atención inmediata y estándares de servicio ejecutivos.
 - Servicios adicionales: transporte, lavandería y soporte 24/7.
- c) Segmento complementario: Familias en tránsito

- Motivación principal: mudanza, tratamientos médicos o visitas prolongadas.
- Ingreso mensual referencial: USD 1.200–1.800.
- Tarifa estimada: USD 50–70 por noche.
- Propuesta específica EcoAloja:
 - Unidades completamente equipadas, confortables y seguras.
 - Ubicación próxima a centros médicos, colegios o áreas comerciales.
 - Flexibilidad para estancias intermedias (1 semana a 1 mes).

Priorización comercial

La prioridad inicial se orienta a nómadas digitales y jóvenes profesionales, por su afinidad con la propuesta digital y sostenible y su potencial de estadías prolongadas. Ejecutivos y familias se gestionarán de manera secundaria y complementaria, sujeto a la disponibilidad de inmuebles alineados a sus criterios operativos y comerciales.

5.3.2. Clientes propietarios

Este segmento representa al cliente real que contrata y paga los servicios de EcoAloja. A diferencia del usuario final (huésped) —quien utiliza el alojamiento pero no genera ingresos directos para la empresa—, los propietarios buscan rentabilizar inmuebles desocupados o subutilizados externalizando la gestión a un operador profesional que maximice ingresos, asegure la conservación del activo y ofrezca transparencia financiera (reportes y liquidaciones). La monetización de EcoAloja proviene del propietario: comisión por gestión, canon fijo o margen de subarriendo. Dos perfiles claramente diferenciados constituyen este mercado objetivo:

La verificación por unidad se realiza según el Anexo 14.5.

Dos perfiles claramente diferenciados constituyen este mercado objetivo:

- a) Propietarios individuales con un inmueble
 - Tipo de inmueble: departamentos, suites o casas en zonas de alta demanda (Puerto Santa Ana, Samborondón, Urdesa, La Aurora).

- Motivación clave: ingresos pasivos estables sin involucramiento operativo.
- Requisitos fundamentales: seguridad jurídica, transparencia financiera (reportes mensuales claros), conservación del inmueble y asesoría continua.
- Nivel socioeconómico: medio-alto y alto.

b) Inversionistas residenciales con múltiples inmuebles

- Tipo de portafolio: dos o más unidades para alquiler temporal, con delegación integral de la operación.
- Motivación clave: maximizar rentabilidad, reducir costos internos, escalabilidad y gestión simplificada del portafolio.
- Requisitos fundamentales: informes consolidados de rendimiento, herramientas digitales para monitorear reservas, ocupación y rentabilidad en tiempo real.
- Nivel socioeconómico: alto, con experiencia en inversiones inmobiliarias o negocios afines.

Proyección inicial de captación

Se proyecta captar al menos el 1% del mercado estimado de 3.800 propiedades activas en Guayaquil (plataformas tipo Airbnb), es decir, 38 propiedades bajo gestión en el primer año. La captación priorizará inversionistas residenciales por su efecto multiplicador en volumen y eficiencia operativa.

Cierre de la sección

EcoAloja diferencia con claridad sus públicos:

1. Clientes pagadores: propietarios individuales e inversionistas residenciales que contratan y financian el servicio.
2. Usuarios (huéspedes): se analizan para dimensionar demanda y ajustar la oferta, sin constituir fuente de ingreso directo en el modelo de comisión. Esta doble segmentación asegura coherencia operativa, enfoque estratégico y escalabilidad.

5.3.3. Alianzas estratégicas con hoteles emergentes

En adición a los segmentos tradicionales antes descritos, EcoAloja Gestión propone un enfoque innovador mediante el establecimiento de una red colaborativa con pequeños hoteles o establecimientos turísticos independientes en desarrollo, que requieren de apoyo en gestión operativa, promoción digital y posicionamiento comercial.

Esta estrategia se enfoca específicamente en:

- A. **Establecimientos con capacidad operativa limitada**, que carecen de los conocimientos, recursos tecnológicos o la visibilidad suficiente para explotar al máximo su potencial.
- B. Pequeños hoteles boutique, hostales familiares o alojamientos ecológicos emergentes, con un número limitado de habitaciones (entre 5 y 20), ubicados en zonas estratégicas y emergentes dentro y fuera de Guayaquil, que buscan diferenciarse por un compromiso genuino con la sostenibilidad.

Modelo de Colaboración (claro y definido):

- Estos hoteles se integrarán a la **EcoAloja Red**, beneficiándose directamente de nuestra presencia consolidada en plataformas digitales, canales de marketing, programas de fidelización y promociones específicas.
- A cambio, EcoAloja Gestión percibirá una comisión estándar del **10% por cada reserva efectuada directamente a través de nuestros canales y plataformas.**
- Obligación de implementar prácticas ambientales específicas definidas por EcoAloja, como el uso exclusivo de productos ecológicos certificados, reducción de consumos energéticos, reciclaje y programas de responsabilidad social, lo que permitirá garantizar una coherencia en la oferta y diferenciar claramente la propuesta de valor de EcoAloja Gestión.

Se proyecta inicialmente la afiliación de al menos **5 establecimientos hoteleros emergentes** durante el primer año de operación, creando así una red complementaria que amplíe el alcance comercial de la marca.

CUOTA DE MERCADO PROYECTADA		
Segmento	Tamaño Estimado del Mercado	Capacitación proyectada (1er año)
Propiedades (directas)	3.800 inmuebles activos en Airbnb	38 propiedades (1% del mercado)
Establecimientos Afiliados	50 establecimientos independientes estimados en zonas estratégicas	5 establecimientos (10% estimados)

Tabla 6 Cuota de Mercado Proyectada

Con esta clara delimitación del mercado objetivo, EcoAloja Gestión podrá orientar adecuadamente sus recursos y esfuerzos comerciales, asegurando no solo la rentabilidad esperada, sino también un sólido posicionamiento diferencial sustentado en innovación operativa y responsabilidad ambiental.

5.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con el propósito de validar la propuesta de valor del modelo de negocio EcoAloja Gestión y conocer a profundidad las características del mercado meta, se desarrolló una investigación de mercado estructurada que permita comprender tanto la perspectiva del propietario como del usuario final del servicio de alojamiento turístico.

5.4.1. Mercado Objetivo

La investigación se enfocó en dos grupos específicos:

- Propietarios de inmuebles desocupados, principalmente ubicados en zonas de alta demanda inmobiliaria y turística de la ciudad de Guayaquil como Urdesa, Kennedy, Puerto Santa Ana y Samborondón. Este segmento representa el público objetivo primario para EcoAloja Gestión, ya que son quienes poseen los activos que pueden ser transformados en alojamientos de corta estancia mediante una gestión profesional y sostenible.
- Turistas y viajeros nacionales e internacionales que visitan Guayaquil por motivos de negocios, estudios o recreación, y que utilizan plataformas digitales como Airbnb, Booking o similares para reservar alojamiento. Este grupo representa a los usuarios

finales del servicio, cuya experiencia influye directamente en la reputación y rentabilidad del negocio.

Se tomaron en cuenta criterios de segmentación geográfica (zonas estratégicas de Guayaquil), demográfica (edad 25 a 65 años), psicográfica (valores orientados a sostenibilidad, comodidad, practicidad) y de comportamiento (uso frecuente de alojamientos temporales o intención de monetizar propiedades inactivas).

5.4.2. Tamaño De La Muestra

Para lograr una comprensión integral del mercado, se aplicaron dos tipos de instrumentos a públicos diferenciados (véase Anexo 14.3).:

- Encuestas cuantitativas dirigidas a aproximadamente 100 viajeros o potenciales huéspedes, con el objetivo de identificar preferencias, hábitos de reserva y valoración de atributos sostenibles en alojamientos turísticos.
- Entrevistas cualitativas realizadas a 30 propietarios de inmuebles desocupados, enfocadas en conocer su disposición a rentabilizar sus propiedades mediante servicios de administración, así como identificar barreras, temores o condiciones que consideran indispensables para confiar su inmueble a un tercero.

5.4.3. Metodología De Investigación

Se aplicó un enfoque mixto, combinando metodologías cuantitativas y cualitativas para obtener datos medibles y también percepciones profundas del mercado. (véase Anexo 14.4)

- Investigación cuantitativa: Se diseñó y difundió una encuesta estructurada a través de Google Forms, dirigida a 100 viajeros, permitiendo recopilar información estandarizada sobre comportamientos de consumo, canales de reserva, frecuencia de viaje, sensibilidad al precio y percepción sobre alojamientos sostenibles. (véase Anexo 14.1)
- Investigación cualitativa: Se desarrollaron 30 entrevistas semiestructuradas con propietarios de bienes inmuebles, las cuales fueron grabadas mediante la plataforma Zoom. Estas entrevistas permitieron captar aspectos subjetivos como motivaciones

personales, niveles de confianza, experiencias previas con arrendamientos y expectativas frente a un servicio de gestión de alojamiento temporal. (véase Anexo 14.2)

Este enfoque mixto posibilitó triangular la información, contrastando los intereses y prioridades tanto del ofertante como del demandante, y facilitó un análisis más integral de las condiciones actuales del mercado para implementar un modelo de negocio eficiente, rentable y ambientalmente responsable.

Encuestas realizadas:

Esta encuesta es cuantitativa, se realizará con el objetivo de recolectar datos que nos ayudará a respaldar el análisis de mercado de Ecoaloja.

Público objetivo de nuestra encuesta:

- Turistas nacionales
- Turistas internacionales
- Viajero de negocios

- Usuarios frecuentes de agencias virtuales de hospedajes

Figura 1 Encuesta a viajeros

Comportamiento y preferencias del turista en Guayaquil	
Instrucciones: Por favor, marque la opción que mejor represente su respuesta. Sus datos son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines académicos.	
Sección 1: Perfil del encuestado	
¿Cuál es su edad?	
☐ Menos de 18 ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-50 ☐ Más de 50	
¿Cuál es su nacionalidad?	
☐ Ecuatoriana ☐ Extranjera (especifique): _____	
¿Cuál es su motivo principal para visitar Guayaquil?	
☐ Turismo ☐ Negocios ☐ Visita a familiares o amigos ☐ Otro (especifique): _____	
¿Con qué frecuencia viaja por turismo?	
☐ Varias veces al año ☐ Una vez al año ☐ Menos de una vez al año	
Sección 2: Preferencias de alojamiento	
¿Qué tipo de alojamiento prefiere al viajar?	
☐ Hotel tradicional ☐ Airbnb / Booking (departamentos o casas) ☐ Hostal / Guest house ☐ Casa de familiares o amigos ☐ Otro: _____	
¿Ha utilizado plataformas como Airbnb, Booking, Vrbo, etc. en sus viajes?	
☐ Sí ☐ No	
¿Qué factores valora más al elegir un alojamiento? (marque los 3 más importantes)	
☐ Precio ☐ Ubicación ☐ Seguridad ☐ Comodidad del inmueble ☐ Sostenibilidad (prácticas ecológicas) ☐ Servicios adicionales (limpieza, wifi, aire acondicionado, etc.) ☐ Evaluaciones / comentarios de otros huéspedes	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por noche en un alojamiento cómodo y bien ubicado en Guayaquil?	
☐ Menos de \$20 ☐ \$20 - \$39 ☐ \$40 - \$59 ☐ Más de \$80	
Sección 3: Sostenibilidad y nuevos servicios	
¿Qué tan importante es para usted que el alojamiento implemente prácticas sostenibles (uso de productos ecológicos, ahorro de energía, etc.)?	
☐ Muy importante ☐ Importante ☐ Poco importante ☐ No me interesa	
Si existiera un servicio que administre propiedades en alquiler temporal (limpieza, atención al huésped, check-in/check-out, etc.) garantizando prácticas sostenibles, ¿preferiría alojarse allí?	
☐ Sí ☐ Tal vez ☐ No	
¿Conoce o ha oído hablar de servicios que administran alojamientos por los propietarios (como Vacasa, Sonder, Evolve, etc.)?	
☐ Sí ☐ No	
¿Estaría dispuesto a recomendar un alojamiento sostenible y bien gestionado a otros viajeros?	
☐ Sí ☐ No ☐ Dependería de la experiencia	
Sección 4: Datos complementarios (opcional)	
¿Desea compartir algún comentario sobre su experiencia de alojamiento en Guayaquil?	

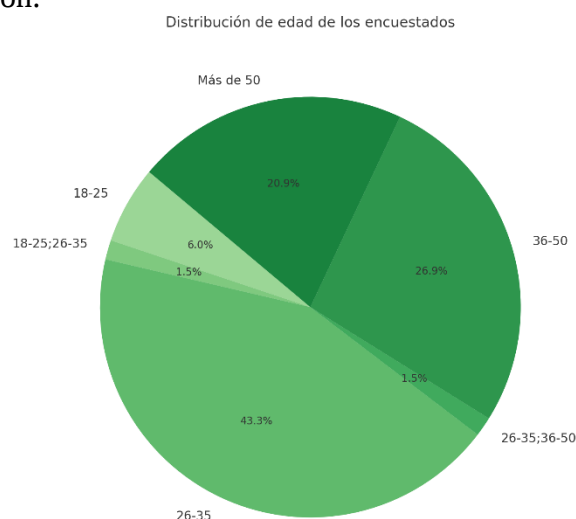
Con el objetivo de validar la propuesta de valor de EcoAloja Gestión desde la perspectiva del usuario final, se aplicó una encuesta estructurada a 100 viajeros nacionales e internacionales que han visitado o estarían dispuestos a visitar la ciudad de Guayaquil. La encuesta abordó aspectos demográficos, hábitos de viaje, uso de plataformas digitales, valoración de la sostenibilidad y disposición de pago por alojamiento.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes, los cuales permiten perfilar con precisión al cliente ideal (huésped) y tomar decisiones estratégicas sobre la oferta del servicio.

3. Perfil demográfico – Edad de los encuestados

Uno de los objetivos clave fue identificar el rango común predominante entre los potenciales usuarios. Los resultados se muestran a continuación:

- Distribución de edades:
 - 18-25 años: 52 %
 - 26-35 años: 31 %
 - 36-50 años: 14 %
 - Mayores de 50 años: 3 %



Interpretación:

Figura 2 Distribución de edades de los encuestados

La gran mayoría de encuestados (más del 80 %) corresponde a adultos jóvenes de entre 18 y 35 años, lo que valida el enfoque hacia nómadas digitales, estudiantes, viajeros independientes y profesionales jóvenes, altamente familiarizados con la tecnología y con plataformas como Airbnb o Booking.

Este segmento, además de estar digitalizado, muestra alto interés en experiencias personalizadas y en estancias flexibles, lo que lo convierte en el público ideal para alojamientos tipo EcoAloja.

4. Uso de plataformas digitales

Una amplia mayoría declaró haber utilizado previamente plataformas como Airbnb, Booking o Vrbo, lo que confirma que el canal principal de captación de clientes será el entorno digital.

Implicación estratégica:

EcoAloja deberá estar bien posicionada en estas plataformas, contar con fotografías profesionales, descripciones atractivas y una política de atención impecable para destacar frente a la competencia.

5. Preferencias de alojamiento

Aunque el dato se encuentra parcialmente en procesamiento, muchos encuestados manifestaron su preferencia por alojamientos tipo apartamento, departamento privado o espacios fuera de la oferta hotelera tradicional.

Esto valida el modelo de EcoAloja, que promueve espacios cómodos, independientes y sostenibles, bien ubicados en la ciudad.

6. Valoración de la sostenibilidad

Los resultados muestran que más del 60 % considera importante o muy importante que el alojamiento implemente prácticas sostenibles como el uso de productos ecológicos, ahorro de energía y manejo responsable de residuos.

Implicación:

La sostenibilidad es un atributo diferenciador, y su implementación no solo fortalece el posicionamiento de marca, sino que justifica tarifas ligeramente superiores a alojamientos tradicionales.

7. Disposición a pagar por noche

- Análisis cruzado: Edad vs. Precio dispuesto a pagar por noche

El gráfico muestra la relación entre el grupo etario de los encuestados y el rango de precio por noche que estarían dispuestos a pagar por un alojamiento cómodo y bien ubicado en Guayaquil. A partir de una muestra de 100 personas, se observan las siguientes tendencias:

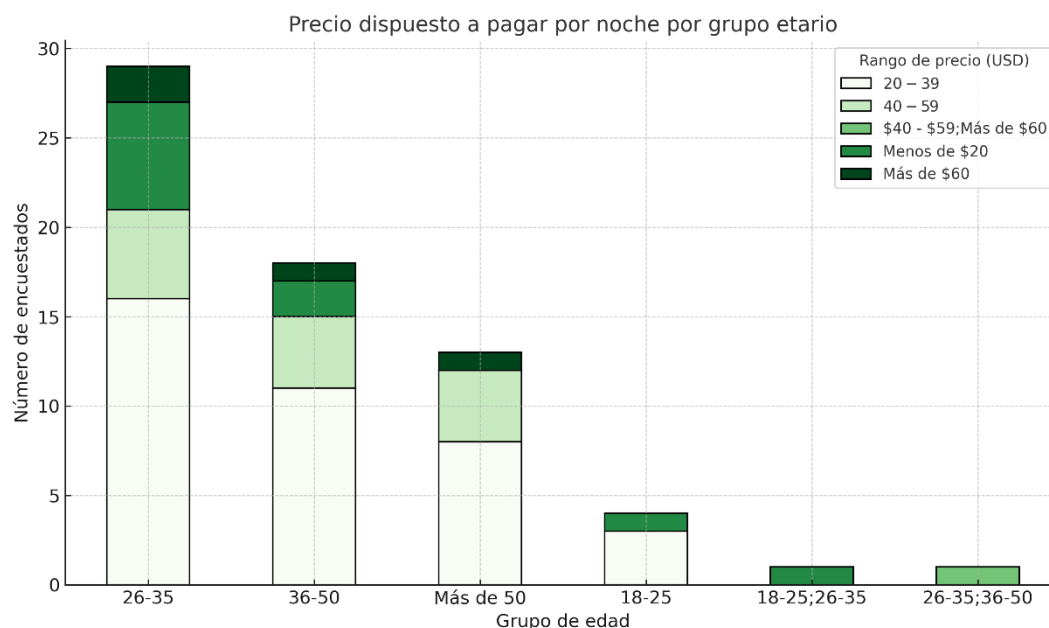


Figura 3 Precio dispuesto a pagar por los viajeros

- Grupo de edad 18-25 años:
 - Es el grupo con mayor representación en la muestra.
 - La mayoría se concentra en rangos de \$20 a \$39, mostrando una alta sensibilidad al precio, coherente con su perfil (jóvenes, estudiantes o profesionales en etapa temprana).
 - Algunos también indicaron disposición a pagar menos de \$20, lo que refuerza la necesidad de ofrecer opciones accesibles para este segmento si se desea captarlo.
- Grupo de edad 26-35 años:
 - Representa un público más consolidado económicamente.
 - Se distribuye principalmente entre \$20 a \$39 y \$40 a \$59, mostrando mayor disposición a pagar tarifas medias.
 - Este grupo es clave para EcoAloja, ya que combina capacidad de pago razonable con valores de sostenibilidad y preferencia por experiencias independientes.
- Grupo de edad 36-50 años

- Aunque representa un porcentaje menor de la muestra, muestra disposición a pagar valores más altos, especialmente en el rango de \$40 a \$59.
- Este grupo incluye profesionales y ejecutivos que pueden estar dispuestos a pagar más a cambio de mayor comodidad, limpieza o ubicación estratégica.
- Grupo de más de 50 años
 - Es el grupo menos representado.
 - Se observa una preferencia concentrada en rangos de precio moderado, con baja presencia en tarifas altas.
 - Aunque su volumen es bajo, podrían representar un segmento valioso para estancias tranquilas, largas o médicas si el servicio está bien adaptado.

El cruce entre edad y precio revela que los adultos jóvenes (18-35 años) son el público predominante y tienen preferencias claras por precios accesibles, especialmente cuando viajan solos o en pareja.

Sin embargo, el grupo de 26-50 años muestra mayor disposición a pagar tarifas medias si el alojamiento ofrece valor percibido superior (comodidad, sostenibilidad, ubicación).

Interpretación estratégica:

El rango más aceptado de precio se ubica entre \$20 y \$39 por persona, lo cual es coherente con el modelo de EcoAloja, ya que los precios que se ofrecen son por unidad de alojamiento (no por persona), y por lo tanto el valor total se incrementa dependiendo de la capacidad del inmueble (parejas, familias o grupos de 4–6 personas). Esto significa que un alojamiento con tarifa de \$60–\$85 por noche puede seguir siendo percibido como accesible, siempre que sea compartido entre dos o más personas.

8. Intención de recomendación

Un porcentaje alto manifestó que sí recomendaría un alojamiento que sea cómodo, bien ubicado y gestionado bajo estándares sostenibles.

Implica que:

La propuesta de Ecoaloja cuenta con una alta posibilidad de recibir reseñas positivas, recomendaciones boca a boca y generar fidelización con clientes recurrentes.

Conclusión general de los resultados en cuanto a las encuestas realizadas

Los hallazgos de esta encuesta validan la orientación del modelo EcoAloja hacia un público digital, joven, exigente en calidad, consciente ambientalmente y sensible al precio, lo cual permite alinear tarifas, tipo de inmuebles, ubicación y servicios adicionales según sus expectativas.

Entrevistas realizadas:

Con el propósito de profundizar en la comprensión de las percepciones, barreras y oportunidades desde el punto de vista del propietario, se llevaron a cabo entrevistas cualitativas semiestructuradas con 30 personas que poseen inmuebles desocupados en la Ciudad de Guayaquil, ubicados en sectores como Bellavista, Kennedy, Urdesa, La Puntilla, entre otras.

El objetivo principal fue explorar su disposición a implementar modelos de alquiler temporal bajo gestión profesional, conocer sus experiencias pasadas y recoger sugerencias sobre los elementos clave que valoran para delegar su propiedad. Las entrevistas abordaron dimensiones como experiencia previa en arriendo, uso de plataformas digitales, percepción de rentabilidad, sensibilidad hacia la sostenibilidad y apertura al modelo EcoAloja.

A continuación se adjunta la entrevista que se llevo a cabo:

Figura 4 Entrevista a propietarios de inmuebles

1. Contexto personal y general

- ¿Desde hace cuánto tiempo posee el inmueble actual y cómo lo utiliza actualmente?
- ¿Podría contarnos cómo ha sido su experiencia al alquilar su propiedad por días o semanas?
- ¿Ha utilizado plataformas como Airbnb, Booking o similares? ¿Cómo fue esa experiencia?

2. Percepción sobre el modelo de alquiler a corto plazo

- ¿Podría contarnos cómo ha sido su experiencia al alquilar su propiedad por días o semanas, ha tenido una mala experiencia?
- ¿Qué aspectos le generan dudas o molestias al alquilar a turistas u otros viajeros?
- ¿Ha tenido inconvenientes o experiencias negativas con huéspedes o plataformas? ¿Podría compartir alguna?

3. Gestión y operatividad

- ¿Qué tareas le resultan más complicadas o desgastantes al gestionar el alquiler de su propiedad (por ejemplo: limpieza, ~~check-in/out~~, mantenimiento, responder mensajes, etc.) y por qué?
- ¿Quién lo apoya actualmente en las tareas relacionadas con el alquiler de su propiedad y cómo es ese apoyo de ser el caso?
- Desde su experiencia, ¿qué tan rentable considera que ha sido para usted alquilar su propiedad por días o semanas? ¿Qué aspectos le han funcionado bien y cuáles cree que deberían mejorar? ¿Por qué?

4. Valoración de sostenibilidad y estándares

- ¿Qué tan importante es para usted que el alojamiento que ofrece incorpore prácticas sostenibles o responsables con el medio ambiente, y por qué considera que eso es o no relevante en su caso?

5. Exploración indirecta de apertura al modelo EcoAloja

- ¿Qué tan interesante le parecería una solución que simplifique el alquiler de su propiedad a turistas, delegando las tareas diarias a un equipo de apoyo que garantice calidad? ¿Por qué le resultaría atractiva —o no— esta idea?
- ¿Qué condiciones específicas o beneficios considera necesarios para que usted delegue la gestión, ya sea parcial o total, del alquiler de su propiedad? ¿Por qué esos elementos son importantes para usted?
- ¿Qué elementos o garantías le generarían confianza para dejar su propiedad en manos de un tercero? ¿Por qué esos factores le parecerían claves para sentirse seguro?
- Pensando en su experiencia, si pudiera cambiar una sola cosa del proceso de alquiler por plataformas como Airbnb o similares, ¿qué cambiaría y por qué?

6. Cierre

- ¿Le gustaría seguir generando ingresos con su propiedad sin tener que estar tan pendiente del proceso?
- ¿Cómo se sentiría al generar ingresos con su propiedad sin tener que estar tan pendiente de cada detalle del proceso de alquiler? ¿Por qué le resultaría conveniente o no esta posibilidad?
- ¿Quiere compartir alguna sugerencia o comentario final sobre su experiencia?

Principales hallazgos generales:

- Existe un interés genuino por delegar la gestión del inmueble a terceros, siempre que se garantice profesionalismo, respaldo legal, mantenimiento constante y seguridad en los pagos.
- Algunos propietarios han tenido experiencias limitadas o negativas al alquilar de forma directa, lo cual ha generado dudas para implementar modelos más activos de renta corta. Esto ha llevado a la subutilización de inmuebles o a preferir contratos tradicionales.
- Las restricciones impuestas por administraciones de urbanizaciones privadas o edificios sin normativa clara sobre arrendamientos temporales generan incomodidad e incertidumbre.
- Se identificó una preocupación recurrente por la inseguridad, que ha impactado la decisión de algunos propietarios para limitar o suspender la oferta de arriendo, incluso si el inmueble está desocupado.
- Varios entrevistados valoraron positivamente el enfoque sostenible y realizaron aportes concretos sobre cómo mejorar aspectos ambientales dentro de los inmuebles, como el aprovechamiento del agua residual para áreas verdes.
- Se observó que el modelo EcoAloja es bien recibido, especialmente cuando contempla opciones como el subarriendo con renta fija garantizada o el corretaje con administración delegada. La percepción mejora aún más cuando se mencionan protocolos de mantenimiento, selección de huéspedes y contratos formales.

En resumen, los resultados obtenidos refuerzan la hipótesis de que sí existe un mercado potencial de propietarios interesados en externalizar la gestión de sus propiedades bajo condiciones claras, confiables y sostenibles. Esta apertura, aunque parcial en algunos casos, permite afirmar que existe una viabilidad real para implementar el modelo EcoAloja, especialmente si se adapta a los distintos perfiles de propietario y si se diseñan soluciones flexibles según el nivel de involucramiento deseado.

5.5. TIPOS DE CLIENTES

EcoAloja Gestión estructura su modelo de negocio en torno a tres tipos de clientes —entendidos como quienes contratan y pagan por nuestros servicios—. Esta clasificación permite personalizar la propuesta comercial, ajustar procesos operativos y diseñar estrategias de comunicación diferenciadas para maximizar satisfacción y rentabilidad. Los huéspedes son usuarios finales del alojamiento; se analizan para estimar demanda y diseñar la oferta, pero no constituyen clientes de EcoAloja ni generan ingresos directos para la empresa.

- Clientes mayoristas:

Propietarios o administradores con cartera de inmuebles operativos (p. ej., listados en Airbnb/Booking) o con dos o más propiedades aptas para alquiler temporal. Buscan mejorar rendimiento mediante gestión profesional y sostenible, con estandarización operativa y reporting consolidado.

Relación comercial: contratación de EcoAloja bajo comisión de administración sobre ingresos, canon fijo mensual (plan premium) o subarriendo cuando convenga por perfil y ubicación.

- Clientes minoristas:

Propietarios individuales con una o dos propiedades desocupadas o subutilizadas, interesados en una solución llave en mano para generar ingresos pasivos sin involucrarse en la operación. Valorán seguridad jurídica, transparencia financiera y conservación del inmueble.

Relación comercial: planes de gestión con comisión, canon fijo según alcance del servicio y asesoría integral para cumplimiento normativo y puesta a punto del activo.

- Clientes colaboradores (Red EcoAloja):

Propietarios o gestores de alojamientos externos que se integran a la red EcoAloja adoptando estándares de sostenibilidad y operación. Se benefician de nuestros canales de distribución y posicionamiento “verde”.

Relación comercial: comisión por reserva generada a través de nuestros canales y/o abastecimiento con insumos certificados (limpieza biodegradable, textiles sostenibles, soluciones tecnológicas) conforme a políticas de la red.

Esta segmentación de clientes (mayoristas, minoristas y colaboradores) permite a EcoAloja Gestión diseñar soluciones adaptadas, estandarizar procesos, reforzar su posicionamiento sostenible y escalar con eficiencia, manteniendo claridad sobre quién contrata y paga el servicio.

5.6.IMPLEMENTACIÓN DEL MIX DE MARKETING

EcoAloja Gestión busca posicionarse como un actor líder e innovador en la administración sostenible de inmuebles destinados a alquiler temporal. Para lograr este objetivo, implementará un plan integral de marketing basado en una estructura estratégica del marketing mix, adaptado a las condiciones del mercado turístico e inmobiliario contemporáneo. Esta implementación está orientada a generar valor para cada uno de los segmentos clave del negocio, propietarios de inmuebles, huéspedes y aliados estratégicos, mediante acciones diseñadas con enfoque en la eficiencia operativa, la diferenciación competitiva y la sostenibilidad ambiental.

La estrategia combina herramientas digitales, servicios personalizados, alianzas comerciales, y un enfoque constante en la experiencia del cliente, respaldada por una política de marca coherente y profesional. A través de este marco, EcoAloja Gestión busca no solo captar y fidelizar clientes, sino construir una comunidad comprometida con una nueva forma de hacer turismo: más consciente, rentable y responsable.

5.6.1. Desarrollo de Producto o Servicio

En esta sección se presentan, por un lado, los servicios dirigidos al huésped (usuario final del alojamiento) para definir experiencia y demanda, y por otro, los servicios contratados por el propietario (cliente de EcoAloja). Los huéspedes no constituyen clientes de EcoAloja ni generan ingresos directos para la empresa; el ingreso de EcoAloja proviene de los propietarios mediante comisión de administración, canon fijo (plan premium) o, cuando aplique, subarriendo.

A. Producto/Servicio dirigido al huésped (usuario final)

EcoAloja proporciona una experiencia de alojamiento temporal basada en sostenibilidad, confort, tecnología y personalización. La propuesta es estandarizada y, a la vez, adaptable a los perfiles priorizados (nómadas digitales, ejecutivos y familias):

- Check-in y check-out automatizados (24/7, sin contacto).

- Atención inmediata y soporte ante emergencias o requerimientos.
- Limpieza certificada con estándares hoteleros.
- Amenities sostenibles (productos de higiene ecológicos).
- Tecnología y conectividad: Wi-Fi de alta velocidad, espacios de trabajo, Smart TV, cerraduras electrónicas y seguridad automatizada.
- Adecuación del espacio según el tipo de estancia (teletrabajo, viajes ejecutivos o descanso familiar).
- Ubicaciones estratégicas en zonas de demanda turística, ejecutiva o residencial.

Resultado esperado: experiencia cómoda, fluida y segura, coherente con el viajero moderno, que impulsa la reputación de la propiedad y la ocupación del portafolio.

B. Producto/Servicio dirigido al propietario (cliente contratante)

- EcoAloja actúa como socio estratégico para propietarios que desean rentabilizar sus inmuebles sin gestionar la operación. La oferta resuelve barreras típicas (tiempo, expertise, cumplimiento normativo) mediante:
- Gestión multicanal profesional: publicación, optimización y administración en Airbnb, Booking.com y Vrbo con herramientas de channel manager, pricing dinámico y sincronización de calendarios.
- Automatización operativa integral: manejo de reservas; coordinación de check-in/check-out; atención 24/7; limpieza, lavandería y mantenimiento bajo protocolos estandarizados; resolución de incidencias en tiempos objetivo.
- Asesoría legal y tributaria: cumplimiento de normativas locales, licencias y facturación.
- Transparencia financiera: reportes mensuales de desempeño y panel en tiempo real para ocupación, tarifas e ingresos. (véase Anexo 14.16).

Planes de servicio diferenciados

- Plan Estándar: operación básica con mantenimiento preventivo y coordinación logística.
- Plan Premium: solución integral con rediseño interior sostenible, auditorías de desempeño, certificación ambiental y reportes avanzados.

- Red EcoAloja: integración a una comunidad con estándares técnicos, operativos y ecológicos, con beneficios adicionales y posicionamiento preferente.

Los costos asociados a la estancia (tarifa de alojamiento y cargos de limpieza visibles para el huésped) forman parte de la transacción del hospedaje; EcoAloja monetiza su servicio mediante la modalidad contratada por el propietario (comisión, canon o subarriendo), manteniendo seguridad jurídica, conservación del activo y transparencia como pilares de la relación.

5.6.2. Diseño de la Cartera de Productos

EcoAloja implementa una doble cartera de productos, orientada de manera diferenciada hacia sus dos grupos de clientes estratégicos: los propietarios de inmuebles, quienes contratan los servicios de gestión y son la fuente directa de ingresos del modelo de negocio; y los huéspedes, quienes ocupan las propiedades y exigen una experiencia de alojamiento moderna, eficiente y personalizada.

Esta estructura dual permite adaptar la propuesta de valor a las necesidades específicas de cada grupo, optimizando los recursos operativos, manteniendo la claridad de roles y asegurando la escalabilidad del modelo con estándares diferenciados para cada cliente.

A continuación, se detalla la cartera dirigida a propietarios, estructurada en tres niveles estratégicos según su nivel de experiencia, disponibilidad de tiempo y grado de involucramiento deseado en la gestión del inmueble:

- Plan Básico

Diseñado para propietarios con experiencia previa en el uso de plataformas digitales y una participación activa en la gestión de sus inmuebles. Este plan contempla la optimización de publicaciones, atención remota a huéspedes y seguimiento de reservas. Ofrece autonomía con respaldo profesional.

- Plan Estándar

Orientado a propietarios que buscan equilibrio entre control y delegación. Incluye servicios adicionales como limpieza programada, mantenimiento preventivo, coordinación logística y asesoría comercial regular. Representa una solución funcional y operativamente eficiente.

- Plan Premium

Pensado para inversionistas que desean delegar completamente la gestión del inmueble bajo estándares de alta exigencia. Este plan incorpora rediseño interior sostenible, auditorías de desempeño, reportes mensuales, cobertura legal y tributaria, y certificación ambiental. Está orientado a quienes priorizan el retorno sobre inversión y la automatización total de procesos.

Todo propietario que contrata cualquiera de estos planes se integra automáticamente a la Red EcoAloja, asumiendo el compromiso con los estándares definidos por la marca. Esta adhesión implica el cumplimiento de requisitos técnicos, operativos y ambientales, como el uso exclusivo de insumos ecológicos aprobados, la aplicación de manuales operativos sostenibles y la participación activa en iniciativas de mejora continua dentro del ecosistema EcoAloja.

Esta segmentación permite atender con precisión a diversos perfiles de clientes, adaptando la propuesta de valor según sus niveles de involucramiento, capacidad de inversión y sensibilidad frente a criterios de sostenibilidad.

De forma complementaria, se ha estructurado una cartera de productos orientada al huésped, segmentada según la capacidad del alojamiento, su ubicación y nivel de equipamiento. Esta clasificación permite adaptar las tarifas a distintos perfiles de usuarios, garantizando flexibilidad sin comprometer los estándares de calidad del servicio, la cartera se encuentra con distintas categorías:

Categoría A: Suite o Departamento para parejas o hasta 3 personas

- Descripción: Ideal para parejas, nómadas digitales o profesionales jóvenes que buscan comodidad, buena conectividad y un ambiente funcional
- Tarifa referencial: USD 50 a 70 por noche.
- Factores que influyen en la variación del precio:
- Ubicación estratégica (zonas turísticas céntricas como Puerto Santa Ana o sectores residenciales como Urdesa).
- Dimensión total del inmueble (generalmente entre 40-55 m²).
- Nivel de equipamiento tecnológico y calidad del diseño interior.

Categoría B: Departamento Familiar o Ejecutivo para 3 a 4 personas

- Descripción: Adecuado para familias pequeñas, ejecutivos o equipos de trabajo que buscan espacios más amplios, confort superior, mayor privacidad y funcionalidad operativa
- Tarifa referencial: USD 70 a 85 por noche.
- Factores que influyen en la variación del precio:
- Espacio disponible (entre 60-85 m² aproximadamente).
- Número de habitaciones (generalmente dos habitaciones separadas).
- Proximidad a servicios clave (colegios, hospitales, centros comerciales).
- Calidad del equipamiento y servicios adicionales (lavadora, secadora, limpieza frecuente).

Categoría C: Departamento o Casa para grupos grandes (4 a 6 personas)

- Descripción: Alojamiento espacioso y confortable destinado a familias más numerosas, grupos empresariales, equipos de trabajo temporales o viajeros que requieren amplias comodidades domésticas y facilidades logísticas completas.
- Tarifa referencial: USD 85 a 120 por noche.
- Factores que influyen en la variación del precio:
- Superficie total y distribución del inmueble (generalmente mayor a 85 m²).
- Ubicación preferencial en urbanizaciones privadas, sectores ejecutivos o turísticos exclusivos.
- Número de habitaciones disponibles (mínimo 3 habitaciones).
- Servicios adicionales específicos (transporte privado, atención personalizada, espacios exteriores como patios o balcones amplios).

5.6.3. Marca y Política de Branding

La marca EcoAloja Gestión ha sido concebida como un activo estratégico, no solo como un identificador comercial. Su esencia responde a una integración coherente entre la promesa de valor, los principios de sostenibilidad y la experiencia del cliente. La construcción de marca se

fundamenta en transmitir confianza, innovación responsable y liderazgo en el ámbito de la gestión de alojamientos sostenibles.

Concepto de marca:

Una marca que fusiona el concepto de ecología (Eco) con el de alojamiento (Aloja), destacando la gestión profesional de propiedades de alquiler temporal bajo criterios de sostenibilidad, confort y eficiencia operativa.

Identidad Visual: EcoAloja Gestión

Nombre Comercial: EcoAloja Gestión

El logotipo de EcoAloja Gestión representa visualmente la esencia del proyecto: una solución profesional de administración de alojamientos temporales, con un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la eficiencia urbana

La fusión de una vivienda con edificios simboliza la gestión de inmuebles en contextos urbanos, mientras que la hoja integrada expresa el enfoque ecológico de la marca. La elección de una tipografía geométrica y moderna transmite confianza, orden y tecnología.

La paleta de verdes comunica armonía con el entorno, frescura y compromiso ambiental, mientras que el diseño general refuerza los valores clave de la marca: profesionalismo, simplicidad, impacto positivo y experiencia confiable tanto para propietarios como para huéspedes. (véase Anexo 14.19).

Logotipo:



Figura 5 Logotipo de Ecoaloja Gestión

Paleta de Colores Oficial:



Figura 6 Paleta de colores de Ecoaloja

- Verde Oliva Medio (#A5C585)
 - Representa naturaleza, frescura y compromiso ecológico.
 - Se asocia con la filosofía eco-amigable de la marca, en línea con productos biodegradables, eficiencia energética y turismo responsable.
- Verde Oscuro Profundo (#2C5C3F)
 - Transmite confianza, estabilidad y profesionalismo.
 - Ideal para titulares, tipografías y bordes. Representa la seriedad y gestión técnica que EcoAloja ofrece a los propietarios.
- Verde Claro Pastel (#CBDDA2)
 - Refleja armonía, hospitalidad y bienestar del huésped.
 - Utilizado en fondos o detalles, evoca espacios relajantes, diseño cálido y estancias memorables.
- Gris Neutro Claro (#F5F5F5)
 - Representa transparencia, orden y simplicidad operativa.
 - Se usa como fondo para dar aire visual, simplicidad y claridad en todas las aplicaciones gráficas.

Tipografía oficial de la marca:

La tipografía utilizada en el logotipo de EcoAloja Gestión corresponde a la familia tipográfica:

- Poppins SemiBold para el nombre "EcoAloja"
- Poppins Medium para el término "GESTIÓN"

Esta es una fuente sans-serif de estilo geométrico, reconocida por su legibilidad, estética moderna y balance visual. Ha sido seleccionada por su capacidad para transmitir confianza, profesionalismo y limpieza visual, en coherencia con los valores de sostenibilidad, orden y eficiencia que representa la marca.

La fuente Poppins forma parte del catálogo de Google Fonts y se encuentra bajo una licencia de uso libre, lo que permite su aplicación consistente tanto en piezas digitales como impresas, manteniendo la identidad gráfica de la marca en todos los canales.

Eslogan:

“Vive, gana y cuida el planeta”. Con este eslogan buscamos transmitir distintos significados:

- **Vive:** Invita al huésped a disfrutar de una estancia cómoda, segura y auténtica, en espacios diseñados para el bienestar, el descanso y la funcionalidad. Refuerza la idea de experiencias significativas, modernas y sostenibles.
- **Gana:** Con esta palabra nos dirigimos directamente al propietario. Resume el beneficio económico y la tranquilidad que obtiene al delegar su propiedad en manos expertas. Gana tiempo, ingresos pasivos y control financiero con transparencia y eficiencia.
- **Cuida el planeta:** Refleja el pilar ecológico de la marca. EcoAloja integra prácticas sostenibles en todos sus procesos: uso de insumos biodegradables, eficiencia energética, reciclaje, diseño responsable y auditorías ambientales. No es solo un servicio, es una forma consciente de operar en el sector turístico e inmobiliario.

Posicionamiento estratégico:

EcoAloja Gestión se posiciona como una marca de valor compartido, que trasciende la simple administración inmobiliaria para convertirse en un facilitador de experiencias responsables. Su propuesta busca atraer a dos públicos clave: propietarios que desean rentabilizar sus activos con propósito, y viajeros que priorizan el consumo consciente. La marca aspira a consolidarse como referente nacional en gestión de alojamientos sostenibles, siendo reconocida por su rigor operativo, sus altos estándares de servicio y su contribución activa al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Política de marca:

Toda unidad operada o afiliada a EcoAloja deberá respetar directrices de imagen, calidad de servicio, sostenibilidad y comportamiento ético, garantizando homogeneidad en la experiencia del usuario y fortalecimiento de la reputación corporativa. La marca no solo actúa como distintivo visual, sino como un sistema de garantía de confianza.

5.6.4. Gestión de Canales de Distribución

La estrategia de distribución de EcoAloja Gestión está diseñada bajo un modelo de omnicanalidad estructurada, donde la sinergia entre canales propios y plataformas externas permite optimizar la captación, conversión y fidelización tanto de propietarios como de

huéspedes. Esta arquitectura de distribución garantiza cobertura territorial, consistencia de marca y escalabilidad operativa.

Canal central: Plataforma propia de EcoAloja

El núcleo del sistema de distribución será una plataforma digital propietaria de EcoAloja, que funcionará como el ecosistema principal desde el cual se gestionarán todos los procesos clave. A través de esta plataforma, los usuarios podrán acceder a reservas directas, visualizar alojamientos disponibles, interactuar con el equipo de soporte, gestionar propiedades y obtener reportes en tiempo real. Incluirá funcionalidades como:

- Motor de búsqueda de inmuebles por categoría (departamentos, hoteles, hostales, etc.).
- Perfiles de propiedades verificadas con criterios de sostenibilidad.
- Integración directa con WhatsApp Business para atención inmediata.
- Portal exclusivo para colaboradores y aliados.

Las OTA's (Online Travel Agencies) como Airbnb, Booking.com y Vrbo funcionarán como canales indirectos complementarios para ampliar el alcance de la marca y captar nuevos segmentos de mercado. Aunque permiten realizar reservas indirectas, la prioridad estratégica será incentivar las reservas directas a través de la plataforma propia de EcoAloja, donde se concentra el control de la experiencia del cliente y los márgenes operativos más eficientes.

Canales Offline:

- Alianzas estratégicas con agentes inmobiliarios, corredores de bienes raíces y asociaciones de propietarios.
- Participación activa en ferias inmobiliarias, foros de turismo sostenible y ruedas de negocios.
- Convenios institucionales con gremios hoteleros, cámaras de comercio y actores del sector turístico.

Canales Online adicionales:

- Presencia activa en OTA's, con gestión profesional del contenido, respuesta a reseñas y optimización de visibilidad.

- Campañas estructuradas en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok y LinkedIn), con contenido educativo y experiencial.
- Estrategias de posicionamiento orgánico y pago (SEO/SEM), así como publicidad programática para audiencias segmentadas.
- Email marketing automatizado para clientes recurrentes y prospectos, con enfoque en educación, retención y conversión.

Esta red de canales, articulada desde una plataforma digital propia robusta, permite a EcoAloja garantizar una experiencia homogénea, aumentar la eficiencia en la gestión de reservas y construir una relación de confianza continua con todos los actores de su cadena de valor.

5.6.5. Política de Establecimiento de Precios

Política de precios para los propietarios:

La política de precios de EcoAloja se ha diseñado con base en un enfoque estratégico centrado en el valor percibido por el cliente, permitiendo flexibilidad, competitividad y sostenibilidad financiera. Este enfoque reconoce que el cliente no paga únicamente por los servicios tangibles, sino por la tranquilidad, la eficiencia operativa y el impacto positivo asociado a la marca.

Se aplicará un modelo mixto de monetización, estructurado de la siguiente manera:

- Planes Básico y Estándar: comisión variable sobre los ingresos generados por cada reserva, entre el 20% y el 30%, en función del nivel de servicios contratados, ubicación del inmueble y desempeño operativo. Este modelo promueve una alineación de intereses entre EcoAloja y el propietario.
- Plan Premium: tarifa fija mensual, orientada a propietarios que requieren estabilidad en el flujo de ingresos y una gestión completamente delegada con altos estándares de servicio.
- Opción de subarriendo: para propietarios que deseen alquilar su inmueble directamente a EcoAloja para su operación, se establecerá un esquema de renta fija mensual. En este modelo, EcoAloja se compromete a generar al menos un 25% de rentabilidad neta adicional sobre el valor pagado por el alquiler, después de cubrir todos los gastos operativos. Este enfoque permite al propietario una monetización garantizada y sin involucramiento operativo alguno.

Asimismo, se aplicará una estructura diferenciada según el tipo de propiedad, ubicación geográfica y nivel de intervención requerida. Se prevé una estrategia inicial de penetración de mercado con precios promocionales para los primeros afiliados, y programas de incentivos para referidos.

Esta política garantiza transparencia, previsibilidad y escalabilidad, a la vez que asegura márgenes adecuados para la sostenibilidad financiera del modelo de negocio.

Política de precios para los huéspedes:

Paralelamente, se ha establecido una estructura tarifaria para los huéspedes, basada en criterios de capacidad del inmueble, nivel de equipamiento y ubicación estratégica. Las tarifas serán flexibles dentro de rangos referenciales, con ajustes dinámicos según temporada, demanda y condiciones del mercado. Los valores iniciales proyectados son:

Categoría de alojamiento	Capacidad	Tarifa referencial por noche
Suite o departamento para 2-3 personas	Parejas / viajeros	USD 50 – 70
Departamento familiar o ejecutivo	3-4 personas	US 60 – 85
Departamento grande o casa completa	4-6 personas	USD 85 – 120

Tabla 7 Política de Precios para los Huéspedes

Condiciones económicas y estatus del huésped

Estatus del huésped: En el modelo de EcoAloja, el huésped es un usuario del servicio de alojamiento, no es el cliente contratante. El cliente es el propietario del inmueble, quien contrata la gestión y paga la comisión de administración a EcoAloja.

Alcance de las tarifas publicadas: Las tarifas indicadas en la tabla anterior corresponden exclusivamente al valor base del alojamiento por noche que paga el huésped. Dichos valores no constituyen ingresos de EcoAloja, pues se liquidan a favor del propietario conforme al plan contratado.

Costos operativos sin margen: Los servicios de limpieza, reposición de amenities sostenibles y soporte operativo se tratan como costos operativos sin margen para EcoAloja. Según el inmueble y el plan, estos costos se cobran al huésped como “fee de limpieza” o se descuentan en la liquidación del propietario; en ambos casos, EcoAloja únicamente coordina y controla su ejecución sin obtener rentabilidad por estos conceptos.

Ajustes de precio y objetivo de la política: Las tarifas podrán variar de forma dinámica por ubicación, temporada, demanda y nivel de personalización requerido por el huésped. El objetivo de estos ajustes es maximizar la ocupación y el rendimiento del propietario. La rentabilidad de EcoAloja proviene exclusivamente de la comisión de gestión pactada con el propietario sobre los ingresos alojativos netos.

5.6.6. Comunicación Integrada

La estrategia de comunicación de EcoAloja Gestión se fundamenta en el modelo de Comunicación Integrada de Marketing (IMC), que busca garantizar la coherencia, continuidad y alineación estratégica de todos los mensajes, canales y públicos a lo largo del ciclo de vida del cliente. Esta estrategia se estructura con base en los distintos perfiles de audiencia que interactúan con la marca, y responde a objetivos tanto comerciales como educativos y reputacionales.

Componente B2B (Propietarios):

La comunicación dirigida a propietarios prioriza los mensajes orientados a la rentabilidad, la confianza operativa y la seguridad jurídica. Se utiliza un tono profesional, técnico y transparente, centrado en el valor tangible del servicio. Los principales canales empleados son

- LinkedIn corporativo para posicionamiento profesional.
- Email marketing segmentado con contenido financiero, operativo y legal.
- Brochures físicos y digitales con propuestas de valor adaptadas.
- Reuniones consultivas, webinars y charlas con testimonios de casos reales.

Componente B2C (Huéspedes):

La comunicación dirigida a los usuarios finales se enfoca en transmitir una experiencia emocional y diferenciada. Se resalta la conexión entre confort, sostenibilidad y propósito. El tono es cercano, inspirador y visualmente atractivo. Los canales clave incluyen:

- Redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, con enfoque en contenido audiovisual experiencial.
- Blogs de turismo responsable e influencers locales.
- Publicación de reseñas destacadas en OTA's como Airbnb y Booking.

- Email marketing con recomendaciones personalizadas y campañas estacionales.

Elementos clave transversales:

- Homogeneidad visual y verbal en todas las plataformas.
- Contenido educativo: tips de alojamiento responsable, beneficios de la gestión sostenible, aportes a la comunidad.
- Gestión activa de la reputación digital mediante monitoreo de calificaciones, respuestas personalizadas a comentarios y estrategias de fidelización.
- Incorporación de tecnología CRM para trazabilidad de la relación con el cliente, retroalimentación continua y automatización de flujos comunicacionales.

La comunicación en EcoAloja no cumple únicamente un rol informativo o promocional, sino que forma parte del corazón estratégico de la marca. Busca generar una comunidad sólida y consciente, conectando a propietarios, colaboradores y huéspedes con un mismo propósito: transformar el turismo urbano en una experiencia más sostenible, inclusiva y eficiente.

6. ANÁLISIS TÉCNICO

Durante este capítulo se busca analizar los elementos técnicos clave del servicio, desde su composición funcional hasta los requerimientos operativos mínimos, incluyendo el uso de tecnología, recursos humanos, insumos, criterios de eficiencia y estándares de calidad. Esto permitirá identificar posibles restricciones, establecer lineamientos para la operación, y sustentar la escalabilidad del modelo.

6.1. ANÁLISIS TÉCNICO Y ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO

EcoAloja Gestión ofrece un servicio integral de administración sostenible de alojamientos temporales, diseñado para transformar inmuebles subutilizados en activos rentables a través de una operación profesional, ecológica y estandarizada. El servicio no se limita a funciones operativas básicas, sino que se configura como una solución estructurada compuesta por módulos funcionales interrelacionados.

Componentes técnicos del servicio:

9. Gestión de plataformas digitales:

- Creación y optimización de perfiles en OTA's (Airbnb, Booking.com, Vrbo).
- Sincronización de calendarios, precios dinámicos y herramientas de channel management.

10. Operación logística del alojamiento:

- Check-in/out automatizado con cerraduras electrónicas.

El flujo operativo detallado se encuentra en el Anexo 14.8.

- Servicio de atención al huésped en tiempo real (24/7).
- Coordinación de limpieza y mantenimiento correctivo/preventivo.

11. Sostenibilidad operativa:

- Uso de insumos biodegradables y mobiliario reciclado.
- Programas de reciclaje y eficiencia energética.

- Medición y compensación de huella de carbono.

Listas y formatos de control diario: véanse Anexos 14.9 y 14.21.

12. Legal y tributario:

- Registro del inmueble como alojamiento turístico ante entidades competentes.
- Gestión de RUC, facturación electrónica y cumplimiento fiscal.

13. Tecnología y control:

- Plataforma propia de gestión con panel de control para propietarios.
- CRM para seguimiento de clientes y automatización de procesos.
- Reportes operativos y financieros mensuales.

Estándares mínimos de operación:

- Tiempo de respuesta a huéspedes: máximo 10 minutos.
- Limpieza certificada entre reservas.
- Resolución de incidencias en menos de 24 horas.
- Mantenimiento preventivo mensual.
- Inspección técnica y operativa trimestral por parte de EcoAloja.
- Fichas técnicas de insumos y equipos. (véase Anexo 14.10).
- Procedimientos operativos normalizados (POE).
- Normativa local (Ministerio de Turismo, ordenanzas municipales).
- Casos de benchmarking de empresas similares.
- Gráficos de flujo de procesos.

Evidencias de antes/después y controles visuales: véase Anexo 14.22.

6.2.LICENCIAS, FRANQUICIAS, DERECHOS, PATENTES, PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

La implementación del proyecto EcoAloja Gestión requiere el cumplimiento estricto del marco normativo ecuatoriano y municipal vigente, incluyendo aspectos legales relacionados con turismo, propiedad intelectual, uso de software y modelos potenciales de expansión comercial.

Licencias requeridas para operación legal:

- Registro Turístico Obligatorio: EcoAloja Gestión debe inscribir cada propiedad gestionada como "Servicio de Alojamiento Turístico" en el Sistema de Información Turística Nacional (SITURIN), conforme al procedimiento establecido por el Ministerio de Turismo del Ecuador. Entre los requisitos están: registro único de contribuyentes (RUC) con actividad económica en alojamiento, copia de cédula del propietario o representante legal, permiso municipal de uso de suelo turístico y croquis detallado del inmueble.(Moncayo, s. f.)
- Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE): Emitida por la Dirección de Urbanismo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Guayaquil, esta licencia certifica que los inmuebles cumplen las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad necesarias para operar legalmente como alojamientos turísticos temporales. Este permiso debe renovarse anualmente y es imprescindible para la operatividad formal del negocio.(*Emisión de la tasa de habilitación de un establecimiento | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios*, s. f.)

Derechos de uso sobre marca, nombre comercial y logotipo:

EcoAloja Gestión procederá con el registro formal de su identidad corporativa ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). Este proceso incluye:

1. Registro de la marca comercial "EcoAloja Gestión", asegurando su protección jurídica por un período renovable de 10 años.
2. Protección legal del logotipo oficial y el eslogan: "Vive, gana y cuida el planeta", asegurando su exclusividad y evitando la copia no autorizada.

3. La búsqueda previa de fonética y gráfica para garantizar la exclusividad y evitar posibles conflictos de propiedad intelectual.

Uso y registro de software:

EcoAloja Gestión empleará una plataforma tecnológica propia, cuyo desarrollo será registrado como "Programa de Ordenador" ante SENADI. Esta plataforma incluirá funcionalidades específicas para gestión de reservas, automatización de check-in/check-out, CRM y monitoreo de operaciones. En caso de utilizar servicios tecnológicos externos (channel managers, software CRM SaaS), se adquirirán las licencias pertinentes de uso comercial, cumpliendo con los términos legales establecidos por los proveedores. (*Requisitos – Servicios*, s. f.)

Franquicias y expansión comercial:

Para potenciar el crecimiento y replicar exitosamente el modelo de negocio en otras ciudades del país o mercados internacionales, EcoAloja Gestión contempla un esquema futuro de expansión mediante franquicias o contratos de licencia territorial. Este modelo de crecimiento se formalizará mediante contratos inscritos ante la Superintendencia de Compañías y SENADI, garantizando así que los estándares operativos, comerciales y ambientales se mantengan uniformes y protegidos jurídicamente.

6.3. DIAGRAMA DEL FLUJO DE PRODUCCIÓN O DEL SERVICIO

Se ha desarrollado 2 flujos distintos, en los cuales será el proceso que se seguirá desde el servicio para propietarios y el segundo para los huéspedes.

FLUJO PARA PROPIETARIOS: laboramos Mediante este flujo buscamos representar las etapas clave que vive un propietario desde el primer contacto con EcoAloja hasta la puesta en marcha de su inmueble bajo nuestra gestión. este proceso refleja cómo transformamos una propiedad desocupada en un activo turístico sostenible, asegurando una administración profesional, rentable y sin complicaciones para el dueño.

E EcoAloja - Proceso para Propietarios



Figura 7 Flujo Para Propietarios

FLUJO PARA HUÉSPEDES: Este flujo ilustra la experiencia del huésped desde la búsqueda de alojamiento hasta el cierre de su estadía. A través de este recorrido, buscamos garantizar una experiencia fluida, segura y alineada con principios de sostenibilidad, combinando tecnología, confort y atención personalizada durante cada etapa del viaje.

EcoAloja - Experiencia del Huésped



Figura 8 Flujo para Huéspedes

6.4.MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

El modelo de operación de EcoAloja Gestión requiere una planificación detallada de los insumos necesarios para garantizar una experiencia óptima y estandarizada en cada alojamiento gestionado. Estos insumos están compuestos por productos de limpieza, artículos de higiene personal, textiles, implementos de decoración funcional y equipamiento operativo ligero.

Para su análisis, se han clasificado en cuatro categorías principales: limpieza e higiene, textiles, amenities y productos de uso personal, y equipamiento operativo. La selección de cada insumo se ha realizado bajo criterios de durabilidad, sostenibilidad ambiental, facilidad de reposición y compatibilidad con los estándares de calidad definidos por la marca.

Limpieza e higiene:

Insumo	Marca / Proveedor	Unidad de medida	Uso diario estimado (4 personas)	Uso mensual estimado (30 días)	Precio por unidad (USD)	Costo mensual estimado (USD)	Origen	Sostenible
Detergente biodegradable (multiusos)	Biodegradables Ecuador - Línea Azul	Litros	0.2	\$ 6.00	\$ 3.35	\$ 20.10	Nacional	Sí
Cloro ecológico (baños y pisos)	Biodegradables Ecuador - Línea Verde	Litros	0.2	\$ 6.00	\$ 2.60	\$ 15.60	Nacional	Sí
Desengrasante ecológico (cocina)	Hogar Verde - Enzimático Cocina	Litros	0.15	\$ 4.50	\$ 3.80	\$ 17.10	Nacional	Sí
Ambientador recargable ecológico	Hogar Verde - Aromatizante Eco	Mililitros	0.05	\$ 1.50	\$ 5.50	\$ 8.25	Nacional	Sí
Limpiador multiusos ecológico	Proquimec - BioClean Multipropósito	Litros	0.15	\$ 4.50	\$ 4.20	\$ 18.90	Nacional	Sí
Toallas de microfibra	Proquimec - Textil Profesional	Unidad			\$ 6.00		Nacional	Sí
Trapeador ecológico rotatorio	Mervisa - Trapeadores Eco	Unidad			\$ 8.00		Nacional	Sí
Guantes reutilizables	Proquimec - Guantes de Nitrilo Reusables	Par			\$ 4.00		Nacional	Sí
Recogedor de basura reciclado	Mervisa - Línea Eco Hogar	Unidad			\$ 3.00		Nacional	Parcial
Escoba de cerdas suaves	Mervisa - Escobas Institucionales	Unidad			\$ 4.50		Nacional	Sí
Esponjas biodegradables (luffa)	Biodegradables Ecuador - Esponjas Vegetales	Unidad			\$ 1.20		Nacional	Sí
Balde plástico reciclado	Mervisa - Línea Eco Hogar	Unidad			\$ 4.00		Nacional	Parcial
Dispensador de jabón recargable	Unilimpio - Dispensadores Pro	Unidad			\$ 7.50		Nacional	Sí
Atomizador de limpieza	Mervisa - Atomizador Profesional	Unidad			\$ 2.50		Nacional	Parcial
Bolsa reutilizable de lavandería	Hogar Verde - Bolsa Ecológica Lavado	Unidad			\$ 3.50		Nacional	Sí

Tabla 8 Materia Prima e Insumos - Limpieza e Higiene

Textiles y ropa de cama:

Insumo	Marca / Proveedor	Unidad	Vida útil estimada	Reposición	Precio estimado (USD)	Sostenible	Origen
Juego de sábanas algodón	Manttra Hotel Collection (Ecuador)	Juego (2 piezas)	12 meses	Trimestral	\$25	Sí (alg. nacional)	Nacional
Funda de almohada	Manttra Hotel Collection (textilesmanttra.com)	Unidad	12 meses	Trimestral	\$8	Sí	Nacional
Toallas de baño 500 gr	Texlimca / Greenkind (400 GSM reciclado) (Hosteltex)	Unidad	12 meses	Trimestral	\$7	Sí	Nacional / Importado
Cortinas oscurantes (blackout)	Manttra Hotel Collection (textilesmanttra.com)	Panel estándar	36 meses	Trienal	\$65	Parcial	Nacional
Protector de colchón	Texlimca (OEKO-TEX® certificado) (texlimca.com)	Unidad	24 meses	Anual	\$15	Sí	Nacional

Tabla 9 Materia Prima e Insumos - Textiles y Ropa de Cama

Productos para uso personal:

Insumo	Marca / Proveedor	Unidad	Vida útil	Reposición	Precio estimado (USD)	Sostenible	Origen
Mini jabón de barra (7 g)	Quimiam Industrial (Ecuador)	Unidad	N/A	Diario	\$0.30	Sí	Nacional
Champú 30 ml ecológico	Savon Amenities (Ecuador)	Unidad	N/A	Diario	\$0.25	Sí	Nacional
Gel de baño 30 ml ecológico	Savon Amenities	Unidad	N/A	Diario	\$0.25	Sí	Nacional
Acondicionador 30 ml ecológico	Savon Amenities	Unidad	N/A	Diario	\$0.27	Sí	Nacional
Body lotion 30 ml eco-friendly	Savon Amenities	Unidad	N/A	Diario	\$0.35	Sí	Nacional
Kit dental (cepillo + pasta minimal)	Savon Amenities	Unidad	N/A	Diario	0.33	Sí	Nacional
Esponja vegetal natural (loofah)	Savon Amenities	Unidad	1 mes	Mensual	\$0.65	Sí	Nacional
Zapatillas desechables hoteleras	Savon Amenities	Par	N/A	Opcional	\$0.50	Parcial	Nacional

Tabla 10 Materia Prima e Insumos - Productos Para Uso Personal

Equipo operativo:

Equipo operativo	Marca / Plataforma de compra	Unidad	Costo estimado (USD)	Función principal
Cerradura electrónica inteligente	Temu	Unidad	\$50.00	Control de acceso autónomo / seguridad de ingreso
Router Wi-Fi malla TP-Link	TP-Link (modelo malla)	Unidad	\$60.00	Conectividad de alta cobertura para huéspedes y dispositivos de gestión
Cámara de seguridad con micrófono y audio	Genérica - mercado local / importación	Unidad	\$50.00	Monitoreo remoto y grabación de audio/video para seguridad del alojamiento

Tabla 11 Materia Prima e Insumos - Equipo Operativo

6.5.RECICLAJE Y MANEJO DE DESECHOS EN TODAS LAS FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

En el marco de su compromiso con la sostenibilidad y la economía circular, EcoAloja Gestión ha diseñado un proceso técnico y estructurado para el manejo de residuos sólidos y no peligrosos en todas las fases operativas del servicio. Este enfoque permite reducir el impacto ambiental del negocio turístico-inmobiliario, garantizando una operación limpia, responsable y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El siguiente diagrama resume de forma clara y visual las etapas clave de generación de residuos, su clasificación y tratamiento, así como los aliados estratégicos que respaldan esta política ambiental.(THE 17 GOALS | Sustainable Development, s. f.)



Tabla 12 Gestión de Residuos por Fase Operativa

La implementación de este sistema de reciclaje y manejo responsable de desechos no solo fortalece la propuesta de valor sostenible de EcoAloja, sino que también promueve una cultura ambiental entre los huéspedes, propietarios y colaboradores. Este enfoque integral aporta al posicionamiento diferencial del proyecto, garantiza cumplimiento normativo local y se convierte en una base clave para futuras certificaciones ambientales o de calidad turística.

6.6.MAQUINARIAS Y EQUIPOS REQUERIDOS

En este apartado se presenta el inventario esencial de maquinarias, equipos tecnológicos y mobiliario funcional necesarios para la operación de las unidades tipo que gestiona EcoAloja. Los elementos están organizados por áreas estratégicas: operativa, gestión, seguridad y habitabilidad, y han sido seleccionados bajo criterios de eficiencia energética, sostenibilidad ambiental y confort para el huésped.

Es importante aclarar que los precios mostrados en la tabla corresponden a valores referenciales por unidad de cada elemento, y no representan el total de inversión por inmueble. Estos costos servirán como base para proyectar la inversión necesaria según el tipo de alojamiento a implementar.

EcoAloja contempla dos configuraciones de inmuebles, según el perfil del huésped y la capacidad requerida:

Opción 1: Inmueble orientado a viajeros individuales, parejas o hasta 3 personas. Esta unidad requiere un equipamiento más compacto, eficiente y funcional, con una inversión menor por su dimensión reducida.

Opción 2: Inmueble orientado a familias o grupos pequeños de hasta 5-6 personas, con espacios más amplios, mayor número de camas, electrodomésticos de mayor capacidad y requerimientos logísticos más completos.

En apartados posteriores se detalla el cálculo total estimado de inversión para cada tipo de inmueble, multiplicando los valores unitarios aquí presentados según las características específicas de cada configuración.

Categoría	Elemento	Cantidad	Características / Modelo	Precio Referencial (USD)
Climatización	Aire acondicionado Split 12000 BTU	1	RCA Split 12000 BTU 220V	\$385.00
Climatización	Control remoto universal A/C	1	Universal A/C compatible RCA	\$10.00
Televisión	Smart TV 43"	1	Smart Full HD con control remoto	\$320.00
Camas	Cama matrimonial (135x190 cm)	1	Hotelera altura 29cm (135x190)	\$260.00
Camas	Cama individual (90x190 cm)	1	Espuma alta densidad 90x190	\$180
Lavado y Secado	Lavadora-secadora carga frontal	1	15 kg carga frontal - eficiencia A+	\$650.00
Refrigeración	Refrigeradora 2 puertas no frost	1	300L No frost - bajo consumo	\$540.00
Sofá	Sofá cama 2 plazas	1	Espuma HR tapizado gris	\$360.00
Mesa de comedor	Mesa comedor madera natural	1	Madera laurel - 4 puestos	\$270.00
Sillas	Sillas comedor x4	4	Estilo escandinavo madera blanca	\$40.00
Electrodomésticos	Microondas digital 30L	1	Black+Decker 30L digital	\$145.00
Electrodomésticos	Cafetera eléctrica 12 tazas	1	Oster con filtro permanente	\$80.00
Cocina	Cocina encimera 5 hornillas empotrable	1	Indurama o Mabe gas natural, acero inoxidable	\$450

Tabla 13 Maquinaria y Equipos Requeridos

6.7.DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE PLANTA Y DE LOCALIZACIÓN

EcoAloja Gestión operará bajo un modelo descentralizado y especializado, donde los inmuebles afiliados conforman el eje principal del servicio y el soporte logístico se concentra en una base de operaciones funcional. Esta base no será una oficina administrativa tradicional, sino una unidad operativa multifuncional que cumplirá tres roles esenciales: centro de acopio de insumos, punto de coordinación logística y lavandería técnica especializada.

La base estará ubicada en Bellavista Baja – Guayaquil, zona seleccionada por su cercanía a los principales inmuebles operados, su facilidad de acceso vial y su conectividad con áreas

residenciales clave (Urdesa, Kennedy, Miraflores, etc.). Esta elección responde a criterios de eficiencia logística y cobertura operativa.

Área funcional	Uso principal	Superficie estimada (m ²)
Área de lavandería técnica	Lavado, secado y doblado de textiles	20 m ²
Bodega de almacenamiento	Stock de amenities, utensilios de reposición, herramientas	25 m ²
Área de despacho logístico	Salida y recepción de kits de limpieza, checklists de operación	15 m ²
Oficina de soporte operativo	Coordinación de turnos, atención a propietarios y control diario	10 m ²
Total estimado		70 m²

Tabla 14 Tamaño de Planta y Distribución

Requisitos mínimos para afiliación de inmuebles a la red EcoAloja

Con el objetivo de asegurar una experiencia confortable, funcional y coherente con los estándares de la marca, EcoAloja Gestión ha definido dos tipologías mínimas de inmuebles que podrán ser considerados para su incorporación a la red:

Opción 1. Inmueble para Viajeros Individuales, Parejas o 3 personas.

Ideal para estancias de corta o media duración de 1 a 3 personas. Esta configuración permite ofrecer una experiencia cómoda, funcional y eficiente, en espacios compactos pero bien distribuidos. Es especialmente atractiva para parejas jóvenes o profesionales en tránsito.

Elemento / Requisito	Especificación
Superficie mínima útil recomendada	45 m ²
Dormitorio máster	1 dormitorio (mín. 12 m ²) con cama matrimonial (135x190 cm)
Área integrada sala-comedor-cocina	15–18 m ² integrados
Baño completo	1 baño (3.5–4 m ²)
Otros requisitos	Permiso para subarrendar, buena ventilación e iluminación, adaptabilidad estética

Tabla 15 Opción 1. Inmueble para Viajeros Individuales, Parejas o 3 personas

Cálculo:

- Gypsum: $45 \text{ m}^2 \times 22,00 = \text{USD } 990,00$
- Pintura paredes: $63 \text{ m}^2 \times 7,50 = \text{USD } 472,50$
- Eléctrico/iluminación: $45 \text{ m}^2 \times 10,00 = \text{USD } 450,00$
- Piso porcelanato (si se cambia): $45 \text{ m}^2 \times 28,00 = \text{USD } 1.260,00$

Totales:

- Sin cambio de piso: $\text{USD } 1.912,50 \rightarrow \text{USD } 42,50 / \text{m}^2$ del depto
- Con cambio de piso: $\text{USD } 3.172,50 \rightarrow \text{USD } 70,50 / \text{m}^2$ del depto

Opción 2. Inmueble para Familias o Grupos Pequeños

Pensada para alojar de 3 a 5 personas, esta tipología requiere una mayor superficie útil, pero permite una experiencia más completa, ideal para grupos de viaje, familias o estadías más prolongadas. Prioriza la funcionalidad, privacidad y versatilidad del espacio.

Elemento / Requisito	Especificación
Superficie mínima útil recomendada	65–85 m ²
Dormitorio máster	1 dormitorio (mín. 12 m ²) con cama matrimonial; baño privado opcional
Dormitorio individual	1 dormitorio (mín. 9 m ²) con cama individual
Área de sala con sofá cama	10 m ² mínimo
Cocina funcional	6 m ² (tipo americana o independiente)
Baños	1 baño completo (ideal: 2 baños)
Comedor	Espacio para mesa de 4 puestos
Otros requisitos	Permiso para subarrendar, adecuación estructural y posibilidad de remodelación

Tabla 16 Opción 2. Inmueble para Familias o Grupos Pequeños

Cálculo

- Gypsum: $85 \text{ m}^2 \times 22,00 = \text{USD } 1.870,00$
- Pintura paredes: $86,29 \text{ m}^2 \times 7,50 = \text{USD } 647,18$
- Eléctrico/iluminación: $85 \text{ m}^2 \times 10,00 = \text{USD } 850,00$
- Piso porcelanato (si se cambia): $85 \text{ m}^2 \times 28,00 = \text{USD } 2.380,00$

Totales

- Sin cambio de piso: USD 3.367,18 → USD 39,61 / m²
- Con cambio de piso: USD 5.747,18 → USD 67,61 / m

6.8. BALANCE DE OBRAS FÍSICAS, MAQUINARIAS, EQUIPOS, PERSONAL, MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Este apartado presenta un resumen detallado de todos los recursos tangibles que forman parte del modelo operativo de EcoAloja. Se incluyen elementos físicos como la base logística, equipamiento tecnológico, maquinaria de soporte, mobiliario funcional, insumos recurrentes y el equipo humano mínimo requerido para su funcionamiento. Esta estructura sirve como base para proyectar la inversión inicial, asegurar la coherencia técnica del servicio y garantizar la estandarización en cada unidad administrada.

Categoría	Elemento sugerido	Unidad	Uso / Función	Proveedor referencial
Obras físicas	Base operativa física (bodega-lavandería)	infraestructura	Centro de distribución, lavandería y almacén	Infraestructura propia
Obras físicas	Área de recepción y embalaje de insumos	infraestructura	Clasificación, embalaje y entrega de kits	Infraestructura propia
Maquinarias	Lavadora-secadora industrial	unidad	Lavado textil profesional para rotación	Indurama
Maquinarias	Aspiradora profesional (Kärcher)	unidad	Limpieza profunda de alojamientos	Kärcher Ecuador
Equipos	Tablet Samsung Galaxy Tab A9	unidad	Gestión operativa, reportes y monitoreo	Samsung
Equipos	Router de malla TP-Link	unidad	Conectividad segura y continua	TP-Link Ecuador
Equipos	Cámara de seguridad Tapo C210	unidad	Supervisión remota con audio	Tapo Ecuador
Equipos	Cerradura digital	unidad	Ingreso seguro a cada unidad	Temu
Personal	Administrador logístico	persona	Coordinación de operaciones	Contratación directa
Personal	Equipo de limpieza (4 personas)	personas	Manejo de limpieza, textiles e insumos	Contratación directa
Materias primas	Jabón líquido biodegradable	litros	Higiene básica de huéspedes	Biogreen
Materias primas	Shampoo ecológico	litros	Uso en baños durante estadía	Ecoamenities
Materias primas	Papel higiénico ecológico	rollos	Higiene personal	Natura / Familia Verde
Materias primas	Bolsas biodegradables para basura	bolsas	Recolección de residuos sólida	Fundación Ecológica Verde / La Favorita

Insumos	Toallas de microfibra	unidad	Limpieza ecológica sin químicos fuertes	Brissa
Insumos	Guantes reutilizables	pares	Protección sanitaria de personal	Truper / La Ganga
Insumos	Ambientador ecológico	unidad	Neutralización de olores sin aerosol	ECOaroma / Scentia
Insumos	Repuestos menores (focos, duchas, etc.)	kit mensual	Sustitución rápida ante fallas	Repuestos Homecenter / Ferrisariato

Tabla 17 BALANCE DE OBRAS FÍSICAS, MAQUINARIAS, EQUIPOS, PERSONAL, MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

6.9. TÉCNICAS DE ESTIMACIÓN DE COSTOS TOTALES UNITARIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Dentro de este apartado se tiene como objetivo establecer una metodología clara para estimar el costo unitario mensual de los servicios que ofrece EcoAloja. Este análisis permite determinar la sostenibilidad económica del modelo operativo, así como definir márgenes de rentabilidad adecuados por cada propiedad administrada.

Se adopta como unidad base de cálculo la "propiedad gestionada por mes", considerando que el servicio implica una combinación de costos fijos y variables que se repiten durante cada ciclo mensual. A través de esta estructura, se identifican y clasifican todos los gastos recurrentes asociados a la operación, incluyendo personal administrativo, insumos, limpieza, plataformas tecnológicas, marketing, transporte y comisiones por reservas.

Categoría de Costo	Tipo de Costo	Valor Estimado (USD)	Observaciones
Sueldo administrativo general	Fijo mensual	\$750	Incluye gestión general, coordinación operativa y soporte
Pago operativo por limpieza	Variable mensual	\$20	Pago por servicio de limpieza (rotativo por propiedad atendida)
Reposición mensual de amenities	Variable mensual	\$12	Basado en kits para 4 personas: jabón, shampoo, papel higiénico
Suscripción a plataforma (Channel Manager)	Fijo mensual	\$75	Permite sincronización con Airbnb, Booking, VRBO y sitio web
Publicidad y marketing digital	Fijo mensual	\$100	Campañas en Instagram, Facebook, Google Ads
Costo estimado de transporte operativo	Variable mensual	\$15	Moto eléctrica
Comisión por reservas (OTA u otra)	Variable mensual	15% - 25%	Aplica solo si el cliente no reserva directo desde EcoAloja

Margen por subarriendo (modelo alternativo)	Margen esperado mensual	20% - 30%	Aplica solo si el alojamiento es arrendado para subarrendarlo
--	-------------------------------	-----------	--

Tabla 18 Técnicas de Estimación de Costos Totales Unitarios de Productos y Servicios

Los valores porcentuales indicados en la tabla (comisiones por reservas y margen por subarriendo) corresponden a rangos que pueden variar dependiendo del tipo de alojamiento, ubicación, nivel de servicios contratados, temporada y comportamiento del mercado. A continuación, se presentan ejemplos referenciales para ilustrar cómo se traducen estos porcentajes en cifras concretas:

Ejemplo 1: Comisión por reservas-modelo con propietario:

Supongamos un departamento para 3 personas ubicado en Urdesa, con una tarifa por noche de USD 65 y una estadía promedio de 4 noches:

- Ingreso bruto por reserva: $\text{USD } 65 \times 4 = \text{USD } 260$
- Si la reserva se realiza a través de una plataforma externa (OTA), y la comisión pactada con el propietario es del 20 %, entonces:
 - Comisión para EcoAloja: USD 52
 - Ingreso neto para el propietario: USD 208
- Si la comisión es del 25 %, entonces:
 - Comisión para EcoAloja: USD 65
 - Ingreso neto para el propietario: USD 195

Estas comisiones solo se aplican si la reserva proviene de canales externos (Airbnb, Booking). Si la reserva se genera directamente desde los canales de EcoAloja (web propia o referidos), no se aplica comisión adicional al propietario.

Ejemplo 2: Margen por subarriendo

En este modelo, EcoAloja arrienda directamente un inmueble y lo opera bajo su nombre. Supongamos un inmueble arrendado por USD 600 mensuales y que genera ingresos mensuales brutos de USD 950:

- Gastos operativos estimados: USD 200 (limpieza, amenities, logística, plataforma).
- Resultado operativo neto: $\text{USD } 950 - 600 - 200 = \text{USD } 150$

- Margen neto sobre el valor del arriendo: $150 \div 600 = 25 \%$

En un escenario más rentable:

- Si el ingreso bruto mensual es de USD 1.100:
 - Resultado operativo neto: $USD\ 1.100 - 600 - 200 = USD\ 300$
 - Margen neto: $300 \div 600 = 50 \%$

En este modelo, EcoAloja asume el riesgo de operación, pero también controla el ingreso y optimiza la rentabilidad con mayor autonomía.

La aplicación de comisiones o márgenes varía en función del tipo de unidad operada, la ubicación, la tarifa por noche, la estacionalidad y la duración de las estadías. Sin embargo, estos ejemplos permiten visualizar de forma clara el impacto económico esperado bajo distintos esquemas de gestión, y constituyen la base para los cálculos de punto de equilibrio y rentabilidad del modelo de negocio.

6.10. DETERMINACIÓN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO

En este apartado se presentan dos escenarios diferenciados de inversión inicial, con el objetivo de ofrecer mayor flexibilidad a los futuros aliados estratégicos o inversionistas que deseen integrarse al modelo EcoAloja.

Ambas alternativas contemplan el equipamiento completo de una unidad habitacional bajo estándares sostenibles y operativos, diferenciándose principalmente por el número de personas que alojará cada unidad y, por tanto, por el volumen y costo de implementación.

- Opción 1: Unidad para 2 personas (con posibilidad de alojar hasta 4).
- Opción 2: Unidad para 3 o 5 personas con 2 habitaciones.

Esta metodología comparativa permite evaluar la viabilidad del proyecto en función del capital disponible, el tipo de propiedad y el nivel de retorno esperado, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

Opción 1

La primera opción de inversión está orientada a inmuebles tipo suite o departamentos compactos de aproximadamente 45 m², ideales para parejas o estancias de corta duración. Esta configuración contempla una habitación principal, una sala comedor con sofá cama y espacios funcionales para la operación del modelo EcoAloja.

Se ha incluido una estimación detallada de los activos fijos necesarios (equipamiento, mobiliario, electrodomésticos, adecuaciones físicas) y del capital de trabajo mínimo requerido para los primeros 4 meses, considerando sueldos, marketing, limpieza, insumos y contingencias.

Esta opción representa una alternativa rentable, compacta y de rápida implementación, ideal para zonas urbanas con alta rotación de viajeros.

Inversión de activos Fijos:

Categoría	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Subtotal (USD)
Pintura de paredes (látex) 45m ² - materiales	45m ²	\$1.50	\$67.50
Pintura de paredes (látex) 45m ² - mano de obra	45m ²	\$2.50	\$112.50
Gypsum para cielos rasos 20m ² - materiales	20m ²	\$15.00	\$300.00
Gypsum para cielos rasos 20m ² - mano de obra	20m ²	\$8.00	\$160.00
Cama de 2½ plazas	1	\$280.00	\$280.00
Colchón de 2½ plazas	1	\$200.00	\$200
TV pantalla plana (dormitorio)	1	\$230.00	\$230.00
Aire acondicionado (dormitorio)	1	\$480.00	\$480.00
Sofá cama	1	\$300.00	\$300.00
TV pantalla plana (sala)	1	\$230.00	\$230.00
Aire acondicionado (sala)	1	\$480.00	\$480.00
Router TP-Link Deco E4	1	\$60.00	\$60.00
Lavadora-secadora Mabe	1	\$790.00	\$790.00
Mesa comedor + 6 sillas	1	\$250.00	\$250.00
Cocina encimera 5 hornillas	1	\$290.00	\$290.00
Campana extractora	1	\$150.00	\$150.00
Microondas	1	\$130.00	\$130.00
Cafetera	1	\$45.00	\$45.00
Juego de platos (4 personas)	1	\$25.00	\$25.00
Juego de cubiertos (4 personas)	1	\$20.00	\$20.00
Juego de ollas (3 piezas)	1	\$40.00	\$40.00
TOTAL			\$4,640.00

Tabla 19 Opción 1 de inversión de activos Fijos

Opción 2

Esta opción representa una configuración más amplia del modelo EcoAloja, pensada para alojamientos que pueden recibir cómodamente entre **3 y 5 personas**. Este tipo de unidad requiere una **superficie útil aproximada de 75 m²** e incluye **dos dormitorios**, un área social con sofá cama, y todos los espacios necesarios para brindar una experiencia confortable, sostenible y funcional.

Categoría	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Subtotal (USD)
Pintura de paredes (látex) 75m ² - materiales	75m ²	\$1.50	\$112.50
Pintura de paredes (látex) 75m ² - mano de obra	75m ²	\$2.50	\$187.50
Gypsum para cielos rasos 40m ² - materiales	40m ²	\$15.00	\$600.00
Gypsum para cielos rasos 40m ² - mano de obra	40m ²	\$8.00	\$320.00
Cama de 2½ plazas (master)	1	\$280.00	\$280.00
Colchón 2½ plazas (master)	1	\$200.00	\$200.00
TV pantalla plana (master)	1	\$230.00	\$230.00
Aire acondicionado (master)	1	\$480.00	\$480.00
Cama de 1½ plazas (individual)	1	\$200.00	\$200.00
Cama de 1½ plazas (individual)	1	\$150.00	\$150.00
TV pantalla plana (individual)	1	\$230.00	\$230.00
Aire acondicionado (individual)	1	\$480.00	\$480.00
Sofá cama	1	\$300.00	\$300.00
TV pantalla plana (sala)	1	\$230.00	\$230.00
Aire acondicionado (sala)	1	\$480.00	\$480.00
Router TP-Link Deco E4	1	\$60.00	\$60.00
Lavadora-secadora Mabe	1	\$790.00	\$790.00
Mesa comedor + 6 sillas	1	\$250.00	\$250.00
Cocina encimera 5 hornillas	1	\$290.00	\$290.00
Campana extractora	1	\$150.00	\$150.00
Microondas	1	\$130.00	\$130.00
Cafetera	1	\$45.00	\$45.00
Juego de platos (5 personas)	1	\$30.00	\$30.00
Juego de cubiertos (5 personas)	1	\$25.00	\$25.00
Juego de ollas (4 piezas)	1	\$55.00	\$55.00
TOTAL			\$6,305.00

Tabla 20 Opción 2 de inversión de activos Fijos

El capital de Trabajo es el mismo para ambas opciones debido a que mantienen estructuras similares de administración. Esta medida busca estandarizar los costos operativos mensuales iniciales, facilitando la escalabilidad y el control financiero del proyecto.

Categoría	Valor mensual (USD)	Total 4 meses (USD)	Observaciones
Sueldo administrativo (4 meses)	\$750.00	\$3,000.00	1 persona a \$750 mensuales
Limpieza (estimado 6 limpiezas por mes)	\$400.00	\$1,600.00	20 limpiezas al mes x \$20 cada una
Publicidad y marketing (4 meses)	\$100.00	\$400.00	Presupuesto fijo mensual
Suscripción plataforma (4 meses)	\$75.00	\$300.00	Gestión de reservas multicanal
Reposición inicial de amenities e insumos		\$60.00	Basado en costos previos para 4 personas
Fondo de contingencia e imprevistos		\$300.00	Aproximación estratégica del 10% operativo
TOTAL		\$5,660.00	

Tabla 21 Capital de Trabajo

6.11. CRONOGRAMA VALORADO DE INVERSIONES EN PLANTA DE PRODUCCIÓN: CONSTRUCCIÓN, MONTAJE Y OPERACIÓN

El presente cronograma establece de forma precisa y realista las etapas necesarias para la implementación operativa del proyecto EcoAloja Gestión. Cada fase ha sido planificada cuidadosamente tomando en cuenta tiempos de ejecución, costos reales derivados de cotizaciones actuales y análisis previos, así como responsabilidades asignadas claramente. Las actividades se han ordenado estratégicamente desde aspectos legales iniciales, pasando por adquisiciones, adecuaciones físicas, contratación y capacitación del personal, hasta llegar al lanzamiento comercial y la operación inicial del servicio. La duración asignada a cada etapa busca asegurar eficiencia operativa, control presupuestario y minimizar riesgos, estableciendo

además un fondo específico para imprevistos que garantiza la continuidad y solidez financiera del proyecto.

Este enfoque integral facilita la coordinación interna, optimiza recursos y permite al equipo directivo y operativo anticiparse claramente a cada una de las necesidades y acciones del proyecto, asegurando una puesta en marcha exitosa desde mediados de enero de 2026.

Fase o Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración	Costo (USD)	Responsable
Fase 1: Legalización y permisos	15/01/2026	15/02/2026	1 mes	\$500	Área administrativa
Fase 2: Compra y adquisición de activos	16/02/2026	29/02/2026	2 semanas	\$12,610	Compras y logística
Fase 3: Remodelación y adecuación física	01/03/2026	31/03/2026	1 mes	\$3,435	Jefe de obra
Fase 4: Montaje de mobiliario y equipos	01/04/2026	15/04/2026	2 semanas	\$6,305	Operaciones
Fase 5: Contratación y capacitación de personal	16/04/2026	30/04/2026	2 semanas	\$500	RRHH
Fase 6: Pruebas y puesta en marcha operativa	01/05/2026	15/05/2026	2 semanas	\$400	Área operativa
Fase 7: Lanzamiento y campaña inicial de marketing	16/05/2026	15/06/2026	1 mes	\$400	Marketing y Ventas
Fase 8: Operación inicial (primeros 4 meses)	16/06/2026	15/10/2026	4 meses	\$5,660	Administración
Fondo de contingencia e imprevistos	-	-	-	\$300	Administración

Tabla 22 Cronograma de Inversiones

El cronograma valorado presentado asegura que cada actividad relacionada con la inversión inicial y la operación del proyecto EcoAloja Gestión se ejecute de manera planificada, estructurada y alineada con los objetivos estratégicos y operativos definidos anteriormente en esta tesis. Esta planificación detallada representa un elemento clave para minimizar incertidumbres, optimizar el uso eficiente de recursos y garantizar un lanzamiento efectivo al mercado, generando una base sólida para alcanzar los resultados esperados y asegurar la

sostenibilidad financiera y operativa del proyecto en el corto, mediano y largo plazo. (véase Anexo 14.15).

6.12. SERVICIOS ESPECIALES NECESARIOS

La operación de EcoAloja requiere la incorporación estratégica de servicios tercerizados, lo que permite a la empresa focalizarse en su núcleo de negocio y asegurar estándares altos y uniformes en todas sus operaciones. La contratación de proveedores externos especializados, en áreas clave como gestión tecnológica, limpieza integral, asesoría jurídica y logística, facilita la optimización de costos operativos, asegura cumplimiento normativo riguroso, y permite una mayor flexibilidad operativa en la expansión del modelo de negocio. A continuación se presenta un cuadro que detalla claramente cada uno de estos servicios, sus costos aproximados, frecuencias y justificaciones estratégicas.

Servicio Tercerizado	Proveedor Estimado	Frecuencia del servicio	Costo Mensual Aproximado (USD)	Justificación Estratégica
Software de reservas (Channel Manager)	Cloudbeds	Mensual	75	Optimización de reservas y sincronización multicanal para reducir errores operativos.
Limpieza y mantenimiento integral	Personal externo (rotativo)	Diaria según reservas	400	Garantiza calidad estandarizada y flexibilidad sin asumir carga laboral fija.
Asesoría legal y tributaria	Estudio jurídico externo	Mensual o eventual según requerimiento	100	Asesoría especializada para cumplimiento normativo continuo y protección jurídica.
Mensajería y distribución de insumos	EcoExpress Guayaquil / logística propia	Semanal	60	Distribución ágil y eficiente de insumos operativos entre propiedades.
Seguridad tecnológica (cámaras y alarmas)	Ezviz Ecuador / Security Solutions	Mensual (soporte y monitoreo remoto)	25	Supervisión remota continua y solución rápida de problemas técnicos y de seguridad.
Seguro de responsabilidad civil y daños	Seguros Equinoccial / SBS Seguros	Anual (con prorrateo mensual)	25	Cobertura integral ante daños, accidentes o situaciones imprevistas.

Tabla 23 Servicios Especiales Necesarios

La decisión estratégica de tercerizar estos servicios clave permite no solo mantener una estructura operativa ágil, sino también asegurar una gestión eficaz y especializada de procesos críticos, evitando la sobrecarga administrativa y laboral interna. Esto contribuye significativamente a la sostenibilidad del modelo de negocio y a una capacidad superior de adaptación frente a cambios en la demanda o circunstancias del mercado.

6.13. CONDICIONES DE OPERACIÓN Y DE EXPANSIÓN

Para que EcoAloja Gestión alcance rentabilidad y estabilidad financiera desde su inicio, es crucial determinar el número mínimo de propiedades necesarias a gestionar, considerando una utilidad neta mensual promedio que varía entre \$200 en un escenario conservador y \$300 otro escenario optimista, por cada propiedad arrendada y subarrendada

Costo total mensual operativo: \$1,49 (Incluye sueldos administrativos, limpieza, channel manager, publicidad, suscripciones tecnológicas, insumos, y fondo de contingencias)

De acuerdo al análisis técnico realizado:

- Escenario optimista (rentabilidad \$300 por propiedad):
- Propiedades necesarias: 5 (exactamente 4,97 redondeado a 5)

A partir de la quinta propiedad, el proyecto empieza a generar utilidades reales.

Escenario conservador (rentabilidad \$200 por propiedad):

- Propiedades necesarias: 8 (exactamente 7,45 redondeado a 8)
- Bajo este escenario más conservador, se requerirán al menos 8 propiedades para alcanzar equilibrio y comenzar a generar utilidad real.
- Por tanto, para asegurar estabilidad financiera, la operación mínima viable recomendada se establece en 8 propiedades gestionadas, garantizando así rentabilidad incluso en condiciones menos favorables.

Condiciones operativas mínimas para iniciar:

Base logística en Bellavista Baja: Centro operativo con funciones logísticas, administrativas y de reposición continua.

Equipo humano mínimo:

- 1 Administrador General (coordinación global, estratégica y administrativa)
- 4 Operarios de limpieza (movilidad simultánea a diferentes ubicaciones)

Infraestructura mínima requerida:

- 4 motos eléctricas para operarios

- Software de reservas (channel manager)
- Equipos digitales básicos (tablets, routers, cámaras)

Modelo de expansión propuesto:

El modelo de crecimiento planificado para EcoAloja contempla tres etapas clave:

- Subarrendamiento inicial: Propiedades alquiladas y gestionadas directamente, permitiendo control total del servicio y establecimiento del estándar inicial de calidad
- Administración a terceros: Captación de propiedades ya existentes en el mercado de renta temporal que busquen profesionalización operativa.
- Integración vertical con hoteles y hostales: Expansión a segmentos complementarios mediante licenciamiento o franquicia del modelo EcoAloja, aumentando considerablemente el volumen operativo y presencia territorial.

Este análisis asegura que EcoAloja Gestión sea escalable, sostenible económicamente y capaz de adaptarse con flexibilidad al crecimiento progresivo del mercado, manteniendo altos estándares operativos y de calidad.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

7.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta el detalle de cada cargo necesario para el adecuado funcionamiento de EcoAloja Gestión. Esta estructura organizacional está diseñada para optimizar recursos, agilizar procesos operativos y mantener altos estándares de calidad, eficiencia y sostenibilidad.

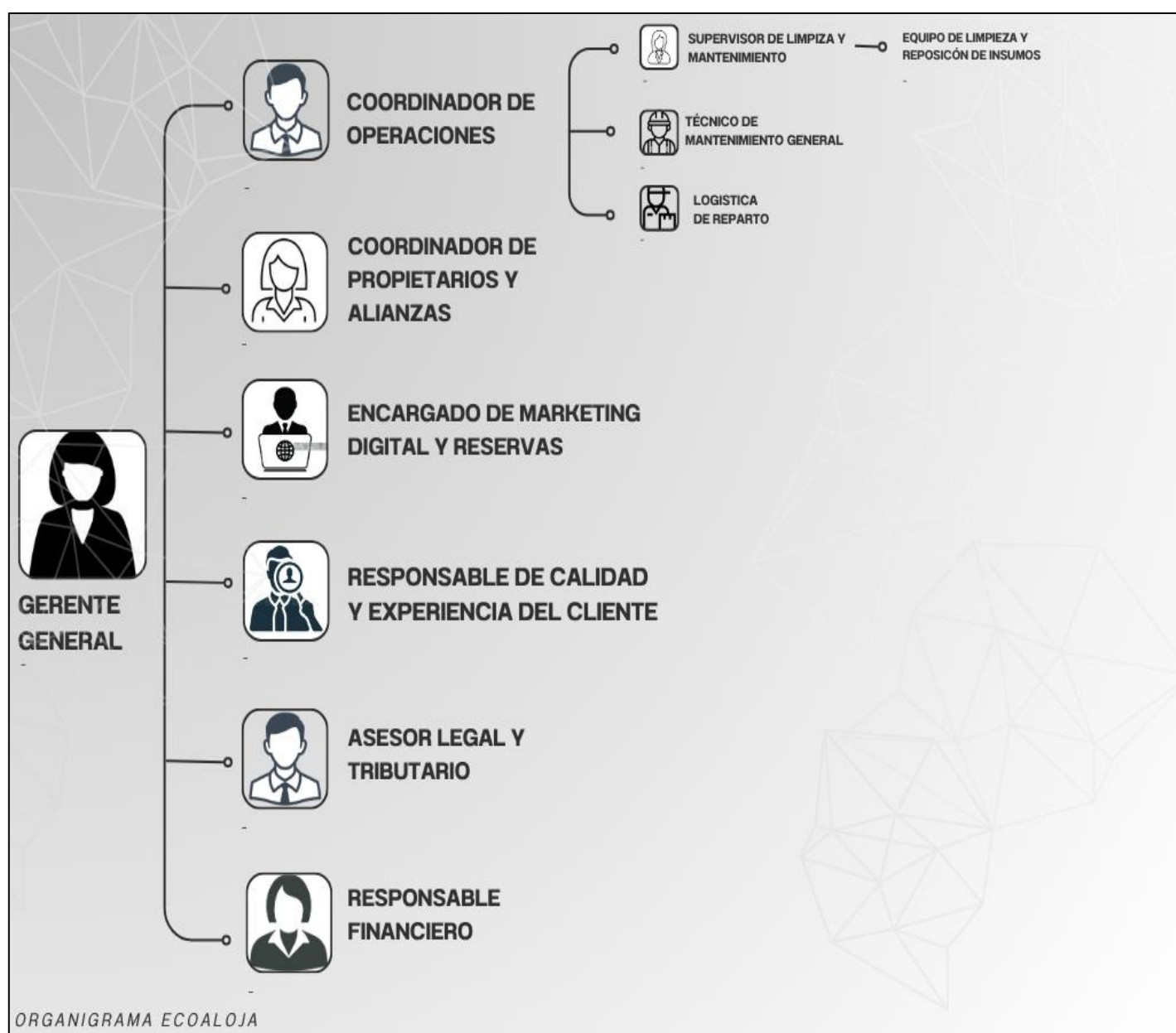


Figura 9 Organigrama de la Empresa

Resumen:

- Gerente General: estrategia, rentabilidad, cumplimiento y alianzas.
- Coord. Operaciones: ejecución diaria, turnos, inventarios e incidencias
- Coord. Propietarios y Alianzas: relación con dueños, contratos y expansión.
- Marketing y Reservas: demanda, tarifas y conversión.
- Calidad y Experiencia: estándares, auditorías, NPS y reputación.
- Legal y Tributario: permisos y cumplimiento normativo.
- Finanzas: contabilidad, impuestos, flujo y control interno.
- Supervisor L&M: rutas, checklists, inventarios y proveedores.
- Limpieza: SOP de limpieza y reposición con evidencia.
- Técnico: mantenimiento preventivo/correctivo menor y registro.
- Logístico de Reparto: distribución de insumos y trazabilidad

7.2.PERFILES Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES CARGOS EN LA EMPRESA

1) Gerente General

Definición (misión):

Dirige integralmente EcoAloja Gestión; define estrategia y políticas; garantiza rentabilidad, sostenibilidad y cumplimiento normativo; representa legalmente a la empresa y aprueba decisiones críticas.

Perfil requerido (formación, experiencia y competencias):

- Formación: Administración/Negocios/Turismo/Ingeniería; MBA o posgrado deseable.
- Experiencia: 5–8+ años liderando operaciones y P&L en hospitalidad, real estate o servicios.
- Competencias: pensamiento estratégico, liderazgo, negociación, gestión de riesgos, orientación a resultados.
- Conocimientos: planeación financiera, normativa tributaria/laboral/turística y datos personales, métricas de revenue (ocupación, ADR, RevPAR*).
- Herramientas/idiomas: Excel/Sheets avanzado, PMS/Channel Manager, BI; inglés B2 deseable. * Si no manejas RevPAR, usar “ingreso mensual por unidad gestionada”.

Funciones específicas:

- Formular plan estratégico y OKR anuales.
- Aprobar presupuestos, estructura organizacional y políticas/SOP.
- Asegurar cumplimiento legal, tributario, laboral y ambiental.
- Definir estrategia comercial (expansión, alianzas, tarifas y comisiones).
- Gestionar riesgos y planes de continuidad.
- Desarrollar liderazgo, cultura de servicio y plan de capacitación.
- Aprobar contratos clave con propietarios y proveedores.

Indicadores (KPIs):

- Margen operativo y cumplimiento de presupuesto.
- Crecimiento de unidades gestionadas.
- Ocupación promedio e ingreso por unidad.
- NPS global y reputación.

- Incidencias críticas resueltas en tiempo.

Entregables principales:

- Plan y presupuesto anual.
- Reporte gerencial mensual.
- SOP y mapa de procesos aprobados.
- Comité de riesgos trimestral.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: socios.
- Supervisa a: Coord. Operaciones; Coord. Propietarios y Alianzas; Marketing y Reservas; Calidad y Experiencia; Asesor Legal; Responsable Financiero.
- Coordina con: Todos los jefes de área y aliados externos
- Sustitución: Coord. de Operaciones asume operación; decisiones estratégicas a Junta.

Nivel de autoridad y herramientas: Firma presupuestos y contratos; uso de PMS/CM, CRM, BI financiero

2) Coordinador de Operaciones

Definición (misión):

Garantiza la operación diaria sin fallas: unidades listas, turnos coordinados, inventarios controlados, incidencias resueltas a tiempo y costos eficientes.

Perfil requerido:

- Formación: Administración, Ing. Industrial, Gestión Hotelera o afines.
- Experiencia: 3–5 años en operaciones (hospitalidad/servicios), manejo de turnos e inventarios.

- Competencias: organización, liderazgo operativo, priorización, resolución de problemas, comunicación.
- Conocimientos: SOP, CMMS/PMS, control de costos, SST, ecoestándares.
- Herramientas: PMS/CMMS, hojas de cálculo; licencia de conducir deseable.

Funciones específicas:

- Planificar turnos y flujo de preparación (check-out → limpieza → inspección → check-in).
- Administrar tablero de tickets y priorizar incidencias.
- Coordinar Supervisor, Técnico y Mensajero.
- Controlar inventarios (amenities, insumos, repuestos) y compras.
- Monitorear costos por unidad y productividad.
- Asegurar cumplimiento de SOP, bioseguridad y ecoestándares. (*véase Anexo 14.8*).
- Emitir reporte operativo semanal/mensual.

KPIs:

- % unidades listas a tiempo.
- TTR y % incidencias <24 h.
- Costo operativo por unidad.
- Cumplimiento de checklist.
- Ausentismo/rotación.

Entregables:

- Plan de turnos.

- Reporte operativo.
- Inventarios y órdenes de compra.
- Bitácora de incidencias.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Gerente General
- Supervisa a: Supervisor L&M; Técnico; Mensajero.
- Coordina con: Marketing (bloqueos), Calidad (hallazgos), Propietarios/Alianzas (requerimientos).
- Sustitución: Supervisor puede cubrir; él cubre a Gerencia en temas operativos diarios.

Autoridad y herramientas: Asigna turnos, prioridades y servicios externos; usa PMS/CMMS y mensajería interna.

3) Coordinador de Propietarios y Alianzas

Definición (misión):

Gestiona relación con propietarios/inversionistas y desarrolla alianzas para ampliar el portafolio, asegurando transparencia contractual y satisfacción del propietario

Perfil requerido:

- Formación: Administración, Negocios, Derecho o Turismo.
- Experiencia: 3+ años en gestión de cuentas B2B/onboarding/desarrollo de negocios.
- Competencias: servicio, negociación, comunicación, pensamiento comercial, orden documental
- Conocimientos: contratos, modelos de reparto, CRM, reporting.

- Herramientas/idiomas: CRM, gestor documental, firma electrónica; inglés B1–B2 deseable.

Funciones específicas:

- Onboarding de nuevos inmuebles (checklist y contrato).
- Negociar/administrar contratos con propietarios y aliados.
- Atender requerimientos con SLA definidos.
- Entregar reportes operativos y económicos por propietario.
- Desarrollar alianzas (hoteles aliados, empresas, brokers) y pipeline de expansión.
- Mantener CRM y calendario de renovaciones.

KPIs: Retención y satisfacción de propietarios; nuevas unidades; tiempo de resolución; tasa de renovación.

Entregables:

- Contratos/anexos
- Reporte mensual por propietario
- Pipeline de expansión.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Gerente General.
- Coordina con: Finanzas (liquidaciones), Operaciones (requerimientos), Marketing (listings).

Sustitución: Marketing (reportes básicos) y Finanzas (estados de cuenta) cubren temporalmente.

- Autoridad y herramientas: Propone términos contractuales; usa CRM y firma electrónica.
- Encargado de Marketing Digital y Reservas

Definición (misión):

Genera demanda y conversión; administra OTAs y motor de reservas; asegura paridad tarifaria y reputación de marca.

Perfil requerido:

- Formación: Marketing, Comunicación, Turismo o afines.
- Experiencia: 2–4 años con OTAs (Airbnb/Booking/Vrbo), SEO/SEM y Channel Manager.
- Competencias: analítica digital, copywriting, organización, orientación a conversión.
- Conocimientos: pricing básico, embudo, reputación.
- Herramientas/idiomas: GA4, Google/Meta Ads, PMS/CM, CRM; inglés B1–B2 deseable.

Funciones específicas:

- Gestionar perfiles OTAs y motor web (tarifas, fotos, descripciones).
- Ejecutar campañas SEO/SEM, redes y email marketing.
- Proponer pricing/promos dentro de bandas aprobadas.
- Monitorear conversión y realizar A/B tests.
- Coordinar con Calidad respuestas a reseñas e insights.
- Reportar demanda e ingresos por canal.

KPIs: Ocupación; ADR/ingreso por reserva; conversión web/OTA; CAC; puntuación media en OTAs.

Entregables:

- Plan de campañas
- Calendario de contenidos
- Reporte de conversión y pricing.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Gerente General.
- Coordina con: Operaciones (bloqueos/tiempos), Calidad (reputación), Propietarios/Alianzas (nuevos listings).
- Sustitución: Calidad (reputación) y Gerencia (pricing de emergencia).

Autoridad y herramientas: Ajuste táctico de tarifas/promos; usa CM/PMS, GA4 y plataformas Ads.

4) Responsable de Calidad y Experiencia del Cliente

Definición (misión):

Garantiza excelencia de servicio mediante estándares, auditorías, formación y gestión de reputación (NPS/CSAT).

Perfil requerido:

- Formación: Gestión Hotelera, Administración, Calidad; ISO 9001/servicios deseable.
- Experiencia: 3+ años en calidad/guest experience en hospitalidad.
- Competencias: observación, empatía, manejo de reclamos, facilitación de capacitación.
- Conocimientos: SOP, auditorías, NPS/CSAT, bioseguridad y sostenibilidad.

- Herramientas: apps de checklist/encuestas, dashboard reputación.

Funciones específicas:

- Diseñar/actualizar SOP y checklists (limpieza, seguridad, sostenibilidad).
- Realizar auditorías y mystery guest; planes de mejora.
- Gestionar NPS/CSAT y responder reseñas.
- Capacitar al equipo en protocolo y recuperación del servicio.
- Coordinar acciones correctivas/preventivas con Operaciones y Marketing.
- Verificar cumplimiento de ecoestándares.

KPIs: NPS/CSAT; puntuación OTA; % cumplimiento de estándares; reclamos recurrentes; tiempo de cierre de hallazgos.

Entregables:

- Informes de auditoría
- Plan de capacitación
- Tablero de reputación.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Gerente General.
- Supervisa a: — (influencia funcional sobre Operaciones).
- Coordina con: Operaciones (correctivos), Marketing (reseñas), Legal (avisos).
- Sustitución: Apoya/recibe apoyo de Operaciones en inspecciones.

Autoridad y herramientas: Puede bloquear una unidad hasta corregir hallazgos; usa checklists y encuestas.

5) Asesor Legal y Tributario (externo)

Definición (misión):

Asegura operación dentro del marco legal y optimiza carga tributaria con cumplimiento normativo.

Perfil requerido:

- Formación: Abogado/a con colegiatura; especialización en Societario/Tributario.
- Experiencia: 5+ años en cumplimiento, contratación y permisos (turismo/municipal).
- Competencias: criterio jurídico, prevención de riesgos, redacción contractual, confidencialidad.
- Conocimientos: S.A.S., LUAE, MINTUR, SRI, LOPDP, PI, laboral básico.

Funciones específicas:

- Constitución/actualización societaria, RUC y objeto social.
- Contratos (propietarios, proveedores, colaboradores); TyC y Política de Privacidad.
- Permisos y registros (Municipio/LUAE, MINTUR, Bomberos*).
- Criterios tributarios y laborales; calendarización de obligaciones.
- Propiedad intelectual y datos personales.
- Prevención/gestión de controversias.
- Ajustar a la realidad municipal aplicable.

KPIs: Permisos al día; 0 sanciones; tiempos de respuesta; contratos actualizados.

Entregables: Matriz legal y calendario; contratos tipo; informes de cumplimiento.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Gerente General (servicios profesionales).
- Coordina con: Finanzas (criterios), Operaciones (permisos), Marketing (TyC/privacidad).
- Sustitución: Escalamiento a estudio aliado; asuntos urgentes con Gerencia.

Autoridad y herramientas: Opinión vinculante para decisiones de riesgo; gestor documental y firma electrónica.

6) Responsable Financiero (externo)

Definición (misión):

Administra contabilidad, impuestos, nómina y control financiero; asegura liquidez y reportes oportunos.

Perfil requerido:

- Formación: CPA; dominio NIIF.
- Experiencia: 5+ años en contabilidad e impuestos (SRI), nómina (IESS) y reporting.
- Competencias: precisión, ética, análisis, control interno.
- Conocimientos: flujo de caja, presupuesto/forecast, retenciones, auditoría básica.
- Herramientas: ERP/contabilidad, banca en línea, BI financiero.

Funciones específicas:

- Cierres mensuales, conciliaciones y declaraciones tributarias.
- Gestión de flujo de caja y presupuestos; alertas tempranas.
- Liquidaciones y estados de cuenta a propietarios.
- Control interno: políticas de compras y gastos; archivo soporte

KPIs: Puntualidad fiscal (0 multas); exactitud de reportes; desviación presupuestaria; días cartera/proveedores.

Entregables: Estados financieros mensuales; flujo de caja semanal; presupuesto y forecast.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Gerente General.
- Supervisa a: Nadie
- Coordina con: Propietarios/Alianzas (estados de cuenta), Operaciones (compras), Legal (criterios).
- Sustitución: Proveedor alternativo; pagos urgentes con Gerencia.

Autoridad y herramientas: Visto bueno de pagos dentro de política; ERP/contabilidad y BI.

7) Supervisor de Limpieza y Mantenimiento

Definición (misión):

Lidera equipo operativo para que cada unidad cumpla estándares de presentación y funcionamiento con seguridad y eficiencia.

Perfil requerido:

- Formación: Bachiller técnico o Tecnólogo en hotelería/mantenimiento; cursos de bioseguridad y SST.
- Experiencia: 2–3 años liderando cuadrillas en hotelería o similares.
- Competencias: liderazgo operativo, control de calidad, manejo de inventarios, resolución de problemas.
- Conocimientos: SOP de limpieza, mantenimiento preventivo básico, eco-limpieza y residuos.
- Herramientas: apps de checklist, CMMS, control de inventario.

Funciones específicas:

- Armar rutas y asignar tareas por turno.
- Verificar checklists de limpieza profunda y turnover.
- Controlar inventarios y solicitar reposición.
- Coordinar preventivo y correctivo con Técnico y proveedores.
- Asegurar cumplimiento de EPP y manejo de residuos.
- Reportar hallazgos a Operaciones y Calidad.

KPIs: Unidades “OK a tiempo”; retrabajos; consumo por unidad; tickets en SLA; incidentes de seguridad = 0.

Entregables:

- Parte diario
- Inventarios
- Bitácora de mantenimiento.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Coordinador de Operaciones.
- Supervisa a: Equipo de Limpieza y Reposición.
- Coordina con: Técnico y Mensajero; Calidad para auditorías.
- Sustitución: Cubre temporalmente al Coordinador de Operaciones.

Autoridad y herramientas: Asigna tareas y valida calidad; usa CMMS y app de checklists.

8) Equipo de Limpieza y Reposición de Insumos

Definición (misión):

Garantiza limpieza impecable, reposición de amenities e información oportuna de anomalías.

Perfil requerido:

- Formación: Bachiller; capacitación en limpieza profesional y EPP.
- Experiencia: 1+ año en housekeeping (deseable).
- Competencias: detalle, disciplina, manejo de tiempos, trabajo en equipo.
- Conocimientos: SOP, uso seguro de químicos, separación de residuos.
- Herramientas: app de checklist, EPP, kit de limpieza.

Funciones específicas:

- Ejecutar limpieza integral de las unidades.
- Manejar lencería y coordinación con lavandería.
- Reponer amenities y verificar equipamiento básico.
- Reportar anomalías con evidencia fotográfica.
- Cumplir SOP, tiempos estándar y normas de seguridad/ambiente.

KPIs: Cumplimiento de checklist; tiempos de turno; retrabajos; hallazgos críticos; consumo por unidad.

Entregables:

- Checklist firmado
- Fotos antes/después (véase Anexo 14.22)
- Registro de incidencias.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Supervisor L&M.

- Coordina con: Técnico (anomalías), Mensajero (insumos), Calidad (auditorías).
- Sustitución: Cobertura por turnos entre compañeros.

Autoridad y herramientas: Solicitar reposición mínima; uso de app y EPP.

9) Técnico de Mantenimiento General

Definición (misión):

Mantiene operativas las unidades resolviendo averías menores y ejecutando preventivo, priorizando seguridad y eficiencia energética.

Perfil requerido:

- Formación: Técnico en electricidad/electromecánica/mantenimiento; certificaciones A/A o refrigeración deseables.
- Experiencia: 3+ años en mantenimiento general y atención de emergencias.
- Competencias: diagnóstico, prolijidad, seguridad, gestión del tiempo.
- Conocimientos: eléctrica/plomería básica, cerrajería, electrodomésticos, preventivo.
- Herramientas: CMMS, multímetro y herramientas; EPP.

Funciones específicas:

- Diagnóstico y reparación menor (eléctrica, plomería, cerrajería, electrodomésticos).
- Ejecutar preventivo según cronograma (filtros A/A, luminarias, sellos, pintura menor).
- Atender emergencias y coordinar terceros en trabajos mayores.
- Registrar intervenciones y monitorear consumos (agua/luz).
- Gestionar stock de repuestos críticos.

KPIs: TTR por ticket; % preventivo cumplido; reincidencia; costo de repuestos; incidentes de seguridad = 0.

Entregables:

- Bitácora técnica
- Cierres de tickets con evidencia
- Listado de repuestos.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Coordinador de Operaciones.
- Coordina con: Supervisor (accesos y prioridades), Mensajero (repuestos), Calidad (hallazgos).
- Sustitución: Proveedor externo para trabajos mayores; apoyo del Supervisor en tareas básicas.

Autoridad y herramientas: Puede retirar repuestos críticos; uso de CMMS y EPP.

10) Logística de Reparto

Definición (misión):

Opera la logística de última milla: distribución de insumos y documentación entre base y unidades, con oportunidad y trazabilidad.

Perfil requerido:

- Formación: Bachiller; cursos de conducción segura y logística.
- Experiencia: 1–2 años en última milla.
- Competencias: puntualidad, orden, trazabilidad, servicio.

- Conocimientos: rutas urbanas, inventario básico, custodia de llaves/candados inteligentes.
- Herramientas: app de rutas, caja chica, moto/bici con EPP; licencia vigente.

Funciones específicas:

- Entregar amenities/insumos y recoger lencería/envíos.
- Gestionar llaves y candados inteligentes (cuando aplique).
- Realizar compras menores urgentes y traslados de equipos.
- Planificar rutas y registrar entregas con evidencia.
- Mantener vehículo y EPP en regla.

KPIs: Entregas a tiempo; incidencias en ruta; cumplimiento de requisiciones; costo por kilómetro.

Entregables:

- Guía de ruta diaria
- comprobantes de entrega
- reporte de gastos menores.

Relación jerárquica y funcional:

- Reporta a: Coordinador de Operaciones.
- Coordina con: Supervisor (entregas), Técnico (repuestos), Calidad (evidencias).
- Sustitución: Otro mensajero o apoyo del Supervisor.

Autoridad y herramientas: Compras menores dentro de tope; uso de app de rutas y caja chica.

7.3.PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

Introducción. Para el arranque con 8 propiedades, planteamos una estructura sencilla en la que algunas funciones se concentran en una misma persona para ganar tracción y posicionamiento sin inflar la nómina. En concreto, la dirección asume parte de Propietarios/Alianzas y Calidad/Experiencia, por eso aparecen fracciones de jornada, y en operación se compatibilizan tareas de mantenimiento y logística según turnos; además, la limpieza se contrata por prestación de servicios para mantener flexibilidad ante picos de ocupación. Los valores salariales están en banda prudente, rango bajo de mercado, y al personal en nómina se le calcula el aporte patronal IESS del 12,15%; los servicios externos como limpieza, legal y contable no generan IESS para la empresa

Cargo	Jornada (FTE)	Tipo de contratación	Salario base (USD)	Subtotal base mensual (USD)	IESS patronal 12.15% (USD)	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Gerente General	1	En nómina	\$1,500.00	\$500.00	\$91.13	\$560.75	\$6,729.00
Coordinador de Operaciones	1	En nómina	\$800.00	\$800.00	\$97.20	\$897.20	\$10,766.40
Coordinador de Propietarios y Alianzas	0.25	En nómina	\$800.00	\$200.00	\$24.30	\$224.30	\$2,691.60
Encargado de Marketing Digital y Reservas	1	En nómina	\$750.00	\$750.00	\$91.13	\$841.13	\$10,093.56
Responsable de Calidad y Experiencia del Cliente	0.25	En nómina	\$ 730.00	\$ 182.50	\$ 22.19	\$ 204.69	\$ 2,456.28
Supervisor de Limpieza y Mantenimiento	1	En nómina	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 66.83	\$ 616.83	\$ 7,401.96
Técnico de Mantenimiento General	0.5	En nómina	\$ 550.00	\$ 275.00	\$ 33.41	\$ 308.41	\$ 3,700.92
Mensajero / Logística de Reparto	0.5	En nómina	\$ 520.00	\$ 260.00	\$ 29.16	\$ 289.16	\$ 3,469.92
Equipo de Limpieza y Reposición de	2	Externo (servicios)	\$ 480.00	\$ 960.00	-	\$ 960.00	\$ 11,520.00

Insumos (2 personas)						
Asesor Legal y Tributario (externo)	1 Externo	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ -	\$ 120.00	\$ 1,440.00
Responsable Financiero (externo)	1 Externo	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ -	\$ 180.00	\$ 2,160.00

Tabla 24 Presupuesto de Gasto de Personal

Totales y provisiones (lectura ejecutiva). La base mensual en nómina asciende a USD 3,327.50 y el IESS patronal suma USD 404.28; los servicios externos (limpieza, legal y contable) totalizan USD 1,260.00. Con ello, el costo mensual sin provisiones es USD 4,991.78. Si se registran provisiones de décimo tercero y décimo cuarto de manera referencial prorata, el costo mensual con provisiones llega a USD 5,464.90 (equivalente a USD 683.11 por propiedad), que anualizado representa USD 65,578.86 (o USD 8,197.36 por propiedad). Estas provisiones pueden ajustarse al valor de SBU y políticas vigentes del documento maestro.

Cierre y justificación. La propuesta prioriza sostenibilidad financiera en el arranque: se conserva un núcleo mínimo de coordinación y dirección, se concentran funciones para evitar duplicidades, y se externaliza la limpieza para adecuar el costo a la ocupación real sin cargar nómina fija. Los salarios están en una banda conservadora que responde al contexto de posicionamiento, y los honorarios de legal/contabilidad se fijan como retainer módico para cumplimiento y cierre contable. Si tu documento base tiene bandas distintas para algún cargo, indícame las cifras y actualizo de inmediato el cuadro para que quede al centavo alineado.

7.4. ANÁLISIS LEGAL

a) Legislación Aplicable

Turismo (marco nacional).

La Ley de Turismo exige, para operar actividades turísticas como alojamiento, contar con Registro de Turismo y Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF). Esto está en sus arts. 5 (define actividades; incluye alojamiento) y 8-11 (registro, licencia, beneficios y control). Además prevé sanciones y clausura por operar sin autorizaciones (multas y clausura, arts. 68-69 de la codificación). (LEY-DE-TURISMO.pdf, s. f., p. 2)

Regulación específica de alojamientos.

El Reglamento de Alojamiento Turístico refuerza la obligación: Art. 4 (para ejercer actividades de alojamiento es obligatorio tener Registro de Turismo y LUAF), Art. 7 (documentación mínima para el registro: permiso de uso de suelo y permiso del Cuerpo de Bomberos, entre otros), y Art. 11 (requisitos para la LUAF). También detalla el procedimiento de registro e inspecciones (arts. 8-10).(*REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO.pdf*, s. f., p. 4)

Ordenanzas municipales – Guayaquil.

- En Guayaquil, además del registro/licencia turística, debes cumplir con:
- Patente Municipal (impuesto anual por ejercer actividades económicas en el cantón; Ordenanza que establece el cobro del Impuesto Anual de Patente).
- Tasa de Habilitación y Control de Actividades Económicas: la Ordenanza (Quinta Reforma, 2015) confirma la obligación de obtener la habilitación (art. 6) y lista requisitos para su concesión —entre ellos RUC/RISE, Permiso de Bomberos, uso de suelo y otros— (art. 7).
- Uso de Suelo: el trámite municipal de factibilidad/cambio de uso de suelo se gestiona ante la Dirección de Control de Edificaciones (guía oficial).

Datos personales.

La LOPDP (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales) fija las bases de licitud del tratamiento (art. 7) y regula el consentimiento (art. 8). Para MIPYMES, no siempre es obligatorio nombrar Delegado de Protección de Datos; será exigible si procesan grandes volúmenes, categorías especiales o datos de alto riesgo (art. 48). El Reglamento General desarrolla deberes como evaluaciones de impacto, registros de tratamiento y medidas de seguridad.(*Ley-Organica-de-Datos-Personales.pdf*, s. f., p. 14)

(véase Anexo 14.17)

Propiedad intelectual (marca EcoAloja).

El COESCCI (Código de la Economía Social del Conocimiento) regula marcas: define marca y signos distintivos (arts. 363 y ss.), establece que la adquisición del derecho se produce por registro (art. 365) y otorga el uso exclusivo al titular (art. 366). Trámite ante SENADI.(SRO 899.indd, s. f., p. 66)

Arrendamientos y subarriendo.

La Ley de Inquilinato aplica a arrendamientos urbanos. Sobre subarriendo:

- Art. 38: prohíbe subarrendar locales de vivienda salvo casos ocasionales/temporales de hasta 3 meses(Web, 2013a, p. 3)
- Art. 39: si hubo subarriendo sin autorización, el desalojo del arrendatario incluye al subarrendatario, quien puede permanecer 30 días desde la notificación judicial.(Web, 2013a)

Para EcoAloja, esto implica exigir autorización expresa del propietario para subarrendar con fines de alojamiento temporal y templan los contratos a la casuística (locales comerciales vs. vivienda, plazos y destino).

Ambiental (nacional).

El Código Orgánico del Ambiente (COA) y su Reglamento obligan a obtener la regularización ambiental acorde al nivel de riesgo de la actividad (a través del MAATE/SUIA), que puede ser Registro Ambiental o Licencia Ambiental según clasificación. (Marco general y exigibilidad normativa).

b) Tipo de empresa recomendado: S.A.S.

Por qué S.A.S. (legal y operativo).

La Ley de Compañías, reformada por la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (RO Sup. 151, 28-02-2020), reconoce la Sociedad por Acciones Simplificada como especie de sociedad mercantil (art. 2). La S.A.S. puede constituirse por una o varias personas, electrónicamente ante la SCVS (Reglamento S.A.S., Res. SCVS-INC-DNCDN-2020-0015; Registro Oficial 1071, 25-09-2020). En 2025 hubo ajustes a su régimen, manteniendo su

naturaleza flexible. *(Constitución de sociedades por acciones simplificadas | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios, s. f.)*

Alineación con EcoAloja:

- Flexibilidad societaria y bajos costos de constitución (constitución electrónica).
- Permite operar con 1+ socios, pactar restricciones/ventas de acciones, y mantener gobierno corporativo simple, compatible con un modelo de subarriendo y prestación de servicios centralizado.

c) Permisos y requisitos

1. Habilitación turística (MINTUR / GAD con competencia transferida).

- Registro de Turismo: obligatorio antes de iniciar; Art. 8–9 Ley de Turismo. Requisitos detallados (p.ej., uso de suelo y bomberos) en Art. 7 del Reglamento de Alojamiento; procedimiento e inspecciones en Arts. 8–10. (Roman, s. f.)
- Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF): Art. 10 Ley de Turismo y Art. 11 del Reglamento de Alojamiento (pago predial, activos declarados, estar al día con obligaciones). Exhibición visible en el establecimiento. *(Tasa Anual de Turismo (LUAF) | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios, s. f.)* (véase Anexo 14.5)

2. Municipio de Guayaquil.

- Uso de Suelo: gestionar factibilidad/cambio según ubicación y actividad (guía oficial).
- Tasa de Habilitación y Control: obligatoria (art. 6). Requisitos típicos: RUC/RISE, Patente, Permiso de Bomberos, uso de suelo, entre otros (art. 7).
- Patente Municipal: impuesto anual por ejercer actividad económica en el cantón.

3. Bomberos.

Permiso del Cuerpo de Bomberos (seguridad contra incendios) como requisito expreso del Art. 7 del Reglamento de Alojamiento (para el Registro de Turismo).

4. Ambiental (MAATE).

Regularización ambiental acorde al COA/Reglamento (según capacidad/impacto: Registro Ambiental o Licencia Ambiental vía SUIA). Recomendable solicitar criterio de clasificación previo.

5. Tributario (SRI).

RUC con la actividad económica correspondiente (alojamiento), facturación y obligaciones formales. Además, varias ordenanzas municipales piden RUC/RISE como requisito de habilitación, por lo que es indispensable. (*RUC personas naturales - intersri - Servicio de Rentas Internas*, s. f.)

6. Contratos y derechos reales.

Contrato de arriendo o autorización expresa de subarriendo del propietario: por la Ley de Inquilinato (arts. 38–39), subarrendar sin autorización en vivienda es prohibido (salvo temporal ≤ 3 meses) y habilita desalojo (con protección mínima de 30 días al subarrendatario tras notificación judicial). Para locales comerciales, igualmente se recomienda consentimiento escrito y cláusulas claras sobre destino turístico y tiempos. (Web, 2013b)

(véase Anexos 14.6 y 14.7)

7. Marca “EcoAloja”.

Búsqueda y registro de marca ante SENADI: el derecho nace con el registro y otorga uso exclusivo (arts. 365–366 COESCCI).

8. Datos personales (huéspedes y propietarios).

- Base de licitud (art. 7 LOPDP) y, cuando aplique, consentimiento (art. 8).
- DPO: evaluar umbrales; MIPYMES pueden no estar obligadas salvo tratamiento de alto riesgo/volumen o categorías especiales (art. 48). Implementar políticas, registro

EcoAloja Gestión: Innovación Disruptiva para Rentabilidad Sostenible
de tratamientos y medidas de seguridad según el Reglamento General.(*REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-ORGÁNICA-DE-PROTECCION-DE-DATOS-PERSONALES_compressed-1.pdf*, s. f., p. 3)

d) Recomendaciones Finales

El cumplimiento estricto del marco turístico (Registro + LUAF), municipal (Uso de Suelo + Habilitación + Patente), ambiental (COA/Reglamento), contractual (autorización expresa para subarrendar) y de datos personales (LOPD/Reglamento) es la base para que EcoAloja opere en regla y pueda escalar sin riesgos. Implementa un checklist legal anual (renovaciones, inspecciones, impuestos) y mantén asesoría jurídica/contable permanente para anticiparte a cambios normativos.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

8.1.ENFOQUE, ALCANCE Y SUPUESTOS DEL MODELO FINANCIERO

Propósito:

Este apartado fija el marco de trabajo y los supuestos del modelo financiero de ECOALOJA Gestión. Sobre esta base se desarrollan el punto de equilibrio, las proyecciones, el costo de capital (WACC), los flujos de caja y la evaluación (VAN/TIR), además del análisis de sensibilidad.

Alcance y horizonte:

El análisis se realiza en dólares (USD), a precios nominales, con un horizonte de 10 años. Se modela en detalle mensual los primeros 36 meses y en forma anual del año 4 al 10.

Criterio de decisión:

El proyecto se considera ejecutable si $VAN > 0$ al WACC y TIR del proyecto $> WACC$; adicionalmente, la TIR del accionista debe superar el costo del capital propio.

8.1.1. Objetivos operativos y financieros:

- Meta operativa: 20 propiedades activas al cierre del año 1.

- Ocupación objetivo (año 1): 60–65% promedio.
- Rentabilidad de gestión (referencia): $ROI \geq 15\%$ en año 2.

8.1.2. Modalidades de monetización (escenarios comparables)

EcoAloja contempla tres esquemas de ingreso claramente diferenciados, donde la empresa define su fuente de monetización y la forma en que se liquida al propietario:

A. Gestión con comisión (caso base).

EcoAloja administra la propiedad en plataformas digitales y cobra una comisión del 30% sobre el ingreso neto (es decir, después de descontar la comisión de la OTA y la pasarela de pago). El 75% restante se liquida al propietario junto con los reportes de desempeño.

B. Plan Premium (canon fijo)

El propietario paga a EcoAloja un canon fijo mensual por unidad administrada (referencia: USD 150/propiedad/mes). En este esquema, el 100% de los ingresos generados por las reservas pertenece al propietario, y EcoAloja percibe únicamente el canon fijo como retribución por la gestión.

C. Subarriendo

EcoAloja arrienda la propiedad al propietario mediante un canon fijo preacordado, asume la operación directa y revende las noches de alojamiento. En este modelo, los ingresos obtenidos de los huéspedes corresponden a EcoAloja, y la empresa busca asegurar un margen neto objetivo del 25% (rango 20–30%) sobre el canon pactado.

En la evaluación, la modalidad A se considera el escenario base; las modalidades B y C se modelan en paralelo para efectos de análisis de sensibilidad estratégica.

8.1.3. Portafolio y rampa operativa (año 1)

- Activación progresiva: 5 / 5 / 5 / 5 propiedades por trimestre → 20 al mes 12.
- Tipologías: mix de departamentos amoblados (estudio/1D/2D).
- Disponibilidad: 30 noches/mes por unidad (la ocupación efectiva ya descuenta mantenimientos).

8.1.4. Definiciones y KPIs (estándar de modelado)

- ADR (Average Daily Rate): tarifa bruta por noche (USD).
- Ocupación: noches ocupadas / noches disponibles.
- ALOS (estancia media): 4 noches (base).
- Noches vendidas/mes: Ocupación $\times$ 30 $\times$ #propiedades.
- RevPAR: ADR $\times$ Ocupación.
- Ingreso neto por reserva: ADR_bruto $\times$ noches – comisión OTA – fee pasarela.
- Margen de contribución/noche: P_net – CVu_noche (precio neto menos costo variable unitario). (véase Anexo 14.13)

8.1.5. Demanda, canales y precios

- ADR base: USD 65/noche (caso tipo).
- Estacionalidad (índices mensuales): Ene 1,05; Feb 0,95; Mar 0,95; Abr 0,85; May 0,85; Jun 0,90; Jul 1,15; Ago 1,15; Sep 0,90; Oct 0,95; Nov 1,00; Dic 1,20.
- Mix de canales (año 1): OTA 80% / Directo 20%.
- Comisión OTA: 18%. Pasarela (directo): 3%.
- Cancelaciones/no-show: 3% (se descuenta del ingreso).

8.1.6. Estructura de costos (base)

Variables por estancia (prorratedas “por noche”, ALOS = 4)

- Limpieza USD 20/estancia $\rightarrow$ USD 5,00/noche.
- Amenities/insumos USD 12/estancia $\rightarrow$ USD 3,00/noche.
- Transporte operativo USD 15/estancia $\rightarrow$ USD 3,75/noche.

CVU_noche (base) = USD 11,75.

Si hay consumos variables relevantes de energía/agua en unidades específicas, se adicionan en USD/noche.

Deducciones comerciales por transacción (afectan al ingreso, no al CVU)

Para reflejar el flujo real de caja de cada reserva, se modelan como descuentos sobre el ingreso bruto:

- Comisión OTA (k_{OTA}): 15% del valor de la reserva (supuesto base; parametrizable por plataforma y acuerdo).
- Pasarela de pago en canal directo ($k_{Pasarela}$): 3,49% + USD 0,30 por transacción.
- Fórmula de ingreso neto por reserva:

Ingreso neto = Importe de la reserva $\times$ (1 – k_{OTA} – $k_{Pasarela}$) – fee fijo pasarela.

La comisión de EcoAloja en el esquema de gestión por encargo se aplica sobre este ingreso neto.

Fijos de estructura (mensual)

- Sueldo administrativo USD 750.
- PMS/Channel Manager USD 75.
- Marketing USD 100.
- Contingencia operativa USD 300 (mínimo mensual o 1–2% de ingresos brutos).

Composición de la contingencia operativa (referencial mensual)

- Reposición de lencería/textiles: USD 80.
- Reposición de menaje/utensilios y pequeños daños: USD 60.
- Insumos de limpieza extraordinarios y recargas: USD 50.
- Logística/transportes urgentes: USD 50.
- Cerrajería/baterías de cerraduras smart y fallas operativas: USD 40.
- Reubicación de huéspedes por contingencias (parcial): USD 20.
- Total: USD 300 (ajustable con el crecimiento del portafolio).

El CVU_noche agrupa costos variables de operación del alojamiento (limpieza, amenities, transporte). Las comisiones de venta/pago se modelan como deducciones comerciales del ingreso porque el canal retiene o descuenta esos montos antes de liquidar al propietario; por eso

no forman parte del CVU, pero sí del cálculo de ingreso neto sobre el que se aplica el fee de EcoAloja.

8.1.7. CapEx, reposición y depreciaciones

- CapEx por unidad (alistamiento + equipamiento): $\approx$ USD 6.305.
- Reposición de activos de rápido desgaste: cada 24–36 meses.
- Depreciación contable: línea recta 5 años (mobiliario/equipos) y 3 años (ropa blanca/menaje).

8.1.8. Impuestos y criterios contables

- Impuesto a la Renta (modelado): 25% sobre la utilidad gravable.
- IVA: se trata como neutro en el flujo (afecta capital de trabajo por calendarios).
- Criterio: ingresos y costos por devengo; flujos de caja en FCF.

8.1.9. Capital de trabajo y caja mínima

CxC-OTAs: 7 días promedio. CxP-proveedores: 30 días.

Inventarios: 0,5 meses de insumos/amenities.

Caja mínima operativa: 1,0 mes de Opex.

8.1.10. Financiamiento (lineamientos para evaluación)

- Necesidad de inversión caso base (20 unidades): CapEx $\square$ USD 126.100 + capital de trabajo inicial (4 meses de estructura).
- Estructura objetivo (evaluación): $D/(D+E) = 40\%$.
- Deuda referencial: 12% nominal anual, 36 meses, sistema francés, gracia 0–3 meses (a comparar).

8.1.11. Supuestos macro y actualización

- Inflación operativa: 3% anual; ADR: +2% anual (estacionalidad independiente).
- Fecha de corte: 01/08/2025. Las variaciones posteriores se considerarán en escenario

8.2.EVALUACIÓN FINANCIERA

8.2.1. Alternativa 1

Alternativa 1.- Administración por Comisión con Recuperación de CAPEX (Amueblamiento)								
DETALLE	AÑO							
	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS								
Comisión Ecoaloja		\$ 19.093,34	\$ 42.361,06	\$ 79.658,50	\$ 107.100,58	\$ 145.287,26	\$ 145.287,26	\$ 145.287,26
Amoblamiento+30%		\$ 32.747,00	\$ 53.430,00	\$ 66.787,50	\$ 44.811,00	\$ 65.494,00	\$ -	\$ -
Fee fijo		\$ 3.222,00	\$ 7.038,00	\$ 13.608,00	\$ 18.018,00	\$ 24.462,00	\$ 24.462,00	\$ 24.462,00
TOTAL DE INGRESOS		\$ 55.062,34	\$ 102.829,06	\$ 160.054,00	\$ 169.929,58	\$ 235.243,26	\$ 169.749,26	\$ 169.749,26
EGRESOS								
Limpieza		\$ 12.390,00	\$ 27.460,00	\$ 51.735,00	\$ 69.485,00	\$ 94.265,00	\$ 94.265,00	\$ 94.265,00
Costos Fijos		\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00
Costos Variables (OTA)		\$ 2.487,94	\$ 5.799,78	\$ 9.959,88	\$ 14.095,62	\$ 19.071,50	\$ 19.071,50	\$ 19.071,50
Salarios		\$ 750,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
TOTAL DE EGRESOS		\$ 16.552,94	\$ 36.184,78	\$ 64.619,88	\$ 86.505,62	\$ 116.661,50	\$ 116.661,50	\$ 116.661,50
UTILIDAD BRUTA		\$ 38.509,40	\$ 66.644,28	\$ 95.434,12	\$ 83.423,96	\$ 118.581,76	\$ 53.087,76	\$ 53.087,76
Impuesto de Trabajadores 15%		\$ 5.776,41	\$ 9.996,64	\$ 14.315,12	\$ 12.513,59	\$ 17.787,26	\$ 7.963,16	\$ 7.963,16
UTILIDAD NETA		\$ 32.732,99	\$ 56.647,63	\$ 81.119,00	\$ 70.910,36	\$ 100.794,50	\$ 45.124,60	\$ 45.124,60
Flujo de inversión-CAPEX	\$ 25.190,00		\$ 41.000,00	\$ 51.375,00	\$ 34.470,00	\$ 50.380,00	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	-\$ 25.190,00	\$ 32.732,99	\$ 15.647,63	\$ 29.744,00	\$ 36.440,36	\$ 50.414,50	\$ 45.124,60	\$ 45.124,60
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 25.190,00	\$ 7.542,99	\$ 23.190,63	\$ 52.934,63	\$ 89.374,99	\$ 139.789,49	\$ 184.914,09	\$ 230.038,69
TASA REQUERIDA	18%							
VALOR PRESENTE	\$128.794,32							
VAN	\$ 103.604,32							
TIR	114%							
PAYBACK	1.4 años							

Tabla 25 Alternativa 1- Evaluación financiera

La Alternativa 1 sigue el modelo asset-light: EcoAloja gestiona por comisión, recupera el CAPEX de amoblamiento y no asume costos de limpieza/amenities (passthrough). Con tasa **18%** y horizonte **7 años**, los KPIs se muestran en la Tabla A1-1.

8.2.2. Alternativa 2

Alternativa 2.- Operación Directa por Subarriendo con CAPEX Escalonado								
DETALLE	AÑO							
	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS								
Ingreso por alojamiento+limpieza (bruto)		\$ 75.340,64	\$ 167.125,76	\$ 314.366,16	\$ 422.595,76	\$ 573.277,04	\$ 573.277,04	\$ 573.277,04
TOTAL DE INGRESOS		\$ 75.340,64	\$ 167.125,76	\$ 314.366,16	\$ 422.595,76	\$ 573.277,04	\$ 573.277,04	\$ 573.277,04
EGRESOS								
Gasto de arriendo		40500	\$ 88.500,00	\$ 171.000,00	\$ 226.500,00	\$ 307.500,00	\$ 307.500,00	\$ 307.500,00
Limpieza		\$ 6.050,00	\$ 13.440,00	\$ 25.215,00	\$ 33.945,00	\$ 46.045,00	\$ 46.045,00	\$ 46.045,00
Costos Fijos		\$ 2.475,00	\$ 2.475,00	\$ 2.475,00	\$ 2.475,00	\$ 2.475,00	\$ 2.475,00	\$ 2.475,00
Costos Variables		\$ 2.987,34	\$ 6.898,38	\$ 11.807,48	\$ 16.692,22	\$ 22.566,90	\$ 22.566,90	\$ 22.566,90
Salarios		\$ 2.000,00	\$ 2.475,00	\$ 2.950,00	\$ 3.425,00	\$ 3.425,00	\$ 3.425,00	\$ 3.425,00
TOTAL DE EGRESOS		\$ 54.012,34	\$ 113.788,38	\$ 213.447,48	\$ 283.037,22	\$ 382.011,90	\$ 382.011,90	\$ 382.011,90
UTILIDAD BRUTA		\$ 21.328,30	\$ 53.337,38	\$ 100.918,68	\$ 139.558,54	\$ 191.265,14	\$ 191.265,14	\$ 191.265,14
Impuesto de Trabajadores 15%		\$ 3.199,25	\$ 8.000,61	\$ 15.137,80	\$ 20.933,78	\$ 28.689,77	\$ 28.689,77	\$ 28.689,77
UTILIDAD NETA		\$ 18.129,06	\$ 45.336,77	\$ 85.780,88	\$ 118.624,76	\$ 162.575,37	\$ 162.575,37	\$ 162.575,37
Flujo de inversión	\$ 26.410,00	\$ 43.620,00	\$ 54.525,00	\$ 35.610,00	\$ 52.820,00	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	-\$ 26.410,00	-\$ 25.490,95	-\$ 9.188,23	\$ 50.170,88	\$ 65.804,76	\$ 162.575,37	\$ 162.575,37	\$ 162.575,37
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 26.410,00	-\$ 51.900,95	-\$ 61.089,17	-\$ 10.918,29	\$ 54.886,47	\$ 217.461,83	\$ 380.037,20	\$ 542.612,57
</								

Tabla 26 Alternativa 2- Evaluación financiera

En la Alternativa 2, EcoAloja **arrienda** inmuebles, **asume** alquiler/servicios/limpieza y CAPEX escalonado, y captura el **100%** del ingreso de alojamiento + limpieza. Con **18%** y **7 años**, los KPIs (Tabla A2-1) y el plan de inversión (Tabla A2-2) sustentan la viabilidad del modelo.

8.2.3. Tabla Comparativa:

Modelo	VAN (18%)	TIR	Payback
A1 – Comisión + CAPEX recuperable	USD 103.604	114%	1,4 años
A2 – Subarriendo + CAPEX escalonado	USD 192.188	66%	4,77 años

Tabla 27 Comparativa de Alternativa 1 y 2

8.3. CÁLCULO Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

8.3.1. Objetivo

Determinar el nivel mínimo de actividad que cubre los costos del negocio, expresado en noches vendidas, porcentaje de ocupación e ingresos. Se presentan tres umbrales:

- Equilibrio Operativo (EBITDA = 0): cubre costos fijos en efectivo.
- Equilibrio Económico/Contable (EBIT = 0): cubre costos fijos + depreciaciones.
- Equilibrio Financiero (Utilidad Neta = 0): cubre costos fijos + depreciaciones + intereses.

8.3.2. Supuestos y Definiciones

Demanda y precio:

- ADR base anual: USD 65/noche, con estacionalidad trimestral (promedios):
- Q1: 0,983 → ADR 63,92; Q2: 0,867 → 56,33; Q3: 1,067 → 69,33; Q4: 1,050 → 68,25.
- Mix de canales: OTA 80% / Directo 20%.
- Comisiones: OTA 18%; pasarela directo 3%.
- Cancelaciones/no-show: 3%

Precio neto a la propiedad (por noche):

$$P_{\text{net,prop}} = ADR \times \underbrace{(0,80 \times 0,82 + 0,20 \times 0,97)}_{0,85} \times (1 - 0,03) = ADR \times 0,8245$$

Modelo de monetización (caso base A: gestión por comisión): 30% sobre el ingreso neto.

Ingreso de ECOALOJA por noche:

$$P_{\text{net,ECO}} = 0,25 \times P_{\text{net,prop}} = ADR \times 0,206125$$

Costos

- Variables (ECOALOJA) – caso base A (recomendado): USD 2,00/noche (soporte y consumibles menores).

Nota: Limpieza, lavandería y amenities se cobran al huésped y se pagan al proveedor (passthrough), por lo que no se imputan como costo variable de ECO en el modelo de comisión.

- Fijos de estructura: USD 1.490/mes (nómina, PMS, marketing, contingencia).
- Depreciación (A): kit operativo (cerradura/IoT) USD 300/unidad a 3 años → USD 8,33/mes por unidad.

Intereses (referencia de capital de trabajo): deuda USD 20.000, 12% N.A., 36 meses (francés).

Interés del mes t:

• m3 → USD 190,67, • m6 → 176,32, • m9 → 161,53, • m12 → 146,30.

Operación y rampa

- Noches disponibles por unidad: 30/mes.
- Rampa de propiedades: 5 / 10 / 15 / 20 (Q1–Q4).

Métricas

- Margen de contribución/noche: $CM = P_{\text{net,ECO}} - CVu$.
- Noches de equilibrio (mensual):
 - Operativo: $Q_{Op}^* = \frac{CF}{CM}$
 - Económico: $Q_{Eco}^* = \frac{CF + Dep}{CM}$
 - Financiero: $Q_{Fin}^* = \frac{CF + Dep + Intereses}{CM}$

- Ocupación de equilibrio: $Occ^* = \frac{Q^*}{30 \times N_{prop}}$.
- Ingresos de equilibrio (ECO): $I^* = P_{net,ECO} \times Q^*$.

8.3.3. Cálculos base (por trimestre, caso A con passthrough)

Trimestre	Prop.		ADR prom. (USD)	P_net ECO/noche (USD)	CVu/noche (USD)	CM/noche (USD)
Q1	5		\$63,92	\$13,17	\$2,00	\$ 11,17
Q2	10		\$56,33	\$11,61	\$2,00	\$ 9,61
Q3	15		\$69,33	\$14,29	\$2,00	\$12,29
Q4	20		\$68,25	\$14,07	\$2,00	\$12,07

Tabla 28 Cálculos base (por trimestre, caso A con passthrough)

Costos fijos CF = 1.490/mes. Depreciación (A) = $8,33 \times \#prop \rightarrow$ Q1: 41,67; Q2: 83,33; Q3: 125,00; Q4: 166,67.

Interés referencia (mes 3/6/9/12): Q1 190,67; Q2 176,32; Q3 161,53; Q4 146,30.

8.3.4. Resultados: punto de equilibrio por trimestre (caso A)

A) En las noches y ocupación

Trimestre	Q*_Op (noches)	Occ*_Op	Q*_Eco (noches)	Occ*_Eco	Q*_Fin (noches)	Occ*_Fin
Q1 (5 prop.)	133,34	88,89%	137,06	91,38%	154,13	102,75%
Q2 (10 prop.)	155,02	51,67%	163,69	54,56%	182,03	60,68%
Q3 (15 prop.)	121,22	26,94%	131,39	29,20%	144,54	32,12%
Q4 (20 prop.)	123,47	20,58%	137,28	22,88%	149,40	24,90%

Tabla 29 Resultados: punto de equilibrio por trimestre (caso A) - En las noches y ocupación

Lectura:

- En Q1, con solo 5 unidades, el equilibrio financiero supera el 100% de ocupación $\rightarrow$ requiere apoyo de caja/prefinanciar estructura.
- En Q2, a 10 unidades, el equilibrio financiero es $\rightarrow$ 60,7%, muy cerca de la meta (60–65%).
- En Q3–Q4, con 15–20 unidades, el equilibrio financiero baja a 32,1% y 24,9%, dejando amplio margen.

B) Ingresos de equilibrio (ECOALOJA, USD/mes)

Trimestre	I* _{Op} (ECO)	I* _{Eco} (ECO)	I* _{Fin} (ECO)
Q1	1.756,67	1.805,79	2.030,59
Q2	1.800,04	1.900,71	2.113,72
Q3	1.732,45	1.877,79	2.065,60
Q4	1.736,93	1.931,22	2.101,76

Tabla 30 Resultados: punto de equilibrio por trimestre (caso A) - Ingresos de equilibrio

Contexto: (ingreso neto total del alojamiento): para Q4, el ingreso neto a propiedad requerido en equilibrio financiero ronda USD 8.407/mes (ECO capta 30% $\approx$ USD 2.102)

C) ADR de equilibrio si la ocupación fuese 60% (por política de precio)

Trimestre	ADR* _{Op} @60%	ADR* _{Eco} @60%	ADR* _{Fin} @60%	ADR base
Q1 (5)	90,02	92,27	102,54	63,92
Q2 (10)	49,86	52,11	56,86	56,33
Q3 (15)	36,50	38,68	41,62	69,33
Q4 (20)	29,78	32,03	34,00	68,25

Tabla 31 Resultados: punto de equilibrio por trimestre (caso A) - ADR de equilibrio si la ocupación es de 60%

Lectura: a 60% de ocupación, en Q2 el ADR financiero requerido (56,86) está apenas por encima del ADR base (56,33) $\rightarrow$ ajuste fino de precio o +2–3 pp de ocupación cierran la brecha. En Q3–Q4 la holgura es amplia.

D) Margen de seguridad en noches a 60% de ocupación $(\text{noches disponibles} \times 60\% - Q_{Fin}^*)$

- Q1: **-64,13** (déficit)
- Q2: **-2,03** (casi en equilibrio)
- Q3: **+125,46** (superávit)
- Q4: **+210,60** (superávit)

8.3.5. Sensibilidad crítica: ¿qué pasa si ECO asume los costos variables de operación?

Si en el modelo de comisión ECOALOJA pagara limpieza+amenities+logística (CVu = 11,75/noche), el margen por noche caería a $\sim$ USD 1,42 en Q1 y sería negativo en Q2. Resultado:

- Q2 (10 prop.): no existe punto de equilibrio ($CM \leq 0$).
- Q3–Q4: equilibrio operativo exigiría $>100\%$ de ocupación en varios casos.

Conclusión: En el modelo de comisión, los costos de turno deben permanecer como passthrough (huésped/propietario). Esta política es condición de viabilidad.

8.3.6. Conclusiones gerenciales y decisiones

1. **Riesgo de rampa temprana (Q1):** con 5 unidades la ocupación de equilibrio operativo es $\rightarrow 89\%$ y la financiera supera **100%**. Requiere:
 - **Caja puente** para 3–4 meses, o
 - **Acelerar captación** a ≥ 10 unidades antes del mes 3, o
 - **Retainer mínimo** por propiedad (p. ej., **USD 50/mes**) que reduzca CF efectivo y el $Q^*Q^*Q^*$ en rampa.
2. **Punto de cierre (Q2):** a 10 unidades, el equilibrio financiero es $\rightarrow 60,7\%$. Dos palancas:
 - **Precio:** subir ADR a **USD 57–58** en meses bajos ($\leq +3\%$) cierra el gap.
 - **Ocupación:** ganar **+2–3 pp** vía promo selectiva o mayor venta directa.
3. **Escala eficiente (Q3–Q4):** con 15–20 unidades, el equilibrio financiero cae a **32–25%** de ocupación. A **60%**, el **índice de cobertura** de costos fijos (Q4) es de $\rightarrow 2,4\times$ aun incluyendo Dep+Intereses, lo que **des-riesga** la operación.
4. **Política clave** (modelo A):
 - Mantener **passthrough** de limpieza/lavandería/amenities.
 - **Optimizar mix de canales** (más directo $\rightarrow$ menor comisión efectiva $\rightarrow$ mayor Pnet,ECOP)
 - **ALOS:** incentivar estancias más largas ($\downarrow$ costo por noche en logística).
5. **Alertas operativas:** si el **ADR efectivo** cae $>10\%$ frente al base o el **CVu** supera **USD 3/noche** (por sobrecostos), recalcular Q^* mensual; el umbral de ocupación aumenta de forma no lineal.

8.3.7. Qué se reportará en anexos (para este punto)

- Tabla de cálculo mensual (por trimestre representativo): ADR, factores de canal, $P_{\text{net,prop}}$, $P_{\text{net,ECO}}$, CVu, CM, CF, Dep, Intereses, Q^* y Occ^* (Op/Eco/Fin).
- Gráfico: “Ocupación objetivo vs. Ocupación de equilibrio” por mes (línea meta 60–65% y barras de Occ^*).
- Gráfico: “Noches meta vs. Noches de equilibrio” (con la rampa 5/10/15/20). (véase Anexo 14.14).

8.3.8. Nota metodológica

- Los resultados anteriores se construyen con los supuestos del 4.1 (comisión 30%, CF=1.490/mes, kit operativo 300/unidad, deuda 20k–12%–36m).
- En el **modelo Premium por canon** (B), el equilibrio puede expresarse en # de **propiedades**: si el canon fuese **USD 150/prop/mes** y no hubiese CVu para ECO, $N \rightarrow \frac{1.490}{150} \rightarrow 10$ propiedades (solo operativo).
- En **subarriendo** (C), se recomienda recalcular CM con **canon por noche/mes + CVu=11,75**; el umbral suele ser **más alto** que en A.

Con política de passthrough en el modelo de comisión, ECOALOJA alcanza equilibrio financiero $\leq 61\%$ a 10 unidades y $\rightarrow 25\text{--}32\%$ a 15–20 unidades. La gestión de precio y mix de canales, junto con acelerar la rampa, son las palancas más efectivas para asegurar un margen de seguridad amplio desde el trimestre 2.

8.4. CÁLCULO DE PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO

8.4.1. Objetivo y alcance

Proyectar los **ingresos y egresos operativos** de ECOALOJA para el horizonte de evaluación, con **detalle mensual en el año 1** (rampa 5/10/15/20 propiedades) y **resumen anual** en los años 2–3. Los resultados se presentan como **Estado de Resultados proforma** (ingresos por

comisión, costos variables de ECO, costos fijos, EBITDA, depreciaciones, EBIT y gasto financiero), dejando **impuestos y flujos de caja** para los apartados 4.6–4.7.

8.4.2. Supuestos base (caso gestión por comisión – “A”)

- **Moneda y precios:** USD, términos **nominales**.
- **ADR base:** USD 65 por noche, con **estacionalidad mensual** (ene–dic: 1,05; 0,95; 0,95; 0,85; 0,85; 0,90; 1,15; 1,15; 0,90; 0,95; 1,00; 1,20).
- **Ocupación objetivo:** año 1 **62% promedio** (ponderado por estacionalidad y rampa), año 2 **65%**, año 3 **66%**.
- **Mix de canales:** OTA **80%** / Directo **20%**.
- **Comisiones/cargos:** OTA **18%**; pasarela directo **3%**; cancelaciones **3%**.
- **Ingreso de ECO (comisión):** 25% sobre **ingreso neto** del alojamiento (tras comisiones/cancelaciones).
- **Tratamiento operativo (caso A):** limpieza/amenities/logística = **passthrough** (no costo de ECO).
- **Costo variable de ECO (CVu):** USD 2,00/noche (soporte/consumibles menores); +3% anual por inflación.
- **Costos fijos (CF):** USD 1.490/mes; crecen +3% anual.
- **Depreciación:** kit operativo por unidad USD 300 a 36 meses $\Rightarrow$ USD 8,33/mes por unidad activa.
- **Rampa año 1 (propiedades activas por mes):** 5, 5, 5, 10, 10, 10, 15, 15, 15, 20, 20, 20.
- **Noches disponibles:** 30 noches/propiedad/mes.
- **Deuda referencial (para gasto financiero proforma):** USD 20.000, 12% N.A., 36 meses, sistema francés (interés mensual decreciente).

8.4.3. Metodología y fórmulas

Precio neto a la propiedad (por noche):

$$P_{\text{net,prop}} = ADR \cdot [0,80(1-0,18) + 0,20(1-0,03)] \cdot (1-0,03) = ADR \cdot 0,8245$$

Ingreso de ECO por noche (comisión 30%):

$$P_{\text{net.ECO}} = 0,25 \cdot P_{\text{net.broo}} = ADR \cdot 0,206125$$

Noches vendidas (mes):

Ingresos y Noches vendidas = Ocupación_{mes} × 30 × #propiedades **egresos (mes):**

$$\text{Ingresos ECO} = P_{\text{net.ECO}} \cdot \text{Noches vendidas}$$

$$\text{Costo variable ECO} = CV_u \cdot \text{Noches vendidas}$$

$$\text{Contribución} = \text{Ingresos ECO} - \text{Costo variable}$$

$$\text{EBITDA} = \text{Contribución} - \text{CF}$$

$$\text{EBIT} = \text{EBITDA} - \text{Depreciación}$$

$$\text{EBT} = \text{EBIT} - \text{Gasto financiero (interés)}$$

El ingreso del alojamiento (bruto y neto a la propiedad) se reporta solo como contexto; el ingreso del proyecto es el de ECOALOJA (comisión).

8.4.4. Proyección Año 1 (detalle mensual)

Ocupación mensual (en %): 65,6; 59,4; 59,4; 53,1; 53,1; 56,3; 71,9; 71,9; 56,3; 59,4; 62,5; 75,0 (promedio ponderado del año: 63,25% por rampa).

ADR mensual (USD): 68,25; 61,75; 61,75; 55,25; 55,25; 58,50; 74,75; 74,75; 58,50; 61,75; 65,00; 78,00.

Estado de Resultados proforma – Año 1 (USD):

Mes	Props	Occ %	ADR	Noches vend.	Ingresos ECO	Costos var	Contrib.	CF	EBITDA	Dep	EBIT	Int	EBT
Ene	5	65,6	68,25	98,5	1.385	197	1.188	1.49	-302	41,7	-343	200	-543
Feb	5	59,4	61,75	89,1	1.134	178	956	1.49	-534	41,7	-576	195	-771
Mar	5	59,4	61,75	89,1	1.134	178	956	1.49	-534	41,7	-576	191	-767
Abr	10	53,1	55,25	159,4	1.816	319	1.497	1.49	6,8	83,3	-76,6	186	-262
May	10	53,1	55,25	159,4	1.816	319	1.497	1.49	6,8	83,3	-76,6	181	-258
Jun	10	56,3	58,50	168,8	2.036	338	1.698	1.49	208	83,3	124,7	176	-51,7
Jul	15	71,9	74,75	323,5	4.985	647	4.338	1.49	2.848	125,0	2.723	171	2.552
Ago	15	71,9	74,75	323,5	4.985	647	4.338	1.49	2.848	125,0	2.723	167	2.557
Sep	15	56,3	58,50	253,2	3.053	506	2.547	1.49	1.057	125,0	932	162	770
Oct	20	59,4	61,75	356,4	4.536	713	3.823	1.49	2.333	166,7	2.166	157	2.01
Nov	20	62,5	65,00	375,1	5.026	750	4.276	1.49	2.786	166,7	2.619	151	2.468

Dic	20	75,0	78,00	450,2	7.237	900	6.337	1.49	4.847	166,7	4.68	146	4.534
-----	----	------	-------	-------	-------	-----	-------	------	--------------	-------	------	-----	-------

Tabla 32 Estado de Resultados proforma – Año 1

Totales Año 1:

- Noches vendidas: 2.846
- Ingreso del alojamiento (bruto): USD 189.899
- Ingreso neto a la propiedad: USD 156.572
- Ingresos de ECO: USD 39.143
- Costo variable ECO: USD 5.693
- Contribución: USD 33.450
- CF total: USD 17.88
- EBITDA: USD 15.570 (39,8% sobre ingresos ECO)
- Depreciación: USD 1.250
- EBIT: USD 14.320 (36,6% margen)
- Intereses: USD 2.083
- EBT: USD 12.237

Lectura: el año 1 cierra EBT positivo pese a la rampa (pérdidas operativas en 1T). Desde 2T, con 10 unidades, el negocio se estabiliza; 3T–4T consolidan márgenes.

8.4.5. Proyección Años 2 y 3 (resumen anual)

Supuestos de avance:

- Año 2: 20 propiedades todo el año, ocupación 65%, ADR +2% (vs año 1), CF +3%, CVu +3%.

- Año 3: 20 propiedades, ocupación 66%, ADR +2%, CF +3%, CVu +3%.
- Intereses decrecientes por amortización francesa del crédito.

Resumen (USD):

Año	Ocupación	ADR prom.	Noches vend.	Ingresos ECO	Costo var	Contrib.	CF total	EBITDA	Dep	EBIT	Intereses	EBT
1	63,25%	66,72	2.846	39.143	5.693	33.45	17.88	15.57	1.25	14.32	2.083	12.237
2	65,00%	66,63	4.68	64.28	9.641	54.639	18.416	36.223	2	34.223	1.336	32.886
3	66,00%	67,97	4.752	66.574	10.083	56.491	18.969	37.522	2	35.522	0.495	35.028

Tabla 33 Proyección Años 2 y 3

Márgenes clave:

- Margen de contribución sobre ingresos ECO: 85,5% (año 1), 85,0% (año 2), 84,9% (año 3).
- Margen EBITDA sobre ingresos ECO: 39,8%, 56,4%, 56,4%.
- Relación “ECO vs alojamiento bruto” $\approx$ 20,61% (constante por política de fee y mix de canal).

Descomposición del crecimiento de ingresos ECO:

- Año 2 vs 1: +USD 25,1k, explicado por volumen (+USD 23,9k) y precio (+USD 1,26k).
- Año 3 vs 2: +USD 2,29k, mitad por más noches y mitad por ADR.

8.4.6. KPIS OPERATIVOS Y DE INGRESOS (SELECCIÓN)

8.4.6.1. KPIs operativos y de ingresos (selección)

- ADR ponderado año 1/2/3: 66,72 / 66,63 / 67,97 USD.
- RevPAR alojamiento (ADR $\times$ ocupación): 42,2 / 43,3 / 44,9 USD (aprox.).

- Ingresos ECO por propiedad al mes: año 1 USD 261 (promedio rampa), año 2 USD 268, año 3 USD 278.
- EBITDA por propiedad al mes: año 1 USD 104, año 2 USD 151, año 3 USD 156.

8.4.6.2. Interpretación y decisiones de gestión

1. Escala & estabilidad: La estabilización en 10 unidades reduce la ocupación de equilibrio a $\rightarrow$ 61% (ver 4.3) y permite EBITDA positivo sostenido.
2. Palancas de margen:
 - Canal directo: cada +5 p.p. en directo reduce la comisión efectiva y mejora P_net_ECO ($\uparrow$ margen por noche).
 - ALOS más largo: baja el CVu/noche (menos traslados/turnos).
 - Pricing táctico por temporada: en meses bajos, +2–3% ADR o +2–3 p.p. de ocupación cierran brechas.
3. Disciplina de costos fijos: Mantener CF bajo control en la rampa (retainers por propiedad ayudan a suavizar 1T del año 1).
4. Financiamiento: El peso del interés se diluye rápidamente con la amortización; en año 3 el EBT ya refleja mínimo gasto financiero.

8.4.6.3. Controles de calidad y trazabilidad

- Consistencia de bases: la comisión de ECO se calcula sobre ingreso neto (no sobre ADR bruto).
- Passthrough validado: limpieza/amenities/logística no se imputan como costo de ECO en el modelo A.
- ALOS y CVu: prorrateos correctos por noche.
- Intereses: se toman mes a mes desde la amortización (sistema francés).
- Reconciliación: cada cifra del cuadro mensual corresponde a una celda del modelo (ADR·factor·noches; CVu·noches; etc.).

8.4.6.4. Nota metodológica

Este apartado proyecta ingresos/egresos operativos y no incluye aún impuestos ni capex (se incorporan en los flujos de 4.6–4.7). La depreciación se reconoce a efectos contables (EBIT), y el interés se muestra para informar EBT; en valoración (VAN/TIR), se trabajará con flujos adecuados (unlevered/levered), evitando doble conteo del escudo fiscal.

Resumen

- A la escala meta (20 propiedades), el proyecto genera ingresos de ECO $\approx$ USD 64–67 mil/año con margen EBITDA $\approx$ 56%, consistente con un modelo asset-light de comisión.
- El primer año absorbe la rampa (1T negativo), pero cierra con EBT positivo (USD 12,2k) y sienta la base para aumentos marginales por precio y ocupación (años 2–3).
- Las palancas de canal directo, ALOS y pricing explican la mayor parte del potencial de mejora sin elevar riesgos operativos.

8.5. CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO O COSTO DE CAPITAL: CAPM Y WACC

8.5.1. Enfoque y criterios

- **Moneda:** USD (Ecuador dolarizado) $\Rightarrow$ **riesgo libre** en USD.
- **Método para K_e :** CAPM con prima de riesgo madura (EE. UU.) + Prima de Riesgo País (CRP), con el esquema recomendado de **beta solo sobre la prima madura y CRP añadida con $\lambda=1$** al ser negocio 100% Ecuador.
- **Estructura** $D/(D + E) = 40\% \Rightarrow D/E = 0,667$ **objetivo:** (deuda/valor y deuda/capital para relevar beta).
- **Impuesto corporativo:** 25% (T).
- **Costo de la deuda nominal (supuesto operativo, consistente con 4.1):** 12%; costo después de impuestos
- **Fecha de corte:** 15/08/2025.

Razonamiento clave: La **prima madura** refleja el riesgo de un mercado AAA en USD; la **CRP** añade el riesgo sistémico de Ecuador. El uso de USD evita mezclar riesgo cambiario en el WACC.

8.5.2. Insumos de mercado y sector (con fuentes)

a) Tasa libre de riesgo en USD

Rendimiento del Treasury a 10 años alrededor de 4,24–4,29% en la semana del 13–14 de agosto de 2025. Tomamos $R_f = 4,27\%$ (punto medio).

b) Prima de riesgo de mercado “madura” (EE. UU.)

La **implied ERP** de Damodaran para inicios de 2025 es $\rightarrow 4,33\%$; la utiliza como prima de mercado madura en USD. Adoptamos $ERP_{madura} = 4,33\%$.

c) Prima de Riesgo País Ecuador (CRP).

Damodaran 2025 (enero) reporta para Ecuador (Caa3): “Country Risk Premium” 13,35%, que sumada a la prima madura da una “Equity Risk Premium” total país de 17,68%; el adjusted default spread implícito es 9,91%. Usaremos $CRP=13,35\%$ como referencia base.

d) Beta sectorial (desapalancada) y relevada a la estructura objetivo.

Conjunto Hotel/Gaming (gestión y franquicia hotelera, negocio “asset-light” más cercano a nuestra gestión de alojamientos):

- β_U (**unlevered**): **0,90** (EE. UU., enero 2025).
- Datos de referencia del sector: β_L promedio 1,19; **D/E** sector $\rightarrow 43\%$. Tomamos $\beta_U = 0,90$ **relevamos** a nuestro **D/E=0,667** y **T=25%**:

Cálculo base:

- $R_f = 4,27\%$
- $\beta_L = 1,35$
- $ERP_{madura} = 4,33\%$
- $CRP = 13,35\%$; $\lambda = 1$

$$k_e = 4,27\% + (1,35 \times 4,33\%) + 13,35\% = 23,47\%.$$

Nota técnica: Si se aplicara **toda** la prima país dentro del término β (alternativa conservadora: $k_e = R_f + \beta L \cdot (ERP_{madura} + CPR)$), resultaría $k_e \rightarrow 28,14\%$. No la adoptamos para evitar **doble conteo de riesgo país** en un negocio “asset-light”.

8.5.3. Costo de la deuda y escudo fiscal

- K_d nominal (supuesto): 12,00%.
- Tasa efectiva después de impuestos:

$$k_{d,after} = 12,00\% \times (1 - 0,25) = 9,00\%$$

8.5.4. WACC (costo promedio ponderado de capital)

$$WACC = \frac{E}{D + E} k_e + \frac{D}{D + E} k_d (1 - T)$$

Con $E/(D + E) = 60\%$ y $D/(D + E) = 40\%$:

$$WACC_{base} = 0,60 \cdot 23,47\% + 0,40 \cdot 9,00\% = 17,68\%.$$

8.5.5. Sensibilidad (rangos realistas y lectura)

Parámetros movidos: R_f , β_U , CRP y k_d . Estructura $D/V = 40\%$ y $T=25\%$ fijos.

Escenario	RfR_f	$\beta_U \backslash \beta_U$	CRPCR	kdk_d	kek_e (híbrido)	WACC
Bajo riesgo	4,24%	0,85	12,0%	11%	21,76%	16,36%
Base	4,27%	0,90	13,35%	12%	23,47%	17,68%
Estrés	4,30%	0,95	15,0%	14%	25,47%	19,48%

Tabla 34 Sensibilidad (rangos realistas y lectura)

Nota: El WACC razonable para ECOALOJA en USD se ubica en ~16,4–19,5%, con caso base ~17,7%. La CRP (riesgo país) es el factor más determinante; el apalancamiento moderado y el escudo fiscal contienen el WACC.

Ajuste por tamaño/ilíquidez (si quisieras ser extra conservador). Añadir un premio de 2% al K_e elevaría el WACC base a ~18,9%. Recomendamos mantenerlo como análisis de sensibilidad, no en el caso base (evita penalizar doblemente el flujo).

8.5.6. Decisiones y lineamiento para la valoración

1. Descuento de FCFs:

- **Unlevered (proyecto):** descontar FCF del proyecto con WACC=17,7% (base).

- **Levered (accionista):** descontar FCFE con $K_e=23,5\%$ (base).
- 2. **Consistencia con 4.6–4.8:**
 - No “doblar” el escudo fiscal: si usas **WACC**, los intereses se reflejan solo vía $K_d(1-T)$.
 - Si valoras con **FCFE**, no uses WACC sino k_{e_ke} .
- 3. **Actualización anual de inputs:**
 - R_f : US10Y.
 - ERPmadura: última implied ERP publicada.
 - **CRP Ecuador**: última tabla de Damodaran (enero/julio).
 - β : revisar tabla sectorial actualizada o *peer set*.
 - k_d : cotizaciones bancarias vigentes.
- 4. **Actualización anual de inputs:**
 - R_fR_f : US10Y.
 - **ERPmaduraERP_{madura}ERPmadura**: última implied ERP publicada.
 - **CRP Ecuador**: última tabla de Damodaran (enero/julio).
 - β **beta**: revisar tabla sectorial actualizada o *peer set*.
 - **kdk_dkd**: cotizaciones bancarias vigentes.

8.5.7. Apéndice técnico (resumen de fuentes y fórmulas)

- US10Y = 4,24–4,29% (13–14 ago 2025). Base: 4,27%.
- ERP madura EE. UU. 2025: 4,33% (implied).
- CRP Ecuador 2025 (Damodaran): 13,35%; equity risk premium total país 17,68%.
- β_U **Hotel/Gaming (ene-2025): 0,90**; β_L sector **1,19** (referencia).
- **Relevado a D/E = 0,667: (T=25%) $\beta_L \rightarrow 1,35$.**
- k_e híbrido: $R_f + \beta_L \cdot ERP_{madura} + CRP$.

- $k_d(1 - T): k_d \times (1 - T)$.
- $WACC: \frac{E}{V} k_e + \frac{D}{V} k_d(1 - T)$.

Conclusión:

Con supuestos y fuentes actuales y defendibles, el WACC nominal en USD para ECOALOJA se fija en 17,7% (base), dentro de un rango 16,4–19,5% según riesgo país y costo de deuda. Este WACC será el descuento estándar para el VAN del proyecto (4.8) y la guía para fijar el hurdle rate de iniciativas y precios de contratos.

8.6. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

8.6.1. Objetivo y marco de trabajo

Presentar el cronograma de la deuda del proyecto bajo supuestos coherentes con el modelo, para que el servicio de la deuda (interés + amortización) pueda incorporarse en los flujos con financiamiento (4.7) y en la lectura de ratios (DSCR, ICR) a lo largo de la rampa operativa.

8.6.2. Supuestos de financiamiento (caso base)

- Tipo de crédito: Capital de trabajo (Tramo A).
- Monto (P): USD 20.000.
- Moneda: USD.
- Tasa nominal anual: 12% (i mensual = 1,00%).
- Plazo: 36 meses.
- Sistema: Francés (cuota constante).
- Desembolso: 100% al mes 1.
- Gracia: 0 meses (caso base).

- Impuesto: $T=25\%$ (para WACC; no afecta la cuota, sí el escudo fiscal en valoración).
- Comisiones: no consideradas en la cuota (si existieran, se registran como gasto al inicio del flujo).

Fórmula de cuota (mensual):

$$\text{Cuota} = P \cdot \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \Rightarrow \text{Cuota} \approx \text{USD } 664,29$$

con $P = 20.000$, $i = 1\%$, $n = 36$.

8.6.3. Sensibilidad relevante (co-inversión en alistamiento)

Si ECOALOJA co-invirtiera 30% del alistamiento (USD 1.891,5 por unidad) además del kit, el CapEx Año 1 aumentaría en USD 37.830, reduciendo el FCF U Año 1 desde USD 4.331 a –USD 33.499. Esta alternativa no afecta el flujo operativo, pero difiere la recuperación de caja. (La amortización contable de esa co-inversión no cambia el FCF, solo la presentación de EBIT/Dep).

8.6.4. Notas metodológicas y trazabilidad

- Impuesto: aplicado mes a mes sobre EBIT; en meses con EBIT negativo, impuesto 0 (conservador).
- NWC:
 - $CxC = \text{Ingresos ECO} \times 7/30$ $CxC = \text{Ingresos ECO} \times 7/30$.
 - $\text{Inventario} = 0,5 \times \text{costo variable del mes}$.
 - $CxP = \text{Costo variable del mes}$ $CxP = \text{Costo variable del mes}$ (30 días).
 - $\Delta NWC = \text{variación mensual}$; en Año 2 y 3 se mide desde el NWC de cierre del año previo.
- CapEx: kit operativo de USD 300 por unidad al mes de alta (meses 1, 4, 7, 10).

- Consistencia: los valores de ingresos, costos, depreciación y rampa coinciden con 4.1–4.4; este punto no incluye intereses ni deuda (se incorporan en 5.3/5.4 para flujo apalancado y VAN/TIR).

8.7.FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO

8.7.1. Objetivo

Estimar el Flujo de Caja al Patrimonio (FCFE), incorporando el efecto del financiamiento (desembolsos, servicio y escudo fiscal por intereses), para evaluar la capacidad de retorno a los accionistas y alimentar la TIR del accionista en la sección de evaluación.

8.7.2. Marco y supuestos (consistentes con 4.1, 4.3, 4.4 y 5.2)

- Moneda y precios: USD, términos nominales.
- Impuesto a la Renta: 25%.
- Estructura operativa (caso base): comisión 25% sobre ingreso neto del alojamiento; limpieza/amenities/logística = passthrough (no costo de ECO).
- Rampa operativa (Año 1): 5/10/15/20 propiedades por trimestre.
- Deuda (Tramo A – Capital de trabajo): USD 20.000, 12% N.A. (1,00% mensual), 36 meses, sistema francés, desembolso 100% en mes 1, sin gracia (escenarios de gracia se analizan aparte).
- Cuota mensual base: USD 664,29 (última cuota ajustada por redondeos).
- Escudo fiscal por intereses: se reconoce solo cuando hay base imponible (si $EBIT \leq 0$, no hay escudo en ese mes).

8.7.3. Metodología y fórmulas

Tomando como entrada el FCF Unlevered (FCF_U) del punto 5.2:

$$FCFE = FCF_U - \underbrace{(\text{Interés} - \text{Escudo fiscal realizado})}_{\text{Interés neto}} + \underbrace{(\text{Nueva deuda} - \text{Amortización})}_{\text{Deuda neta}}$$

- Escudo fiscal realizado (mes t):

$$\text{Escudo}_t = T \cdot \min\{\text{Interés}_t, \max(\text{EBIT}_t, 0)\}$$

(si $\text{EBIT} \leq 0$, escudo = 0; si $\text{EBIT} > 0$, el escudo es $T \times T \times$ el **menor** entre interés del mes y el EBIT).

- **Interés neto** = Interés – Escudo.
- **Deuda neta** = Desembolsos – Amortización (en el caso base, +20.000 en mes 1 y luego –amortización cada mes).

8.7.4. FCFE mensual – Año 1 (USD)

Mes	FCF_U	Interés	Escudo fiscal	Interés neto	Amort.	Deuda neta	FCFE
Ene	-2.026,74	200,00	0,00	200,00	464,29	+19.535,71	17.308,97
Feb	-485,28	195,36	0,00	195,36	468,93	-468,93	-1.149,57
Mar	-534,52	190,67	0,00	190,67	473,62	-473,62	-1.198,81
Abr	-1.582,41	185,93	0,00	185,93	478,36	-478,36	-2.246,70
May	6,28	181,15	0,00	181,15	483,14	-483,14	-658,01
Jun	134,42	176,32	31,00	145,32	487,97	-487,97	-498,87
Jul	132,87	171,44	42,86	128,58	492,85	-492,85	-488,56
Ago	2.166,20	166,51	41,63	124,88	497,78	-497,78	1.543,54
Sep	1.203,56	161,53	40,38	121,15	502,76	-502,76	579,65
Oct	47,90	156,50	39,12	117,38	507,79	-507,79	-577,27
Nov	2.034,34	151,43	37,86	113,57	512,86	-512,86	1.407,91
Dic	3.234,58	146,30	36,58	109,73	517,99	-517,99	2.606,86

Tabla 35 FCFE mensual – Año 1

Suma Año 1 (FCFE): USD 16.629,14

Cierre: pese a los meses negativos del 1S por rampa y servicio de deuda, el año cierra positivo por el efecto del desembolso inicial y la tracción operativa del 2S.

8.7.5. FCFE anual – Años 1–3 (USD)

Se construyen desde el FCF Unlevered anual (5.2) y el cronograma de deuda (4.3).

Para Años 2–3, no hay nuevos desembolsos; la deuda neta es –amortización del período.

Año	FCF_U	Interés total	Escudo realizado	Interés neto	Deuda neta	FCFE
1	4.331,21	2.083,14	269,43	1.813,72	+14.111,66	16.629,14
2	27.254,83	1.336,32	334,08	1.002,24	–6.635,16	19.617,43
3	28.246,89	494,85	123,71	371,14	–7.476,50	20.399,25

Tabla 36 FCFE anual – Años 1–3

Notas:

- En Año 2–3 el escudo es pleno (EBIT anual $\gg$ Interés), por eso el interés neto es (Interés $\times$ 0,75).
- La deuda neta es positiva solo en Año 1 (nuevo crédito 20.000 menos la amortización del año).

8.7.6. Interpretación gerencial

1. Curva de caja al accionista. La entrada de deuda en mes 1 reduce la necesidad de aportes de capital y permite FCFE positivo en el agregado del año. La distribución de dividendos sostenible se recomienda desde Q3, cuando la operación y el escudo fiscal estabilizan la caja.
2. Sensibilidad a la tasa y a gracia.
 - +100 pb en tasa (12% $\rightarrow$ 13%) eleva la cuota $\approx$ USD +10/mes por USD 20k y reduce ligeramente el escudo (interés neto sube)
 - Gracia de capital 3 meses suaviza Q1 pero aumenta los intereses totales y las cuotas posteriores; usarla solo si el DSCR del 1T fuese inferior a 1,0.

3. Política de prepago. Priorizar prepago con reducción de plazo (no de cuota) al cierre de Q3/Q4: maximiza el ahorro de intereses y adelanta el fin de la deuda, elevando el FCFE de los años siguientes.
4. Alineación con covenants. Con la rampa prevista, DSCR trimestral supera 1,2× desde Q3 (ver 4.3/4.4); mantener reserva de servicio de deuda de 1–2 cuotas en Q1–Q2.

8.7.7. Conciliación con el flujo sin financiamiento (5.2)

- De 5.2 a FCFE:

$$FCFE = FCF_U - \underbrace{(\text{Interés} - \text{Escudo})}_{\text{Interés neto}} + \underbrace{(\text{Nueva deuda} - \text{Amortización})}_{\text{Deuda neta}}$$

- Coherencia fiscal: el escudo se reconoce solo cuando hay EBIT > 0 (si no, se pierde en el mes; sin arrastre en este modelo base).
- Sin doble conteo: los intereses no se incluyen en 5.2 (unlevered) y se incorporan solo aquí (levered) vía interés neto.

8.7.8. Presentación recomendada (para tu documento)

- Tabla 4.8-1: FCFE mensual Año 1 (tabla anterior).
- Tabla 4.8-2: FCFE anual Años 1–3 (tabla anterior).
- Figura 4.8-1: “FCFE mensual Año 1” (barras; resaltar el paso a positivo sostenido en 2S)
- Figura 4.8-2: “FCFE anual” (columnas A1–A3).
- Recuadro de políticas: dividendos desde Q3; prepago con reducción de plazo; mantener RSD 1–2 cuotas en rampa.

8.7.9. Nota técnica

- Escudo anual: A1 USD 269,43 (parcial; meses con EBIT ≤ 0 sin escudo), A2 USD 334,08, A3 USD 123,71.

- Trazabilidad: cada cifra del FCFE remite a celdas del modelo: (i) FCF_U (5.2), (ii) Interés/Amortización (4.3), (iii) EBIT (4.4), (iv) T (4.2).

Conclusión:

Con el financiamiento definido, ECOALOJA genera FCFE positivo y creciente: USD 16,6k (Año 1), USD 19,6k (Año 2) y USD 20,4k (Año 3). La política óptima es conservar caja en Q1–Q2, iniciar dividendos en Q3 y ejecutar prepagos al cierre de picos estacionales para acortar plazo y mejorar el FCFE futuro. Estos flujos serán la base para la TIR del accionista en el apartado de evaluación.

8.8.MÉTODOS DE EVALUACIÓN: VAN Y TIR

8.8.1. Enfoque y flujos usados

- VAN del proyecto (Unlevered NPV): se calcula sobre los FCF del proyecto sin financiamiento (FCF_U) del Año 1–3 y un valor terminal al final del Año 3 (perpetuidad Gordon), descontados al WACC.
- VAN del accionista (Equity NPV): se calcula sobre los FCFE (con deuda) del Año 1–3 y su valor terminal al K_e .
- TIR del proyecto (IRR_u) y TIR del accionista (IRR_e) se reportan sobre esos mismos conjuntos de flujos.
- Horizonte / Terminal: explícitos 3 años + valor terminal al Año 3 con crecimiento conservador $g=2\%$ (consistente con la indexación del ADR).

Flujos base ya obtenidos:

FCF_U (USD): A1 4.331, A2 27.255, A3 28.247.

FCFE (USD): A1 16.629, A2 19.617, A3 20.399.

8.8.2. Parámetros de descuento

- WACC (base): 17,68% (USD).
- Costo de equity Ke (base): 23,47% (USD).
- Crecimiento a perpetuidad (g): 2,0% (nominal, prudente).

8.8.3. Definiciones y fórmula

Valor Actual Neto (VAN):

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+r)^t} + \frac{TV_n}{(1+r)^n} - \text{Inversión inicial}$$

con $r = \text{WACC}$ para el proyecto y $r = k_e$ para el accionista.

Valor terminal (Gordon) al fin del Año 3:

$$TV_3 = \frac{FCF_4}{r-g} = \frac{FCF_3(1+g)}{r-g}$$

TIR: tasa rrr que hace $VAN=0$. Se reporta TIR_u (proyecto) y TIR_e (accionista).

8.8.4. Cálculo base (con nuestros números)

a) VAN del proyecto (Unlevered)

$$r = WACC = 17,68\%, g = 2,0\%$$

$$FCF_U : A1 \text{ 4.331, } A2 \text{ 27.255, } A3 \text{ 28.247}$$

$$TV_3 = \frac{28.247 \times 1,02}{0,1768 - 0,02} \approx \mathbf{183.749}$$

$$VAN_{proy} = PV(A1..A3) + PV(TV_3) \approx \mathbf{USD 153.444.}$$

b) VAN del accionista (Equity)

$$r = k_e = 23,47\%, g = 2,0\%$$

Supuesto conservador de aporte inicial del accionista $E0 = \text{USD } 5.000$ (reserva de caja de arranque).

$FCFE$: A1 16.629, A2 19.617, A3 20.399

$$TV_3 = \frac{20.399 \times 1,02}{0,2347 - 0,02} \approx \mathbf{96.913}$$

$$VAN_{equity} = PV(A1..A3) + PV(TV_3) - E0 \approx \text{USD } 83.661.$$

(Si $E0=0$, $VAN_{equity} \approx \text{USD } 88.661$.)

c) TIR (referencial)

- TIR del proyecto (IRR_u): $\gg$ WACC (muy alta debido al modelo asset-light con inversión propia mínima).
- TIR del accionista (IRR_e): $\gg$ K_e (también muy alta; la métrica determinante para decidir es el VAN).

Nota: En negocios asset-light la TIR puede resultar extraordinariamente elevada por el bajo capital propio requerido; por eso la métrica de decisión debe ser el VAN y la consistencia del WACC.

8.8.5. Sensibilidad esencial (VAN)

Proyecto (WACC / g):

WACC \ g	1,0%	2,0%	3,0%
15,68%	167.901	178.412	190.581
17,68% (base)	145.645	153.444	162.305
19,68%	128.22	134.191	140.878

Tabla 37 Sensibilidad esencial (VAN) - WACC

Equity (k_e / g) con $E0=5.000$ (USD):

K_e \ g	1,0%	2,0%	3,0%
21,47%	89.525	92.994	96.838
23,47% (base)	80.887	83.661	86.706
25,47%	73.669	75.925	78.382

Tabla 38 Sensibilidad esencial (VAN) - k_e / g

Lectura: aun con WACC +200 pb y k_e +200pb, los VAN del proyecto y del equity permanecen ampliamente positivos.

8.8.6. Regla de decisión y conclusión

- **Criterio:** Aceptar si $VAN_{proy} > 0$ al WACC y si $TIR_u > WACC$; para el accionista, $VAN_{equity} > 0$ al k_e y $TIR_e > k_e$.
- **Resultado (caso base):**
 - VAN del proyecto $\approx$ USD 153,4 mil ($>,0$) a 17,7%.
 - VAN del equity $\approx$ USD 83,7 mil ($>,0$) a 23,5% (con E_0 =USD 5.000).
 - TIR_u y TIR_e muy por encima de sus umbrales.
- **Decisión:** Ejecutable. El valor creado es robusto a variaciones razonables de $WACC$, k_e y g .

8.8.7. Notas de trazabilidad (para anexos)

- **FCF_U:** secciones 5.2 (mensual A1 y anual A2–A3).
- **FCFE:** sección 4.8 (mensual A1 y anual A2–A3).
- **WACC/ k_e :** sección 4.2 (CAPM + WACC).
- **Crecimiento g :** alineado a la **indexación nominal** (ADR +2% y costos +3%; neto prudente 2% sobre FCF estabilizado).

8.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

8.9.1. Objetivo y enfoque

Evaluar la robustez del valor del proyecto ante cambios en los drivers críticos. Se analiza el VAN del proyecto (unlevered) con horizonte 3 años + valor terminal (Gordon), descontado al WACC base (17,68%). Sensibilidades univariadas (tipo tornado), bivariadas (ADR $\times$ Ocupación) y escenarios combinados.

8.9.2. Variables y rangos evaluados

- Precio (ADR): $\pm 10\%$.
- Ocupación: ± 10 puntos porcentuales (pp).
- Estructura comercial: comisión OTA ± 5 pp (18% base); mix directo ± 10 pp (20% base).

- Cancelaciones: ± 2 pp (3% base).
- Costos variables ECO (CVu): $\pm 15\%$ (USD 2,00/noche base).
- Costos fijos (CF): $\pm 10\%$ (USD 1.490/mes base).
- Costo de capital (WACC): ± 200 pb (17,68% base).

8.9.3. Sensibilidad univariada (Tornado) – Δ VAN del proyecto (USD)

Driver (cambio sobre base)	Δ VAN
Ocupación +10 pp	37.4
Ocupación -10 pp	-37.400
ADR +10%	28.9
ADR -10%	-28.900
WACC -2 pp	25.3
WACC +2 pp	-19.500
Comisión OTA +5 pp	-13.600
Comisión OTA -5 pp	13.6
CF +10%	-8.600
CF -10%	8.6
CVu +15%	-6.500
CVu -15%	6.5
Cancelaciones +2 pp	-6.000
Cancelaciones -2 pp	6
Mix directo +10 pp	5.1
Mix directo -10 pp	-5.100

Tabla 39 Sensibilidad univariada (Tornado) – Δ VAN del proyecto

El valor es más sensible a Ocupación y ADR; el WACC y la comisión OTA son el siguiente escalón. Los costos (fijos y variables) tienen impacto menor pero no trivial.

8.9.4. Matriz bivariada ADR $\times$ Ocupación – Δ VAN vs base (USD)

ADR \ Ocupación	-10 pp	-5 pp	Base	+5 pp	+10 pp
0,90×	-61.800	-45.400	-28.900	-12.400	4.1
1,00×	-37.400	-18.700	0	18.7	37.4
1,10×	-12.900	8	28.9	49.8	70.6

Tabla 40 Matriz bivariada ADR $\times$ Ocupación – Δ VAN vs base

Lectura: a -10% en ADR y -10 pp en ocupación, el VAN cae $\rightarrow$ 62 mil pero permanece positivo; con +10% ADR y +10 pp de ocupación, el VAN mejora $\rightarrow$ 70,6 mil.

8.9.5. Puntos críticos (umbrales de viabilidad)

Ocupación de VAN=0 (manteniendo ADR y demás supuestos): ~24,5% sostenida en los tres años.

Solo variando años 2–3 (año 1 igual al base), el umbral baja a → 21,4%.

ADR de VAN=0 (con ocupación base): → USD 31,2 promedio (–53% vs ADR base).

Comisión OTA de VAN=0 (mix y demás constantes): 74,6% (improbable en la práctica).

CVu de VAN=0: USD 9,07/noche (4,53× el CVu base).

CF de VAN=0: 2,75× el nivel actual (USD 4.098/mes).

Cancelaciones de VAN=0: ~54,7%.

8.9.6. Escenarios combinados

- Estrés realista (ADR –10%; Ocupación –5 pp; OTA +3 pp; Cancelaciones +2 pp; CVu +15%; WACC +100 pb) → $\Delta \text{VAN} = -73,4$ mil (sigue positivo).
- Optimista (ADR +10%; Ocupación +5 pp; Mix directo +10 pp; OTA –3 pp; Cancelaciones –2 pp; CVu –10%; WACC –100 pb) → $\Delta \text{VAN} = +93,5$ mil.

8.9.7. Sensibilidad del VAN del accionista (referencia)

- **Ke +200 pb** (23,47% → 25,47%): $\Delta \text{VAN}_{\text{equity}} = -7,7$ mil.
- **Ke –200 pb** (23,47% → 21,47%): $\Delta \text{VAN}_{\text{equity}} = +9,3$ mil.

8.9.8. Implicaciones y políticas de gestión

1. Priorizar ocupación y precio efectivo: mínimo 60–65% de ocupación y política de ADR mínimo por zona/temporada.
2. Migrar a venta directa: cada +10 pp en directo mejora el VAN (+5,1 mil).
3. Contener costos fijos y no asumir costos de turno (mantener passthrough); el VAN cae →8,6 mil por cada +10% en CF.
4. Cuidar el WACC: estructura de deuda eficiente y disciplina de riesgo para evitar sobre-prima por país/financiación.

5. Monitoreo mensual: recalcular sensibilidad si ADR efectivo cae $>10\%$ o CVu supera USD 3/noche.

Nota:

- VAN del proyecto calculado con FCF unlevered (5.2) y WACC base 17,68%; valor terminal con $g = 2$.
- Sensibilidades ceteris paribus (variación de un driver manteniendo el resto).
- Resultados expresados en Δ VAN; las cifras absolutas del caso base permanecen como en la sección de VAN/TIR.

8.10. RESULTADOS Y DECISIÓN FINANCIERA

8.10.1. Resultados financieros clave (caso base)

Supuestos de descuento y horizonte. WACC 17,68% (USD); k_e 23,47% (USD); crecimiento terminal g 2%; horizonte 3 años + valor terminal.

Desempeño operativo resumido

- Ingresos ECO (USD): A1 39,1k, A2 63,7k, A3 66,0k.
- EBITDA (USD): A1 15,6k (margen 39,8%), A2 35,8k (56,4%), A3 37,1k (56,4%).
- EBIT (USD): A1 14,3k, A2 33,8k, A3 35,1k.

Flujos para valoración

- FCF del proyecto (Unlevered, USD): A1 4.331, A2 27.255, A3 28.247.
- FCFE (con deuda, USD): A1 16.629, A2 19.617, A3 20.399.
- Valor terminal (Año 3): Proyecto 183,7k; Equity 96,9k.

VAN / TIR

- VAN del proyecto (WACC 17,68%): USD 153,4 mil.

- VAN del equity ($E_0 = \text{USD } 5.000$; $k_e 23,47\%$): USD 83,7 mil.
- TIR del accionista (FCFE, con TV): 403% (elevada por bajo capital propio y TV; se privilegia VAN como métrica de decisión).
- TIR del proyecto: no representativa en este perfil asset-light (no hay salida neta inicial en t_0); el VAN es el criterio apropiado.

Coberturas y equilibrio

- DSCR mensual: Q1 $<1,0$, Q2 $\sim 0,3-1,0$, Q3 $1,6$, Q4 $7,3$ (cuota USD 664).
- Ocupación de equilibrio financiero: con 10 propiedades $\rightarrow 60,7\%$; con 20 propiedades $\rightarrow 24,9\%$.
- Sensibilidad (ΔVAN , proyecto): Ocupación ± 10 pp $\pm 37,4\text{k}$; ADR $\pm 10\%$ $\pm 28,9\text{k}$; WACC ± 200 pb ($+25,3\text{k} / -19,5\text{k}$). El valor es más sensible a Ocupación y ADR.

8.10.2. Evaluación de viabilidad (financiera y estratégica)

1. Creación sólida de valor. El VAN del proyecto = 153,4k a un WACC exigente (17,68%) confirma atractividad económica en condiciones conservadoras ($g = 2\%$). El VAN del equity = 83,7k con aporte inicial moderado (USD 5k) es consistente con una tesis de alto retorno asset-light.
2. Escala des-riesga la operación. La rampa a ≥ 10 unidades normaliza la cobertura de deuda; a 15–20 unidades, el equilibrio cae a 32–25% de ocupación, generando amplio margen de seguridad frente a la meta 60–65%.
3. Resiliencia comprobada. Aun con ADR -10% y Ocupación -5 pp, el proyecto mantiene VAN positivo; los umbrales de quiebre ($\text{VAN}=0$) exigen deterioros poco plausibles (p. ej., ADR promedio $\rightarrow \text{USD } 31$ o cancelaciones $\rightarrow 55\%$).
4. Palancas de mejora claras. Incrementar venta directa ($+10$ pp $\Rightarrow +5,1\text{k}$ en VAN), políticas de precio mínimo por zona y ALOS más largo ($\downarrow \text{CVu}$) elevan valor con bajo riesgo operativo.

5. Consistencia con objetivos. La meta de $ROI \geq 15\%$ a año 2 es coherente con $EBITDA > 35k$ y $EBT \sim 33k$; la caja del accionista crece de $\rightarrow 16,6k$ (A1) a $\rightarrow 20,4k$ (A3).

8.10.3. Decisión financiera recomendada

Ejecutar el proyecto en modalidad A (gestión por comisión) en las condiciones del caso base, con los siguientes lineamientos vinculantes:

1. Política de costos y canales

- Mantener passthrough de limpieza/lavandería/amenities (condición de viabilidad).
- Mix directo: objetivo $\geq 30\%$ al mes 12; plan comercial y fences de descuento por temporada baja.
- ADR mínimo por zona/temporada para preservar $Occ^*_{Fin} \leq 60\%$ en rampa y $\leq 30\%$ en estabilización.

2. Ejecución y caja

- Rampa a 10 unidades dentro del 2º trimestre para asegurar $DSCR \geq 1,0$; a 15–20 unidades en 2S para holgura.
- Mantener Reserva de Servicio de Deuda = 1–2 cuotas durante Q1–Q2.
- Dividendos desde Q3, condicionados a $DSCR$ trimestral $\geq 1,2$.

3. Financiamiento y prepago

- Mantener estructura deuda USD 20k / 12% / 36m / francés.
- Prepago con reducción de plazo en picos (Q3–Q4) si caja $> 1,5 \times RSD$ (maximiza ahorro de intereses).

4. Gobernanza y control

- KPI obligatorios: Ocupación, ADR efectivo, RevPAR, Occ^*_{Fin} , % Directo, CM/noche, EBITDA, DSCR/ICR, FCF.

- Umbrales de alerta: ADR efectivo -10% vs plan o $CVu > USD\ 3/noche \Rightarrow$ comité para ajustes de precio, logística o mix de canales.

8.10.4. Riesgos y mitigantes

- Riesgo de demanda (ocupación/ADR): mitigado con precio dinámico, paquetes de estancias largas y calendario de promos directas.
- Dependencia de OTA: plan de venta directa (web, WhatsApp Business, alianzas) para llevar a $\geq 30\%$ en 12 meses
- Costos fijos en rampa: retainers por unidad en Q1–Q2 si la captación se retrasa.
- Costo de capital (CRP país, tasa): mantener apalancamiento moderado y opción de gracia de capital solo si $DSCR\ Q1 < 1,0$.
- Operación multisitio: procedimientos y SLA estandarizados; compras de insumos centralizadas.

Conclusión:

El proyecto crea valor de forma robusta: VAN del proyecto = USD 153,4 mil (WACC 17,68%) y VAN del equity = USD 83,7 mil (*ke* 23,47%), con márgenes EBITDA 56% en estabilización y coberturas crecientes desde Q3.

La decisión corporativa es proceder bajo la modalidad A, asegurando:

- i. passthrough de costos de turno,
- ii. rampa a ≥ 10 unidades en 2T,
- iii. mix directo $\geq 30\%$ al mes 12,
- iv. reserva de 1–2 cuotas y prepagos en picos para acortar plazo. Con estas condiciones, el proyecto cumple los criterios financieros y estratégicos y queda alineado con los objetivos de crecimiento y rentabilidad de ECOALOJA.

9. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO

9.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO

Alcance. La identificación cubre: (i) operación directa de ECOALOJA (oficina, gestión y soporte), (ii) operación influenciable en las unidades gestionadas (energía, agua, residuos, convivencia), y (iii) cadena de suministro (amenities, lavandería, transporte, proveedores). El enfoque es asset-light (gestión por comisión), por lo que muchos impactos en las unidades son indirectos pero gestionables vía políticas, contratos y procedimientos.

Criterios de significancia. Se evaluó cada aspecto por Probabilidad (P) y Severidad (S) en una escala 1–5; se calcula Relevancia $R = P \times S$. Umbrales: Alto ($R \geq 16$), Medio (9–15), Bajo (≤ 8). La controlabilidad se califica de forma cualitativa: Directo (D), Influenciable (I), Cadena de Suministro (CS).

9.1.1. Mapa resumido de procesos con potencial de impacto

1. Captación y alistamiento de unidades (equipamiento inicial, kit operativo, contratación de servicios).
2. Hospedaje (uso de energía/agua, generación de residuos, convivencia)
3. Limpieza y lavandería (químicos, agua, energía, transporte).
4. Mantenimiento menor (repuestos, residuos especiales).
5. Logística/traslados (colaboradores/proveedores entre unidades).
6. Administración y atención (datos personales, derechos del consumidor, accesibilidad).

7. Relación comunitaria (ruido, seguridad, presión sobre arriendos).

9.1.2. Impactos ambientales identificados

Código	Aspecto	Descripción del impacto	Límite de control	P	S	R	Nivel
E-01	Consumo eléctrico (A/A y climatización)	Aumento de huella de carbono y demanda energética por uso intensivo de aire acondicionado en zonas cálidas.	I	4	5	20	Alto
E-02	Consumo de agua (duchas, WC, lavado)	Mayor extracción de agua y presión en redes; riesgo de desperdicio por equipamiento ineficiente.	I/CS	4	4	16	Alto
E-03	Residuos sólidos (plásticos y empaques)	Generación de residuos de amenities, botellas, empaques de limpieza; riesgo de disposición inadecuada.	I/CS	4	4	16	Alto
E-04	Lavandería	Alto uso de agua/energía/químicos; vertidos con tensioactivos si no hay buenas prácticas.	CS	3	5	15	Medio
E-05	Químicos de limpieza	Toxicidad, riesgos a la salud y calidad del aire interior por productos no biodegradables o mala dosificación.	I/CS	3	4	12	Medio
E-06	Transporte/logística	Emisiones por traslados para check-in, limpieza y mantenimiento; congestión local.	CS	3	4	12	Medio
E-07	Ruido y molestias	Ruido de huéspedes o servicios (nocturnidad) impactando el entorno urbano inmediato.	I	3	4	12	Medio
E-08	Residuos peligrosos menores	Pilas, focos, electrónicos de pequeño porte sin cadena de disposición diferenciada.	I/CS	2	4	8	Bajo
E-09	Efluentes	Riesgo de vertidos con altos detergentes si hay lavandería in-house en alguna unidad.	I	2	4	8	Bajo
E-10	Compras y equipamiento	Huella incorporada en mobiliario/textiles; durabilidad y reposición aceleran impactos de ciclo de vida.	CS	2	4	8	Bajo

Tabla 41 Impactos ambientales identificados

Hallazgos: E-01, E-02 y E-03 son los impactos críticos. Se gestionan con: eficiencia energética (termostatos/sensores), aireadores y duchas eficientes, amenities a granel/recarga, segregación y reciclaje, y contratos de lavandería responsable (detergentes biodegradables y control de vertidos). La logística se mitiga coordinando rutas y fomentando estancias más largas (ALOS) para reducir rotación.

9.1.3. Impactos sociales identificados

Código	Aspecto	Descripción del impacto	Límite de control	P	S	R	Nivel
S-01	Empleo local y encadenamientos	Generación de trabajo directo e indirecto (limpieza, mantenimiento, lavandería, transporte).	D/I	4	4	16	Alto (positivo)
S-02	Convivencia vecinal/ruido	Conflictos por fiestas, horarios, ocupación intensiva; afectación a descanso y seguridad percibida.	I	4	4	16	Alto (negativo)
S-03	Seguridad del huésped	Riesgos por fallas en cerraduras, señalización, extintores, detectores de humo/CO.	I	3	5	15	Medio-alto
S-04	Presión sobre alquileres (turistificación)	Desplazamiento/encarecimiento del arriendo residencial en barrios con alta densidad de corta estadía.	I	3	5	15	Medio-alto
S-05	Igualdad y no discriminación	Riesgo de prácticas discriminatorias en admisión o atención a huéspedes/colaboradores.	D/I	3	4	12	Medio
S-06	Salud y seguridad ocupacional	Exposición de personal a químicos/esfuerzo físico/traslados; ergonomía y EPP.	CS/D	3	4	12	Medio
S-07	Privacidad y datos personales	Manejo de datos de huéspedes (documentos, tarjetas, CCTV) y cumplimiento de protección de datos.	D	3	4	12	Medio
S-08	Accesibilidad	Barreras físicas o de información para personas con discapacidad; reputación y cumplimiento.	I	3	3	9	Medio
S-09	Consumo responsable	Educación del huésped para uso eficiente de recursos; impacto en cultura ambiental.	I	3	3	9	Medio (positivo)
S-10	Integridad y cumplimiento	Licencias, tributación municipal, seguros y normativas de alojamiento temporal.	D/I	2	5	10	Medio

S-11	Impacto en comercio local	Canalización de demanda a proveedores barriales (alimentos, servicios).	1	3	3	9	Medio (positivo)
S-12	Seguridad comunitaria	Entradas/salidas, verificación de identidad; riesgo de usos indebidos.	1	2	4	8	Bajo-medio

Tabla 42 Impactos sociales identificados

Hallazgos clave (social): S-01 y S-02 son prioritarios. El proyecto puede maximizar lo positivo (empleo y compras locales con cláusulas laborales mínimas) y minimizar lo negativo (protocolo de convivencia, quiet hours, número de ocupantes, verificación de identidad, coordinación con administración del edificio). La seguridad del huésped (S-03) y la privacidad (S-07) requieren estándares formales (check-lists, control de accesos, políticas de datos).

9.1.4. Priorización (Top 10 para gestión inmediata)

1. E-01 Energía (A/A y climatización) – Alto.
2. E-02 Agua (duchas, WC, lavado) – Alto.
3. E-03 Residuos y plásticos de un solo uso – Alto.
4. S-02 Convivencia vecinal/ruido – Alto.
5. S-01 Empleo local y compras responsables – Alto (positivo).
6. S-03 Seguridad del huésped (cerraduras, detectores, extintores) – Medio-alto.
7. E-04 Lavandería (agua/químicos/energía) – Medio-alto.
8. S-07 Privacidad y protección de datos – Medio.
9. E-06 Transporte/logística (emisiones) – Medio.
10. S-06 Salud y seguridad ocupacional (EPP/ergonomía) – Medio.

9.1.5. Indicadores propuestos (para medición y metas en el PGAS)

- Energía: kWh/estancia; % unidades con termostato/sensor; % con iluminación LED.
- Agua: L/estancia; % unidades con aireadores y duchas eficientes; cargas de lavandería/estancia.

- Residuos: kg totales y % reciclado; % amenities a granel/recarga.
- Lavandería/químicos: consumo de detergente (ml/estancia); % biodegradables; conductividad/espuma en vertidos (cuando aplique)
- Transporte: traslados/estancia; km/mes; CO₂e estimado.
- Convivencia: # quejas vecinales/1.000 estancias; % casos resueltos ≤48h
- Empleo local: # empleos directos/indirectos; % compras a proveedores locales; horas de capacitación.
- Seguridad del huésped: % unidades con checklist de seguridad “OK”/mes; incidentes reportados.
- Privacidad: incidentes de datos; % personal capacitado en protección de datos.
- Cumplimiento: auditorías internas superadas; % contratos con cláusulas ESG.

9.1.6. Límites y supuestos

La operación asset-light implica que parte de los impactos se materializa en terceros (propietarios/proveedores); sin embargo, ECOALOJA puede gestionarlos mediante contratos, estándares y auditorías.

Esta identificación es la base del Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS) (ver 4.12) y de la vinculación con ODS (ver 4.13), donde se establecen metas y responsables.

ECOALOJA presenta impactos ambientales críticos en energía, agua y residuos y sociales críticos en convivencia vecinal y seguridad del huésped, junto con oportunidades positivas en empleo local y consumo responsable. La priorización anterior orienta las medidas de mitigación y los indicadores a implementar inmediatamente en el PGAS.

9.2.MEDIDAS DE MITIGACIÓN DE IMPACTOS A IMPLEMENTAR

Se busca reducir los impactos ambientales y sociales priorizados (ver identificación) mediante un Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS) aplicable al modelo asset-light de ECOALOJA:

acciones directas, cláusulas contractuales con propietarios/proveedores y verificación operativa. (véase Anexo 14.11)

Gobernanza. Responsable: Gerente de Operaciones. Soporte: Líder ESG (coordinación), Supervisor de Housekeeping, Coordinador de Proveedores y Administradores de edificio. Revisión mensual de KPIs y trimestral de desempeño.

9.2.1. Medidas por área de impacto (qué haremos y cómo)

1) Energía (E-01) – A/A, iluminación y control de consumo

Medidas:

- LED 100% en unidades y oficina.
- A/A eficiente con set-point 24–25 °C; termostatos/temporizadores y sensores de ocupación (apagado automático).
- Cortinas térmicas y sellado de ventanas para reducir uso de A/A.
- Listas de chequeo de apagado entre estancias y bloqueo de controles (evitar ciclos extremos).
- Autogestión del huésped: cartelería simple (“Comfort 24–25 °C”) y recomendaciones en la app/QR.
- Implementación. Inventario por unidad (semana 1–2), instalación rápida (≤ 30 min/unidad), checklist en PMS, auditoría de 10% de unidades/mes
- KPI/Meta. kWh/estancia (–15% a 12 meses); % unidades con LED (100% en ≤ 90 días); % unidades con sensores/termostatos ($\geq 80\%$ en 6 meses).

Evidencia: Fotos, facturas, checklists firmados.

2) Agua (E-02) – Ahorro y control de fugas

Medidas:

1. Aireadores (5–6 L/min) y duchas eficientes (6–8 L/min).

2. Doble descarga en WC donde sea viable; ajuste de flotadores.
3. Programa “reutilización de toallas” (opt-in) con señalización clara.
4. Checklist de fugas en cada check-out y orden de trabajo en <24 h.
5. Implementación. Kit por unidad; instalación por mantenimiento (20–30 min). Contratos con plomeros para respuesta en 24–48 h.
6. KPI/Meta. L/estancia (–20% a 12 meses); % unidades con aireadores/duchas eficientes ($\geq 90\%$ en 90 días).

Evidencia: Registro en PMS y parte de mantenimiento.

3) Residuos y plásticos (E-03)

Medidas:

1. Amenities a granel/recarga (dispensers) y eliminación de botellitas/sachets.
2. Puntos de segregación 3 flujos (orgánico/reciclable/no reciclable) con pictogramas.
3. Acuerdo con gestor reciclador (manifiestos de retiro).
4. Prohibición de agua embotellada: jarra/dispensador y punto de agua potable donde aplique.

Implementación. Dispensers y tachos por unidad; contrato con reciclador (manifiestos mensuales).

KPI/Meta. kg/estancia y % reciclaje ($\geq 35\%$ a 12 meses); % unidades con dispensers (100% en 90 días).

Evidencia: Manifiestos, fotos, inventario.

4) Lavandería y químicos (E-04, E-05)

Medidas:

1. Proveedor de lavandería con detergentes biodegradables y control de vertidos; cargas completas y agua a 30–40 °C.

2. Lista de productos autorizados (fichas de seguridad/SDS); sistema de dilución para limpieza; EPP (guantes/mascarilla).
3. Ventilación mínima durante limpieza; almacenamiento seguro de químicos.

Implementación: Addenda al contrato de lavandería (SLA ambiental), inducción al personal (2 h trimestral).

KPI/Meta. ml de detergente/estancia; % productos biodegradables ($\geq 80\%$ a 6 meses); incidentes por químicos (=0).

Evidencia: Guías de despacho, SDS y actas de capacitación.

5) Transporte y logística (E-06)

Medidas.

1. Rutas por clúster de unidades y ventanas de servicio (limpiezas en bloque).
2. Check-in autónomo (cerraduras inteligentes) para reducir traslados.
3. Preferencia por moto/vehículo eficiente/eléctrico en proveedores.
4. Incentivo a estancias largas (ALOS) para bajar rotación.

Implementación: Calendario semanal de rutas, KPI en PMS, condición contractual a proveedores.

KPI/Meta. km de traslado/estancia (-20% a 12 meses); % check-ins autónomos ($\geq 90\%$ en 6 meses).

Evidencia: Reportes de ruta, registros PMS.

6) Convivencia vecinal y ruido (E-07 / S-02)

Medidas:

1. Reglamento de convivencia (quiet hours 22:00–08:00), límite de ocupantes y prohibición de eventos. (véase Anexo 14.18).
2. Verificación de identidad y aceptación digital de normas antes del check-in.
3. Canal de vecinos 24/7 (tel/WhatsApp) y escala de sanciones (advertencia–multa–desalojo).
4. Sensores de ruido en unidades sensibles (sin grabar, solo dB).

Implementación: Cláusulas en contratos con propietarios; activación de canal vecinal y plantilla de respuestas; instalación de sensores donde histórico lo amerite.

KPI/Meta. Quejas/1.000 estancias (≤ 2); % casos resueltos ≤ 48 h ($\geq 95\%$).

Evidencia: Bitácora de incidentes y cierre.

7) Seguridad del huésped (S-03) y seguridad comunitaria (S-12)

Medidas:

1. Checklist mensual de seguridad: cerraduras, extintor ABC, detectores de humo (y CO si hay gas), plan de evacuación visible, iluminación de emergencia.
2. Kit de primeros auxilios y contacto de emergencias en QR.
3. Control de accesos y registro de huéspedes (datos mínimos necesarios).
4. Capacitación anual en prevención de incendios y primeros auxilios (proveedor acreditado).

Implementación. Checklist digital (PMS), reposición de equipos, coordinación con administradores de edificio.

KPI/Meta. % unidades con checklist “OK” (100% mensual); incidentes con daño (=0).

Evidencia: Checklists, certificados de equipos y actas de capacitación.

8) Empleo local, compras responsables y SSO (S-01, S-06)

Medidas:

1. Prioridad a empleo local y compras de cercanía ($\geq 50\%$ del gasto operativo).
2. Cláusulas laborales mínimas a proveedores (contratos, seguridad social).
3. Ergonomía y límites de carga (≤ 12 kg por bulto) para housekeeping; EPP obligatorio.

Implementación. Política de compras, matriz de proveedores, auditoría documental semestral.

KPI/Meta. % gasto local ($\geq 50\%$); accidentes incapacitantes (=0); horas de capacitación (≥ 8 /año/persona).

Evidencia: Órdenes de compra, registros SSO.

9) Privacidad de datos y CCTV (S-07)

Medidas:

1. Política de datos: minimización (solo lo necesario), cifrado en tránsito, retención 30 días para CCTV, acceso restringido.
2. No cámaras en interiores de unidades; CCTV solo en accesos comunes del edificio (si aplica).
3. Capacitación anual en protección de datos y respuesta a incidentes.

Implementación. Procedimiento en PMS, control de accesos TI, pruebas de restauración.

KPI/Meta. Incidentes de datos (=0); % personal capacitado (100%).

Evidencia: Políticas firmadas, bitácoras TI.

10) Accesibilidad e inclusión (S-08, S-05)

Medida:

1. Guía de accesibilidad por unidad (anchos de puerta, pisos, ascensor, altura de cama; declaración en la ficha).
2. Soluciones portátiles (rampa plegable, barandas de apoyo donde sea viable).
3. Lenguaje no discriminatorio y protocolo ante quejas.

Implementación: Levantamiento de información, compra de kits portátiles para unidades elegibles, actualización de fichas.

KPI/Meta. % unidades con ficha de accesibilidad (100%); casos de discriminación (=0).

Evidencia: Fichas, fotos, actas.

9.2.2. Cláusulas contractuales y control (modelo asset-light)

- Con propietarios: anexos ESG obligatorios (LED, aireadores, dispensers, checklist seguridad, reglas de convivencia, acceso para auditoría).
- Con proveedores: SLA con productos biodegradables, SSO, tiempos de respuesta y trazabilidad (manifiestos, SDS).
- Aceptación del huésped: términos de convivencia y privacidad antes del check-in (firma digital).

9.2.3. Plan de implementación (fases y responsables)

Fase	Horizonte	Entregables clave	Responsable
------	-----------	-------------------	-------------

0. Diseño	Semanas 1–2	Políticas ESG, formatos de checklist, anexos contractuales	Líder ESG / Legal
1. Quick wins	0–90 días	LED, dispensers, aireadores, bins 3 flujos, cartelería, canal vecinal, políticas de datos	Operaciones / Proveedores
2. Escalado	3–6 meses	Sensores/termostatos, rutas por clúster, contratos con lavandería responsable, capacitación SSO/datos	Operaciones / ESG
3. Consolidación	6–12 meses	Auditorías internas, revisión de metas, ajustes de SLA y presupuesto, cierre de brechas	Gerencia / ESG

Tabla 43 Plan de implementación (fases y responsables)

9.2.4. KPIs y metas (tablero mínimo)

Área	KPI	Meta 12 meses
Energía	kWh/estancia	–15%
Agua	L/estancia	–20%
Residuos	% reciclaje	≥35%
Convivencia	Quejas/1.000 estancias	≤2 (≥95% resueltas ≤48 h)
Transporte	km/estancia	–20%
Seguridad huésped	% unidades checklist “OK”	100% / mes
Compras locales	% gasto local	≥50%
Privacidad	Incidentes	0
Formación	Horas/persona/año	≥8

Tabla 44 KPIs y metas (tablero mínimo)

9.2.5. Costeo Referencial (CapE)

Ítem por unidad	Rango USD	Nota
Dispensers (x2)	40–60	Amenities a granel
Set segregación residuos	35–50	3 flujos con pictogramas
Aireadores + ducha eficiente	30–60	Por baño
Termostato + sensor ocupación	100–140	Ahorro A/A e iluminación
Señalética (convivencia/evacuación)	10–20	Impresión y vinilos
Detector humo/CO + extintor	80–120	Según instalación
Total referencial por unidad	295–430	CapEx “verde/seguridad” incremental

Tabla 45 Costeo Referencial (CapEx)

En el caso base, estos montos se exigen contractualmente al propietario o se prorratean con ECOALOJA según acuerdo comercial; la operación sigue siendo asset-light.

9.2.6. Auditoría, reporte y mejora continua

- Auditoría interna ESG trimestral (muestra $\geq 25\%$ unidades).
- Reporte semestral a gerencia: cumplimiento de KPIs, incidentes, acciones correctivas
- Mejoras: actualización anual de metas (p. ej., elevar reciclaje a 50% y reducir kWh adicionales si hay retorno).

9.2.7. Riesgos residuales y planes de contingencia

- Picos de demanda → sobrecarga de lavandería/logística: proveedor alternativo pre-acordado.
- Reincidencia de ruido → sensores y escalamiento de sanciones/blacklist.
- Fugas/averías → protocolo 24 h; stock de repuestos críticos.
- Incendio/evacuación → simulacros semestrales en edificios que lo permitan.

Este PGAS operativo prioriza energía, agua, residuos y convivencia, con medidas concretas, responsables, metas y evidencia. Es viable en un esquema asset-light, pues combina capex

ligero, cláusulas contractuales y controles mensuales, garantizando cumplimiento y mejora continua sin comprometer la escalabilidad del modelo.

9.3.RELACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO CON LOS ODS

Se busca vincular los impactos priorizados de ECOALOJA (modelo asset-light) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, especificando metas, indicadores y responsables, de forma operacionalmente viable y trazable con los procesos ya definidos (ver identificación de impactos y PGAS de mitigación).

Alcance y criterio. Se consideran impactos directos (operaciones propias), influenciables (unidades gestionadas) y de cadena de suministro (proveedores). La selección de ODS se basa en materialidad: energía, agua, residuos, convivencia, seguridad, empleo local, datos personales y compras responsables.

9.3.1. Mapa ODS aplicable a ECOALOJA

- ODS 6 – Agua limpia y saneamiento: uso eficiente y control de fugas; lavandería responsable.
- ODS 7 – Energía asequible y no contaminante: eficiencia (LED, sensores, set-points).
- ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico: empleo local, cláusulas laborales y SSO.
- ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles: convivencia vecinal, ruido, seguridad en edificios.
- ODS 12 – Producción y consumo responsables: reducción de residuos, amenities a granel, compras sostenibles.
- ODS 13 – Acción por el clima: reducción de kWh/estancia y logística eficiente (CO₂e/estancia).
- ODS 3 – Salud y bienestar: químicos seguros, ventilación; checklist de seguridad y primeros auxilios.
- ODS 5 – Igualdad de género / ODS 10 – Reducción de desigualdades: no discriminación y acceso.

- ODS 16 – Paz, justicia e instituciones sólidas: privacidad de datos, cumplimiento y transparencia.
- ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos: recicladores, administraciones de edificios, proveedores locales.

9.3.2. Tabla de vinculación impactos–medidas–ODS–metas (12 meses)

#	Impacto priorizado	Medidas clave (PGAS)	ODS y metas ONU	Indicadores (KPI)	Meta 12 m	Responsable	Evidencia/Verificación
1	Energía (A/A e iluminación)	LED 100%, sensores/termoestatos, set-point 24–25 °C, checklist de apagado	ODS 7.3 (eficiencia), ODS 13.2	kWh/estancia; % LED; % unidades con sensores	–15% kWh/estancia; 100% LED; ≥80% sensores	Operaciones	Fotos, facturas, checklist PMS
2	Agua (duchas/WC/ lavado)	Aireadores 5–6 L/min, duchas 6–8 L/min, doble descarga, control de fugas	ODS 6.4 (eficiencia), 6.3 (calidad)	L/estancia; % unidades con aireadores	–20% L/estancia; ≥90% unidades con dispositivos	Mantenimiento	Parte de trabajo, inventario
3	Residuos y plásticos	Amenities a granel, segregación 3 flujos, acuerdo con reciclador	ODS 12.5 (residuos), 11.6	kg/estancia; % reciclaje	≥35% reciclaje; ↓ kg/estancia vs base	ESG / Housekeeping	Manifiestos, fotos
4	Lavandería responsable	Proveedor con detergentes biodegradables, cargas completas, 30–40 °C	ODS 6.3 , ODS 12.6	% productos biodegradables; ml detergente/estancia	≥80% biodegradables; ↓ dosificación 10%	Proveedores	SDS, guías de despacho
5	Químicos de limpieza	Lista positiva, sistema de dilución, EPP y ventilación	ODS 3.9 , 12.4	Incidentes/mes; % cumplimiento lista	0 incidentes; 100% uso productos autorizados	Housekeeping	Checklists, actas capacitación

6	Transporte/logística (emisiones)	Rutas por clúster, ventanas de servicio, check-in autónomo	ODS 13.2, 11.2	km/estancia; % check-ins autónomos	-20% km/estancia; ≥90% check-ins autónomos	Operaciones	Rutas y logs PMS
7	Convivencia vecinal/ruido	Reglamento, verificación de identidad, canal 24/7, sensores dB en unidades sensibles	ODS 11.6, 16.7	Quejas/1.000 estancias; % resueltas ≤48 h	≤2 quejas; ≥95% resueltas ≤48 h	Atención al Huésped	Bitácora de incidentes
8	Seguridad del huésped	Cerraduras, detectores humo/CO, extintor, plan evacuación, botiquín, capacitación	ODS 3.d, 11.7	% unidades checklist "OK"	100% mensual	Operaciones	Checklists y certificados
9	Empleo local y SSO	≥50% gasto en proveedores locales, cláusulas laborales mínimas, ergonomía y EPP	ODS 8.3, 8.5, 8.8	% gasto local; accidentes; horas de formación	≥50% gasto local; 0 accidentes; ≥8 h/año/persona	Proveedores / RR.HH.	Órdenes de compra, registros SSO
10	Privacidad y datos	Política de datos, acceso restringido, retención CCTV 30 días, capacitación anual	ODS 16.10	Incidentes de datos; % personal capacitado	0 incidentes; 100% capacitado	TI / Legal	Políticas firmadas, bitácoras
11	Accesibilidad e inclusión	Ficha de accesibilidad por unidad; kits portátiles (rampa/barandas)	ODS 10.2, ODS 5.1	% unidades con ficha; casos de discriminación	100% fichas; 0 casos	Operaciones / ESG	Fichas, fotos, registro casos
12	Compras responsables	Política de compras con criterio ESG; contratos con reciclador y lavandería	ODS 12.7, 17.17	% proveedores con cláusulas ESG	100% a 12 meses	Proveedores / Legal	Contratos y anexos ESG

Tabla 46 Tabla de vinculación impactos-medidas-ODS-metas (12 meses)

Base de comparación: mes 1 del programa ESG. En unidades donde no sea posible adaptar equipos (propiedad del dueño), ECOALOJA exigirá compromisos equivalentes vía contrato.

9.3.3. Implementación y reporte

- Fases: Quick wins (0–90 días: LED, aireadores, dispensers, segregación, canal vecinal, políticas de datos) → Escalado (3–6 meses: sensores, rutas, contratos responsables, formación) → Consolidación (6–12 meses: auditorías y cierre de brechas).
- Gobernanza: Gerencia de Operaciones (dueño del tablero), Líder ESG (metodología y auditorías), Proveedores/Mantenimiento/Housekeeping (ejecución).
- Reporte: tablero mensual de KPIs y informe semestral a dirección con: avance vs meta, incidentes, acciones correctivas y casos de éxito.
- Verificación: evidencia documental (facturas, contratos, SDS), fotográfica y registros del PMS; muestreo trimestral $\geq 25\%$ de unidades.

9.3.4. Riesgos y supuestos (límite de control)

- Propiedad de activos: en el modelo asset-light, ciertos cambios (p. ej., termo o grifería) dependen del propietario; se garantiza su adopción vía anexos contractuales y auditoría.
- Variabilidad de ocupación: los indicadores por estancia (kWh/L/kg por estancia) estandarizan el desempeño y permiten comparabilidad entre meses.
- Capacidad de proveedores: requisitos ESG incorporados en SLA; alternativa secundaria calificada para picos de demanda.

Conclusión de alineamiento con ODS:

ECOALOJA aporta de forma tangible a los ODS 6, 7, 8, 11, 12 y 13 (núcleo ambiental–operativo) y 3, 5/10, 16 y 17 (núcleo social–gobernanza), con metas cuantificadas y evidencia verificable en 12 meses. La estructura de políticas + contratos + control hace viable la ejecución en un esquema asset-light, asegurando que el desempeño ESG sea medible, auditable y mejorable en el tiempo.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

10.1. MATRIZ DE RIESGOS: PRINCIPALES VARIABLES DE RIESGO, INTERNAS Y EXTERNAS

Objetivo. Identificar y priorizar los riesgos internos y externos que pueden afectar la operación y el valor del proyecto, estableciendo propietarios, alertas tempranas y línea de tratamiento. La matriz se alinea con nuestro modelo (asset-light), rampa 5/10/15/20, sensibilidad de VAN/TIR y políticas operativas.

Apetito de riesgo. ECOALOJA acepta variaciones que no deterioren el VAN del proyecto por más de USD 25.000 en escenarios razonables ni reduzcan el DSCR trimestral por debajo de 1,2× en estabilización.

Escalas (12 meses):

- Probabilidad (P): 1 < 5% | 2 = 5–15% | 3 = 16–35% | 4 = 36–60% | 5 > 60%.
- Impacto (I, sobre VAN): 1 < USD 5k | 2 = 5–10k | 3 = 10–25k | 4 = 25–50k | 5 > 50k.
- Nivel: Alto ($R = P \times I \geq 16$) | Medio (9–15) | Bajo (≤ 8).

Taxonomía. Comercial/mercado; Operacional; Financiero; Regulatorio-Legal-Reputacional; ESG/Continuidad.

10.1.1. Registro y Matriz de riesgos (calificados)

Co d	Riesgo (síntesis)	Ámbi to	Familia	Causa raíz principal	Consecuencia clave	Dueño	P	I	R	Nivel	EWI (alerta temprana)	Umbral de alerta	Tratamiento (línea)
R1	Caída de ocupación (-7 pp por 2T)	E	Comercial	Menor demanda, obra/ruido zona, ranking OTA	↓ Contribución, DSCR < 1	Comercial	4	4	16	Alto	Pick-up 14d, pace vs plan, ranking OTA	Pick-up -15% vs plan por 2 semanas	Reducir: pricing dinámico, acuerdos B2B, +venta directa
R2	ADR efectivo -8% en temporada baja	E	Comercial	Competencia, descuentos agresivos, mala cerca de tarifas	↓ Margen por noche, ΔVAN	Comercial	3	4	12	Medio	Gap ADR vs comp-set, % descuentos	ADR efectivo -5% vs plan por 2 meses	Reducir: mínimos por zona, bundles (late check-out), valor agregado
R3	Aumento fee OTA (+3 pp)	E	Comercial	Cambio de política OTA	↓ P_net a propiedad y a ECO	Comercial	3	3	9	Medio	% ventas OTA, comunicaciones de OTA	% OTA > 85% por 2 meses o aviso de cambio	Reducir/Transferir: meta-buscadores, cupones directo, renegociación
R4	Menor venta directa (-10 pp)	I	Comercial	Falta de tráfico web/CRM, UX deficiente	↑ costo de adquisición	Comercial	3	2	6	Bajo	% directo, conversión web	% directo < 15% por 3 meses	Reducir: campañas directas, refer-a-friend, CRM

R5	CVu +0,5 USD/noche	I	Financiero	Ineficiencias de ruta, insumos, rotación	↓CM por noche	Operaciones	3	3	9	Medio	CVu/noche, rotación estancias	CVu > USD 3,0 por 2 meses	Reducir: clúster de rutas, kits, incentivar ALOS
R6	CF +10%	I	Financiero	Sobre-estructura, contratos no optimizados	↓EBITDA, ΔVAN	Finanzas	3	3	9	Medio	CF real vs plan	+10% dos meses seguidos	Reducir: presupuesto base-cero, <i>retainers</i> en rampa
R7	WACC +200 pb	E	Financiero	↑CRP país / tasas, prima riesgo	↓VAN	Finanzas	2	4	8	Bajo-Medio	Spread país, tasa deuda	WACC +150 pb	Aceptar/Reducir: deuda a tasa fija, prepago en picos, caja ≥2 cuotas
R8	Restricción municipal en zona clave	E	Regulatorio	Ordenanzas, HOA, cambios uso de suelo	↓ocupación (-20 pp), multas	Legal	2	5	10	Medio-Alto	Proyectos de ordenanza, reclamos HOA	Publicación de borrador o audiencia	Evitar/Transferir: licencias, MOUs con HOA, fallback a MTR
R9	Incidente de datos personales	I	Operacional	Error humano, acceso no autorizado	Multas, reputación	TI/Legal	2	3	6	Bajo	Pruebas de acceso, logs TI	Falla de prueba o incidente	Reducir/Transferir: política de datos, cifrado, seguro ciber
R10	Falla proveedor lavandería	E	Operacional	Capacidad insuficiente, TAT > 48 h	Cancelaciones/quejas	Operaciones	4	2	8	Bajo-Medio	SLA, tiempos de entrega	2 fallas/meses	Transferir/Reducir: SLA con penalidad, proveedor <i>backup</i>

R1 1	Ruido/quejas as vecinales	E	Reputacion al	Fiestas, sobreocupación, nocturnidad	Malas reseñas, sanciones	Atención Huésped	3	3	9	Medio	Quejas/1.000 estancias; % resueltas 48 h	>2 y <95% resueltas 48 h	Reducir: <i>quiet hours,</i> verificación identidad, sensores dB
R1 2	Evento extremo (-30 pp por 3 meses)	E	Continuidad	Pandemia, disturbios, desastres	Caída severa de ingresos	Dirección	1	5	5	Bajo (cola)	Alertas macro/sector	Ocorre evento	Evitar/Reducir: plan continuidad por zona, seguros, caja 2× cuota

Tabla 47 Registro y Matriz de riesgos (califi

10.1.2. Cómo se usa la matriz (operativo)

- Actualización mensual por los dueños de riesgo; revisión en Comité de Riesgos.
- Semáforo por EWI: cuando un umbral se enciende, se ejecuta el plan de tratamiento y se notifica a Dirección.
- Vinculación con 5.3–5.4: los impactos (I) se sustentan con la sensibilidad de VAN y la pérdida esperada; las acciones y controles detallados se despliegan en 5.4.

Enfoque de priorización: intervenir de inmediato R1 (ocupación), asegurar fallback normativo para R8, y proteger precio/margen (R2–R3–R5–R6). Con esto, el perfil de riesgo permanece dentro del apetito definido. (véase Anexo 14.12).

10.2. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

Se busca valorar, con rigor gerencial, el efecto de los riesgos priorizados (Matriz 5.2) sobre el valor del proyecto (VAN) y la solvencia operativa (DSCR), combinando lectura cualitativa (causa–evento–consecuencia–controles) y cuantitativa (impacto económico y pérdida esperada).

10.2.1. Enfoque cualitativo

Metodología. Para cada riesgo Alto o Medio-Alto, se usa un esquema bow-tie breve:

- Causas → Evento → Consecuencias
- Controles preventivos (evitan el evento) y mitigantes (reducen su severidad)

Aplicación a los críticos:

- R1. Caída de ocupación (–7 pp por 2T).
 - Causas: menor demanda/zona, ranking OTA bajo, nueva oferta.
 - Consecuencias: ↓contribución, DSCR < 1 en rampa, ΔVAN negativo.
 - Preventivos: pricing dinámico, cartera B2B, % directo ≥30% a mes 12, campañas anticipadas (pick-up 14d).

- Mitigantes: bundles/ALOS, redireccionamiento de demanda entre clusters, promociones selectivas (sin canibalizar).
- R2. ADR efectivo -8% en valle.
 - Causas: competencia con descuentos, mala cerca de tarifas.
 - Consecuencias: compresión de margen por noche, Δ VAN negativo.
 - Preventivos: tarifa mínima por zona/temporada, paridad controlada.
 - Mitigantes: valor agregado (late check-out, upgrades), mover a ventas directas con menor costo.
- R8. Restricción municipal en zona clave.
 - Causas: ordenanzas/HOA.
 - Consecuencias: -20 pp de ocupación en el área, multas y traslado de demanda.
 - Preventivos: licencias al día, MOUs con HOAs, mapeo normativo.
 - Mitigantes: fallback a alquiler medio plazo (MTR), relocalización a zonas permisivas.

10.2.2. Enfoque cuantitativo (impacto en VAN y pérdida esperada)

Base de cuantificación (de nuestra sensibilidad):

- Ocupación ± 10 pp $\Rightarrow \Delta$ VAN $\pm$ USD 37,4k
- ADR $\pm 10\%$ $\Rightarrow \Delta$ VAN $\pm$ USD 28,9k
- WACC ± 200 pb $\Rightarrow \Delta$ VAN -19,5k / +25,3k
- OTA fee ± 5 pp $\Rightarrow \Delta$ VAN $\pm 13,6$ k
- CF $\pm 10\%$ $\Rightarrow \Delta$ VAN $\pm 8,6$ k
- CVu $\pm 15\%$ $\Rightarrow \Delta$ VAN $\pm 6,5$ k

1) Impacto unitario por riesgo (escalado al shock específico):

Cod	Shock modelado	Impacto (ΔVAN)
R1	Ocupación -7 pp	-26,2k (= 7/10 × 37,4k)
R2	ADR -8%	-23,1k (= 8/10 × 28,9k)
R3	OTA fee +3 pp	-8,2k (= 3/5 × 13,6k)
R5	CVu +0,50 USD/noche (= +25%)	-10,8k (= 25/15 × 6,5k)
R6	CF +10%	-8,6k
R7	WACC +200 pb	-19,5k
R8	Restricción: ocupación -20 pp	-74,8k (= 2 × 37,4k)

Tabla 48 Impacto unitario por riesgo (escalado al shock específico)

2) Probabilidad anual (P) y Pérdida Esperada (EL = P × $|\Delta VAN|$).

(P según escalas 5.2: R1=40%, R2=25%, R3=25%, R5=25%, R6=25%, R7=10%, R8=10%)

Cod	ΔVAN	P (12m)	EL (USD)
R1	-26,2k	0,40	10.48
R8	-74,8k	0,10	7.48
R2	-23,1k	0,25	5.775
R5	-10,8k	0,25	2.708
R3	-8,2k	0,25	2.04
R6	-8,6k	0,25	2.15
R7	-19,5k	0,10	1.95
Total EL (top-7)			32.583

Tabla 49 Probabilidad anual (P) y Pérdida Esperada

3) VAN ajustado por riesgo (Risk-Adjusted Value).

VAN proyecto base = 153,4k $\Rightarrow$ VAN_ajustado $\approx$ 153,4k - 32,6k = 120,8k.

4) Efecto de mitigaciones (post-tratamiento).

Si ejecutamos las acciones de 5.4 (pricing, +directo, SLA, compliance), P cae de forma prudente: R1 0,40 $\rightarrow$ 0,25, R2 0,25 $\rightarrow$ 0,20, R3 0,25 $\rightarrow$ 0,15, R5 0,25 $\rightarrow$ 0,20, R6 0,25 $\rightarrow$ 0,20, R7 0,10 $\rightarrow$ 0,08, R8 0,10 $\rightarrow$ 0,07.

Nuevo Total EL = 23,1k $\Rightarrow$ VAN_ajustado post-mitigación = 130,3k (+9,5k de recuperación de valor).

10.2.3. Traducción a solvencia operativa (DSCR) — ejemplos clave

Supuestos de referencia: Cuota deuda USD 664/mes (francés); CVu USD 2/noche; factor de ingreso ECO por noche = $ADR \times 0,206125$; CM por noche = $P_ECO - 2$.

1. Shock moderado de ocupación en rampa (Q2 – Junio).

Base: Occ 56,3%, noches 168,8, EBITDA USD 208, DSCR 0,31.

Shock: -5 pp → noches 153,9 (-14,9); $P_ECO \approx 58,5 \times 0,206125 = 12,06$; $CM \approx 10,06$.

$\Delta EBITDA \approx -14,9 \times 10,06 = -151 \Rightarrow EBITDA \approx 57 \Rightarrow DSCR \approx 0,09$.

Un shock pequeño exige acciones inmediatas (pricing/promos/ALOS/% directo) o uso de reserva de 1–2 cuotas.

2. Shock moderado en estabilización (Q4 – Diciembre).

Base: Occ 75%, noches 450, EBITDA USD 4.847, DSCR 7,30.

Shock: -5 pp → noches 420 (-30); $P_ECO \approx 78 \times 0,206125 = 16,08$; $CM \approx 14,08$.

$\Delta EBITDA \approx -30 \times 14,08 = -423 \Rightarrow EBITDA \approx 4.424 \Rightarrow DSCR \approx 6,66$.

En escala, la solvencia es holgada; el riesgo se concentra en 1S.

Conclusión operativa: la exposición a $DSCR < 1$ es transitoria en 1S y se gestiona con rampa a ≥ 10 unidades, reserva de deuda y palancas comerciales.

10.2.4. Traducción a solvencia operativa (DSCR) — ejemplos clave

Supuestos de referencia: Cuota deuda USD 664/mes (francés); CVu USD 2/noche; factor de ingreso ECO por noche = $ADR \times 0,206125$; CM por noche = $P_ECO - 2$.

1. Shock moderado de ocupación en rampa (Q2 – Junio).

Base: Occ 56,3%, noches 168,8, EBITDA USD 208, DSCR 0,31.

Shock: -5 pp → noches 153,9 (-14,9); $P_ECO \approx 58,5 \times 0,206125 = 12,06$; $CM \approx 10,06$.

$$\Delta \text{EBITDA} \approx -14,9 \times 10,06 = -151 \Rightarrow \text{EBITDA} \approx 57 \Rightarrow \text{DSCR} \approx 0,09.$$

Un shock pequeño exige acciones inmediatas (pricing/promos/ALOS/% directo) o uso de reserva de 1–2 cuotas.

2. Shock moderado en estabilización (Q4 – Diciembre).

Base: Occ 75%, noches 450, EBITDA USD 4.847, DSCR 7,30.

Shock: –5 pp → noches 420 (–30); $P_{\text{ECO}} \approx 78 \times 0,206125 = 16,08$; $CM \approx 14,08$.

$$\Delta \text{EBITDA} \approx -30 \times 14,08 = -423 \Rightarrow \text{EBITDA} \approx 4.424 \Rightarrow \text{DSCR} \approx 6,66.$$

En escala, la solvencia es holgada; el riesgo se concentra en 1S.

Conclusión operativa: la exposición a $\text{DSCR} < 1$ es transitoria en 1S y se gestiona con rampa a ≥ 10 unidades, reserva de deuda y palancas comerciales.

10.2.5. Pruebas de estrés de conjunto

Escenario	Supuestos	ΔVAN	Lectura
Comercial adverso	ADR –10% y Occup –5 pp	–47,6k	VAN sigue positivo; activar plan de ingresos (pricing + directo + B2B)
Costos/finanzas	CVu +15%, CF +10%, WACC +100 pb	–18,3k	Impacto acotado; disciplina de CF y eficiencia operativa
Regulatorio severo	Restricción zona (–20 pp)	–74,8k	Riesgo localizado; <i>fallback</i> MTR y relocalización preservan valor agregado

Tabla 50 Pruebas de estrés de conjunto

10.2.6. Reglas de decisión y disparadores

- Ingresos: pick-up 14d –15% vs plan (2 semanas) ⇒ activar campaña directa y ajuste de cercas de precio.
- ADR: gap –5% vs comp-set (2 meses) ⇒ aplicar tarifa mínima por zona y valor agregado en directo.
- % OTA: >85% (2 meses) ⇒ migrar mix (metabuscadores, cupones).

- CVu: >USD 3,0/noche (2 meses) $\Rightarrow$ re-roteo logístico, ALOS, subcontratación por estancia.
- CF: +10% (2 meses) $\Rightarrow$ presupuesto base-cero y retainers temporales.
- Normativa: borrador de ordenanza adversa $\Rightarrow$ MOUs/licitación con HOA y fallback MTR.

10.2.7. Cómo reproducirlo en el modelo (pasos breves)

1. **Vincula** cada riesgo con su **driver** (ADR, Occup, OTA, CVu, CF, WACC).
2. **Aplica** el Δ VAN base (tabla de sensibilidad) **escalado** al shock del riesgo.
3. **Asigna P** (12 meses) según matriz 5.2 y **calcula EL**.
4. **Suma EL** para **obtener VAN ajustado por riesgo**.
5. **Estima DSCR** bajo shocks puntuales usando:

$$\Delta \text{EBITDA} = \Delta \text{Noches} \times (\text{ADR} \times 0,206125 - 2); \text{DSCR} = \text{EBITDA} / 664$$

Conclusión

El proyecto mantiene VAN positivo incluso tras la pérdida esperada ($EL \approx 32,6k$) y presenta solvencia holgada desde Q3. Las mitigaciones propuestas reducen materialmente el riesgo ($EL \rightarrow 23,1k$) y elevan el VAN ajustado a $\approx 130,3k$. La gestión activa de ocupación, ADR y mix de canales es la palanca clave en 1S; en 2S, la escala des-riesga el perfil financiero.

10.3. ACCIONES DE MITIGACIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS RIESGOS

Objetivo. Operativizar la gestión de riesgos priorizados (ver 5.2 y 5.3) con acciones concretas, alertas tempranas (EWI), umbrales de disparo y un ciclo de control que preserve el VAN, el DSCR y la continuidad operativa del modelo asset-light.

A) Gobierno, roles y criterio de decisión

- **Apetito de riesgo vigente:** no deteriorar el $\text{VAN} > \text{USD } 25k$ en escenarios razonables ni $\text{DSCR trimestral} < 1,2\times$ en estabilización.

- Comité de Riesgos (mensual): CFO (preside), COO, Comercial, Operaciones, Legal/ESG, TI.
- Dueños por riesgo (R): R1–R4 Comercial; R5 Operaciones; R6–R7 Finanzas; R8 Legal; R9 TI/Legal; R10 Operaciones; R11 Atención al Huésped; R12 Dirección.
- RACI: Dueño=Responsable; CFO=Aprobador; COO/Legal=Consultados; áreas ejecutoras=Informadas.
- Semáforo y escalamiento: Verde (monitoreo) → Ámbar (plan en 72 h) → Rojo (ejecución inmediata + reporte a Dirección en 24 h).

B) EWI (Early Warning Indicators), umbrales y acción inmediata

Indicador (EWI)	Fuente/Frec.	ÁMBAR	ROJO	Acción inmediata (ROJO)
Pick-up 14 días vs plan	PMS / semanal	-10%	≤ -15% por 2 semanas	Pricing táctico + campaña directa/CRM + acuerdos B2B exprés (48 h)
ADR efectivo vs comp-set	BI / mensual	-3%	≤ -5% por 2 meses	Activar tarifa mínima por zona + <i>value add</i> en directo (late check-out/upgrade)
% ventas OTA	PMS / mensual	>80%	≥85% por 2 meses	Metabuscadores + cupones directo; pausar descuentos OTA ; renegociación
CVu (USD/noche)	BI / mensual	270%	>3,5 por 2 meses	Re-roteo por clúster , subcontratar por estancia; incentivar ALOS
CF vs plan	Finanzas / mensual	-7%	≤ -10% por 2 meses	Presupuesto base-cero , congelar gasto no esencial, <i>retainers</i> temporales
DSCR mensual	Finanzas / mensual	1,05–1,20 (prom. 3M)	<1,0 por 2 meses	Usar RSD (1–2 cuotas), ajustar pricing/ALOS y gastos; evaluar gracia de capital
Spread país / tasa deuda	Mercado / mensual	+100 pb	+150 pb	Fijar tasa, prepago con reducción de plazo en Q3–Q4, conservar caja ≥2 cuotas
Alertas regulatorias (municipio/HOA)	Legal / continuo	Borrador	Audiencia/proyecto	MOU con HOA, licencias, fallback MTR y relocalización por clúster
SLA lavandería (TAT)	Operac. / semanal	36–48 h	>48 h 2 veces/mes	Activar proveedor backup con penalidad contractual
Quejas/1.000 estancias y % resueltas ≤48 h	Atención / mensual	2 / 95%	>2 y <95% por 2 meses	Quiet hours + verificación identidad + sensores dB + sanciones

Incidente de datos	TI / continuo	—	1 incidente	Aislar, notificar, parchear; activar seguro ciber y reporte a dirección
---------------------------	---------------	---	--------------------	--

Tabla 51 EWI (Early Warning Indicators), umbrales y acción inmediata

C) Planes de mitigación por riesgo (prevención, respuesta y control)

Cod	Prevención (ex-ante)	Respuesta (0–48 h)	Corrección (2–4 sem)	Cierre/KPI
R1 Ocupación ↓	Pricing dinámico; cartera B2B; % directo ≥30% en mes 12	Campaña directa/CRM; promos selectivas; redistribuir demanda entre clústeres	Captación acelerada; paquetes ALOS ; alianzas corporativas	<i>Pick-up</i> normalizado; Occ recupera ≥ plan–2 pp
R2 ADR ↓	Tarifa mínima por zona/temporada; paridad	<i>Value add</i> (late check-out/upgrade) en directo	Revisión de cercas, segmentación (Larga Estancia/MTR)	Gap ADR ≤ –2% vs comp-set
R3 Fee OTA ↑	Estrategia metabuscadores; mix de canales	Cupón directo; pausar descuentos OTA	Renegociación contrato; campañas de tráfico propio	% OTA ≤80%; margen por noche estable
R4 Directo ↓	Web/WA Business, SEO/SEM; <i>refer-a-friend</i>	Promos 48 h; e-mailing <i>win-back</i>	Mejoras UX/checkout; CRM	% directo ≥ objetivo trimestral
R5 CVu ↑	Rutas por clúster; kits; compras al por mayor	Subcontrato por estancia; ajuste de turnos	Rediseño de rutas y SLAs; revisión proveedores	CVu ≤ 2,7 USD/noche
R6 CF ↑	Presupuesto base-cero; contratos con KPI	Congelar gasto no esencial	Re-licitación; <i>retainers</i> por unidad en rampa	CF vuelve al plan
R7 WACC ↑	Deuda a tasa fija; caja ≥2 cuotas	Prepago parcial con reducción de plazo	Rebalanceo deuda/capital; cobertura simple	WACC dentro de banda; cuota inalterada

R8 Regulatorio	Licencias; MOUs con HOA; mapeo normativo	Asesoría legal; comunicación con autoridades	Fallback MTR ; relocalización a zonas permisivas	Operación sin multas; ocupación reubicada
R9 Datos	Política de datos; acceso mínimo; cifrado	Aislar activo, restablecer, notificar	Parches y <i>hardening</i> ; formación	0 incidentes; test superados
R10 Lavandería	SLA con penalidad; <i>backup</i> firmado	Activar backup; comunicación a huéspedes	Revisión de contrato y capacidad	TAT $\leq 36-48$ h; 0 cancelaciones
R11 Ruido	Reglas + verificación identidad; límite ocupantes	Sensor dB; advertencia–multa–desalojo	Revisión de set de unidades sensibles	≤ 2 quejas/1.000; $\geq 95\%$ resueltas ≤ 48 h
R12 Continuidad	Seguros; RSD; clústeres alternos	Congelar capex; priorizar MTR	Plan por zona; acuerdos de salida	DSCR $\geq 1,2$ en 60 días

Tabla 52 Planes de mitigación por riesgo (prevención, respuesta y control)

D) Controles transversales y pistas de auditoría

- Reserva de Servicio de Deuda (RSD): mantener 1–2 cuotas en rampa; uso solo con DSCR <1 .
- Presupuesto base-cero trimestral y cierres con desvío tolerable $\pm 3\%$.
- Contratos con anexos ESG/SLA (lavandería, insumos, reciclaje) y proveedor backup firmado.
- Política de datos firmada por todo el personal; SDS/EPP en limpieza; checklists de seguridad.
- Evidencia mínima: reportes PMS/BI, órdenes de compra, contratos, manifiestos, actas de capacitación, bitácoras de incidentes.

E) Calendario de supervisión y reportes

Frecuencia	Qué se revisa	Responsable	Entregable
------------	---------------	-------------	------------

Diario	Incidentes, quejas, TAT proveedores críticos	Operaciones/Atención	Bitácora
Semanal	<i>Pick-up</i> 14d, <i>pace</i> , rutas/clúster	Comercial/Operaciones	Resumen 1 página
Mensual	ADR vs comp-set, % OTA, CVu, CF, DSCR	CFO + Comité	Tablero + acciones
Trimestral	Matriz de riesgos, EL total , stress tests	Comité de Riesgos	Informe a Dirección
Semestral	Auditoría interna de políticas/SLA/ESG/datos	Auditoría interna	Hallazgos y plan de mejora

Tabla 53 Calendario de supervisión y reportes

F) Métricas de eficacia de la gestión de riesgos

- Reducción de Probabilidad (P) de R1: 0,40 $\rightarrow$ 0,25; R8: 0,10 $\rightarrow$ 0,07 (meta 12 meses).
- Pérdida Esperada (EL) total: = 32,6k $\rightarrow$ $\leq$ 23,1k (-29%).
- Eventos ROJO por trimestre: $\leq$ 2 (con cierre $\leq$ 15 días).
- Tiempo medio de resolución (TMR) de incidentes críticos: $\leq$ 72 h.
- Cumplimiento de EWI en verde/ámbar: $\geq$ 85% del periodo.

G) Criterios de cierre y escalamiento

- Un riesgo sale de ROJO cuando su EWI vuelve a ÁMBAR por 2 periodos y el plan queda implementado.
- Escalamiento a Dirección si: (i) DSCR < 1 dos meses, (ii) Δ VAN acumulado por shocks $\geq$ USD 25k, (iii) incidente de datos con impacto legal, (iv) sanción municipal

Conclusión

Con EWI claros, umbral de disparo, planes por riesgo y un ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) anclado en dueños y evidencia, ECOALOJA mantiene el perfil dentro del apetito de riesgo, protege VAN/DSCR y asegura respuesta oportuna en rampa y estabilización.

11. CONCLUSIONES

11.1. ¿QUÉ EVALUAMOS?

- Si el modelo de ECOALOJA —gestión por comisión (25% del ingreso neto) y operación asset-light (sin asumir costos de limpieza/amenities)— genera caja suficiente y crea valor.
- Si el proyecto soporta meses débiles (rampa del primer semestre) y mantiene márgenes sanos cuando llega a escala (15–20 unidades).
- Si, aun con noticias no tan buenas (menos ocupación o menores tarifas), el proyecto sigue valiendo la pena.

11.2. LO ESENCIAL, EN PALABRAS SIMPLES

- Ingresos para ECOALOJA (comisiones): crecen de USD 39,1 mil (Año 1) a USD 66,0 mil (Año 3).
- Ganancia operativa (EBITDA) = ingresos menos costos del día a día (sin contabilidad ni intereses):
- USD 15,6 mil (Año 1) → USD 37,1 mil (Año 3), con margen ~56% en estabilidad.
- Caja del proyecto (sin deuda): USD 4,3 mil (Año 1) y ~USD 27–28 mil en Años 2–3.
- Caja para el accionista (con deuda): USD 16,6 mil (Año 1) → USD 20,4 mil (Año 3).
- Punto de equilibrio financiero (ocupación necesaria para “no perder ni ganar”):
con 10 unidades ~61%; con 20 unidades ~25%.
- Capacidad de pagar la cuota del préstamo: en el segundo semestre del Año 1, la operación cubre la cuota 1,6 a 7,3 veces (holgura).

- Valor creado (VAN del proyecto): ~USD 153 mil a una tasa exigente de descuento (17,68%).
- Valor para el accionista (con un aporte inicial de USD 5 mil): ~USD 84 mil.

En cuanto el negocio alcanza escala (15–20 unidades), se vuelve muy eficiente: altos márgenes, caja creciente y holgura para pagar la deuda.

11.3. ¿QUÉ PASA SI LAS COSAS NO SALEN?

- Si la ocupación baja 10 puntos o el precio (ADR) cae 10%, el proyecto sigue siendo atractivo: el valor baja, pero permanece positivo.
- Sumando varios riesgos “realistas”, el valor ajustado por riesgo sigue positivo (~USD 130 mil).
- Riesgos como una nueva restricción municipal se enfrentan con licencias al día, acuerdos con edificios y una opción de alquiler de mediano plazo (MTR).

11.4. DECISIÓN FINAL

Proceder con el proyecto en modalidad de gestión por comisión, cumpliendo estas condiciones obligatorias:

- Mantener passthrough de limpieza/amenities/logística (ECOALOJA no asume esos costos).
- Escalar a ≥ 10 unidades en el 2.º trimestre y a 15–20 en el segundo semestre.
- Alcanzar $\geq 30\%$ de ventas directas (web/WhatsApp/CRM) al mes 12 para depender menos de OTAs.
- Caja prudente: reservar 1–2 cuotas del préstamo en el primer semestre; prepagos para acortar plazo en meses pico (Q3–Q4).
- Disciplina de precios: definir tarifa mínima por zona/temporada y usar paquetes de valor en temporada baja (p. ej., late check-out o noches extra).

- Plan ESG: LED, sensores/termostatos, ahorro de agua, reciclaje y reglas de convivencia. Esto cuida costos y reputación, y aporta a los ODS.

11.4.1. Por qué esta decisión es razonable

- Modelo liviano: sin costear turnos de limpieza ni insumos, el margen se protege.
- Escala des-riesga: con 15–20 unidades, la ocupación necesaria para “empatar” cae a ~25%.
- Caja creciente: genera liquidez suficiente para pagar deuda, invertir en mejoras y repartir utilidades desde el segundo semestre.
- Resiliencia: aun con bajones moderados en ocupación o precio, el proyecto sigue creando valor.

11.4.2. Límites del análisis (para ser transparentes)

- Cifras en USD y tasas vigentes al momento del estudio
- Crecimiento a largo plazo prudente (2%).
- Impuestos calculados mes a mes sobre la utilidad operativa.
- No se modelan shocks extremos prolongados más allá de los escenarios de estrés incluidos.

11.4.3. Próximos pasos (qué hacer ahora)

- Ejecutar la rampa y el tablero mensual (ocupación, ADR, % directo, margen por noche, EBITDA, pago de deuda, caja).
- Comité de riesgos mensual con semáforos de alerta (si baja el pick-up o sube el costo por noche, se actúa en 72 h).
- Presupuesto trimestral con “base cero” (revisar cada línea de gasto).
- Acciones ESG rápidas (LED, aireadores, dispensers, segregación) en ≤ 90 días; auditorías trimestrales.

Con escala, disciplina comercial y control de costos, ECOALOJA crea valor, genera caja y mantiene riesgo bajo control. Cumpliendo las condiciones indicadas, la recomendación es seguir adelante.

12. RECOMENDACIONES

A. Objetivo y criterios de control

Asegurar la ejecución del proyecto con valor (VAN) y solvencia (DSCR) dentro del apetito definido: no deteriorar el $VAN > USD\ 25.000$ en escenarios razonables ni DSCR trimestral $< 1,2\times$ en estabilización. Todas las medidas siguientes se derivan de los resultados, sensibilidades y riesgos ya modelados

B. Recomendaciones ejecutivas

Estrategia y modelo

1. Mantener modalidad asset-light con passthrough de limpieza/amenities/logística (condición no negociable).
2. Escala operativa: alcanzar ≥ 10 unidades al 2.º trimestre y 15–20 en 2S (reduce ocupación de equilibrio a $\sim 25\%$ con 20 unidades).
3. Comercial:
 - Tarifa mínima por zona/temporada para blindar ADR en valles.
 - Venta directa $\geq 30\%$ al mes 12 (web/WhatsApp/CRM/metabuscadores) para bajar dependencia de OTA.
 - Bundles/ALOS (noches extra, late check-out) para mejorar margen por noche.
4. Regulatorio: licencias al día y MOUs con HOAs; fallback MTR (mediano plazo) listo en zonas sensibles.

Operaciones y finanzas

6. Costos variables (CVu): ruteo por clúster y compras a granel para $CVu \leq USD\ 2,7/\text{noche}$.
7. Costos fijos (CF): presupuesto base-cero trimestral; retainers temporales en rampa.
8. Deuda y caja: Reserva de Servicio de Deuda (RSD) = 1–2 cuotas en 1S; prepagos con reducción de plazo en Q3–Q4.
9. Gobernanza ESG: LED + sensores/termostatos; aireadores; dispensers; segregación; reglas de convivencia (alineado a ODS).

C. Hoja de ruta de implementación

Fase	Horizonte	Entregables clave	Responsables
0. Diseño	Semanas 1–2	Políticas de pricing, cercas, campañas directas; plantillas de SLA; anexos ESG	CFO/COO/Comercial/Legal
1. Quick wins	0–90 días	LED, aireadores, dispensers, segregación; tablero EWI; RSD constituida	Operaciones/ESG/Finanzas
2. Escalado	3–6 meses	Sensores/termostatos; mix directo al 25%; proveedor <i>backup</i> lavandería	Comercial/Operaciones
3. Consolidación	6–12 meses	Auditorías internas; renegociaciones OTA; prepagos Q3–Q4	Comité de Riesgos

Tabla 54 Hoja de ruta de implementación

Tablero de gestión (KPIs y metas 12 meses)

Área	KPI	Meta
Ingresos	RevPAR y ADR efectivo vs comp-set	Gap $\geq -2\%$
Demanda	Ocupación y <i>pick-up</i> 14 días	Cumplir plan (desvío ≤ 2 pp)
Canales	% venta directa / % OTA	$\geq 30\%$ / $\leq 80\%$
Costos	CVu (USD/noche) / CF vs plan	$\leq 2,7$ / desvío $\leq +3\%$
Solvencia	DSCR mensual	$\geq 1,2\times$ en estabilización
Riesgo	EL (pérdida esperada)	$\leq \text{USD } 23,1\text{k}$ (post-mitigación)
ESG	kWh/L/kg por estancia; % reciclaje; seguridad	-15% / -20% / $\geq 35\%$; 100% checklists OK

Tabla 55 Tablero de gestión (KPIs y metas 12 meses)

D. Planes de contingencia por riesgo (disparadores y respuesta)

Riesgo	Trigger (EWI)	Acción 0–48 h	Acción 2–4 sem	KPI de cierre	Dueño
Ocupación (R1)	<i>Pick-up</i> 14d -15% vs plan (2 sem)	Pricing táctico + campaña directa/CRM + acuerdos B2B exprés	Captación acelerada; ALOS ; reubicación entre clústeres	<i>Pick-up</i> normalizado ; Occ $\geq$ plan -2 pp	Comercial

ADR (R2)	ADR -5% vs comp-set (2 meses)	Activar tarifa mínima + <i>value add</i> en directo	Revisar cercas; segmentar (MTR/Larga estancia)	Gap ADR $\geq -2\%$	Comercial
Dependencia a OTA (R3/R4)	OTA >85% (2 meses) o Directo <15% (3 meses)	Metabuscadores + cupones directo; pausar descuentos OTA	Renegociar OTA; mejoras UX/checkout; refer-a-friend	OTA $\leq 80\%$ y Directo $\geq$ meta	Comercial
CVu (R5)	>USD 3,0/noche (2 meses)	Re-roteo por clúster; subcontrato por estancia	Rediseñar rutas/SLAs; cambio proveedor	CVu $\leq$ USD 2,7	Operaciones
CF (R6)	+10% vs plan (2 meses)	Congelar gasto no esencial	Re-licitación; <i>retainers</i> en rampa	CF vuelve al plan	Finanzas
WACC/Tasa (R7)	+150 pb vs base	Fijar tasa; prepago con reducción de plazo	Rebalanceo deuda/capital	WACC dentro de banda	Finanzas
Regulatorio (R8)	Borrador/audiencia de ordenanza	Asesoría legal; diálogo con municipio/HOA	Fallback MTR y relocalización	Sin multas; ocupación reubicada	Legal
Lavandería (R10)	TAT >48 h dos veces/mes	Activar backup ; comunicación a huéspedes	Revisar contrato/capacidad	TAT $\leq 36-48$ h	Operaciones
Ruido (R11)	>2 quejas/1.000 y <95% resueltas 48 h	Sensor dB; advertencia-multa-desalojo	Ajustar set de unidades sensibles	≤ 2 quejas; $\geq 95\%$ en 48 h	Atención
Datos (R9)	1 incidente	Aislar, notificar, parchear; seguro ciber	Hardening y capacitación	0 incidentes; pruebas OK	TI/Legal
Continuidad (R12)	DSCR <1 dos meses	Usar RSD ; ajustar pricing/ALOS/gasto	Plan por zona; seguros	DSCR $\geq 1,2$ en 60 días	Dirección

Tabla 56 Planes de contingencia por riesgo (disparadores y respuesta)

Regla de escalamiento: cualquier estado ROJO se reporta a Dirección en 24 h y sale de ROJO cuando el EWI vuelve a ÁMBAR por 2 periodos y el plan está implementado.

E. Gobierno y ciclo de control

- Comité de Riesgos mensual (CFO, COO, Comercial, Operaciones, Legal/ESG, TI): revisión de KPIs, EWI y planes abiertos.
- RACI: Dueño (R) = ejecución; CFO (A) = aprobación; COO/Legal (C) = consulta; equipos (I) = informados.

- Cierres financieros con desvío tolerable $\pm 3\%$; auditoría interna semestral (políticas, datos, ESG, SLAs).

F. Política de caja y dividendos (waterfall)

1. Servicio de deuda (cuota).
2. RSD (reponer a 1–2 cuotas si se usa).
3. Capital de trabajo (1 mes de Opex).
4. Mantenimiento menor.
5. Dividendos (desde Q3 y si DSCR trimestral $\geq 1,2\times$).

G. Resultado esperado de la gestión

1. EL total (pérdida esperada): reducción de $\sim 32,6k \rightarrow \leq 23,1k$.
2. VAN ajustado: preservado en $\sim 130,3k$.
3. Solvencia: DSCR $\geq 1,2\times$ en estabilización; exposición a DSCR < 1 acotada a rampa (1S).

Con esta pauta—estrategia clara, tablero medible, disparadores explícitos y respuestas temporizadas—el proyecto opera dentro del apetito de riesgo, protege VAN/DSCR y mantiene la resiliencia ante shocks comerciales, de costos o regulatorios, sin perder el enfoque ESG ni la escalabilidad del modelo.

Con estrategia clara, tablero medible, disparadores definidos y respuestas oportunas, el proyecto opera dentro del apetito de riesgo, protege el VAN y el DSCR y mantiene su resiliencia ante choques comerciales, de costos o regulatorios, sin perder el enfoque ESG ni la escalabilidad.

13. BIBLIOGRAFÍA

202412_Boletin_pobreza.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2024/Diciembre/202412_Boletin_pobreza.pdf?utm_source)

[inec/POBREZA/2024/Diciembre/202412_Boletin_pobreza.pdf?utm_source](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2024/Diciembre/202412_Boletin_pobreza.pdf?utm_source)

Airbnb. (2022, septiembre 21). Airbnb contribuye a la generación de más de 23 mil empleos en Ecuador. *Airbnb Newsroom*. <https://news.airbnb.com/ea/airbnb-contribuye-a-la-generacion-de-mas-de-23-mil-empleos-en-ecuador/>

Barrezueta, H. D. P. (s. f.). *DIRECTOR DEL REGISTRO OFICIAL*.

Boletin_tecnico_03-2025-IPC.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Marzo/Boletin_tecnico_03-2025-IPC.pdf)

[inec/Inflacion/2025/Marzo/Boletin_tecnico_03-2025-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Marzo/Boletin_tecnico_03-2025-IPC.pdf)

Boletin_tecnico_12-2024-IPC.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Diciembre/Boletin_tecnico_12-2024-IPC.pdf?utm_source)

[inec/Inflacion/2024/Diciembre/Boletin_tecnico_12-2024-IPC.pdf?utm_source](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Diciembre/Boletin_tecnico_12-2024-IPC.pdf?utm_source)

BPE 21—Mayo 2023. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.ciec.espol.edu.ec/sites/default/files/BPE_22.pdf

Constitución de sociedades por acciones simplificadas | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas?utm_source

Country—Ecuador. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://data.unhcr.org/en/country/ecu?utm_source

Ecuador ICS - Public. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://2021-2025.state.gov/wp-content/uploads/2024/09/ICS_WHA_Ecuador_Public-Release.pdf?safe=1

Ecuador se posiciona entre los destinos turísticos con mejor desempeño del mundo en 2025 – Ministerio de Turismo. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-posiciona-entre-los-destinos-turisticos-con-mejor-desempeno-del-mundo-en-2025/?utm_source

Emisión de la tasa de habilitación de un establecimiento | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.gob.ec/gadmg/tramites/emision-tasa-habilitacion-establecimiento?utm_source

Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo—ENEMDU. (s. f.).

ESPOL presenta resultados del Observatorio Turístico de Guayaquil. (s. f.). ESPOL presenta resultados del Observatorio Turístico de Guayaquil | Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado 27 de agosto de 2025, de <https://www.espol.edu.ec/es>

Flores, R. M. (2022, noviembre 17). Ingreso y arriendo: El nivel de gasto que exige Ecuador y Latinoamérica. *Datos y análisis del mercado inmobiliario en Ecuador - Blog Properati.* https://blog.properati.com.ec/ingreso-salario-arriendo-gasto-que-exige-ecuador-latinoamerica/Hotel_monitoring_report_en.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2021-07/hotel_monitoring_report_en.pdf?utm_source

hrosero. (2024, marzo 28). La economía ecuatoriana registró un crecimiento de 2,4% en 2023. *Banco Central del Ecuador.* <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-24-en-2023/>

InSight-Crimes-2023-Homicide-Round-Up-Feb-2024-2.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://insightcrime.org/wp-content/uploads/2023/08/InSight-Crimes-2023-Homicide-Round-Up-Feb-2024-2.pdf?utm_source

Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte, Segura Quiñonez, N. M., Flores Sarmiento, R., & Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte. (2023). Análisis de la seguridad turística en la ciudad de Guayaquil, debido al aumento de actos delincuenciales y terroristas. *Polo del Conocimiento*, 8(8), 743-762. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i8.5874>

Klein, J. (s. f.). *Ecuador: Country Overview and U.S. Relations.*

LEY-DE-TURISMO.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/LEY-DE-TURISMO.pdf?utm_source

Ley-Organica-de-Datos-Personales.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Ley-Organica-de-Datos-Personales.pdf?utm_source=chatgpt.com

Main initiatives in the Yasuní Biosphere Reserve, Ecuador | UNESCO. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de <https://www.unesco.org/en/amazon-biosphere-reserves-project/yasuni>

Maria, N. (s. f.). *Data collection and sharing relating to short-term accommodation rental services*.

Más de dos millones de visitantes arribaron a Guayaquil en el 2022. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de <https://www.vistazo.com/enfoque/mas-de-dos-millones-de-visitantes-arribaron-a-guayaquil-en-el-2022-AY4098534>

Mintur firma convenio para nuevo proyecto hotelero en Guayaquil, con una inversión de USD. 45 millones – Ministerio de Turismo. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de <https://www.turismo.gob.ec/mintur-firma-convenio-para-nuevo-proyecto-hotelero-en-guayaquil-con-una-inversion-de-us-45-millones/>

Moncayo, R. E. P. (s. f.). *ACUERDO MINISTERIAL No. 2020-048*.

Monitoreo y perfil turístico de visitantes de Guayaquil se contrató por \$ 95.000 | Comunidad | Guayaquil | El Universo. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/comunidad/monitoreo-y-perfil-turistico-de-visitantes-de-guayaquil-se-contrato-por-95000-nota/>

REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://siete.turismo.gob.ec/reglamento/REGLAMENTO%20DE%20ALOJAMIENTO%20TURISTICO.pdf?utm_source

REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-ORGÁNICA-DE-PROTECCION-DE-DATOS-PERSONALES_compressed-1.pdf. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-ORG%C3%81NICA-DE-PROTECCION-DE-DATOS-PERSONALES_compressed-1.pdf?utm_source

Requisitos – Servicios. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.derechosintelectuales.gob.ec/requisitos/?utm_source

Roman, S. (s. f.). *Ley N° 97—LEY DE TURISMO*.

RUC personas naturales—Intersri—Servicio de Rentas Internas. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de <https://www.sri.gob.ec/en/ruc-personas-naturales>

SRO 899.indd. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Codigo-Organico-de-la-Economia-Social-de-los-Conocimientos-Creatividad-e-Innovacion.pdf?utm_source

Tasa Anual de Turismo (LUAF) | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://www.gob.ec/gadmg/tramites/tasa-anual-turismo-luaf?utm_source=

THE 17 GOALS | Sustainable Development. (s. f.). Recuperado 27 de agosto de 2025, de https://sdgs.un.org/es/goals?utm_source

Valencia, A. (2024, abril 22). Ecuador's President Noboa handily wins security-focused referendum. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/americas/ecuadorean-president-noboa-seeking-approval-security-measures-sunday-vote-2024-04-21/>

Web, F. (2013a). *LEY DE INQUILINATO*.

Web, F. (2013b). *LEY DE INQUILINATO*.

World Bank Open Data. (s. f.). World Bank Open Data. Recuperado 27 de agosto de 2025, de <https://data.worldbank.org>

14. ANEXOS

14.1. ANEXO - INSTRUMENTO DE ENCUESTA A VIAJEROS (B2C)

Sección	Ítem	Pregunta / Indicaciones	Tipo de respuesta
Filtro	A1	¿Visitó Guayaquil en los últimos 24 meses?	Única (Sí/No)
Filtro	A2	Motivo principal del viaje	Única (Vacaciones/Negocios/VFA/Salud/Otro)
Perfil	B1	Rango de edad	Única (18–24/25–34/35–44/45–54/55+)
Perfil	B2	País/ciudad de residencia	Abierta
Perfil	B3	Ocupación	Abierta
Hábitos	C1	Viajes por año	Única (1/2–3/4–6/7+)
Hábitos	C2	Noches por viaje a Guayaquil	Única (1–2/3–4/5–7/8+)
Canales	D1	¿Dónde reservó?	Múltiple (Airbnb/Booking/Vrbo/Directo/Agencia/Otro)
Canales	D2	Razón principal de elección	Única (Precio/Ubicación/Reputación/Flexibilidad/Sostenibilidad)
Preferencias	E1	Tipo de alojamiento preferido	Única (Depto/Hotel/Hostal/Co-living/Otro)
Preferencias	E2	Zonas preferidas en GYE	Múltiple (PSA/Samborondón/Urdesa/La Aurora/Centro/Otra)
Preferencias	E3	Atributos críticos (marcar 3)	Múltiple (Seguridad/Internet/Check-in 24/7/Estacionamiento/Cocina/Silencio/Sostenibilidad/Precio)
Sostenibilidad	F1	Importancia a prácticas sostenibles	Likert 1–5
Sostenibilidad	F2	Prácticas valoradas	Múltiple (Reciclaje/Ahorro agua-energía/Amenities eco/Info impactos)

WTP	G	Disposición a pagar por noche (2 pax)	Única ($\leq 39/40-59/60-85/86-120/>120$ USD)
NPS	H1/H2	Prob. de recomendar (0–10) / ¿Qué haría falta?	Numérica 0–10 / Abierta
Consent.	I	Acepto el tratamiento de datos para fines académicos	Única (Sí/No)

14.2. ANEXO GUÍA DE ENTREVISTA A PROPIETARIOS/INVERSIONISTAS (B2B)

Bloque	Pregunta / Tópico	Propósito
Perfil del activo	Zona, tipología, m ² , estado, permisos	Contexto del inmueble
Experiencias previas	Alquiler tradicional/temporal, resultados	Aprendizajes y fricciones
Dolores	Tiempo, cobros, mantenimiento, seguridad, normativa	Barreras para operar
Retorno esperado	% y horizonte, riesgos tolerables	Alineación financiera
Delegación	Reportes, dashboards, cláusulas de salida	Requisitos para contratar
Sostenibilidad	Prácticas eco dispuestas a aplicar	Alineación ESG
Modelo	Comisión/Canon/Subarriendo	Fit con la propuesta
Cierre	Piloto 90 días / condiciones	Próximos pasos

14.3. ANEXO DICCIONARIO DE VARIABLES Y CODIFICACIÓN (ENCUESTA)

Variable	Tipo	Codificación	Fuente	Nota
MOTIVO	Categórica	1 Ocio; 2 Negocios; 3 VFA; 4 Salud; 5 Otro	A2	Na.

OTA	Múltiple	1 Airbnb; 2 Booking; 3 Vrbo; 4 Directo; 5 Agencia; 6 Otro	D1	Crear dummies por opción
ATRIBUTOS_TOP3	Múltiple	1 Seguridad; 2 Internet; 3 CI24; 4 Estac.; 5 Cocina; 6 Silencio; 7 Sostenible; 8 Precio	E3	Máx. 3
WTP	Ordinal	1 ≤ 39 ; 2 40–59; 3 60–85; 4 86–120; 5 >120	G	Na.
NPS	Numérica	0–10	H1	NPS = %Prom – %Detr

14.4. ANEXO CONSENTIMIENTO INFORMADO Y AVISO LOPDP

Campo	Contenido
Responsable	EcoAloja Gestión (Proyecto académico)
Finalidad	Análisis de mercado y diseño de oferta
Base de licitud	Consentimiento del titular
Datos tratados	Demográficos y de preferencias; no sensibles
Conservación	12 meses tras cierre del proyecto
Derechos	Acceso, rectificación, actualización, eliminación, oposición
Contacto	[correo@...] / [teléfono]
Declaración	“He leído y autorizo el tratamiento de mis datos para los fines indicados.” Firma: _____ Fecha: _____

14.5. ANEXO CHECKLIST LEGAL POR PROPIEDAD

Requisito	Estado (☐ / ☒)	Fecha	Observaciones
Registro Turístico (SITURIN)	☐	//__	RUC actividad alojamiento; uso de suelo; Bomberos; croquis

LUAF / Tasa habilitación (GYE)	☐	//__	Exhibición visible en el local
Patente municipal y predial	☐	//__	—
Contrato con propietario / autorización subarriendo	☐	//__	Cláusulas de destino temporal
Seguros (RC + daños)	☐	//__	Póliza vigente
Señalética y evacuación	☐	//__	Extintor, detectores, plano
LOPDP (aviso + registro)	☐	//__	CCTV solo accesos; retención 30 días
Ambiental (si aplica)	☐	//__	Registro/licencia

14.6. ANEXO CONTRATO DE GESTIÓN POR COMISIÓN (MODELO)

Cuadro de Datos de las partes (modelo- Comisión)

Campo		Propietario	EcoAloja Gestión S.A.S.
Nombre/Razón social	Propietario(a) del inmueble		EcoAloja Gestión S.A.S.
Identificación	C.I./RUC —		RUC 0999999999001
Domicilio	Guayaquil, Ecuador		Guayaquil, Ecuador
Inmueble	PSA-101, Riverfront II, Puerto Santa Ana		—

Cláusulas (resumen para pegar en texto)

- 1) Objeto (gestión integral).
- 2) Vigencia (12 meses; preaviso 30 días).
- 3) Honorarios ([20–30] % sobre **Ingresos Netos**).
- 4) Passthrough (limpieza/amenities/logística sin margen).
- 5) Operación (pricing, canales, check-in/out, housekeeping, mantenimiento menor, 24/7).
- 6) Reportes y liquidaciones (mensual, pago en [5] días hábiles).
- 7) Mantenimiento (menor a USD [●] por Gestor).
- 8) Seguros e inventario.
- 9) Cumplimiento normativo.

10) LOPDP (encargo si aplica).

11) Terminación (causales).

12) Mediación/Arbitraje.

14.7. ANEXO CONTRATO DE SUBARRIENDO CON AUTORIZACIÓN (MODELO)

Cuadro de datos de las partes

Rol	Nombre/Identificación	Observaciones
Arrendador (propietario)	[●]	Autoriza subarriendo
Arrendatario principal	[●]	—
Subarrendatario	EcoAloja Gestión	Destino alojamiento temporal

14.8. ANEXO SOP OPERATIVO (FLUJO RESUMIDO)

Paso	Descripción	SLA/Meta	Evidencia
1. Pre-llegada	Verificación de identidad, envío guía y código	48 h antes	Email/WhatsApp
2. Check-in	Acceso autónomo; registro de hora	Inmediato	Log de cerradura
3. Estancia	Soporte 24/7; incidencias	TMR < 4 h críticas	Ticketing
4. Check-out	Checklist de salida y fotos	Hasta 11:00	Fotos
5. Turn-over	Limpieza y mantenimiento menor	90–120 min	Checklist y fotos

14.9. ANEXO CHECKLISTS OPERATIVOS

Turn-over por unidad

Ítem	OK (□/☑)	Obs.
------	----------	------

Retiro de residuos	☐	
Ropa blanca (cama/toallas)	☐	
Cocina (superficies/equipos)	☐	
Baño (desinfección/insumos)	☐	
Habitaciones (polvo/cortinas)	☐	
Amenities eco (reposición)	☐	
Fotos antes/después	☐	

Seguridad

Ítem	OK (☐ / ☒)	Obs.
Cerraduras y códigos	☐	
Detectores humo/CO	☐	
Extintor y señalética	☐	
Luces emergencia	☐	
Botiquín	☐	

Datos personales

Ítem	OK (☐ / ☒)	Obs.
Aviso de privacidad visible	☐	
Minimización de datos	☐	
CCTV solo accesos	☐	
Retención 30 días	☐	

14.10. ANEXO FICHAS TÉCNICAS DE INSUMOS ECO

Ítem	Uso	Certificación	Vida útil	Costo (USD)	Proveedor
Detergente biodegradable 1 L	Limpieza general	Biodegradabilidad OECD	12 meses	5,80	Local
Aireadores 6 L/min	Ahorro de agua	—	3 años	6,00	Ferretería
Iluminación LED 9W	Eficiencia energética	—	25.000 h	2,50	Retail
Dispensers recargables	Reducción plásticos	—	24 meses	9,90	Retail

14.11. ANEXO PGAS – PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL

Ambiental

Impacto	Medida	Responsable	KPI	Meta 12 m	Evidencia
Consumo de agua	Aireadores + inducción	Operaciones	L/pax-noche	-20 % vs base	Fotos/lecturas
Consumo de energía	LED + seteo A/C + checklist	Operaciones	kWh/noche	-15 %	Facturas/bitácora
Residuos	Separación + gestor autorizado	Housekeeping	kg/turn-over	-25 %	Guías/manifiestos

Social

Impacto	Medida	Responsable	KPI	Meta	Evidencia
Empleo local	Contratación/capacitación	RR. HH.	% personal local	≥70 %	Nóminas
Convivencia	Quiet hours + sanciones	Operaciones	Incidencias/100 estancias	≤2	Bitácora

14.12. ANEXO MATRIZ DE RIESGOS Y EWI

Riesgo	Prob.	Impacto	EWI (alertas)	Respuesta	Dueño
Seguridad ciudadana	M	A	Alertas zona; reseñas	Refuerzo cerraduras/CCTV	Operaciones
Demanda	M	M	Caída occ% 4 semanas	Promos; pricing; marketing	Revenue
Normativo	B	A	Cambios ordenanzas	Monitoreo legal; buffer	Legal
Reputación	B	A	Rating < 4,5	Protocolo 24 h; compensación	Calidad

14.13. KPIs – DEFINICIONES Y FÓRMULAS

KPI	Fórmula	Unidad	Periodicidad	Fuente
Ocupación	Noches vendidas / Noches disponibles × 100	%	Mensual	PMS

ADR	Ingresos alojamiento / Noches vendidas	USD	Mensual	PMS
RevPAR	ADR × Ocupación	USD	Mensual	PMS
% Directo	Reservas directas / Total reservas × 100	%	Mensual	PMS
CVu	(Limpieza + amenities + comisiones) / Noches vendidas	USD	Mensual	Contabilidad
TMR incidencias	Σ tiempo resolución / # incidencias	h	Mensual	Ticketing
NPS	%Promotores – %Detractores	pts	Trimestral	Encuestas

14.14. PLANTILLAS FINANCIERAS

A) Estado de resultados proforma (mensual, Año 1)

Concepto	USD
Ingresos brutos (ADR 65 × 19 noches)	1.235
(-) Comisiones OTA/TPV (15 %)	(185)
Ingresos netos	1.050
(-) Fee EcoAloja (25 %)	(263)
(-) Passthrough (limpieza+amenities)	(361)
(-) Mantenimiento menor	(25)
Resultado propietario (mes)	401

B) Punto de equilibrio (noche/mes)

$$Q^* = \text{Costos fijos} / (\text{ADR} - \text{CVu})$$

C) Flujo de caja (estructura)

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Capex inicial (remodel+mueble)	(3.200)			
Ingresos netos anuales (propietario)		4.812	5.040	5.268
Opex fijos adicionales		(300)	(300)	(300)
Variación capital de trabajo		(12)	(12)	(12)
FCF	(3.200)	4.500	4.728	4.956

D) Amortización (francés)

Cuota	Fecha	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
1	mm/2025	284,16	32,00	252,16	2.947,84
2	mm/2025	284,16	29,48	254,68	2.693,16
3	mm/2025	284,16	26,93	257,23	2.435,93

...	...	...	...	...	...
-----	-----	-----	-----	-----	-----

14.15. CRONOGRAMA VALORADO (GANTT)

Fase	Tareas	Resp.	Duración	Costo	Riesgo
Legal y permisos	Registro/LUAF/seguros	Legal	2 sem	450	Media
Compras	Insumos/amenities	Compras	2 sem	650	Baja
Remodelación	Obras/mobiliario	Operaciones	4 sem	2.500	Media
Tecnología	PMS/locks	TI	3 sem	600	Baja
RR. HH.	Reclutamiento/capacitación	RR. HH.	2 sem	400	Baja
Piloto y go-live	3 unidades	Operaciones	4 sem	0	Media

14.16. MODELOS DE REPORTE AL PROPIETARIO

A) Estado de Cuenta Mensual

Ítem	USD
Ingresos brutos	1.235
(-) Comisiones OTA/TPV	(185)
Ingresos netos	1.050
(-) Fee EcoAloja [25 %]	(263)
(-) Passthrough	(361)
Transferencia al propietario	427

B) Resumen Operativo

KPI	Valor	Meta	Semáforo
Ocupación (%)	63	60–65	●
ADR (USD)	65	60–70	●
RevPAR (USD)	41	36–46	●
NPS	72	≥60	●
Incidencias (#/mes)	1	≤2	●

14.17. PROTOCOLOS DE CONVIVENCIA Y CANAL DE VECINOS

Tema	Política / Procedimiento
Quiet hours	22:00–08:00; sin eventos/fiestas
Aforo	Máx. 4 pax/unidad
Mascotas	[Política]
Verificación	Identidad obligatoria pre check-in

Sanciones	Advertencia → multa → desalojo
Canal vecinos	WhatsApp/Email [●]; respuesta < 15 min

14.18. ARQUITECTURA DE MARCA (LINEAMIENTOS)

Elemento	Especificación
Logotipo	Versiones primaria/secundaria; área de seguridad
Paleta	Primarios #0A6E6E (verde azulado), #0B1A2B (azul noche); secundario #F5A623 (acento)
Tipografías	Títulos Montserrat; cuerpo Lato/Calibri
Usos incorrectos	Evitar distorsión, sombras, fondos ruidosos
Aplicaciones	Señalética, plantillas reporte, “Guía de casa”

14.19. MAPAS DE ZONAS FOCO Y COBERTURA

Zona	Características	Cobertura operativa (min)
Puerto Santa Ana	Corporativo/turístico; orilla río	10
Samboorondón	Residencial/centros comerciales	20
Urdesa	Mixto; gastronomía	18
La Aurora	Residencial; accesos viales	25
Centro	Oficinas; Malecón	12