

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Propuesta de una estrategia comercial para una plataforma guatemalteca especializada en el sector Hoteles, Restaurantes y Cafeterías (HORECAS)

Trabajo de graduación en modalidad tesis presentado por Anna Paula de León Pérez para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en Ciencias de la Administración

Guatemala,

2025

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



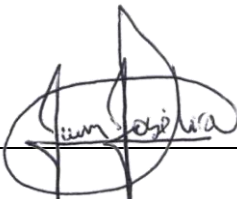
Propuesta de una estrategia comercial para una plataforma guatemalteca especializada en el sector Hoteles, Restaurantes y Cafeterías (HORECAS)

Trabajo de graduación en modalidad tesis presentado por Anna Paula de León Pérez para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en Ciencias de la Administración

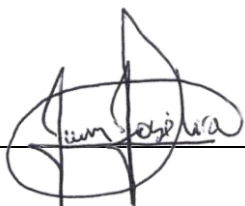
Guatemala,


2025


Vo.Bo.:

(f) 
Ingeniero Juan José Lira Prera

Tribunal examinador:

(f) 
Ingeniero Juan José Lira Prera
Asesor

(f) 
Ingeniero Ismar Alejandro Martínez Recinos

(f) 
Ingeniero Jose Carlos Cárcamo Acuña

Fecha de aprobación del examen de graduación: 20 de enero de 2025

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS DEL PROYECTO	2
A. Objetivo general	2
B. Objetivos específicos.....	2
III. JUSTIFICACIÓN.....	3
IV. METODOLOGÍA	4
V. MARCO CONCEPTUAL.....	11
A. Marco regulatorio y legal	11
1. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo	11
2. Ley de Protección al Consumidor y Usuario.....	11
3. Iniciativa de Ley para Promover y Facilitar el Comercio Electrónico Transfronterizo ..	11
B. Fundamentos de la comercialización turística y del sector HORECAS	12
C. Conceptos clave del sector	14
1. Sector HORECAS	14
2. Derrama económica.....	14
D. Conceptos clave de mercadeo	14

1. Segmentación	14
2. Posicionamiento	14
3. Alcance	15
4. Propuesta de valor	15
5. Engagement	15
6. Tasa de conversión de clics	15
7. Valor de vida del cliente	15
8. SEO.....	16
9. SEM.....	16
E. Conceptos clave de gestión de proyectos	16
1. Puntos críticos de control	16
2. Indicadores de desempeño.....	16
3. Transformación digital	17
F. Conceptos clave financieros.....	17
1. Inflación.....	17
2. WACC	17
3. TMAR.....	18
4. VPN	18
5. TIR.....	18
6. ROI	18

7.	Análisis Dupont	19
8.	Estado de resultados	19
9.	Cash Flow	19
10.	Free Cash Flow	19
11.	Free Cash Flow to Equity	19
VI.	RESULTADOS	20
A.	Análisis del entorno.....	20
1.	Industria.....	20
2.	Emprendedores del sector.....	29
3.	Consumidores	32
4.	Plataforma.....	39
B.	Plan de mercadeo	44
1.	Segmentación	44
2.	Posicionamiento	45
3.	Alcance	46
4.	Marketing Mix.....	47
C.	Proceso de implementación.....	62
1.	Recursos necesarios	62
2.	Puntos críticos de control	63
3.	Indicadores de desempeño requeridos.....	66

D.	Estrategia financiera de la plataforma.....	68
1.	Costos de inversión, operativos y de mantenimiento	68
2.	Modelo financiero de ingresos y proyecciones	69
E.	Cuadro de mando integral	81
1.	Evaluación de indicadores	81
2.	Estrategias de optimización	86
VII.	DISCUSIÓN.....	90
VIII.	CONCLUSIONES	96
IX.	RECOMENDACIONES	98
X.	REFERENCIAS.....	101
XI.	ANEXOS.....	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de paquetes de servicios de redes sociales ofrecidos por Heelik.....	51
Tabla 2. Otros servicios ofrecidos por Heelik.....	52
Tabla 3. Paquetes mensuales de TikTok para implementación en Heelik.	54
Tabla 4. Costos unitarios base para la formación de los paquetes mensuales de redes sociales de Heelik...	55
Tabla 5. Planes semestrales exclusivos de la plataforma digital.	57
Tabla 6. Precios establecidos para Heelik.	58
Tabla 7. Análisis de modo y efectos de falla de los puntos críticos.	64
Tabla 8. Resumen del estado de resultados del modelo financiero.	71
Tabla 9. Resumen del estado de flujos de efectivo del modelo financiero.....	72
Tabla 10. Indicadores del modelo financiero a cinco años.....	75
Tabla 11. Análisis del impacto del ingreso y el costo de los servicios especializados.....	76
Tabla 12. Evaluación del ROI según variaciones en el ingreso y el costo de los servicios especializados...	76
Tabla 13. Análisis del impacto del ingreso y el costo de los paquetes de la plataforma.	77
Tabla 14. Evaluación del ROI según variaciones en el ingreso y costo de los paquetes de la plataforma....	77
Tabla 15. Análisis del impacto del ingreso y el costo de los servicios adicionales.....	77
Tabla 16. Evaluación del ROI según variaciones en ingresos y costos de servicios adicionales.....	78
Tabla 17. Análisis del impacto de la inversión inicial y los fondos de inversionistas	78
Tabla 18. Evaluación del ROI según variaciones en la inversión inicial y los fondos de inversionistas.	78
Tabla 19. Análisis del impacto del porcentaje de crecimiento y la tasa de inflación.	79
Tabla 20. Evaluación del ROI según variaciones en el porcentaje de crecimiento y la tasa de inflación.....	79

Tabla 21. Resumen de los resultados de los análisis de contribución. 80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo de la metodología.....	7
Figura 2. Cronograma del trabajo de graduación.	8
Figura 3. Cluster del turismo en Guatemala.	20
Figura 4. Ingresos por segmento del sector turístico de Guatemala.	21
Figura 5. Cambios en los ingresos por segmento del sector turístico de Guatemala.....	22
Figura 6. Usuarios por segmento del sector turístico de Guatemala.	22
Figura 7. ARPU por segmento turístico de Guatemala.	23
Figura 8. Canales de venta utilizados en el sector turístico de Guatemala.....	23
Figura 9. Regiones turísticas de Guatemala.	26
Figura 10. Ciclo de vida de los segmentos turísticos de Guatemala.	29
Figura 11. Pertenencia de segmento en jóvenes de 18 a 25 años.	33
Figura 12. Frecuencia de viaje de jóvenes de 18 a 25 años.....	33
Figura 13. Acompañantes de viaje de jóvenes de 18 a 25 años.....	34
Figura 14. Fuentes de información sobre destinos turísticos en jóvenes de 18 a 25 años.....	34
Figura 15. Puntos de interés en páginas de posibles destinos para jóvenes de 18 a 25 años.....	35
Figura 16. Preferencias de consumo en jóvenes de 18 a 25 años.	35
Figura 17. Pertenencia de segmento en adultos de 26 a 65 años.....	36
Figura 18. Frecuencia de viaje de adultos de 26 a 65 años.	36
Figura 19. Acompañantes de viaje de adultos de 26 a 65 años.	37
Figura 20. Fuentes de información sobre destinos turísticos en adultos de 26 a 65 años.	37

Figura 21. Puntos de interés en páginas de posibles destinos para adultos de 26 a 65 años. 38

Figura 22. Preferencias de consumo en adultos de 26 a 65 años..... 38

Figura 23. Mapa de posicionamiento de la plataforma frente a sus competidores..... 46

Figura 24. Interfaz de Heelik para cada sitio individual..... 47

Figura 25. Filtros especializados de búsqueda de Heelik, ejemplo por gastronomía de preferencia. 48

Figura 26. Módulo de artículos de Heelik. 48

Figura 27. Ejemplo de material de capacitación para Heelik. 49

Figura 28. Promoción en redes sociales para Heelik..... 60

Figura 29. Marketing Funnel con el resumen de las estrategias de promoción..... 61

Figura 30. Proporción de los ingresos por categoría 73

Figura 31. Proporción de los costos directos por categoría. 73

Figura 32. Proporción de los costos indirectos por rubro..... 74

Figura 33. Comparación de utilidades..... 74

Figura 34. Primer indicador..... 81

Figura 35. Segundo indicador..... 82

Figura 36. Tercer indicador. 83

Figura 37. Cuarto indicador..... 84

Figura 38. Quinto indicador. 85

Figura 39. Estrategias basadas en el cuadro de mando integral. 86

Figura 40. Interpretación del cuadro de estrategias..... 87

RESUMEN

El presente trabajo surge del desarrollo de una plataforma digital especializada en el sector de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías (HORECAS) y que cuenta con cuatro características principales: 1) un directorio digital especializado, 2) herramientas digitales como gestión de reservas y reseñas, 3) servicios de mercadeo especializado para el sector y 4) material de capacitación. Actualmente, la plataforma se encuentra en fase de prototipado y la empresa desarrolladora tiene la necesidad de una estrategia de comercialización para la plataforma. El principal objetivo es el diseño integral de una estrategia comercial, que cumpla tanto con las expectativas y las necesidades del mercado como de la empresa. Así también, se busca validar y plantear estrategias y características de valor para emprendedores, consumidores y asociaciones del sector.

La estrategia comercial consta de cuatro partes: inicia con un análisis del entorno de la plataforma, identificando las principales necesidades y oportunidades del sector HORECAS y sus agentes económicos, así también como la definición del modelo de negocio de la plataforma. Posteriormente, se procede al establecimiento del plan de mercadeo que implica las estrategias clave para impulsar y posicionar la plataforma dentro del sector. En tercer lugar, se definirá el proceso de implementación junto con sus elementos clave que posteriormente servirán para validar el proyecto y establecer estrategias de optimización de procesos. Finalmente, con todas las características de la plataforma definidas, se evalúa la factibilidad de la misma, analizando proyecciones financieras, análisis de contribución de los servicios y sensibilidad de las variables establecidas.

El sector HORECAS es una parte importante de la industria turística, una de las industrias más relevantes de Guatemala y del ecosistema de emprendimiento del país. Así como dicha industria ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, también se ha visto sujeta a cambios significativos, a raíz de la pandemia del COVID-19, especialmente en torno a la digitalización. A pesar de que existe una competencia intensa entre productos similares o sustitutos, la plataforma digital en desarrollo posee múltiples puntos que la diferencian en el mercado. La plataforma se enfocará inicialmente en la región oriente, para promover y validar sus múltiples ventajas competitivas. Adicionalmente, se establece un portafolio de cuatro segmentos de productos para diversificar las fuentes de ingresos, reducir costos y obtener un mayor retorno de la inversión.

Al realizar la estrategia comercial se concluyó que la plataforma satisface las principales necesidades de los emprendedores del Sector HORECAS en la actualidad, por lo que es una solución generadora de valor. Además de ser una propuesta atractiva, se confirmó que es un proyecto rentable, aunque dicha rentabilidad constituye el principal punto de mejora identificado.

I. INTRODUCCIÓN

En un mundo donde la experiencia del turista es tan importante como el destino y la innovación es la clave del éxito de los emprendimientos, nace Heelik, una plataforma diseñada para brindar una solución integral para consumidores y emprendedores del sector HORECAS. Esta plataforma tiene como objetivo conectar de manera más eficiente a emprendedores y consumidores, facilitando la búsqueda y adquisición de servicios de calidad y brindando a los emprendedores mayor visibilidad, datos relevantes y recursos educativos. La plataforma busca, además, resolver problemas críticos como la falta de mercadeo especializado y el acceso a nuevos mercados, impactando positivamente tanto la administración financiera y el crecimiento de los negocios como además de promover más efectivamente la oferta turística en Guatemala.

En la época postpandemia, tanto la industria turística en Guatemala como el sector HORECAS han experimentado múltiples cambios y surgimiento de nuevas necesidades. Es por ello que la plataforma planea destacarse en el mercado turístico con el desarrollo de herramientas digitales, material de aprendizaje, asesoría en mercadeo, pero sobre todo teniendo la especialización en el sector como un pilar fundamental de sus operaciones. Sin embargo, para salir de la etapa de prototipado y generar valor para emprendedores, consumidores y asociaciones —actores clave del sector HORECAS—, la plataforma necesita una estrategia de comercialización efectiva. El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar esta estrategia comercial, estableciendo las bases para la implementación de la plataforma y validando el prototipo conforme a las tendencias y necesidades identificadas en el sector HORECAS.

Este trabajo abarca la investigación y el análisis del entorno, incluyendo el estado de la industria, las necesidades de los emprendedores, las expectativas de los consumidores y el modelo de negocio de la plataforma. Con esta información, se justifica el desarrollo del plan de mercadeo, identificando las mejores estrategias para alcanzar a las audiencias objetivo a bajo costo. Junto con esto, se plantea el proceso de implementación para garantizar un lanzamiento exitoso de la plataforma, cómo medir dicho éxito y las estrategias de optimización para alcanzar las metas de productividad y crecimiento. Finalmente, se evalúa la factibilidad de las estrategias definidas en pasos anteriores, así también como la evaluación de indicadores clave y de escenarios alternativos.

La plataforma Heelik, es un proyecto que logra cubrir una diversidad de necesidades y generar valor en múltiples ámbitos de interés para todos los segmentos objetivo. Esta puede verse enormemente beneficiada por el crecimiento natural del sector HORECAS. Actualmente, se identifica a la plataforma como un proyecto rentable con mucha oportunidad de escalabilidad y crecimiento.

II. OBJETIVOS DEL PROYECTO

A. Objetivo general

Desarrollar una estrategia comercial integral para la implementación de una plataforma digital del sector HORECAS en Guatemala, que satisfaga las necesidades de emprendedores y consumidores del segmento.

B. Objetivos específicos

1. Identificar las fortalezas y las debilidades del sector HORECAS en Guatemala, así como las tendencias del mercado y las necesidades específicas de los emprendedores y los consumidores del segmento.
2. Justificar las características de una estrategia comercial que permita el lanzamiento exitoso de una plataforma digital en línea con las metas de la empresa, los diferentes segmentos de consumo y que ayude a superar las debilidades del sector HORECAS y optimizar los procesos de la empresa.
3. Desarrollar el proceso de implementación de la estrategia comercial de la plataforma digital, identificando los recursos necesarios y los puntos críticos de control que deben cumplirse para que la misma tenga éxito.
4. Desarrollar un modelo financiero acorde a los costos de inversión, operativos y de mantenimiento requeridos, que aseguren la rentabilidad y la sostenibilidad de la plataforma digital a mediano y largo plazo.

III. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, diversos sectores productivos del país han enfrentado la necesidad de implementar herramientas digitales innovadoras que les permitan tener operaciones más eficientes. En el caso del sector HORECAS, este no solo debe adaptarse a las innovaciones tecnológicas, sino también a las nuevas exigencias y tendencias de consumo del sector.

Actualmente, una empresa guatemalteca se encuentra desarrollando un “directorio digital” diseñado para generar una conexión integral entre los emprendedores y los consumidores del sector HORECAS. Esta plataforma facilita a los consumidores la búsqueda de servicios de alta calidad que se ajusten a sus necesidades específicas. Pero, al mismo tiempo, busca beneficiar a los emprendedores, brindándoles mayor visibilidad, acceso a datos relevantes y material educativo que les permita optimizar su toma de decisiones.

Más que un simple directorio, la plataforma incluye funcionalidades adicionales enfocadas en resolver problemas clave del sector HORECAS, como la falta de mercadeo especializado y la dificultad de acceder a nuevos segmentos de mercado. La implementación de la plataforma tiene el potencial de impactar positivamente en la administración financiera, las operaciones y el crecimiento de los emprendimientos, mientras que, al mismo tiempo, busca promover el desarrollo del turismo en Guatemala.

Por el momento, la plataforma se encuentra en fase de prototipado, por lo que se ven en la necesidad del diseño y establecimiento de una estrategia comercial para la misma, fundamentada en las características y las necesidades del mercado. Esta estrategia será crucial para poder asegurar su implementación efectiva a corto plazo y su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

IV. METODOLOGÍA

Desarrollo de la estrategia comercial

Para el desarrollo de la estrategia comercial, se contemplan cuatro etapas:

1. Análisis del entorno y características principales de la plataforma: esta fase busca comprender las principales características del mercado donde operará la plataforma. Se estableció esta fase con el objetivo de validar las características y la propuesta de valor del prototipo de la plataforma digital. Adicionalmente, esta fase permitirá identificar puntos de mejora y proponer ajustes al prototipo para acoplarse mejor a las necesidades del mercado. Para lograrlo, se decidió dividir la presente fase en cuatro ejes principales.

Primero, se evaluará la industria, mediante la revisión de la literatura y estadísticas actualizadas, para establecer una base sólida sobre la cual se definirán las estrategias posteriores.

Segundo, se evaluará a los emprendedores del sector, lo cual se hará a través de entrevistas semiestructuradas. Se decidió dicha metodología, debido a su flexibilidad tanto para recabar retroalimentación de las características de la plataforma, así como para permitir la obtención de información adicional.

Tercero, se evaluará a los consumidores. Para dicha fase se optó por la realización de una encuesta. Esta herramienta se eligió dado su enfoque cuantitativo, ya que se tiene el fin de identificar patrones generales de consumo, expectativas y necesidades.

Cuarto y finalmente, se evaluarán las características de la plataforma contrastándola con la información recabada. Como primera herramienta de evaluación, se eligió el Business Model Canvas, para poder tener una visión amplia, clara y concisa de la plataforma más allá de sus características tecnológicas, haciendo énfasis en su potencial como modelo de negocio. Para complementar la evaluación, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual permitirá resumir las dinámicas del mercado, pero sobre todo visualizar cómo se posiciona la plataforma dentro de la industria. Y por último, se buscará condensar la información de las investigaciones y las evaluaciones anteriores en un análisis FODA a través del cual se obtendrán puntos fuertes y áreas de oportunidad para proponer mejoras al prototipo.

2. Desarrollo del plan de mercadeo: esta fase busca definir las bases de las estrategias competitivas de la plataforma. Adicionalmente, se busca delimitar cómo la plataforma se posicionará en el mercado

y alcanzará su público objetivo. Adicionalmente, se busca definir las características clave de la comercialización de la plataforma digital. El desarrollo de este plan es clave para impulsar el lanzamiento de la plataforma.

Es fundamental tomar en cuenta los resultados obtenidos en la fase anterior, para determinar la segmentación adecuada, identificar el alcance potencial y definir un posicionamiento claro. Se consideró crucial iniciar la estrategia de mercadeo con estas tres etapas, para garantizar que las mismas sean adecuadas al proyecto e industria al que éste se dirige y maximizar así su efectividad.

Otra herramienta fundamental en la estrategia de mercadeo es el *Marketing Mix*. El objetivo de su uso es una definición ordenada de las estrategias específicas propuestas para la plataforma digital, nuevamente, tomando en cuenta los *insights* obtenidos en las etapas anteriores. La selección de esta herramienta se fundamentó en su flexibilidad y capacidad de integrar conclusiones previas y exigencias de la empresa desarrolladora para las estrategias mercadológicas de comercialización.

3. Desarrollo del proceso de implementación de la estrategia y de los puntos críticos de control: en este apartado se definirán los recursos, las etapas y los indicadores clave para garantizar el desarrollo efectivo de la plataforma. Esta etapa se considera crucial para el monitoreo continuo del proyecto, pero además permite realizar cambios a tiempo, minimizar los riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Para la presente fase se utilizará el análisis de modo y efectos de falla, también conocido como AMEF. Esta herramienta se eligió debido a su capacidad de evaluar de manera cuantitativa y sistemática posibles áreas de fallo (puntos críticos de control) en el desarrollo del proyecto de la plataforma digital. Este análisis no solo se utilizó para identificar dichos puntos sino que, además, para evaluar de manera comprensible y cuantificable su impacto, con el objetivo de priorizar y establecer actividades preventivas o correctivas.

Para finalizar la presente estrategia comercial se diseñará un cuadro de mando integral con los diferentes indicadores propuestos que, de igual manera, contribuye a las estrategias de implementación. Este cuadro de mando integral tiene dos finalidades: primeramente, se busca monitorizar los resultados de las estrategias y los supuestos propuestos para el presente proyecto tanto en la fase de mercadeo como en la de finanzas (descrita a continuación). Sin embargo, su principal función busca ser el de servir como una base para que la empresa, pueda controlar y administrar el desempeño del proyecto de acuerdo con las estrategias propuestas a lo largo de todo el presente trabajo.

4. Desarrollo del modelo financiero y validación de factibilidad de este: esta etapa busca evaluar si el proyecto es rentable y sostenible a largo plazo. Además, ayudará a identificar puntos de mejora para evitar mayores gastos innecesarios. Esta última etapa es fundamental para la toma de decisiones y la optimización del proyecto.

Para la fase financiera, se instituyeron tres partes. La primera es el desarrollo del modelo financiero como tal, incluyendo todos los supuestos a considerar. Esta fase es crucial para el desarrollo del proyecto, ya que tiene el objetivo de validar la capacidad que tendrá la plataforma digital para generar ingresos y sobre todo ganancias sobre la inversión inicial que realizó la empresa desarrolladora. Este análisis se suele complementar con indicadores financieros. En el presente proyecto, dichos indicadores se utilizarán para tener una evaluación objetiva y comparable de la rentabilidad de la plataforma digital.

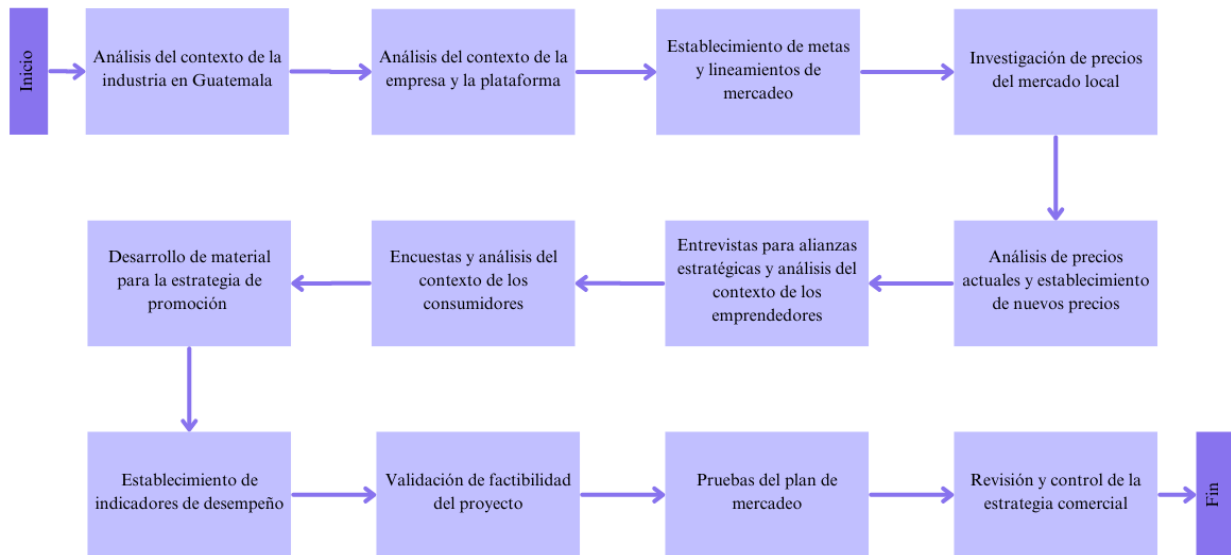
Para la segunda parte, se decidió utilizar otros análisis para robustecer el análisis financiero. Uno de ellos es el análisis de sensibilidad, para variables financieras importantes para el desarrollo de la plataforma digital. El uso de este análisis tiene como objetivo hacer visibles qué variables son las que más influyen en el retorno por parte del proyecto, con el fin de establecer estrategias futuras para maximizar el mismo o mitigar pérdidas.

La tercera parte consiste en un estado de contribución, el cual tiene como objetivo determinar las unidades necesarias de venta por producto para alcanzar el punto de equilibrio. Dadas las características del prototipo de la plataforma, con este análisis se busca evaluar si las metas de ventas para cada uno de los productos ofrecidos por el proyecto (los cuales se ahondarán con mayor profundidad a lo largo del presente trabajo) son adecuados para lograr las metas financieras de la plataforma digital.

Todas las herramientas descritas con anterioridad serán detalladas más adelante en la sección de “Herramientas a utilizar”.

La elaboración de la estrategia comercial se visualiza de la siguiente manera:

Figura 1. Diagrama de flujo de la metodología.



Es importante recalcar, que las tres partes previamente detalladas no se trabajaron de forma lineal, sino que muchas de las actividades necesarias para su desarrollo se elaboraron simultáneamente. Como se detalló con anterioridad, la primera fase de la elaboración de la estrategia comercial es el análisis del entorno. Para ello se inicia con la revisión de la literatura y la comprensión del contexto de la industria en Guatemala. Esta investigación establece las bases para implementar las herramientas del resto de la fase. Al conocer las principales características de la industria y sus agentes económicos se puede proceder a la evaluación del modelo de negocio de la plataforma.

Es relevante destacar que comprender las bases que la empresa desarrolladora busca establecer para su estrategia comercial es esencial antes de proceder con las siguientes fases. Aunque estas bases serán inicialmente el principal factor a considerar, es necesario analizar si son las más adecuadas para las estrategias propuestas o si se recomiendan alternativas. También es importante destacar que el análisis del entorno no se limita única y exclusivamente a la primera fase, puesto que las demás fases pueden requerir realizar pequeñas investigaciones más específicas de mercado, a fin de validar las estrategias puntuales a lo largo del proceso de diseño de las mismas, como lo es el caso de la investigación de precios y competidores para el *Marketing Mix*.

También se debe mencionar que algunas actividades como encuestas o entrevistas, se encuentran en etapas posteriores del desarrollo temporal de la estrategia comercial. De igual manera, se recalca la importancia de una constante validación de las actividades pertenecientes a otras fases para que se alineen

con la nueva información recabada y los resultados obtenidos de las mismas.

El desarrollo del *Marketing Mix* y de la estrategia de mercadeo en general, definirán las estrategias específicas de promoción. Posterior a eso, se abordarán los procesos de implementación y la validación de la factibilidad. Finalmente, se espera ratificar todas las estrategias propuestas con la empresa desarrolladora de la plataforma digital.

Las etapas colocadas en el diagrama de flujo se llevarán a cabo a lo largo del año 2024, el detalle de las mismas se puede observar a continuación.

Figura 2. Cronograma del trabajo de graduación.

Actividad	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre					
	1-7	8-14	9-21	8-31	1-5	6-12	13-19	20-26	27-31	1-9	10-16	17-23	24-30	1-7	8-14	15-21	22-28	29-31	1-4	5-11	12-18	19-25	26-31	1-8	9-15	16-22	23-30	1-6	7-13	14-18
Identificación de Embajadores	■																													
Creación de la Guía de Soluciones		■																												
Desarrollo de Material de Capacitación			■																											
Análisis de servicios actuales				■																										
Análisis de Precios del Mercado					■																									
Primeras Pruebas de Paquetes Personalizados						■																								
Entrevistas y Presentación para Alianzas							■																							
Desarrollo y Revisión de Copies								■																						
Evaluación de operaciones de la empresa									■																					
Revisión de la Literatura										■																				
Encuesta sobre Tendencias de Consumo											■																			
Revisión de Resultados e Implementación												■																		
Evaluación Financiera													■																	
Establecimiento de Indicadores														■																
Elaboración del trabajo escrito																														■

Herramientas a utilizar

1. Entrevistas semiestructuradas: son entrevistas para las cuales se prepara un set de preguntas, que actúan como la base de la entrevista, sin embargo, en el momento se realizan más preguntas para ahondar en las respuestas brindadas (Personio, 2022). Se realizaron entrevistas a dueños de asociaciones y consorcios de la industria turística, también a dueños de hoteles y restaurantes y finalmente a una experta en emprendimiento. La estructura de las tres entrevistas se puede encontrar en los Anexos 6, 7 y 8.
2. Encuestas: se elaboró una encuesta a consumidores del sector HORECAS. El tipo de muestreo de la encuesta será no probabilístico por conveniencia. Aunque los resultados de este tipo de encuestas pueden no ser representativos para toda la población, son una excelente herramienta para conocer las tendencias de las respuestas (Westreicher, 2022).
3. Business Model Canvas: es una herramienta administrativa la cual permite visualizar nueve puntos principales de un modelo de negocio. Esta es una de las primeras herramientas utilizadas para evaluar la viabilidad de un negocio, en este caso de la plataforma digital. El Business Model Canvas se compone de nueve partes: propuesta de valor, segmento de clientes, relación con los consumidores,

canales, actividades clave, recursos clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costos (Strategyzer, s.f.).

4. Cinco fuerzas de Porter: es una herramienta de evaluación diseñada por Michael Eugene Porter, esta herramienta permite analizar la posición del proyecto o negocio en un mercado y evaluar la influencia que factores externos tienen sobre la empresa. Las cinco fuerzas son: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes (Santander Open Academy, 2024).
5. Análisis FODA: este análisis es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, puesto que en esta se establecen las ventajas y los puntos fuertes de un proyecto o negocio, pero además se incluyen los riesgos potenciales de este. Dicho análisis está compuesto por cuatro partes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Pursell, 2024).
6. *Marketing Mix*: esta herramienta es crucial en el plan de mercadeo, puesto que se utiliza para definir las estrategias adecuadas para alcanzar los segmentos definidos y lograr el posicionamiento propuesto. Los elementos del *Marketing Mix* se caracterizan por su inicial P. Actualmente, existen múltiples P's sin embargo, las principales (y utilizadas en este proyecto) son cuatro: producto, plaza, precio y promoción (Santos, 2024).
7. Análisis de modo y efectos de falla: es una herramienta utilizada para identificar y clasificar inconvenientes que pueden surgir a lo largo del desarrollo del proceso o en este caso, del proyecto. Además, esta herramienta sirve para priorizar Puntos Críticos de Control. Esta herramienta evalúa tres características: severidad, ocurrencia y detección, dichos valores se multiplican para obtener el Número Prioritario de Riesgo, el cual es considerado bajo en un rango de 1 a 124, medio en un rango de 125 a 499 y alto en un rango de 500 a 1000 (SPC Consulting Group, 2024).
8. Modelo financiero de proyecciones: las proyecciones financieras son una herramienta utilizada para planificar el desempeño esperado y utilizar dicha proyección como una base para seguir y monitorear objetivos. Además de que es un indicador cuantitativo de la factibilidad del proyecto (Rodríguez, 2023).
9. Análisis de sensibilidad: es una herramienta de modelado financiero que permite evaluar distintos escenarios para ciertas variables y analizar su impacto en el desempeño final del proyecto. Además, también sirve para evaluar el peso y la relación que tienen diferentes variables dentro del desarrollo de dicho proyecto. Este análisis es fundamental para considerar diferentes escenarios, que

usualmente se catalogan como pesimista, optimista o base (Estrategias de Inversión, s.f.).

10. Análisis de estado de contribución: también conocido como análisis de punto de equilibrio, es una herramienta que se utiliza para identificar cuál es la cantidad mínima de un producto que se necesita vender para cubrir todos sus costos (variables y fijos) antes de iniciar a generar ganancia (AO Fund, 2024).
11. Cuadro de mando integral: también conocido como Balanced Scorecard, es una herramienta para la toma de decisiones, puesto que ofrece una visión general del estado de la empresa, además de que se relaciona directamente con los indicadores de desempeño establecidos. El cuadro de mando integral se basa en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (Montaño, s.f.).

Otras herramientas a utilizar son:

1. Herramientas y estudios estadísticos del INGUAT
2. Plataforma de encuestas
3. Canva para el desarrollo del material de mercadeo
4. Excel para el modelo financiero
5. WordPress para el monitoreo de la plataforma

V. MARCO CONCEPTUAL

A. Marco regulatorio y legal

1. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo

Inicialmente, esta ley establece las bases y las normas del funcionamiento del Instituto Guatemalteco de Turismo (Inguat), como sus principales funciones, estructura y régimen financiero. Sin embargo, a partir del capítulo V, se establecen las obligaciones de las empresas y las actividades turísticas dentro del país, pero también disposiciones para el fomento de dichas actividades.

El artículo 28 establece cuáles son todas aquellas actividades reconocidas como turísticas. Para el presente trabajo cabe destacar los incisos c y d que describen a los establecimientos de hospedaje y los establecimientos de servicio de alimentación, respectivamente, que corresponden a aquellos negocios pertenecientes al sector HORECAS. El marco regulatorio de esta Ley Orgánica se alinea primeramente con las bases de la plataforma en la búsqueda del fomento del turismo y el crecimiento de sus negocios.

2. Ley de Protección al Consumidor y Usuario

Esta ley tiene como objetivo establecer los derechos de los consumidores para lograr un ambiente de igualdad entre proveedores y clientes. Así también define sanciones y protecciones en situaciones especiales, por ejemplo, las operaciones de crédito.

En general, a la empresa desarrolladora de la plataforma digital le compete el conocimiento de esta ley dado su giro de negocio de proveer de ciertos servicios a negocios del sector HORECAS. Por otra parte, como se detallará más adelante, los servicios de mercadeo y publicidad juegan un rol fundamental para la plataforma digital, los cuales se encuentran regulados en el capítulo III sección I de la presente ley.

Así mismo, esta ley también establece otras normativas con las que debe cumplir la plataforma al momento de prestar sus servicios, como en el caso de los precios, cobros y demás transacciones.

3. Iniciativa de Ley para Promover y Facilitar el Comercio Electrónico Transfronterizo

Esta iniciativa de ley busca la promoción y el crecimiento del comercio electrónico dentro del país, pero sobre todo en relación con transacciones internacionales. El principal objetivo de esta iniciativa es eliminar todas las barreras que pueda afrontar la industria del comercio electrónico, por ejemplo, el planteamiento de modificaciones en las leyes tributarias del IVA y el ISR para productos y servicios ofrecidos

en línea.

La iniciativa está íntimamente relacionada con las operaciones propuestas por la plataforma digital, puesto que esta iniciativa de ley destaca la importancia del comercio electrónico, dado el aumento en actividades de transformación digital a raíz de la pandemia del COVID-19.

B. Fundamentos de la comercialización turística y del sector HORECAS

El sector turístico comprende una variedad de empresas de diversas índoles como alojamiento, gastronomía, atracción, infraestructura y transporte. Sin embargo, todas las empresas ligadas a la industria turística, sin importar su giro de negocio, comparten las siguientes características: alta estacionalidad, separación espacial entre productos y consumidores y alta influencia de las variables del entorno (Grupo GDT, s.f.).

El enfoque de la comercialización dentro de empresas turísticas se ve reflejado en su estrategia, organización, sistemas y cultura. Uno de los objetivos principales es la fidelización del cliente, esto debido a la alta competitividad del sector y a los costos elevados que supone reemplazar a los clientes. Es por ello, que las estrategias de comercialización de este sector se basan principalmente en la satisfacción de los consumidores, ya que un destino suele destacar dependiendo qué tanto responde su oferta a la demanda del sector y qué tan sostenible es su desarrollo. Los avances tecnológicos de la actualidad permiten a las empresas del sector tener un perfil más detallado de sus consumidores actuales y potenciales, así también como una mayor transparencia al momento de comercializar sus productos (Grupo GDT, s.f.).

Por lo general, al hablar de productos turísticos, se refiere a bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de un turista. Las principales características de los productos turísticos son:

- Fuerte dependencia a la estacionalidad y por ende a la ubicación del producto.
- Intangibilidad, ya que por lo general no son bienes materiales, por ende, no se pueden probar, oler o sentir antes de la compra.
- Heterogeneidad, dada la variedad de productos y características de estos.
- Variabilidad, la calidad depende de quién, cuándo y dónde se adquieren.
- Poseen un carácter perecedero puesto que, por lo general, no se pueden almacenar para uso posterior ni reparar de sus proveedores.
- Suelen ser flexibles, así también se pueden hallar alternativas con facilidad.
- El cliente suele ser más exigente con la calidad, es especial debido a las altas expectativas que este tipo de productos generan.

Las empresas turísticas que no gestionen adecuadamente sus productos pueden tener un ciclo de vida más corto, sin embargo, si logran establecer una infraestructura sólida, pueden lograr que sus productos no sean solo estacionales y así aumentar su volumen de ventas (Grupo GDT, s.f.). La demanda de este sector puede analizarse desde cuatro dimensiones:

1. La dimensión del producto o marca
2. La dimensión del mercado y sus segmentos
3. La dimensión geográfica
4. La dimensión temporal

Es importante destacar que, al hablar de la demanda turística, existen múltiples factores psicológicos que influyen en esta, por ejemplo: el prestigio, el deseo de escape, lazos familiares y relaciones sociales, entre otros (Kotler, 2007).

Los productos del sector HORECAS pueden posicionarse de diferentes maneras siendo las principales la relación precio-calidad o por ventaja aportada. Sin embargo, dadas las características de la

industria también se puede considerar un posicionamiento por prestigio del empresario, situación o lugar de origen. Junto con esto se debe mencionar que el precio es un factor clave en la decisión de compra y está directamente relacionado con la actividad comercial de la empresa turística. Dentro de esta industria, el precio de los productos se caracteriza por provocar efectos a corto plazo, actuar como una herramienta para afrontar la estacionalidad, un factor de diferenciación y su sensibilidad a otras variables mercadológicas (Kotler, 2007).

C. Conceptos clave del sector

1. Sector HORECAS

Es un acrónimo que significa hoteles, restaurantes y cafeterías. Se utiliza para referirse a un segmento de servicios de consumo fuera del hogar que abarcan alojamiento, alimentación y bebidas. Su principal giro de negocio se basa en la comercialización de productos en establecimientos. Este es un sector ligado a la demanda y el crecimiento de la industria turística (Campos, J. 2024).

2. Derrama económica

Este término se utiliza para referirse a los ingresos generados por una economía o industria en específico, que benefician a agentes económicos o sectores adyacentes que componen dicha industria. De tal manera que, los beneficios percibidos suponen una ventaja para todo el ecosistema en conjunto (Sarasola, 2024).

D. Conceptos clave de mercadeo

1. Segmentación

Es el proceso mediante el cual se divide a la población según ciertas características y se determina cuál de esos grupos es la audiencia objetivo a la que el producto o servicio busca beneficiar. Algunas de las características que se utilizan para realizar la segmentación son la demografía, el estilo de vida, el comportamiento y los rasgos de personalidad (Decker, 2023).

2. Posicionamiento

Es la estrategia mediante la cual la empresa, producto o servicio busca posicionarse en el mercado. Esta estrategia establece cómo la empresa desea que sus segmentos objetivo perciban sus productos o servicios y busca destacar sus características o beneficios únicos. El objetivo de la estrategia de posicionamiento es ganar favoritismo entre los consumidores (Decker, 2023).

3. Alcance

Establece el enfoque y las estrategias con las que se pretende llegar a las audiencias segmentadas, pero sobre todo captarlas como consumidores. Este procedimiento es fundamental para garantizar la efectividad de las campañas de mercadeo. El Alcance o también conocido como *Targeting*, también es crucial para la optimización de recursos y la fidelización de los consumidores actuales (Decker, 2023).

4. Propuesta de valor

Es una declaración que resume el propósito y la diferenciación de la empresa o el producto. La propuesta de valor responde qué es lo que se busca hacer, qué beneficios genera, para quién está dirigido y cómo se realizará. Es importante recalcar que la propuesta de valor representa la base del modelo de negocio de una empresa (Santander Open Academy, 2024).

5. Engagement

Su traducción literal es compromiso, es por eso que el *Engagement* es una métrica de mercadeo digital que se utiliza para medir el nivel de interacción o implicación que tienen los consumidores con las páginas de una marca (Navarro, 2022).

6. Tasa de conversión de clics

La tasa de clics es una métrica de la cantidad de clics que recibe una página web o una pauta pagada. Este es un indicador claro de qué tan atractivas son las campañas o los productos de una empresa. Por otro lado, la tasa de conversión de clics es la cantidad de usuarios que concretaron una acción deseada, por ejemplo, realizar una compra o visitar una página web. La tasa de conversión se evalúa por sobre la cantidad de clics (Rivertt, 2024).

7. Valor de vida del cliente

Representa un promedio de los ingresos que genera un consumidor a lo largo de su vida activa como cliente. Este valor puede ser un fuerte indicador de la estabilidad económica de una empresa y de la tasa de fidelización de los clientes que posee. Inclusive, el valor de vida del cliente (VVC) puede servir para realizar una segmentación interna y de esta manera identificar a los clientes más rentables. Es por ello, que el análisis del valor de vida del cliente se puede complementar con otras métricas financieras como, el ROI (Obando, 2023). La ecuación del valor de vida del cliente se expresa de la siguiente manera:

$$VVC = \text{Valor del consumidor} * \text{Tiempo de vida del cliente}$$

$$VVC = \text{Ticket promedio} * \text{Frecuencia de compra} * \text{Tiempo de vida del cliente}$$

$$VVC = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Cantidad de ventas}} * \frac{\text{Cantidad de ventas}}{\text{Cantidad de clientes}} * \frac{\text{Tiempo activo promedio}}{\text{Cantidad de clientes}}$$

8. SEO

Sus siglas significan *Search Engine Optimization*, que se traduce literalmente como Optimización de Motores de Búsqueda. En este rubro se abarca procesos y estrategias que buscan lograr un mejor posicionamiento de una página web en los motores de búsqueda. Esta optimización puede ser tanto dentro como fuera de la página. Las estrategias SEO usualmente abarcan tres aspectos: optimización de contenidos, implementación de palabras clave y construcción de enlaces (Pavlik, 2022).

9. SEM

Sus siglas significan *Search Engine Marketing*, que se traduce como Marketing de Motores de Búsqueda. Al igual que el rubro anterior, las estrategias SEM buscan mejorar el posicionamiento de la marca en motores de búsqueda. Sin embargo, el SEM lo hace a través de pauta pagada, la cual suele aparecer bajo una etiqueta de “Patrocinado” (Vora, 2024).

E. Conceptos clave de gestión de proyectos

1. Puntos críticos de control

Este término se utiliza para describir aquellos puntos clave en un proceso en el que una falla, en especial un error humano, puede comprometer el desarrollo de las operaciones o bien la calidad del resultado final. Los puntos críticos de control son importantes, puesto que permiten identificar momentos en los que se deben implementar verificaciones o actividades preventivas (UpKeep, s.f.).

2. Indicadores de desempeño

También conocidos como KPI's por sus siglas en inglés, son valores cuantitativos utilizados para medir el éxito de una empresa, área o proyecto. Estos se utilizan para monitorear y verificar que se estén cumpliendo los objetivos planteados. Los indicadores de desempeño se utilizan para la toma de decisiones y la identificación de áreas de mejora (Torres, 2024).

3. Transformación digital

Es el proceso a través del cual una empresa busca integrar soluciones tecnológicas en uno o varios procesos. Este tipo de innovaciones se realizan con el objetivo de acoplarse eficientemente a las necesidades y tendencias del mercado. Los principales procesos de transformación digital implican: soluciones digitales como aplicaciones o plataformas, migración de infraestructura a computación en la nube y sensores inteligentes para reducción de costos de operación (AWS, s.f.).

F. Conceptos clave financieros

1. Inflación

Es un aumento de los precios de manera generalizada durante un periodo específico, que generalmente se evalúa en un rango de un año. Otra manera de interpretar la inflación es la devaluación de la moneda que disminuye su poder adquisitivo (el Economista, 2024). La inflación se puede expresar mediante la siguiente ecuación:

$$M * V = P * Y$$

Donde M representa la oferta monetaria, V la velocidad de circulación del dinero, P el nivel de precios e Y el ingreso nominal de la economía.

2. WACC

Son las siglas para el *Weighted Average Cost of Capital*, el cual se traduce como el Costo del Capital Promedio Ponderado. Este está compuesto por dos partes: el costo de capital, el cual se define como el costo de adquisición de la deuda y el costo del patrimonio o CAPM, el cual se define como costo de oportunidad de los accionistas o rentabilidad exigida. Estos dos costos son evaluados según el peso que tiene la deuda o el patrimonio dentro del capital de trabajo (Altimira, 2024). La ecuación del WACC es:

$$WACC = \frac{E}{E + D} * (r_f + \beta * (R_m - r_f)) + \frac{D}{E + D} * Rd * (1 - T)$$

Donde E es el patrimonio, D la deuda, Rd el interés que se paga de la deuda (costo de la deuda), T es la tasa de impuestos, r_f es el *Risk-free Rate* que es una tasa libre de riesgo que representa el rendimiento mínimo esperado. Por otro lado, β es el beta del mercado que mide la volatilidad de las acciones de este y el $(R_m - r_f)$ es el *Equity Risk Premium* es el retorno adicional que los inversionistas esperan tener por cierta inversión. En este caso, R_m representa el *Country Risk Premium* que refleja el riesgo de invertir en un país en específico.

3. **TMAR**

Son las siglas para Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento. Es una tasa base que un inversionista espera obtener de rentabilidad en una inversión. Esta tasa busca tomar en cuenta los riesgos de inversión, por ende, entre más alta sea la tasa, mayor será el riesgo (Corvo, 2023). La fórmula del TMAR se expresa de la siguiente manera:

$$TMAR = \text{Country Risk Premium } (R_m) - \text{Inflación}$$

4. **VPN**

Son las siglas para Valor Presente Neto, también es conocido como el Valor Actual Neto. Es un método utilizado para incorporar el valor del dinero en el tiempo. Como se describía anteriormente, el dinero se devalúa con el tiempo, por tanto, el Valor Presente Neto es un método para descontar flujos de efectivo y poder evaluarlos equitativamente (Gasbarrino, 2023). La fórmula del Valor Presente Neto es:

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

Donde F_t son los flujos de efectivo en un periodo t definido e i es la tasa de interés con el que se descuentan dichos flujos.

5. **TIR**

Son las siglas para Tasa Interna de Retorno. La TIR se expresa como un porcentaje que, al usarlo como tasa de descuento, hace que el Valor Presente Neto sea cero. Esta es una medida de rentabilidad, que brinda una referencia de la tasa de interés máxima que puede tener un proyecto para que este sea rentable (Arias, 2024).

6. **ROI**

Son las siglas de *Return Over Investment*, es decir, Retorno sobre la Inversión. Es una medida de desempeño y de rentabilidad. Este indicador sirve para evaluar si un proyecto genera ganancias o pérdidas y en qué medida (Fernando, 2024). La fórmula del ROI se expresa de la siguiente manera:

$$ROI = \frac{VPN}{\text{Inversión}}$$

7. Análisis Dupont

Es una herramienta utilizada para evaluación de la rentabilidad y la relación de esta con el uso eficiente de los recursos de una empresa. Este análisis se utiliza para identificar las principales variables que sostienen o afectan la generación de ganancias. (Westreicher, 2022). La fórmula del análisis Dupont se compone de la siguiente manera:

$$ROE = Margen\ Neto * Rotación\ de\ Activos * Multiplicador\ de\ Capital$$

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Ingresos} * \frac{Ingresos}{Activos} * \frac{Activos}{Patrimonio}$$

8. Estado de resultados

Es uno de los estados financieros básicos. Este estado detalla los ingresos obtenidos y los costos incurridos durante un periodo de operación que usualmente equivale a un año. El objetivo del estado de resultados es calcular la utilidad, es decir, la ganancia total de la empresa. Los datos presentados en el estado de resultados son de los primeros indicadores que se toman en consideración para evaluar el desempeño de una empresa o proyecto (Universidad Veracruzana, 2011).

9. Cash Flow

Su traducción es Flujo de Efectivo y es equivalente al Flujo de Efectivo por Operaciones. Es el monto final que una empresa genera únicamente considerando sus actividades operativas. En términos generales, el Cash Flow abarca las principales fuentes de ingreso y su fórmula incluye la utilidad neta y la suma de la depreciación (Burguillo, 2024).

10. Free Cash Flow

Su traducción es Flujo de Efectivo Libre. Este valor representa el ingreso neto que obtiene una empresa después de los gastos no monetarios, gastos de capital y sobre todo cambios en activos y pasivos. La fórmula del Free Cash Flow es el Cash Flow más el cambio en el capital de trabajo, cambio en fijos e intangibles y otras inversiones (Corporate Finance Institute, 2023).

11. Free Cash Flow to Equity

También conocido como Flujo de Efectivo Libre Apalancado. Este valor representa el ingreso neto que obtiene una empresa al evaluar el Free Cash Flow menos los gastos financieros como el pago de intereses, pago a cuotas de préstamos y fondos pagados a inversionistas, sumado a fondos de financiamiento provenientes de préstamos e inversionistas (Corporate Finance Institute, 2023).

VI. RESULTADOS

A. Análisis del entorno

1. Industria

El sector HORECAS y el enfoque del presente proyecto poseen un vínculo íntimo con el sector turístico de Guatemala. Especialmente, porque el sector HORECAS le brinda a los turistas los servicios clave durante sus viajes.

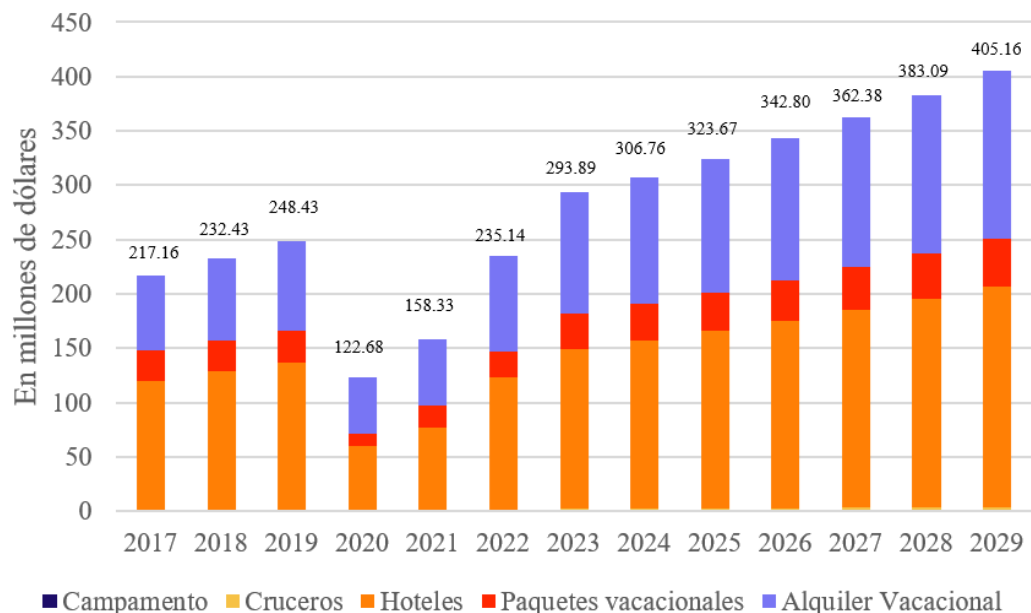
Figura 3. Cluster del turismo en Guatemala.



Fuente: Inman, C. y Segura, G.1997.

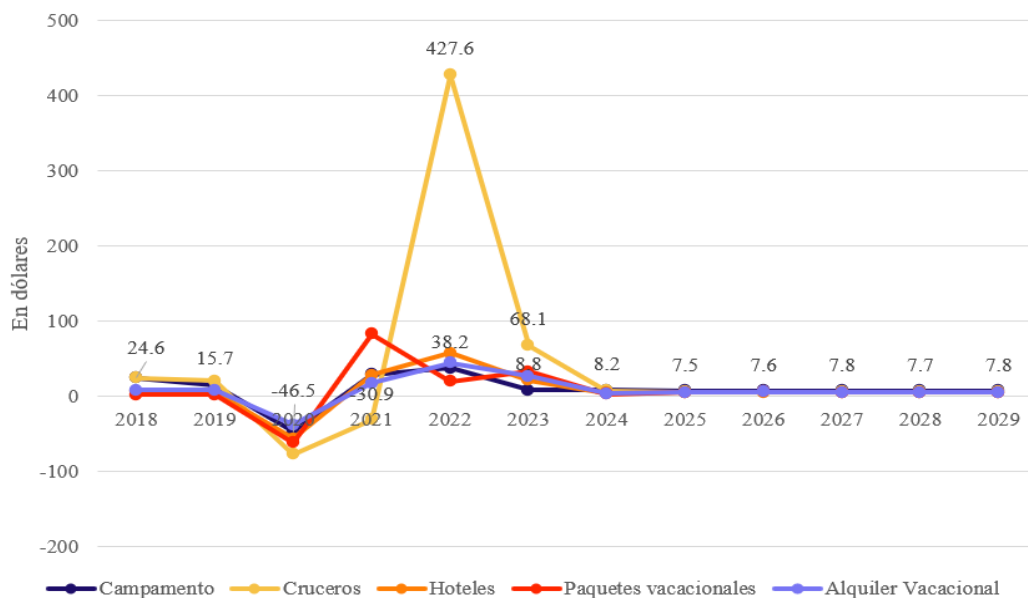
Por tanto, el sector HORECAS se considera parte del sector turístico. Por ello, es importante conocer el estado de dicho sector para comprender su impacto en el desarrollo de la plataforma digital.

Figura 4. Ingresos por segmento del sector turístico de Guatemala.



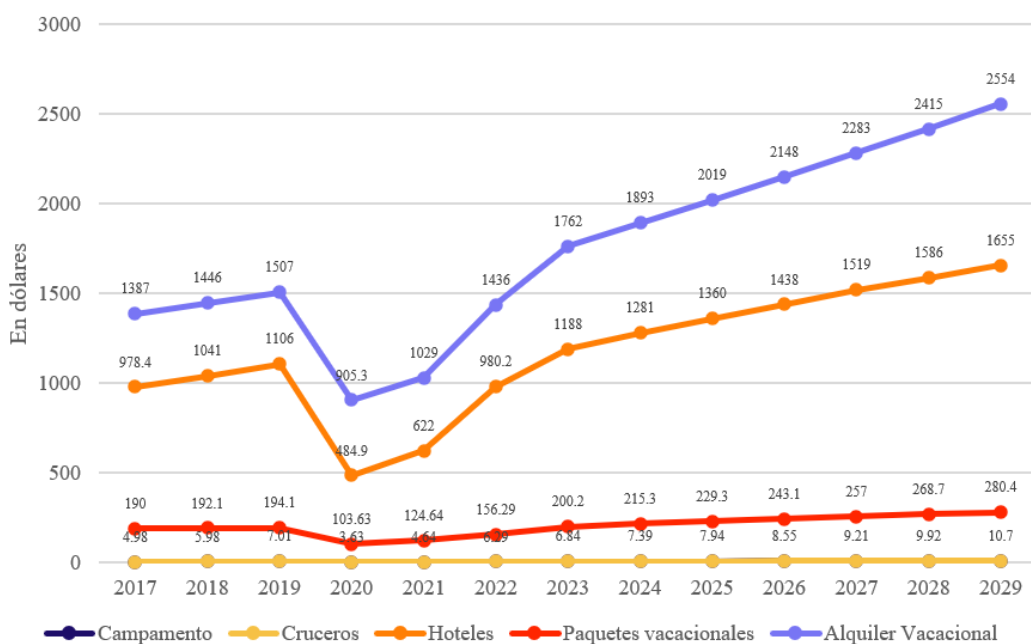
Según Statista Market Insights, se espera que, en 2024, los ingresos del sector de turismo en Guatemala alcancen los \$306.90 millones y un crecimiento anual del 4.4 %, el cual se espera que se incremente a un crecimiento del 5.71 %, el cual se mantendría hasta 2029. Lo cual supone que en 2029 se alcanzará un ingreso de \$405.10 millones. Esta estimación se respalda con los datos presentados en el foro guatemalteco de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), en cual se reportó un crecimiento de la industria turística del 5.6% únicamente para el año 2024. El rubro más grande de ingresos de este sector son los Hoteles, con aproximadamente el 50.3 % para el 2024. Dicha tendencia es positiva considerando que, en 2019, los hoteles representaban el 43.7 % según Asies y Plaza Pública.

Figura 5. Cambios en los ingresos por segmento del sector turístico de Guatemala.



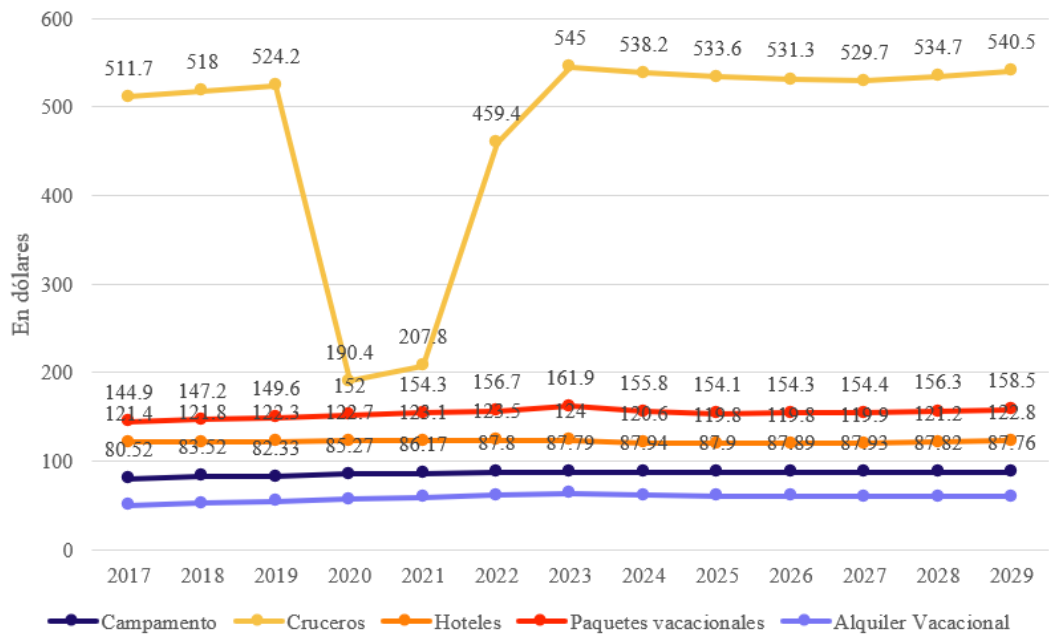
En el Anexo 1. Se puede observar el detalle de la participación de cada segmento en los ingresos anuales del sector turístico de Guatemala. En el caso de Guatemala, los ingresos por segmento suelen tener la misma tendencia y ser bastante estables, la única excepción fue entre los años 2020 al 2023 dados los impactos de la pandemia en el sector turístico a nivel local y global, por ello el rubro más afectado fue el segmento de cruceros.

Figura 6. Usuarios por segmento del sector turístico de Guatemala.



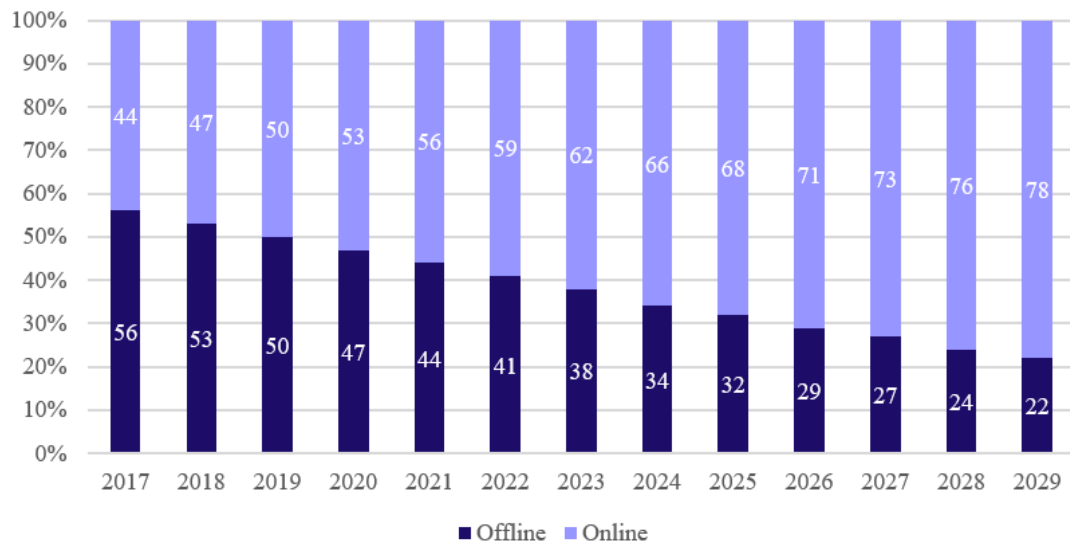
A pesar de que los hoteles son el segmento con mayor participación en los ingresos del turismo del país, el segmento de alquileres vacacionales es el que posee una mayor cantidad de usuarios, se espera que en el 2029 se alcance un total de 2,554,000 usuarios para este segmento.

Figura 7. ARPU por segmento turístico de Guatemala.



La tendencia presentada con anterioridad se mantiene similar para la tasa de penetración de cada uno de los segmentos, presentada a detalle en el Anexo 2. El ingreso promedio (ARPU) que genera un usuario del sector turístico es de \$132.70 siendo los cruceros el segmento que genera mayores ingresos promedio.

Figura 8. Canales de venta utilizados en el sector turístico de Guatemala.



Adicionalmente, Statista Market Insights evaluó los distintos canales de venta, comparando entre ventas en línea y ventas presenciales. Desde el año 2020, la mayoría de las ventas son en línea. En 2024 estas representan el 66 % y se espera que lleguen a representar el 78 % para el año 2029. Esta información la valida el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, al indicar que la industria turística es una de las que posee un alto potencial de crecimiento gracias a la implementación de tecnologías. El potencial sigue siendo alto, aun cuando en 2022, Guatemala se posicionó en el puesto 110 de 132 en el Índice Mundial de Innovación. El Instituto también destaca que en 2023 el gobierno de Guatemala realizó una inversión de Q.383 millones para la implementación de tecnología 5G, lo cual representaría un fuerte impulso para el desarrollo tecnológico del país.

Finalmente, se evaluaron situaciones comunes entre los usuarios de este sector. Según el Inguat, el promedio de estadía (Anexo 3) es de 5.41 días, el gasto promedio por día (Anexo 4) es de \$24.17 y el propósito de los viajes (Anexo 5) es por ocio en un 98 %. Cabe resaltar que, según Statista, las tres variables mencionadas anteriormente, han permanecido estables con cambios mínimos y se proyectan que permanezcan igual en el futuro cercano. En el caso del gasto promedio por día, este valor ha cambiado \$4.40 dólares desde el 2017 y se proyecta que mantenga el mismo ritmo de crecimiento.

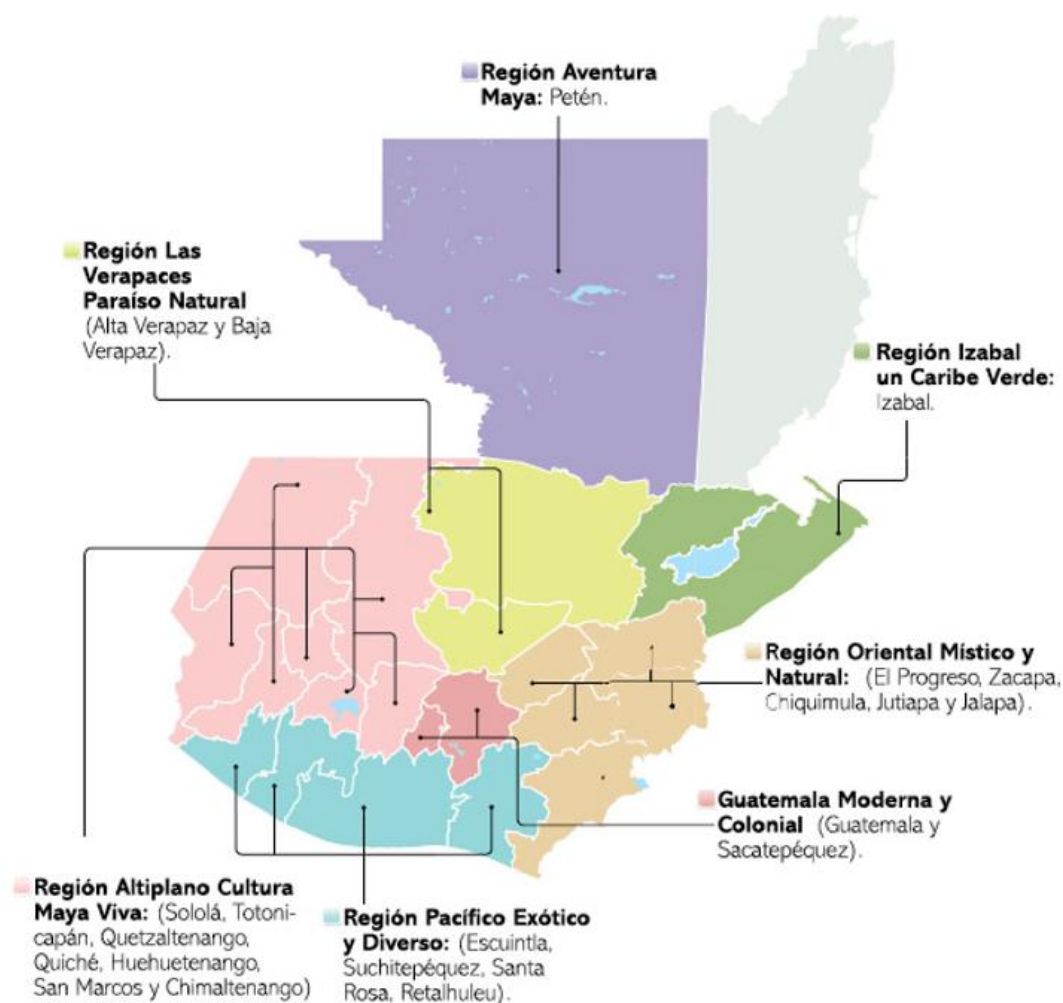
De acuerdo con la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala. El turismo representó en 2021 el 3.8 % del PIB total y tuvo una contribución al empleo del 5.6 %. A pesar de que se recalca que estos valores sufrieron una caída por la pandemia del Covid-19, su valor no se aleja tanto de años anteriores y se proyectaba que permaneciera relativamente similar. Esta tendencia se mantuvo para los siguientes años, representando un 5.0 % y 5.1 % del PIB para los años 2022 y 2023 respectivamente, y en cuanto a la contribución del empleo, el sector turístico representó un 5.8 % para ambos años (World Travel & Tourism Council, 2023). Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala: “Guatemala es un destino cultural único, con una historia que se remonta a más de 3,500 años que se evidencia en sitios monumentales de la civilización Maya. Posee 3 sitios declarados Patrimonio Mundial por la Unesco y un entorno natural megadiverso, compuesto por 7 biomas y más de 300 microclimas. Es un país con una extensión territorial de 10.8889 Km² de los cuales el 31.04 % está declarado área protegida. Conocido como El país de la eterna primavera, goza de unas temperaturas favorables en cualquier época del año”. Dicha descripción resalta las cualidades de Guatemala que lo convierten en un destino ideal para turistas extranjeros y locales. Tanto la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala, como el Inguat, destacan que Guatemala se encuentra conformada por siete regiones turísticas:

- Guatemala, Moderna y Colonial: representa el punto de entrada más frecuentado por los turistas extranjeros, especialmente porque es el único punto de entrada de la vía aérea. En 2015, fue

nombrada Capital Iberoamericana de la Cultura. Destaca por destinos históricos como La Antigua Guatemala o el Centro Histórico, además de ofrecer una variedad de sitios para realizar compras. En el caso de La Antigua Guatemala, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1979, es un destino frecuente en la festividad de Semana Santa por su valor cultural y religioso.

- Altiplano, Cultura Maya Viva: se destaca por su cultura indígena arraigada, por lo que es un destino frecuente para aquellos turistas que buscan conocer y disfrutar de tradiciones populares, eventos religiosos y mayas, así también como la adquisición de artesanías o incluso el estudio del idioma español.
- Petén, Aventura en el Mundo Maya: reconocido por sus sitios arqueológicos, en especial Tikal, que fue declarado Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad en 1979. Esta región destaca por su vínculo con la cultura maya y su riqueza en flora, fauna y reservas naturales.
- Izabal, un Caribe Verde: se destaca porque recibe turistas tanto por vía terrestre, como por vía marítima, como es el caso de los cruceros que atracan en el Puerto Santo Tomás de Castilla. Su principal atractivo, además de la riqueza cultural, es que posee características que le permiten competir con destinos turísticos de países del Caribe.
- Las Verapaces, Paraíso Natural: es un destino ideal para aquellos turistas interesados en la naturaleza. Se destacan principalmente el Biotopo del Quetzal, además de ecosistemas tropicales singulares que permiten hallar especies únicas como una amplia variedad de orquídeas.
- Pacífico, Mágico y Diverso: su característica principal son los más de 300 kilómetros de playa y la variedad de actividades que se pueden realizar en las mismas, como por ejemplo surf y la pesca deportiva de pez vela. Además, también cuenta con una variedad de destinos arqueológicos.
- Oriente, Místico y Natural: es una región importante para turistas que buscan experiencias religiosas o espirituales, especialmente ligadas a la religión católica. Un ejemplo de esto es la Basílica del Señor de Esquipulas, conocida como la Capital Centroamericana de la Fe Católica. Tanto Esquipulas, como la región Oriente en general, se caracteriza por ser uno de los lugares de peregrinaje católico más importantes de Latinoamérica. En 2011, la Caravana del Zorro fue nombrada Patrimonio Cultural Intangible de la Nación.

Figura 9. Regiones turísticas de Guatemala.



Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala, 2022.

El Instituto Guatemalteco de Turismo (Inguat) destaca dos tipos de turismo: el receptor y el emisor. El turismo receptor corresponde a visitantes no residentes que visitan Guatemala durante un tiempo consecutivo menor a un año. Este rubro contempla varios motivos de visita como excursión, negocios y entretenimiento. Mientras que el turismo emisor representa a residentes del país que salen de las fronteras del mismo con el fin de realizar actividades turísticas. Adicionalmente, el Inguat y el Observatorio Turístico de Antigua Guatemala y de Petén, definen el turismo interno, como aquellos desplazamientos que realizan los residentes del país a otra región geográfica del mismo con fines turísticos.

Durante el 2022, el turismo interno fue de 6 millones de viajes con pernoctación (estadía en un lugar diferente al domicilio) y de 14 millones sin pernoctación. Según los Observatorios Turísticos de Guatemala, la derrama económica del turismo (interno y externo) fue de Q. 48 mil millones para 2022. Este dato se

confirma por investigaciones de Plaza Pública, que también detallan que la mayor parte de dicha derrama proviene del turismo en Antigua Guatemala y en Petén, además del hecho de que la derrama económica propia del turismo interno triplica a la del turismo externo. Los Observatorios Turísticos de Guatemala indican que el turista interno proviene mayormente del Departamento de Guatemala. Aunque, la proporción puede variar según la accesibilidad y la popularidad del destino turístico. En cuanto a los principales rubros de consumo del turista interno, se destacan alimentación, transporte y alojamiento, con más del 75 % cada uno. Más del 80 % de los viajes con pernoctación en 2022, fueron por motivos de ocio, recreo y/o vacaciones.

El Departamento de Investigación y Análisis de Mercados del Inguat realizó una evaluación a las tendencias del turismo después de la pandemia por el Covid-19. Algunos de los cambios en el turismo que surgieron de dicho evento son:

- Los turistas le dan más importancia a destinos que prioricen la higiene o que tenga protocolos de seguridad establecidos. Así mismo, la privacidad en el viaje adquirió mayor importancia.
- Hubo un aumento en el turismo individual o en grupos pequeños (usualmente la familia), así como una disminución de la priorización del turismo de negocios y/o del turismo en masas.
- Se percibe un aumento en el turismo rural, es decir, los turistas prefieren buscar destinos dentro del país.
- Los turistas prefieren visitar sitios al aire libre, por lo que algunos tipos de turismo como el aviturismo o el ecoturismo y actividades como el senderismo o las excursiones adquieren popularidad.
- En general, los turistas están buscando experiencias nuevas, originales y transformadoras.
- Los tipos de viajes más populares en la época postpandemia son viajes de naturaleza o sostenibilidad, vivenciales, de aventura, de bienestar y culinarios.

El perfil general del turista denominado post Covid-19 por el Inguat, es un visitante joven mayormente entre los 18 y los 25 años. Visita destinos locales, al aire libre y viaja con poco presupuesto. Busca baja concentración de turistas, prefiere los destinos más cercanos (viajes cortos), se enfoca en el turismo sostenible y prioriza los viajes por negocios que por recreación. Adicionalmente, el Inguat define seis segmentos de turistas que predominan en la actualidad:

- Segmento Cultura: está conformado principalmente por turistas jóvenes de entre 18 y 25 años. Las

características que lo definen son curiosidad, espontaneidad y respeto. Están interesados principalmente en conocer patrimonio, tradiciones y gastronomía local. Los viajes de este segmento suelen ser más largos que los de los demás segmentos.

- **Segmento Naturaleza:** se encuentran entre los 18 y los 35 años. La baja concentración de turistas en los destinos suele ser un factor de prioridad. Suelen realizar viajes solos o con familia. También están interesados en establecimientos con prácticas sostenibles y buscan tener un impacto positivo en la conservación del destino. Las actividades de este segmento fueron las que se recuperaron con mayor rapidez.
- **Segmento Aventura:** son turistas jóvenes entre 18 y 25 años. Realizan sus viajes mayormente con amigos. Están interesados en destinos extremos y poco convencionales. Desde la pandemia, este segmento busca destinos que posean protocolos o prácticas de seguridad sanitaria.
- **Segmento Reuniones:** no posee una edad definida. La mayoría de sus actividades inician a partir del mes de septiembre. Para este segmento, se siguen solicitando la misma cantidad de espacios, pero poseen menor cantidad de participantes (aproximadamente el 50 % menos) y también adquirieron mayor auge los eventos híbridos.
- **Segmento Deportes:** está conformado por adultos jóvenes entre 25 y 35 años. Actualmente, la pesca deportiva y el golf son dos actividades en auge para este segmento. Por lo general, viven en las cercanías de establecimientos turísticos donde pueden realizar actividades deportivas. Priorizan las garantías sanitarias del establecimiento y la disponibilidad de los instrumentos que utilizan.
- **Segmento Salud y Bienestar:** son jóvenes entre 18 y 25 años. Realizan turismo como terapia física, mental o emocional o como tratamientos preventivos. Buscan principalmente experiencias pasivas y suelen complementarse con otras actividades como inmersión en la cultura.
- **Segmento Entretenimiento:** comprende jóvenes adultos entre 20 y 35 años. Este segmento se encuentra enfocado principalmente en actividades sociales. Suelen realizar salidas con amigos y actividades de vida nocturna. Priorizan las medidas de higiene y la capacidad máxima de los establecimientos a los que viajen.
- **Segmento Idiomático:** este segmento se encuentra interesado en educación y aprendizaje, por tanto, está mayormente conformado por turistas entre 18 y 30 años que se encuentran en la etapa universitaria o también son ejecutivos que realizan negociaciones. Comprende tanto turistas internos como extranjeros. Buscan garantías sanitarias durante sus estadías y están abiertos a alternativas

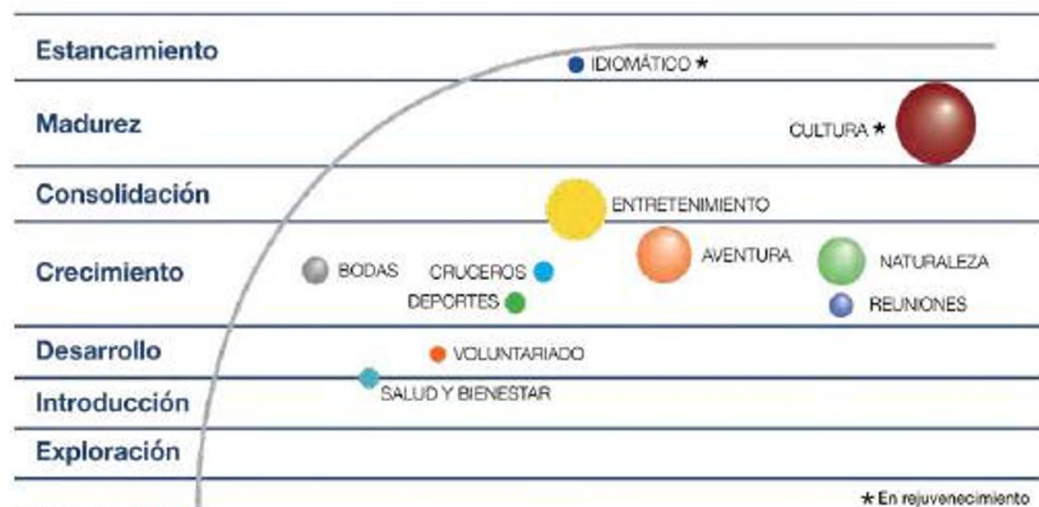
híbridas a eventos.

- Segmento Voluntariado: nuevamente, son principalmente jóvenes adultos entre 18 a 35 años. Realizan viajes enfocados en servicio social. El 70 % de estos turistas provienen de Norteamérica.

Adicionalmente, el estudio destaca el segmento Bodas de Destino y Lunas de Miel, que poseen un auge entre noviembre y diciembre. La mayoría de los integrantes de este segmento son residentes de Guatemala y buscan garantías sanitarias en los lugares de destino y establecimientos que visiten. Además, también se encuentra el segmento Cruceros, que está conformado principalmente por personas jubiladas. Inicialmente, buscaban destinos con bajas tasas de contagio.

Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala, esta es la fase en la que se han encontrado los diferentes segmentos turísticos en los últimos años:

Figura 10. Ciclo de vida de los segmentos turísticos de Guatemala.



Como se observa en el gráfico anterior, el segmento más importante para la industria turística en Guatemala es el segmento de cultura, seguido por los segmentos de entretenimiento y aventura y naturaleza. Esto se debe no solo a su tamaño, sino también en la fase por la que se encuentran, lo que va íntimamente relacionado con los ingresos que generan.

2. Emprendedores del sector

Como se mencionó en el apartado de metodología, para comprender la perspectiva de los emprendedores del sector HORECAS se realizaron tres entrevistas semiestructuradas con un enfoque principal en tecnología y digitalización. Esto debido a que el objetivo principal era identificar aspectos de

interés para los emprendedores, posibles usuarios de la plataforma, pero, sobre todo, se buscaba corroborar de manera independiente que el diseño de la plataforma cumpliera efectivamente con el objetivo de cubrir las debilidades del sector HORECAS. Se optó por una metodología semi estructurada para poder identificar y profundizar en otras necesidades potenciales de los emprendedores, cuyas soluciones puedan ser implementadas dentro de la plataforma.

Se entrevistó a los coordinadores del Consorcio Somos Uno, del Comité Departamental de Autogestión Turística Quetzaltenango y de la Gremial de Hoteles de Cobán, las cuales son asociaciones dedicadas a la promoción del turismo en Guatemala. Los entrevistados fueron seleccionados por su rol dentro de la industria turística guatemalteca, el contacto que tienen con emprendedores del sector y su experiencia con investigaciones sobre las necesidades de éstos. Las preguntas realizadas en dichas encuestas se encuentran en el Anexo 9.

Una de las principales conclusiones obtenidas de las entrevistas es que el sector HORECAS fue uno de los sectores económicos más afectados por la pandemia. Esta crisis sanitaria expuso la necesidad que tiene dicho sector de implementar herramientas digitales que facilite su acercamiento e interacción hacia los consumidores, tanto al momento de darse promoción, como también en la prestación de servicios. Con esto en mente, se considera que la plataforma sí representaría una herramienta de interés para muchos emprendedores del sector HORECAS.

Durante las entrevistas se reconoció un aumento en los gastos de mercadeo y un mayor interés en estos servicios por parte de negocio del sector HORECAS en los últimos años. Tomando en consideración las entrevistas realizadas a dueños de establecimientos del sector HORECAS, la información recabada indica que el 80 % utiliza Facebook e Instagram como herramienta de publicidad, el 60 % utiliza TikTok, el 20 % WhatsApp, el 20 % correo electrónico y el 40 % Google Ads. Esta información es sumamente valiosa ya que brinda una visión clara sobre los principales intereses de los emprendedores en cuanto a canales de mercadeo, pero también sobre las características que los posibles productos sustitutos deben cumplir y que se evaluarán con mayor profundidad más adelante en el presente trabajo.

Una de las asociaciones entrevistadas expresó que en Latinoamérica existen muy pocas agencias de mercadeo especializadas en el turismo y las que existen se encuentran principalmente en los países más grandes de la región. Se decidió realizar una investigación más detallada, en la cual se identificaron algunas de estas agencias especializadas, como lo son: Oh! Travel Marketing (México), Berry Whale (Caribe), Madzen (Argentina), Lucía Furlan (Brasil) y Ariadna Communications Group (Colombia). Sin embargo, para negocios turísticos (sobre todo aquellos en las primeras fases del emprendimiento) en países como la región centroamericana, es poco accesible la adquisición de servicios especializados.

Otro punto importante, que se buscaba validar en las entrevistas es la capacitación. Aunque el sector HORECAS emplea a muchas personas y es un sector con un alto surgimiento de emprendimientos, no siempre se ofrece la capacitación necesaria y especializada para este tipo de negocios. Muchas asociaciones turísticas (no solo las entrevistadas) consideran que la capacitación dentro del sector HORECAS es una debilidad crítica, pero de gran importancia, por lo que se le han destinado esfuerzos tanto a nivel nacional como regional.

En cuanto a tendencias de consumo, se llegó a la conclusión de que el sector HORECAS ha evolucionado durante los últimos años y se ha vuelto más complejo en cuanto al consumo. Esto se debe a que los consumidores poseen gustos y necesidades más específicas. Esto demanda a los negocios la necesidad de especializarse en cuanto a servicios, productos e infraestructura, lo que a su vez valida la propuesta de valor inicial de la plataforma digital realizada.

Adicionalmente, se destacó el turismo rural y local como énfasis de promoción por parte de gremiales y asociaciones, además de resaltar la importancia de Guatemala como un sitio turístico relevante para turistas extranjeros, en especial aquellos provenientes de países vecinos.

Se decidió llevar a cabo una entrevista con María Alejandra Alquijay, quien cuenta con un máster en Emprendimiento, con el objetivo de reforzar la perspectiva existente y la que debiera asumir del ecosistema completo de este segmento en Guatemala. Se inició mencionando que uno de los principales desafíos que enfrentan los emprendedores guatemaltecos es lograr aterrizar adecuadamente un modelo de negocios sólido, especialmente identificar maneras en que se puede iniciar en pequeño, reduciendo costos para validar el modelo de negocio. Junto con esto se mencionó que los emprendedores deben de ir delegando funciones y lograr que el emprendimiento sea escalable, además se subrayó la importancia de adquirir socios clave que puedan aportar algo más que solo lo financiero.

Respecto a las soluciones planteadas por la plataforma digital, se destacó su pertinencia en un entorno postpandemia, donde las herramientas digitales como la analítica de datos tienen gran potencial. En cuanto a herramientas de capacitación, estas también son de gran relevancia, puesto que dentro del ecosistema de emprendimiento muchas cosas suelen ser empíricas e implementar herramientas de capacitación, lograría acelerar la curva de aprendizaje en los negocios y acortarla, lo cual incrementaría las probabilidades de éxito de los emprendedores.

María Alejandra Alquijay enfatizó que uno de los puntos en los que la plataforma posee un alto potencial y que debe de buscar impulsar, es la creación de una base de datos que beneficie tanto a la empresa como a sus clientes. Esto a la larga también le permitirá a la empresa identificar patrones de consumo y hacer

uso de los datos para una mejor toma de decisiones. Junto con esto, se enlaza la no dependencia a un solo segmento de consumo y que la variedad de servicios podría impulsar un modelo de negocio que no sea fácilmente replicable por otras herramientas como la inteligencia artificial.

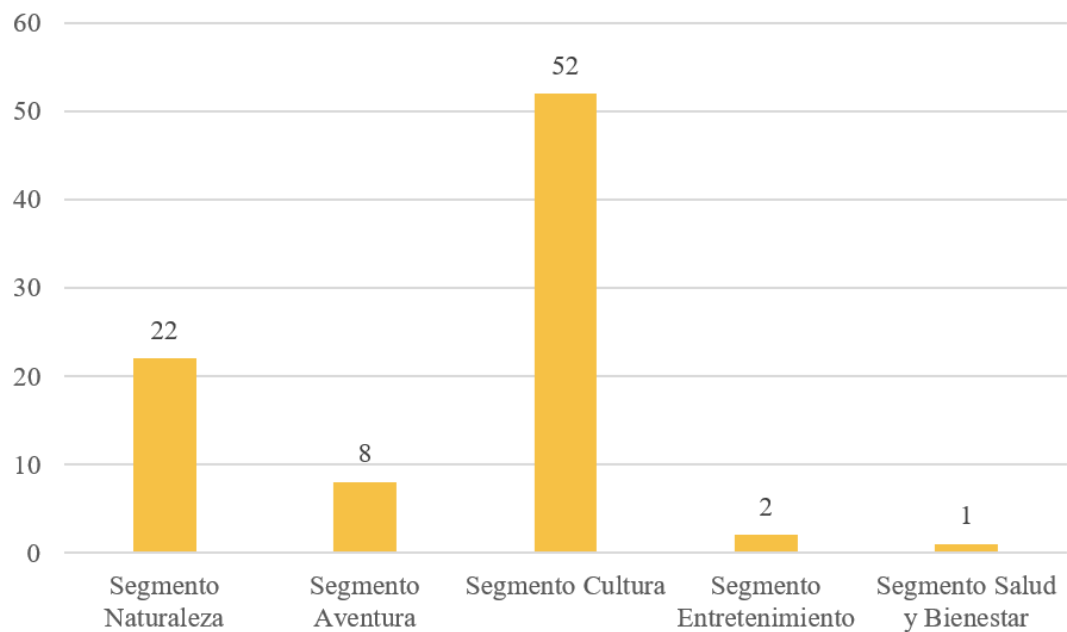
Se mencionó que uno de los desafíos al que la empresa debe de prestar atención es la construcción de la credibilidad y la reputación de la plataforma, lo que va íntimamente ligado con el servicio al consumidor. Se destacó que la capacidad de respuesta de la plataforma es fundamental, además de la seguridad de la misma, por ejemplo, que no exista riesgo de fuga de datos. María Alejandra Alquijay destacó la importancia de analizar la viabilidad de un modelo de personalización o de customización de los servicios, puesto que bajo una estrategia de personalización se pueden incurrir en la inversión de una gran cantidad de recursos, que puede no traer beneficio si no se logra retener al cliente.

Finalmente, se señaló que, durante los últimos años, tanto el sector turístico como el comercio electrónico han experimentado un crecimiento significativo conjunto en Guatemala. La pandemia aceleró la adopción de herramientas digitales y de análisis de datos, beneficiando al comercio electrónico, mientras que las ventajas geográficas y culturales del país impulsaron el turismo. La interacción entre ambos sectores, ejemplificada por estrategias como las cocinas fantasmas, representa una oportunidad de expansión y crecimiento mediante la implementación de nuevas estrategias.

3. Consumidores

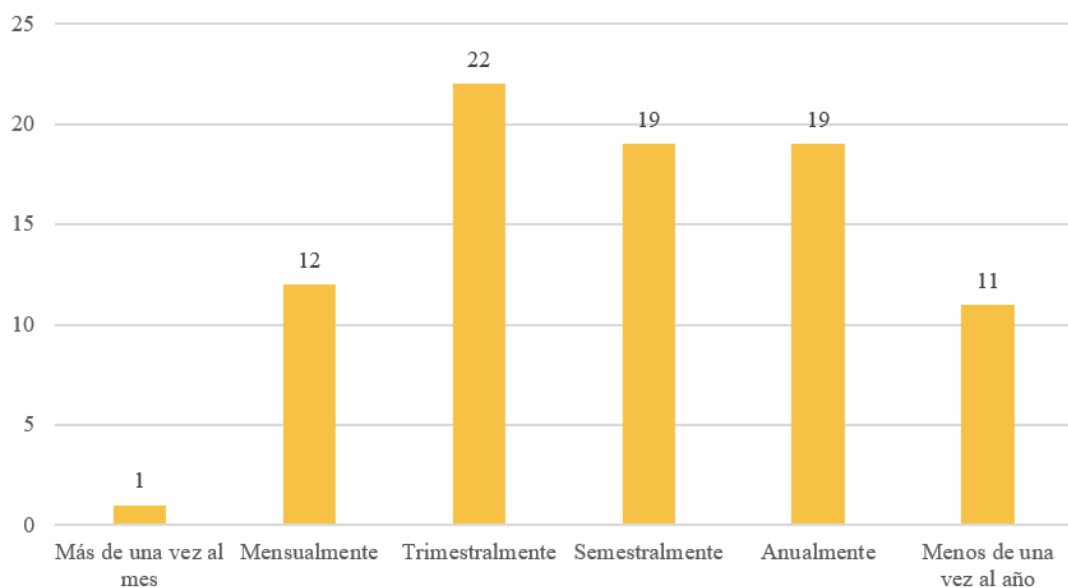
Para analizar la perspectiva de los consumidores, se realizó una encuesta, ya que como se mencionó en el apartado de metodología, esta herramienta tiene como objetivo elaborar un análisis cuantitativo con una mayor cantidad de datos, para validar el potencial de la plataforma. Dicha encuesta se dirigió a personas mayores de edad, residentes de la ciudad capital (al ser la región que realiza más turismo local) y con un poder de adquisición medio alto. Se buscó tener en cuenta la edad de los segmentos turísticos descritos con anterioridad, así como la proporción de edad de la población. Es por ello que se evaluarán los resultados de los jóvenes entre 18 y 25 años, el segmento de edad más grande en el turismo postpandemia, y aparte se analizaron los resultados de los adultos entre 26 y 65 años. Para el primer segmento se encuestaron a 84 personas y para el segundo, 53 personas.

Figura 11. Pertenencia de segmento en jóvenes de 18 a 25 años.



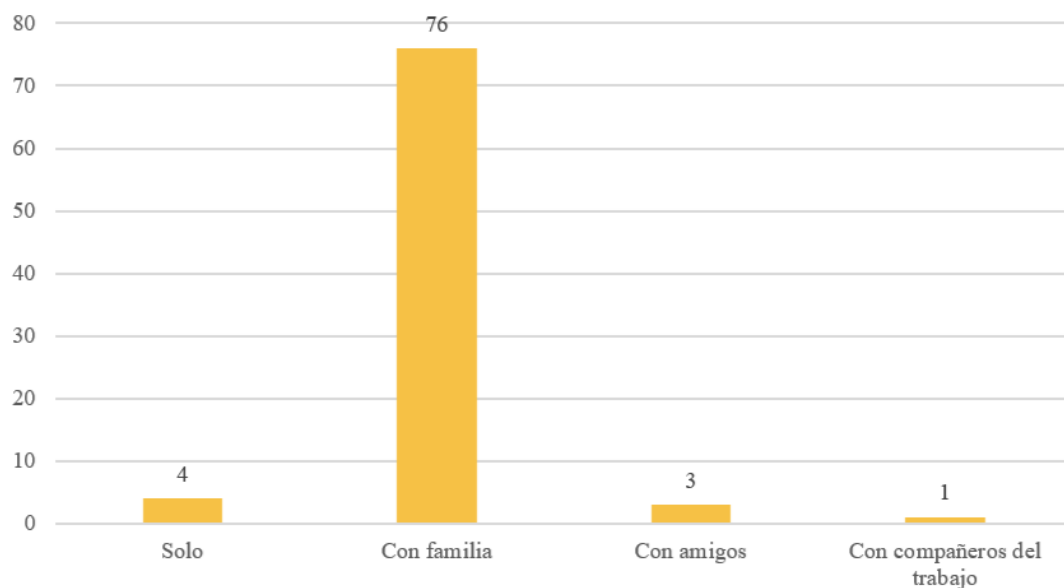
La mayoría de jóvenes encuestados pertenecen al segmento de cultura, es decir, están mayormente interesados en conocer patrimonio, tradiciones y gastronomía local. Dentro de los encuestados, ninguno es perteneciente a los segmentos de voluntariado, idiomático, reuniones o deporte.

Figura 12. Frecuencia de viaje de jóvenes de 18 a 25 años.



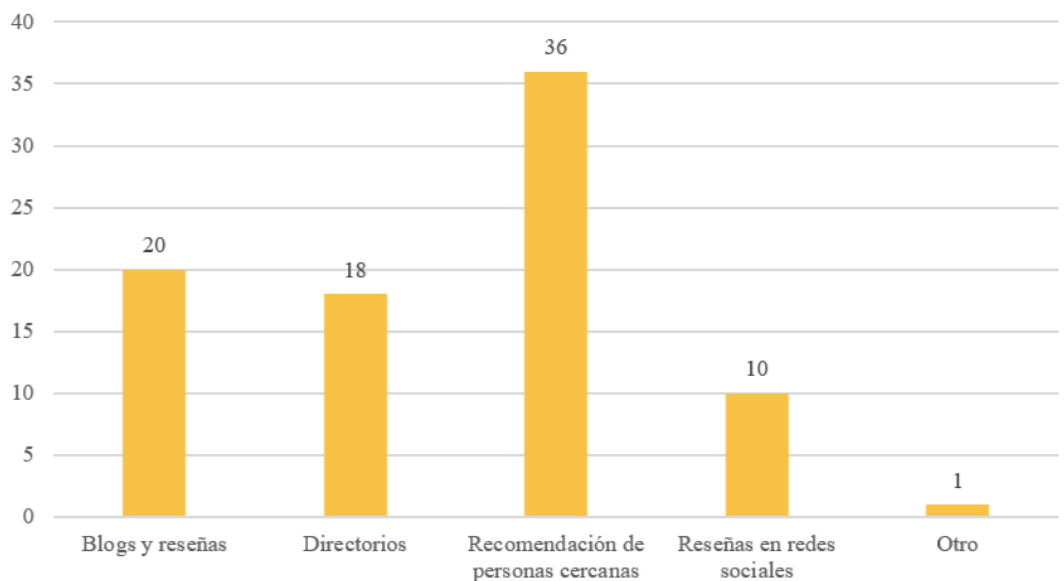
La mayoría de jóvenes encuestados realizan algún viaje dentro del país trimestralmente. También se destacan anual y semestralmente, como opciones frecuentes entre los encuestados.

Figura 13. Acompañantes de viaje de jóvenes de 18 a 25 años.



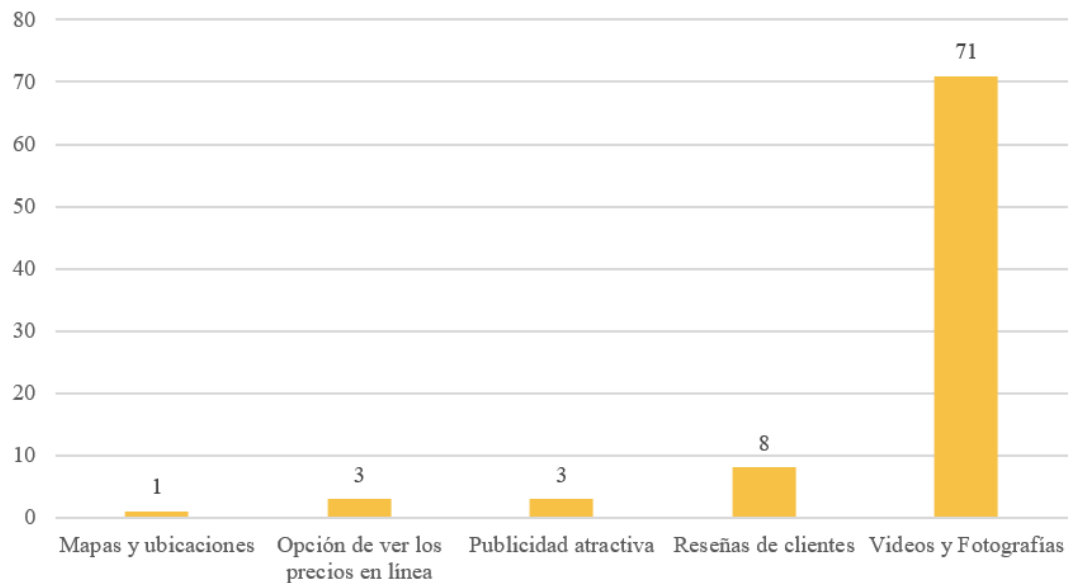
La mayor parte de los jóvenes encuestados suelen viajar junto con sus familias por sobre otras opciones.

Figura 14. Fuentes de información sobre destinos turísticos en jóvenes de 18 a 25 años.



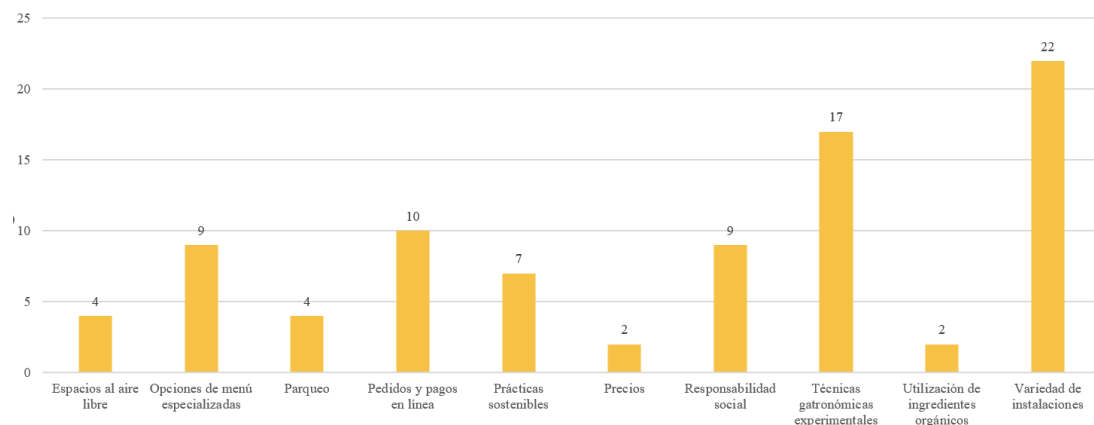
Las recomendaciones de personas cercanas es significativamente la fuente más común que utilizan los jóvenes para informarse sobre posibles destinos a conocer.

Figura 15. Puntos de interés en páginas de posibles destinos para jóvenes de 18 a 25 años.



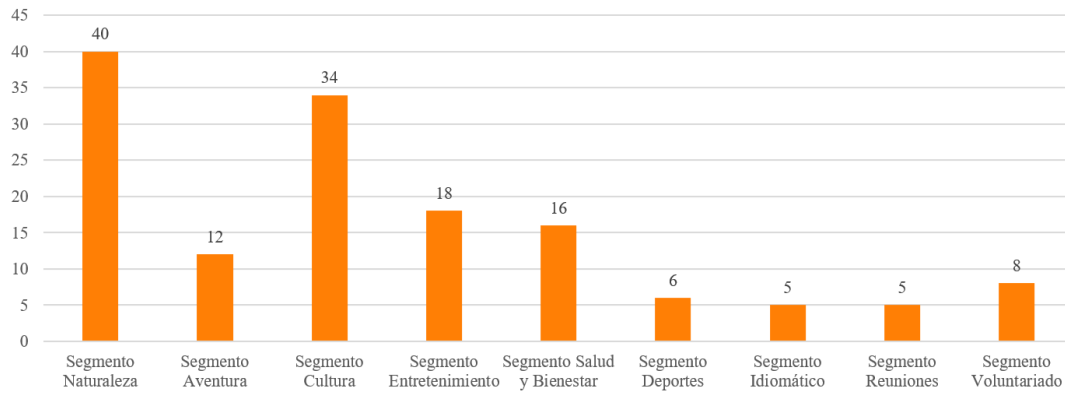
Los videos y fotografías de los establecimientos son un factor clave en la decisión de compra, en hoteles y restaurantes, para los jóvenes. Ningún encuestado indicó que la posibilidad de realizar reservas en línea o la información detallada en las páginas de los establecimientos fuera un factor importante en su decisión.

Figura 16. Preferencias de consumo en jóvenes de 18 a 25 años.



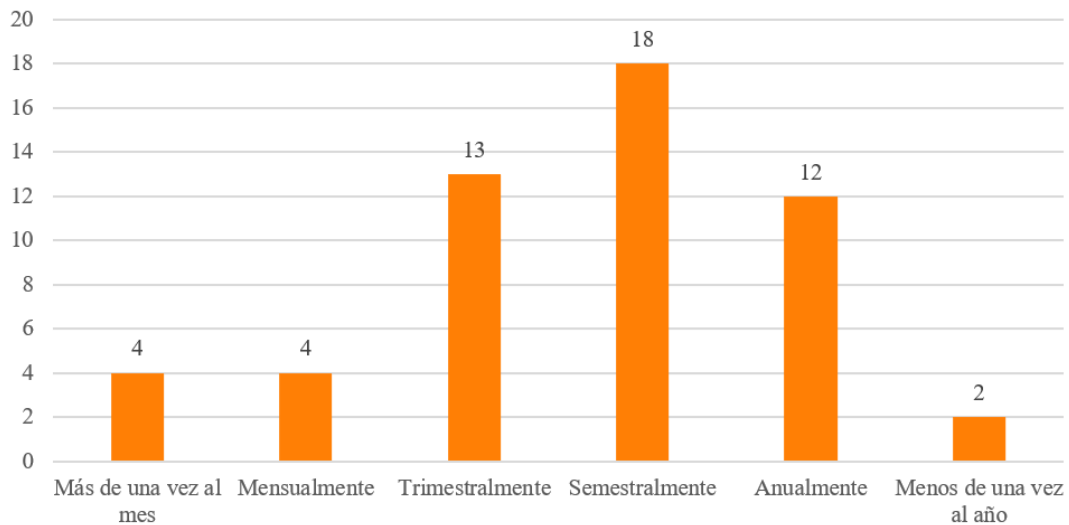
Las principales tendencias de consumo entre los jóvenes son variedad de instalaciones (como spa, jacuzzi y paseos, entre otros), técnicas gastronómicas experimentales (como cocina fusión o lugares temáticos) y la opción de realizar pedidos y pagos en línea. Las tendencias que ningún encuestado mostró interés son: que el establecimiento sea *pet friendly*, eventos especiales como música en vivo, wifi gratuito, accesibilidad y seguridad.

Figura 17. Pertenencia de segmento en adultos de 26 a 65 años.



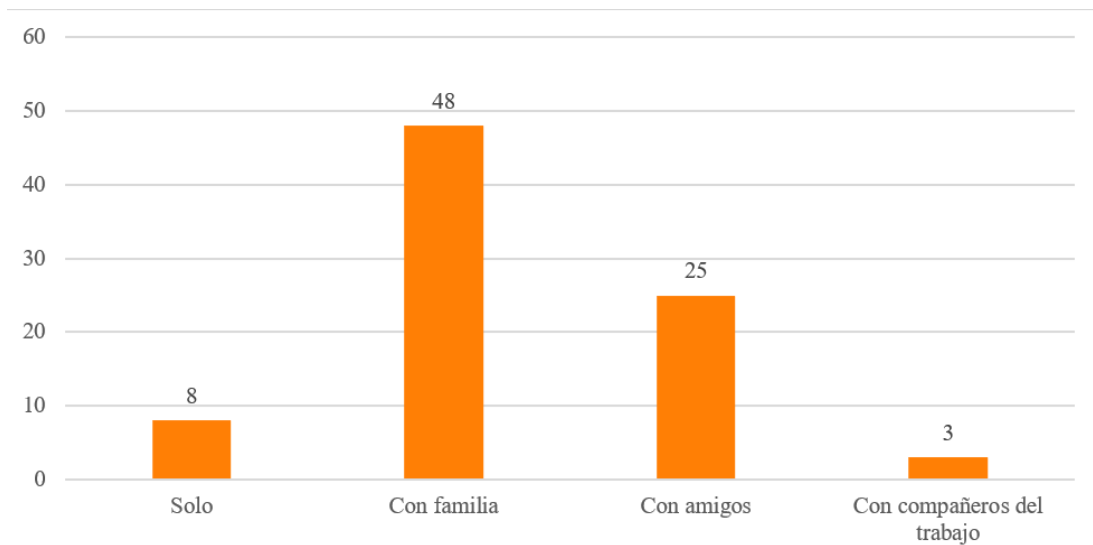
La mayoría de adultos encuestados pertenecen al segmento de naturaleza, es decir, están mayormente interesados en destinos naturales y/o con prácticas sostenibles. A diferencia de los jóvenes, sí hay adultos encuestados en todos los segmentos propuestos.

Figura 18. Frecuencia de viaje de adultos de 26 a 65 años.



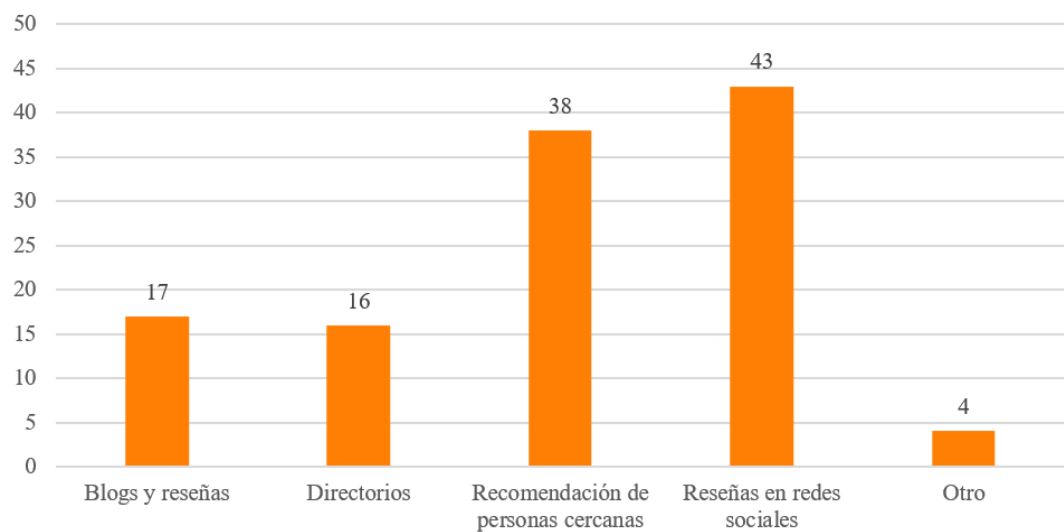
La mayoría de adultos encuestados realizan algún viaje dentro del país semestralmente. También se destacan anual y trimestralmente, como opciones frecuentes entre los encuestados.

Figura 19. Acompañantes de viaje de adultos de 26 a 65 años.



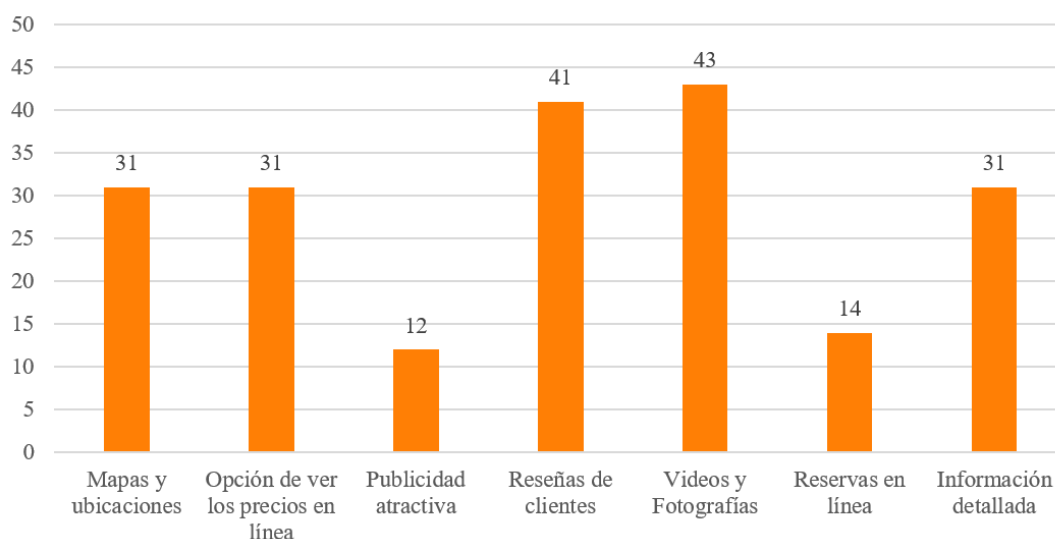
La mayor parte de los adultos encuestados suelen viajar junto con sus familias. Sin embargo, a diferencia de los jóvenes, hay una mayor proporción de encuestados que viajan con sus amigos o solos.

Figura 20. Fuentes de información sobre destinos turísticos en adultos de 26 a 65 años.



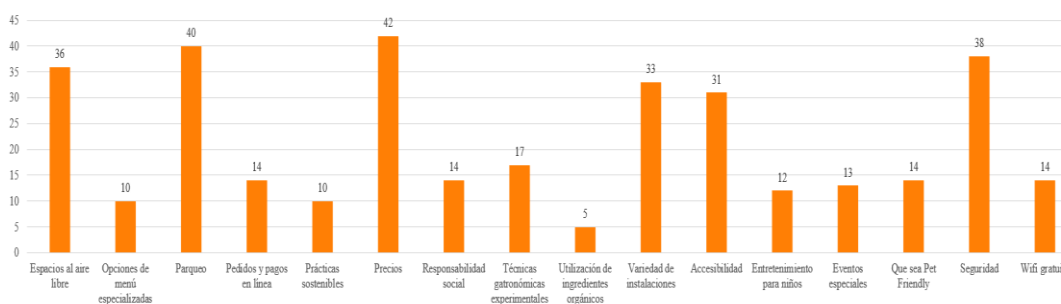
Las reseñas en redes sociales y las recomendaciones de personas cercanas son significativamente la fuente más común que utilizan los adultos para informarse sobre posibles destinos a conocer. Los encuestados también incluyeron Airbnb y Google. Según SiteMinder, el 52 % de los usuarios de Facebook se ven motivados a reservar viajes gracias a las fotografías y videos de sus amigos o familiares en esta y otras redes sociales. Esto es relevante dado que el 74 % de los viajeros utiliza las redes sociales en sus viajes y el 74 % de personas entre 44 y 28 años publica en sus redes sociales durante sus viajes.

Figura 21. Puntos de interés en páginas de posibles destinos para adultos de 26 a 65 años.



A diferencia de los jóvenes, para los adultos existen más factores clave que influyen en su decisión de asistir a un establecimiento por primera vez. En este caso se destacan videos y fotografías del lugar, reseñas de clientes, que haya información detallada del establecimiento en su página, que incluya mapas y ubicaciones y que se puedan ver los precios en línea. Para esta pregunta, los encuestados también añadieron entrevistas a dueños o representantes de los establecimientos en programas de televisión y radio.

Figura 22. Preferencias de consumo en adultos de 26 a 65 años.



Al igual que en el rubro anterior, los adultos tienen más categorías de preferencias que los jóvenes. Además, se destacan los precios, el parqueo, la seguridad, los espacios al aire libre, la variedad de instalaciones y la accesibilidad como las principales preferencias. Además, los encuestados añadieron comodidad, ubicación (incluyendo si hay lugares turísticos o de entretenimiento cercano) y confianza en la higiene. Es importante destacar que aparentemente se observa una mayor cantidad de selección de opciones que, en el caso de los jóvenes, esto se da debido a que los encuestados tenían la posibilidad de seleccionar todas aquellas opciones que consideraran adecuadas. Esto también es un indicador de que los adultos toman en consideración una mayor cantidad de preferencias que los jóvenes.

4. Plataforma

Para comprender el contexto en el cual se encuentra la plataforma actualmente, se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter. No obstante, resulta fundamental inicial con la definición del modelo de negocio, lo que permitirá profundizar en las características de la plataforma.

a. Business Model Canvas

Propuesta de valor

Una plataforma digital que busca brindar una solución integral para consumidores y emprendedores del sector HORECAS. Su enfoque principal es brindar herramientas que le permitan a los negocios de este sector destacar sus características diferenciadoras, expandir su presencia en línea y sobre todo impulsar el crecimiento de sus negocios.

Segmento de clientes

La plataforma está dirigida a tres segmentos de consumo. Inicialmente, se tienen a los dueños de hoteles y restaurantes que serán los principales clientes y la principal fuente de ingresos. También se tienen a los consumidores de dichos establecimientos que utilicen la plataforma para buscar, reservar y colocar reseñas. Finalmente, se tienen a dueños de asociaciones turísticas. Se busca que estas asociaciones sean clientes de la plataforma mediante acuerdos especiales como descuentos o combos.

Canales

El principal canal con los clientes es la plataforma misma, sin embargo, también se contemplan redes sociales y correo electrónico. Además, también se busca realizar alianzas estratégicas con instituciones que operan en este sector y que representen un contacto con sus asociados. Se espera que, en un futuro, también se pueda establecer pauta pagada en redes sociales y en Google Ads que permita llegar a nuevos consumidores.

Relaciones con clientes

Uno de los principales enfoques de la plataforma es poder brindar atención y asesoría personalizada, en especial con respecto a la customización de los productos y servicios de mercadeo especializado. Adicionalmente, se busca tener programas de fidelización para garantizar la retención del consumidor. Otro punto crucial son los servicios de capacitación ofrecidos dentro de la empresa, en este caso estos sirven para fidelizar al cliente, pero además se promueve una relación directa y de confianza con el consumidor. En

general, la empresa busca, a través de sus productos, conocer y adaptarse constantemente a las necesidades cambiantes de sus consumidores.

Fuentes de ingresos

Se reconocen tres principales fuentes de ingresos: las suscripciones a la plataforma, la adquisición de planes de mercadeo especializado y servicios de *branding* y el material de capacitación. Sin embargo, gracias al portafolio de la empresa desarrolladora de la plataforma, esta también puede brindar otros servicios como consultorías, desarrollo de *software* y producción audiovisual. Adicionalmente, se busca desarrollar paquetes que incluyan suscripción más plan de mercadeo.

Recursos clave

Se reconocen cuatro tipos de recursos: recursos humanos, dada la necesidad de talento con habilidades específicas para el desarrollo de la plataforma; recursos tecnológicos, al ser una plataforma, los elementos digitales juegan un rol fundamental en el desarrollo de la plataforma; recursos financieros, para impulsar el desarrollo del proyecto y recursos temporales, para alcanzar los objetivos establecidos. Los cuatro tipos de recursos identificados serán desarrollados con mayor profundidad en la sección del Proceso de Implementación.

Socios clave

Como se mencionaba anteriormente, el contacto con asociaciones turísticas juega un rol fundamental en el desarrollo de la plataforma. Se espera que el beneficio obtenido de estas alianzas sea el acceso a su base de asociados con el objetivo de alcanzar consumidores potenciales.

Actividades clave

Inicialmente, se establece el desarrollo y mejora continua de la plataforma y sus herramientas, para garantizar que esta cumpla con las expectativas y necesidades del consumidor. También se contemplan las actividades derivadas de las alianzas estratégicas como eventos y capacitaciones. Una de las principales actividades a realizar son las de soporte al consumidor tanto para mejora de la plataforma como para los demás servicios brindados.

Estructura de costos

Se identifican tres tipos de costos: prototipado y desarrollo, los cuales se relacionan directamente con la elaboración de la plataforma; operativos, los cuales son aquellos incurridos en la producción de los

diferentes productos y servicios ofrecidos y de comercialización, los cuales implican todas aquellas actividades relacionadas con la distribución y publicidad de la plataforma y sus servicios. Los costos mencionados con anterioridad serán detallados en el apartado del Modelo Financiero.

b. Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

Inicialmente, se identifican tres competidores principales: Páginas Amarillas, Guatemala.com y Airbnb. En cuanto a restaurantes, destacan competidores como Tripadvisor, Opentable y degusta.com. En relación con hoteles, otras plataformas competidoras son: Booking.com, Kayak, Trivago, Hoteles.com y Expedia.

Con base en las encuestas y entrevistas realizadas con anterioridad, se concluye que, a nivel de directorio, la plataforma digital destaca gracias a sus características especializadas, por ejemplo, los filtros personalizados e integración de características especiales en las descripciones de cada establecimiento. Al comparar dichos puntos diferenciadores con sus competidores principales, se concluye que la plataforma tiene la ventaja de ser un directorio más completo y especializado, lo que representaría una herramienta más efectiva para los negocios.

Tomando en cuenta los otros competidores, la ventaja de la plataforma radica en la dinámica digital de adyacencia, ya que incluye múltiples funcionalidades que, por lo general, se encuentran en plataformas separadas. Otro punto importante es que la plataforma digital también busca destacar por su interfaz más amigable y atractiva. Este enfoque, combinado con una interfaz más amigable y atractiva, refuerza su competitividad. Por otro lado, las plataformas mencionadas no incluyen servicios complementarios como capacitación o mercadeo especializado, lo que otorga un valor agregado importante a la propuesta de esta plataforma.

Cabe destacar que, en 2022, el Comité de Turismo Sostenible promovió el desarrollo de la plataforma Viaje GT, que en principio posee una interfaz similar a un directorio digital. Sin embargo, dicha plataforma posee un enfoque principalmente orientado al conocimiento e información de negocios turísticos (incluyendo hoteles, restaurantes, transporte, consultoras, agencias, cooperativas y destinos naturales) que promuevan la sostenibilidad. Es importante destacar que esta plataforma ofrece una menor interacción para el consumidor, especialmente dado que no incluye sección de reseñas, reservas o filtros de búsqueda. A pesar de que esta plataforma también brinda material de aprendizaje y capacitación, este se limita exclusivamente a temas de sostenibilidad. Por tanto, se considera que Viaje GT no representa una competencia directa para la plataforma digital evaluada en el presente trabajo. Esto principalmente debido a que ambas se especializan en sectores

distintos dentro de la industria turística, pero, además, poseen diferencias sustanciales en cuanto a diseño y herramientas complementarias, aspecto que la plataforma digital del presente proyecto busca destacar y diferenciar.

Amenaza de nuevos competidores

Si bien algunas de las páginas mencionadas con anterioridad poseen presencia en múltiples países, hay dos plataformas extranjeras con una mayor semejanza al concepto planteado por la plataforma digital, las cuales son Yelp en Estados Unidos y Zomato principalmente en India.

Es fundamental destacar que las plataformas mencionadas con anterioridad poseen un nivel de especialización mayor en comparación a las plataformas mencionadas en el inciso anterior y también comparten múltiples características que la plataforma busca implementar. Por el momento, estas plataformas no se consideran competencia directa de la plataforma dada su limitación geográfica.

Respecto al surgimiento de nuevas plataformas a nivel local, es importante señalar la presencia de barreras de entrada como los costos elevados del desarrollo *front-end* y *back-end* de las plataformas o aplicaciones. Además, se pueden sumar factores como la limitada experiencia o el desconocimiento del sector. Es importante destacar que la plataforma digital ya ha superado la mayor parte de dichas barreras, por tanto, no representan un obstáculo significativo para el desarrollo de la misma.

Amenaza de productos sustitutos

Actualmente, los consumidores pueden recurrir a medios alternativos para obtener información acerca de restaurantes y hoteles en la región, los cuales no necesariamente son directorios digitales. Un ejemplo son las páginas “foodie” en redes sociales, principalmente Instagram y TikTok. En general, se incluye cualquier tipo de Blog. Adicionalmente, las recomendaciones de personas cercanas también pueden ser un producto sustituto de un directorio digital. Debido a que la plataforma no busca ser solamente un directorio digital, también es importante destacar otros competidores como plataformas de *Enterprise Resource Planning* (ERP), siendo Odoo la plataforma utilizada por el 40 % de los emprendedores entrevistados.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, principalmente porque la plataforma se encuentra verticalizada, haciendo a la plataforma digital la responsable de brindar los servicios de mercadeo, capacitación y tecnología como el desarrollo y las actualizaciones del mismo *software*. En este caso, lo único

que se incluye en el rubro de proveedores es WordPress, el sitio web sobre el cual se construyó y se administra la plataforma. En este caso, WordPress cuenta con un poder de negociación alto al mantener sus tarifas fijas, además de que el cambio de la plataforma digital a otros sitios podría representar costos muy elevados.

Poder de negociación de los clientes

Por el momento, los clientes poseen un nivel de negociación importante y significativo para la plataforma, debido a que la empresa espera realizar pruebas iterativas de los precios y los paquetes ofrecidos, con el objetivo de conocer en profundidad las expectativas del mercado. Es importante recordar que uno de los puntos clave de la plataforma digital busca ser la personalización de los paquetes de los servicios ofrecidos, esto con el objetivo de tener una mayor diferenciación. Sin embargo, el poder de los clientes por sobre el precio establecido para los servicios representa que poseen un nivel de negociación alto.

c. Análisis FODA

Fortalezas

Después de los análisis y las investigaciones realizadas con anterioridad se establece que la principal fortaleza de la plataforma radica en su especialización en un segmento productivo importante dentro de Guatemala: el sector HORECAS. Adicionalmente, se debe destacar que, aunque existan plataformas que brinden los mismos servicios, la presente plataforma digital ofrece múltiples servicios en un solo lugar, como la gestión de directorios, herramientas digitales y servicios de capacitación y mercadeo. Además, su capacidad para personalizar los servicios representa una ventaja competitiva significativa frente a otras opciones en el mercado.

Oportunidades

Se mencionaba anteriormente, que la industria turística en Guatemala es una de las más importantes para el país y que ha registrado un crecimiento considerable en los últimos años. Dada la naturaleza de esta industria, se considera que este dinamismo crea un entorno favorable para el desarrollo y expansión de la plataforma, información que es relevante para el establecimiento de las estrategias posteriores al presente trabajo. Sin mencionar que, el comercio electrónico también es un factor con alto crecimiento en el país durante los últimos años. Adicionalmente, las características que plantea la plataforma digital coinciden directamente con las principales necesidades planteadas por emprendedores y expertos en el sector. Por tanto, se logró cumplir con éxito las metas de validación independiente de las características de la plataforma. Además, con la información recabada se concluye que la plataforma tiene un amplio campo de aplicación en la implementación de la estrategia comercial.

Debilidades

La principal debilidad de la plataforma es que, a pesar de que ya se han tenido algunos clientes, la plataforma y la empresa desarrolladora no son tan conocidas, por lo que no cuentan con una amplia base de clientes. Otro factor importante es la falta de datos históricos, que puede dificultar a elaboración de proyecciones financieras y operativas precisas. Finalmente, se tienen los costos elevados, en especial durante las primeras fases del desarrollo de la plataforma, que representan un desafío financiero considerable.

Amenazas

La principal amenaza es la competencia con servicios similares, pero también con los productos sustitutos, lo que se considera que podría ralentizar la adopción de la plataforma. También se puede incluir la resistencia a la digitalización en el caso de los emprendimientos en primeras etapas de crecimiento. Finalmente, se debe incluir cualquier situación ajena a la industria que dificulte su adaptación, como sucedió con la pandemia del Covid-19, que podrían complicar su adaptación y crecimiento en el mercado.

B. Plan de mercadeo

1. Segmentación

Para el desarrollo del proceso de mercadeo se reconocen únicamente tres segmentos principales: dueños de empresas, consumidores y asociaciones turísticas, cuyas características se detallan a continuación.

Dueños de empresas

Este es el segmento que se considera el más relevante para la plataforma. Está compuesto principalmente por pequeños y medianos hoteles o restaurantes ubicados a pocos minutos de las zonas urbanas de Guatemala. Sus principales características son la innovación, la creatividad y la diferenciación. Tienen bastante conocimiento de sus clientes, sin embargo, a pesar de los buenos comentarios que generan, poseen la necesidad de incrementar su alcance a consumidores potenciales. Además, son negocios que buscan tercerizar el servicio de mercadeo u otras actividades digitales como la gestión de reservas y reseñas, pero siempre a un costo bajo.

Consumidores

Este rubro abarca un amplio rango de edad, pero principalmente aquellas personas entre 18 y 35 años. En su mayoría son residentes de la ciudad capital y poseen un poder adquisitivo medio-alto. Buscan destinos turísticos con calidad, autenticidad y excelente servicio. Están abiertos a diversas sugerencias de destinos,

pero son selectivos y exigentes en sus decisiones. Valoran una experiencia única, infraestructura o productos que se acoplan a sus necesidades, modernización y accesibilidad.

Asociaciones turísticas

Conformadas y dirigidas por profesionales del turismo que mantienen una estrecha relación con los emprendedores del sector HORECAS ya sea a nivel nacional, regional o en un sector o departamento específico de Guatemala. Desarrollan múltiples proyectos que promueven el turismo, capacitan a los trabajadores del sector y contribuyan al desarrollo del mismo y del país. Su principal interés es la adquisición de aliados que contribuyan al desarrollo y mejora de sus proyectos.

2. Posicionamiento

Para los dueños de hoteles, restaurantes y demás negocios turísticos, Heelik es la plataforma ideal entre los directorios digitales que cuenta con un diseño integral completamente especializado en el sector HORECAS porque su interfaz está dedicada a resaltar los puntos de diferenciación de cada uno de los emprendimientos, mientras complementa su desarrollo con herramientas digitales que optimizan su operación y alcance.

Para consumidores de restaurantes y hoteles, Heelik será el mejor directorio digital entre los asistentes de viaje, ofreciendo una amplia gama de opciones en negocios turísticos. La plataforma digital contará con filtros especializados diseñados para satisfacer las exigencias y las necesidades de búsqueda de los consumidores y otras herramientas que los apoyen en su proceso de toma de decisiones.

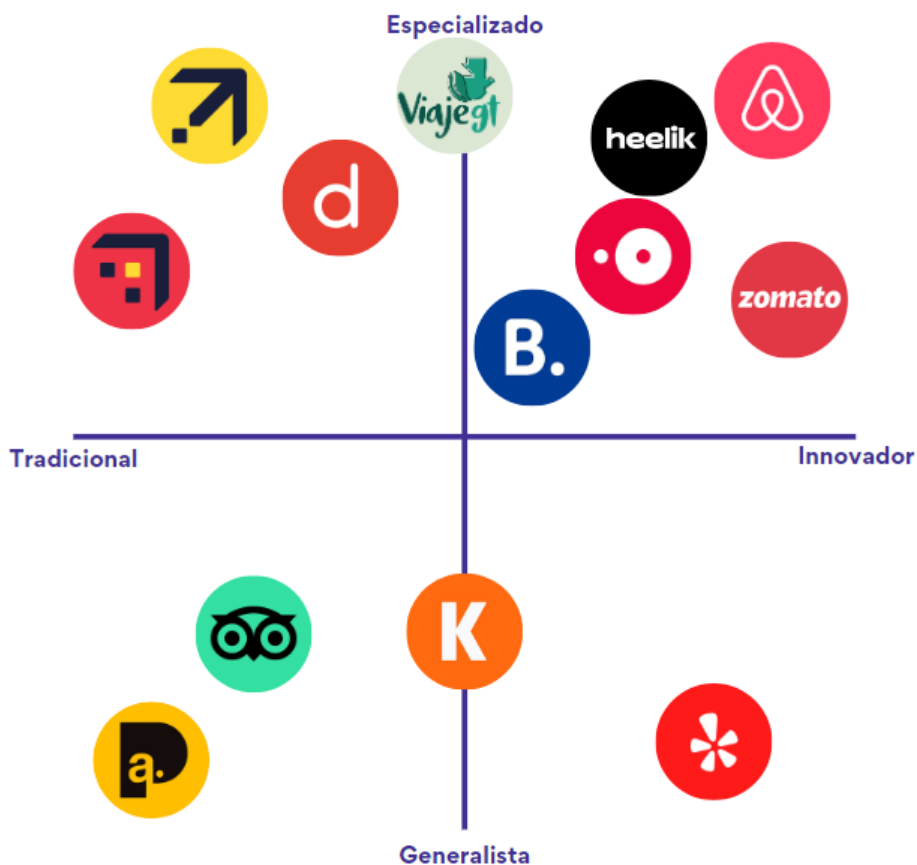
Para las asociaciones dedicadas al turismo, Heelik será una excelente herramienta del sector HORECAS, permitiendo la ejecución de proyectos que impulsen al sector en el país porque será un canal útil de comunicación entre emprendimientos, asociaciones y consumidores del sector, además de destacar su variedad de herramientas digitales.

Los principales valores de este proyecto es ser una plataforma integral, innovadora y confiable. Su diseño busca ser amigable con los usuarios y adaptable a distintas funcionalidades que satisfagan continuamente las necesidades del sector HORECAS. La plataforma busca ser una plataforma con funciones bastante diferenciadas de las alternativas actuales.

La misión establecida para la plataforma es ser una solución digital integral para las necesidades mercadológicas y administrativas de empresas pertenecientes al sector HORECAS, con el fin de contribuir al crecimiento de emprendimientos del sector. La visión es ser una plataforma reconocida dentro del sector HORECAS, cuyas operaciones impulsen el crecimiento del sector y contribuyan a fortalecer la economía

guatemalteca.

Figura 23. Mapa de posicionamiento de la plataforma frente a sus competidores.



El posicionamiento de la plataforma se planteó tomando como base las características de la industria turística y de la oferta existente de aplicaciones utilizadas. A través del análisis realizado con anterioridad, se identificó la especialización como principal fortaleza de la plataforma. Además, se destacó dentro de la propuesta de valor que la plataforma busca ser innovadora y diferenciarse al incorporar herramientas complementarias relevantes para el sector, otro pilar fundamental a tomar en consideración para el desarrollo de toda la estrategia de mercado.

3. Alcance

Para el segmento de emprendedores, durante las primeras fases del proyecto se definió un alcance uno a uno, principalmente con clientes actuales de la empresa. Sin embargo, a medida que la plataforma busque expandirse en un corto a mediano plazo, se pasará a un alcance masivo. Para el segmento de consumidores, el alcance será completamente masivo, mientras que, para las asociaciones turísticas, dado

que se buscan alianzas estratégicas, el alcance será uno a uno.

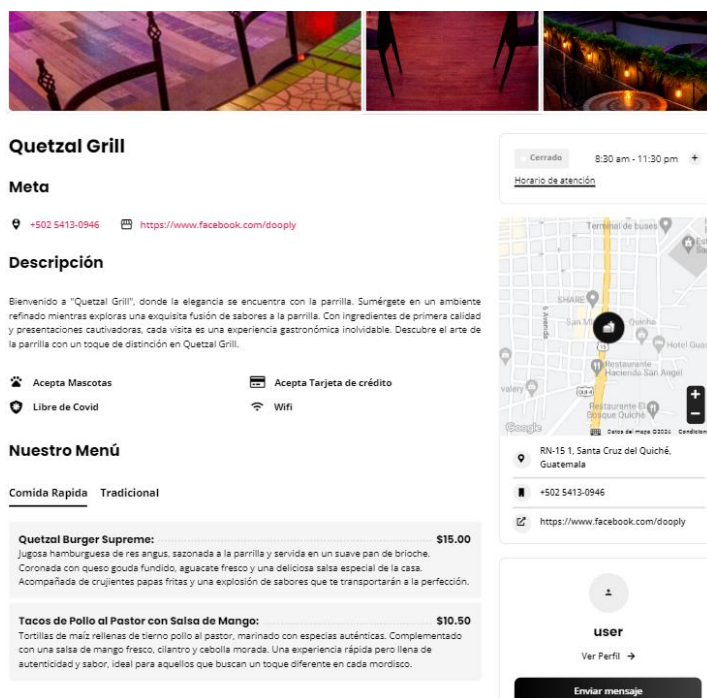
4. Marketing Mix

a. Producto

Tomando en cuenta los resultados obtenidos durante la fase de análisis del entorno, se terminaron de definir las características de la plataforma. Heelik, cuyo nombre surge de la expresión “¡Qué bonito!” en el idioma quiché. Heelik es un directorio digital enfocado a hoteles, restaurantes y empresas turísticas de Guatemala. El objetivo principal de esta plataforma es brindarles a las empresas herramientas digitales que puedan impulsar su crecimiento. Los beneficios de Heelik para el sector HORECAS se agrupan en cuatro aspectos importantes:

- 1) **Visibilidad:** el principal beneficio de la plataforma es que permite a las empresas tener un mayor alcance de clientes potenciales, tanto a nivel nacional como internacional. La interfaz de la plataforma brinda oportunidades de destacar y de resaltar aquellas características que diferencian a la empresa de su competencia. La plataforma cuenta con una segmentación interna, ofreciendo soluciones mediante algoritmos que filtran por gastronomía, región y otros criterios, permitiendo a los usuarios encontrar empresas que se adapten mejor a sus necesidades, mientras brinda a las empresas múltiples formas de sobresalir. La descripción más detallada de las funciones de Heelik como un directorio digital especializado se pueden hallar en el Anexo 10.

Figura 24. Interfaz de Heelik para cada sitio individual.



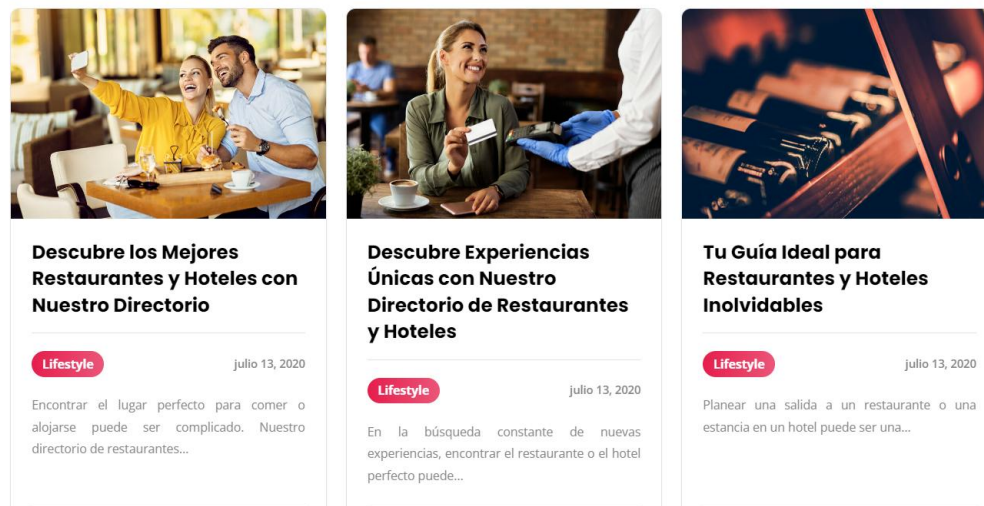
- 2) **Mercadeo digital:** Al ser un directorio digital con múltiples segmentos, se generan ganchos orgánicos que le brindan un mayor alcance a las empresas. Sumado a esto, se incluirá un módulo de artículos, estilo blog, para resaltar las cualidades de la industria y de los diferentes negocios que forman parte de la plataforma.

Figura 25. Filtros especializados de búsqueda de Heelik, ejemplo por gastronomía de preferencia.



Figura 26. Módulo de artículos de Heelik.

Artículos



Adicionalmente, se ofrecerán otros servicios de mercadeo digital tales como: contenido para redes sociales, sesiones fotográficas y de grabación, diseño de página web, programación de *chatbots* para Messenger y WhatsApp, servicios de *branding*, *brandbooks*, logotipos y *naming*, todos enfocados en el sector HORECAS.

- 3) Digitalización: la plataforma integra herramientas digitales para la gestión de pagos o reservas. Además, las empresas tendrán acceso a estadísticas, reseñas de consumidores e información sobre tendencias, que facilitan la identificación de oportunidades de mejora y fortalezas destacables a las que les pueden sacar mayor provecho.
- 4) Capacitación: la plataforma digital también ofrecerá módulos de formación en temas relevantes para el sector, como mercadeo digital, servicio al cliente, herramientas digitales. También se busca la implementación de talleres y cursos en línea junto con asesoría personalizada. El objetivo de estos módulos es contribuir a la mejora de la gestión y la competitividad de las empresas asociadas a la plataforma.

Figura 27. Ejemplo de material de capacitación para Heelik.



El ejemplo completo se puede hallar en el Anexo 11.

b. Precio

Inicialmente, es importante destacar que la plataforma no tendrá un costo para los consumidores, sino que únicamente para los dueños de las empresas que utilicen las herramientas que ofrece la plataforma. En el caso del tercer segmento que son las asociaciones, se les solicitará un pago, pero el precio estará sujeto a descuentos dependiendo de la negociación que se alcance. Para poder adquirir capital para el inicio de las

operaciones de la plataforma digital, la empresa iniciará brindando los servicios de mercadeo especializados en el sector. Se han realizado algunas comisiones de estos servicios, pero de acuerdo con las solicitudes de clientes específicos. Por tanto, se requiere de dos segmentos de precios: los planes de mercadeo que representarían el ingreso principal (por lo menos, durante las etapas iniciales de la plataforma digital) y los paquetes de la plataforma como tal. Dado que la empresa se encuentra en una de las primeras fases y como se mencionó en el análisis de la plataforma, los competidores representan una de las principales amenazas. Por lo tanto, se decidió optar por un establecimiento de precios basado principalmente en la competencia. Es importante destacar que, dada la naturaleza de los servicios ofrecidos, no se poseen datos específicos de costos unitarios, por lo que se descartó como método inicial de establecimiento de precios.

Planes de mercadeo especializado

Es importante destacar que la plataforma digital posee una base de precios con los cuales comenzó a trabajar, con la posibilidad de ofrecer paquetes personalizados. Fue en el rubro de paquetes de redes sociales en el cual los clientes optaron por pedir una personalización de los servicios por diferentes motivos como temas presupuestarios, necesidad de diferentes proporciones en redes sociales o diferente cantidad de publicaciones. Dichos paquetes fueron evaluados y consolidados de la siguiente manera:

Tabla 1. Resumen de paquetes de servicios de redes sociales ofrecidos por Heelik.

Plan	Descripción
Plan Check-In (Q. 2,045.00)	24 publicaciones para una red social 2 sesiones fotográficas anuales Producción de 2 videos anuales 10 % de descuento en Heelik
Plan Exclusivo (Q. 2,890.00)	20 publicaciones para Facebook 24 publicaciones para Instagram 4 sesiones fotográficas anuales Producción de 3 videos anuales 13 % de descuento en Heelik
Plan 5 Estrellas (Q. 4,035.00)	32 publicaciones para Facebook 30 publicaciones para Instagram 16 publicaciones para TikTok 4 sesiones fotográficas anuales Producción de 4 videos anuales 18 % de descuento en Heelik
Plan VIP (Q. 5,375.00)	38 publicaciones para Facebook 42 publicaciones para Instagram 18 publicaciones para TikTok 5 sesiones fotográficas anuales Producción de 6 videos anuales 20 % de descuento en Heelik

Todos los paquetes incluyen la programación de un bot básico y el cambio de fotografía de perfil y banner según temporadas.

Tabla 2. Otros servicios ofrecidos por Heelik.

Servicio	Descripción
<i>Naming</i> (Q. 1,575.00)	Documento con tres propuestas de nombre y slogan justificadas de acuerdo con las solicitudes del cliente.
Logotipo (Q. 1,575.00)	Entrega del logotipo más otros elementos del <i>branding</i> en cuatro formatos distintos.
<i>Brandbook</i> (Q. 3,575.00)	Entrega de manual de marca, logotipo, <i>branding</i> y papelería corporativa.
Otros servicios (Precios según cada solicitud)	Se incluyen: campañas publicitarias, producción audiovisual y diseño web.

Durante el desarrollo del presente trabajo, se identificó que una de las principales necesidades de los clientes es la solicitud de paquetes de publicaciones para TikTok. La empresa tiene la ventaja de contar con equipo para la producción audiovisual, sin embargo, al momento de incluir estos servicios surgió la incertidumbre de cómo se estaba posicionando la empresa frente a su competencia en este ámbito.

Por ello, se realizó una investigación de mercado para monitorear el precio para paquetes de redes sociales, enfocándose en la búsqueda de empresas que se especialicen en servicios para hoteles y restaurantes. Uno de los principales hallazgos es que no existen agencias de mercadeo digital enfocadas únicamente en el sector HORECAS, aunque sí poseen la flexibilidad de ajustar sus paquetes para diferentes giros de negocios, bajo un ajuste de precio. Adicionalmente, se halló una alta variabilidad entre los precios y los paquetes ofrecidos. También, se halló variabilidad en los servicios ofrecidos, por ejemplo, algunas empresas cobran por aparte los servicios de informes, cobran por clics o *engagement* a generar, reciclan un porcentaje de las publicaciones en varias redes sociales (aunque en este caso su impacto en el precio del paquete queda a discreción de la empresa y no suele quedar especificado) o incluyen servicios de *community manager*.

Con respecto a TikTok, que era la prioridad de la investigación de mercado, se halló que no todas las agencias lo incluyen en sus paquetes, algunas ofrecen paquetes exclusivos de esta red social u ofrecen este servicio como una personalización del paquete solamente al solicitarlo. Muchas agencias ofrecen edición a los videos (como texto sincronizado con el audio y los efectos especiales) para brindarle una mayor diferenciación y atractivo al contenido. Adicionalmente, se halló que el tipo de contenido debe variar según los segmentos a los que la cuenta desea dirigirse. Finalmente, se debe considerar que el contenido de TikTok se puede reutilizar en otras plataformas, como lo serían los carruseles y los Reels de Instagram. Los estilos de videos que más pueden aprovechar las empresas (especialmente las del sector HORECAS) son:

- 1) Videos cortos: la duración del video es una de las características más destacadas de la plataforma. Es el tipo de video en el cual se puede incluir información como ofertas y precios. El video destaca algún aspecto que despierte el interés del consumidor. En el caso de hoteles y sitios turísticos, este tipo de videos también suelen presentar la experiencia al enfocar aspectos estéticos como paisajes.
- 2) Videomontaje: es uno de los estilos más populares en la plataforma que incluye la incorporación de pequeños clips dentro del video. Suele ser muy utilizado en páginas de reseñas de hoteles y restaurantes para destacar diversos aspectos del establecimiento. En muchas ocasiones, también suelen acompañarse con un audio describiendo los puntos diferenciadores del negocio.
- 3) Recorrido virtual: un estilo ideal para dar a conocer en profundidad el establecimiento. Dada su duración, muchas cuentas optan por colocar el video en cámara rápida.
- 4) Video tendencia: algo que destaca de la plataforma es el surgimiento de diversas tendencias. La participación en estas tendencias puede lograr mayores apariciones y visualizaciones del video. Este tipo de contenido también se utiliza para atraer la atención, empatizar con el consumidor y generar comunidad. El uso de este estilo depende del segmento que se desea alcanzar. A pesar de que gran parte de las tendencias giran en torno a bailes y humor, también existen tendencias basadas en música y estética, ideales para negocios con un enfoque más serio.
- 5) Video detrás de escena: es otra manera de conectar con el consumidor y despertar su curiosidad. Puede utilizarse, por ejemplo, para presentar el proceso de preparación de un platillo que despierte el interés del consumidor por conocer más del lugar.
- 6) Videos educativos o de presentación: son videos con un enfoque más serio. Se pueden utilizar para presentar el negocio al consumidor (como un estilo pitch) y destacar los puntos en los que este se diferencia.
- 7) Videos con dron: este suele ser una herramienta muy utilizada por sitios turísticos y hoteles. Destaca por las perspectivas que ofrece. Se puede acoplar a otros estilos mencionados con anterioridad como el videomontaje o el recorrido virtual.

Tomando en consideración los presentes hallazgos, se decidió que la empresa podía iniciar con una estrategia de *pricing* basada en el mercado, al igual que con los productos anteriores. Sin embargo, dado que la propuesta de valor de la empresa es la especialización para un nicho de mercado y la falta de empresas especializadas en Tik Tok, se optó por considerar una estrategia basada en el valor percibido. Los paquetes iniciales para la red social de TikTok se establecieron de la siguiente manera:

Tabla 3. Paquetes mensuales de TikTok para implementación en Heelik.

Paquete	Descripción
Plan Starter (Q. 2,713.00)	1 recorrido virtual del establecimiento 1 videomontaje 1 video con dron (recorrido o videomontaje) 1 video educativo sobre la empresa o de presentación 15 exposiciones fotográficas
Plan Completo (Q. 3,788.00)	1 recorrido virtual del establecimiento 1 videomontaje 1 video con dron (recorrido o videomontaje) 1 video educativo sobre la empresa o de presentación 1 video detrás de cámaras 1 video tendencia 2 videos cortos 15 exposiciones fotográficas
Plan Premium (Q. 4,709.00)	1 recorrido virtual del establecimiento 2 videomontajes 1 video con dron (recorrido o videomontaje) 1 video educativo sobre la empresa o de presentación 1 videos detrás de escenas 1 video tendencia 3 videos cortos 30 exposiciones fotográficas

La realización de esta investigación de mercado del presente trabajo fue muy valiosa, ya que permitió estandarizar los costos unitarios requeridos. Es importante recalcar que dichos precios serán el punto de partida para la empresa, especialmente para los procesos de personalización. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, se busca hacer un monitoreo de precios y existe la posibilidad de modificarlos según las opiniones de los clientes. Los costos base se establecen principalmente sobre la labor de edición y establecimiento de elementos como *copies* y *hashtags*, a lo cual se le sumará un porcentaje que representa el Mark Up de ganancia establecido por la empresa. El cual estará inicialmente entre 10 % y 20 % según los precios del mercado. Los costos para los paquetes de redes sociales se establecen de la siguiente manera:

Tabla 4. Costos unitarios base para la formación de los paquetes mensuales de redes sociales de Heelik.

Redes sociales	
Facebook e Instagram	Publicación (Q. 20.00) Historia (Q. 40.00) Reel (Q. 20.00) Carrusel (Q. 30.00)
TikTok	Publicación (Q. 30.00) Historia (Q. 20.00) Carrusel (Q. 50.00)
Publicaciones espejo	Porcentaje de reciclaje de redes sociales (Q. 10.00)
Producción audiovisual	
Sesiones fotográficas	Exposición (Q. 15.00)
Sesiones audiovisuales	Clips cortos (Q. 300.00) Recorridos virtuales (Q. 800.00) Videomontajes (Q. 500.00) Videos tendencia (Q. 300.00) Videos detrás de escena (Q. 300.00) Videos educativos/presentación (Q. 500.00) Videos con dron (Q. 800.00)
Otros elementos	
Cambio de imágenes	Fotografía de perfil (Q. 25.00) <i>Banner</i> del perfil (Q. 25.00)
Interacción con el cliente	Programación de <i>bot</i> básico (Q. 250.00) <i>Community Manager</i> mensual (Q. 250.00)
Consultoría	Análisis digital mensual (Q. 150.00) Asesoría y análisis del mercado (Q. 250.00)

Paquetes de adquisición de la plataforma

Es importante recordar que la plataforma se compone de tres elementos: en primer lugar, el directorio digital y herramientas digitales, en segundo lugar, los paquetes de mercadeo digital y, en tercer lugar, los módulos de capacitación. Se decidió mantener la política de ofrecer diversos paquetes que se ajusten al tamaño y a las necesidades de los emprendimientos para todos los rubros, ya que responde a las estrategias de posicionamiento de la empresa y se observó su potencial de destacarse dentro de la industria.

Para el primer rubro, se establecerán suscripciones semestrales y se consideran dos tipos de acceso. El básico incluye las principales funciones de la plataforma como el directorio digital especializado y el acceso a las estadísticas. A este se le asigna un rango de precio entre Q. 250.00 y Q. 400. 00 semestrales. El otro tipo de suscripción sería el premium que además de las funciones básicas admite las funciones avanzadas como las herramientas de reservas en línea y de publicación de empleos. Este tendría un precio entre Q. 450.00 y Q. 600.00 semestrales. Por supuesto, durante las primeras etapas se sugiere utilizar los precios más bajos (Q. 250.00 y Q. 450.00 respectivamente). Estos rubros se evaluaron por separado para brindarle la posibilidad a los usuarios que comienzan a usar la plataforma de adquirir este único.

Para el segundo rubro, se establecerán planes más pequeños de entrega única con el fin de que los usuarios puedan conocer el trabajo de la empresa. Se brindará un descuento sobre el valor de la suscripción, con el objetivo de incentivar la adquisición del paquete en lugar de la suscripción por separado. Tomando como base los planes establecidos por la empresa inicialmente se tienen las siguientes cuatro opciones:

Tabla 5. Planes semestrales exclusivos de la plataforma digital.

Plan	Descripción
Plan Básico (Q. 567.00) *	24 publicaciones Edición de 2 videos cortos 5 % de descuento en cualquiera de los otros servicios
Plan Normal (Q. 749.00) *	28 publicaciones Edición de 3 videos cortos 7 % de descuento en cualquiera de los otros servicios Imagen de <i>banner</i> y foto de perfil
Plan Avanzado (Q. 891.00) *	32 publicaciones Edición de 4 videos cortos 10 % de descuento en cualquiera de los otros servicios Imagen de <i>banner</i> y foto de perfil
Plan Premium (Q. 1,345.50) *	36 publicaciones Edición de 5 videos cortos 15 % de descuento en cualquiera de los otros servicios Imagen de <i>banner</i> y foto de perfil Programación de <i>bot</i> básico

**Los precios colocados son una base del costo del paquete según los parámetros establecidos con anterioridad. Sin embargo, no representan el precio final del paquete en la plataforma, ni se ofrecerán estos planes de manera individual dentro de la misma.*

Finalmente, para el tercer rubro, la suscripción a la plataforma le brindará a los usuarios acceso a una plataforma secundaria con una variedad de cursos sobre temas acerca del sector, tendencias, mercadeo y administración. Se identifican tres tipos de cursos y material de capacitación: gratuito para todos los usuarios, gratuito para las personas con plan premium y de paga para todos los usuarios.

Es importante mencionar que durante las primeras fases del lanzamiento de la plataforma se tendrán ofertas, por ejemplo, los primeros tres meses gratuitos o un descuento del 15 % si se adquiere el paquete por un año completo. Los paquetes a ofrecer en la plataforma quedan de la siguiente manera:

Tabla 6. Precios establecidos para Heelik.

Paquetes	Precio adquisición semestral	Precio adquisición anual	Descripción
Subscripción Básica	Q. 250.00	Q. 500.00	Acceso a herramientas principales como el directorio digital y la interfaz de análisis de datos. Acceso al contenido de capacitación gratuito.
Subscripción Premium	Q. 450.00	Q. 900.00	Acceso a todas las herramientas de la plataforma, incluyendo directorio digital, sistemas de gestión de reservas y reseñas, entre otros. Además del material de capacitación gratuito también tiene a acceso a material premium.
Paquete Primer Destino	Q. 775.00	Q. 1,165.00	Ideal para aquellos negocios que buscan iniciar su presencia digital y probar la plataforma. Incluye el Plan semestral Básico (Tabla 5) y los beneficios de la Subscripción Básica descrita con anterioridad.
Paquete Aventura Pro	Q. 930.00	Q. 1,395.00	Ideal para potenciar el crecimiento del negocio e implementar nuevas herramientas. Incluye el Plan semestral Normal (Tabla 5) y los beneficios de la Subscripción Básica.
Paquete Escapada Exclusiva	Q. 1,210.00	Q. 1,815.00	Ideal para negocios que busquen un crecimiento sostenido y estratégico. Incluye el Plan semestral Avanzado (Tabla 5) y los beneficios de la Subscripción Premium descrita con anterioridad.
Paquete Experiencia Total	Q. 1,525.00	Q. 2,290.00	Es la solución más completa que ofrece la plataforma. Incluye el Plan semestral Premium (Tabla 5) y los beneficios de la Subscripción Premium.

El procedimiento para el establecimiento de los planes de adquisición de la plataforma se puede encontrar en el Anexo 12.

c. Promoción

Uno de los lineamientos solicitados por la empresa desarrolladora para la estrategia comercial de la plataforma es minimizar el gasto en mercadeo digital. Esto se debe a que la mayor parte de la inversión está destinada al mantenimiento y las mejoras de la página web. Por ello, la empresa decidió optar por una estrategia inicial de *Soft Launch*. Esta estrategia, como su nombre indica, se basa en un lanzamiento gradual del producto. Además, de ofrecer pruebas gratuitas con el fin de fidelizar a los consumidores. Si bien esta estrategia puede ser adecuada para la situación actual de la empresa, se considera que su efectividad a corto plazo puede ser limitada. Por tanto, se buscará la manera de complementar la estrategia propuesta por la empresa desarrolladora con las iniciativas detalladas a continuación.

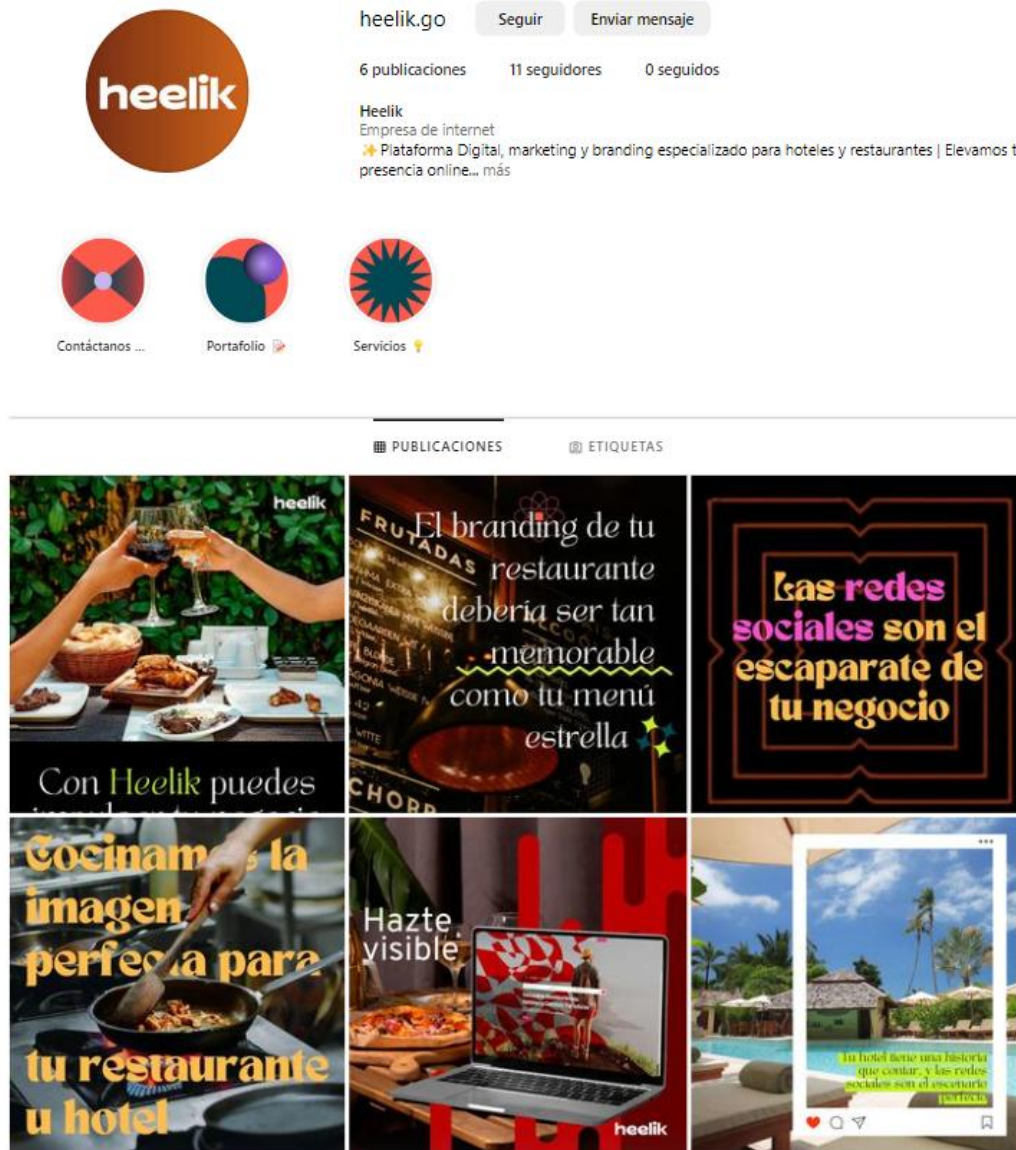
Inicialmente, la empresa desarrolladora de la plataforma busca crear alianzas estratégicas con asociaciones, gremiales, consorcios, hoteles y restaurantes reconocidos en el país. Se busca que estos aliados actúen de embajadores de la plataforma, que puedan contribuir con retroalimentación para la mejora continua de la plataforma y además que se puedan obtener beneficios monetarios y reputacionales. Una vez se tenga la versión final de la plataforma y una base de clientes inicial, se implementarán las campañas SEO y SEM para reforzar su presencia en línea.

Sin embargo, para poder asegurar esa base inicial de clientes y el financiamiento que permitirán que la plataforma digital despegue correctamente, se debe establecer la estrategia inicial en redes sociales para la plataforma digital como agencia de mercadeo especializado en hoteles y restaurantes. Por supuesto, esta estrategia debe de ser de bajo costo. Como se mencionó anteriormente, al realizar la investigación de mercado no se encontró alguna empresa que ofreciera sus servicios exclusivamente para hoteles y restaurantes, sin embargo, tampoco se halló a Heelik a pesar de que ya está operando con sus servicios de mercadeo especializado. Por tanto, se decidió que la estrategia de mercadeo inicial debe ser aumentar la presencia de la plataforma en internet de manera orgánica. Se considera que esta estrategia es adecuada para cumplir tanto con los objetivos de posicionamiento en línea, como con los lineamientos establecidos de promoción de bajo costo.

Inicialmente, se crearon páginas de Facebook y de Instagram. Posteriormente, se estandarizaron los canales de comunicación, ya que se identificó la comunicación interna como un área de mejora durante el desarrollo de la plataforma digital. Gracias a las encuestas realizadas anteriormente, se establecieron características de los presentes perfiles, como por ejemplo tener los precios de los planes al alcance del consumidor e incluir un portafolio de trabajo. Se consideró que, para alcanzar al público objetivo, una estrategia ideal (y que va de acuerdo con los lineamientos de la empresa desarrolladora) es que el contenido a publicar debe tener variedad de estilos: contenido educativo, frases inspiradoras, publicidad de los

productos y portafolio de trabajos anteriores, entre otros. Para las campañas SEO también se puede hacer uso del marketing de contenido, es decir contenido que no necesariamente sea publicitario pero que también es llamativo y capta la atención de los consumidores.

Figura 28. Promoción en redes sociales para Heelik.



Las estrategias de promoción descritas con anterioridad abarcan un horizonte de tiempo amplio y fueron diseñadas con el objetivo de cubrir múltiples necesidades mercadológicas de la plataforma digital. Estas estrategias se pueden condensar en cuatro etapas clave para la adquisición de una base sólida de clientes, fundamental para el éxito de la plataforma.

Figura 29. *Marketing Funnel* con el resumen de las estrategias de promoción



d. Plaza

La plataforma digital tiene como objetivo incentivar el turismo de toda Guatemala, sin embargo, dada su estrategia de promoción, se consideró la posibilidad de lanzar la plataforma dentro de una región específica de Guatemala y luego ampliar su alcance progresivamente. Esto no quiere decir que la plataforma no se vaya a encontrar al alcance de cualquier negocio del sector en el país. Sin embargo, se consideró adecuado definir una región inicial a la cual se le daría prioridad tanto para los servicios especializados como para la plataforma en general. Se busca que esto permita realizar pruebas de las diversas estrategias planteadas, evaluar los resultados obtenidos y minimizar costos iniciales.

Para el lanzamiento inicial de la plataforma digital se escogió la segunda región turística del país, mejor conocida como la región “Altiplano, Cultura Maya Viva” descrita en la sección de Análisis de la Industria. Dicha región está conformada por los departamentos de Quetzaltenango, San Marcos, Sololá, Totonicapán, Chimaltenango, Huehuetenango y Quiché. Esta decisión se tomó debido a que la empresa desarrolladora de la plataforma digital tiene su sede en Quetzaltenango. Por ello mismo, posee mayor experiencia ofreciendo sus servicios de mercadeo a negocios y empresas turísticas en esa región. Adicionalmente, se destaca que en dicha región se encuentran zonas turísticas importantes y reconocidas dentro del país, lo que representa un amplio mercado potencial. Junto con esto, es relevante mencionar que, al investigar los posibles embajadores para las alianzas, esta región se destacó por ser aquella con una mayor cantidad de aliados potenciales que se acopla a la estrategia de promoción.

C. Proceso de implementación

1. Recursos necesarios

a. Recursos humanos:

Inicialmente, la empresa identifica tres áreas de trabajo: desarrollo y creación de negocios, desarrollo de *software* y mercadotecnia. En el primer rubro, se tiene al líder del proyecto, quien es quien supervisa cada una de las fases del proyecto. También se tiene al líder de comercialización y encargado de ventas en el interior, quienes son el principal contacto entre clientes y potenciales consumidores. En el área de desarrollo de *software* se tiene al líder del equipo técnico y a los desarrolladores *front end* y *back end*. Finalmente, en el área de mercadotecnia se cuenta con el encargado de la estrategia comercial y al diseñador gráfico, quien es el encargado del desarrollo del material publicitario y de gran parte de los productos a ofrecer.

b. Recursos tecnológicos:

Se contemplan los recursos necesarios para el desarrollo de la plataforma, como por ejemplo WordPress, que es el sistema donde se aloja el contenido de la plataforma. Además, se posee el equipo necesario para el desarrollo de los servicios a brindar tales como programas de edición, equipo fotográfico y drones. También se contemplan páginas y *software* ya establecidos que serán de relevancia para el proyecto, como por ejemplo, la plataforma de los cursos, que de igual manera es propiedad de la empresa. Adicionalmente, la empresa espera poder hacer uso de recursos para la prueba de la plataforma, como es el caso de *Clarity* de Google.

c. Recursos financieros:

Se debe contemplar la inversión inicial, la cual será exclusivamente para el desarrollo de la plataforma, sus prototipos y sus pruebas piloto. Como se mencionaba anteriormente, los servicios de mercadeo especializado serán la principal fuente de ingresos, por lo que no se requiere una inversión inicial para el comienzo de los servicios ofrecidos dentro de la plataforma. La inversión inicial se compone de los costos de prototipado. Dichos costos se detallan en la sección Costos de inversión, operativos y de mantenimiento.

d. Recursos temporales:

El proyecto comenzó a llevarse a cabo en junio de 2023, con el desarrollo de las primeras versiones de la plataforma. A partir de enero de 2024, la empresa comenzó a operar con los servicios de mercadeo digital especializado para empresas del sector HORECAS. A partir del mes de abril de 2024 se inició con la

búsqueda de alianzas estratégicas. A partir del mes de julio de 2024, se comenzaron a desarrollar las estrategias de mercadeo y promoción. Se tiene planificado que a partir del mes de octubre de 2024 se comience con el lanzamiento gradual de la plataforma.

2. Puntos críticos de control

a. Identificación de los puntos críticos:

Los puntos críticos de control identificados son:

- Funcionalidad de la plataforma
- Seguridad de la plataforma y de la información que contiene
- Herramientas digitales de acuerdo con estándares de calidad
- Satisfacción de los usuarios con la plataforma
- Satisfacción de los usuarios con los servicios
- Alcance de clientes potenciales
- Utilidades generadas
- Relevancia del contenido de capacitación

b. Análisis de modo y efectos de falla (AMEF):

Si bien es importante tener en cuenta todos los puntos críticos identificados con anterioridad, se analizó con mayor profundidad cada uno para priorizarlos y conocer su impacto dentro del desempeño y la implementación de la estrategia comercial. Los criterios de evaluación se encuentran en los Anexos 13, 14 y 15.

Tabla 7. Análisis de modo y efectos de falla de los puntos críticos.

Punto crítico de control	Modo de falla	Ocurrencia	Severidad	Detección	NPR*
Funcionalidad de la plataforma	Mucho tiempo de carga o interfaz poco amigable	8	4	7	224 (Medio)
Seguridad de la plataforma y de la información que contiene	Suspensión del servicio por filtración de datos sensibles o acceso no autorizado	10	3	4	80 (Bajo)
Herramientas digitales de acuerdo con estándares de calidad	Fallas en el funcionamiento o incumplimiento de las necesidades de usuario	7	6	3	126 (Medio)
Satisfacción de los usuarios con la plataforma	No se cubran las necesidades del usuario	4	7	9	252 (Medio)
Satisfacción de los usuarios con los servicios	No se cumplan con las expectativas del usuario	5	8	9	360 (Medio)
Alcance de clientes potenciales	No se alcancen las metas establecidas, bajo rendimiento de las campañas de mercadeo	5	6	2	60 (Bajo)
Utilidades generadas	Pérdidas significativas o bajo retorno de la inversión	4	7	1	28 (Bajo)

Punto crítico de control	Modo de falla	Ocurrencia	Severidad	Detección	NPR*
Relevancia del contenido de capacitación	No se cumplan con las expectativas del consumidor, sus ingresos no superen los costos de inversión.	6	6	8	288 (Medio)

**NPR son las siglas correspondientes para el término Número Prioritario de Riesgo*

c. Acciones preventivas:

Se debe contemplar diferentes acciones en caso de que surjan eventualidades durante el desarrollo del proyecto. Iniciando con aquellos puntos críticos que poseen un riesgo medio:

- **Funcionalidad de la plataforma:** tener un mantenimiento constante de la plataforma. Colocar un canal de ayuda para recibir las eventualidades que surjan en las herramientas digitales.
- **Seguridad de la plataforma y de la información que contiene:** auditorías regulares, mejoras en sistemas de autenticación, actualización frecuente de políticas de seguridad y contratación de servicios de seguridad virtual.
- **Herramientas digitales de acuerdo con estándares de calidad:** realizar investigaciones de mercado anuales para ofrecer herramientas que estén a la vanguardia del mercado. Implementar nuevas herramientas digitales con frecuencia para tener mayor competitividad.
- **Satisfacción de los usuarios con la plataforma:** implementar un canal de dudas y sugerencias, además de colocar pequeñas encuestas para revisar con frecuencia la percepción del cliente sobre la plataforma. Monitorear constantemente el número y tipo de suscripción vigentes y su evolución en el tiempo.
- **Satisfacción de los usuarios con los servicios:** tener una comunicación abierta con el cliente para generar confianza y recibir opiniones sobre los servicios e identificar con facilidad los puntos de mejora. Monitorear la cantidad de reservas y usuarios de los clientes de la plataforma y su evolución en el tiempo.
- **Relevancia del contenido de capacitación:** innovar constantemente el catálogo de cursos ofrecidos.

Validar con expertos la calidad del contenido ofrecido. Monitorear el uso de los contenidos y su evolución en el tiempo.

Adicionalmente, se establecieron acciones preventivas para los puntos críticos que poseen un riesgo bajo:

- Alcance de clientes potenciales: diversificar las estrategias de contacto con clientes. Realizar pruebas A/B con diferentes campañas. Iniciar con campañas de bajo presupuesto para evitar pérdidas significativas.
- Utilidades generadas: diversificar el portafolio de productos. Realizar investigaciones de mercado para validar los precios de acuerdo con las expectativas de los consumidores potenciales. Aumentar los márgenes brutos.

3. Indicadores de desempeño requeridos

Para poder monitorear adecuadamente el desempeño del proyecto se establecieron cinco indicadores de desempeño clave. Es importante mencionar que se decidió incluir algunas métricas adicionales, ya que se considera que pueden servir para darle seguimiento con mayor detalle a los indicadores clave e identificar con mayor precisión las áreas de mejora en caso no lleguen a obtenerse los resultados esperados.

- a. Tasa de adopción de la plataforma: es el indicador más significativo del crecimiento de la plataforma. Este se calcula dividiendo el total de nuevos usuarios sobre la cantidad de usuarios potenciales.
 - 1) Tasa de conversión de ventas: cantidad de clientes nuevos por sobre cantidad de clics en pauta pagada o visitas a la página.
 - 2) Tasa de retención de usuarios: cantidad de usuarios al final del periodo sin contar usuarios nuevos, en relación con la cantidad de usuarios al inicio del periodo.
 - 3) Tasa de expansión: cantidad de clientes que migraron a un servicio de mayor valor de los productos adquiridos.
- b. Ingresos obtenidos: es la totalidad de ventas realizadas en un periodo específico.
 - 1) Tasa de crecimiento de ingresos: diferencia de ingresos al inicio y al final del periodo, expresado en porcentaje.
 - 2) Ingresos por producto: porcentaje de participación de cada uno de los productos en el total de ingresos.

- 3) Valor de Vida del Cliente (VVC): la totalidad de ingresos que genera un cliente en promedio durante su tiempo de consumo.
- c. Costos obtenidos: implica los gastos realizados para la operación y el mantenimiento de la plataforma
- 1) Costo de adquisición del cliente: costos de mercadeo y ventas evaluados sobre la cantidad de nuevos clientes.
 - 2) *Mark up* de cada producto: porcentaje de ganancia de los servicios ofrecidos.
 - 3) Análisis Dupont: evaluación de los rubros retorno sobre activos, margen neto y apalancamiento.
- d. Beneficios percibidos por los clientes: busca medir el impacto que tienen la plataforma sobre el sector HORECAS. Este indicador se mide mediante el crecimiento de los clientes de la misma.
- 1) *Net Promoter Score*: nivel de satisfacción de los clientes.
 - 2) Beneficio en reservas: cantidad de reservas realizadas a través de la plataforma.
 - 3) Beneficio en *feedback*: cantidad de reseñas en la plataforma.
 - 4) Beneficio en crecimiento digital: cantidad de nuevos seguidores del cliente y aumento del *engagement*.
- e. Desempeño de la plataforma: busca velar por el correcto funcionamiento de la plataforma con el fin de optimizar sus operaciones para alcanzar las metas establecidas.
- 1) Rendimiento de carga de la página: indicador del tiempo de espera del consumidor.
 - 2) Tasa de rebote: porcentaje de visitas a la plataforma sin interacción en la misma.
 - 3) Tasa de errores del servidor: proporción de la cantidad de errores respecto a la cantidad de uso.
 - 4) Tiempo de respuesta de servicios: validación de la eficiencia en la atención al cliente.

D. Estrategia financiera de la plataforma

1. Costos de inversión, operativos y de mantenimiento

La plataforma tendrá gastos en tres principales áreas:

- **Prototipado y desarrollo:** incluye las diferentes versiones beta y las pruebas piloto. Se enfoca principalmente en la estructura y la supervisión del correcto funcionamiento de la plataforma. Este rubro tuvo un costo de \$2,500.00. Adicionalmente, se incluye el desarrollo de material para la estructura visual de la plataforma. Además, también la simplificación de la interfaz y la modificación de elementos de acuerdo con los análisis de entorno realizados. Para estos cambios se proyectan \$500.00 anuales.
- **Operativos:** se refiere al constante mantenimiento de la plataforma, además de los costos necesarios para el correcto desarrollo de los servicios ofrecidos. Para el costo de mantenimiento se tiene un costo fijo de \$500.00 mensuales (sin incluir inflación), este valor es el mismo para la plataforma de capacitación. Sin embargo, es importante recalcar que dicha plataforma también tiene operaciones independientes y el sistema es utilizado por instituciones educativas independientes, por lo que en el presente modelo financiero se cubrirá el 25 % del costo. Además, para los costos de los servicios se tomarán en cuenta los datos presentados en la Tabla 4. Adicionalmente, se deben contemplar los costos indirectos como Q. 250.00 de viáticos por viaje, utilizados por el equipo para las sesiones audiovisuales y fotográficas. Como parte de los costos operativos también se debe considerar los costos de salarios, para lo cual se estableció el salario mínimo como referencia para los ocho integrantes descritos en la sección de Recursos Humanos. Se contemplaron 14 salarios, bonificación incentivo y el 12 % del IGSS. Sin embargo, por acuerdos con la empresa desarrolladora, se excluyeron estos gastos del modelo financiero puesto que la empresa desarrolladora y no la marca Heelik correrá con el gasto de los mismos con fondos provenientes de sus otras unidades de negocio consolidadas.
- **Comercialización:** son los costos referentes a la pauta pagada, las actividades realizadas en conjunto con las alianzas estratégicas y el desarrollo del contenido promocional. A dichas actividades se asignaron los porcentajes de 50 %, 20 % y 30 % respectivamente, sobre el presupuesto anual para mercadeo. La empresa posee un presupuesto inicial de \$1,200.00.

2. Modelo financiero de ingresos y proyecciones

a. Insumos macroeconómicos:

- Inflación: 4.0 % anuales, según proyecciones de la inflación promedio realizadas por el Statista Research Department.
- Tipo de cambio: Q. 7.82 por dólar al mes de noviembre del año 2023, según el Banco de Guatemala.
- Impuesto: 25 % sobre la utilidad antes de impuestos (EBT).
- Depreciación: 10 % sobre el valor de los drones, cámaras y demás equipo. Según la NIC 6 que incluye dichos elementos dentro del rubro Propiedad, Planta y Equipo. Se establece dicho porcentaje en conformidad con el artículo 28 inciso 8 de la Ley de Actualización Tributaria 2017. El valor de la depreciación asciende a Q. 3,050.00. En el Anexo 17. se puede observar el desglose de la depreciación acumulada.

b. Supuestos iniciales:

- Los años se considerarán desde el mes de noviembre, hasta el mes de octubre, iniciando desde noviembre 2023, considerando que la empresa se encuentra inscrita en opción simplificada.
- Se realizará una proyección a 5 años.
- La adopción de la plataforma en el año 1 será el 76 % de los clientes actuales, según resultados de entrevista realizada a emprendedores del sector.
- Se asume que, a partir del año 1, todos los que adquieran los planes de mercadeo especializado estarán suscritos a la plataforma.
- La proporción inicial entre suscripción simple y premium será 90 % - 10 % y dicho porcentaje cambiará un 5 % anualmente.
- Se utilizarán los precios semestrales para el modelo financiero.
- A pesar de que todos los paquetes incluyen sesiones fotográficas y audiovisuales como un bonus, se ha observado que aproximadamente 1 de cada 6 clientes hace uso de dicho servicio.
- El rubro de fondo proveniente por inversionistas se coloca en el modelo, sin embargo, queda en Q.

0.00 debido a que estos fondos se buscan obtener de las alianzas estratégicas. No obstante, dichas negociaciones aún siguen en pie y no se posee un valor definido.

c. Supuestos de crecimiento:

- Crecimiento anual de precios: 10 % cada tres años, según metas de crecimiento de la empresa. Dicho valor será representado como un aumento anual del 3.33 %
- Crecimiento de usuarios de paquetes durante los primeros tres años: 20 % según resultados de la entrevista realizada a dueños de hoteles y restaurantes.
- Crecimiento de usuarios de paquetes a partir del año tres: 40 % según resultados de la entrevista realizada a dueños de hoteles y restaurantes.
- Crecimiento del presupuesto para mercadeo: 10 % según expectativas de la empresa y estrategia *Soft Launch* propuesta al inicio.
- Crecimiento de clientes en los paquetes de mercadeo especializado: 5.71 % según estadísticas del crecimiento de la industria.
- Crecimiento de clientes en los servicios especializados: 2.54 % según proporción observada sobre la cantidad de clientes de los paquetes de mercadeo especializado.

d. Modelo de ingresos:

Inicialmente, se contará con 14 productos: 2 suscripciones, 4 paquetes de la plataforma, 4 planes de mercadeo especializado y 3 servicios (*Naming*, *Logotipo* y *Branding*) y un rubro de otros servicios. Como se mencionaba en la sección de Supuestos Iniciales, las suscripciones será el total de los clientes de los planes de mercadeo especializado, solo que las proporciones entre la suscripción simple y la suscripción premium cambiarán con el paso de los años según metas establecidas por la empresa.

En el caso de los paquetes de la plataforma, se realizó una entrevista a dueños de hoteles y restaurantes, en la cual se determinó la siguiente proporción de interés de los usuarios: 18 % el Paquete Primer Destino, 20 % el Paquete Aventura Pro, 40 % el Paquete Escapada Exclusiva y 22 % Paquete Experiencia Total. Los porcentajes de adopción y crecimiento de estos paquetes se detallaron en las secciones anteriores.

Los planes y los servicios de mercadeo especializado son la única fuente de ingreso durante el año 0, especialmente porque son una de las principales fuentes de financiamiento. El crecimiento para estos dos

rubros se detalló en el inciso anterior. Adicionalmente, se debe tomar en consideración que, según información histórica los ingresos por planes de mercadeo especializado se dividen en las siguientes proporciones: 11 % el Plan *Check-In*, 22 % el Plan Exclusivo, 39 % el Plan 5 Estrellas y 28 % el Plan VIP. Se destaca el hecho de que las proporciones de paquetes de la plataforma obtenidas a través de las entrevistas, poseen una tendencia similar a las proporciones históricas de los planes de mercadeo especializado, lo que valida la información recopilada.

En el caso Otros Servicios, se estableció un valor de ingreso de Q. 5,000.00 para el año 0 según experiencias previas. Cabe destacar que no se creó un rubro separado para los paquetes de TikTok presentados con anterioridad, debido a que hasta el momento no hay información sobre la demanda que tiene la empresa de dichos servicios, por lo que se considerarían dentro del rubro Otros Servicios. Dadas aproximaciones realizadas junto con la empresa desarrolladora se determinó la siguiente proporción de los ingresos por Otros Servicios: 20 % *Naming*, 20 % Logotipo, 50 % *Branding* y 10 % otros.

e. Cálculo del WACC:

La empresa no desea adquirir préstamos, por tanto, el peso del patrimonio será del 100 % y no se tendrá un costo de la deuda. Para el cálculo del costo del patrimonio, se usará un *Risk Free* de 4.37 % que es el valor para noviembre de 2023, cuando inició el proyecto. El beta utilizado es de 1.62 correspondiente a la categoría de *Software (Internet)* y se usaría un *Equity Risk Premium* de 8.26 %. El valor del costo del patrimonio y, por ende, el valor final del WACC es de 17.75 %. Adicionalmente, tomando en cuenta un *Country Risk Premium* de 3.66 % y la inflación promedio del 4.00 % se tiene un TMAR de 7.66 %.

f. Resultados del modelo financiero:

Tabla 8. Resumen del estado de resultados del modelo financiero.

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	Q 107,780.00	Q 181,119.92	Q 204,666.16	Q 232,239.63	Q 282,007.76	Q 349,555.13
Costos Directos	-Q 73,990.04	-Q 106,050.28	-Q 119,143.21	-Q 134,289.85	-Q 158,864.42	-Q 191,288.58
Utilidad Bruta	Q 33,789.96	Q 75,069.64	Q 85,522.96	Q 97,949.78	Q 123,143.34	Q 158,266.55
<i>Margen Bruto</i>	31.35%	41.45%	41.79%	42.18%	43.67%	45.28%
Costos Indirectos	-Q 48,628.33	-Q 76,340.30	-Q 80,463.07	-Q 84,897.20	-Q 89,675.31	-Q 94,834.09
EBITDA	-Q 14,838.38	-Q 1,270.66	Q 5,059.89	Q 13,052.58	Q 33,468.03	Q 63,432.46
EBIT	-Q 14,838.38	-Q 4,320.66	Q 2,009.89	Q 10,002.58	Q 30,418.03	Q 60,382.46
Utilidad Neta	-Q 14,838.38	-Q 4,320.66	Q 1,507.42	Q 7,501.93	Q 22,813.52	Q 45,286.85
<i>Margen Neto</i>	-13.77%	-2.39%	0.74%	3.23%	8.09%	12.96%

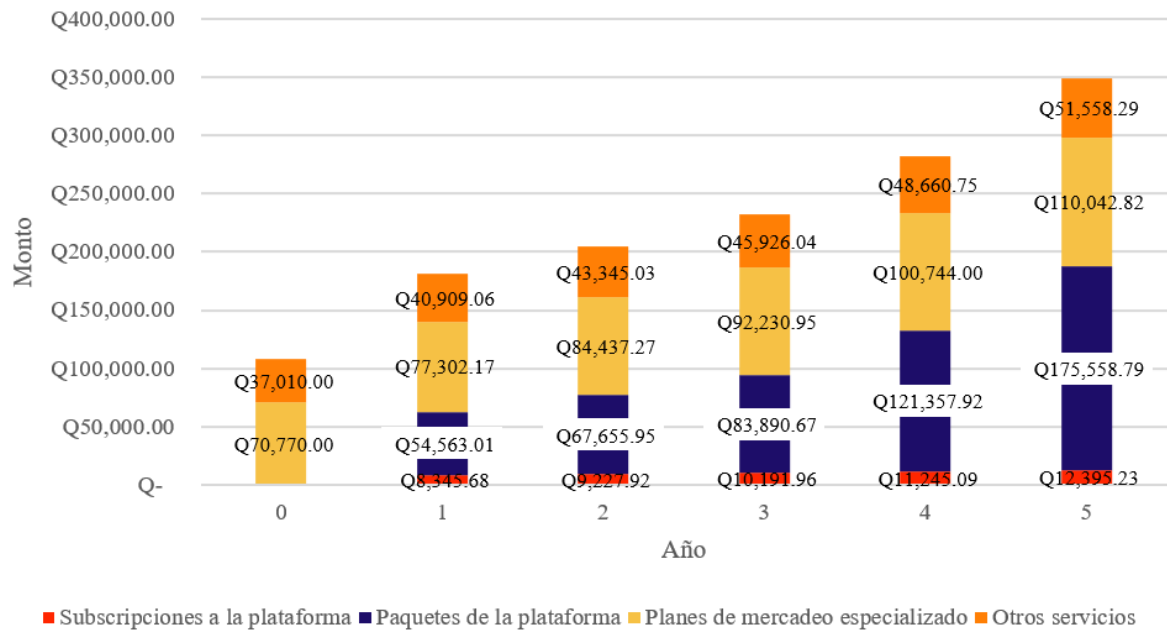
El modelo financiero refleja resultados adecuados de acuerdo a las expectativas de la empresa. Lo principal en el resumen anterior es evaluar los márgenes obtenidos para cada uno de los años proyectados y el crecimiento estimado de los mismos. Durante la elaboración del modelo financiero se tenía la expectativa de márgenes brutos más elevados. Sin embargo, es importante recalcar que el objetivo financiero más importante es la generación de ganancias netas, lo cual sí se cumple con el presente modelo financiero. En este caso, la expectativa de márgenes sirve como una base para el análisis inicial de la eficacia financiera del proyecto. Por ejemplo, se destaca el hecho de que se obtiene márgenes netos positivos a partir del año 2. Adicionalmente se observa que existe un fuerte crecimiento en los costos indirectos entre el año 0 y el año 1, específicamente aquellos relacionados al mantenimiento de la plataforma, pero esto se debe al crecimiento esperado respecto a la cantidad de usuarios. Sin embargo, aun cuando se busca minimizar los costos iniciales, se observa que estos poseen un impacto significativo en la reducción de los márgenes obtenidos durante los primeros años mientras se consolida la plataforma.

Tabla 9. Resumen del estado de flujos de efectivo del modelo financiero.

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja operativo	-Q 14,838.38	-Q 1,270.66	Q 4,557.42	Q 10,551.93	Q 25,863.52	Q 48,336.85
Flujo de caja de inversión	-Q 19,550.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Flujo de caja de financiamiento	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Cambio en efectivo	-Q 34,388.38	-Q 1,270.66	Q 4,557.42	Q 10,551.93	Q 25,863.52	Q 48,336.85
Efectivo Total	-Q 34,388.38	-Q 35,659.04	-Q 31,101.62	-Q 20,549.69	Q 5,313.83	Q 53,650.68
Cash Flow	-Q 14,838.38	-Q 1,270.66	Q 4,557.42	Q 10,551.93	Q 25,863.52	Q 48,336.85
Free Cash Flow	-Q 34,388.38	-Q 1,270.66	Q 4,557.42	Q 10,551.93	Q 25,863.52	Q 48,336.85
Free Cash Flow to Equity	-Q 34,388.38	-Q 1,270.66	Q 4,557.42	Q 10,551.93	Q 25,863.52	Q 48,336.85

Otro factor importante de análisis es el flujo de efectivo a lo largo de los años proyectados. Se observa que el flujo de caja de inversión tiene un impacto significativamente negativo en el flujo de efectivo inicial sin embargo, el mayor impacto proviene de las actividades operativas. Se considera que el comportamiento negativo del flujo de efectivo durante los primeros años es común, debido a que el proyecto se encuentra en etapa inicial, lo que implica inversiones significativas y costos operativos iniciales que no se ven compensados por los ingresos. Sin embargo, el crecimiento proyectado en años posteriores refleja la recuperación esperada obteniéndose un valor de efectivo positivo en los años 4 y 5, mostrando todo el potencial de rentabilidad a largo plazo.

Figura 30. Proporción de los ingresos por categoría



El gráfico anterior refleja la estrategia de mercadeo establecida con anterioridad, la cual incluye los planes de mercadeo especializado y la evolución de cada segmento a lo largo del tiempo. Al principio, los ingresos de la plataforma dependen únicamente de los planes de mercadeo especializados y otros servicios. Sin embargo, a futuro, mientras que los primeros siguen creciendo, los paquetes de la plataforma van cobrando cada vez más relevancia hasta convertirse en el principal producto a partir del año 4.

Figura 31. Proporción de los costos directos por categoría.

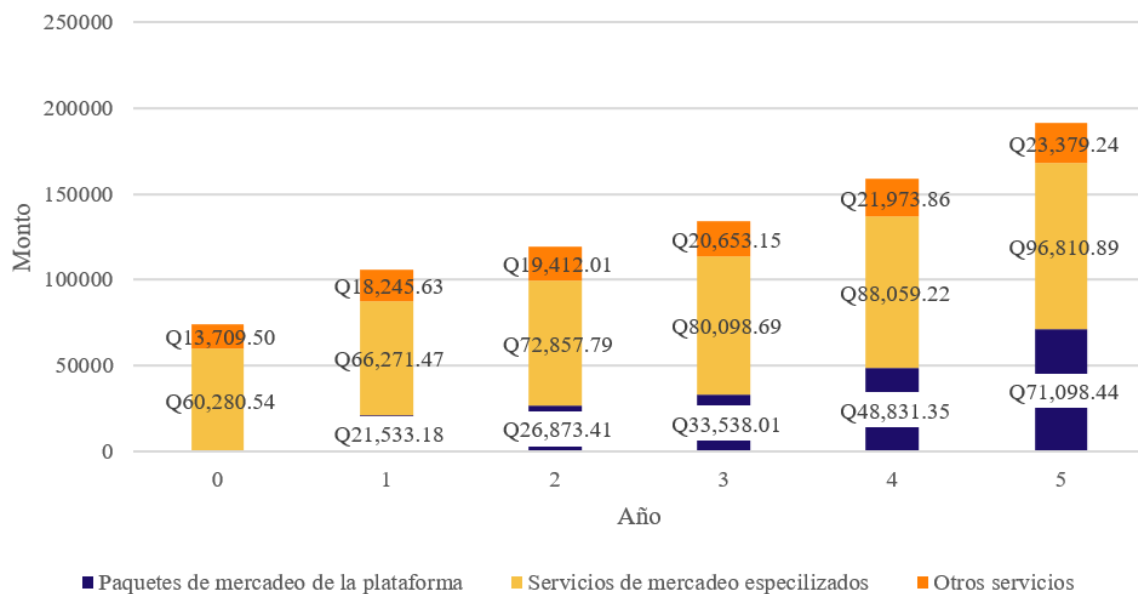
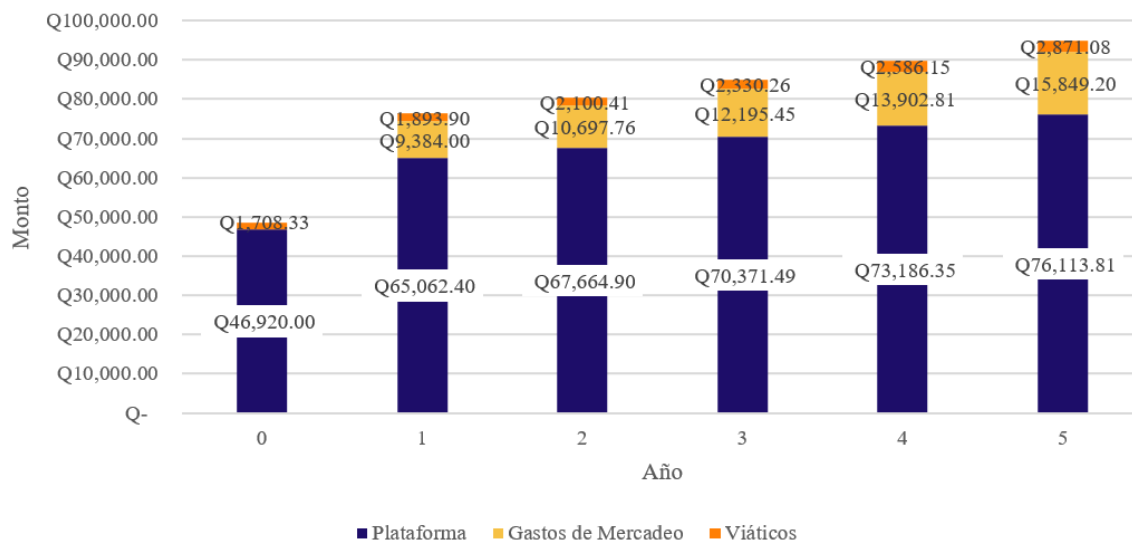
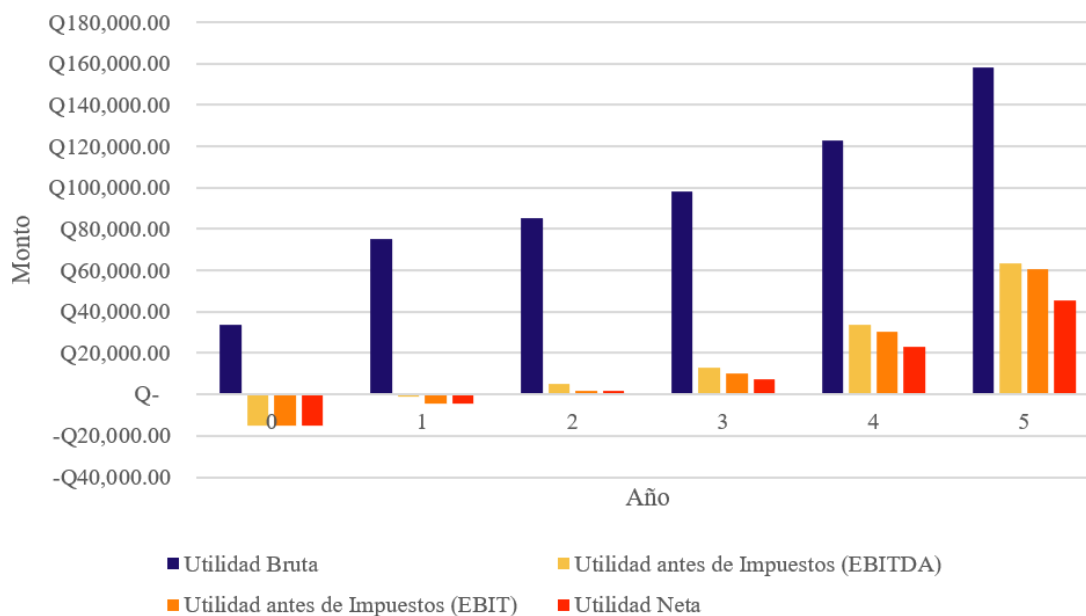


Figura 32. Proporción de los costos indirectos por rubro.



Los gráficos muestran que los costos de mantenimiento de la plataforma son los costos indirectos más relevantes y los principales responsables de las utilidades netas negativas durante los primeros años. Sin embargo, es importante destacar la tendencia de crecimiento de los costos indirectos para años posteriores donde tienden a estabilizarse. Esto permitirá disminuir su impacto en las utilidades netas, lo que representa mayor rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Figura 33. Comparación de utilidades.



El modelo financiero completo se encuentra desglosado en los Anexos del 18 al 26.

g. Indicadores Financieros:

Los indicadores financieros son clave para la evaluación final del presente proyecto, ya que estos brindan una validación de las estrategias planteadas y su factibilidad y sostenibilidad. Pero, sobre todo, serán útiles para continuar evaluando si el proyecto se está implementando correctamente y hacer los ajustes pertinentes de no alcanzar los resultados financieros esperados.

Tabla 10. Indicadores del modelo financiero a cinco años.

Indicador	Valor
VPN	Q 9,088.32
TIR	24.43%
ROI	46.49%
ROI promedio	9.30%

Se emplearon cuatro indicadores financieros comúnmente utilizados para la evaluación de la rentabilidad de proyectos. Se esperaba obtener resultados positivos en el Valor Presente Neto (VPN) y en el Retorno sobre la Inversión (ROI), debido a que esto indica que el proyecto generará ganancias y no pérdidas. Es importante observar que los valores son relativamente altos, lo que muestra que el proyecto es atractivo. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) esta es la tasa de descuento mínima aceptada para que el proyecto siga siendo factible. en este caso el valor, nuevamente, es relativamente alto, lo cual indica que el proyecto es viable aún en entornos económicos desfavorables.

El principal punto de comparación para evaluar los valores previamente descritos es el sistema bancario guatemalteco. La tasa de interés activa (utilizada como referencia para créditos) fue del 12.5 % en 2024, según el Banco de Guatemala. En comparación, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, de 24.43 %, supera ampliamente esta cifra, lo que indica que el proyecto continuaría siendo rentable incluso en un entorno económico significativamente más adverso. Es importante señalar que, en los últimos años, Guatemala no ha registrado tasas de descuento, como la inflación o tasas de interés activas, superiores a la TIR obtenida.

Por otro lado, la tasa de interés pasiva (utilizada como referencia para los retornos a los depositantes) fue de 4.59 % a inicios de 2024, un valor inferior al Retorno sobre la Inversión (ROI) promedio del 9.30 %

de este proyecto. Esto evidencia que, para un inversionista, destinar capital a la plataforma propuesta genera retornos más altos que los ofrecidos por otros instrumentos financieros tradicionales.

Cabe destacar que los indicadores financieros fueron los mismos tanto calculados con el *Free Cash Flow* (FCF) como con el *Free Cash Flow to Equity* (FCFE). Dados los resultados presentados con anterioridad y los indicadores financieros, se concluye que la plataforma digital sí es rentable en un plazo de 5 años.

h. Análisis de sensibilidad:

Adicionalmente, se realizaron análisis de sensibilidad para medir el impacto de los ingresos de cada segmento de productos y los costos de estos, en el valor final de proyecto.

Tabla 11. Análisis del impacto del ingreso y el costo de los servicios especializados.

VPN		Ingreso														
Q	9,088.32	Q	56,353.28	Q	62,614.76	Q	69,571.95	Q	77,302.17	Q	85,032.39	Q	93,535.63	Q	102,889.19	
Q	48,311.90	Q	6,549.64	Q	11,867.19	Q	16,521.09	Q	21,444.74	Q	26,368.40	Q	31,784.42	Q	37,742.04	
Q	53,679.89	Q	1,990.89	Q	7,308.43	Q	13,102.02	Q	18,025.68	Q	22,949.33	Q	28,365.35	Q	34,322.98	
Q	59,644.32	-Q	3,074.40	Q	2,243.15	Q	8,151.54	Q	14,226.72	Q	19,150.37	Q	24,566.39	Q	30,524.01	
Costo	Q	66,271.47	-Q	8,702.49	-Q	3,384.94	Q	2,523.44	Q	9,088.32	Q	14,929.30	Q	20,345.32	Q	26,302.94
Q	72,898.61	-Q	14,330.58	-Q	9,013.03	-Q	3,104.65	Q	3,460.23	Q	10,025.10	Q	16,124.25	Q	22,081.87	
Q	80,188.47	-Q	20,521.48	-Q	15,203.94	-Q	9,295.55	-Q	2,730.68	Q	3,834.20	Q	11,055.56	Q	17,438.70	
Q	88,207.32	-Q	27,331.48	-Q	22,013.93	-Q	16,105.54	-Q	9,540.67	-Q	2,975.80	Q	4,245.57	Q	12,189.06	

Tabla 12. Evaluación del ROI según variaciones en el ingreso y el costo de los servicios especializados.

ROI		Ingreso														
	46.49%	Q	56,353.28	Q	62,614.76	Q	69,571.95	Q	77,302.17	Q	85,032.39	Q	93,535.63	Q	102,889.19	
Q	48,311.90		33.50%		60.70%		84.51%		109.69%		134.88%		162.58%		193.05%	
Q	53,679.89		10.18%		37.38%		67.02%		92.20%		117.39%		145.09%		175.57%	
Q	59,644.32		-15.73%		11.47%		41.70%		72.77%		97.96%		125.66%		156.13%	
Costo	Q	66,271.47		-44.51%		-17.31%		12.91%		46.49%		76.36%		104.07%		134.54%
Q	72,898.61		-73.30%		-46.10%		-15.88%		17.70%		51.28%		82.48%		112.95%	
Q	80,188.47		-104.97%		-77.77%		-47.55%		-13.97%		19.61%		56.55%		89.20%	
Q	88,207.32		-139.80%		-112.60%		-82.38%		-48.80%		-15.22%		21.72%		62.35%	

Se observa que, para este tipo de productos, la variable a la que el VPN es más sensible, es el ingreso, el cual puede generar pérdidas aun manteniendo los costos actuales.

Tabla 13. Análisis del impacto del ingreso y el costo de los paquetes de la plataforma.

VPN		Ingreso													
Q	9,088.32	Q	39,776.43	Q	44,196.04	Q	49,106.71	Q	54,563.01	Q	60,019.31	Q	66,021.24	Q	72,623.36
Q	15,697.69	Q	1,486.63	Q	5,239.97	Q	9,410.35	Q	13,722.48	Q	17,197.80	Q	21,020.64	Q	25,225.78
Q	17,441.87	Q	5.38	Q	3,758.72	Q	7,929.10	Q	12,562.85	Q	16,086.86	Q	19,909.71	Q	24,114.84
Q	19,379.86	-Q	1,640.45	Q	2,112.89	Q	6,283.27	Q	10,917.02	Q	14,852.49	Q	18,675.33	Q	22,880.47
Q	21,533.18	-Q	3,469.15	Q	284.19	Q	4,454.56	Q	9,088.32	Q	13,480.96	Q	17,303.81	Q	21,508.94
Q	23,686.50	-Q	5,297.86	-Q	1,544.52	Q	2,625.86	Q	7,259.62	Q	11,893.37	Q	15,932.28	Q	20,137.41
Q	26,055.15	-Q	7,309.43	-Q	3,556.09	Q	614.29	Q	5,248.04	Q	9,881.80	Q	14,423.60	Q	18,628.74
Q	28,660.66	-Q	9,522.16	-Q	5,768.82	-Q	1,598.44	Q	3,035.32	Q	7,669.07	Q	12,764.06	Q	16,969.19

Tabla 14. Evaluación del ROI según variaciones en el ingreso y costo de los paquetes de la plataforma

ROI		Ingreso													
	46.49%	Q	39,776.43	Q	44,196.04	Q	49,106.71	Q	54,563.01	Q	60,019.31	Q	66,021.24	Q	72,623.36
Q	15,697.69		7.60%		26.80%		48.13%		70.19%		87.97%		107.52%		129.03%
Q	17,441.87		0.03%		19.23%		40.56%		64.26%		82.29%		101.84%		123.35%
Q	19,379.86		-8.39%		10.81%		32.14%		55.84%		75.97%		95.53%		117.04%
Q	21,533.18		-17.75%		1.45%		22.79%		46.49%		68.96%		88.51%		110.02%
Q	23,686.50		-27.10%		-7.90%		13.43%		37.13%		60.84%		81.50%		103.00%
Q	26,055.15		-37.39%		-18.19%		3.14%		26.84%		50.55%		73.78%		95.29%
Q	28,660.66		-48.71%		-29.51%		-8.18%		15.53%		39.23%		65.29%		86.80%

En el caso de este tipo de productos se mantiene la tendencia que el precio es la variable más sensible. Sin embargo, es importante recalcar que se tiene una menor sensibilidad a los cambios en el costo de estos productos. Además, aunque la sensibilidad al ingreso de los paquetes de la plataforma siga la misma tendencia que el ingreso en el análisis anterior se destaca que el precio de los servicios especializados posee mayor impacto en el valor presente neto del proyecto.

Tabla 15. Análisis del impacto del ingreso y el costo de los servicios adicionales.

VPN		Ingreso													
Q	9,088.32	Q	29,822.71	Q	33,136.34	Q	36,818.16	Q	40,909.06	Q	44,999.97	Q	49,499.97	Q	54,449.96
Q	13,301.07	Q	3,872.41	Q	6,686.51	Q	9,813.29	Q	13,155.02	Q	15,760.67	Q	18,626.88	Q	21,779.71
Q	14,778.96	Q	2,617.31	Q	5,431.41	Q	8,558.19	Q	12,032.38	Q	14,819.34	Q	17,685.55	Q	20,838.38
Q	16,421.07	Q	1,222.76	Q	4,036.85	Q	7,163.63	Q	10,637.83	Q	13,773.42	Q	16,639.63	Q	19,792.47
Q	18,245.63	-Q	326.75	Q	2,487.35	Q	5,614.12	Q	9,088.32	Q	12,562.51	Q	15,477.50	Q	18,630.34
Q	20,070.19	-Q	1,876.26	Q	937.84	Q	4,064.62	Q	7,538.81	Q	11,013.01	Q	14,315.37	Q	17,468.21
Q	22,077.21	-Q	3,580.72	-Q	766.62	Q	2,360.16	Q	5,834.35	Q	9,308.55	Q	13,037.03	Q	16,189.86
Q	24,284.94	-Q	5,455.62	-Q	2,641.52	Q	485.25	Q	3,959.45	Q	7,433.64	Q	11,255.26	Q	14,783.68

Tabla 16. Evaluación del ROI según variaciones en ingresos y costos de servicios adicionales

ROI		Ingreso						
	46.49%	Q 29,822.71	Q 33,136.34	Q 36,818.16	Q 40,909.06	Q 44,999.97	Q 49,499.97	Q 54,449.96
Costo	Q 13,301.07	19.81%	34.20%	50.20%	67.29%	80.62%	95.28%	111.41%
	Q 14,778.96	13.39%	27.78%	43.78%	61.55%	75.80%	90.46%	106.59%
	Q 16,421.07	6.25%	20.65%	36.64%	54.41%	70.45%	85.11%	101.24%
	Q 18,245.63	-1.67%	12.72%	28.72%	46.49%	64.26%	79.17%	95.30%
	Q 20,070.19	-9.60%	4.80%	20.79%	38.56%	56.33%	73.22%	89.35%
	Q 22,077.21	-18.32%	-3.92%	12.07%	29.84%	47.61%	66.69%	82.81%
	Q 24,284.94	-27.91%	-13.51%	2.48%	20.25%	38.02%	57.57%	75.62%

Para el rubro de servicios adicionales, se ve que la tendencia es similar a los paquetes de la plataforma. En el caso de los costos, el cambio en estos tiene un impacto muy similar al producido en los cambios del análisis anterior. Sin embargo, el Valor Presente Neto es menos sensible a los ingresos de esta categoría. En general, los servicios adicionales poseen un menor impacto que los servicios especializados.

Tabla 17. Análisis del impacto de la inversión inicial y los fondos de inversionistas

VPN		Fondos Provenientes de Inversionistas						
	Q 9,088.32	-Q 30,000.00	-Q 20,000.00	-Q 10,000.00	Q -	Q 10,000.00	Q 20,000.00	Q 30,000.00
Inversión Inicial	-Q 26,021.05	-Q 27,382.73	-Q 17,382.73	-Q 7,382.73	Q 2,617.27	Q 12,617.27	Q 22,617.27	Q 32,617.27
	-Q 23,655.50	-Q 25,017.18	-Q 15,017.18	-Q 5,017.18	Q 4,982.82	Q 14,982.82	Q 24,982.82	Q 34,982.82
	-Q 21,505.00	-Q 22,866.68	-Q 12,866.68	-Q 2,866.68	Q 7,133.32	Q 17,133.32	Q 27,133.32	Q 37,133.32
	-Q 19,550.00	-Q 20,911.68	-Q 10,911.68	-Q 911.68	Q 9,088.32	Q 19,088.32	Q 29,088.32	Q 39,088.32
	-Q 17,595.00	-Q 18,956.68	-Q 8,956.68	Q 1,043.32	Q 11,043.32	Q 21,043.32	Q 31,043.32	Q 41,043.32
	-Q 15,835.50	-Q 17,197.18	-Q 7,197.18	Q 2,802.82	Q 12,802.82	Q 22,802.82	Q 32,802.82	Q 42,802.82
	-Q 14,251.95	-Q 15,613.63	-Q 5,613.63	Q 4,386.37	Q 14,386.37	Q 24,386.37	Q 34,386.37	Q 44,386.37

Tabla 18. Evaluación del ROI según variaciones en la inversión inicial y los fondos de inversionistas.

ROI		Fondos Provenientes de Inversionistas						
	46.49%	Q 56,353.28	Q 62,614.76	Q 69,571.95	Q 77,302.17	Q 85,032.39	Q 93,535.63	Q 102,889.19
Inversión Inicial	Q 48,311.90	-140.07%	-88.91%	-37.76%	13.39%	64.54%	115.69%	166.84%
	Q 53,679.89	-127.97%	-76.81%	-25.66%	25.49%	76.64%	127.79%	178.94%
	Q 59,644.32	-116.97%	-65.81%	-14.66%	36.49%	87.64%	138.79%	189.94%
	Q 66,271.47	-106.97%	-55.81%	-4.66%	46.49%	97.64%	148.79%	199.94%
	Q 72,898.61	-96.97%	-45.81%	5.34%	56.49%	107.64%	158.79%	209.94%
	Q 80,188.47	-87.97%	-36.81%	14.34%	65.49%	116.64%	167.79%	218.94%
	Q 88,207.32	-79.87%	-28.71%	22.44%	73.59%	124.74%	175.89%	227.04%

Dada la naturaleza de la variable fondos de inversionistas, es importante evaluar principalmente de la columna del centro hacia la derecha. Se observa que el proyecto es más sensible a la variable fondos de inversionistas que a la inversión inicial.

Tabla 19. Análisis del impacto del porcentaje de crecimiento y la tasa de inflación.

VPN		Porcentaje de Crecimiento						
Q9,088.32		4.16%	4.63%	5.14%	5.71%	6.28%	6.91%	7.60%
Tasa de Inflación	2.92%	Q20,461.86	Q21,194.30	Q22,010.82	Q22,921.35	Q23,835.27	Q24,844.42	Q25,959.03
	3.24%	Q16,451.00	Q17,157.58	Q17,945.01	Q18,822.73	Q19,703.35	Q20,675.29	Q21,748.23
	3.60%	Q11,959.54	Q12,637.13	Q13,391.91	Q14,232.83	Q15,076.09	Q16,006.26	Q17,032.47
	4.00%	Q 6,925.60	Q 7,570.62	Q 8,288.73	Q 9,088.32	Q 9,889.61	Q10,772.88	Q11,746.59
	4.40%	Q 1,845.58	Q 2,457.65	Q 3,138.68	Q 3,896.47	Q 4,655.32	Q 5,491.15	Q 6,411.75
	4.84%	-Q 4,043.62	-Q 3,435.54	-Q 2,759.47	-Q 2,007.86	-Q 1,255.89	-Q 428.45	Q 481.90
	5.32%	-Q10,601.23	-Q10,035.13	-Q 9,406.32	-Q 8,707.97	-Q 8,010.07	-Q 7,243.04	-Q 6,400.30

Tabla 20. Evaluación del ROI según variaciones en el porcentaje de crecimiento y la tasa de inflación

ROI		Porcentaje de Crecimiento						
46.49%		4.16%	4.63%	5.14%	5.71%	6.28%	6.91%	7.60%
Tasa de Inflación	2.92%	104.66%	108.41%	112.59%	117.24%	121.92%	127.08%	132.78%
	3.24%	84.15%	87.76%	91.79%	96.28%	100.78%	105.76%	111.24%
	3.60%	61.17%	64.64%	68.50%	72.80%	77.12%	81.87%	87.12%
	4.00%	35.43%	38.72%	42.40%	46.49%	50.59%	55.10%	60.08%
	4.40%	9.44%	12.57%	16.05%	19.93%	23.81%	28.09%	32.80%
	4.84%	-20.68%	-17.57%	-14.11%	-10.27%	-6.42%	-2.19%	2.46%
	5.32%	-54.23%	-51.33%	-48.11%	-44.54%	-40.97%	-37.05%	-32.74%

En términos generales, el modelo financiero presentado con anterioridad proporciona una perspectiva neutra. Se decidieron analizar dos variables que poseen un impacto significativo en el modelo financiero, pero que también poseen cierta incertidumbre de cambio.

Primeramente, se tiene el Porcentaje de Crecimiento, el cual corresponde únicamente al crecimiento de los planes de servicio de mercadeo especializado, sin embargo, como se mencionaba en los supuestos, los demás productos dependen directamente del crecimiento de estos. Para el cual se utilizó el crecimiento proyectado por la industria, por tanto, el crecimiento percibido en el modelo es únicamente dado para el crecimiento orgánico del sector HORECAS, por supuesto en un escenario optimista, la empresa puede tener un crecimiento propio más allá del de la industria.

Por otro lado, la Tasa de Inflación también es un factor clave en el desempeño del modelo, en especial en el crecimiento de los costos. Sin embargo, a pesar de que se utilizó un valor promedio para el modelo financiero, existe cierta volatilidad del valor real para cada uno de los años. Se observa que el Valor Presente Neto es significativamente más sensible a la Tasa de Inflación que al Porcentaje de Crecimiento.

i. Análisis de estados de contribución:

Para complementar el análisis de sensibilidad, se evaluó el estado de contribución de los principales productos ofrecidos. El detalle de cada uno de los productos se encuentra del anexo 27 al anexo 37.

Tabla 21. Resumen de los resultados de los análisis de contribución.

	Porcentaje de Ingresos	Margen Generado en primer año de venta	Cantidad Punto de Equilibrio	Unidades Proyectadas
Subscripciones a la plataforma	4.61 %			
Subscripción Simple	3.84 %	-	-	28
Subscripción Premium	0.77 %	-	-	3
Paquetes de la plataforma	30.13 %			
Paquete Primer Destino	3.68 %	63.50 %	3	4
Paquete Aventura Pro	4.89 %	59.73 %	3	5
Paquete Escapada Exclusiva	12.73 %	63.18 %	6	10
Paquete Experiencia Total	8.83 %	55.93 %	4	5
Planes de mercadeo especializado	42.68 %			
Plan Check-In	2.47 %	9.09 %	10	2
Plan Exclusivo	6.97 %	11.50 %	16	4
Plan 5 Estrellas	17.03 %	15.25 %	21	7
Plan VIP	16.21 %	25.06 %	14	5
Otros servicios	22.59 %			
<i>Naming</i>	2.21 %	55.00 %	2	2
Logotipo	2.21 %	55.00 %	2	2
<i>Brandbook</i>	12.55 %	65.00 %	4	6
Otros Servicios	5.62 %	-	-	1.23*

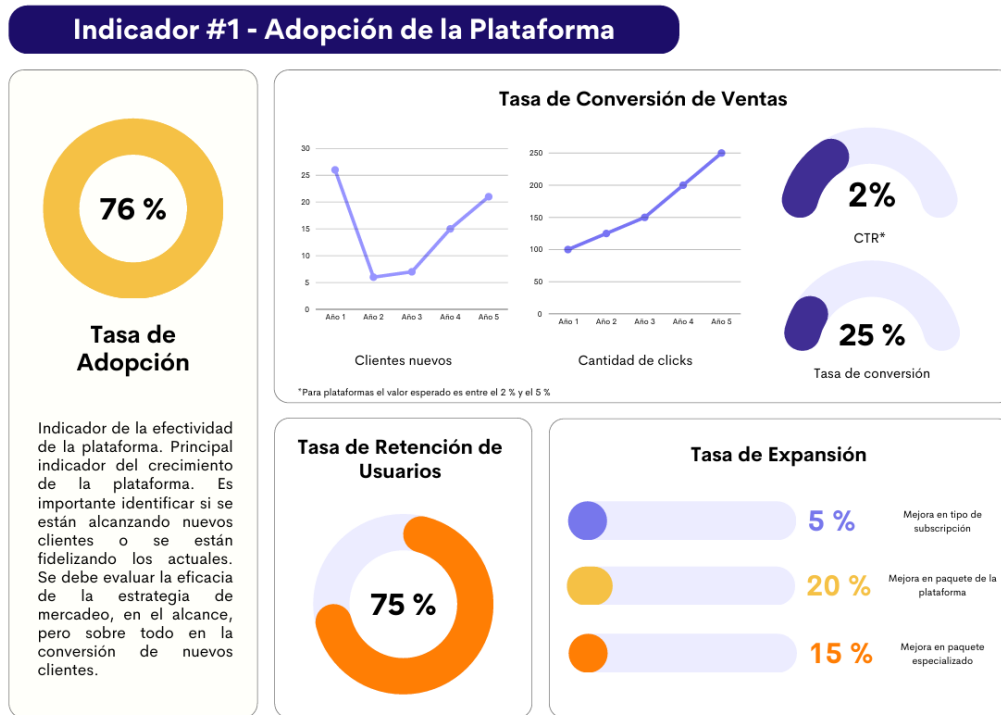
*Debido a que el rubro Otros Servicios es variable y contempla múltiples servicios con precios distintos, no se proyectó un valor entero.

E. Cuadro de mando integral

1. Evaluación de indicadores

Para evaluar el cuadro de mando integral, se calcularon los indicadores con base en las proyecciones realizadas. Por tanto, los resultados a presentar a continuación son metas establecidas para los indicadores definidos con anterioridad, principalmente para el año uno.

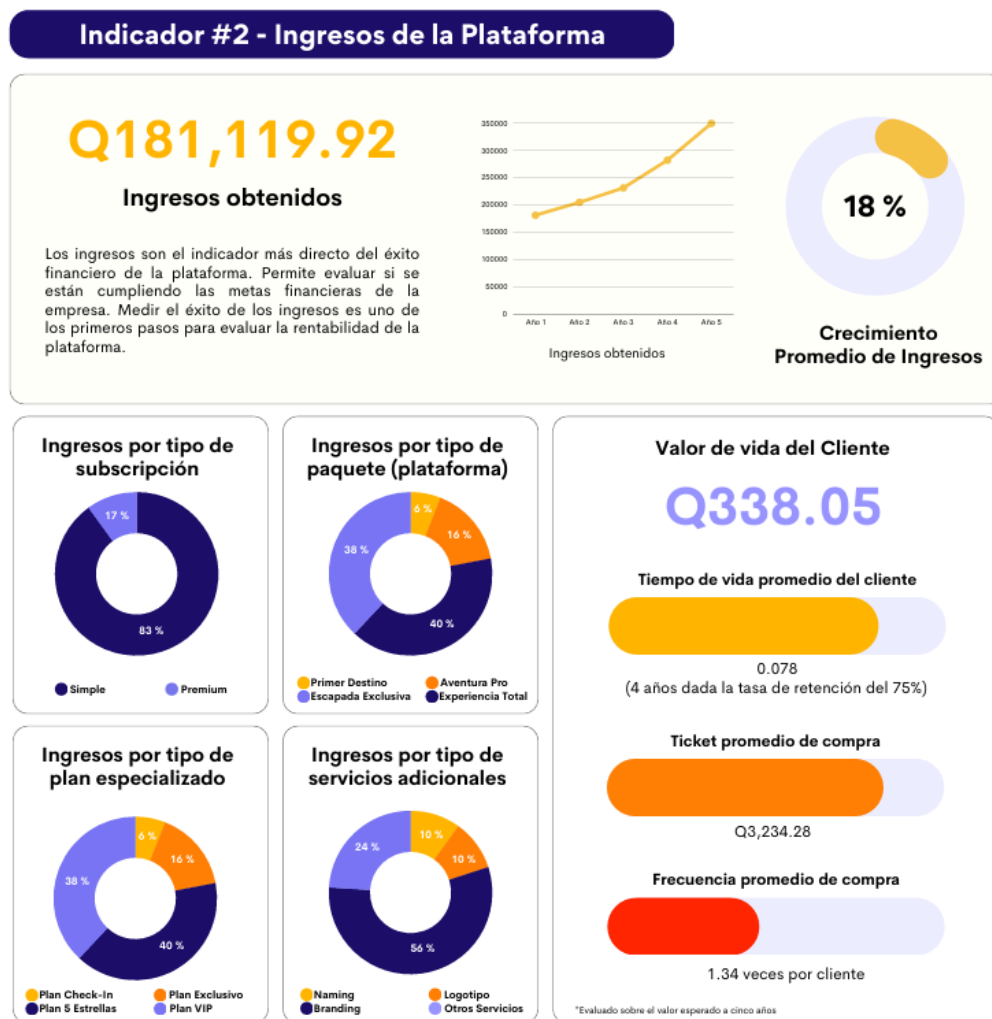
Figura 34. Primer indicador.



La tasa de adopción de la plataforma se complementa con el análisis de la tasa de conversión para medir y comprender la efectividad de las estrategias de mercadeo en la adquisición de nuevos clientes. Por otro lado, no solo la obtención de nuevos clientes es relevante, sino que también es importante fidelizarlos, por ello, se establecieron metas específicas para la retención de clientes.

Este indicador se considera fundamental para medir el éxito de una plataforma digital, en especial durante los primeros años. Sin embargo, se consideró valiosa la incorporación de los otros indicadores con el objetivo de tener una visión completa de la adquisición y retención de los clientes. Esto contribuye a fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento del proyecto, debido a que una parte fundamental del éxito de la plataforma radica en la venta de sus servicios especializados.

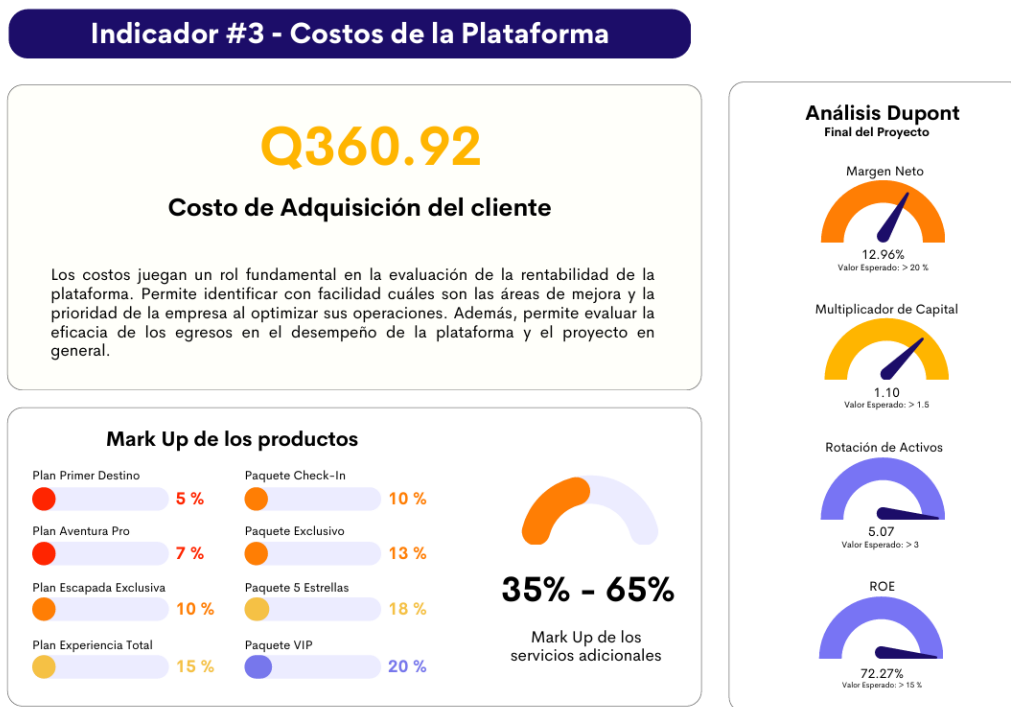
Figura 35. Segundo indicador.



En el caso del segundo indicador, es importante conocer el porcentaje de participación de cada uno de los productos y los servicios ofrecidos en cuanto a los ingresos, lo que permite identificar cuáles promocionar o, en su caso, discontinuar. Dentro de este indicador también se evalúa el valor de vida del cliente, proporcionando datos sobre el ingreso promedio por cliente y ayudando a maximizar los beneficios generados por cada usuario.

Este indicador se considera crucial para la empresa, dado que busca brindar un monitoreo financiero a los diferentes planes y paquetes propuestos. Este indicador facilita la identificación de puntos de mejora y el ajuste de las estrategias de mercadeo, especialmente las de promoción. Además de permitirle a la empresa adaptarse a los cambios de mercado, de acuerdo con los niveles de adquisición de cada uno de los servicios prestados.

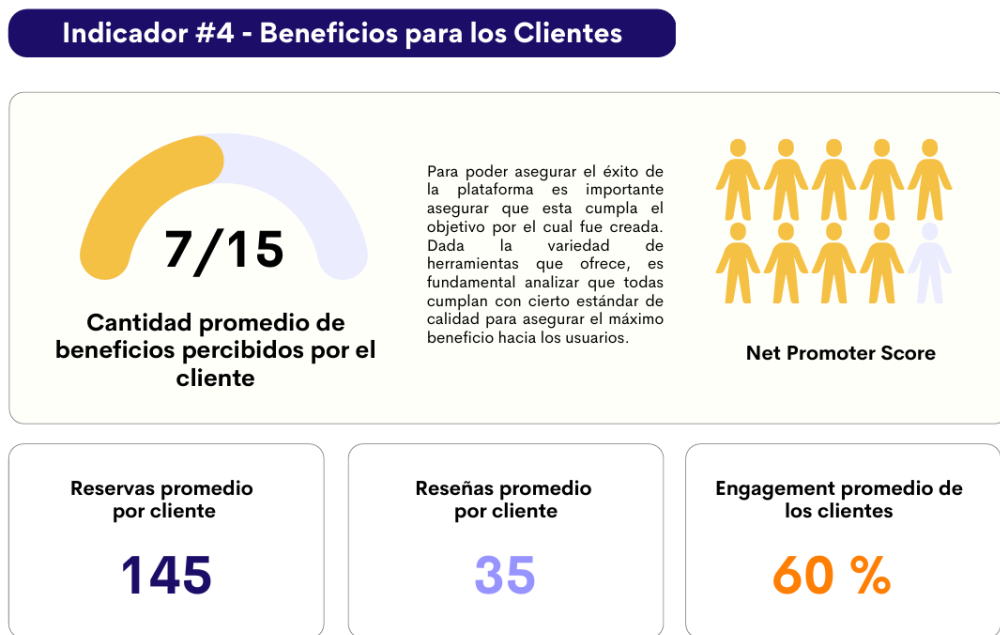
Figura 36. Tercer indicador.



Para el tercer valor, se analiza cuánto cuesta en promedio la obtención de nuevos clientes, este análisis se complementa analizando el valor del *Mark Up* impuesto por sobre los costos de los principales productos, lo cual posee un impacto directo en los beneficios percibidos por la empresa. Por otro lado, el análisis Dupont es una medida importante de rentabilidad y brinda un análisis general de la estrategia financiera de la empresa. Este puede reflejar el impacto de los costos en las ganancias, costos ineficientes y la participación de los costos asociados al financiamiento.

Este indicador se considera fundamental porque permite evaluar la eficiencia en la adquisición de nuevos clientes y también la rentabilidad del negocio. Al evaluar el *Mark Up* y aplicar el análisis Dupont, se obtiene una perspectiva más completa del desempeño financiero, identificando las áreas clave de mejora del proyecto.

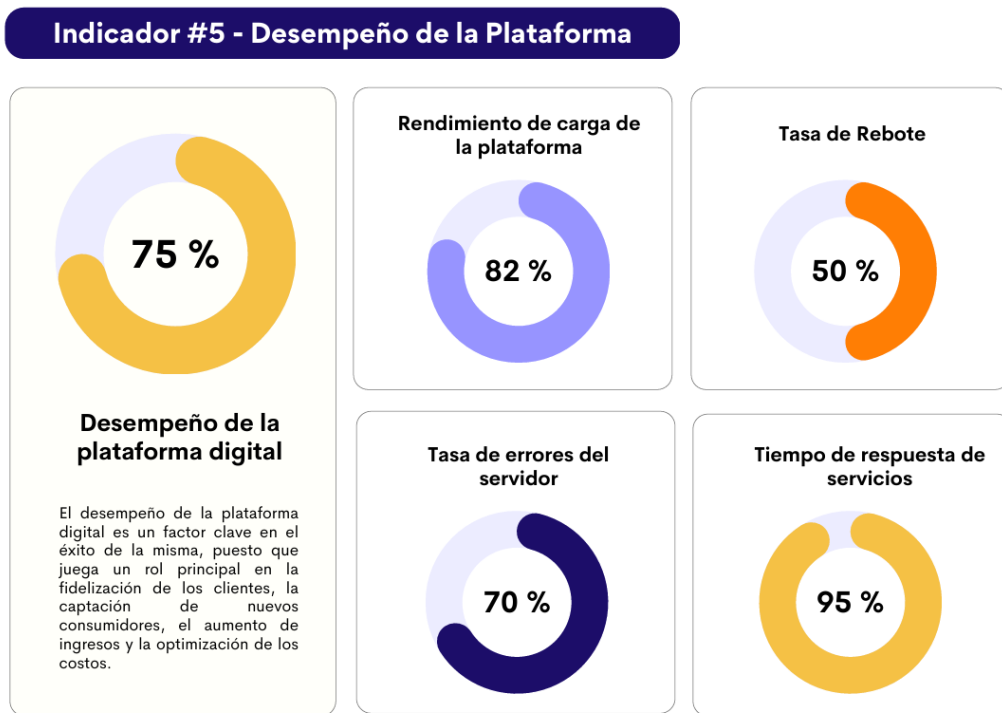
Figura 37. Cuarto indicador.



El cuarto indicador tiene como objetivo medir el impacto positivo que perciben los clientes al utilizar la plataforma. Este indicador se subdivide tomando en cuenta las diferentes funcionalidades de la plataforma.

Este indicador se consideró con el objetivo de tener una evaluación integral de todas las funcionalidades de la plataforma. Se busca que este desglose permita dirigir adecuadamente el presupuesto de actualizaciones de la plataforma y que responda continuamente a las necesidades de los consumidores como lo plantea su propuesta de valor.

Figura 38. Quinto indicador.



Finalmente, el quinto indicador funciona similar al indicador explicado con anterioridad. Es este indicador busca evaluar el desempeño tecnológico de la plataforma. Se subdivide en puntos clave, como disponibilidad y tiempo de respuesta, para analizar detalladamente los componentes críticos del sistema.

Este indicador es esencial para un análisis detallado de fortalezas y áreas de mejora, asegurando un funcionamiento óptimo y un mejor soporte para los objetivos estratégicos del proyecto. Un desempeño tecnológico confiable se considera fundamental en una plataforma digital, para garantizar la aceptación y el uso continuo de la plataforma por parte de los usuarios.

2. Estrategias de optimización

Junto con el establecimiento de metas para los indicadores de desempeño, se consideró fundamental la consideración de las diferentes estrategias para la mejora continua y la constante optimización de los procesos de la empresa y la operación de la plataforma

Figura 39. Estrategias basadas en el cuadro de mando integral.

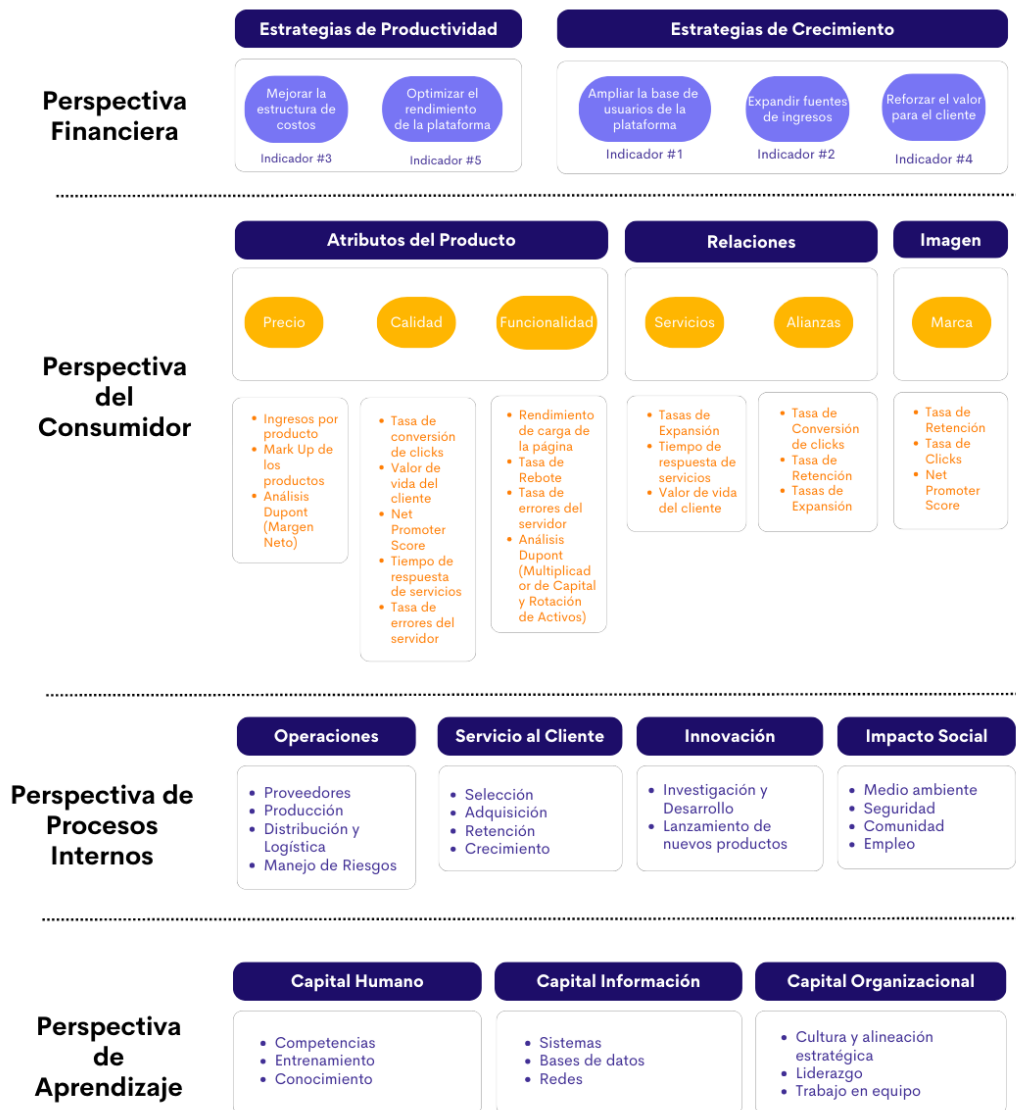
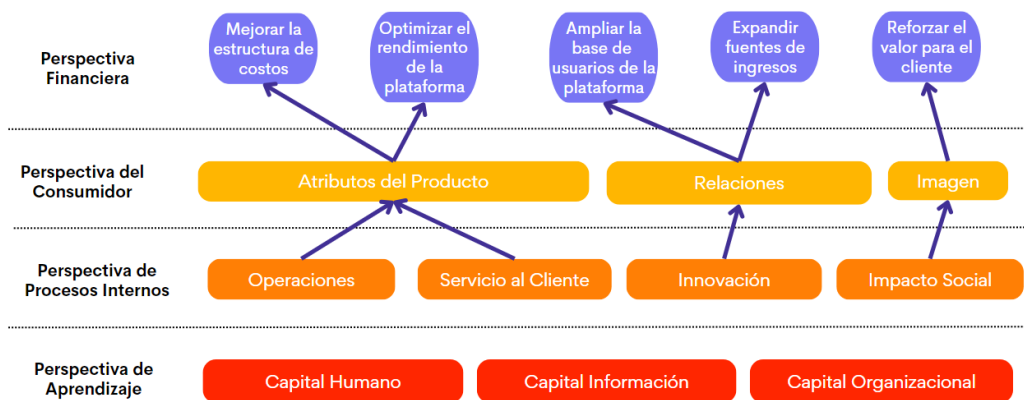


Figura 40. Interpretación del cuadro de estrategias.



Es importante destacar que existen dos enfoques de estrategias de optimización: la de mejora de la productividad y las de crecimiento. A pesar de que ambos rubros son cruciales para la plataforma digital, su aplicación dependerá del indicador que requiera mayor atención para cumplir con los objetivos establecidos. Para este caso, se destacan cinco estrategias principales:

Ampliar la base de datos de la plataforma

Esta es una estrategia de crecimiento y una de las prioridades actuales de la empresa. Las métricas complementarias que se pueden utilizar para comprender los motivos de poca amplitud en la base de datos de clientes pueden ser una baja tasa de conversión de clics ligada a poca efectividad de la estrategia de mercadeo digital, necesidad de mejorar en el servicio brindado antes y durante el proceso de compra, poco tiempo de permanencia del cliente, entre otros. En este caso, se debe recurrir al análisis de la innovación para comprender si la plataforma cumple con las necesidades integrales de los usuarios mediante un enfoque de innovación.

Algunas iniciativas para esta estrategia son: ampliar el segmento para las alianzas estratégicas incluyendo no solo asociaciones sino también instituciones educativas con programas de turismo que se puedan beneficiar por el módulo de capacitación. Otra iniciativa es enfocarse en el crecimiento de otros segmentos de consumo, por ejemplo, la plataforma digital puede mejorar su interfaz al incluir aún más información que no tiene la competencia, como un apartado con las promociones y los descuentos que tienen los restaurantes, esto incluso, puede contribuir a aumentar el tráfico de la página, por ejemplo, en festividades.

Expandir fuentes de ingresos

Para esta estrategia de crecimiento se debe comprender el impacto que tiene la variedad de productos en la fidelización del consumidor, para ello se recurre a métricas clave como la tasa de expansión que expresa qué tan dispuesto está un consumidor para adquirir productos o servicios de mayor valor dentro de la empresa. Así también, se relaciona con la investigación e identificación de nuevas necesidades en los segmentos de consumo, que se puedan relacionar con el portafolio de servicios actual.

Para esta estrategia se establecen las iniciativas de la implementación de estrategias de fidelización de los consumidores bajo modelos de suscripción, por ejemplo, cupones o incluso un sistema de millas o puntos al interactuar con la plataforma, como la colocación de reseñas.

Mejorar estructura de costo

Esta estrategia se enfoca en la productividad más que en el crecimiento. Para ello es importante analizar las métricas establecidas y descritas con anterioridad para el tercer indicador. Este análisis se puede complementar con la evaluación del correcto funcionamiento de la plataforma y si esta cumple con los estándares de calidad impuestos por la empresa y esperados por los clientes. De esta manera, se puede comprender si existen gastos innecesarios, gastos excesivos o si se puede mejorar la estrategia de precios para incrementar el beneficio.

Para esta estrategia se contemplan iniciativas relacionadas con las economías de escala, buscando compensar los costos fijos más altos con un mayor volumen de artículos vendidos en los paquetes ofrecidos.

Reforzar el valor para el cliente

Nuevamente, esta es una estrategia de crecimiento, la cual está íntimamente relacionada con la percepción que el cliente posee de la marca. Por ello se deben tener en mente valores como el *Net Promoter Score*, la tasa de clics y la tasa de retención, para comprender de manera cuantitativa el interés que los consumidores poseen en la plataforma. Dado que esta tiene el objetivo de ser una solución digital innovadora y especializada, la aplicación de esta estrategia se enfoca en la mejora y la promoción del impacto que esta tendrá sobre los consumidores y el sector.

Las principales iniciativas son las mencionadas anteriormente en las actividades preventivas de los puntos críticos de control, las cuales consisten en el establecimiento de canales de soporte en las diferentes funcionalidades de la plataforma, con el fin de realizar actualizaciones pequeñas pero periódicas y garantizar que las herramientas de la plataforma sean de la máxima calidad y respondan a las crecientes necesidades de

los consumidores.

Optimizar el rendimiento de la plataforma

Como se ha mencionado con anterioridad, el correcto funcionamiento de la plataforma es de suma importancia, dada su relación directa con los costos, la percepción del consumidor y el desempeño de las operaciones. Por ello, las principales métricas a tomar en consideración son aquellas relacionadas con la funcionalidad y la calidad de la plataforma, como la tasa de errores del servidor. La solución a esta estrategia radica en los rubros de operaciones y servicio al cliente para comprender qué mejoras se pueden implementar en el funcionamiento que sean de utilidad para los consumidores.

Las iniciativas para esta estrategia pueden ser las mismas que las presentadas en el rubro anterior. Sin embargo, también se pueden considerar optimizaciones en la interfaz de los usuarios para mejorar el uso de la plataforma u otras iniciativas de desarrollo de software para asegurar que la plataforma sea escalable y flexible, con el fin que los fallos que puedan surgir no afecten las operaciones totales de la plataforma.

Finalmente, es importante destacar que para la implementación y desarrollo de cada una de las estrategias se debe tener en cuenta el capital humano, organizacional e informativo a necesitar. Por ejemplo, si se requiere de recursos adicionales para llevar a cabo la solución y garantizar el éxito en la ejecución de las soluciones propuestas.

VII. DISCUSIÓN

Iniciando con el análisis del entorno, se observó que Guatemala posee una alta ventaja competitiva dentro de la industria turística, lo que hace que esta sea un segmento productivo con fuerza actualmente y que se proyecta permanecerá así para los próximos años y por supuesto, el sector HORECAS representa un porcentaje considerable de este crecimiento, especialmente el segmento de hotelería. Dichas ventajas se resumen en la cultura, la gastronomía y la locación geográfica del país.

En Guatemala específicamente se puede segmentar la industria turística por regiones y también por segmentos de consumo. Esto brinda a los establecimientos de la industria y del sector HORECAS la posibilidad de especializarse, de tener mayor variedad de servicios ofrecidos y de ser más atractivos para públicos locales y extranjeros. Uno de los puntos más importantes, validado tanto por instituciones turísticas, emprendedores y consumidores es que el sector HORECAS sufrió cambios significativos a raíz de la pandemia, principalmente porque los negocios vieron la necesidad de tener más canales en los cuales conectar con el consumidor. La información obtenida durante el desarrollo del presente trabajo sobre la industria turística en Guatemala representa una gran oportunidad para potenciar la plataforma digital. Esto actuó como punto de partida para el establecimiento de estrategias mercadológicas y financieras puntuales, teniendo a la especialización en el sector como principal pilar.

En cuanto a las necesidades de los emprendedores del sector HORECAS, se logró validar que las soluciones propuestas por la plataforma son de interés para estos. Como recapitulación, desde la pandemia estos negocios han observado la importancia de invertir en herramientas digitales y mercadeo, aunque siempre es importante recalcar que, en Guatemala, los servicios de mercadeo especializado para el sector HORECAS suelen representar costos adicionales para los emprendedores, por el giro de negocio. Múltiples instituciones y asociaciones han identificado la capacitación como una necesidad clave de la industria turística, por lo que la integración de estos módulos representa un gran aporte por parte de la plataforma digital, sin mencionar que estas características se pueden complementar con otras herramientas digitales brindadas por la plataforma, por ejemplo, la plataforma adyacente de empleos. De este análisis, se logró confirmar la utilidad de las características de la plataforma, que tiene a los emprendedores como principal segmento de consumo y que, al maximizar el desempeño positivo del sector, apoyado por la plataforma., permitirá el desarrollo sostenible de ambos.

Con relación a los consumidores se observó que sí existe interés por un amplio rango de tendencias de consumo, las cuales no son generalizables para toda la población, sino que dependen de otras variables como la edad, el poder de adquisición o el segmento turístico al que pertenece. Por tanto, se puede afirmar que la plataforma sí genera valor al integrar características más específicas de los establecimientos dentro de

su perfil y como parte de los filtros especializados. Puesto que no solo le permitirá al negocio destacar, sino que se acoplará de mejor manera a las expectativas de los consumidores, haciendo más eficiente el proceso de búsqueda y mejorando la experiencia del consumidor. Un punto clave a mencionar es que la industria turística abarca a la población de todos los departamentos, de diferentes niveles adquisitivos, y de diferentes edades e intereses, lo que le brinda a la plataforma un amplio público objetivo.

En cuanto a las cinco fuerzas analizadas de la empresa. Se halló que la empresa se encuentra en una buena situación, pero sí existen ciertos puntos que puedan representar una amenaza. Los competidores actuales poseen un poder medio alto, si bien es importante destacar que actualmente no existe una plataforma o aplicación que brinde todas las características que plantea Heelik, se debe destacar que posee competencia directa con directorios que se encuentran bien posicionados en el mercado global y local. Los nuevos competidores poseen un poder bajo, principalmente debido a las barreras de entrada, las cuales la plataforma digital ya ha superado algunas como el desarrollo e inversión tecnológica; por lo que se considera que hasta cierto punto, Heelik posee una ventaja sobre los posibles competidores entrantes.

Los productos sustitutos poseen un poder alto, especialmente por la popularidad y accesibilidad que ofrecen servicios como ERP's y redes sociales. En el caso de los proveedores, se tiene un poder bajo, puesto que la empresa desarrolladora de Heelik se encuentra completamente verticalizada, siendo la dueña de los servicios de capacitación, mercadeo especializado y *software*, entre otros. En el caso de los clientes, se mencionaba que estos tienen un poder de negociación alto debido a que una de las ideas principales de la empresa era tener flexibilidad de modificación de los precios según las opiniones y las sugerencias de los clientes, principalmente a través de entrevistas. Con la definición de precios y paquetes en este trabajo de graduación, se buscó reducir ese poder de los clientes al estandarizar precios según el mercado existente. Sin embargo, dado que se promueve la personalización de los servicios como una forma de diferenciación, el poder de negociación de los clientes es medio.

En relación con el Análisis FODA, se observa que el proyecto posee bastante potencial, en especial debido a su especialización en un sector específico y todas las oportunidades que se pueden hallar y explotar en este, en especial con relación a la adopción de tecnologías. Sin embargo, se considera que la amenaza de competidores con productos similares, la cual se relaciona fuertemente con la debilidad de que la plataforma aun no es conocida en el mercado, que no se posee datos históricos, ni una base de clientes amplia, lo cual es uno de los puntos más críticos del proyecto. Como se mencionaba, esta amenaza puede ralentizar el desarrollo y la adopción de la plataforma, pero además es importante considerar los altos costos que puede suponer operar sin lograr una adquisición de clientes considerable. Por tanto, a lo largo del presente trabajo se buscó mitigar dichas amenazas a través de múltiples estrategias de promoción para lograr un posicionamiento adecuado, pero también, en paralelo, estrategias de productividad y crecimiento ajustables al desempeño real

de la plataforma.

Dada las diversas características del sector identificado, las oportunidades de crecimiento que este brinda en la actualidad y el análisis de la empresa, se establecieron la estrategia de mercadeo, el proceso de implementación, la evaluación financiera y las estrategias de optimización.

En cuanto a la estrategia de mercadeo, se logró validar las características del prototipo brindado con las principales necesidades del consumidor y se confirmó que cumple con las expectativas de la industria. En términos generales, se puede afirmar que las soluciones propuestas por la plataforma son generadoras de valor para la industria. Primeramente, con los emprendedores, en especial aquellos con los negocios más pequeños del sector, se pueden ver beneficios en su adyacencia a un bajo costo, es decir que, aunque la plataforma posea un enfoque más mercadológico, esta busca brindar servicios de administración que pueden servir para la aceleración de emprendimientos, pero con un costo menor que un ERP clásico. En cuanto a los consumidores del sector, se considera que su interfaz amigable puede ser un punto diferenciador de la competencia bastante relevante y al cual debería dársele mayor importancia, puesto que la adopción de la plataforma entre los consumidores es el verdadero impulsor del crecimiento de la misma.

Siguiendo con el *Marketing Mix*, se considera que la variedad de opciones de precio y la posibilidad de personalización es un punto que le brinda valor al proyecto, dadas las características de la industria. Por ejemplo, los diferentes giros de negocios, las diferentes características y los segmentos de consumo entre los negocios y emprendimientos de distintos tamaños.

En cuanto al proceso de implementación, se considera que la evaluación de los puntos críticos es un paso fundamental para el desarrollo, no solo de la estrategia de comercialización, sino del proyecto en general. Esto se debe a que, hasta el momento, el alcance de los clientes potenciales y las utilidades generadas han sido los principales puntos en consideración para validar el desempeño de la plataforma. Sin embargo, es relevante recalcar que, para este tipo de proyectos se considera crucial validar el correcto funcionamiento tecnológico, mercadológico y de servicio al cliente para un correcto desempeño.

En relación con el modelo financiero se puede observar la diversificación de las fuentes de ingresos planteada en el Business Model Canvas y el *Marketing Mix* en el establecimiento de 13 servicios principales y la posibilidad de brindar servicios adicionales según solicitud del cliente. Se puede observar que los productos poseen un *Mark Up* de entre el 15 % y el 20 %, sin embargo, la mayoría de estos servicios generan un margen de ganancia entre el 55 % y el 65 %. Es importante recalcar que, el segmento de servicios que genera una menor ganancia son los planes de mercadeo especializados, los cuales generan entre el 9 % y el 25 %. Esta diferencia de márgenes es un punto negativo, teniendo en cuenta que estos planes son catalogados

como la principal fuente de financiamiento del proyecto.

En términos generales, se concluye que la plataforma digital posee un retorno considerable. Sin embargo, los indicadores financieros calculados pueden generar ciertas preocupaciones. Inicialmente, es importante mencionar que el WACC es significativamente más alto que el TMAR. Esta relación inicialmente indica poca rentabilidad por parte del proyecto. Sin embargo, lo anterior se puede descartar gracias a que la TIR y el VPN son positivos. Sin embargo, sí es un punto a tomar en consideración, puesto que dicha relación representa un riesgo adicional y que si no se llegaran a alcanzar los ingresos proyectados o bien las condiciones del mercado cambian, entonces afectaría el retorno de la inversión en la plataforma. Adicionalmente, es importante tomar en cuenta que un WACC elevado no es conveniente para el proyecto, debido a que este representa qué tanto le cuesta a la plataforma adquirir capital. Junto con esto, también se debe recalcar que las metas de la empresa destacan un aumento de precio del 10 % cada tres años, es decir, un 3.33 % anual, sin embargo, tomando en consideración una inflación promedio del 4.00 % esta meta no es viable, ya que afecta directamente el margen obtenido por cada uno de los servicios ofrecidos. Adicionalmente, al tomar en consideración los análisis de sensibilidad se observa que, para todos los segmentos de productos, el precio es más sensible que el costo, por tanto, un aumento generalizado de los precios implicaría un aumento significativo del retorno total y la rentabilidad de la plataforma.

Un punto negativo del modelo financiero es que la plataforma comienza a generar ganancias hasta el tercer año, lo cual no se considera tan favorable para el proyecto. Se observó que la mayor parte de este déficit es debido a la inversión inicial. Dado que este monto ya fue gastado, no se puede evitar, pero es importante que la empresa pueda buscar alternativas para mitigar el impacto económico que supone. Es por ello que se evaluó la sensibilidad de los costos de inversión y los fondos obtenidos por inversionistas externos. La conclusión de dicho análisis es que el Valor Presente Neto del proyecto es más sensible a estos fondos externos que a un aumento de los costos de inversión. Si bien es fundamental que la empresa desarrolladora evite gastar más en el rubro de inversión inicial, también debe de considerar adquirir fondos externos para tener un mejor desempeño de financiero de la plataforma.

Adicionalmente, otro punto que afecta negativamente el desempeño financiero de la plataforma son las cantidades necesarias para lograr el punto de equilibrio. Se observa que la mayoría de servicios cumple e incluso supera las cantidades mínimas necesarias. Esto a excepción de los cuatro productos pertenecientes al segmento de planes de mercadeo especializado. Es importante recalcar que esto no solo afecta a los ingresos del segmento, sino que además se asume que todos los planes van de la mano con suscripciones con descuento de la plataforma, por tanto, se ven afectados los ingresos de ambos segmentos. En parte, este incumplimiento de la cantidad necesaria va de la mano con los bajos márgenes de ganancia descritos con anterioridad, que en este caso se visualiza en el margen de contribución. Nuevamente, es importante recalcar,

que estos planes son la principal fuente de financiamiento en las etapas iniciales de la plataforma y la principal fuente de ingresos, pero también de costos.

Finalmente, se establecieron cinco indicadores de desempeño que buscan abarcar los principales pilares del desarrollo de la plataforma: la tasa de adopción de la plataforma, los ingresos obtenidos, los costos obtenidos, los beneficios percibidos por el cliente y el desempeño de la plataforma. El principal de los indicadores de desempeño es la tasa de adopción de la plataforma, la cual se espera que vaya de la mano con la tasa de conversión de clics que mide la efectividad de la estrategia de mercadeo. Sin embargo, es fundamental recalcar que la empresa desarrolladora también debe velar por retener a los clientes que adquiera, en especial por la interrelación de los ingresos de diferentes productos, como son los planes de mercadeo especializado con las suscripciones a la plataforma.

Un punto relevante que abarca los indicadores de ingresos y costos es que el costo de adquisición de clientes para el primer año es mayor que el Valor de Vida de los Clientes, lo cual es un punto de mejora para la rentabilidad de la empresa. Tomando en cuenta el análisis Dupont de lo proyectado, se debe recalcar que este logra estabilizarse en los últimos años proyectados más no alcanza la meta establecida. Por tanto, los puntos de mejora para la empresa son el margen neto y el multiplicador de capital.

En el caso del cuarto indicador, este es el que se tiene un mayor acercamiento a su valor real gracias a las operaciones actuales de la empresa. Sin embargo, es fundamental que la empresa valide los valores meta para el desempeño de este indicador una vez opere con todo su portafolio de servicios. Junto con este indicador se puede robustecer la estrategia de mercadeo al implementar promociones que contribuyan a mejorar la satisfacción del cliente, que a su vez logrará aumentar la tasa de fidelización. Este indicador es importante, puesto que es el más relacionado con la propuesta de valor de la plataforma. Finalmente, el quinto indicador busca la máxima calidad de la plataforma, dicho indicador es relevante, ya que su buen desempeño beneficia directamente a los demás indicadores, evitando costos innecesarios, atrayendo nuevos clientes y mejorando la satisfacción de estos.

Para finalizar, es importante regresar al análisis del modelo de negocio de la plataforma, para validar su viabilidad. Como se mencionaba anteriormente, la propuesta de valor es bastante diferenciadora y atractiva dentro del sector HORECAS. En el caso de los segmentos de los clientes, un punto a favor de la plataforma es que, a pesar de estar especializada en un sector en específico, dentro de este posee una amplia audiencia potencial, por lo que adquiere la posibilidad de ampliar sus ingresos. Dada la estrategia de mercado definida, es beneficioso la variedad de canales establecidos, sin embargo, si se llegara a identificar otro canal potencial, la empresa desarrolladora debería considerar implementar dicho canal y de esta manera lograr la cantidad de ventas requeridas para generar ganancias desde los primeros años.

Siguiendo con las relaciones de los clientes, se mencionaba como punto principal los servicios y la asesoría personalizados. Esto es relevante, no solo al ser un punto diferenciador de la plataforma, sino también ayuda a mejorar el cuarto indicador de desempeño que corresponde a los beneficios percibidos por el cliente. Los socios clave, que principalmente corresponden a las asociaciones turísticas, juegan un rol fundamental en el alcance de la plataforma, el desarrollo de la estrategia de mercadeo y el desempeño financiero, en especial porque también suponen una fuente de ingreso. Adicionalmente, es una ventaja que la empresa no posea una gran cantidad de proveedores externos, dado que esto ayuda a minimizar costos y beneficia el desempeño financiero de la plataforma. En cuanto a los recursos clave, todos son fundamentales para el desarrollo de la plataforma, pero como se mencionaba con anterioridad, es importante que no supongan un costo excesivamente elevado.

En cuanto a las actividades clave, todas generan valor dentro de la plataforma y son de interés para los principales actores del mercado, alineándose adecuadamente con la propuesta de valor. Un punto muy relevante y destacado por las personas entrevistadas es la diversificación de las fuentes de ingreso. Esto beneficia a la empresa al abarcar más mercado, pero también al diluir el peso de los costos fijos por servicio, logrando que no se necesiten vender cantidades elevadas de los productos para lograr un punto de equilibrio. Por supuesto, es importante que la empresa verifique regularmente que la variedad de servicios no comprometa la calidad de estos. En cuanto a la estructura de costos, por lo general se encuentran dentro de un rango aceptable, sin embargo, como se mencionaba con anterioridad, los costos de prototipado son aquellos que comprometen negativamente el desempeño de la plataforma.

VIII. CONCLUSIONES

1. La estrategia comercial planteada para la implementación de la plataforma digital Heelik, cumple las expectativas de los emprendedores del sector HORECAS así como las necesidades de los consumidores del segmento.
2. El sector HORECAS en Guatemala cuenta con fortalezas relevantes tales como su ubicación geográfica y su amplia gama de opciones a ofrecer a distintos grupos turísticos, sin embargo, tienen necesidad de contar con herramientas de mercadeo más especializadas y acceso a capacitación, mientras que los consumidores del segmento demandan información más especializada y organizada de la oferta existente.
3. La estrategia comercial planteada cumple con los objetivos de la empresa respecto a mercado objetivo, portafolio de productos a ofrecer e indicadores de rentabilidad y crecimiento al hacer énfasis en las necesidades de mercadeo especializado y productos complementarios como capacitación y gestión de reservas y acceso a datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas en el sector.
4. Se desarrollaron las etapas requeridas en el proceso de implementación de la estrategia comercial de la plataforma indicando los recursos necesarios, así como los puntos críticos de control junto a la definición de cómo darles seguimiento.
5. El modelo financiero desarrollado va de acuerdo con los costos de inversión realizados, así como los costos operativos y de mantenimiento requeridos, mostrando que, aunque la implementación de la plataforma digital es rentable, eso no implica que se encuentre optimizada financieramente hablando dado que se identificaron puntos que pueden impactar negativamente la rentabilidad de no administrarse correctamente.
6. El principal aprendizaje obtenido a lo largo del desarrollo del presente proyecto fue entender cómo y cuándo combinar herramientas y estrategias necesarias según el contexto y las necesidades específicas del mismo.
7. Resultó valioso adquirir un conocimiento más profundo del sector HORECAS, aplicando sus características en diferentes áreas como proyecciones financieras y estrategias mercadológicas.
8. Fue un gran aprendizaje poder poner en práctica y fortalecer las habilidades adquiridas a lo largo de la carrera como modelado y análisis financiero, investigación y mercadeo, lo que a su vez ha

brindado una experiencia práctica sólida para futuros proyectos en la vida profesional.

9. El principal reto afrontado en el desarrollo del proyecto fue la falta de información histórica, específicamente para la plataforma digital. Lo cual generó cierta incertidumbre en las estrategias más adecuadas a utilizar. Sin embargo, este reto se afrontó mediante la investigación de estrategias y el respaldo de datos cruzados para justificar las decisiones realizadas.
10. Otro reto fue la implementación de algunas herramientas en contextos nuevos como por ejemplo la aplicación del Cuadro de Mando Integral desde el inicio de un proyecto. La manera de solucionar retos como estos fue mediante la flexibilidad y adaptación de las herramientas de acuerdo con las características del presente proyecto y su entorno en específico.

IX. RECOMENDACIONES

1. En la actualidad, la empresa promociona la plataforma junto con los planes de mercadeo especializado. Por tanto, la principal recomendación para el seguimiento del proyecto es dar mayor prioridad a la promoción de los planes de mercadeo para generar una base de clientes sólida, por lo menos durante el tiempo previo al lanzamiento oficial de la plataforma, haciendo uso de las múltiples estrategias detalladas en el apartado de Promoción a lo largo de la Estrategia de Mercado, y fortaleciendo la relación con las alianzas estratégicas.
2. Los precios presentados en el presente trabajo se establecieron de acuerdo con las bases brindadas por la empresa. Sin embargo, se tienen *Mark Up* relativamente bajos, lo cual representa la principal área de mejora. Teniendo en cuenta que, al ser una plataforma nueva, no es recomendable entrar al mercado con precios demasiado elevados. La recomendación sería elevar el *Mark Up* únicamente de los planes de mercadeo especializado. Esto debido a que son los que generan un menor margen de ganancia, los que necesitan una mayor cantidad de ventas para alcanzar el punto de equilibrio y los que representan la principal fuente de ingresos en los primeros años. Además, al no ser un servicio brindado por otras empresas, la empresa desarrolladora tiene oportunidad de implementar una estrategia de *pricing* por valor percibido; siempre manteniendo una evaluación de su posicionamiento en la relación con otras empresas del mercado.
3. Se mencionó que los paquetes de TikTok han sido de interés para algunos clientes actuales, sin embargo, no se ha llegado a concretar ninguna venta de estos. Es por ello, que se recomienda aumentar la publicidad o establecer promociones para estos servicios como, por ejemplo, descuentos por volumen o pruebas gratuitas para clientes clave. Especialmente, debido a que suponen una diferenciación significativa a otros servicios ofrecidos por la competencia y pueden volverse un segmento de ingreso considerable en el futuro avance del proyecto, lo que contribuiría a la mejora de la rentabilidad de la plataforma.
4. Actualmente, la empresa desarrolladora prioriza la búsqueda de alianzas estratégicas. Sin embargo, para lograr el alcance y la adopción necesarios para cumplir con sus objetivos de mercado y financieros, se recomienda complementar esta estrategia con acciones simultáneas de promoción dirigidas a los segmentos clave, asegurando una mayor presencia y atracción de clientes dentro de estos grupos específicos a corto plazo.
5. Los altos costos asociados con el prototipado y el desarrollo inicial de la plataforma han

impactado negativamente su desempeño financiero. Por ello, se recomienda buscar alternativas de financiamiento, como la participación en convocatorias para inversión externa y la colaboración estratégica con asociaciones aliadas para obtener recursos adicionales que impulsen el proyecto.

6. Actualmente, la prioridad de la empresa es la estrategia de crecimiento de ampliar la base de usuarios de la plataforma. Sin embargo, para el seguimiento del proyecto, se recomienda complementar con la estrategia de productividad de mejora de la estructura de costos, esto se debe a que los resultados proyectados para las métricas complementarias correspondientes al rubro atributos del producto, no son los esperados. Se considera que de nada le sirve a la empresa tener muchos clientes, si la plataforma no genera el valor esperado y si no es lo suficientemente rentable.
7. Se puede considerar ampliar el segmento de alianzas estratégicas para no limitarse únicamente a asociaciones turísticas, sino que a buscar aliados en instituciones que puedan contribuir a darle beneficios adicionales a consumidores y emprendedores, como por ejemplo institución académicas con programas de turismo.
8. Un hallazgo relevante es que uno de los principales productos sustitutos de la plataforma digital son los ERP's. Por el momento, las herramientas digitales de la plataforma se limitan a gestión de reservas, reseñas y plataforma de empleo para las asociaciones aliadas. Una recomendación sería destinar el presupuesto de desarrollo del año 1 para la creación de más herramientas digitales similares a las de un ERP. Con esta aplicación práctica, la plataforma puede expandir su alcance y tendrá mayor competitividad frente a productos sustitutos al generar mayor valor para los clientes. Algunas recomendaciones de herramientas digitales para su implementación dentro de la plataforma son gestión de nóminas, presupuestación, *dashboards* y control de inventario, entre otros.
9. En la actualidad, la plataforma digital está enfocada en incorporar y fidelizar a los emprendedores. Sin embargo, como se concluía, la adopción de la plataforma por parte de los consumidores es crucial para el éxito de la plataforma, por tanto, se considera que además de tener un enfoque de brindarle al emprendedor todo lo que necesita, también se debe de buscar darle al consumidor las herramientas necesarias para suplir sus necesidades y expectativas. En este caso, una nueva línea de investigación para la plataforma digital puede ser la mejora de su interfaz al incluir aún más información que no tiene la competencia, por ejemplo, un apartado con las promociones y los descuentos que tienen los restaurantes. Esto incluso, puede contribuir

a aumentar el tráfico de la página, por ejemplo, en festividades.

10. Junto con lo anterior, se destaca que actualmente, la empresa no percibe ingresos directos por el uso de la plataforma entre consumidores, sino que únicamente entre los emprendedores del sector. Por tanto, la plataforma debería implementar estrategias dirigidas hacia los consumidores, como por ejemplo cupones o incluso un sistema de millas o puntos al interactuar con la plataforma. Estas funcionalidades adicionales, si se llegan a estructurar de manera coherente, pueden formar parte de un paquete premium para los consumidores que diversifique las fuentes de ingresos, lo que ayudaría a mejorar la rentabilidad de la plataforma en un futuro, además de la fidelización de este segmento.
11. Otra recomendación propuesta como futura línea de investigación, es realizar innovaciones que contribuyan al desarrollo de los pilares de la propuesta de valor, como lo serían la especialización en subsectores y sus necesidades de digitalización específicos. Por ejemplo, la plataforma puede implementar herramientas que mejoren la experiencia digital del usuario, como, menús interactivos para restaurantes, recorridos virtuales para oferentes de experiencias turísticas especializadas, sistemas de pedidos en línea o calendarios interactivos para actividades turísticas.
12. Otra línea de investigación prometedora, puede ser la expansión hacia temas de sostenibilidad e impacto ambiental. Esto debido a que es una de las principales ramas de interés tanto de consumidores como de entidades turísticas del país. En este caso se recomienda implementar dichos temas de una manera innovadora y diferenciada de la competencia y otros programas de sostenibilidad actuales, por ejemplo, material de capacitación o incluso un sistema de medición de impacto ambiental.

X. REFERENCIAS

1. Altimira, J. (2024). *¿QUÉ ES EL WACC y cómo se calcula?* - Upbizer.
<https://www.upbizer.com/estrategia-financiera/wacc>
2. AOFund. (2024). *Análisis de Punto de Equilibrio*. <https://aofund.org/es/resource/analisis-del-punto-de-equilibrio/#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20del%20punto%20de%20equilibrio%20le%20indica%20cual%20es,y%20sus%20ingresos%20por%20ventas.>
3. Arias, A. (2024). *Tasa interna de retorno (TIR): ¿Qué es? Fórmula y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
4. AWS. (s.f.). *¿Qué es la transformación digital? - Explicación de la transformación digital*. Amazon Web Services, Inc. <https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>
5. Bolaños, R. (2024). *Ingreso de turistas extranjeros al país en el 2023 recupera la cifra de la prepandemia*. Prensa Libre. <https://www.prensalibre.com/economia/ingreso-de-turistas-extranjeros-al-pais-en-el-2023-recupera-la-cifra-de-la-prepandemia/#:~:text=En%20el%202022%20el%20turismo,mil%20millones%2C%20seg%C3%BAn%20el%20Inguat.>
6. Banguat. (s. f.). *Tasa de Interés Activa | Banco de Guatemala*.
<https://banguat.gob.gt/page/activa-0>
7. Banguat. (s. f.). *Tasa de Interés Pasiva | Banco de Guatemala*.
<https://banguat.gob.gt/page/pasiva-0>
8. Burguillo, R. (2024). *¿Qué es el flujo de efectivo? Tipos, principios y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>
9. Colcol, S. (2024, 3 junio). *Marketing Hotelero: Guía completa*. SiteMinder.
<https://www.siteminder.com/es/r/marketing-hoteler/>

10. Collins, S. (2023). *CTR: Qué es el Click-Through Rate o tasa de clics*. Semrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/click-through-rate-o-tasa-de-clics/#%C2%BFqu%C3%A9-es-un-buen-ctr>
11. Congreso de la República de Guatemala. (2022). *Iniciativa de Ley para Promover y Facilitar el Comercio Electrónico Transfronterizo, No. 6029*. Congreso de la República de Guatemala.
12. Congreso de la República de Guatemala. (2003). *Ley de Protección al Consumidor y Usuario, Decreto No. 06-2003*. Congreso de la República de Guatemala.
13. Congreso de la República de Guatemala. (1967). *Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, Decreto No. 1701*. Congreso de la República de Guatemala.
14. Corporate Finance Institute. (2023). *FCFF vs FCFE*. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/fcff-vs-fcfe/>
15. Corvo, H. (2023). *TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento)*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/tmar-tasa-minima-aceptable-rendimiento/>
16. Damodaran Online. (2024). *Betas by Sector*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
17. Damodaran Online. (2024). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
18. Decker, A. (2023). *Segmentation, Targeting, & Positioning (STP Marketing): The Marketer's Guide*. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/marketing/segmentation-targeting-positioning>
19. Departamento de Investigación y Análisis de Mercados. (2019). *Tendencias del Turismo post COVID – 19*. Inguat.

20. Diaz, G. (2015). *Turismo interno y desarrollo local*. Revista: Economía, Empresarialidad y Desarrollo. Universidad Rafael Landívar.
21. elEconomista.es. (2024). *Inflación: qué es - Diccionario de Economía*. <https://www.economista.es/diccionario-de-economia/inflacion>
22. Estrategias de Inversión. (s. f.). *Cotizaciones y análisis para invertir*. <https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/analisis-de-sensibilidad-t-24>
23. Fernando, J. (2024). *Return on Investment (ROI): How to Calculate It and What It Means*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>
24. Fontirroig, A. (2020). *TOP 5: Estas son las mejores agencias de Marketing Turístico en Latinoamérica*. Business Intriper. <https://businessintriper.com/noticias/top-5-estas-son-las-mejores-agencias-de-marketing-turistico-en-latinoamerica/>
25. Gasbarrino, S. (2023). *Valor presente neto: qué es, cómo se calcula y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-valor-presente-neto>
26. Grupo GDT. (s. f.). *Programa de capacitación de capacitadores MARKETING TURÍSTICO*. Fundesa.
27. International Accounting Standards Board. (2023). *NIC 6: Exención temporal de la aplicación de las NIIF 9 y 17*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org>
28. Juste, C. (2024). *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM) - Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>
29. Kotler, P. (2007). *Marketing para Turismo*. Pearson.
30. Leñam, C. (2024). *Turismo en Guatemala reporta crecimiento*. ALNNEWS. <https://aerolatinnews.com/destacado/turismo-en-guatemala-reporta-crecimiento/>

31. Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). *Reglamento del Impuesto Sobre la Renta ISR Acuerdo Gubernativo 213-2013*. Ministerio de Finanzas Públicas.
32. Ministerio de Finanzas públicas. (2017). *Ley de actualización Tributaria*. Ministerio de Finanzas Públicas.
33. Montaña, N. (s. f.). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?* <https://www.ambito-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
34. Motta, M. (2024). *Indicadores del Turismo Nacional y Posición que ocupa Guatemala a Nivel Global*. Boletín de Economía, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala.
35. Navarro, M. (2022). *Engagement en marketing*. Human Level. <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-digital/engagement#Que es el engagement>
36. Obando, R. (2023). *Valor de vida del cliente: qué es, importancia y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/valor-de-vida-cliente>
37. Observatorio Turístico de Antigua. (s.f.). *Visitantes residentes (Turismo interno)*. Guatemala. <https://observatorioturisticoantigua.gt/index.php/indicadores/visitantes-residentes-turismo-interno>
38. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala. (2022). *El mercado de turismo en Guatemala*. ICEX España Exportación e Inversiones.
39. Pavlik, V. (2022). *What Is SEO? Meaning, Examples & How to Optimize Your Site*. Semrush. https://www.semrush.com/blog/what-is-seo/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_EN_Voyantis&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=683809888522&kwid=dsa-2263819780519&cmpid=21514370129&agpid=166937961244&BU=Core&extid=147058

[653902&adpos=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwrp-3BhDgARIsAEWJ6SwunDIroPEOPBwBjWWAGCkvXQvYilq2sC1-rtgG7eyNgoYBIC6ueN0aAuqFEALw_wcB](https://www.personio.es/glosario/entrevista-semiestructurada/)

40. Personio. (2022). *Entrevista semiestructurada: qué es, cómo hacerla y sus áreas de aplicación*. <https://www.personio.es/glosario/entrevista-semiestructurada/>
41. Plaza Pública *Turismo interno: El motor oculto para impulsar y desarrollar el*. (n.d.). Plaza Pública. <https://www.plazapublica.com.gt/ensayo/articulo/turismo-interno-el-motor-oculto-para-impulsar-y-desarrollar-el-sector-turistico-en>
42. Pursell, S. (2024). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
43. Rivertt, F. (2024). *La tasa de clics (CTR) y la tasa de conversión (CR), entendiendo las diferencias en el proceso comercial online*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-tasa-de-clics-ctr-y-conversi%C3%B3n-cr-entendiendo-las-en-rivertt-r--xmate/>
44. Rodrigues, N. (2023). *Guía básica de las proyecciones financieras*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/proyecciones-financieras>
45. Santander Open Academy. (2024). *5 fuerzas de Porter: cuáles son y para qué sirven*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
46. Santander Open Academy. (2024) *¿Cómo hacer una propuesta de valor efectiva?* <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/propuesta-de-valor.html>
47. Santos, D. (2024). *Qué es el Marketing Mix: elementos y ejemplos de las 4P*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix>
48. Sarasola, J. (2024). *Derrama económica - definición y noticias relacionadas*. Ikusmira. <https://ikusmira.org/p/derrama-economica>

49. Segura, G. y Inman, C. (1997). *Turismo en Guatemala: El reto de la competitividad*. INCAE.
50. SPC Consulting Group. (2024). *AMEF: Análisis del modo y efecto de falla*. <https://spcgroup.com.mx/amef-analisis-del-modo-y-efecto-de-falla/>
51. Statista. (2024). *Guatemala: tasa de inflación anual 2015-2029*. <https://es.statista.com/estadisticas/1190079/tasa-de-inflacion-guatemala/>
52. Statista. (2024). *Travel & Tourism - Guatemala | Statista Market Forecast*. <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/guatemala>
53. Strategyzer. *Business Model Canvas*. (s.f.). <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
54. Torres, D. (2024). *Guía de indicadores de desempeño: definición y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-indicadores-desempeno>
55. Universidad Veracruzana. (2011). *Contabilidad Financiera 1 Unidad 3*. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera1_Unidad_3.pdf
56. UpKeep. (s.f.). *¿Qué es un punto crítico de control (PCC)?* <https://upkeep.com/es/learning/critical-control-point-ccp/>
57. U.S. Department Of The Treasury. (2024). *Resource Center* https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/TextView?type=daily_treasury_yield_curve&field_tdr_date_value_month=202409
58. Vora, A. (2022). *What Is SEM? The Definitive Guide to Search Engine Marketing*. Semrush. https://www.semrush.com/blog/search-engine-marketing/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_EN_Voyantis&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=683809888450&kwid=dsa-

2263819780239&cmpid=21514370129&agpid=166937960764&BU=Core&extid=105156265113&adpos=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwrp-3BhDgARIsAEWJ6SzPEsZfSCP-vx6fRsKnrbNDOOnUU3Wv9c-DVcUqaSkTfEM8DKVRMn_4aAlt-EALw_wcB

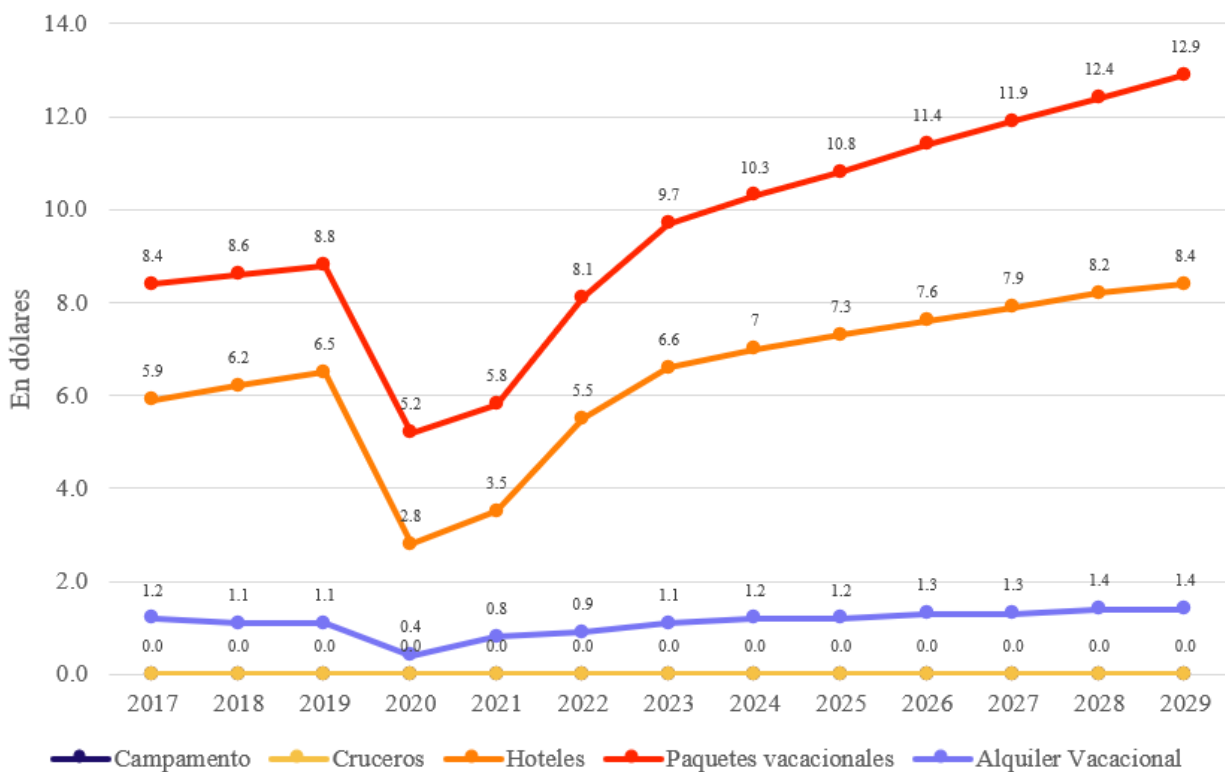
59. Westreicher, G. (2022). *Análisis Dupont - Definición, qué es y concepto* / *Economipedia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dupont.html>
60. Westreicher, G. (2022). *Muestreo no probabilístico Qué es, definición y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/muestreo-no-probabilistico.html>
61. World Travel & Tourism Council. (2023). *Sector de viajes y turismo de guatemala superará por 3.5% los niveles de empleo generado frente a 2019: WTTTC*. World Travel & Tourism Council.

XI. ANEXOS

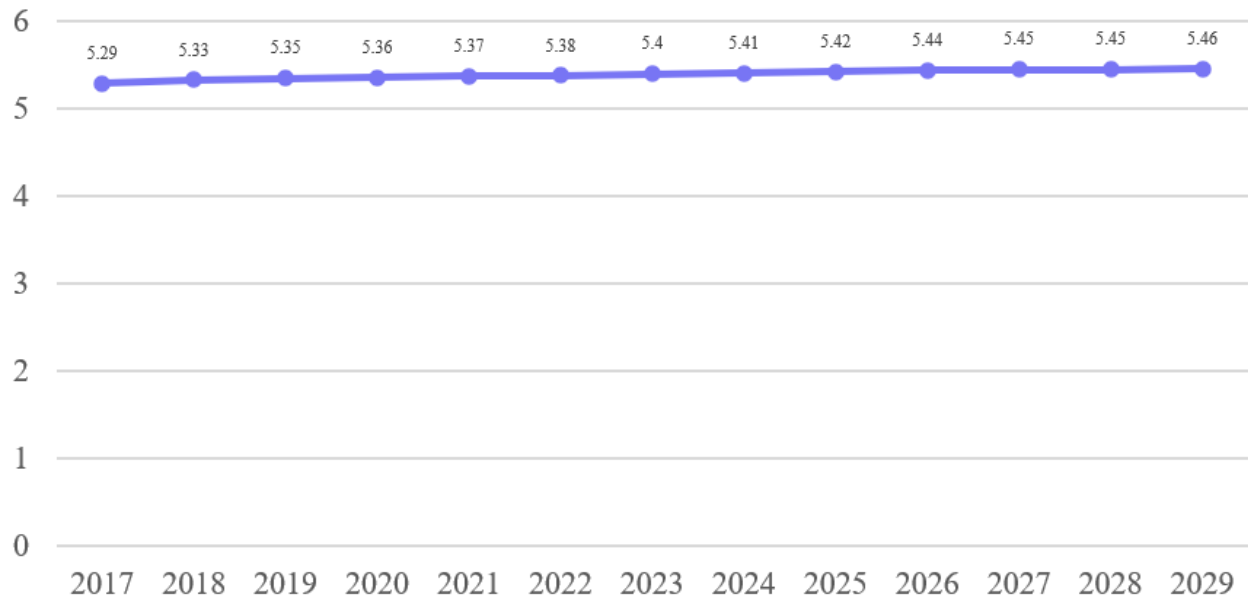
Anexo 1. Porcentaje de participación de cada uno de los segmentos del sector turístico de Guatemala.

	Campamento		Cruceros		Hoteles		Paquetes vacacionales		Alquiler Vacacional		Total
2017	0.4	0.18%	0.83	0.38%	118.8	54.71%	27.52	12.67%	69.61	32.05%	217.16
2018	0.5	0.22%	1.03	0.44%	126.8	54.55%	28.28	12.17%	75.82	32.62%	232.43
2019	0.58	0.23%	1.25	0.50%	135.2	54.42%	29.04	11.69%	82.36	33.15%	248.43
2020	0.31	0.25%	0.29	0.24%	59.49	48.49%	11.11	9.06%	51.48	41.96%	122.68
2021	0.4	0.25%	0.2	0.13%	76.57	48.36%	20.36	12.86%	60.8	38.40%	158.33
2022	0.55	0.23%	1.05	0.45%	121.1	51.50%	24.39	10.37%	88.05	37.45%	235.14
2023	0.6	0.20%	1.77	0.60%	147.2	50.09%	32.42	11.03%	111.9	38.08%	293.89
2024	0.65	0.21%	1.91	0.62%	154.4	50.33%	33.53	10.93%	116.3	37.91%	306.79
2025	0.7	0.22%	2.03	0.63%	162.9	50.33%	35.34	10.92%	122.7	37.91%	323.67
2026	0.75	0.22%	2.15	0.63%	172.3	50.26%	37.5	10.94%	130.1	37.95%	342.8
2027	0.81	0.22%	2.28	0.63%	182	50.22%	39.69	10.95%	137.6	37.97%	362.38
2028	0.87	0.23%	2.42	0.63%	192.3	50.20%	42.00	10.96%	145.5	37.98%	383.09
2029	0.94	0.23%	2.57	0.63%	203.3	50.18%	44.45	10.97%	153.9	37.98%	405.16

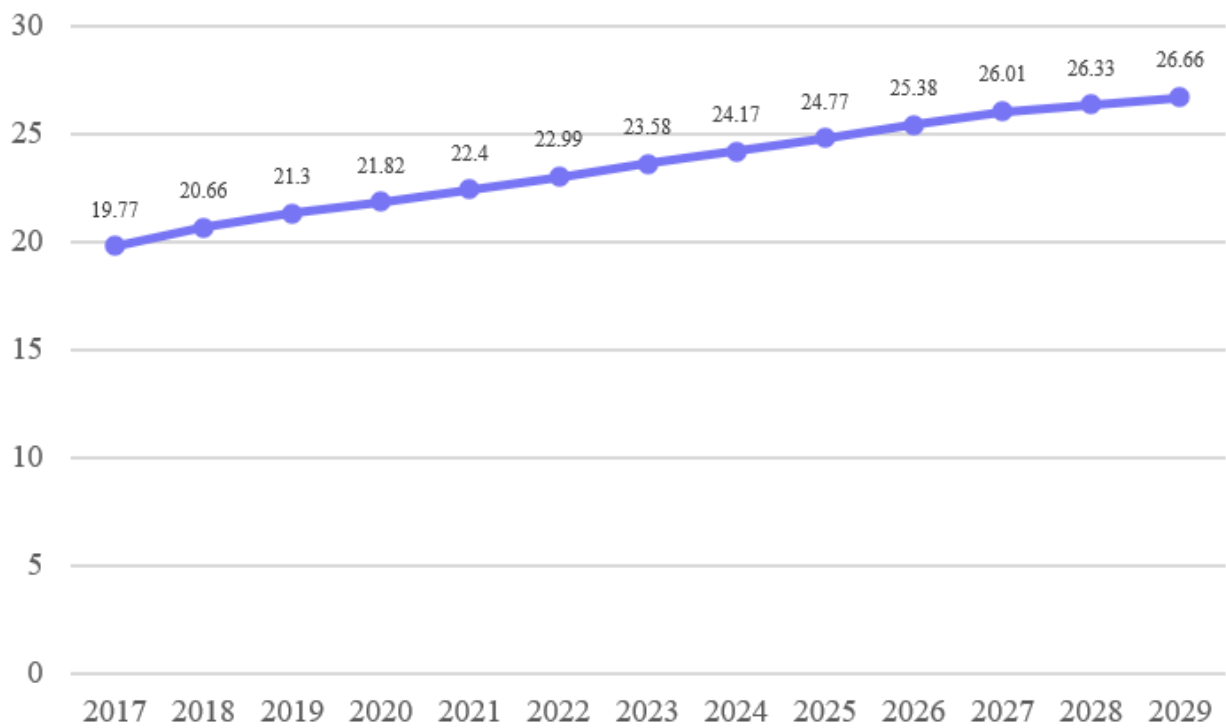
Anexo 2. Tasa de penetración de cada uno de los segmentos del sector turístico de Guatemala.



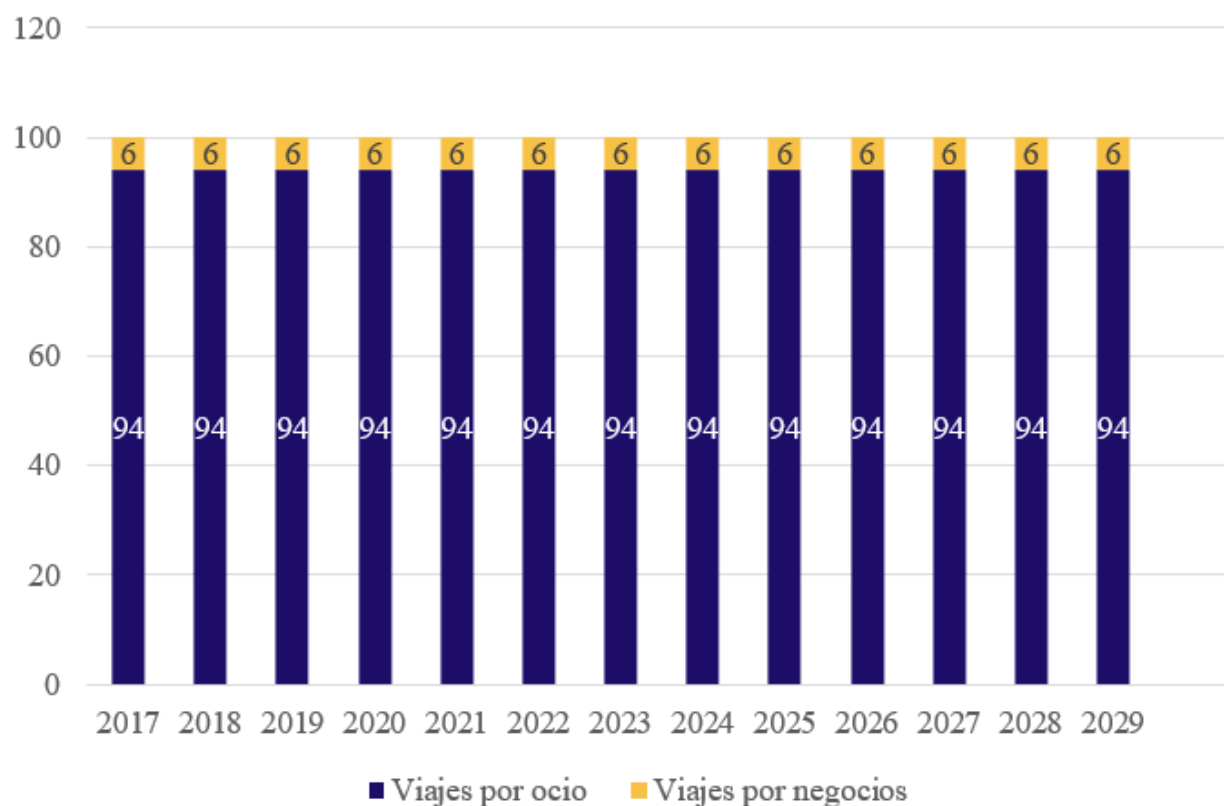
Anexo 3. Tiempo de estadía promedio de los turistas en Guatemala.



Anexo 4. Gasto promedio diario de los turistas en Guatemala.



Anexo 5. Proporción de los motivos de viaje de los turistas en Guatemala.



Anexo 6. Estructura de la entrevista con coordinadores de consorcios y asociaciones turísticas.

1. ¿Cuál considera que son las principales necesidades que tiene la industria turística en la actualidad?
2. ¿Cuáles son las áreas o proyectos que su institución considera prioritarios?
3. ¿Ha observado un cambio significativo en las tendencias de consumo en la actualidad?
4. ¿Cuál es la relevancia de la implementación de herramientas digitales en negocios turísticos?
5. ¿Cómo considera que estas tendencias afectan al desarrollo y las operaciones de los negocios turísticos?
6. ¿Considera que en la actualidad existe suficiente oferta de servicios de mercadeo especializados?

7. ¿Qué tan prioritarios considera estos servicios?
8. ¿Considera que los emprendedores y los trabajadores del sector HORECAS poseen la capacitación necesaria según los requerimientos de la industria turística en la actualidad?

Anexo 7. Estructura de la entrevista con emprendedores del sector.

1. En su empresa, ¿cuenta con alguna plataforma digital para administrar reservas y reseñas?
¿Cuál?
2. En caso de que su respuesta anterior haya sido negativa, ¿está pensando en adquirir alguna plataforma similar y en cuánto tiempo aproximadamente?
3. ¿Qué canales utiliza su empresa para mercadeo?
 - a. Facebook
 - b. Instagram
 - c. TikTok
 - d. LinkedIn
 - e. Correo Electrónico
 - f. Anuncios de Google
 - g. Degusta.com
 - h. Booking.com
 - i. Opentable.com
 - j. Hoteles.com
 - k. Otro (Especifique)
4. ¿Participa o ha participado en algún programa de capacitación empresarial específica para restaurantes y/o hoteles?

5. ¿Del 1 al 10, qué tan relevante considera una plataforma que le brinde 1) herramientas digitales como manejo de reservas y reseñas, entre otras 2) servicios de mercadeo especializado para hoteles y restaurantes 3) material de capacitación 4) una interfaz que le permita destacar visualmente las características del negocio?
6. Suponiendo que decidiera adquirir dicha plataforma, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar semestralmente por el uso de la plataforma (recuerde que le incluye herramientas digitales, de capacitación y servicios de mercadeo especializado)?
 - a. Menos de Q. 700.00
 - b. Q. 700.00
 - c. Q. 900.00
 - d. Q. 1,200.00
 - e. Q. 1,500.00
 - f. Más de Q. 1,500.00

Anexo 8. Estructura de la entrevista con la experta en emprendimiento.

1. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de los emprendedores guatemaltecos en general y del sector HORECAS en especial?
2. ¿Qué tan prioritario o relevantes considera los servicios de marketing especializado, herramientas digitales y capacitación para los emprendedores de esta industria?
3. ¿Considera que el desarrollo de estas soluciones puede tener un impacto positivo para el ecosistema de emprendimiento de todo el país?
4. ¿Considera que hay algo más que la plataforma deba incluir para ampliar su impacto positivo?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los emprendedores en Guatemala al intentar digitalizar sus negocios?

6. ¿Considera difícil que un emprendimiento busque digitalizar algunos de sus procesos, como el mercadeo?
7. ¿Qué factores considera más críticos para el éxito del emprendimiento de una plataforma digital en el contexto guatemalteco?
8. ¿Cuáles son las oportunidades más prometedoras en el sector turismo/hotel/restaurante que una nueva plataforma podría aprovechar?
9. ¿Existe alguna barrera que pueda impedir la adopción de plataformas digitales en emprendimientos guatemaltecos?
10. ¿Cómo percibe el crecimiento del comercio electrónico y su impacto en los emprendimientos del sector turístico y gastronómico?

Anexo 9. Estructura de la encuesta a consumidores.

1. ¿Cuál es tu rango de edad?
 - a. 18 a 25 años
 - b. 26 a 35 años
 - c. 36 a 45 años
 - d. 46 a 55 años
 - e. 56 a 65 años
 - f. De 66 años en adelante
2. ¿Cuál es tu género?
 - a. Masculino
 - b. Femenino
3. ¿A qué segmento(s) turístico(s) consideras que perteneces? Selecciona todas las respuestas

que apliquen a tu caso.

- a. Segmento de Naturaleza (interesado en destinos naturales y/o con prácticas sostenibles).
- b. Segmento Aventura (interesado en destinos extremos y poco convencionales).
- c. Segmento Reuniones (turismo usualmente por motivos de reuniones de trabajo).
- d. Segmento de Deportes (interesado en realizar actividades atléticas).
- e. Segmento Salud y Bienestar (turismo como terapia física, mental o emocional).
- f. Segmento Entretenimiento (enfocado principalmente en actividades sociales).
- g. Segmento Idiomático (interesado en educación y aprendizaje).
- h. Segmento Voluntariado (viajes enfocados en servicio social).

4. ¿Con qué frecuencia sueles hacer turismo interno?

- a. Más de una vez al mes
- b. Mensualmente
- c. Trimestralmente
- d. Semestralmente
- e. Anualmente
- f. Menos de una vez al año

5. ¿Con quién sueles viajar? *Selecciona todas las respuestas que apliquen a tu caso.*

- a. Familia
- b. Amigos
- c. Compañeros de Trabajo

- d. Solo
6. Si deseas ir a un hotel o restaurante nuevo, ¿dónde lo buscarías? *Selecciona todas las respuestas que apliquen a tu caso.*
- a. Directorios como Trip Advisor
 - b. Blogs y reseñas como Guatemala.com
 - c. Recomendación de personas cercanas
 - d. Reseñas en redes sociales
 - e. Otros (especifique)
7. Si encuentras un hotel o restaurante en internet (página web, redes sociales o publicidad pagada), ¿qué factores consideras clave para tomar la decisión de ir y conocer ese lugar? *Selecciona todas las respuestas que apliquen a tu caso.*
- a. Videos y fotografías
 - b. Publicidad atractiva
 - c. Reseñas de clientes
 - d. Opción de ver los precios en línea
 - e. Mapas y Ubicaciones
 - f. Reservas en línea
 - g. Información detallada de sus servicios y características
 - h. Otros (especifique)
8. Al momento de buscar un hotel o restaurante, ¿cuál de los siguientes aspectos influyen en tu decisión? *Selecciona todas las respuestas que apliquen a tu caso.*
- a. Opciones de menú especializadas (sin gluten, alternativas veganas y comida Keto,

entre otros)

- b. Utilización de ingredientes orgánicos
- c. Prácticas sostenibles (empaques ecológicos y reducción de desperdicios, entre otros)
- d. Responsabilidad social por parte de la empresa
- e. Técnicas gastronómicas experimentales (cocina fusión y comida temática, entre otros)
- f. Variedad de instalaciones (spa, jacuzzi y paseos, entre otros)
- g. Pedidos y pagos en línea
- h. Espacios al aire libre
- i. Que sea *Pet Friendly*
- j. Eventos especiales como música en vivo
- k. Parqueo
- l. Espacios de entretenimiento para niños
- m. Wifi gratuito
- n. Precios
- o. Accesibilidad
- p. Seguridad
- q. Otros (especifique)

Anexo 10. Guía de soluciones del directorio digital presente en la plataforma.

https://drive.google.com/file/d/1IUjfXAJMvoHyrD2FHG2a16cplwBlhooJ/view?usp=drive_link



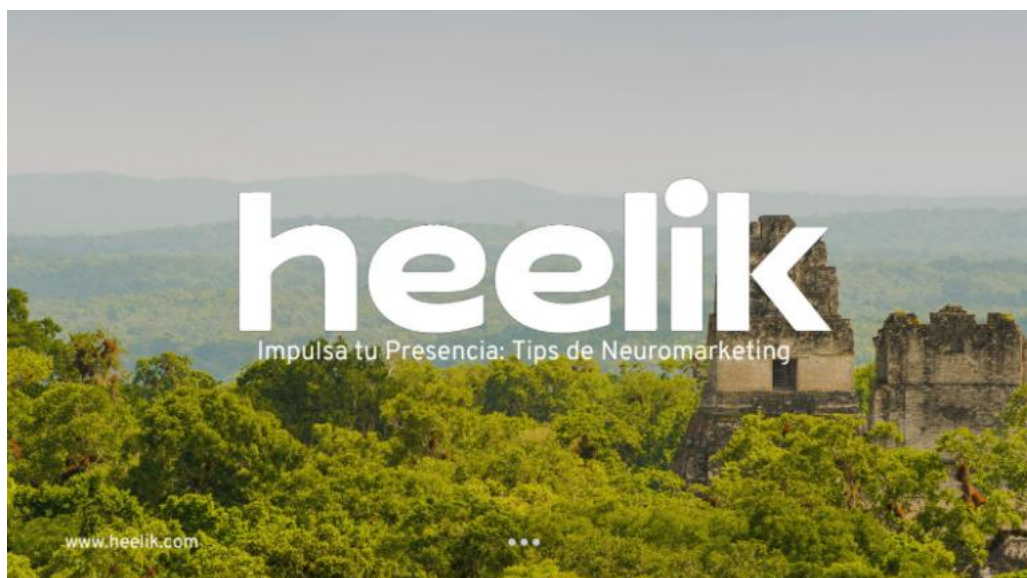
Contenido

- Soluciones de búsqueda inmediata
- Soluciones por región
- Soluciones por gastronomía
- Perfiles
- Soluciones por sugerencia
- Lugares Top
- Catálogo de lugares turísticos
- Artículos

heelik

Anexo 11. Ejemplo de material de capacitación diseñado para Heelik.

https://drive.google.com/file/d/1eJFGDPjcxlvD9_QU1HrZAnZXzhz-GkrL/view?usp=drive_link



Anexo 12. Cálculo de los precios de la plataforma.

Paquete	Primer Destino	Aventura Pro	Escapada Exclusiva	Experiencia Total
Precio	Q. 567.00	Q. 749.00	Q. 891.00	Q. 1,345.00
Subscripción	Q. 250.00	Q. 250.00	Q. 450.00	Q. 450.00
Subtotal	Q. 817.00	Q. 999.00	Q. 1,341.00	Q. 1,795.00
Descuento (%)	5 %	7 %	10 %	15 %
Descuento (Q.)	Q. 40.85	Q. 69.93	Q. 134.10	Q. 269.25
Subtotal con descuento	Q. 776.15	Q. 929.07	Q. 1,206.90	Q. 1,525.75
Precio semestral	Q. 775.00	Q. 930.00	Q. 1,210.00	Q. 1,525.00
Descuento	Q. 116.25	Q. 139.50	Q. 181.50	Q. 228.75
Subtotal con descuento	Q. 658.78	Q. 790.50	Q. 907.50	Q. 1,143.75
Valor duplicado	Q. 1,162.50	Q. 1,395.00	Q. 1,815.00	Q. 2,287.50
Precio anual	Q. 1,165.00	Q. 1,395.00	Q. 1,815.00	Q. 2,290.00

Anexo 13. Criterios de evaluación de severidad para el análisis de modo y efectos de falla.

Ranking	Efectos	Criterios de referencia
10	Peligroso: Sin aviso	Puede poner en peligro al operador. Involucra la no conformidad con las normativas y las regulaciones. Las fallas ocurren sin aviso.
9	Peligroso: Con aviso	Puede poner en peligro al operador. Involucra la no conformidad con las normativas y las regulaciones. Las fallas ocurren con aviso.
8	Muy alto	Interrupción mayor del proceso. El 100 % debe de ser desechado. El cliente experimenta mucha insatisfacción.
7	Alto	Interrupción menor del proceso. Una proporción debe de ser clasificado y otra proporción debe de ser desechado. El cliente experimenta ciertos grados de insatisfacción.
6	Moderado	Interrupción menor del proceso. Una proporción debe de ser desechado. El cliente experimenta ciertos grados de insatisfacción.
5	Bajo	Interrupción menor del proceso. El 100 % necesita retrabajo. El cliente experimenta insatisfacción.
4	Muy bajo	Interrupción menor del proceso. Una proporción debe de ser clasificado y otra proporción puede necesitar retrabajo. Defectos percibidos por la mayoría de los clientes.
3	Pequeño	Interrupción menor del proceso. Una proporción puede necesitar retrabajo. Defectos percibidos por el cliente promedio.
2	Muy pequeño	Interrupción menor del proceso. Una proporción puede necesitar retrabajo. Defectos percibidos por clientes expertos.
1	Ninguno	No hay efecto.

Anexo 14. Criterios de evaluación de ocurrencia para el análisis de modo y efectos de falla.

Ranking	Efectos	Criterios de referencia
10	Muy Alta	1 en 2
9	Falla casi inevitable	1 en 3
8	Alta	1 en 8
7	Frecuente	1 en 20
6	Moderada	1 en 80
5	Ocasional	1 en 400
4	Ocasional, pero no significativo	1 en 2,000
3	Baja	1 en 15,000
2	Muy baja	1 en 150,000
1	Remota	1 en 1,500,000

Anexo 15. Criterios de evaluación de detección para el análisis de modo y efectos de falla.

Ranking	Efectos	Criterios de referencia
10	Casi imposible	Se detectan < 80 % de fallas
9	Muy remota	Se detectan 80 % de fallas
8	Remota	Se detectan 82.5 % de fallas
7	Muy baja	Se detectan 85 % de fallas
6	Baja	Se detectan 87.5 % de fallas
5	Moderada	Se detectan 90 % de fallas
4	Altamente Moderada	Se detectan 92.5 % de fallas
3	Alta	Se detectan 95 % de fallas
2	Muy alta	Se detectan 97.5 % de fallas
1	Casi seguro	Se detectan 99.5 % de fallas

Anexo 16. Valor de los activos según su depreciación.

Equipo	Valor	Depreciación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dron	Q10.000.00	Q 1.000.00	Q 10.000.00	Q9.000.00	Q8.000.00	Q7.000.00	Q6.000.00	Q5.000.00	Q4.000.00	Q3.000.00	Q2.000.00	Q 1.000.00	Q -
Camara 1	Q 8.000.00	Q 800.00	Q 8.000.00	Q7.200.00	Q6.400.00	Q5.600.00	Q4.800.00	Q4.000.00	Q3.200.00	Q2.400.00	Q1.600.00	Q 800.00	Q -
Camara 2	Q 4.500.00	Q 450.00	Q 4.500.00	Q4.050.00	Q3.600.00	Q3.150.00	Q2.700.00	Q2.250.00	Q1.800.00	Q1.350.00	Q 900.00	Q 450.00	Q -
Camara 3	Q 5.000.00	Q 500.00	Q 5.000.00	Q4.500.00	Q4.000.00	Q3.500.00	Q3.000.00	Q2.500.00	Q2.000.00	Q1.500.00	Q1.000.00	Q 500.00	Q -
Lentes	Q 1.800.00	Q 180.00	Q 1.800.00	Q1.620.00	Q1.440.00	Q1.260.00	Q1.080.00	Q 900.00	Q 720.00	Q 540.00	Q 360.00	Q 180.00	Q -
Tripode	Q 1.200.00	Q 120.00	Q 1.200.00	Q1.080.00	Q 960.00	Q 840.00	Q 720.00	Q 600.00	Q 480.00	Q 360.00	Q 240.00	Q 120.00	Q -

Anexo 17. Depreciación acumulada.

Equipo	Depreciación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dron	Q 1.000.00	Q -	Q 1.000.00	Q2.000.00	Q3.000.00	Q4.000.00	Q5.000.00	Q6.000.00	Q7.000.00	Q8.000.00	Q9.000.00	Q 10.000.00
Camara 1	Q 800.00	Q -	Q 800.00	Q1.600.00	Q2.400.00	Q3.200.00	Q4.000.00	Q4.800.00	Q5.600.00	Q6.400.00	Q7.200.00	Q 8.000.00
Camara 2	Q 450.00	Q -	Q 450.00	Q 900.00	Q1.350.00	Q1.800.00	Q2.250.00	Q2.700.00	Q3.150.00	Q3.600.00	Q4.050.00	Q 4.500.00
Camara 3	Q 500.00	Q -	Q 500.00	Q1.000.00	Q1.500.00	Q2.000.00	Q2.500.00	Q3.000.00	Q3.500.00	Q4.000.00	Q4.500.00	Q 5.000.00
Lentes	Q 180.00	Q -	Q 180.00	Q 360.00	Q 540.00	Q 720.00	Q 900.00	Q1.080.00	Q1.260.00	Q1.440.00	Q1.620.00	Q 1.800.00
Tripode	Q 120.00	Q -	Q 120.00	Q 240.00	Q 360.00	Q 480.00	Q 600.00	Q 720.00	Q 840.00	Q 960.00	Q1.080.00	Q 1.200.00
Total			Q 3,050.00									

Anexo 18. Modelo financiero: ingresos a la plataforma mediante la compra de suscripciones.

Año	0	1	2	3	4	5
Subscripciones a la plataforma	Q 8,345.68	Q 9,227.92	Q 10,191.96	Q 11,245.09	Q 12,395.23	
Subscripción Simple	Q 6,954.73	Q 7,003.33	Q 7,028.94	Q 7,028.18	Q 6,997.30	
Precio	Q 500.00	Q 516.65	Q 533.85	Q 551.63	Q 570.00	
Cantidad (Plan Check-In)	2	2	2	2	2	
Descuento	10%	10%	10%	10%	10%	
Cantidad (Plan Exclusivo)	4	4	4	4	4	
Descuento	13%	13%	13%	13%	13%	
Cantidad (Plan 5 Estrellas)	7	7	7	7	6	
Descuento	18%	18%	18%	18%	18%	
Cantidad (Plan VIP)	5	5	5	5	5	
Descuento	20%	20%	20%	20%	20%	
Cantidad Normal	11	11	10	10	10	
Subscripción Premium	Q 1,390.95	Q 2,224.59	Q 3,163.02	Q 4,216.91	Q 5,397.92	
Precio	Q 900.00	Q 929.97	Q 960.94	Q 992.94	Q 1,026.00	
Cantidad (Plan Check-In)	0	0	0	1	1	
Descuento	10%	10%	10%	10%	10%	
Cantidad (Plan Exclusivo)	0	1	1	1	2	
Descuento	13%	13%	13%	13%	13%	
Cantidad (Plan 5 Estrellas)	1	1	2	2	3	
Descuento	18%	18%	18%	18%	18%	
Cantidad (Plan VIP)	1	1	1	2	2	
Descuento	20%	20%	20%	20%	20%	
Cantidad Normal	1	2	3	3	4	

Anexo 19. Modelo financiero: ingresos a la plataforma mediante la compra de paquetes de la plataforma.

Año	0	1	2	3	4	5
Paquetes de la plataforma	Q 54,563.01	Q 67,655.95	Q 83,890.67	Q 121,357.92	Q 175,558.79	
Cientes totales paquetes de la plataforma	24	29	34	48	67	
Paquete Primer Destino	Q 6,658.05	Q 8,255.72	Q 10,236.76	Q 14,808.70	Q 21,422.57	
Precio	Q 1,553.33	Q 1,605.06	Q 1,658.51	Q 1,713.74	Q 1,770.80	
Cantidad	4	5	6	9	12	
Paquete Aventura Pro	Q 8,858.35	Q 10,984.00	Q 13,619.72	Q 19,702.57	Q 28,502.13	
Precio	Q 1,860.00	Q 1,921.94	Q 1,985.94	Q 2,052.07	Q 2,120.40	
Cantidad	5	6	7	10	13	
Paquete Escapada Exclusiva	Q 23,050.77	Q 28,582.03	Q 35,440.57	Q 51,269.04	Q 74,166.82	
Precio	Q 2,420.00	Q 2,500.59	Q 2,583.86	Q 2,669.90	Q 2,758.81	
Cantidad	10	11	14	19	27	
Paquete Experiencia Total	Q 15,995.84	Q 19,834.20	Q 24,593.61	Q 35,577.61	Q 51,467.28	
Precio	Q 3,053.33	Q 3,155.01	Q 3,260.07	Q 3,368.63	Q 3,480.81	
Cantidad	5	6	8	11	15	

Anexo 20. Modelo financiero: ingresos a la plataforma mediante la compra de planes de mercadeo especializado.

Año	0	1	2	3	4	5
Planes de mercadeo especializado	Q 70,770.00	Q 77,302.17	Q 84,437.27	Q 92,230.95	Q 100,744.00	Q 110,042.82
Cientes totales de los planes	18	19	20	21	22	24
Plan Check-In	Q 4,090.00	Q 4,467.51	Q 4,879.87	Q 5,330.29	Q 5,822.28	Q 6,359.69
Precio	Q 2,045.00	Q 2,113.10	Q 2,183.46	Q 2,256.17	Q 2,331.30	Q 2,408.94
Cantidad	2	2	2	2	2	3
Plan Exclusivo	Q 11,560.00	Q 12,627.00	Q 13,792.50	Q 15,065.56	Q 16,456.14	Q 17,975.06
Precio	Q 2,890.00	Q 2,986.24	Q 3,085.68	Q 3,188.43	Q 3,294.61	Q 3,404.32
Cantidad	4	4	4	5	5	5
Plan 5 Estrellas	Q 28,245.00	Q 30,852.05	Q 33,699.74	Q 36,810.28	Q 40,207.92	Q 43,919.17
Precio	Q 4,035.00	Q 4,169.37	Q 4,308.21	Q 4,451.67	Q 4,599.91	Q 4,753.09
Cantidad	7	7	8	8	9	9
Plan VIP	Q 26,875.00	Q 29,355.60	Q 32,065.16	Q 35,024.83	Q 38,257.67	Q 41,788.90
Precio	Q 5,375.00	Q 5,553.99	Q 5,738.94	Q 5,930.04	Q 6,127.51	Q 6,331.56
Cantidad	5	5	6	6	6	7

Anexo 21. Modelo financiero: ingresos a la plataforma mediante la compra de otros servicios.

Año	0	1	2	3	4	5
Otros servicios	Q 37,010.00	Q 40,909.06	Q 43,345.03	Q 45,926.04	Q 48,660.75	Q 51,558.29
Clientes totales de los servicios	12	12	13	13	13	14
Naming	Q 3,780.00	Q 4,005.08	Q 4,243.57	Q 4,496.26	Q 4,763.99	Q 5,047.66
Precio	Q 1,575.00	Q 1,627.45	Q 1,681.64	Q 1,737.64	Q 1,795.50	Q 1,855.29
Cantidad	2	2	3	3	3	3
Logotipo	Q 3,780.00	Q 4,005.08	Q 4,243.57	Q 4,496.26	Q 4,763.99	Q 5,047.66
Precio	Q 1,575.00	Q 1,627.45	Q 1,681.64	Q 1,737.64	Q 1,795.50	Q 1,855.29
Cantidad	2	2	3	3	3	3
Brandbook	Q 21,450.00	Q 22,727.26	Q 24,080.57	Q 25,514.47	Q 27,033.75	Q 28,643.50
Precio	Q 3,575.00	Q 3,694.05	Q 3,817.06	Q 3,944.17	Q 4,075.51	Q 4,211.22
Cantidad	6	6	6	6	7	7
Otros Ingresos	Q 8,000.00	Q 10,171.64	Q 10,777.32	Q 11,419.06	Q 12,099.02	Q 12,819.47
Cantidad	1.2	1.2	1.3	1.3	1.3	1.4

Anexo 22. Modelo financiero: costos asociados a los paquetes de la plataforma.

Año	0	1	2	3	4	5
Paquetes de mercadeo de la plataforma	Q 21,533.18	Q 26,873.41	Q 33,538.01	Q 48,831.35	Q 71,098.44	
Paquete Primer Destino	Q 2,430.33	Q 3,033.05	Q 3,785.25	Q 5,511.33	Q 8,024.49	
Costo	Q 567.00	Q 589.68	Q 613.27	Q 637.80	Q 663.31	
Cantidad		4	5	6	9	12
Paquete Aventura Pro	Q 3,567.15	Q 4,451.81	Q 5,555.86	Q 8,089.33	Q 11,778.06	
Costo	Q 749.00	Q 778.96	Q 810.12	Q 842.52	Q 876.22	
Cantidad		5	6	7	10	13
Paquete Escapada Exclusiva	Q 8,486.87	Q 10,591.62	Q 13,218.34	Q 19,245.90	Q 28,022.03	
Costo	Q 891.00	Q 926.64	Q 963.71	Q 1,002.25	Q 1,042.34	
Cantidad		10	11	14	19	27
Paquete Experiencia Total	Q 7,048.82	Q 8,796.93	Q 10,978.57	Q 15,984.79	Q 23,273.86	
Costo	Q 1,345.50	Q 1,399.32	Q 1,455.29	Q 1,513.50	Q 1,574.04	
Cantidad		5	6	8	11	15

Anexo 23. Modelo financiero: costos asociados a los planes de mercadeo especializado.

Año	0	1	2	3	4	5
<i>Servicios de mercadeo especializados</i>	Q 60,280.54	Q 66,271.47	Q 72,857.79	Q 80,098.69	Q 88,059.22	Q 96,810.89
Cantidad de clientes de los servicios	20	21	23	24	25	26
Plan Check-In	Q 3,718.18	Q 4,087.71	Q 4,493.96	Q 4,940.59	Q 5,431.61	Q 5,971.42
Costo unitario	Q 1,859.09	Q 1,933.45	Q 2,010.79	Q 2,091.22	Q 2,174.87	Q 2,261.87
Cantidad	2	2	2	2	2	3
Plan Exclusivo	Q 10,230.09	Q 11,246.80	Q 12,364.55	Q 13,593.39	Q 14,944.35	Q 16,429.58
Costo unitario	Q 2,557.52	Q 2,659.82	Q 2,766.22	Q 2,876.86	Q 2,991.94	Q 3,111.62
Cantidad	4	4	4	5	5	5
Plan 5 Estrellas	Q 23,936.44	Q 26,315.34	Q 28,930.66	Q 31,805.91	Q 34,966.91	Q 38,442.06
Costo unitario	Q 3,419.49	Q 3,556.27	Q 3,698.52	Q 3,846.46	Q 4,000.32	Q 4,160.33
Cantidad	7	7	8	8	9	9
Plan VIP	Q 22,395.83	Q 24,621.62	Q 27,068.62	Q 29,758.80	Q 32,716.35	Q 35,967.83
Costo unitario	Q 4,479.17	Q 4,658.33	Q 4,844.67	Q 5,038.45	Q 5,239.99	Q 5,449.59
Cantidad	5	5	6	6	6	7

Anexo 24. Modelo financiero: costos asociados a los servicios adicionales.

Año	0	1	2	3	4	5
<i>Otros servicios</i>	Q 13,709.50	Q 18,245.63	Q 19,412.01	Q 20,653.15	Q 21,973.86	Q 23,379.24
Cantidad de clientes de los servicios	12	12	13	13	13	14
Naming	Q 1,701.00	Q 1,813.97	Q 1,934.45	Q 2,062.93	Q 2,199.94	Q 2,346.05
Costo unitario	Q 708.75	Q 737.10	Q 766.58	Q 797.25	Q 829.14	Q 862.30
Cantidad	2	2	3	3	3	3
Logotipo	Q 1,701.00	Q 1,813.97	Q 1,934.45	Q 2,062.93	Q 2,199.94	Q 2,346.05
Costo unitario	Q 708.75	Q 737.10	Q 766.58	Q 797.25	Q 829.14	Q 862.30
Cantidad	2	2	3	3	3	3
Brandbook	Q 7,507.50	Q 8,006.12	Q 8,537.85	Q 9,104.90	Q 9,709.61	Q 10,354.49
Costo unitario	Q 1,251.25	Q 1,301.30	Q 1,353.35	Q 1,407.49	Q 1,463.79	Q 1,522.34
Cantidad	6	6	6	6	7	7
Otros Servicios	Q 2,800.00	Q 6,611.57	Q 7,005.26	Q 7,422.39	Q 7,864.36	Q 8,332.65
Cantidad	1.2	1.2	1.3	1.3	1.3	1.4

Anexo 25. Modelo financiero: costos indirectos.

Año	0	1	2	3	4	5
Plataforma	Q 46,920.00	Q 65,062.40	Q 67,664.90	Q 70,371.49	Q 73,186.35	Q 76,113.81
Cambios y mejoras		Q 4,066.40	Q 4,229.06	Q 4,398.22	Q 4,574.15	Q 4,757.11
Mantenimiento plataforma turística	Q 46,920.00	Q 48,796.80	Q 50,748.67	Q 52,778.62	Q 54,889.76	Q 57,085.35
Mantenimiento plataforma capacitación		Q 12,199.20	Q 12,687.17	Q 13,194.65	Q 13,722.44	Q 14,271.34
Gastos de Mercadeo		Q 9,384.00	Q 10,697.76	Q 12,195.45	Q 13,902.81	Q 15,849.20
Pauta Pagada		Q 4,692.00	Q 5,348.88	Q 6,097.72	Q 6,951.40	Q 7,924.60
Patrocinios y eventos		Q 1,876.80	Q 2,139.55	Q 2,439.09	Q 2,780.56	Q 3,169.84
Desarrollo de Contenidos		Q 2,815.20	Q 3,209.33	Q 3,658.63	Q 4,170.84	Q 4,754.76
Viáticos	Q 1,708.33	Q 1,893.90	Q 2,100.41	Q 2,330.26	Q 2,586.15	Q 2,871.08
Cantidad de viajes a realizar	7	8	8	9	10	11

Anexo 26. Modelo financiero: depreciación e impuestos.

Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación		Q 3,050.00	Q 3,050.00	Q 3,050.00	Q 3,050.00	Q 3,050.00
Impuesto	Q -	Q -	Q 502.47	Q 2,500.64	Q 7,604.51	Q 15,095.62

Anexo 27. Análisis de contribución: Paquete Primer Destino.

Año 1	Valor por unidad	1	2	3	4	5
Ingresos	Q 1,553.33	Q 1,312.86	Q 2,866.19	Q 4,419.53	Q 5,972.86	Q 7,526.19
Costos Variables	Q 567.00	Q 479.22	Q 1,046.22	Q 1,613.22	Q 2,180.22	Q 2,747.22
Margen de Contribución	Q 986.33	Q 833.64	Q 1,819.97	Q 2,806.30	Q 3,792.64	Q 4,778.97
Costos Fijos	Q 2,806.30	Q 2,806.30	Q 2,806.30	Q 2,806.30	Q 2,806.30	Q 2,806.30
Plataforma	Q 2,391.72	Q 2,391.72	Q 2,391.72	Q 2,391.72	Q 2,391.72	Q 2,391.72
Gastos de Mercadeo	Q 344.96	Q 344.96	Q 344.96	Q 344.96	Q 344.96	Q 344.96
Viáticos	Q 69.62	Q 69.62	Q 69.62	Q 69.62	Q 69.62	Q 69.62
Costos Totales		Q 3,285.53	Q 3,852.53	Q 4,419.53	Q 4,986.53	Q 5,553.53
Utilidad operativa		-Q 1,972.67	-Q 986.33	Q -	Q 986.33	Q 1,972.67

Anexo 28. Análisis de contribución: Paquete Aventura Pro.

Año 1	Valor por unidad	1	2	3	4	5
Ingresos	Q 1,860.00	Q 2,530.86	Q 4,390.86	Q 6,250.86	Q 8,110.86	Q 9,970.86
Costos Variables	Q 749.00	Q 1,019.15	Q 1,768.15	Q 2,517.15	Q 3,266.15	Q 4,015.15
Margen de Contribución	Q 1,111.00	Q 1,511.71	Q 2,622.71	Q 3,733.71	Q 4,844.71	Q 5,955.71
Costos Fijos	Q 3,733.71	Q 3,733.71	Q 3,733.71	Q 3,733.71	Q 3,733.71	Q 3,733.71
Plataforma	Q 3,182.12	Q 3,182.12	Q 3,182.12	Q 3,182.12	Q 3,182.12	Q 3,182.12
Gastos de Mercadeo	Q 458.96	Q 458.96	Q 458.96	Q 458.96	Q 458.96	Q 458.96
Viáticos	Q 92.63	Q 92.63	Q 92.63	Q 92.63	Q 92.63	Q 92.63
Costos Totales		Q 4,752.86	Q 5,501.86	Q 6,250.86	Q 6,999.86	Q 7,748.86
Utilidad operativa		-Q 2,222.00	-Q 1,111.00	Q -	Q 1,111.00	Q 2,222.00

Anexo 29. Análisis de contribución: Paquete Escapada Exclusiva.

Año 1	Valor por unidad	4	5	6	7	8
Ingresos	Q 2,420.00	Q 10,537.33	Q 12,957.33	Q 15,377.33	Q 17,797.33	Q 20,217.33
Costos Variables	Q 891.00	Q 3,879.65	Q 4,770.65	Q 5,661.65	Q 6,552.65	Q 7,443.65
Margen de Contribución	Q 1,529.00	Q 6,657.68	Q 8,186.68	Q 9,715.68	Q 11,244.68	Q 12,773.68
Costos Fijos	Q 9,715.68	Q 9,715.68	Q 9,715.68	Q 9,715.68	Q 9,715.68	Q 9,715.68
Plataforma	Q 8,280.36	Q 8,280.36	Q 8,280.36	Q 8,280.36	Q 8,280.36	Q 8,280.36
Gastos de Mercadeo	Q 1,194.28	Q 1,194.28	Q 1,194.28	Q 1,194.28	Q 1,194.28	Q 1,194.28
Viáticos	Q 241.03	Q 241.03	Q 241.03	Q 241.03	Q 241.03	Q 241.03
Costos Totales		Q 13,595.33	Q 14,486.33	Q 15,377.33	Q 16,268.33	Q 17,159.33
Utilidad operativa		-Q 3,058.00	-Q 1,529.00	Q -	Q 1,529.00	Q 3,058.00

Anexo 30. Análisis de contribución: Paquete Experiencia Total.

Año 1	Valor por unidad	2	3	4	5	6
Ingresos	Q 3,053.33	Q 5,947.12	Q 9,000.45	Q 12,053.78	Q 15,107.12	Q 18,160.45
Costos Variables	Q 1,345.50	Q 2,620.69	Q 3,966.19	Q 5,311.69	Q 6,657.19	Q 8,002.69
Margen de Contribución	Q 1,707.83	Q 3,326.42	Q 5,034.26	Q 6,742.09	Q 8,449.92	Q 10,157.76
Costos Fijos	Q 6,742.09	Q 6,742.09	Q 6,742.09	Q 6,742.09	Q 6,742.09	Q 6,742.09
Plataforma	Q 5,746.07	Q 5,746.07	Q 5,746.07	Q 5,746.07	Q 5,746.07	Q 5,746.07
Gastos de Mercadeo	Q 828.76	Q 828.76	Q 828.76	Q 828.76	Q 828.76	Q 828.76
Viáticos	Q 167.26	Q 167.26	Q 167.26	Q 167.26	Q 167.26	Q 167.26
Costos Totales		Q 9,362.78	Q 10,708.28	Q 12,053.78	Q 13,399.28	Q 14,744.78
Utilidad operativa		-Q 3,415.67	-Q 1,707.83	Q -	Q 1,707.83	Q 3,415.67

Anexo 31. Análisis de contribución: Plan Check-In.

Año 1	Valor por unidad	8	9	10	11	12
Ingresos	Q 2,113.10	Q 17,923.13	Q 20,036.23	Q 22,149.33	Q 24,262.43	Q 26,375.53
Costos Variables	Q 1,933.45	Q 16,399.41	Q 18,332.86	Q 20,266.32	Q 22,199.77	Q 24,133.23
Margen de Contribución	Q 179.64	Q 1,523.73	Q 1,703.37	Q 1,883.01	Q 2,062.66	Q 2,242.30
Costos Fijos	Q 1,883.01	Q 1,883.01	Q 1,883.01	Q 1,883.01	Q 1,883.01	Q 1,883.01
Plataforma	Q 1,604.83	Q 1,604.83	Q 1,604.83	Q 1,604.83	Q 1,604.83	Q 1,604.83
Gastos de Mercadeo	Q 231.47	Q 231.47	Q 231.47	Q 231.47	Q 231.47	Q 231.47
Viáticos	Q 46.72	Q 46.72	Q 46.72	Q 46.72	Q 46.72	Q 46.72
Costos Totales		Q 18,282.42	Q 20,215.88	Q 22,149.33	Q 24,082.79	Q 26,016.24
Utilidad operativa		-Q 359.29	-Q 179.64	Q -	Q 179.64	Q 359.29

Anexo 32. Análisis de contribución: Plan Exclusivo.

Año 1	Valor por unidad	14	15	16	17	18
Ingresos	Q 2,986.24	Q 42,717.95	Q 45,704.18	Q 48,690.42	Q 51,676.66	Q 54,662.89
Costos Variables	Q 2,659.82	Q 38,048.61	Q 40,708.44	Q 43,368.26	Q 46,028.08	Q 48,687.90
Margen de Contribución	Q 326.41	Q 4,669.33	Q 4,995.75	Q 5,322.16	Q 5,648.57	Q 5,974.99
Costos Fijos	Q 5,322.16	Q 5,322.16	Q 5,322.16	Q 5,322.16	Q 5,322.16	Q 5,322.16
Plataforma	Q 4,535.91	Q 4,535.91	Q 4,535.91	Q 4,535.91	Q 4,535.91	Q 4,535.91
Gastos de Mercadeo	Q 654.22	Q 654.22	Q 654.22	Q 654.22	Q 654.22	Q 654.22
Viáticos	Q 132.04	Q 132.04	Q 132.04	Q 132.04	Q 132.04	Q 132.04
Costos Totales		Q 43,370.77	Q 46,030.60	Q 48,690.42	Q 51,350.24	Q 54,010.07
Utilidad operativa		-Q 652.83	-Q 326.41	Q -	Q 326.41	Q 652.83

Anexo 33. Análisis de contribución: Plan 5 Estrellas.

Año 1	Valor por unidad	19	20	21	22	23
Ingresos	Q 4,169.37	Q 80,094.28	Q 84,263.65	Q 88,433.01	Q 92,602.38	Q 96,771.75
Costos Variables	Q 3,556.27	Q 68,316.63	Q 71,872.90	Q 75,429.17	Q 78,985.44	Q 82,541.71
Margen de Contribución	Q 613.09	Q 11,777.66	Q 12,390.75	Q 13,003.84	Q 13,616.94	Q 14,230.03
Costos Fijos	Q 13,003.84	Q 13,003.84	Q 13,003.84	Q 13,003.84	Q 13,003.84	Q 13,003.84
Plataforma	Q 11,082.76	Q 11,082.76	Q 11,082.76	Q 11,082.76	Q 11,082.76	Q 11,082.76
Gastos de Mercadeo	Q 1,598.48	Q 1,598.48	Q 1,598.48	Q 1,598.48	Q 1,598.48	Q 1,598.48
Viáticos	Q 322.61	Q 322.61	Q 322.61	Q 322.61	Q 322.61	Q 322.61
Costos Totales		Q 81,320.47	Q 84,876.74	Q 88,433.01	Q 91,989.29	Q 95,545.56
Utilidad operativa		-Q 1,226.19	-Q 613.09	Q -	Q 613.09	Q 1,226.19

Anexo 34. Análisis de contribución: Plan VIP.

Año 1	Valor por unidad	12	13	14	15	16
Ingresos	Q 5,553.99	Q 65,618.14	Q 71,172.12	Q 76,726.11	Q 82,280.10	Q 87,834.09
Costos Variables	Q 4,658.33	Q 55,036.34	Q 59,694.68	Q 64,353.01	Q 69,011.34	Q 73,669.68
Margen de Contribución	Q 895.65	Q 10,581.80	Q 11,477.45	Q 12,373.10	Q 13,268.76	Q 14,164.41
Costos Fijos	Q 12,373.10	Q 12,373.10	Q 12,373.10	Q 12,373.10	Q 12,373.10	Q 12,373.10
Plataforma	Q 10,545.20	Q 10,545.20	Q 10,545.20	Q 10,545.20	Q 10,545.20	Q 10,545.20
Gastos de Mercadeo	Q 1,520.94	Q 1,520.94	Q 1,520.94	Q 1,520.94	Q 1,520.94	Q 1,520.94
Viáticos	Q 306.96	Q 306.96	Q 306.96	Q 306.96	Q 306.96	Q 306.96
Costos Totales		Q 67,409.45	Q 72,067.78	Q 76,726.11	Q 81,384.45	Q 86,042.78
Utilidad operativa		-Q 1,791.31	-Q 895.65	Q -	Q 895.65	Q 1,791.31

Anexo 35. Análisis de contribución: *Naming*.

Año 1	Valor por unidad	0	1	2	3	4
Ingresos	Q 1,627.45	-Q 169.25	Q 1,458.20	Q 3,085.65	Q 4,713.10	Q 6,340.54
Costos Variables	Q 737.10	-Q 76.65	Q 660.45	Q 1,397.55	Q 2,134.65	Q 2,871.75
Margen de Contribución	Q 890.35	-Q 92.59	Q 797.76	Q 1,688.10	Q 2,578.45	Q 3,468.80
Costos Fijos	Q 1,688.10	Q 1,688.10	Q 1,688.10	Q 1,688.10	Q 1,688.10	Q 1,688.10
Plataforma	Q 1,438.72	Q 1,438.72	Q 1,438.72	Q 1,438.72	Q 1,438.72	Q 1,438.72
Gastos de Mercadeo	Q 207.51	Q 207.51	Q 207.51	Q 207.51	Q 207.51	Q 207.51
Viáticos	Q 41.88	Q 41.88	Q 41.88	Q 41.88	Q 41.88	Q 41.88
Costos Totales		Q 1,611.45	Q 2,348.55	Q 3,085.65	Q 3,822.75	Q 4,559.85
Utilidad operativa		-Q 1,780.70	-Q 890.35	Q -	Q 890.35	Q 1,780.70

Anexo 36. Análisis de contribución: *Logotipo*.

Año 1	Valor por unidad	0	1	2	3	4
Ingresos	Q 1,627.45	-Q 169.25	Q 1,458.20	Q 3,085.65	Q 4,713.10	Q 6,340.54
Costos Variables	Q 737.10	-Q 76.65	Q 660.45	Q 1,397.55	Q 2,134.65	Q 2,871.75
Margen de Contribución	Q 890.35	-Q 92.59	Q 797.76	Q 1,688.10	Q 2,578.45	Q 3,468.80
Costos Fijos	Q 1,688.10	Q 1,688.10	Q 1,688.10	Q 1,688.10	Q 1,688.10	Q 1,688.10
Plataforma	Q 1,438.72	Q 1,438.72	Q 1,438.72	Q 1,438.72	Q 1,438.72	Q 1,438.72
Gastos de Mercadeo	Q 207.51	Q 207.51	Q 207.51	Q 207.51	Q 207.51	Q 207.51
Viáticos	Q 41.88	Q 41.88	Q 41.88	Q 41.88	Q 41.88	Q 41.88
Costos Totales		Q 1,611.45	Q 2,348.55	Q 3,085.65	Q 3,822.75	Q 4,559.85
Utilidad operativa		-Q 1,780.70	-Q 890.35	Q -	Q 890.35	Q 1,780.70

Anexo 37. Análisis de contribución: *Brandbook*.

Año 1	Valor por unidad	2	3	4	5	6
Ingresos	Q 3,694.05	Q 7,400.96	Q 11,095.00	Q 14,789.05	Q 18,483.10	Q 22,177.15
Costos Variables	Q 1,301.30	Q 2,607.13	Q 3,908.43	Q 5,209.73	Q 6,511.03	Q 7,812.33
Margen de Contribución	Q 2,392.75	Q 4,793.83	Q 7,186.57	Q 9,579.32	Q 11,972.07	Q 14,364.82
Costos Fijos	Q 9,579.32	Q 9,579.32	Q 9,579.32	Q 9,579.32	Q 9,579.32	Q 9,579.32
Plataforma	Q 8,164.15	Q 8,164.15	Q 8,164.15	Q 8,164.15	Q 8,164.15	Q 8,164.15
Gastos de Mercadeo	Q 1,177.52	Q 1,177.52	Q 1,177.52	Q 1,177.52	Q 1,177.52	Q 1,177.52
Viáticos	Q 237.65	Q 237.65	Q 237.65	Q 237.65	Q 237.65	Q 237.65
Costos Totales		Q 12,186.45	Q 13,487.75	Q 14,789.05	Q 16,090.35	Q 17,391.65
Utilidad operativa		-Q 4,785.50	-Q 2,392.75	Q -	Q 2,392.75	Q 4,785.50