

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS



ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

“Plan de Internacionalización del Hotel La Casa de Judy, Puerto Ayora - Galápagos”.

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Negocios Internacionales.

AUTORES:

Leslie Mishel Taco Jaramillo
María Fernanda Véjar Rodríguez
Gladys Johana Chango Chango
Vivian Paola Rada Esteban
Iván Santiago Ochoa Baño

TUTOR:

Msc. Verdezoto Dávalos Lizbeth Andrea

Quito – Ecuador

2026

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Iván Santiago Ochoa Baño, Gladys Johana Chango Chango, María Fernanda Véjar Rodríguez, Vivian Paola Rada Esteban, Leslie Mishel Taco Jaramillo declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Iván Santiago Ochoa Baño
C.I. 172049970-4



Gladys Johana Chango Chango
C.I. 172371596-5



Vivian Paola Rada Esteban
C.I. 172349001-5



Leslie Mishel Taco Jaramillo
C.I. 172311783-2



María Fernanda Véjar Rodríguez
C.I. 171306662-7

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Lizbeth Andrea Verdezoto Dávalos, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Lizbeth Andrea Verdezoto Dávalos

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto propone un plan de internacionalización para el Hotel La Casa de Judy, establecimiento familiar ubicado en Puerto Ayora, isla Santa Cruz, Galápagos. Desde 2002, el hotel ofrece atención personalizada, habitaciones con vistas al mar y cercanía a la Estación Científica Charles Darwin. Estas características lo diferencian de los alojamientos estandarizados y responden al interés de los visitantes por la naturaleza, la conservación y el turismo sostenible (UNESCO World Heritage Centre, s. f.).

La propuesta surge por la limitada presencia del hotel en mercados internacionales, especialmente en España. Aunque Galápagos es reconocido mundialmente como destino turístico, el establecimiento depende en gran medida de agencias de viajes en línea e intermediarios, cuyas comisiones reducen sus ingresos y dificultan el contacto directo con los huéspedes. A esto se suma la baja participación de turistas españoles en el archipiélago, situación que representa una oportunidad para ampliar este mercado (Dirección del Parque Nacional Galápagos, s. f.).

Para evaluar la propuesta se analizaron el entorno turístico, la competencia, las capacidades del hotel y las preferencias del viajero español. Los resultados muestran que este segmento valora la seguridad, las reseñas, la relación calidad-precio, la sostenibilidad y la atención cercana. También demuestra interés por alojamientos boutique con identidad local y conexión con la naturaleza. En turismo, la internacionalización puede alcanzarse mediante una mejor promoción y comercialización de los servicios hacia clientes extranjeros (Hollensen, 2017).

El plan contempla fortalecer la página web, crear contenido para el público español, realizar campañas en redes sociales y establecer una alianza con Viajes Zarelis, agencia ubicada en Madrid. Esta cooperación permitirá ofrecer paquetes que integren hospedaje, naturaleza y turismo científico. También se mantendrá la presencia en plataformas internacionales, aunque se priorizarán las reservas directas. Con estas acciones se espera mejorar el reconocimiento del hotel, reducir la dependencia de intermediarios y captar 120 huéspedes españoles adicionales durante el primer año.

Palabras clave: internacionalización, hotel boutique, turismo sostenible, mercado español, reservas directas.

Abstract

This project proposes an internationalization plan for Hotel La Casa de Judy, a family-run establishment located in Puerto Ayora, Santa Cruz Island, Galápagos. Since 2002, the hotel has provided personalized service, rooms with ocean views, and convenient access to the Charles Darwin Research Station. These features distinguish it from standardized accommodation options and respond to visitors' interest in nature, conservation, and sustainable tourism (UNESCO World Heritage Centre, s. f.).

The proposal arises from the hotel's limited presence in international markets, particularly in Spain. Although Galápagos is internationally recognized as a tourist destination, the establishment still depends heavily on online travel agencies and intermediaries, whose commissions reduce its income and limit direct contact with guests. In addition, the low participation of Spanish tourists in the archipelago represents an opportunity to expand into this market (Dirección del Parque Nacional Galápagos, s. f.).

To evaluate the proposal, the tourism environment, competitors, internal capabilities, and preferences of Spanish travelers were analyzed. The results show that this segment values safety, online reviews, value for money, sustainability, and personalized service. It also shows interest in boutique accommodation with local identity and a close connection to nature. In the tourism sector, internationalization can be achieved by strengthening the promotion and commercialization of services aimed at foreign customers (Hollensen, 2017).

The plan includes improving the hotel's website, creating content for the Spanish market, carrying out social media campaigns, and establishing an alliance with Viajes Zarelis, a travel agency based in Madrid. This cooperation will support the development of packages combining accommodation, nature, and scientific tourism. International booking platforms will remain as complementary channels, while direct bookings will be prioritized. Through these actions, the hotel expects to strengthen its market recognition, reduce dependence on intermediaries, and attract 120 additional Spanish guests during the first year.

Keywords: internationalization, boutique hotel, sustainable tourism, Spanish market, direct bookings.

Agradecimientos y dedicatorias

- **Iván Santiago Ochoa Baño**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por darme la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi esposa Daysi y a mis hijos, Martín y Arlette, quienes son mi mayor inspiración y el motivo que impulsa cada uno de mis esfuerzos; gracias por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante este proceso académico.

A la Universidad Internacional del Ecuador y a nuestros docentes, especialmente a nuestra tutora, por compartir sus conocimientos, orientarnos durante el desarrollo de este proyecto y motivarnos a alcanzar un trabajo de calidad.

A mis compañeras de grupo, por el compromiso, la colaboración y el trabajo en equipo que hicieron posible la realización de esta investigación.

Finalmente, agradezco al Hotel La Casa de Judy y a todas las personas que forman parte de este proyecto, por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos en un caso real que fortalece mi crecimiento profesional y reafirma mi compromiso con el desarrollo del turismo sostenible y la internacionalización de las empresas ecuatorianas, especialmente de las Galápagos.

- **Gladys Johana Chango Chango**

Con profunda gratitud, agradezco y dedico este proyecto de tesis, en primer lugar, a Dios, por haber hecho realidad esta meta que, hace dos años y medio, era solo un sueño. Gracias por guiar mi camino y por regalarme la bendición más grande de mi vida: mi hijo, Mathías, quien se ha convertido en mi mayor inspiración, en el motor que impulsa cada uno de mis sueños y en la fuerza que me recuerda cada día que nunca es tarde para alcanzar nuestras metas.

Agradezco de manera especial al Ing. Juan Carlos Arias por su asesoría, guía y apoyo incondicional durante todo este proceso. Su acompañamiento fue fundamental para culminar con éxito esta etapa académica.

A Mariocci Pandare, quien llegó a mi vida en el momento preciso para brindarme su apoyo y dedicación al cuidar de mi hijo mientras yo trabajaba y estudiaba. Su ayuda fue invaluable para hacer posible este logro.

A mi hermana, Kerly, por estar siempre presente en los momentos más difíciles de mi vida y por celebrar conmigo cada uno de mis mayores logros. Su amor y respaldo han sido una fortaleza constante.

A mis padres, por su amor incondicional, sus enseñanzas y el apoyo que me han brindado en cada decisión de mi vida. Gracias por formarme como una mujer fuerte, perseverante y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos con valentía.

A la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por brindarme la oportunidad de alcanzar este importante objetivo a través del Programa de Validación de Conocimientos, permitiéndome hacer realidad uno de mis sueños profesionales.

A mis amigos de **"Los Top de Negocios Internacionales"**, nombre que orgullosamente llevamos en nuestro grupo de WhatsApp desde hace cuatro semestres, gracias por el compañerismo, el apoyo mutuo, la solidaridad y la sincera amistad que hemos construido a lo largo de este hermoso camino académico. Compartir esta experiencia con ustedes hizo que cada desafío fuera más llevadero y cada logro mucho más significativo.

A mi mejor amiga, Vanessa Escalona, por ser mi apoyo emocional e incondicional en los momentos más difíciles. Gracias por sostenerme con tanto cariño, escucharme y recordarme siempre la importancia de seguir adelante.

A mis queridos docentes, mi más profundo agradecimiento. Este logro también les pertenece, porque cada palabra escrita en este proyecto lleva consigo una parte del amor, la confianza y el apoyo que recibí de cada uno.

Finalmente, a Jonathan Pico, por acompañarme en cada uno de mis procesos de transformación y crecimiento personal. Gracias por creer en mí, impulsarme a ser una mejor versión de mí misma y brindarme tu apoyo constante durante este camino.

- **Vivian Paola Rada Esteban**

Agradezco profundamente a Dios y a la Virgen por darme el impulso que necesitaba para iniciar este proyecto y por brindarme la salud, la fortaleza y las oportunidades necesarias para culminarlo con éxito.

A mis padres, por el amor incondicional, el apoyo emocional, los consejos y la compañía que me han brindado a lo largo de mi vida. Aunque la distancia nos separe, siempre he sentido su cariño y su presencia muy cerca de mí.

A mi hermano, por ser mi confidente, por escucharme y ayudarme a ver las situaciones con mayor claridad en los momentos en que más lo necesitaba.

A mi sobrina, porque es mi fuente constante de inspiración para ser una mejor tía. Espero que, con mi ejemplo, también pueda inspirarla a perseguir sus sueños y alcanzar sus metas.

A mi esposo, mi compañero de vida, por creer en mí aun cuando yo dudaba de mis capacidades. Gracias por alentarme cada mañana a seguir adelante, por darme fuerzas cuando sentía que no podía continuar y por recordarme, que todo esfuerzo tiene un propósito. Su apoyo incondicional fue fundamental para que nunca renunciara a este sueño.

A toda mi familia, quienes son el motor de mi vida y la principal razón por la que me esfuerzo cada día para crecer personal y profesionalmente.

Finalmente, agradezco sinceramente a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por ofrecer una modalidad de estudios que me permitió culminar mi carrera profesional. Asimismo, agradezco a mis compañeros, los **"Top de Negocios"**, con quienes pude compartir este camino, sin el apoyo mutuo y la ayuda constante hubiese sido difícil concluir esta etapa.

- **María Fernanda Véjar Rodríguez**

Mi agradecimiento y la dedicatoria de este proyecto de tesis se extienden, en primer lugar, a Dios, pues sin su voluntad y su amor nada acontecería en mi vida. Recibo este nuevo logro con profunda gratitud.

A mis amados padres: a Gustavito, mi ángel, quien desde el cielo me bendice, guía y acompaña con su amor; y a mi madre, Rosanita, quien está presente cada día como un faro luminoso, brindándome su cariño y apoyo constante.

A mis hermanos y sobrinitos, porque cada uno de ellos, con su presencia y amor, llenan mi corazón de alegría.

A mis compañeros de proyecto, quienes, con su talento, esfuerzo y compromiso, contribuyeron a que, trabajando en conjunto, lográramos consolidar exitosamente este proyecto.

A mi tutora, por su calidad humana, dedicación y experiencia, cualidades con las que nos motivó y orientó para culminar este trabajo con responsabilidad y excelencia.

A mis profesores, quienes, al compartir generosamente sus conocimientos, han abierto el camino hacia el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.

A la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por abrir sus puertas al conocimiento y contribuir a la formación de profesionales en el país.

Finalmente, me agradezco a mí misma por no rendirme y perseverar hasta alcanzar mis metas. No existen límites para cumplir los sueños cuando hay motivación, constancia y amor en el corazón.

- **Leslie Mishel Taco Jaramillo**

Agradezco a Dios y a la Virgencita, por ser mi fortaleza espiritual y silenciosa que me acompañó en todo este camino junto con sus bendiciones y guía.

A mis papitos, Luis y Blanquita, mis ángeles que me cuidan desde el cielo me criaron, me llenaron de amor y sembraron en mí la esencia de lo que soy hoy, fueron mi base de ejemplo y fortaleza.

A mis padres, Oscar y Gladys, porque no importa los kilómetros de distancia que nos separen hoy, su amor siempre me alcanza y me abraza fuerte. Gracias por todo lo que sacrificaron por mí y por enseñarme a luchar por mis sueños. Aunque no estemos cerca, siempre los llevo conmigo; esto también es para ustedes.

A mi esposo, Santiago, mi pilar inquebrantable y mi refugio seguro. Gracias por ser ese apoyo incondicional y tan fuerte cuando sentía que las fuerzas me fallaban. Tu paciencia, tu amor y tu fe en mí fueron el impulso que necesitaba para continuar cada día.

A mis hijos, Isabella y Leonardito, ustedes son la razón de mi existir, el motor de mis días y la inspiración detrás de cada desvelo. Todo el esfuerzo y la dedicación plasmados en este trabajo tienen un solo propósito: ser un ejemplo para ustedes y construirles un futuro mejor.

A mis hermanos, Estefanny, Jhosue y Andy. Aunque cada uno tiene su propio camino y su propia rutina, los llevo siempre presentes y en mi corazón.

A la Universidad Internacional del Ecuador por la oportunidad de estudiar y en especial a nuestra tutora por su guía y tiempo.

A mis compañeros de proyecto, los Top de los Top Gracias de corazón por ser un apoyo tan clave en todo esto, por estar presentes cuando no todos pudimos y entendernos, por las horas compartidas, por no rendirnos. Vivi, Iván, Mafer y Joha somos el mejor equipo. Llegamos juntos a la meta y eso lo hace aún más especial.

¡Gracias a todos por ser parte de mi historia!

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
Abstract	5
Agradecimientos y dedicatorias	6
Introducción	15
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico	16
Marco Teórico	16
Mapa de empatía	19
Buyer persona	20
Identificación de la problemática	21
Árbol de problemas	22
Resolución del problema	23
Business Canvas	24
Prototipaje o propuesta inicial 1.0	25
Análisis del macroentorno – Internacionalización	26
Análisis del microentorno	28
Matriz de selección de mercados	29
Descripción de la población (mercado objetivo)	31
Validación de viabilidad – deseabilidad	32
Investigación de Mercado – Internacionalización	32
Población (mercado objetivo)	32
Muestra	32
Instrumento de recolección de información y análisis de resultados	32
Interpretación de los resultados	34
Validación con el segmento de mercado	34
Propuesta Final – Prototipo 2.0	36
Modelo de Monetización	36
Presentación comercial de la propuesta final	37
Estudio técnico y modelo de gestión organizacional	37
Localización	37
Operaciones y mapa de procesos	38
Diseño organizacional y funciones	40

Conformación legal	41
Plan de marketing	41
Marketing Mix (4Ps)	41
Objetivo general del plan de marketing	42
Definición de estrategias, acciones y presupuesto	43
Evaluación financiera	45
Inversión inicial	45
Costos	46
Gastos	47
Detalle del plan de marketing	48
Presupuesto de ventas	49
Punto de equilibrio	50
Estado de resultados y flujo de caja	51
Flujo de caja	52
Indicadores financieros	53
Estados financieros y análisis de escenarios	53
Conclusiones y recomendaciones	55
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Referencias	56

Índice de Tablas

Tabla 1. Buyer Persona	20
Tabla 2. Árbol de problemas	22
Tabla 3. Business Canvas	24
Tabla 4. Análisis PESTEL del Mercado Emisor Español	27
Tabla 5. Matriz de Selección de Mercado Objetivo	30
Tabla 6. Presentación de resultados de la investigación de mercado	33
Tabla 7. Codificación de la entrevista de validación	34
Tabla 8. Matriz de sistematización de la información	35
Tabla 9. Detalle del mapa de procesos	39
Tabla 10. Plan de marketing	43

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de empatía	19
Figura 2. Opción 1 de prototipo 1.0	25
Figura 3. Prototipo 2.0 del Hotel La Casa de Judy	36
Figura 4. Captura de pantalla del video promocional	37
Figura 5. Mapa de procesos del Hotel La Casa de Judy	38
Figura 6. Organigrama del Hotel La Casa de Judy	40
Figura 7. Diseño de post para Instagram	44
Figura 8. Inversión inicial	45
Figura 9. Tabla de costos	46
Figura 10. Tabla de gastos	47
Figura 11. Detalle del plan de marketing	48
Figura 12. Presupuesto de ventas	49
Figura 13. Punto de equilibrio	50
Figura 14. Estado de resultados	51
Figura 15. Flujo de caja	52
Figura 16. Indicadores financieros	53
Figura 17. Estados financieros y análisis de escenarios	54

Introducción

Las Islas Galápagos son consideradas uno de los destinos turísticos más importantes del Ecuador debido a su biodiversidad, paisajes naturales y reconocimiento internacional. Cada año miles de turistas extranjeros visitan el archipiélago atraídos por las experiencias relacionadas con la naturaleza, la conservación ambiental y el turismo sostenible (UNESCO World Heritage Centre, s. f.).

Dentro de este contexto, el sector hotelero cumple un papel fundamental porque forma parte de la experiencia que viven los visitantes durante su estadía. En Galápagos existen diferentes tipos de alojamientos, desde hoteles de lujo hasta pequeños establecimientos familiares que ofrecen un servicio más personalizado y cercano (Ministerio de Turismo del Ecuador, s. f.).

El Hotel La Casa de Judy es un negocio familiar ubicado en Puerto Ayora, isla Santa Cruz. Sus actividades iniciaron en el año 2002 y desde entonces ha recibido turistas nacionales y extranjeros interesados en conocer las islas. Uno de los aspectos que diferencia al hotel es su cercanía con la Estación Científica Charles Darwin, lugar reconocido por su importancia para la investigación y conservación de especies.

A pesar de las oportunidades que ofrece el turismo internacional, muchos hoteles pequeños todavía tienen dificultades para posicionarse en mercados extranjeros, específicamente el español, ya que solo el 2% de los turistas extranjeros que visitan las islas son españoles (Dirección del Parque Nacional Galápagos, s. f.). En la mayoría de casos, los hoteles dependen de plataformas digitales y agencias de viajes internacionales para conseguir reservas, lo cual genera altos costos por comisiones y limita sus posibilidades de crecimiento.

Actualmente, el Hotel La Casa de Judy no cuenta con una estrategia internacional sólida que le permita captar clientes extranjeros de manera directa. Además, la competencia dentro del sector hotelero boutique ha aumentado durante los últimos años, especialmente por la presencia de hoteles con mayor inversión en marketing y posicionamiento digital. Por esta razón, el presente proyecto desarrolla un plan de internacionalización orientado a fortalecer la presencia del hotel en mercados turísticos internacionales principalmente en viajeros españoles que buscan aventura y exploración.

Objetivo General

Diseñar un plan de internacionalización para el Hotel La Casa de Judy a través del análisis del entorno turístico internacional, para fortalecer la competitividad y consolidar su presencia en el mercado español.

Objetivos Específicos

1. Analizar la capacidad competitiva y el potencial de internacionalización del Hotel La Casa de Judy, ubicado en Puerto Ayora, mediante el estudio del macroentorno y microentorno internacional, con el fin de identificar oportunidades de expansión en mercados turísticos extranjeros.
2. Diseñar estrategias de internacionalización orientadas al posicionamiento de marca y comercialización global del hotel, a través de herramientas de marketing digital, plataformas internacionales de reservas y promoción turística, con la finalidad de incrementar su visibilidad y captar clientes internacionales.
3. Proponer alianzas estratégicas con operadores turísticos, agencias de viajes y socios comerciales internacionales mediante mecanismos de cooperación y networking empresarial, con el propósito de fortalecer la presencia del Hotel La Casa de Judy en el mercado turístico internacional y mejorar su competitividad global.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico:

La internacionalización es un proceso mediante el cual las empresas buscan ampliar sus actividades hacia mercados internacionales con el objetivo de mejorar su crecimiento y competitividad. En el sector turístico, este proceso no necesariamente implica abrir sucursales en otros países, sino también fortalecer la promoción y comercialización de servicios turísticos hacia clientes extranjeros (Hollensen, 2017).

Por su parte, el archipiélago de Galápagos, pese a su reconocimiento como Patrimonio Natural de la Humanidad, atraviesa un proceso de reactivación turística posterior a la pandemia de COVID-19.” (World Heritage Committee, 2009). Durante el año 2024, Galápagos recibió 279.277 turistas, cifra que representó una disminución aproximada del 15% en comparación con el año 2023. No obstante, los informes correspondientes al primer

semestre de 2025 muestran una recuperación progresiva, reflejada en un incremento del 15% en la llegada de visitantes internacionales (Dirección del Parque Nacional Galápagos, s. f.).

Las Galápagos enfrentan importantes desafíos relacionados con la calidad y diferenciación de su oferta hotelera dirigida al turista internacional. La problemática del proyecto radica en la limitada presencia y visibilidad del Hotel La Casa de Judy en mercados internacionales, particularmente en España, que representa apenas el 2% del flujo turístico hacia el archipiélago (Dirección del Parque Nacional Galápagos, s. f.). Esta baja notoriedad de marca genera una alta dependencia comercial de las OTAs (Online Travel Agency) y operadores turísticos extranjeros, cuyas comisiones del 20% al 25% por reserva reducen significativamente el margen de utilidad del establecimiento, que a pesar de contar con atributos diferenciadores, limita su crecimiento y competitividad.

De tal manera que, una parte significativa de los turistas extranjeros que visitan Galápagos termina alojándose en establecimientos que no cumplen con dichas características, lo cual deriva en experiencias insatisfactorias asociadas a la falta de atención personalizada, ubicaciones poco favorables, ausencia de vista al mar y ofertas estandarizadas propias de cadenas hoteleras o alojamientos masivos. Esta situación afecta directamente la percepción del destino, reduce los índices de recomendación y limita el potencial de fidelización del visitante internacional.

Los principales afectados por esta problemática son los turistas extranjeros provenientes de mercados emisores prioritarios, particularmente de España, quienes invierten un presupuesto considerable en visitar el archipiélago y esperan una experiencia de hospedaje acorde con la singularidad del destino. Estos viajeros buscan autenticidad, cercanía cultural y contacto directo con el entorno natural, pero al no contar con suficiente información sobre la oferta boutique disponible, recurren mayoritariamente a las agencias de viajes en línea (OTAs), las cuales privilegian cadenas hoteleras consolidadas con altos volúmenes de inventario sobre establecimientos familiares diferenciados.

Adicionalmente, las comisiones aplicadas por las plataformas digitales, que oscilan entre el 15% y el 25% por reserva, dificultan que los hoteles boutique pequeños puedan competir en visibilidad dentro de estos canales, perpetuando el problema de acceso del turista internacional a la oferta más adecuada para sus expectativas (Hollensen, 2017).

En cuanto a los componentes del plan de negocios, el proyecto contempla un servicio de hospedaje boutique orientado al turismo internacional de naturaleza y experiencias sostenibles. El servicio ofrecido por el Hotel La Casa de Judy busca satisfacer la necesidad de alojamiento personalizado para turistas extranjeros interesados en experiencias auténticas,

cercanía cultural y contacto directo con el entorno natural de Galápagos. La propuesta de valor se sustenta en cuatro elementos diferenciadores: la atención personalizada propia de un establecimiento familiar, la ubicación estratégica próxima a la Estación Científica Charles Darwin, las habitaciones con vista al mar como atributo distintivo de la experiencia, y la trayectoria histórica del hotel desde el año 2002 vinculada a visitantes relacionados con actividades científicas y de investigación.

Mapa de empatía

Figura 1

Mapa de empatía.



Nota. Elaboración propia.

Los resultados del mapa de empatía evidencian que el turista internacional que visita Galápagos busca experiencias auténticas, sostenibles y personalizadas, influenciado principalmente por la reputación digital y las recomendaciones de otros viajeros. Es decir el Hotel La Casa de Judy posee ventajas competitivas relacionadas con su identidad boutique, atención personalizada y ubicación estratégica en Puerto Ayora. Por ello, el plan de internacionalización se orienta a fortalecer su posicionamiento global y atraer segmentos turísticos interesados en experiencias diferenciadas y de naturaleza.

Buyer persona

Tabla 1

Buyer Persona.

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Carlos García.
Perfil Demográfico	
Edad	55 años.
Género	Masculino.
Estado civil	Casado.
Nivel educativo	Universitario.
Ingresos mensuales	USD 3.800,00.
Ocupación	Profesional senior.
Redes sociales que utiliza	Instagram, Facebook, YouTube.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Viajero frecuente, interesado en turismo sostenible, naturaleza y experiencias auténticas.
Valores	Conservación ambiental, responsabilidad social, exclusividad y conexión cultural.
Personalidad	Aventurero, organizado, consciente ecológicamente y explorador.
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Plataformas de reservas internacionales como Booking, Airbnb, Expedia, agencias especializadas y páginas web oficiales.
¿Qué lo motiva a comprar?	Experiencias únicas, alojamiento ecológico, atención personalizada y contacto con la naturaleza.
Necesidades principales	Hospedaje cómodo y personalizado, seguridad, conectividad digital, experiencias locales auténticas y servicio bilingüe.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	El Hotel La Casa de Judy ofrece una experiencia boutique sostenible en las Galápagos, con atención personalizada, identidad familiar y servicios adaptados al turista extranjero.

Nota. Elaboración propia.

Identificación de la problemática

El Hotel La Casa de Judy presenta una baja presencia en el mercado turístico internacional, particularmente en España, lo que limita su capacidad para atraer visitantes de forma directa y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. Aunque dispone de atributos valorados por los turistas, estos no han sido suficientemente difundidos en mercados externos (Dirección del Parque Nacional Galápagos, s. f.).

Como resultado, el hotel depende en gran medida de intermediarios para comercializar sus servicios, lo que incrementa los costos de distribución y reduce los márgenes de ganancia. Esta situación evidencia la necesidad de implementar estrategias de promoción y posicionamiento internacional que fortalezcan la marca y mejoren su competitividad.

Árbol de problemas

Tabla 2

Árbol de problemas.

Causas	Problema central	Consecuencias
1. Alta dependencia de intermediarios Los hoteles boutique familiares dependen en gran medida de las OTAs y operadores turísticos extranjeros para comercializar sus servicios.	Limitada proyección internacional del Hotel La Casa de Judy El hotel tiene baja presencia y posicionamiento en los mercados internacionales, lo que limita la captación directa de turistas extranjeros interesados en experiencias auténticas, sostenibles y personalizadas en Galápagos.	1. Reducción en los márgenes de utilidad Las comisiones de las OTAs (20%–25%) disminuyen la rentabilidad del hotel.
2. Baja visibilidad y posicionamiento internacional La limitada presencia digital y las estrategias de marketing internacional reducen el reconocimiento del hotel en los mercados emisores.		2. Menor captación de turistas internacionales directos Se pierde la oportunidad de construir relaciones directas con clientes internacionales y fidelizarlos.
3. Limitados recursos para marketing internacional Los hoteles familiares cuentan con presupuestos reducidos que dificultan invertir en estrategias de promoción y publicidad en el exterior.		3. Menor competitividad frente a cadenas hoteleras La falta de visibilidad y diferenciación posiciona al hotel en desventaja frente a grandes cadenas internacionales.
4. Escasa diferenciación percibida Los turistas perciben poca diferenciación entre la oferta hotelera disponible en Galápagos, lo que dificulta destacar los atributos únicos del hotel.		4. Estancamiento en el crecimiento del negocio La limitada proyección internacional restringe el crecimiento sostenible y la expansión del hotel a nuevos mercados.
En síntesis La limitada proyección internacional del Hotel La Casa de Judy se origina por causas internas y externas que reducen su visibilidad, competitividad y rentabilidad, generando consecuencias que limitan su crecimiento sostenible.		

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico estratégico del Hotel La Casa de Judy y en los hallazgos de la fase de empatía. Las comisiones de las OTAs (20%–25%) son las aplicables al Hotel La Casa de Judy.

Resolución del problema

El plan de internacionalización del Hotel La Casa de Judy constituye la respuesta estratégica integral a la limitada proyección internacional identificada en el árbol de problemas. La propuesta busca consolidar la presencia del establecimiento en el mercado español, séptimo emisor hacia Galápagos, según la Dirección del Parque Nacional Galápagos (s. f.), mediante tres líneas de acción articuladas: el posicionamiento digital orientado al consumidor español, la comercialización internacional a través de plataformas globales y canales directos, y la formalización de alianzas estratégicas con operadores turísticos especializados, particularmente con la agencia Zarelis Viajes.

Estas acciones permitirán al hotel reducir su dependencia de los intermediarios digitales, cuyas comisiones del 20% al 25% afectan su rentabilidad y aprovechar plenamente sus cuatro atributos diferenciadores: la identidad boutique familiar, la atención personalizada, la ubicación estratégica próxima a la Estación Científica Charles Darwin con habitaciones vista al mar, y la trayectoria histórica desde el año 2002 vinculada al turismo científico. Como meta cuantitativa, el proyecto proyecta captar 120 huéspedes españoles adicionales durante el primer año de implementación y formalizar al menos una alianza estratégica con la agencia Zarelis Viajes, contribuyendo así al crecimiento proyectado del mercado emisor español hacia Galápagos para el año 2026 (Ministerio de Turismo del Ecuador, s. f.).

Business Canvas

Tabla 3

Business Canvas.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
• Agencia Zarelis Viajes (España): aliado estratégico para la captación del mercado español • OTAs internacionales: Booking, Expedia, Airbnb • Operadores turísticos nacionales e internacionales • Agencias de viajes especializadas en ecoturismo • Parque Nacional Galápagos • Estación Científica Charles Darwin • Proveedores locales de transporte y turismo • Influencers y creadores de contenido turístico	• Comercialización internacional del hotel • Gestión de plataformas digitales y redes sociales • Atención personalizada al cliente • Desarrollo de alianzas estratégicas • Promoción de experiencias sostenibles • Gestión de reservas • Posicionamiento digital y reputación online	El Hotel La Casa de Judy ofrece una experiencia de hospedaje boutique que combina comodidad, atención personalizada y cercanía con el entorno natural de Galápagos. Su identidad familiar permite brindar un servicio cálido y cercano, orientado a satisfacer las necesidades de viajeros que buscan experiencias auténticas y diferentes a las ofrecidas por las grandes cadenas hoteleras. Además, su ubicación estratégica en Puerto Ayora, las habitaciones con vista al mar y la proximidad a la Estación Científica Charles Darwin constituyen atributos diferenciadores que enriquecen la experiencia del visitante. La propuesta del hotel se complementa con un enfoque en la sostenibilidad, la cultura local y el contacto con la naturaleza, aspectos especialmente valorados por el turista español que busca conocer el destino de una manera más auténtica y responsable.	• Atención cercana y personalizada • Comunicación digital permanente • Seguimiento post estadia y fidelización • Gestión de reseñas y reputación online • Servicio bilingüe para turistas extranjeros • Asistencia antes, durante y después de la reserva	• Turistas españoles de 30 a 65 años (mercado prioritario) • Viajeros interesados en sostenibilidad y ecoturismo • Parejas y viajeros premium • Viajeros que buscan experiencias auténticas y personalizadas
Estructura de costos	Recursos clave		Canales	
• Mantenimiento y operación hotelera • Sueldos y capacitación del personal • Comisiones de OTAs (20%–25%) • Marketing digital y publicidad • Servicios básicos y mantenimiento • Costos administrativos • Inversión en posicionamiento internacional	• Infraestructura hotelera boutique • Marca e identidad del Hotel La Casa de Judy • Personal capacitado bilingüe • Página web y redes sociales • Presencia en OTAs internacionales • Ubicación estratégica en Puerto Ayora • Habitaciones con vista al mar • Reputación y trayectoria desde 2002		• Agencia Zarelis Viajes (España) • Página web oficial • Booking.com, Expedia, Airbnb • Instagram y Facebook • TripAdvisor • Operadores turísticos y agencias internacionales • Marketing digital y contenido visual	
			Fuentes de ingresos	
			• Reservas directas a través de la página web oficial • Reservas mediante OTAs (Booking, Expedia, Airbnb) • Convenios con operadores turísticos • Hospedaje de turistas internacionales • Servicios complementarios turísticos • Programas y alianzas corporativos	

Nota. Elaboración propia con base en el modelo Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), aplicado al caso del Hotel La Casa de Judy. Las comisiones de OTAs (20%–25%) corresponden al rango aplicable al establecimiento.

Prototipaje o propuesta inicial 1.0

• Propuesta Inicial 1.0

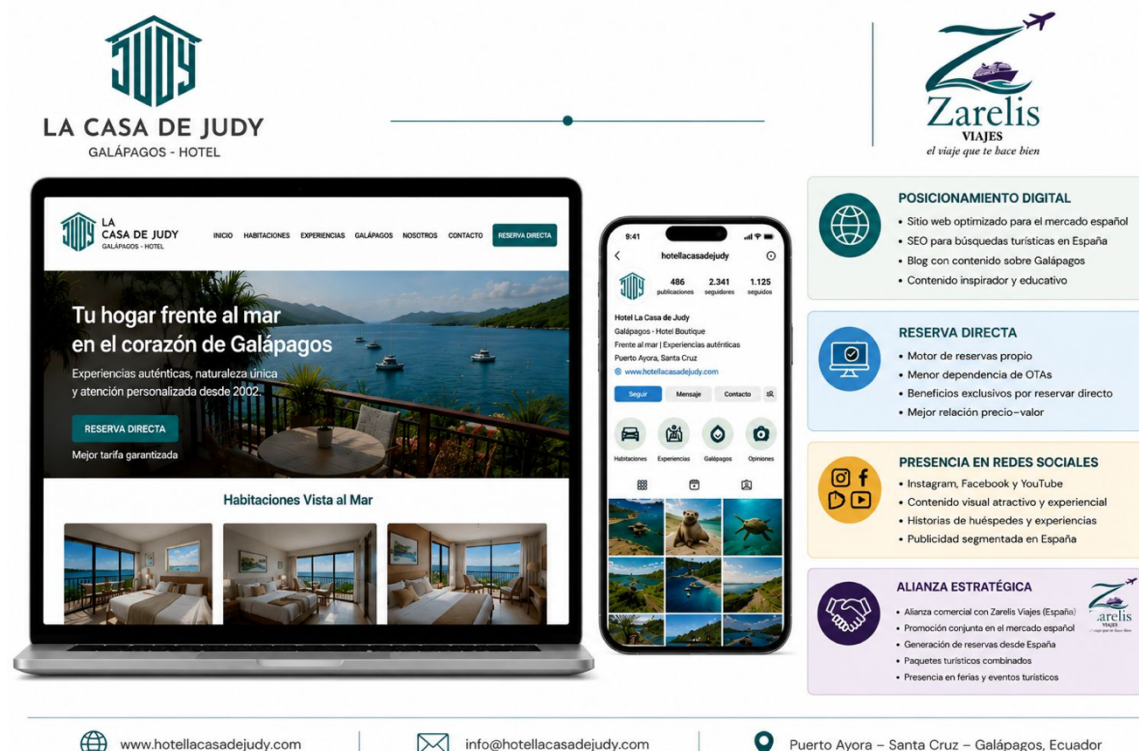
La propuesta inicial 1.0 busca impulsar la internacionalización del Hotel La Casa de Judy en el mercado español mediante acciones orientadas a fortalecer su presencia internacional, establecer alianzas con operadores turísticos y promocionar sus servicios a viajeros interesados en experiencias sostenibles y de contacto con la naturaleza.

Esta propuesta se apoya en las principales fortalezas del hotel, como su ambiente familiar, la atención cercana y personalizada que ha mantenido desde su creación en 2002, su privilegiada ubicación en Puerto Ayora con vistas al mar y su relación histórica con la Estación Científica Charles Darwin.

Estas características le permiten ofrecer una experiencia auténtica y diferente, alineada con los intereses del turista español, quien suele valorar el turismo responsable, la cultura local y la conexión con el entorno natural.

Figura 2

Opción 1 de prototipo 1.0



Nota. Adaptado de la página web del Hotel La Casa de Judy.

Análisis del macroentorno – Internacionalización

El análisis del macroentorno se desarrolla mediante la herramienta PESTEL (Aguilar, 1967) que examina los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden sobre la estrategia de internacionalización del Hotel La Casa de Judy hacia el mercado emisor español.

Tabla 4
Análisis PESTEL del Mercado Emisor Español.

Factor	Variable	Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo	Amenaza	Oportunidad
Político	Acuerdo Comercial Multipartes UE-Ecuador vigente desde 2017 facilita el intercambio turístico bilateral (Comisión Europea, 2017).	X					X
	Exención de visa Schengen por 90 días para ciudadanos españoles, facilitando su llegada al Ecuador (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2026).	X					X
	Los acuerdos de cooperación turística entre Ecuador y España favorecen la promoción del destino en mercados internacionales.	X					X
Económico	Tasa de ingreso al Parque Nacional Galápagos incrementada a USD 200 por adulto desde octubre de 2024 (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2025).			X		X	
	Turismo emisor español 2025: 23.561 millones de euros (+8% interanual); gasto medio 1.366 euros por viaje (Instituto Nacional de Estadística).	X					X
	La relación euro-dólar favorece el poder adquisitivo de los turistas españoles y facilita la planificación de sus gastos de viaje. (Banco Central del Ecuador, 2025).	X					X
	El crecimiento del gasto turístico internacional genera oportunidades de ingresos para los establecimientos hoteleros de Galápagos. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2026).	X					X
	Inflación global y altos costos operativos en zona insular presionan los precios del sector hotelero (World Bank (s. f.)).			X		X	
Sociocultural	Afinidad lingüística y cultural España-Ecuador elimina barreras de comunicación con el huésped.	X					X
	Comunidad de más de 400.000 ecuatorianos residentes en España genera flujos de visitas familiares y recomendación orgánica (Instituto Nacional de Estadística de España, 2025).	X					X
	Crecimiento del segmento sénior (+55 años) con poder adquisitivo y disponibilidad de tiempo para slow travel.	X					X
Tecnológico	Demanda creciente por alojamientos boutique con identidad local frente a cadenas hoteleras tradicionales (Hollensen, 2017).		X				X
	Penetración de internet en España superior al 95% y uso intensivo de OTAs (Booking, eDreams, Atrápalo) (Instituto Nacional de Estadística, 2025).		X				X
	Crecimiento acelerado de la inteligencia artificial generativa en la planificación de viajes.		X				X
	Comisiones de OTAs del 20% al 25% sobre cada reserva del Hotel La Casa de Judy (Hollensen, 2017); dato primario.			X		X	
Ecológico	Galápagos reconocido como Patrimonio Natural de la Humanidad por UNESCO desde 1978 (UNESCO World Heritage Centre, s. f.).	X					X
	Conciencia ambiental creciente del turista español y disposición a pagar un sobreprecio por experiencias sostenibles.	X					X
Legal	Vulnerabilidad del ecosistema galapagueño exige altos estándares de conservación que imponen restricciones operativas (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2025).			X		X	
	Directiva UE 2015/2302 sobre viajes combinados impone obligaciones de cumplimiento técnico y financiero (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2015).			X		X	
	Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) regula el tratamiento de la información del huésped europeo (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2016).			X		X	
	Normativa ambiental ecuatoriana y estándares del PNG fortalecen la imagen internacional del destino como sostenible (Dirección del Parque Nacional Galápagos, s. f.).		X				X

Nota. Elaboración propia con base en Aguilar (1967), Comisión Europea (2017), Instituto Nacional de Estadística de España (2025, 2026), Ministerio de Turismo del Ecuador (2026), Dirección del Parque (2025). Las comisiones de OTAs (20%–25%) corresponden al dato primario aplicable al Hotel La Casa de Judy.

El análisis PESTEL evidencia que España presenta condiciones favorables para el plan de internacionalización del Hotel La Casa de Judy. Los factores socioculturales (afinidad lingüística, comunidad ecuatoriana residente, tendencia al slow travel) y económicos (alto gasto turístico medio, dolarización sin riesgo cambiario, proyección de crecimiento del 15%) configuran un entorno propicio para captar viajeros de alto valor. La elevada digitalización del consumidor español y la conciencia ambiental refuerzan la viabilidad de estrategias de comercialización digital orientadas al turismo sostenible. Las principales amenazas se concentran en la dependencia de OTAs (20%–25% de comisión), las obligaciones regulatorias europeas y la presión sobre costos operativos del archipiélago.

Análisis del microentorno

El análisis del microentorno aplica el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979) para evaluar la dinámica del sector hotelero de Galápagos, considerando como segmento de referencia al mercado emisor español. A continuación se desarrolla cada una de las fuerzas competitivas que inciden sobre la estrategia de internacionalización del Hotel La Casa de Judy.

La rivalidad entre los competidores existentes se valora en un nivel medio. El segmento boutique de la Isla Santa Cruz cuenta con establecimientos consolidados como Finch Bay Galápagos Hotel, Galápagos Safari Camp, Pikaia Lodge y Royal Palm Hotel; no obstante, estos operadores se concentran en el tramo de lujo y en el modelo de cruceros, lo que deja relativamente desatendido el nicho de hospedaje boutique familiar accesible, con ubicación estratégica, habitaciones con vista al mar e identidad local, en el que se posiciona el Hotel La Casa de Judy. La marcada diferenciación entre los establecimientos y el crecimiento sostenido de la demanda internacional atenúan la competencia directa por precio, configurando una rivalidad moderada antes que intensa y, a la vez, una oportunidad de posicionamiento diferenciado.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja. Las regulaciones de la Dirección del Parque Nacional Galápagos (s. f.) restringen significativamente la construcción de nueva infraestructura hotelera en el archipiélago. Las barreras de entrada incluyen la alta inversión inicial, las limitaciones a la inversión extranjera en zonas protegidas y la importancia del capital relacional con la comunidad local, factores que protegen a los establecimientos ya establecidos.

El poder de negociación de los clientes es alto. El turista español presenta una elevada sensibilidad a la relación calidad-precio y consulta intensivamente reseñas en TripAdvisor, Google Reviews y Booking.com antes de decidir. El acceso a información comparativa instantánea y el bajo costo de cambio entre establecimientos amplifican esta capacidad de negociación, lo que exige al hotel una propuesta de valor claramente diferenciada y una gestión activa de su reputación digital.

El poder de negociación de los proveedores es alto. Las agencias de viajes en línea internacionales aplican comisiones de entre el 15 % y el 25 % sobre cada reserva, lo que reduce el margen del establecimiento. Adicionalmente, la conectividad aérea hacia Galápagos se concentra en pocas aerolíneas (Latam, Avianca y Equair), según el Ministerio de Turismo del Ecuador (s. f.), lo cual limita el margen de negociación y refuerza la conveniencia de desarrollar canales directos y alianzas estratégicas.

La amenaza de productos sustitutos es media-alta. Los cruceros por Galápagos constituyen el sustituto más directo, configurando una competencia entre los modelos cruise-based y land-based. Otros destinos de naturaleza, como Costa Rica, Perú y la Patagonia, compiten por el presupuesto del viajero español, mientras que plataformas como Airbnb y los ecolodges ejercen presión adicional sobre la categoría boutique tradicional.

El análisis del microentorno evidencia que el sector hotelero de Galápagos presenta una estructura competitiva exigente, con un alto poder de proveedores y compradores y una amenaza media-alta de productos sustitutos. No obstante, la baja amenaza de nuevos entrantes sustentada en las regulaciones del Parque Nacional Galápagos y la rivalidad moderada dentro del nicho de hospedaje boutique familiar actúan como factores protectores que abren una ventana de oportunidad para el posicionamiento diferenciado del Hotel La Casa de Judy frente al mercado emisor español.

Matriz de selección de mercados

La selección del mercado objetivo se realiza mediante una matriz ponderada que evalúa tres mercados emisores candidatos (España, Estados Unidos y Alemania) en función de seis criterios estratégicos. Cada criterio cuenta con un peso relativo cuya suma equivale al 100%, y se califica de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto). El producto del peso por la calificación arroja el ponderado, cuya sumatoria determina la atractividad del mercado.

Tabla 5

Matriz de Selección de Mercado Objetivo (Ponderada).

Criterio	Peso	España	Estados Unidos	Alemania
Afinidad cultural e idioma	25%	5 = 1,25	2 = 0,50	2 = 0,50
Potencial de crecimiento proyectado 2026	20%	5 = 1,00	3 = 0,60	4 = 0,80
Potencial de alianzas comerciales	20%	5 = 1,00	3 = 0,60	3 = 0,60
Nivel de saturación competitiva (menor es mejor)	15%	5 = 0,75	2 = 0,30	3 = 0,45
Conectividad aérea con Ecuador	10%	4 = 0,40	5 = 0,50	3 = 0,30
Interés en turismo sostenible	10%	4 = 0,40	4 = 0,40	5 = 0,50
TOTAL PONDERADO	100%	4,80	2,90	3,15

Nota. Escala de calificación: 1 (muy bajo) a 5 (muy alto). El peso refleja la relevancia estratégica de cada criterio para los objetivos del plan de internacionalización del Hotel La Casa de Judy. Elaboración propia con base en Dirección del Parque Nacional Galápagos (2025) y (Ministerio de Turismo del Ecuador s.f.).

De acuerdo con los datos publicados por la Dirección del Parque Nacional Galápagos (2025), durante el primer semestre del año el archipiélago recibió 145.000 visitantes, de los cuales el 65% correspondió a turistas internacionales. Estados Unidos lidera el mercado con el 50% de los arribos extranjeros, seguido por Reino Unido (7%), Canadá (6%), Alemania (5%), Australia (3%) y España (2%).

Si bien España representa actualmente el séptimo mercado emisor hacia Galápagos, la matriz ponderada le otorga la mayor calificación (4,80), superando a Alemania (3,15) y a Estados Unidos (2,90).

Esta selección se sustenta en cuatro factores estratégicos: en primer lugar, la afinidad lingüística y cultural facilita la comunicación bilingüe y la fidelización del huésped; en segundo lugar, el Ministerio de Turismo del Ecuador (2026) proyecta un crecimiento del 15% en la afluencia de visitantes españoles para el año 2026, configurando una ventana de oportunidad.

En tercer lugar, los mercados anglosajones se encuentran saturados de competencia, mientras que España presenta un espacio competitivo menos disputado por los hoteles boutique del archipiélago; y en cuarto lugar, la existencia de operadores turísticos españoles especializados en turismo de naturaleza hacia Latinoamérica facilita la generación de alianzas estratégicas.

Descripción de la población (mercado objetivo)

De acuerdo con la Dirección del Parque Nacional Galápagos (2025), durante el primer semestre del año 2025 el archipiélago recibió aproximadamente 2.000 visitantes provenientes de España, lo cual proyecta un universo anual cercano a los 4.000 turistas españoles.

El Ministerio de Turismo del Ecuador (2026) proyecta un crecimiento en este flujo para el año 2026, lo cual representaría un universo potencial cercano a los 4.600 turistas españoles anuales. Adicionalmente, los datos de estacionalidad evidencian que los meses de marzo (19%) y abril (18%) concentran el 37% de los arribos del primer semestre, lo cual sugiere que la estrategia de comercialización debe intensificarse durante los meses previos para captar reservas anticipadas (galapagos.gob.ec, 2025).

Dentro de este universo, el mercado objetivo del Hotel La Casa de Judy está conformado por turistas españoles de entre 30 y 65 años, con ingresos medios y medios-altos, interesados en experiencias de naturaleza, sostenibilidad y turismo experiencial.

Se trata de viajeros que valoran la autenticidad, la atención personalizada y los alojamientos boutique con identidad local. Este segmento utiliza principalmente plataformas digitales para planificar sus viajes, consulta opiniones de otros usuarios antes de reservar y muestra una creciente preferencia por destinos que promueven la conservación ambiental y el contacto directo con la cultura local.

De igual manera buscan experiencias diferenciadas que combinen comodidad, sostenibilidad y cercanía con los principales atractivos turísticos del destino. El perfil identificado es consistente con el buyer persona desarrollado previamente (Carlos García), lo cual confirma la alineación de la propuesta de valor del Hotel La Casa de Judy con las expectativas del segmento objetivo seleccionado.

Validación de viabilidad – deseabilidad

Investigación de Mercado – Internacionalización

- **Población (mercado objetivo)**

La población objeto de estudio corresponde a los turistas españoles que visitan el archipiélago de Galápagos, estimada en aproximadamente 4.000 viajeros anuales según la Dirección del Parque Nacional Galápagos (2025), con una proyección cercana a 4.600 para 2026. Se trata de viajeros de entre 30 y 65 años, con ingresos medios y medios-altos, interesados en el turismo de naturaleza, la sostenibilidad y las experiencias auténticas. Este segmento planifica sus viajes a través de plataformas digitales, valora la atención personalizada y presenta afinidad lingüística y cultural con el destino, lo que facilita su fidelización.

- **Muestra**

Dado que la población es finita, el tamaño de la muestra se calculó con la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 7 %, el tamaño de muestra obtenido es de 187 turistas españoles, que constituye la referencia estadística del mercado objetivo. No obstante, en esta fase de validación, y conforme al criterio de disponer de autorización y acceso a la información, la recolección primaria no se realizó mediante una encuesta a viajeros, sino a través de una entrevista a una profesional experta del sector, complementada con fuentes secundarias.

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Internacionalización

La recolección de información combinó fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias comprenden datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística de España, el Ministerio de Turismo del Ecuador, la Dirección del Parque Nacional Galápagos, Statista, la Comisión Europea y PROECUADOR. Como fuente primaria, y conforme al criterio de contar con autorización y acceso a la información, se aplicó una entrevista en profundidad a la gerente de la agencia Viajes Zarelis (Madrid), experta en turismo español, para validar las hipótesis del plan, identificar las preferencias del mercado objetivo y evaluar la viabilidad de la alianza estratégica.

Tabla 6

Presentación de resultados de la investigación de mercado.

Dimensión analizada	Resultado principal	Fuente
Interés del mercado español	Alta valoración de Galápagos como destino de naturaleza; turista sénior con poder adquisitivo y tiempo para slow travel.	Entrevista Zarelis; Statista (2025)
Factores de decisión de compra	Relación calidad-precio, reseñas en línea, seguridad y confianza en el intermediario.	Entrevista Zarelis; INE España (2025)
Diferenciación boutique	El hotel familiar con identidad local y atención personalizada se percibe como ventaja frente a las cadenas.	Entrevista Zarelis; Hollensen (2017)
Sostenibilidad	Atributo cada vez más determinante; disposición a pagar un sobrecosto por experiencias responsables.	Statista (2025)
Canales de comercialización	Recomendación de canales directos y alianzas con operadores locales, complementados con OTAs.	Entrevista Zarelis
Viabilidad de la alianza	Valoración positiva de una alianza Zarelis–La Casa de Judy para captar viajeros españoles.	Entrevista Zarelis

Nota. Elaboración propia con base en la entrevista a Viajes Zarelis y en fuentes secundarias (INE España, Statista y Hollensen).

Interpretación de los resultados

Los resultados confirman tanto la deseabilidad como la viabilidad del plan de internacionalización. En primer lugar, el mercado español muestra un interés real y creciente por destinos de naturaleza como Galápagos, con un perfil de viajero sénior de alto valor, coherente con el buyer persona definido. En segundo lugar, la decisión de compra se sustenta en la confianza, las reseñas y la relación calidad-precio, lo que respalda la estrategia de reservas directas y de alianza con un intermediario de prestigio en España. En tercer lugar, la identidad boutique familiar y la atención personalizada se perciben como una ventaja frente a las cadenas, y la sostenibilidad se confirma como un atributo diferenciador cada vez más determinante.

Finalmente, la entrevista con Viajes Zarelis valida la viabilidad de la alianza estratégica como canal para captar viajeros españoles y reducir la dependencia de las OTAs. En conjunto, la investigación evidencia que existe demanda para la propuesta (deseabilidad) y condiciones favorables para ejecutarla (viabilidad), lo que sustenta la meta de captar 120 huéspedes españoles y formalizar la alianza durante el primer año.

Validación con el Segmento de Mercado

Como parte del testeo de la propuesta se aplicó una entrevista en profundidad a una profesional experta del sector turístico del mercado emisor español (la gerente de Viajes Zarelis), cuya codificación y sistematización se presentan a continuación.

Tabla 7

Codificación de la entrevista de validación

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes	Fecha	N.º	Temática
EI01	Entrevista en profundidad	Gerente de agencia de viajes especializada en turismo hacia Latinoamérica (Viajes Zarelis, Madrid)	Junio 2026	1	Percepción del mercado español y viabilidad de la alianza estratégica

Nota. Elaboración propia grupal.

Tabla 8

Matriz de sistematización de la información — entrevista de validación

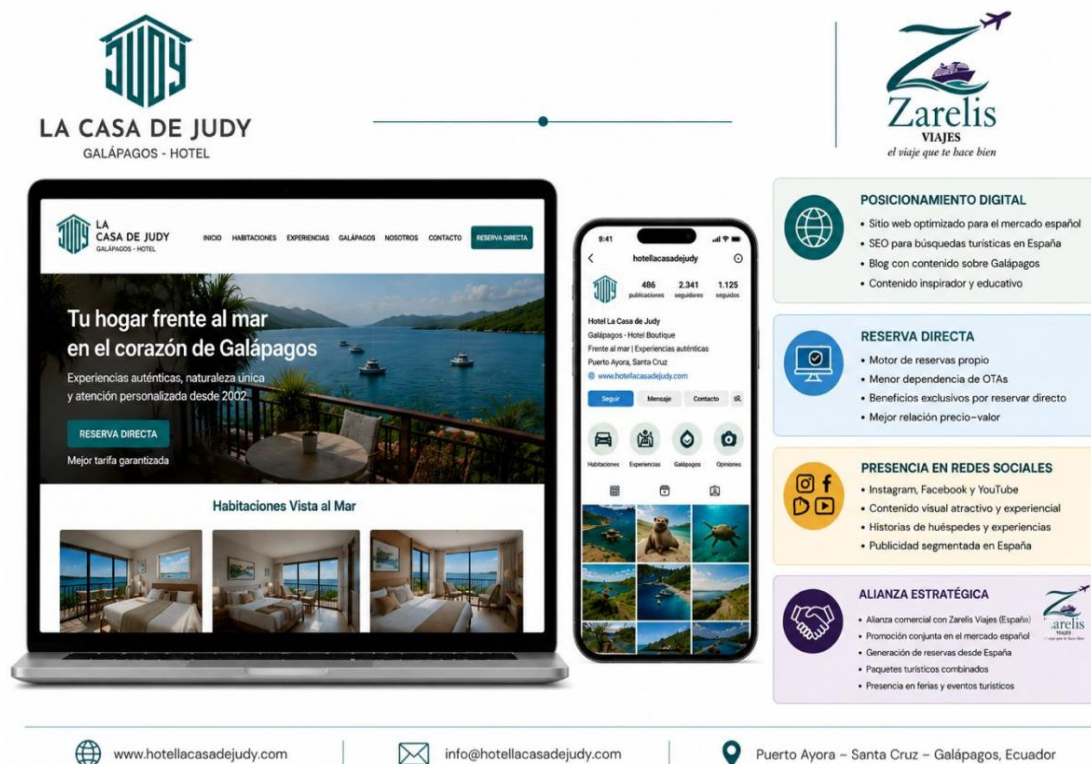
Temática	Pregunta	Respuesta
Interés del mercado	¿Cómo percibe el interés de los turistas españoles por destinos de naturaleza como Galápagos?	EI01, 2026: Existe un interés creciente; Galápagos es un destino aspiracional y el viajero español valora la naturaleza y la sostenibilidad.
Factores de decisión	¿Qué factores influyen en la decisión de compra al elegir alojamiento internacional?	EI01, 2026: La confianza, las reseñas en línea, la relación calidad-precio y la seguridad que ofrece el intermediario.
Diferenciación boutique	¿Qué diferencia a un hotel boutique frente a una cadena en mercados internacionales?	EI01, 2026: La atención personalizada, la identidad local y la autenticidad, muy valoradas por el turista español.
Sostenibilidad	¿Qué importancia tiene la sostenibilidad en la oferta que demandan los viajeros españoles?	EI01, 2026: Es cada vez más determinante; muchos viajeros pagarían un sobrecosto por experiencias responsables.
Canales de comercialización	¿Qué canales recomienda para posicionar un hotel extranjero en España?	EI01, 2026: Canales directos y alianzas con operadores locales, complementados con OTAs y marketing digital segmentado.
Ventajas a destacar	¿Qué ventajas competitivas debería destacar el Hotel La Casa de Judy?	EI01, 2026: La vista al mar, la cercanía a la Estación Científica Charles Darwin y la identidad familiar.
Viabilidad de la alianza	¿Qué tan viable considera una alianza Zarelis–La Casa de Judy?	EI01, 2026: Altamente viable; permite captar viajeros españoles y ofrecer paquetes combinados con confianza.

Nota. Elaboración propia con base en la entrevista de validación (EI01, 2026). Las respuestas deben confirmarse con la transcripción literal de la entrevista aplicada.

Propuesta Final – Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Figura 3

Prototipo 2.0 del Hotel La Casa de Judy



Nota. Elaboración de autoría propia.

El Prototipo 2.0 mejora la propuesta inicial incorporando un motor de reservas propio con pago en euros y paridad tarifaria, una versión del sitio web en español de España, testimonios y reseñas verificadas de huéspedes, paquetes combinados con Viajes Zarelis y un sello visible de sostenibilidad. Estas mejoras refuerzan la confianza del viajero español, potencian la reserva directa y consolidan la alianza estratégica como canal de captación.

Modelo de Monetización

El modelo de monetización se basa en la venta de hospedaje mediante tarifas por habitación y noche, diferenciadas por temporada. La reserva directa a través de la web propia constituye la fuente prioritaria, al evitar las comisiones del 20–25 % de las OTAs. A ello se suman la venta de experiencias y tours, la comisión compartida con Viajes Zarelis por los paquetes colocados en España y un programa de fidelización con beneficios por reserva directa. Esta diversificación incrementa el margen, reduce la dependencia de intermediarios y sostiene el crecimiento del hotel.

Presentación Comercial del Prototipo o Propuesta Final (video promocional)

Se elaboró un video promocional de la alianza, titulado «Dos mundos, un sueño», que comunica la propuesta de valor conjunta de Viajes Zarelis y el Hotel La Casa de Judy para el mercado español.

Figura 4

Captura de pantalla del video promocional



Nota. Elaboración propia grupal.

<https://youtu.be/FKnsclk1AHk>

Estudio técnico y modelo de gestión organizacional

- **Localización**

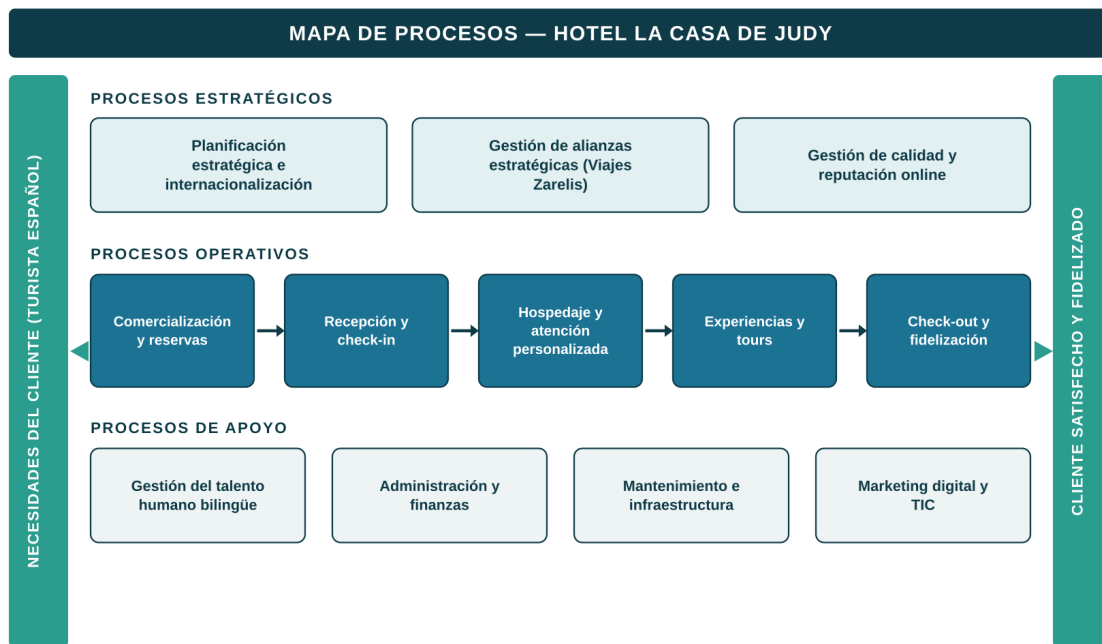
El centro de operaciones del Hotel La Casa de Judy se localiza en Puerto Ayora, cantón Santa Cruz, provincia de Galápagos, en una ubicación estratégica próxima a la Estación Científica Charles Darwin y con habitaciones con vista al mar. La zona dispone de acceso a servicios básicos agua, energía eléctrica e internet, conectividad aérea mediante el aeropuerto de Baltra y condiciones de seguridad favorables para el turismo. Su infraestructura boutique permite una operación personalizada y su expansión se orienta a los canales digitales y las alianzas, más que al crecimiento físico, por la regulación del Parque Nacional.

- **Operaciones (Mapa de procesos)**

La operación del hotel se estructura en tres niveles de procesos estratégicos, operativos y de apoyo orientados a transformar las necesidades del turista español en una experiencia satisfactoria y fidelizada, tal como se representa en la Figura 5.

Figura 5

Mapa de procesos del Hotel La Casa de Judy



Nota. Elaboración propia en base al mapa de procesos de Hotel La Casa De Judy.

A continuación se presenta el detalle de cada aspecto del mapa de procesos:

Tabla 9

Detalle del mapa de procesos

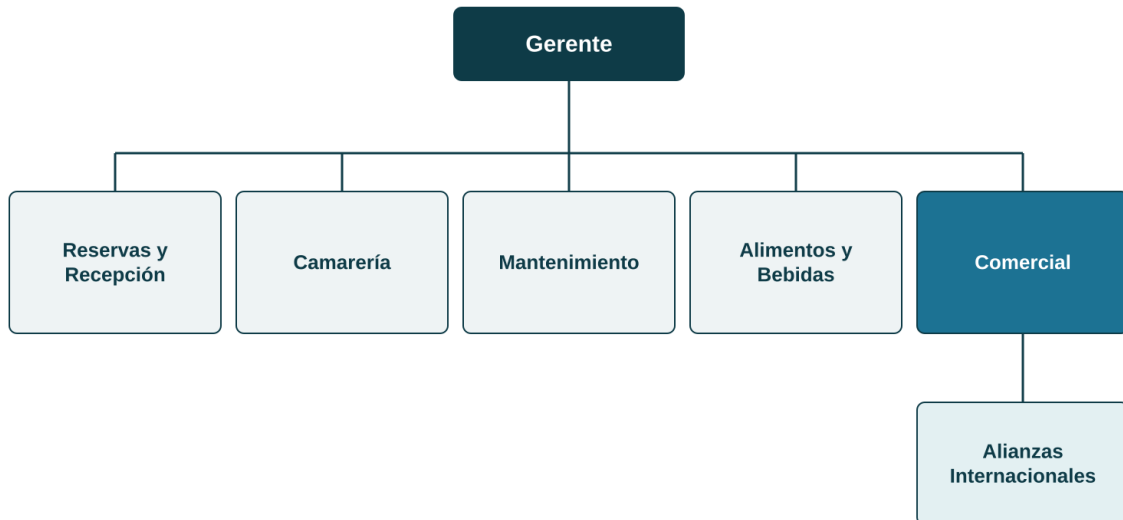
Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Procesos estratégicos	Definir la estrategia de internacionalización y las alianzas.	De la visión a la ejecución.	FODA; metas y estrategias; indicadores; seguimiento; gestión de la alianza con Zarelis.
b. Gestión de calidad y reputación	Asegurar la calidad del servicio y la reputación online.	Antes, durante y después de la estadía.	Estándares de servicio; gestión de reseñas; encuestas de satisfacción.
c. Comercialización y reservas	Captar y gestionar reservas.	De la promoción a la confirmación.	Marketing digital; gestión de canales y OTAs; reservas directas; coordinación con Zarelis.
d. Recepción y check-in	Recibir y registrar al huésped.	Llegada del huésped.	Bienvenida bilingüe; registro; asignación de habitación.
e. Hospedaje y atención	Brindar una estadía cómoda y personalizada.	Durante la estadía.	Housekeeping; atención al huésped; servicios complementarios.
f. Experiencias y tours	Ofrecer experiencias auténticas de naturaleza.	Durante la estadía.	Coordinación de tours; guías; actividades sostenibles.
g. Check-out y fidelización	Cerrar la estadía y fidelizar.	Salida y post-estadía.	Check-out; solicitud de reseña; seguimiento y ofertas.
h. Procesos de apoyo	Sostener la operación.	Transversal.	Talento humano bilingüe; administración y finanzas; mantenimiento; marketing digital y TIC.

Nota. Elaboración propia.

Diseño Organizacional y funciones

Figura 6

Organigrama del Hotel La Casa de Judy



Nota. Elaboración propia.

La estructura organizacional del Hotel La Casa de Judy responde a un modelo boutique familiar, ágil y de pocos niveles jerárquicos, adecuado para una operación personalizada y para la ejecución del plan de internacionalización. En el primer nivel, la Gerencia General define la estrategia, la internacionalización y la gestión de alianzas, y representa al hotel ante socios e instituciones.

Bajo la Gerencia se ubican cinco áreas funcionales que ejecutan la operación diaria del hotel: Reservas y Recepción, Camarería, Mantenimiento, Alimentos y Bebidas, y el área Comercial.

Cada una cumple funciones específicas: Reservas y Recepción gestiona las reservas directas y por canales, el check-in, el check-out y la atención bilingüe al huésped; Camarería se encarga de la limpieza y la preparación de las habitaciones; Mantenimiento asegura el buen estado de la infraestructura y los servicios; Alimentos y Bebidas atiende el desayuno y los servicios gastronómicos; y el área Comercial lidera el posicionamiento digital, las redes sociales, la reputación en línea y la comercialización, de la cual depende directamente Alianzas Internacionales, responsable de la relación con Viajes Zarelis y de la captación del mercado español.

Esta configuración plana favorece la comunicación directa, la rápida toma de decisiones y la atención cercana que constituye la propuesta de valor del hotel. Además, cada

cargo tiene funciones claramente definidas que permiten dimensionar la nómina y los costos de personal, aspecto que se retoma en el plan financiero, donde la estructura organizacional determina los sueldos, la capacitación bilingüe y los recursos necesarios para sostener la operación y la estrategia de internacionalización de manera eficiente y sostenible.

Conformación Legal

Para su formalización e internacionalización, se propone constituir la empresa bajo la denominación Hotel La Casa de Judy S.A.S, como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), figura societaria vigente en el Ecuador y registrada ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Esta modalidad se recomienda porque permite una constitución ágil y en línea, admite uno o varios accionistas, limita la responsabilidad de los socios al monto de sus aportes y ofrece amplia flexibilidad estatutaria para definir la administración y el ingreso de nuevos socios o inversionistas. Estas características resultan idóneas para un negocio familiar que busca profesionalizar su gestión, formalizar alianzas comerciales internacionales y proyectar su crecimiento hacia el mercado español con seguridad jurídica.

Plan de marketing

Marketing Mix (4Ps)

- **Producto**

1. Experiencia boutique familiar: ofrecer un hospedaje cercano y personalizado, en el que el turista pueda disfrutar de habitaciones con vistas al mar y un ambiente tranquilo que refleje la identidad de las Galápagos.
2. Paquetes de turismo experiencial: crear paquetes que combinen alojamiento con recorridos de naturaleza, actividades sostenibles y visitas relacionadas con la conservación y el turismo científico.

- **Precio**

1. Precio de acuerdo con el valor ofrecido: establecer tarifas que reflejen la atención personalizada, la ubicación del hotel, la vista al mar y las experiencias incluidas durante la estadía.

2. Beneficios por reservar directamente: mantener precios similares a los publicados en las OTAs, pero entregar ventajas adicionales en la página del hotel, como descuentos, traslados, desayunos o condiciones de cancelación más flexibles.

- **Plaza**

1. Canal de venta directa: fortalecer la página web y las redes sociales del hotel para que los turistas españoles puedan consultar información, comunicarse y reservar sin depender de intermediarios.
2. Alianza con Viajes Zarelis: comercializar el hotel en España mediante paquetes turísticos elaborados junto con esta agencia, manteniendo a las OTAs como un canal complementario. Esta combinación de canales directos, operadores locales y plataformas digitales también fue respaldada durante la validación del proyecto.

- **Promoción**

1. Contenido digital dirigido al público español: publicar fotografías, videos y relatos de huéspedes que muestren la naturaleza, las instalaciones, la vista al mar y la atención familiar que ofrece el hotel.
2. Campañas y colaboraciones turísticas: difundir el video «Dos mundos, un sueño», trabajar con influencers de viajes y participar junto con Viajes Zarelis en ferias como FITUR para aumentar el reconocimiento del hotel en España. El documento también contempla campañas segmentadas en Instagram, Facebook y YouTube.

- **Objetivo general del plan de marketing**

Desarrollar un plan de marketing estratégico que posicione al Hotel La Casa de Judy en el mercado español, incremente su reconocimiento de marca y fortalezca la reserva directa y la alianza con Viajes Zarelis, con la meta de captar 120 huéspedes españoles adicionales durante el primer año de implementación.

Definición de Estrategias, Acciones y Presupuesto

Tabla 10

Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Estrategia 1: Posicionamiento digital en el mercado español	Optimización SEO del sitio web para el mercado español	3 meses	USD 800
	Campañas segmentadas en Instagram, Facebook y YouTube	6 meses	USD 2.500
	Producción de contenido experiencial (fotografía y video)	4 meses	USD 1.200
Estrategia 2: Comercialización y alianza con Viajes Zarelis	Diseño de paquetes combinados y material comercial	2 meses	USD 700
	Participación en la feria de turismo FITUR (Madrid)	1 mes	USD 3.000
Estrategia 3: Fidelización y reputación online	Programa de fidelización y gestión de reseñas	6 meses	USD 600
	Colaboración con influencers de viajes	3 meses	USD 1.500
Total presupuesto			USD 10.300

Nota. Elaboración propia. Los montos son estimaciones referenciales en dólares que pueden ajustarse según la disponibilidad presupuestaria del hotel.

Figura 7

Diseño post para Instagram Árbol de problemas



LA CASA DE JUDY
GALÁPAGOS - HOTEL

DESPIERTA EN
Galápagos

TU REFUGIO FRENTE AL MAR


HABITACIONES VISTA AL MAR
Cómodas y elegantes, diseñadas para tu descanso.


UBICACIÓN PRIVILEGIADA
A pasos de la Estación Charles Darwin y del malecón.


EXPERIENCIAS INOLVIDABLES
Naturaleza única, aventura y fauna extraordinaria.

RESERVA DIRECTA
MEJOR TARIFA GARANTIZADA


SIN COMISIONES
Ahorra más reservando con nosotros.


100% SEGURA
Tu reserva protegida y confirmación inmediata.


ATENCIÓN PERSONALIZADA
Antes, durante y después de tu viaje, estamos contigo.

EN ALIANZA EXCLUSIVA CON


Zarelis
VIAJES
el viaje que te hace bien

VIVE GALÁPAGOS CON BENEFICIOS EXCLUSIVOS

- ✓ Paquetes completos Galápagos y Ecuador
- ✓ Asistencia 24/7
- ✓ Tours y actividades seleccionadas

www.hotellacasadejudy.com | info@hotellacasadejudy.com






RESERVA HOY
Y OBTÉN UN 10% DE DESCUENTO EN TU PRÓXIMA ESTANCIA

CÓDIGO: GALAPAGOS10

 **HOTEL BOUTIQUE FAMILIAR**

 **COMPROMETIDOS CON LA SOSTENIBILIDAD**

 **EXPERIENCIAS QUE TRANSFORMAN**

Nota. Diseño de autoría propia.

Evaluación financiera

Figura 8

Inversión inicial

	A	B	C	D	E	F
1	INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO (Capital propio)					
2						
3	1. ACTIVOS FIJOS (Inversión tangible y tecnológica)					
4	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Deprec. Anual
5	Rediseño y adaptación del sitio web (versión internacional)	1	\$2,000	\$2,000	5	\$400
6	Implementación del motor de reservas propio	1	\$2,500	\$2,500	5	\$500
7	Producción de branding audiovisual (fotografía y video profesion	1	\$2,000	\$2,000	5	\$400
8	Licencias y configuración de software (CRM y Channel Manager	1	\$1,500	\$1,500	5	\$300
9	TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$8,000		\$1,600
10						
11	2. ACTIVOS DIFERIDOS / INTANGIBLES (Preoperativos)					
12	Descripción		Costo Total		Período Amort.	Amort. Anual
13	SEO internacional — auditoría y optimización inicial		\$1,500		5	\$300
14	Registro de dominio internacional y protección de marca digital		\$500		5	\$100
15	Estudio de mercado y estructuración del plan		\$1,000		5	\$200
16	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS		\$3,000			\$600
17						
18	3. RESERVA PARA CONTINGENCIAS					
19	Contingencia / imprevistos del proyecto		\$800			
20						
21	4. CAPITAL DE TRABAJO					
22	Meses de cobertura	2				
23	Costos y gastos fijos en efectivo mensuales (Año 1)	\$1,518				
24	CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	\$3,037				
25						
26	TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$14,837				

Nota. Elaboración propia.

La inversión inicial del proyecto asciende a US\$14.837, financiada en su totalidad con capital propio. Se compone de activos fijos tecnológicos —rediseño del sitio web, motor de reservas propio, branding audiovisual y licencias de software/CRM— por US\$8.000; activos diferidos —SEO inicial, registro de dominio internacional y estudio de mercado— por US\$3.000; una reserva de contingencia de US\$800; y el capital de trabajo, equivalente a dos meses de costos fijos en efectivo, por US\$3.037.

Cuadro de Costos

Figura 9

Tabla de Costos

	A	B	C	D	E	F
1	COSTOS					
2						
3		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4	1. COSTO VARIABLE POR NOCHE-HABITACIÓN (camarería, A&B, amenidades y servicios por ocupación)					
5	Costo variable unitario por noche (US\$)	\$32.00	\$32.96	\$33.95	\$34.97	\$36.02
6	Noches-habitación vendidas	300	345	397	456	525
7	TOTAL COSTOS VARIABLES (US\$)	\$9,600	\$11,371	\$13,469	\$15,954	\$18,898
8						
9	2. COSTOS FIJOS DIRECTOS DEL PROYECTO (Anuales)					
10	Personal Comercial / Alianzas Internacionales — dedicación parcial	\$6,000	\$6,180	\$6,365	\$6,556	\$6,753
11	Depreciación de activos fijos del proyecto	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600
12	SUBTOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS	\$7,600	\$7,780	\$7,965	\$8,156	\$8,353
13						
14	¹ Corresponde a la asignación parcial del responsable comercial para la gestión del mercado español y la coordinación con la agencia Zarelis.					

Nota. Elaboración propia.

Los costos se clasifican en variables y fijos directos. El costo variable por noche-habitación (camarería, alimentos y bebidas, amenidades y servicios por ocupación) parte de US\$32 y se ajusta 3% anual por inflación; los costos fijos directos incluyen el personal comercial en dedicación parcial al proyecto (US\$6.000/año) y la depreciación de los activos. El costo total crece de forma proporcional al volumen de huéspedes captados y a la inflación.

Gastos

Figura 10

Cuadro Gastos

	A	B	C	D	E	F
1	GASTOS					
2						
3		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4	1. GASTOS ADMINISTRATIVOS					
5	Amortización de activos diferidos	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
6	Licencias y suscripciones de software (CRM, Channel Manager,	\$720	\$742	\$764	\$787	\$810
7	Gestión contable, asesoría legal y trámites administrativos relaci	\$1,200	\$1,236	\$1,273	\$1,311	\$1,351
8	SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$2,520	\$2,578	\$2,637	\$2,698	\$2,761
9						
10	2. GASTOS DE VENTA					
11	Plan de marketing internacional (Tabla 11 — ver hoja "Plan de M	\$10,300	\$10,609	\$10,927	\$11,255	\$11,593
12	Comisión por intermediación: No aplica (modelo 100% de reserva	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
13	TOTAL GASTOS DE VENTA	\$10,300	\$10,609	\$10,927	\$11,255	\$11,593
14						
15	3. GASTOS FINANCIEROS (Financiamiento 100% capital propio → sin deuda)					
16	Monto del préstamo	\$0				
17	Gasto financiero (interés del período)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Nota. Elaboración propia.

Los gastos administrativos comprenden la amortización de los activos diferidos, las licencias y suscripciones de software/CRM (US\$720/año) y los gastos contables, legales y de gestión (US\$1.200/año). Los gastos de venta corresponden al plan de marketing internacional (US\$10.300, detallado en la Tabla 11). Dado que el modelo opera con el 100% de reservas directas, la comisión de intermediación es de US\$0.

Detalle Plan de Marketing

Figura 11

Detalle Plan de Marketing

	A	B
1	PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL — TABLA 11 (Año	
2	Desglose del presupuesto de marketing del primer año. Alimenta la línea "Plan de marketing" de la hoja Gastos.	
3	Concepto	US\$
4	SEO internacional (contenidos y posicionamiento) ²	\$1,200
5	Google Ads (campañas segmentadas — España)	\$1,800
6	Instagram / gestión de redes sociales	\$1,200
7	Influencers y creadores de contenido de viajes	\$1,800
8	Participación en feria FITUR (Madrid) ¹	\$3,000
9	Material comercial (brochure, folletería, merchandising)	\$800
10	Landing page dedicada al mercado España	\$500
11	TOTAL PLAN DE MARKETING (Año 1)	\$10,300
12		
13	¹ FITUR: Incluye inscripción, desplazamiento, alojamiento, material promocional y representación comercial.	
14	² SEO internacional: Optimización SEO en español, inglés y alemán para mejorar el posicionamiento internacional.	

Nota. Elaboración propia.

El presupuesto de marketing de US\$10.300 se distribuye entre SEO internacional, campañas en Google Ads e Instagram, influencers, participación en la feria FITUR (Madrid), material comercial y la landing page para el mercado español, sustentando la estrategia de posicionamiento y captación directa.

Presupuesto de Ventas

Figura 12

Presupuesto de Ventas

	A	B	C	D	E	F
1	PRESUPUESTO DE VENTAS — INGRESOS POR HOSPEDAJE					
2						
3		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4	1. VOLUMEN					
5	Huéspedes españoles	120	138	159	183	210
6	Estancia media (noches)	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
7	Huéspedes por habitación	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
8	Noches-habitación vendidas	300	345	397	456	525
9						
10	2. CANALES					
11	% Reserva directa (web propia + alianza Zarelis)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
12	% Reserva vía OTA (fuera de la estrategia)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
13	Noches-habitación directas	300	345	397	456	525
14	Noches-habitación vía OTA	0	0	0	0	0
15						
16	3. PRECIO					
17	Tarifa promedio (US\$/noche)	\$131.00	\$134.93	\$138.98	\$143.15	\$147.44
18						
19	4. INGRESOS					
20	TOTAL VENTAS — Ingreso bruto por hospedaje (US\$)	\$39,300	\$46,551	\$55,139	\$65,313	\$77,363
21	(memo) Ingreso vía canal directo (web + Zarelis)	\$39,300	\$46,551	\$55,139	\$65,313	\$77,363
22	(memo) Ingreso vía OTA (no aplica — modelo 100% direct)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Nota. Elaboración propia.

Se proyecta captar 120 huéspedes españoles en el Año 1, con un crecimiento anual del 15%. Con una estancia media de 5 noches y 2 huéspedes por habitación se generan 300 noches-habitación el primer año. La tarifa promedio ponderada por mix de compra es de US\$131/noche y el 100% de las reservas son directas, lo que lleva los ingresos de aproximadamente US\$39.300 en el Año 1 a cerca de US\$77.363 en el Año 5.

Punto de Equilibrio

Figura 13

Punto de Equilibrio

	A	B	C	D	E	F
1	PUNTO DE EQUILIBRIO					
2						
3		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4	Tarifa promedio por noche (US\$)	\$131.00	\$134.93	\$138.98	\$143.15	\$147.44
5	Costo variable unitario por noche (US\$)	\$32.00	\$32.96	\$33.95	\$34.97	\$36.02
6	Comisión de intermediación promedio por noche (US\$)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
7	Costo variable total por noche (US\$)	\$32.00	\$32.96	\$33.95	\$34.97	\$36.02
8	Margen de contribución por noche (US\$)	\$99.00	\$101.97	\$105.03	\$108.18	\$111.43
9	% Margen de contribución	75.6%	75.6%	75.6%	75.6%	75.6%
10						
11	Costos fijos totales del proyecto (US\$)	\$20,420	\$20,967	\$21,530	\$22,109	\$22,707
12						
13	PUNTO DE EQUILIBRIO EN NOCHES-HABITACIÓN	206	206	205	204	204
14	PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	\$27,020	\$27,744	\$28,489	\$29,256	\$30,046
15						
16	Noches-habitación presupuestadas	300	345	397	456	525
17	Margen de seguridad (noches)	94	139	192	252	321
18	% Margen de seguridad	31.2%	40.4%	48.3%	55.2%	61.2%

Nota. Elaboración propia.

El análisis determina las noches-habitación necesarias para cubrir los costos totales del proyecto. En todos los años el volumen presupuestado supera el punto de equilibrio: en el Año 1 este se alcanza en aproximadamente 246 noches frente a las 300 presupuestadas, y el margen de seguridad crece del 18% al 57% hacia el Año 5, evidenciando la solidez operativa del plan.

Estado de Resultados (P&G) y Flujo de Caja

Figura 14

Estados de Resultados

	A	B	C	D	E	F
1	ESTADO DE RESULTADOS (Pérdidas y Ganancias)					
2						
3		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4	Ventas (Ingreso bruto por hospedaje)	\$39,300	\$46,551	\$55,139	\$65,313	\$77,363
5	(-) Costos variables	\$9,600	\$11,371	\$13,469	\$15,954	\$18,898
6	(-) Costos fijos directos (personal comercial + deprec.)	\$7,600	\$7,780	\$7,965	\$8,156	\$8,353
7	UTILIDAD BRUTA	\$22,100	\$27,400	\$33,705	\$41,202	\$50,112
8	(-) Gastos administrativos	\$2,520	\$2,578	\$2,637	\$2,698	\$2,761
9	(-) Gastos de venta (marketing + comisión OTA)	\$10,300	\$10,609	\$10,927	\$11,255	\$11,593
10	UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$9,280	\$14,213	\$20,141	\$27,249	\$35,758
11	(-) Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
12	UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS	\$9,280	\$14,213	\$20,141	\$27,249	\$35,758
13	(-) 15% Participación trabajadores	\$1,392	\$2,132	\$3,021	\$4,087	\$5,364
14	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$7,888	\$12,081	\$17,120	\$23,162	\$30,395
15	(-) Impuesto a la renta	\$1,972	\$3,020	\$4,280	\$5,790	\$7,599
16	UTILIDAD NETA	\$5,916	\$9,061	\$12,840	\$17,371	\$22,796

Nota. Elaboración propia.

El Estado de Resultados presenta una utilidad neta positiva y creciente, de US\$5.916 en el Año 1 a US\$22.796 en el Año 5, luego de descontar la participación de trabajadores (15%) y el impuesto a la renta (25%). El Estado de Costos corresponde a la hoja de Costos presentada en el punto 2.

Flujo de caja

Figura 15

Flujo de caja.

	A	B	C	D	E	F	G
1	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
2							
3		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4	(-) Inversión inicial	-\$14,837	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
5	Utilidad neta	\$0	\$5,916	\$9,061	\$12,840	\$17,371	\$22,796
6	(+) Depreciación de activos fijos	\$0	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600
7	(+) Amortización de activos diferidos	\$0	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
8	(+) Recuperación de capital de trabajo (Año 5)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,037
9	FLUJO DE CAJA NETO	-\$14,837	\$8,116	\$11,261	\$15,040	\$19,571	\$28,033
10	FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$14,837	-\$6,721	\$4,540	\$19,580	\$39,151	\$67,184

Nota. Elaboración propia.

El Flujo de Caja parte de la inversión inicial en el Año 0 (–US\$14.837) y genera flujos netos positivos y crecientes que reincorporan la depreciación y la amortización y recuperan el capital de trabajo en el Año 5. La inversión se recupera dentro del segundo año de operación.

Indicadores Financieros (WACC, VAN, TIR, Período de recuperación)

Figura 16

Indicadores Financieros

	A	B
1	INDICADORES FINANCIEROS	
2		
3	WACC (tasa de descuento)	15.0%
4		
5	VAN — Valor Actual Neto (US\$)	\$35,751
6	TIR — Tasa Interna de Retorno	75.4%
7	Período de recuperación (Payback, años)	1.6
8		
9	Criterio de decisión (VAN)	Proyecto VIABLE (VAN > 0)
10	Criterio de decisión (TIR vs. WACC)	Proyecto VIABLE (TIR > WACC)
11		
12	ESTRATEGIA DE CANALES — MODELO 100% RESERVAS DIRECTAS	
13	% Reservas directas (web propia + alianza Zarelis)	100.0%
14	Dependencia de OTAs (desde Año 1)	0.0%
15	Ahorro estimado en comisiones — Año 1 (vs. 55% OTA)	\$4,755
16	Comparativo: comisión que se evitaría si el 55% de los huéspedes llegara por OTA al 22%. Demuestra el valor económico de operar 100% directo.	
17	El modelo opera 100% con reservas directas vía la alianza Zarelis y el motor propio: cero comisiones de intermediación.	
18		
19		
20		
21	Interpretación: un VAN positivo y una TIR superior al WACC indican que el proyecto de internacionalización genera valor y es financieramente viable con capital propio.	
22		

Nota. Elaboración propia.

Con una tasa de descuento (WACC) del 15%, el proyecto presenta un VAN de US\$35.751, una TIR del 75,4% —muy superior al WACC— y un período de recuperación de 1,6 años. Ambos criterios de decisión (VAN > 0 y TIR > WACC) confirman que el proyecto es financieramente viable y genera valor con capital propio.

Estados Financieros — Análisis de Escenarios

Figura 17

Estados financieros y análisis de escenarios

	A	B	C	D
1	ANÁLISIS DE ESCENARIOS			
2				
3	<i>Compara el caso Esperado (definido en la plantilla) con escenarios Optimista y Pesimista, variando el número de huéspedes españoles captados en el Año 1.</i>			
4				
5				
6	SUPUESTOS DE VARIACIÓN			
7	% Variación — Escenario Optimista	20.0%		
8	% Variación — Escenario Pesimista	-20.0%		
9				
10	Concepto (Año 1)	Pesimista	Esperado	Optimista
11	Huéspedes españoles (Año 1)	96	120	144
12	Noches-habitación (Año 1)	240	300	360
13	Ventas (US\$)	\$31,440	\$39,300	\$47,160
14	Costo variable + comisión intermediación (US\$)	\$7,680	\$9,600	\$11,520
15	Costos fijos del proyecto (US\$)	\$20,420	\$20,420	\$20,420
16	UTILIDAD OPERATIVA APROX. (EBIT)	\$3,340	\$9,280	\$15,220
17				
18	<i>Nota: comparación de primer orden sobre el Año 1 (mantiene fijos precio y costos fijos). Para un análisis de 3 escenarios a 5 años se duplican las hojas del modelo y se ajusta el crecimiento en la Portada.</i>			
19				
20				
21				
22	CONCLUSIÓN			
23	Incluso bajo el escenario pesimista, el proyecto mantiene capacidad de generar ingresos incrementales operando 100% con reservas directas vía la alianza con Viajes Zarelis, lo que confirma la robustez de la estrategia de internacionalización.			
24				
25				

Nota. Elaboración propia.

Se evalúan tres escenarios variando en $\pm 20\%$ la captación de huéspedes españoles en el Año 1. La utilidad operativa (EBIT) resulta positiva incluso en el escenario pesimista (US\$3.340), alcanzando US\$9.280 en el escenario esperado y US\$15.220 en el optimista, lo que demuestra la robustez del proyecto frente a variaciones de la demanda.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El análisis del macroentorno (PESTEL), del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter) y de la matriz de selección de mercados permitió concluir que España constituye el mercado internacional más atractivo para el proceso de internacionalización del Hotel La Casa de Judy. La afinidad cultural y lingüística, el crecimiento proyectado del turismo español hacia Galápagos y la menor saturación competitiva frente a otros mercados convierten a este país en una oportunidad estratégica para el hotel.
- La investigación de mercado y la validación realizada mediante la entrevista con la agencia Viajes Zarelis evidenciaron que existe interés por parte del turista español en propuestas de hospedaje boutique que combinen sostenibilidad, atención personalizada y experiencias auténticas. Esto confirma la viabilidad comercial de la alianza estratégica planteada y respalda la propuesta de valor desarrollada para el proyecto.
- El plan de internacionalización diseñado fortalece la competitividad del Hotel La Casa de Judy al priorizar las reservas directas, el posicionamiento digital y la comercialización mediante alianzas estratégicas, reduciendo la dependencia de intermediarios tradicionales y mejorando las oportunidades de crecimiento sostenible en mercados internacionales.
- El análisis financiero demuestra que el proyecto es económicamente viable, ya que genera indicadores positivos de rentabilidad, recupera la inversión en un período relativamente corto y permite incrementar los ingresos del hotel mediante la captación de turistas españoles y el fortalecimiento de canales directos de comercialización, confirmando la factibilidad de implementar la estrategia propuesta.

Recomendaciones

- Formalizar la alianza comercial con Viajes Zarelis mediante un convenio que establezca responsabilidades, metas comerciales e indicadores de desempeño, garantizando una relación sostenible y beneficiosa para ambas organizaciones.
- Fortalecer el posicionamiento digital del Hotel La Casa de Judy mediante campañas permanentes de marketing dirigidas específicamente al mercado español, optimizando el sitio web, las redes sociales y el contenido SEO para incrementar las reservas directas.
- Implementar un sistema continuo de medición de indicadores de desempeño, tales como porcentaje de reservas directas, número de huéspedes españoles, retorno de la inversión en marketing, ocupación, RevPAR y satisfacción del cliente, con el fin de evaluar periódicamente la efectividad del plan de internacionalización y realizar los ajustes necesarios.
- Mantener la diferenciación competitiva del hotel fortaleciendo sus principales atributos: atención personalizada, identidad familiar, sostenibilidad, habitaciones con vistas al mar y cercanía a la Estación Científica Charles Darwin, elementos que representan ventajas competitivas frente a cadenas hoteleras y otros establecimientos del destino.

Referencias

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Banco Central del Ecuador. (2025). *25 años de dolarización*. <https://www.bce.fin.ec/25/index.html>

Comisión Europea. (s. f.). *Relaciones comerciales de la Unión Europea con la Comunidad Andina*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/andean-community_en

Dirección del Parque Nacional Galápagos. (s. f.). *Estadística de visitantes*. Recuperado el 27 de julio de 2026, de <https://galapagos.gob.ec/estadistica-de-visitantes/>

Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (7th ed.). Pearson.

- Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Encuesta de turismo de residentes: Año 2024*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/ETR4T24.htm>
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta de turismo de residentes: Año 2025*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/ETR4T25.htm>
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (s. f.). *Turismo en cifras*. Recuperado el 27 de julio de 2026, de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2015). Directiva (UE) 2015/2302 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2015, relativa a los viajes combinados y a los servicios de viaje vinculados. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 326, 1–33. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2302/oj>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- UNESCO World Heritage Centre. (s. f.). *Galápagos Islands*. Recuperado el 27 de julio de 2026, de <https://whc.unesco.org/en/list/1/>
- World Bank. (s. f.). *Individuals using the Internet (% of population): Spain*. Recuperado el 27 de julio de 2026, de <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=ES>

World Heritage Committee. (2009). *Decision 33 COM 7A.13: Galápagos Islands (Ecuador)*. UNESCO World Heritage Centre. <https://whc.unesco.org/en/decisions/1773>