

## CASO 2

# Kunuk-Yaku: fuente termal y spa

Fernando Mejía Mejía

Docente de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca

fmejia@ups.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6690-8474>

Adriana Vallejo Bojorque

Docente de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca

avallejo@ups.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-8725-836X>

Glicería Gómez Ceballos

Docente de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca

ggomez@ups.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6955-3293>

### **¿Cómo desarrollar una oferta de valor que se posicione en la industria turística?**

El turismo hace referencia a los viajes que realizan las personas a distintos lugares de destino por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros. El turismo en el Ecuador inició su desarrollo moderno en los años 40 del siglo XX, pero principalmente en las tres últimas décadas empieza a consolidarse como actividad económica y sociocultural de gran importancia (Ruiz Ballesteros y Solís Carrión, 2007). Esta actividad tiene un peso económico significativo en la ciudad de Cuenca que se ve favorecido por el crecimiento turístico en el mundo y por los recursos naturales y culturales que posee la ciudad.

En la parroquia Baños, que pertenece al cantón Cuenca, de la provincia de Azuay, a 8 km del centro de la ciudad, se ubica la Loma de los Hervideros, una falla geológica de 400 m de longitud y 10 m de altura, de cuyo interior emergen las aguas termales utilizadas por varias hosterías y *spas* asentadas en este sector. Hay quienes aseguran que dicha falla es el remanente de un volcán apagado. En su origen, el agua sale a una temperatura de hasta 75 °C siendo el índice de temperatura más alto con relación a las otras aguas termales del país, pero para su utilización se realiza un proceso de enfriamiento y canalización, para así lograr temperaturas de 38 °C a 40 °C (Ministerio de Turismo, 2012).

Las aguas termales de Baños se han mantenido intactas, las propiedades curativas que se atribuyen a las vertientes termales han hecho de Baños un próspero centro turístico. En los últimos años se han creado empresas que aprovechan este recurso hídrico para ampliar sus servicios como hidromasajes, piscinas y baños turcos, obteniendo una mayor afluencia de turistas.

### **Antecedentes empresariales**

Kunuk-Yaku es un emprendimiento familiar iniciado en 2005, a partir de las instalaciones heredadas de los padres de los fundadores; antiguamente era una casa de campo con piscina de aguas termales que se arrendaba por horas. A partir de 2010 se amplían las instalaciones y servicios implementando una piscina adicional y otra de estilo japonés, baño turco, un restaurante y salón de recepciones, y un museo de interpretación que explica el origen volcánico del sector y las propiedades medicinales de las aguas termales. Posteriormente, en 2016, se desarrolla una reforma íntegra de las instalaciones para transformar a la empresa de un balneario abierto, a un centro de fuentes termales y *spa* más exclusivo, para lo cual se aprovecha el entorno y propiedades geológicas del sector, construyendo cuevas subterráneas para implementar un circuito de *spa* y piscinas termales. Paralelamente a esto, y en consecuencia de las

excavaciones realizadas, se encontró con un lecho de dos tipos de arcillas (roja y azul) con propiedades químicas especiales, siendo así que la empresa desarrolló una línea de productos cosméticos, para venta exclusiva dentro del local.

### *Filosofía empresarial*

1. *Misión.* Brindar a nuestros visitantes, momentos inolvidables de un tranquilo y saludable disfrute de este regalo de Dios: Nuestras Aguas Termales y las Piedras que ellas formaron. Hacer que ellos se enamoren de Kunuk-Yaku.

2. *Visión.* Visualizamos a Kunuk-Yaku como uno de los más importantes centros de salud y esparcimiento de nuestro País y de Latinoamérica.

3. *Valores.* Kunuk-Yaku enmarca sus valores corporativos en un proceso de diferenciación de servicio:

- *Servicio:* el cliente, un valor en alza. Generamos dinámicas empresariales dirigidas a entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Sus preocupaciones son nuestra ocupación diaria. La relación profesional y el trato personal nos llevan a conocer su realidad y nos permiten anticiparnos a sus necesidades.
- *Responsabilidad:* seremos responsables de que su estancia sea lo más placentera posible.
- *Confianza:* abiertos a comentarios y sugerencias, buscando siempre mejorar nuestro servicio y atención.
- *Identidad:* compromiso con el medio ambiente. Destinamos cada año más recursos en I+D+I para garantizar productos más sostenibles, eficientes y de alta calidad, adaptados a las expectativas crecientes de nuestros clientes, al impacto de las nuevas tecnologías y a nuevos condicionantes del mercado. El ahorro de recursos naturales, como el agua

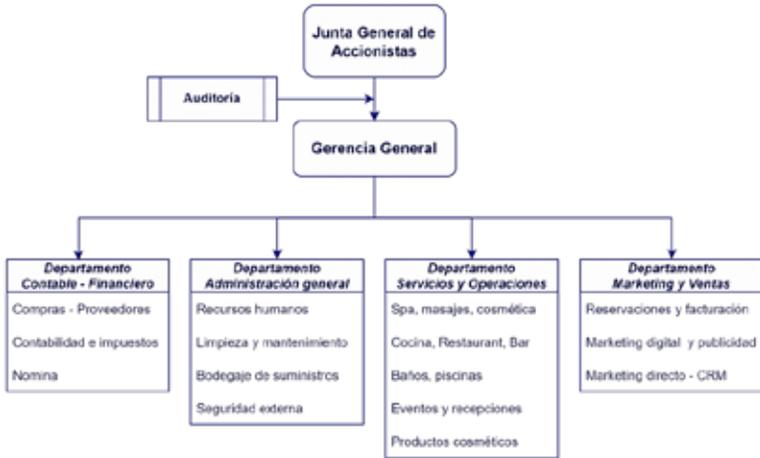
y la energía, definen nuestra identidad, un valor indisoluble a nuestra actividad.

- *Esencia*: la creatividad e innovación marcan la diferencia. Dedicamos todos nuestros esfuerzos a la innovación como clave para conseguir la excelencia empresarial. La innovación en adaptaciones de nuevos atractivos lo cual les ayuda a fidelizar a sus clientes.
- *Competencias de profesionalidad y responsabilidad*: desarrollamos nuestra actividad con fidelidad, honestidad, rigor, flexibilidad, eficacia y eficiencia para conseguir mejoras continuas en todos los estados de la organización, aprendiendo constantemente de nuestros clientes y proveedores, así como de nosotros mismos. Integramos a todas las personas de nuestra organización en un proyecto empresarial de futuro con ilusión y entusiasmo, dando importancia a su valor individual y colectivo, facilitando la conciliación del trabajo con el entorno familiar para conseguir un nivel de implicación máximo en nuestro proyecto común.

### *Estructura organizacional*

En Kunuk-Yaku se toma como guía fundamental la denominada metáfora del teatro, en donde escenarios, actores y actos son esenciales, para que los clientes generen experiencias superiores de su visita, por lo cual los conceptos de *front-office* y *back-office* toman especial importancia, ambos están optimizados de forma continua para ganar en agilidad e impacto.

En esencia, la entrega del servicio se concibe como un teatro, donde el personal de servicio son los actores, los clientes del servicio son el público, la evidencia física es el escenario y los procesos de entrega del servicio son los actos de representación.

**Figura 1***Organigrama de la institución*

Para que las operaciones cumplan con su cometido, la administración hace mucho énfasis en la limpieza e higienización de los ambientes y pulcritud del personal, así como también en la correcta identificación y guía de los clientes dentro de las instalaciones, para ello se ha implementado un sistema de colocación y porte de manillas de acuerdo con el servicio solicitado.

De igual forma todo el personal que labora en la empresa está capacitado para brindar el mejor resultado en cada uno de los servicios, junto con eso se han desarrollado manuales de gestión de procesos y calidad para estandarizar el desempeño final del servicio.

### *Portafolio de productos actuales*

Kunuk-Yaku ha desarrollado sus actividades empresariales en cuatro líneas principales:

## 1. Servicios de aguas termales

- Piscina termal básica y piscina japonesa (exterior)
- Piscinas termales subterráneas
- Baño turco

## 2. Servicios de spa y masajes

- Masajes de relajación
- Lodoterapia
- Piscinas de contraste térmico
- Baños de cajón

## 3. Servicios de alimentación y eventos

- Restaurante y bar
- Salón de recepciones

## 4. Productos de cosmética

- Agua termal embotellada (en presentaciones de 100, 200 y 250 gr)
- Lodo azul (en presentaciones de 90 y 120 gr)
- Lodo rojo (en presentaciones de 90 y 120 gr)

## *Gestión de marketing*

La empresa ha centrado sus actividades de *marketing* en fomentar la idea de exclusividad y experiencia, si bien se puede hacer uso de los servicios de la empresa en familia o de forma individual, se estimula mucho más el uso en pareja o en grupo de amigos, pero en su mayoría de edad. Las principales estrategias aplicadas son:

1. *Merchandising de seducción*. El objetivo de esta estrategia es buscar captar la atención del cliente, sorprenderlo e impactar emocionalmente, utilizando:

- *Ambientación general*: se centra en el concepto de tierra, el decorado utiliza las rocas de lugar en paredes y caminerías; se manejan colores ocres dentro de sus instalaciones, así como el uso de una iluminación cálida, que en su conjunto brinda una sensación estimulante, de alegría y positivismo, lo que crea la percepción de mayor tranquilidad.
- *Música*: se utiliza música clásica o instrumental, mezclada con sonidos provenientes de la naturaleza, esto con un doble sentido, primero generar un ambiente de relax y tranquilidad de los visitantes y como parte de un tratamiento holístico en las zonas de spa.
- *Esencia de lavanda*: se utiliza para aromatizar todos los ambientes: espacios comunes (carpas, áreas de piscinas exteriores, terrazas de descanso, entrada principal, etc.), espacios específicos (restaurante, cuevas, baños, camerinos, zonas de masajes).
- *Esencia de eucalipto*: se utiliza para las áreas cerradas relacionadas con las termas como: baños turcos y baños de cajón, ya que ayudan a abrir las vías respiratorias.
- *Velas*: aportan en la experiencia de relajación y bienestar, así como en crear un ambiente de misticismo, su presencia es muy importante en las cuevas de masajes y tratamientos termales.

2. *Ajustes de precios*. Se lo realiza a través de descuentos, promociones y packs de productos y/o servicios (circuitos y tours).

3. *Gift-cards*. Tarjetas de regalo con montos de consumo pre-establecidos (10, 20, 35, 50, 70 y 100 USD) para ser regaladas y utilizadas dentro del establecimiento como medio de pago, con una validez de un año.

4. *Comunicación y publicidad*. El 60 % de la inversión comunicacional se la realiza por medios digitales y el restante en medios tradicionales:

- *Cuñas radiales*: periódicamente se pauta cuñas publicitarias en medios reconocidos en la ciudad de Cuenca con alcance regional.
- *Vallas publicitarias*: colocadas en las principales vías de acceso a la ciudad de Cuenca, principalmente en aquellas que tienen conexión con la Costa del país.
- *MUPI (mobiliario urbano)*: soportes de publicidad exterior y letreros luminosos ubicados en la zona de embarque y salida del aeropuerto de la ciudad.
- *Exhibidores de información*: ubicados en los principales hoteles de la ciudad en su área de recepción, están dispuestos expendedores de folletos y tarjetas para que sean tomadas por los huéspedes.

5. *Marketing digital*. Desde el año 2016 se implementaron las siguientes estrategias:

- *Ecommerce*: página con la descripción de todos los servicios y productos de la empresa, cuenta con carro de compras limitadas para preventa, no existe la opción de pago directo, es necesario confirmar la reserva a través de WhatsApp.
- *SEM*: se mantiene campañas de anuncios de pago en Google AdWords para optimizar la visibilidad de su página.
- *Social Media Marketing*: se cuenta con perfiles en Instagram, Facebook y Twitter, básicamente como medios publicitarios y de información, en los cuales se desarrollan campañas publicitarias dirigidas principalmente a no residente en la ciudad de Cuenca.
- *Email Marketing*: se envió de publicidad y promociones a la base de datos de clientes que ha tenido la empresa, para lo cual se utiliza un CRM básico para optimizar su gestión.

## **Contexto de la demanda: situación del turismo en Cuenca**

### *Análisis sobre los turistas extranjeros*

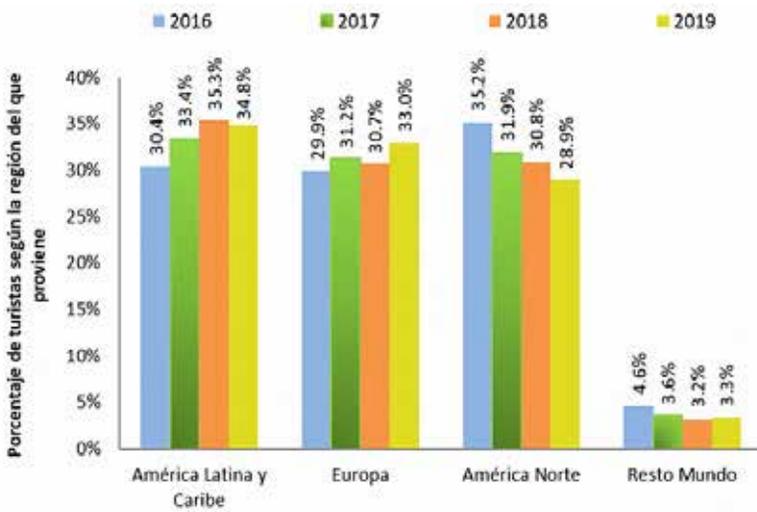
Según el “Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca” (GIER, 2020), la ciudad de Cuenca, por su carácter cosmopolita, recibe turistas de diversas partes del mundo. Particularmente, en este año, hay una mayor proporción de turistas extranjeros provenientes de América Latina (34,8 %). El segundo lugar lo ocupan quienes provienen de Europa (33 %). Se observa ligeros incrementos progresivos año tras año de turistas que provienen de América Latina, lo que está acompañado de disminuciones progresivas de visitantes norteamericanos. Los turistas provenientes del resto del mundo siguen representando una fracción baja (3,3 %). Se aprecia que la mayor proporción de turistas con origen común sigue compuesta por estadounidenses (25,7 %) (ver figura 2). Con respecto a turistas provenientes de la región de América Latina y el Caribe se destaca los turistas de Colombia (9,5 %), Venezuela (5,9 %) y Perú (4,6 %). En el caso de Europa se destaca Francia (7,8 %), Alemania (7,2 %) y España (6,2 %). La presencia del resto de nacionalidades representa menos del 4 % en cada caso. Se observa que la proporción de visitantes de otras partes del mundo es significativa (21,6 %). Dicho conglomerado se encuentra impulsado por el ingreso de turistas brasileños, mexicanos, holandeses, ingleses y suizos. Los datos son consistentes en los cuatro años analizados (ver figura 3).

En el año 2019, los turistas extranjeros eligen a la ciudad de Cuenca como destino turístico principalmente por sus atractivos naturales y culturales (43 % y 30,6 % respectivamente). El porcentaje de visitantes que manifestaron venir a la ciudad por sus atractivos turísticos es del 9,6 %. El porcentaje de turistas extranjeros que eligen a la ciudad de Cuenca como destino por deportes de aventura es pequeño (2,5 %). Se observa, además, que la incidencia de visitantes que arriban a la ciudad atraídos por el precio de los bienes y servicios

es de 7,3 %. En relación con lo observado en los años 2017 y 2018, se concluye en este epígrafe que, las razones por las que los visitantes extranjeros eligen la ciudad como destino turístico son los atractivos naturales y la cultura característicos de la ciudad, y estas razones han ido tomando un mayor peso a la hora de elegir el destino en declive de los atractivos turísticos (ver figura 4).

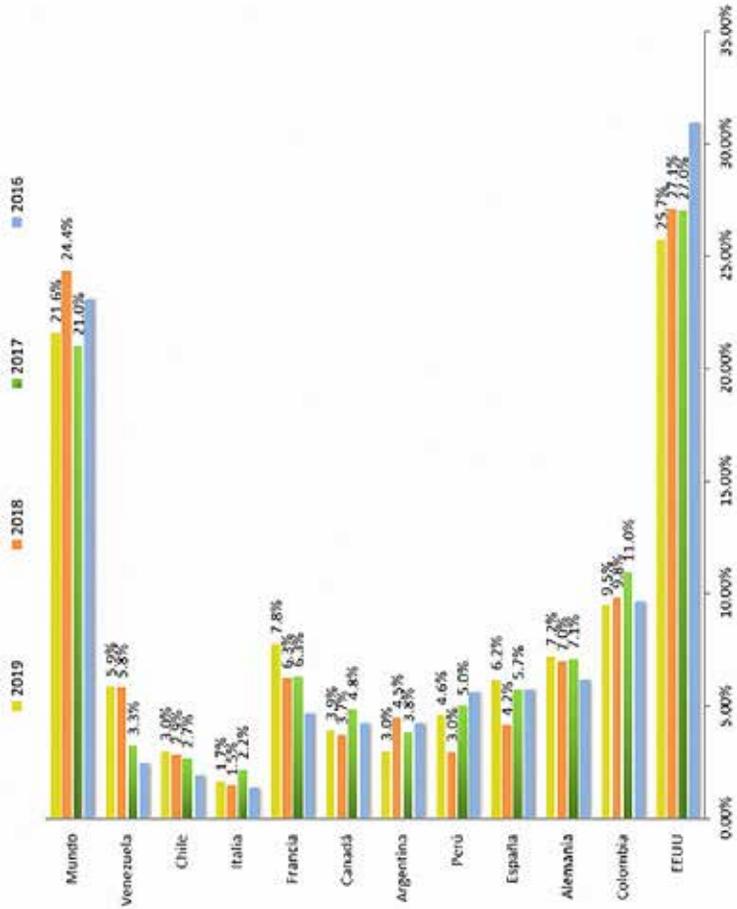
Figura 2

Procedencia del turista por región del que proviene



Nota. Tomado de GIER, 2020.

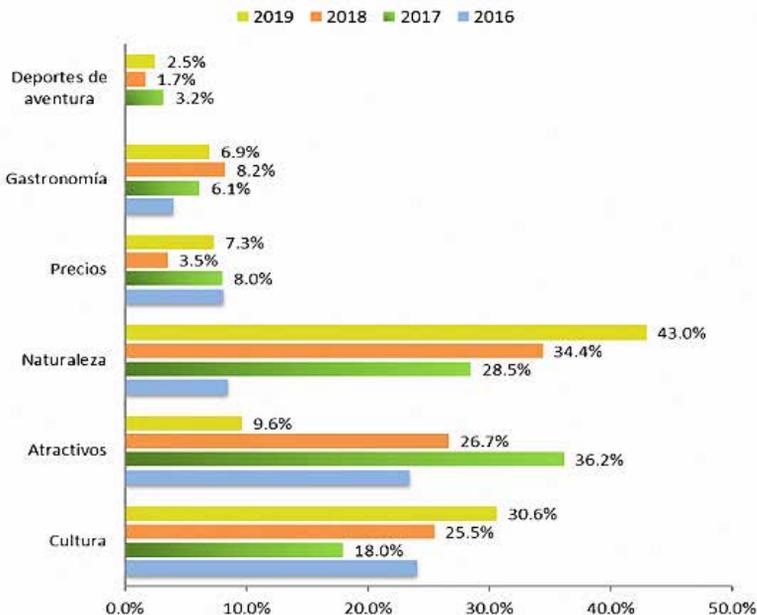
**Figura 3**  
*Procedencia del turista extranjero en la ciudad de Cuenca según país*



Nota. Tomado de GIER, 2020.

**Figura 4**

*Razón principal del turista extranjero para visitar la ciudad de Cuenca*

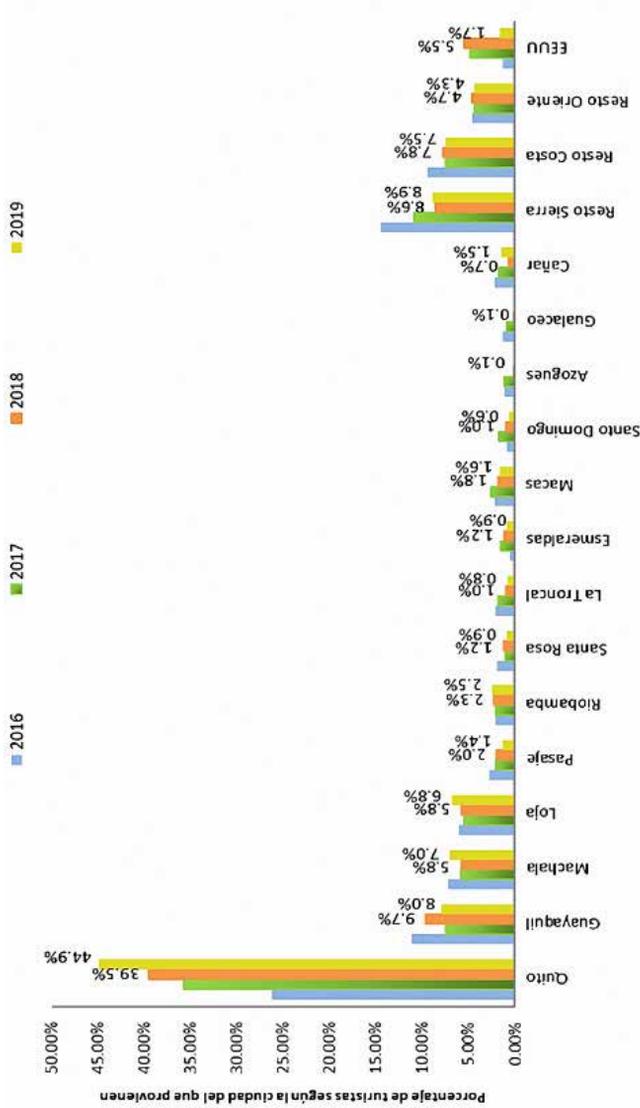


Nota. Tomado de GIER, 2020.

*Análisis sobre los turistas nacionales*

En lo referente a los turistas nacionales la ciudad de Cuenca recibe turistas de todas las regiones del Ecuador; sin embargo, existen ciudades de origen predominantes. Como puede apreciarse en la figura 5, la mayor porción de turistas con un origen común está compuesta por quiteños (44,9 %), la cual es mayor a la registrada en los años 2016, 2017 y 2018, con proporciones de 26,3 %, 35,8 % y 39,5 %, respectivamente. Luego se encuentran, aunque en proporciones menores, los turistas guayaquileños (8 %), machaleños (7 %) y turistas lojanos (6,8 %). Es importante recalcar que el estudio se llevó a cabo durante una semana regular, sin incluir por ende días feriados o fiestas y que se contabilizan solamente turistas que vienen por transporte público terrestre o avión, más no en un auto particular.

**Figura 5**  
*Procedencia del turista nacional en la ciudad de Cuenca*

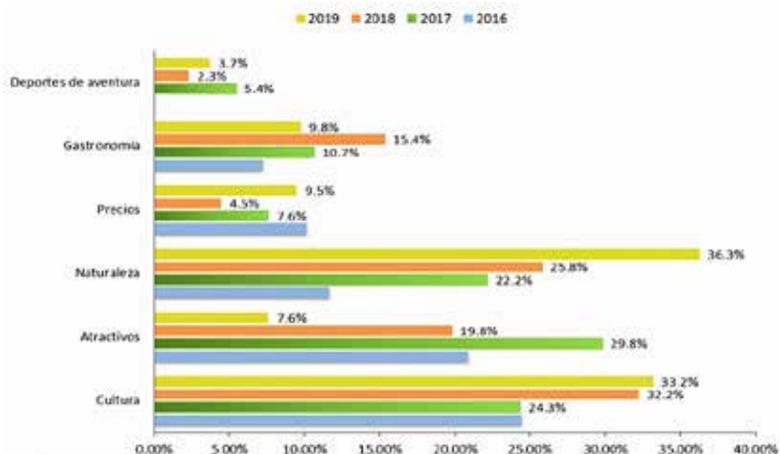


Nota. Tomado de GIER, 2020.

Al indagar sobre la razón de la elección de Cuenca como destino turístico, se obtuvo que, al igual que con su contraparte extranjera, el principal motivo son los atractivos naturales (36,3 %) y la cultura (33,2 %). Es con los atractivos de la ciudad que los resultados no reportan una proporción significativa (7,6 %). Eso resaltando el hecho de que sí lo hicieron en el año 2017 y 2018 (con un 29,8 % y 19,8 %, respectivamente). Cabe señalar que la gastronomía ha perdido importancia, pues pasó de 15,4 % en el año 2018 al 9,8 % en 2020.

Figura 6

Razón principal para la elección de Cuenca como destino



Nota. Tomado de GIER, 2020.

### Principales perfiles de turistas extranjeros detectados

1. *Visitan la ciudad por realizar actividades recreativas.* Este grupo elige a la ciudad de Cuenca como destino turístico por sus paisajes naturales y cultura de la ciudad de Cuenca, viajan solos, en pareja o en familia y prefieren alojamiento hotelero. Presentan una estancia mediana de tres días, con un costo de estancia por persona de 115 USD, es decir, un gasto diario por persona de 38,33 USD.

2. *Visitan la ciudad por visitar a familiares o amigos.* Este grupo de turistas viajan solos o con su familia y prefieren alojarse con sus familiares o amigos. Presentan una estancia mediana de siete días, con un costo de estancia por persona de 257,5 USD, es decir, un gasto diario por persona de 36,79 USD.

3. *Visitan la ciudad por negocios o actividades profesionales.* Este grupo de turistas viajan solos y prefieren alojarse en un establecimiento hotelero. Presentan una estancia mediana de tres días, con un costo de estancia por persona de 185 USD, es decir, un gasto diario por persona de 61,67 USD.

### *Principales perfiles de turistas nacionales detectados*

1. *Visitan la ciudad por negocios o actividades profesionales.* Este grupo de turistas viajan solos y prefieren alojarse en un establecimiento hotelero o con familiares o amigos. Presentan una estancia mediana de dos días, con un costo de estancia por persona de 135 USD, es decir, un gasto diario por persona de 62,5 USD.

2. *Visitan la ciudad por familiares o amigos.* Este grupo de turistas viajan solos o con su familia y prefieren alojarse con sus familiares o amigos. Presentan una estancia mediana de tres días, con un costo de estancia por persona de 65,83 USD, es decir, un gasto diario por persona de 21,94 USD.

3. *Visitan la ciudad por realizar actividades recreativas.* Este grupo elige a la ciudad de Cuenca como destino turístico por los atractivos naturales o por su cultura como las fiestas tradicionales, que viajan en familia, solos o en pareja y prefieren alojamiento hotelero u hospedarse con sus familiares o amigos. Presentan una estancia mediana de tres días, con un costo de estancia por persona de 150 USD, es decir, un gasto diario por persona de 50 USD.

## Contexto competitivo

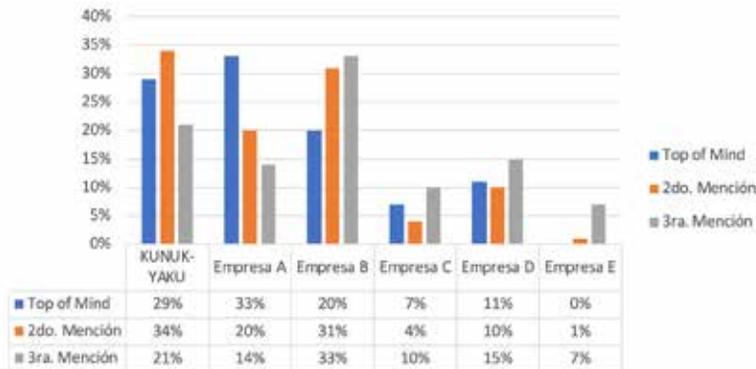
Kunuk-Yaku, luego de haber realizado una serie de estudios de mercado dentro de la ciudad de Cuenca, pudo establecer como competencia directa de alto nivel a dos empresas, es decir, con similares características y a otras tres con características inferiores por la variedad y calidad de sus servicios y en casi todas localizadas en zonas distantes a la empresa. En el caso de sus dos principales competidores, estos están ubicados en áreas muy cercanas, a distancias no mayores a 500 m.

### Nivel de conocimiento de marca

El conocimiento de marca es el grado de reconocimiento que los clientes tienen de una marca o producto por su nombre o cualidades distintivas. En este sentido la marca KUNUK-YAKU presenta los siguientes resultados al compararse con otras marcas competidoras:

Figura 7

Nivel de conocimiento de marca



Como se puede establecer en el Top of Mind (TOM) de los clientes se ubica la Empresa A, seguido de la marca Kunuk-Yaku (33 % y 29 % respectivamente) en tercer lugar la Empresa B con el 20 %, siendo estas tres las que se consideran competencia directa de alto

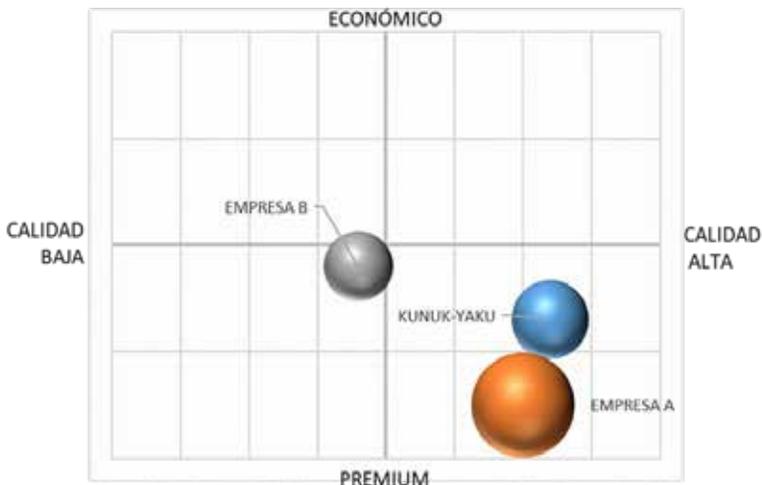
nivel. Estos resultados pueden ser entendidos en función del tiempo de existencia de las empresas en el mercado. La Empresa A viene desarrollando sus actividades turísticas desde 1960 aproximadamente, aunque si bien esta es más reconocida como una hostería de alto prestigio y reconocimiento, siendo ellos los pioneros en los servicios de balnearios y hospedaje en este sector, en los últimos años ha implementado el servicio de *spa*. Por su parte la Empresa B tiene aproximadamente el mismo tiempo de funcionamiento que Kunuk-Yaku, pero enfocándose más en el concepto terapéutico y medicinal del uso de las termas, así como del servicio de masajes.

### *Posicionamiento de marca*

En lo referente al posicionamiento de la marca, el estudio se centró en tres variables: el precio de los servicios (económico-premium), la calidad del servicio (alto-bajo) y la variedad de los servicios prestados (variados-limitados), obteniéndose los siguientes mapas de percepción:

**Figura 8**

*Percepción precio-calidad*



**Figura 9**

*Percepción precio-variedad*



**Figura 10**

*Percepción calidad-variedad*



# MATERIAL DE TRABAJO

## Actividades y preguntas principales

Lea detenidamente el documento y a la vez revise el “Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca” (GIER, 2020) y realice las siguientes actividades:

1. Actualice los datos del contexto externo de la empresa mediante un análisis PEST y de cinco fuerzas de Porter y determine las principales oportunidades y amenazas en la industria. ¿Qué factores del macroentorno influyen en el mercado turístico en nuestra región?
2. Realice un análisis de segmentación de mercados y determine cuál sería la mejor opción para la empresa. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas al segmentar el mercado?
3. Analizando a las empresas similares a Kunuk-Yaku, construya un Customer Journey Map del tipo de servicio y determine las principales situaciones que pueden incidir en la satisfacción de los clientes.
4. Con base en los datos analizados en el caso, describa una nueva propuesta de valor para la empresa, con su respectiva declaración de posicionamiento.
5. Que desafíos y dificultades se podrían pronosticar a corto y largo plazo, para la empresa y para la industria turística en general dentro de nuestra región.

## Actividades y preguntas secundarias

1. Identifique y describa las tres P adicionales utilizadas en el *marketing* de servicios.

2. Basándose en la teoría de la Flor del servicio, establezca sus elementos para la empresa analizada.
3. ¿Qué dimensiones del valor percibido pueden influir positivamente en la satisfacción de los clientes?
4. De acuerdo con la matriz de Ansoff, ¿qué estrategias de crecimiento está desarrollando la empresa?
5. ¿Qué puede hacer la empresa para crear conciencia de la necesidad en los consumidores finales?

## **Guía metodológica para las propuestas de solución**

### *Análisis del macroentorno empresarial*

Los mercados de servicios están influidos por las políticas gubernamentales, los cambios sociales, las tendencias de modelos de negocios, los avances en la tecnología de información y por la globalización, de manera vinculada, estas fuerzas dan una nueva forma a la demanda, al suministro, al panorama competitivo e incluso a los estilos de toma de decisiones de los clientes (Lovelock y Wirtz, 2009).

El macroentorno en el ámbito turístico se compone de siete fuerzas globales: competidores futuros, fuerzas demográficas, fuerzas económicas, fuerzas naturales, fuerzas tecnológicas, fuerzas políticas y fuerzas culturales (Kotler *et al.*, 2011).

### *Segmentación de mercados*

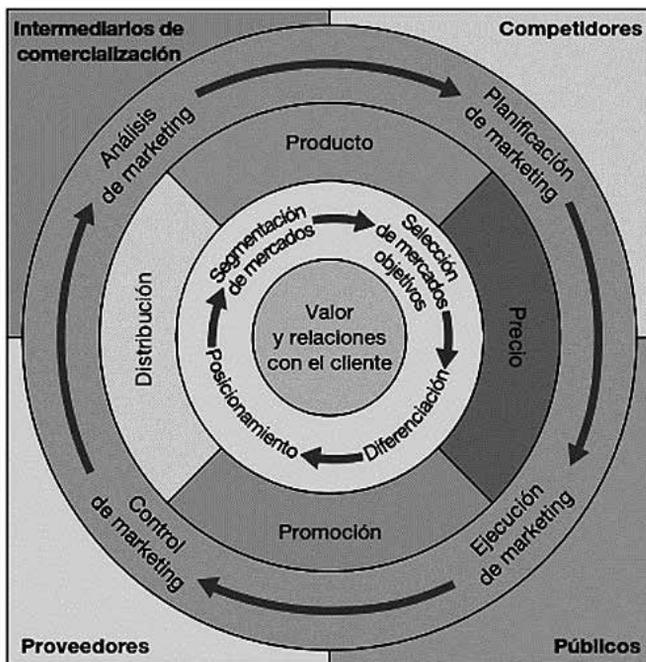
La segmentación del mercado turístico es un instrumento estratégico para obtener una imagen clara del perfil de un turista. Los turistas no son los mismos, las empresas, por lo tanto, buscan clases más amplias de compradores, que difieren en sus necesidades de productos o respuestas de compra. Los turistas viven en regiones diferentes, tienen una educación y una religión diferentes, pueden ser de edades diferentes, tienen ingresos diferentes, gustos y preferencias diferentes, la elección de las formas de viajar y directamente el destino (CEUPE, 2018).

## Mezcla del marketing de servicios

Para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad, y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8 P” del *marketing* de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo (Lovelock y Wirtz, 2009).

Figura 11

Elementos del marketing de servicios



Nota. Tomado de Kotler *et al.*, 2011.

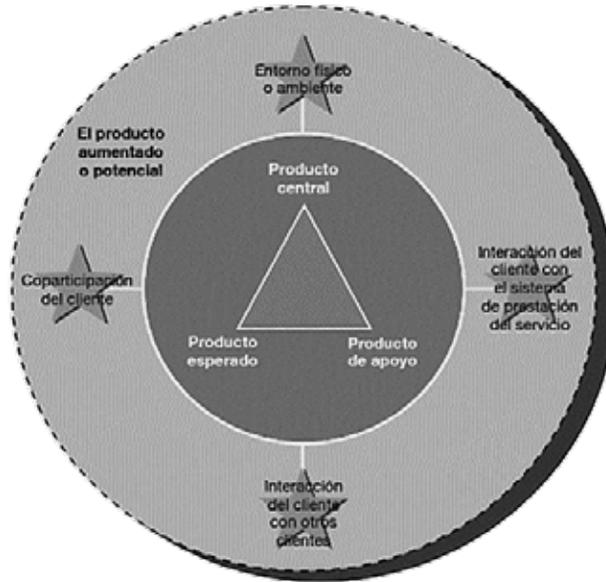
Los clientes se encuentran en el centro. El objetivo consiste en crear valor para los clientes, así como construir relaciones fuertes y rentables con los mismos. La empresa decide cuáles son los clientes a los que va a atender (segmentación y selección de mercados objetivo) y cómo los va a atender (diferenciación y posicionamiento). Identifica el mercado total, después lo divide en segmentos más pequeños, elige a los más prometedores y se ocupa de atender y satisfacer a los clientes de dichos segmentos (Kotler *et al.*, 2011).

### *Niveles del producto turístico*

Los profesionales del sector turístico tienen que pensar en el producto o servicio desde cuatro niveles: el producto o beneficio central, el producto esperado, el producto de apoyo y el producto aumentado (Kotler *et al.*, 2011).

- Producto o beneficio central: responde a la pregunta de ¿qué está comprando realmente el cliente?
- Producto esperado: consiste en aquellos bienes o servicios que deben estar presentes para que el cliente pueda usar el producto central.
- Producto de apoyo: consiste en los beneficios adicionales que añaden valor al producto central y que lo ayudan a diferenciarlo de la competencia.
- Producto aumentado: el producto aumentado o potencial incluye la accesibilidad, el ambiente o entorno físico, la interacción del cliente con la organización prestadora del servicio, la coparticipación del cliente y la interacción de este con otros clientes.

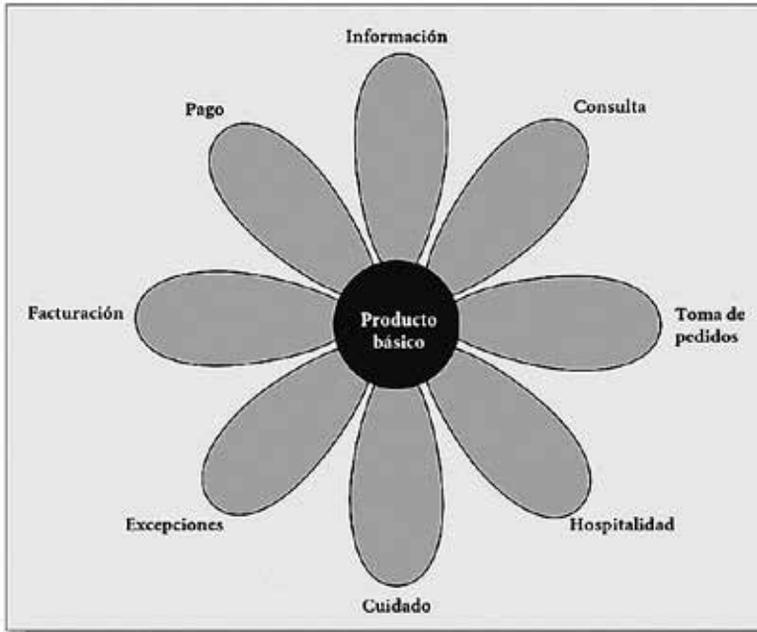
**Figura 12**  
*Niveles del producto*



Nota. Tomado de Kotler *et al.*, 2011.

### *Método de la flor de servicios*

Los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles. Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes (Lovelock y Wirtz, 2009).

**Figura 13***La flor de los servicios*

*Nota.* Tomado de Lovelock y Wirtz, 2009.

Estos ocho grupos forman los pétalos que rodean el centro de una flor, a la que llamamos la “flor del servicio”. Los presentamos en el sentido de las manecillas del reloj, en la secuencia en que probablemente los clientes los reciban (aunque esta secuencia puede variar, por ejemplo, es posible que el pago se deba realizar antes de recibir el servicio y no después). En una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y forma. Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos, los tiene marchitos o descoloridos. Incluso si el centro es perfecto, la impresión general que causa la flor resulta poco atractiva. Piense en sus propias experiencias como cliente (o cuando compramos en nombre de una organización). En los casos en que se

sintió insatisfecho con una compra específica, ¿el problema radicó en el centro o en uno o más de los pétalos? (Lovelock y Wirtz, 2009).

### *Propuesta de valor*

La propuesta de valor es el corazón del modelo de negocio, la razón de ser, la razón por la cual los clientes nos prefieren, es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes (Osterwalder *et al.*, 2015).

Cuando transmites a un cliente la oportunidad de negocio o el valor que ofrece tu empresa, analiza en su subconsciente dos cosas: los beneficios que aportas con tu producto o tu servicio y lo que le cuestan. Si lo primero (beneficios que aportas) supera a lo segundo (coste), en su mente se creará la percepción de que tu empresa, producto o servicio, merece la pena (Prim, 2018).

Factores para considerar al formular una propuesta de valor para un determinado segmento de clientes (Macías, 2010).

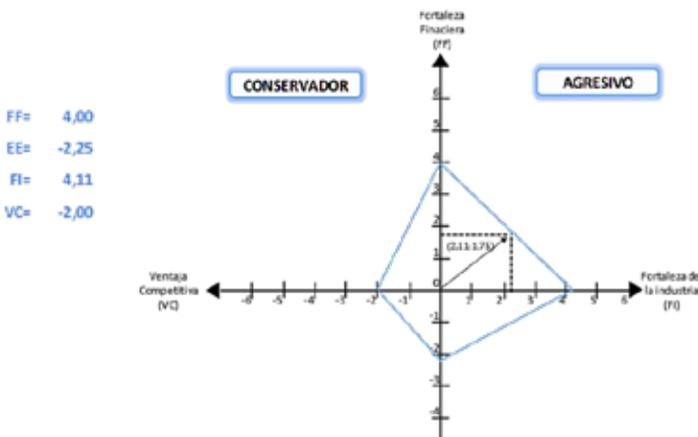
1. *Precio*. Ofrecer el mismo valor por un precio menor para alcanzar clientes sensibles al precio.
2. *Novedad*. Propuesta de valor que crean nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.
3. *Calidad*. Orientado a entregar un nivel de calidad superior a los competidores, por los recursos o materiales utilizados en la producción del producto o entrega de servicio.
4. *Conveniencia*. Enfoque en “facilitar la vida” al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo.
5. *Marca/estatus*. Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia.
6. *Desempeño*. Garantizar desempeño superior a los productos de los competidores.
7. *Reducción de riesgos*. Enfoque en minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio.

8. *Reducción de costes.* Propuesta de valor aplicada en mercados B2B que busca ayudar a los clientes a minimizar los costos.
9. *Diseño.* Enfatizar el diseño cómo elemento diferenciador de la oferta de la empresa.
10. *Customización.* Permitir la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes.

### Customer Journey Map

Un “mapa de experiencia del cliente” es una representación visual del proceso por el que pasa un cliente o prospecto para lograr un objetivo con tu empresa. Con la ayuda del mapa de ese trayecto podrás tener una idea de las motivaciones de tus clientes: sus necesidades y puntos críticos. Al comprender esta relación identificas cómo estructurar los puntos de contacto para crear un proceso más eficaz y eficiente para tus clientes. Un mapa del recorrido del cliente traza el proceso actual, desde el primer punto de contacto hasta el final, para ver si tus clientes están alcanzando los objetivos y, de no ser así, cómo pueden llegar a ellos (Hammond, 2021).

### Anexo 1: matriz PEYEA



### CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FUERZA FINANCIERA

1. Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
3. Liquidez.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Solido	6
4. Capital requerido versus Capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5. Flujo de Caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7. Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
<b>Promedio= 4,00</b>										<b>4,00</b>

### CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FUERZA DE LA INDUSTRIA

1. Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2. Potencial utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad Financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
4. Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	6
6. Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
7. Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Productividad/ Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
9. Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	0
<b>Promedio= 4,11</b>										<b>4,11</b>

**CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

1. Participacion en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	6
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	6
3. Ciclo de vida del producto	Avenzado	0	1	2	3	4	5	6	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	5
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	4
6. Utilizacion de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	1
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	2
8. Integraction vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	6
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	2
<b>Promedio= -2,00</b>									<b>4,00</b>

**CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO**

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	5
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	3
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	1
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplo	0	1	2	3	4	5	6	5
5. Barrera de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	2
6. Rivalidad/ Presion competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elastica	0	1	2	3	4	5	6	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	6
<b>Promedio= -2,25</b>									<b>3,75</b>

## Anexo 2: precios referenciales de productos y servicios

	<b>Kunuk-Yaku</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Piscinas termales individual	USD 12	USD 8	USD 10
Baños turcos individual	USD 12	USD 8	USD 10
Spa-masaje básico	USD 25	USD 30	USD 25
Spa-masaje medio	USD 40	USD 50	USD 40
Spa-masaje completo	USD 65	USD 80	USD 50
Pack de servicios (piscina, baño turco, masajes, alimentos y bebidas) básico	USD 80	USD 100	USD 75
Pack de servicios (piscina, baño turco, masajes, alimentos y bebidas) medio	USD 120	USD 150	USD 105
Pack de servicios (piscina, baño turco, masajes, alimentos y bebidas) completo	USD 160	USD 200	USD 125

## Anexo 3: ventas registradas entre 2014 a 2019

	<b>Ventas totales (USD)</b>
2014	572 751,25
2015	709 119,12
2016	1 069 551,91
2017	1 258 296,36
2018	1 281 763,78
2019	1 317 131,52

Anexo 4: motivo principal vs. compañía de viaje del turista extranjero

Turista Extranjero	Año	¿CON QUIÉN REALIZÓ EL VIAJE?						Total	
		SOLO	GRUPO	FAMILIA	PAREJA	AMIGOS	TRABAJO		
Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca.	Recreación, esparcimiento vacaciones	2016	32.4%	3.3%	18.3%	28.4%	14.9%	2.7%	100.0%
		2017	36.5%	2.9%	13.1%	29.6%	17.2%	0.7%	100.0%
		2018	37.3%	1.0%	17.7%	25.5%	17.7%	0.7%	100.0%
	Visita a familiares o amigos	2019	<b>36.8%</b>	<b>4.2%</b>	<b>15.3%</b>	<b>31.7%</b>	<b>11.5%</b>	<b>0.6%</b>	<b>100.0%</b>
		2016	50.3%	1.9%	27.3%	14.9%	4.3%	1.2%	100.0%
		2017	54.1%	2.2%	28.2%	9.4%	5.0%	1.1%	100.0%
	Negocios, actividades	2018	52.0%	0.0%	25.9%	15.8%	5.6%	0.7%	100.0%
		2019	<b>54.9%</b>	<b>2.8%</b>	<b>21.3%</b>	<b>18.2%</b>	<b>2.4%</b>	<b>0.3%</b>	<b>100.0%</b>
		2016	69.1%	9.6%	6.6%	2.2%	2.2%	10.3%	100.0%
Total	Negocios, actividades	2017	65.5%	1.0%	8.1%	4.1%	3.0%	18.3%	100.0%
		2018	69.8%	1.1%	7.3%	4.4%	4.0%	13.5%	100.0%
		2019	<b>67.2%</b>	<b>3.6%</b>	<b>5.8%</b>	<b>4.7%</b>	<b>1.5%</b>	<b>17.2%</b>	<b>100.0%</b>
	Total	2016	43.5%	5.2%	17.4%	20.3%	10.1%	3.5%	100.0%
		2017	46.8%	2.9%	14.5%	19.5%	11.5%	4.7%	100.0%
		2018	47.4%	0.9%	17.7%	18.1%	12.0%	3.8%	100.0%
	2019	<b>48.0%</b>	<b>4.0%</b>	<b>14.3%</b>	<b>22.0%</b>	<b>7.5%</b>	<b>4.3%</b>	<b>100.0%</b>	

**Anexo 5: motivo principal vs. días de alojamiento del turista extranjero**

Turista Extranjero	DURACIÓN DE LA ESTANCIA (Para visitantes de hasta 30 días) (Mediana)				
	2016	2017	2018	2019	
<p><b>Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca.</b></p>	Recreación, esparcimiento vacaciones	3.0	3.0	3.0	3.0
	Visita a familiares o amigos	6.0	7.0	7.0	7.0
	Negocios, actividades	3.0	3.0	3.0	3.0
	Congresos, conferencias	3.5	7.0	5.0	3.0
	Estudios, investigación	7.0	6.0	7.0	20.5
	Tratamiento de salud	2.5	5.0	2.0	3.5
	Motivos religiosos	4.5	1.0	6.0	4.0
	Compras o servicios personales	2.5	5.0	2.0	3.0
	Otros	4.5	6.0	5.0	7.0

**Anexo 6: motivo principal vs. gasto turístico por rubro de gasto en turistas extranjeros**

Turista Extranjero	AÑO	MEDIANA DEL GASTO POR PERSONA DURANTE LA ESTANCIA							TOTAL
		Alojamiento	Alimentación	Transporte	Servicios Culturales	Diversiones	Otros		
Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca.	Recreación, esparcimiento vacaciones	2018	\$22.80	\$21.94	\$28.12	\$1.19	\$2.63	\$8.32	\$85.00
		2019	\$25.57	\$20.92	\$41.53	\$1.95	\$13.29	\$11.74	\$115.00
	Visita a familiares o amigos	2018	\$13.05	\$98.45	\$138.75	\$3.19	\$11.77	\$29.79	\$295.00
		2019	\$26.26	\$56.61	\$120.27	\$3.01	\$22.28	\$29.08	\$257.50
	Negocios, actividades profesionales	2018	\$46.30	\$46.57	\$83.92	\$1.69	\$3.67	\$10.34	\$192.50
		2019	\$65.06	\$34.60	\$67.63	\$0.09	\$9.02	\$8.60	\$185.00
	Congresos, conferencias	2018	\$105.21	\$81.84	\$225.67	\$7.14	\$6.81	\$49.33	\$476.00
		2019	\$80.47	\$50.38	\$169.97	\$13.62	\$36.31	\$41.76	\$392.50
	Estudios, investigación	2018	\$46.44	\$48.03	\$59.47	\$0.52	\$4.73	\$30.81	\$190.00
		2019	\$43.02	\$45.80	\$49.27	\$3.11	\$12.05	\$21.76	\$175.00
	Tratamiento de salud	2018	\$8.25	\$7.80	\$23.39	\$0.00	\$0.55	\$0.00	\$40.00
		2019	\$57.24	\$54.44	\$212.23	\$0.00	\$3.47	\$52.62	\$380.00
	Motivos religiosos	2018	\$33.07	\$94.48	\$163.32	\$1.69	\$0.00	\$9.45	\$302.00
		2019	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
	Compras o servicios personales	2018	\$70.37	\$39.10	\$24.04	\$10.43	\$3.26	\$22.81	\$170.00
		2019	\$10.00	\$5.00	\$2.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$17.50
	Otros	2018	\$47.76	\$53.34	\$140.51	\$3.38	\$13.25	\$41.76	\$300.00
		2019	\$17.74	\$18.81	\$71.22	\$0.00	\$13.72	\$0.00	\$121.50
	Total	2018	\$28.71	\$47.20	\$74.11	\$2.07	\$5.31	\$16.46	\$173.87
	2019	\$35.16	\$32.32	\$67.87	\$2.02	\$14.67	\$15.74	\$167.78	

## Anexo 7: motivo principal vs. compañía de viaje del turista nacional

Turista Nacional	AÑO	¿CON QUIÉN REALIZÓ EL VIAJE?						Total
		SOLO	GRUPO	FAMILIA	PAREJA	AMIGOS	TRABAJO	
Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca.	2016	35.2%	5.1%	33.7%	16.1%	8.9%	1.0%	100.0%
	2017	38.1%	4.1%	36.3%	13.6%	7.9%	0.0%	100.0%
	2018	27.9%	0.9%	45.5%	17.4%	8.0%	0.3%	100.0%
	<b>2019</b>	<b>27.3%</b>	<b>3.0%</b>	<b>37.5%</b>	<b>23.0%</b>	<b>8.3%</b>	<b>0.9%</b>	<b>100.0%</b>
	2016	64.8%	0.6%	25.3%	6.9%	2.3%	0.2%	100.0%
	2017	63.8%	0.6%	25.1%	8.1%	2.1%	0.2%	100.0%
	2018	59.2%	0.6%	31.4%	7.0%	1.6%	0.2%	100.0%
	<b>2019</b>	<b>62.9%</b>	<b>0.4%</b>	<b>27.3%</b>	<b>7.3%</b>	<b>1.7%</b>	<b>0.4%</b>	<b>100.0%</b>
	2016	71.9%	5.7%	7.9%	3.7%	2.9%	7.8%	100.0%
2017	75.4%	2.6%	5.5%	3.4%	2.5%	10.7%	100.0%	
2018	75.4%	0.8%	5.2%	2.4%	2.0%	14.1%	100.0%	
<b>2019</b>	<b>73.4%</b>	<b>2.3%</b>	<b>5.2%</b>	<b>3.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>13.5%</b>	<b>100.0%</b>	
Total	2016	60.8%	3.8%	21.4%	7.5%	3.9%	2.7%	100.0%
	2017	65.8%	1.9%	18.1%	6.7%	3.2%	4.3%	100.0%
	2018	61.4%	0.8%	22.8%	6.5%	2.7%	5.7%	100.0%
	<b>2019</b>	<b>62.0%</b>	<b>1.7%</b>	<b>20.0%</b>	<b>7.4%</b>	<b>3.2%</b>	<b>5.6%</b>	<b>100.0%</b>

**Anexo 8: motivo principal vs. días de alojamiento del turista nacional**

Turista Nacional	DURACIÓN DE LA ESTANCIA (Mediana)				
	2016	2017	2018	2019	
Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca.	Recreación, esparcimiento vacaciones	3.0	3.0	3.0	3.0
	Visita a familiares o amigos	2.0	3.0	3.0	3.0
	Negocios, actividades	2.0	2.0	2.0	2.0
	Congresos, conferencias	3.0	2.5	3.0	2.0
	Estudios, investigación	3.0	3.5	3.0	3.0
	Tratamiento de salud	2.0	2.0	2.0	2.0
	Motivos religiosos	2.0	2.0	3.0	3.0
	Compras o servicios personales	2.0	2.0	2.0	2.0
	Otros	2.0	2.5	2.5	3.0

## Anexo 9: motivo principal vs. gasto turístico por rubro de gasto en turistas nacionales

Turista Nacional	AÑO	MEDIANA DEL GASTO POR PERSONA DURANTE LA ESTANCIA							
		Alojamiento	Alimentación	Transporte	Servicios Culturales	Diversiones	Otros	TOTAL	
Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca.	Recreación, esparcimiento vacaciones	2018	\$24.57	\$28.78	\$44.56	\$1.48	\$7.59	\$13.02	\$120.00
		2019	\$40.01	\$31.05	\$53.10	\$2.89	\$12.40	\$10.55	\$150.00
	Visita a familiares o Amigos	2018	\$1.45	\$15.87	\$28.78	\$0.29	\$4.33	\$4.29	\$55.00
		2019	\$7.80	\$20.76	\$26.19	\$0.27	\$8.58	\$2.23	\$65.83
	Negocios, actividades profesionales	2018	\$32.44	\$30.30	\$46.27	\$0.34	\$2.78	\$4.86	\$117.00
		2019	\$42.04	\$28.39	\$43.74	\$0.31	\$5.79	\$4.72	\$125.00
	Congresos, conferencias	2018	\$21.22	\$17.85	\$40.20	\$0.20	\$1.35	\$4.68	\$85.50
		2019	\$47.59	\$29.45	\$56.08	\$1.82	\$8.07	\$18.98	\$162.00
	Estudios, investigación	2018	\$14.12	\$18.19	\$12.97	\$0.13	\$1.62	\$0.97	\$48.00
		2019	\$22.14	\$18.03	\$13.08	\$0.00	\$5.50	\$1.25	\$60.00
	Tratamiento de salud	2018	\$3.64	\$11.31	\$11.38	\$0.11	\$0.69	\$2.87	\$30.00
		2019	\$6.50	\$8.51	\$11.65	\$0.06	\$1.54	\$1.74	\$30.00
	Motivos religiosos	2018	\$8.51	\$13.55	\$19.61	\$0.22	\$1.37	\$6.31	\$49.58
		2019	\$0.00	\$15.06	\$43.94	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$59.00
	Compras o servicios personales	2018	\$3.30	\$6.09	\$7.40	\$0.03	\$0.52	\$29.65	\$47.00
		2019	\$8.66	\$14.72	\$17.60	\$0.00	\$6.54	\$12.99	\$60.50
	Otros	2018	\$18.52	\$20.07	\$37.96	\$0.22	\$3.88	\$9.86	\$90.50
		2019	\$36.55	\$20.67	\$50.14	\$0.00	\$12.64	\$0.00	\$120.00
	Total	2018	\$16.27	\$22.12	\$34.84	\$0.42	\$3.66	\$5.67	\$82.96
	2019	\$26.01	\$24.13	\$35.07	\$0.61	\$7.51	\$4.48	\$97.81	

## Referencias bibliográficas

- CEUPE. (2018). *¿Cómo realizar la segmentación del mercado turístico?* <https://bit.ly/3O0jIKZ>
- GIER. (2020). *Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca: boletín anual año 2019*. Universidad de Cuenca. <https://bit.ly/3TWUb9k>
- Hammond, M. (octubre de 2021). *Customer Journey Map: qué es y cómo crearlo (con plantilla)*. HubSpot. <https://bit.ly/47uaJZq>
- Kotler, P., García, J., Flores, J., Bowen, J. y Makens, J. (2011). *Marketing turístico* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (6ª ed.). Pearson Educación.
- Macías, M. (2010, 12 de noviembre). *¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa?* Advenio. <https://bit.ly/48oDfNc>
- Ministerio de Turismo. (2012, 11 de octubre). *Una nueva fuente de vida y turismo en Cuenca*. <https://bit.ly/3NV2kXZ>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. y Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.
- Prim, A. (2018). *Propuesta de valor; 7 ejemplos y 3 claves para diseñarla correctamente*. Innokabi. <https://bit.ly/3HdYmWv>
- Ruiz Ballesteros, E. y Solís Carrión, D. (2007). *Turismo comunitario en Ecuador: desarrollo y sostenibilidad social*. Abya-Yala.