

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

HYATT CENTRIC QUITO

**Andrea Bernarda Díaz Guíñez
Amy Patricia Herrera Gordón
Carlita Beatriz Salazar Sarabia**

Hospitalidad y Hotelería

Trabajo de fin de carrera presentado como
requisito para la obtención del título de
Hospitalidad y Hotelería

Quito, 17 de diciembre de 2023

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

**HOJA DE CALIFICACIÓN
TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

Hyatt Centric: Quito

**Andrea Bernarda Díaz Guíñez
Amy Patricia Herrera Gordón
Carlita Beatriz Salazar Sarabia**

Nombre del profesor: Rafael Santiago Villota Sandoval

Quito, 17 de diciembre de 2023

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Andrea Bernarda Díaz Guíñez

Código: 00212593

Cédula de identidad: 1720098001

Lugar y fecha: Quito, 17 de diciembre de 2023

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Amy Patricia Herrera Gordón

Código: 00211624

Cédula de identidad: 1724061286

Lugar y fecha: Quito, 17 de diciembre de 2023

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Carlita Beatriz Salazar Sarabia

Código: 00331408

Cédula de identidad: 1721253852

Lugar y fecha: Quito, 17 de diciembre de 2023

RESUMEN

Este proyecto analiza la viabilidad de desarrollar un hotel en un terreno ubicado en la Avenida de Los Shyris y Naciones Unidas en el sector de La Carolina en Quito, Ecuador. El hotel que se ha seleccionado para realizar este proyecto es un Hyatt Centric 5 estrellas, full service que contará en su interior con 15 pisos, 140 habitaciones, piscina, spa, gimnasio, salones de eventos, rooftop, restaurante y cafetería entre otros servicios brindados por la marca.

El estudio que se ha realizado cubre todas las áreas relevantes para determinar si el proyecto hotelero es viable financieramente, incluyendo investigación de mercado de Ecuador y de Quito, selección de la marca Hyatt Centric, diseño de las instalaciones, distribución de espacios, plan de mercadeo y análisis financiero de costos e ingresos proyectados.

ABSTRACT

This project analyzes the feasibility of developing a hotel on a plot of land located on Avenida de Los Shyris and Naciones Unidas in La Carolina sector of Quito, Ecuador. The hotel that has been selected to carry out this project is a 5-star, full-service Hyatt Centric that will have 15 floors, 140 rooms, a swimming pool, spa, gym, event rooms, rooftop, restaurant and cafeteria, among other services provided by the brand.

This study covers all relevant areas to determine if the hotel project is financially viable, including market research for Ecuador and Quito, Hyatt Centric brand selection, facility design, space distribution, marketing plan, and financial analysis of projected costs and revenues.

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
Capítulo 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	12
1.1 Situación económica de Ecuador como destino turístico	12
1.2 Información específica de la industria en el Ecuador.....	13
1.3 Información específica de la industria en Quito	13
1.4 Llegada de turistas a Quito por años	14
1.5 Entrada de turistas a Ecuador según país de procedencia	15
1.6 Motivo de viaje de turistas en Quito.....	15
1.7 Ocupación hotelera en Ecuador	17
1.8 Ocupación hotelera en Quito	17
1.9 Ocupación hotelera por tipo de hotel en Quito.....	18
1.10 Tarifa promedio en Ecuador	19
1.11 Conclusión Investigación de Mercado	20
Capítulo 2: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL SECTOR	22
2.1 Historia del sector	22
2.2 Mapa y límites sectoriales	23
2.3 Tipo de propiedades que se encuentran en el sector.....	24
2.4 Ambiente competitivo	25
2.5 Análisis FODA del sector.....	26
2.6 Características de la zona y relación con el hotel.....	27
2.7 Generadores de demanda.....	30
Capítulo 3: ANÁLISIS DEL TERRENO Y ESTRUCTURA DEL HOTEL.....	31
3.1 Predio y terreno	31
3.2 Elección de estructura y tipo de piso (Guestroom Floor Type).....	32
3.3 Mix de habitaciones.....	34
3.4 Amenities y decoración para cada habitación	35
3.4 Distribución por pisos de Front of the House y Back of the House	36
3.5 Cálculos de espacio food outlets	40
3.5.1 Tamaño Asientos	40
3.5.2 Disposición y cantidad de mesas y sillas	41
3.5.3 Cálculos de capacidad total de comensales	42
Capítulo 4: DESARROLLO DEL CONCEPTO.....	44
4.1 Concepto general	44
4.1.1 Identidad conceptual y visual.....	44
4.1.2 Propuesta de valor.....	45

4.2 Desarrollo del producto	46
4.2.1 Alimentos y bebidas.....	46
4.2.2 Experiencia gastronómica distintiva	46
4.2.3 Diferenciadores del área de A&B	46
4.2.4 Concepto de Restaurantes	47
Capítulo 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	50
5.1 Visión, misión y valores	50
5.2 Personalidad y atributos de marca deseados.....	51
5.3 Manifiesto	51
Capítulo 6: PLAN DE MARKETING	52
6.1 Descripción del Servicio.....	52
6.2 Objetivos del Plan de Marketing	52
6.3 Segmentación del huésped.....	53
6.3.1 Buyer persona	54
6.4 Segmentación de empresa	57
6.5 Estrategia del mix del marketing	57
6.5.1 Servicio primordial	57
6.5.2 Servicio complementario	58
6.5.3 Servicios suplementarios de facilitación (cross-selling).....	58
6.5.4 Servicios suplementarios de aumento (upselling).....	59
6.6 Plaza.....	59
6.7 Precio	60
6.8 Promoción.....	60
6.9 Estrategia de posicionamiento	61
Capítulo 7: NÓMINA.....	63
Capítulo 8: FINANZAS	66
8.1 Indicadores Hoteleros: ADR, Revpar, Ocupación.....	66
8.2 Utilidad Departamental Habitaciones.....	68
8.3 Utilidad Departamental Alimentos y Bebidas.	70
8.3.1 Food Outlets: Demanda y Cheque promedio.....	70
8.3.2 Food Outlets: Utilidades.	71
8.3.3 Estado de Resultados Departamental de Alimentos y Bebidas.	73
8.4 Estado de Resultados Condensado	75
8.4.1 Cargos Fijos.	76
8.5 Flujos de Caja Operativos e Indicadores	78
CONCLUSIÓN FINAL	80
Referencias:.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Datos Económicos de Ecuador	12
Figura 2: Datos Específicos de Ecuador	13
Figura 3: Datos Específicos de la Industria en Quito	13
Figura 4: Llegada de turistas a Quito	14
Figura 5: Ingreso de Extranjeros a Ecuador	15
Figura 6: Ingreso de Extranjeros a Ecuador	15
Figura 7: Ocupación hotelera Ecuador	17
Figura 8: Ocupación hotelera Quito	17
Figura 9: Ocupación hotelera por tipo de hotel Quito	18
Figura 10: Tarifa promedio Ecuador	19
Figura 11: Limite Sectorial	23
Figura 12: Generadores de Demanda	30
Figura 13: Distribución Hyatt Centric Montevideo	32
Figura 14: Número de Habitaciones y Medidas	34
Figura 15: Posible habitación Hyatt Centric Quito	36
Figura 16: Planos tentativos 1er piso Hyatt Centric Quito	39
Figura 17: Distribución de habitaciones	40
Figura 18: Logotipo	44
Figura 19: Paleta de Colores, Hyatt Centric	44
Figura 20: 1er Buyer Persona	54
Figura 21: 2do Buyer Persona	55
Figura 22: 3er Buyer Persona	56
Figura 23: Ejemplo de Publicidad	61
Figura 24: Composición de Costos de Nómina	63
Figura 25: ADR vs RevPAR	67
Figura 26: Cheque Promedio Food Outlets y Daypart	70
Figura 27: Cheque promedio y Daypart para Eventos	71
Figura 28: Utilidad por food outlet a través de los meses, año 2024	71
Figura 29: Estado de Resultados Condensado	75
Figura 30: Flujos Netos	78

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	82
Anexo 1: <i>Distribución del espacio de restaurantes</i>	82
Anexo 2: Escenarios ocupación restaurantes.....	82
Anexo 3: Programa de fidelidad	83
Anexo 4: Restaurantes y Concepto de Hyatt Centric Guatemala.....	83
Anexo 5: Página Web	84
Anexo 6: Horarios de personal	84
Anexo 7: Benchmarking de tarifas	85
Anexo 8: Estado de Resultados de Habitaciones.....	85
Anexo 9: Ocupación por día de cada Food Outlet.....	86
Anexo 10: Estado de Resultados de Alimentos y Bebidas.....	87
Anexo 11: Composición de la Inversión	87

PROYECTO DE FACTIBILIDAD HOTELERO: HYATT CENTRIC QUITO

Capítulo 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se presentará la investigación de información relevante para desarrollar un proyecto hotelero en Ecuador y específicamente en Quito. Es necesario poseer y analizar estos datos para conocer la realidad hotelera y turística del país y de la ciudad antes de desarrollar un hotel.

1.1 Situación económica de Ecuador como destino turístico

Figura 1: Datos Económicos de Ecuador

ECUADOR COMO DESTINO TURÍSTICO						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (1er trimestre)
PIB	\$ 107.562.008	\$ 108.108.009	\$ 99.291.124	\$ 106.165.866	\$ 115.049.476	\$ 28.925.902
Riesgo País	668,75	802	2794,25	1097,25	1412,33	1708,25
Influencia del Turismo en el PIB *Alojamiento y servicios de comida* (%)	2,15%	2,24%	1,91%	2,18%	2,37%	2,41%
Influencia del Turismo en el PIB *Alojamiento y servicios de comida* (\$)	\$ 2.314.342	\$ 2.422.591	\$ 1.893.120	\$ 2.319.199	\$ 2.722.871	\$ 695.819
Inflación Anual	-0,224103246	0,266012515	-0,338872393	0,133251386	3,466169722	

Fuentes: ASOBANCA (2022), BCE (2023), FMI (S.F), Orozco, M. (2023)

Ecuador es un país fluctuante, es evidente que su situación interna afecta fuertemente al turismo. Si bien la influencia del turismo muestra una tendencia creciente, al igual que el PIB, lo cual es prometedor (obviando la pandemia), aún existen varios factores a considerar. Para empezar, la inflación demuestra la fuerte inestabilidad del país en términos de precios y podría ser un problema al momento de invertir porque genera incertidumbre sobre los posibles retornos (sobre todo a largo plazo) y genera temor sobre su poder adquisitivo real.

En este mismo sentido, afecta el preocupante incremento en los valores del riesgo país puesto que este es un indicador que indica qué tan riesgoso es invertir en un país en base a su situación socioeconómica y política. Por ejemplo, en 2019, este incrementó debido al paro y

problemas políticos y ahora se encuentra en su tope debido a la situación política del país. Además de afectar la inversión, esto afecta la cantidad de posibles turistas que ingresan al país porque temen por su seguridad e incluso sus países les advierten del riesgo de ingresar a Ecuador. Por lo tanto, si bien aún no se ve reflejado en el aporte del turismo en el PIB, podría suceder a largo plazo.

En la actualidad, Ecuador se encuentra por detrás de Venezuela dentro de los países con mayor riesgo país y esto afecta fuertemente el ingreso de cadenas o marcas extranjeras. Por otro lado, el PIB no solo ha logrado recuperarse tras la pandemia, sino que en 2022 incluso ha superado los valores previos y lo mismo sucede con el aporte del turismo. Cada año, aumenta el importe del turismo al PIB del país, lo que indica que es una industria creciente por lo que también es comprensible que haya cada día más personas invirtiendo y tratando de ingresar a esta industria en el Ecuador.

1.2 Información específica de la industria en el Ecuador

Figura 2: Datos Específicos de Ecuador

ECUADOR					
	2018	2019	2020	2021	2022
Población	17.023.000	17.268.000	17.511.000	17.757.000	18.001.000
Alojamientos Registrados	3453	3658	4211	4324	4335
# Habitaciones	70.674	78.380	78.572	80.115	100.741
# de Turistas que recibe	3.740.963	3.400.444	938.409	1.314.312	2.332.824

Fuentes: Ecuador en cifras (2022)

En cuanto a la población de Ecuador podemos observar que cada año ha ido aumentando progresivamente lo cual tiene sus ventajas para el turismo interno. Se puede observar que el número de alojamientos registrados y habitaciones del país aumenta cada año a pesar de la pandemia, sin embargo, el número de turistas que recibe el Ecuador sigue menor a las cifras antes del 2020.

1.3 Información específica de la industria en Quito

Figura 3: Datos Específicos de la Industria en Quito

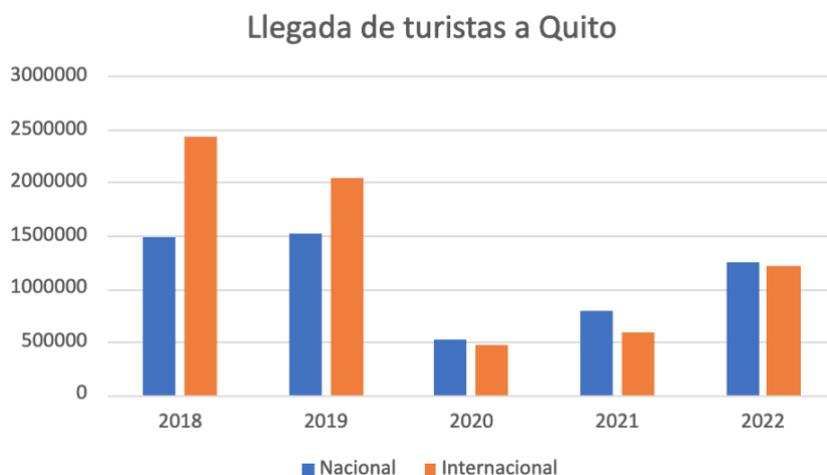
QUITO					
	2018	2019	2020	2021	2022
Población	2.690.150	2.735.987	2.781.641	2.900.000	no hay datos
Alojamientos registrados	118	131	143	138	143
# de turistas que recibe	663.393	684.163	190.417	280.996	531.098

Fuentes: Ecuador en cifras (2023)

Al igual que en el Ecuador entero, la población de Quito va en aumento los últimos años lo cual en el caso de Quito podría ser no tan positivo ya que la ciudad tiene que seguir expandiéndose y las vías se congestionan y se dañan. El número de turistas que recibe Quito era mayor en el 2019, sin embargo, van por una buena recuperación en el año 2022 después de los años tan bajos de la pandemia. Los alojamientos registrados están en su punto más alto en el año 2022 lo que sugiere que la industria continúa creciendo en la ciudad de Quito.

1.4 Llegada de turistas a Quito por años

Figura 4: Llegada de turistas a Quito



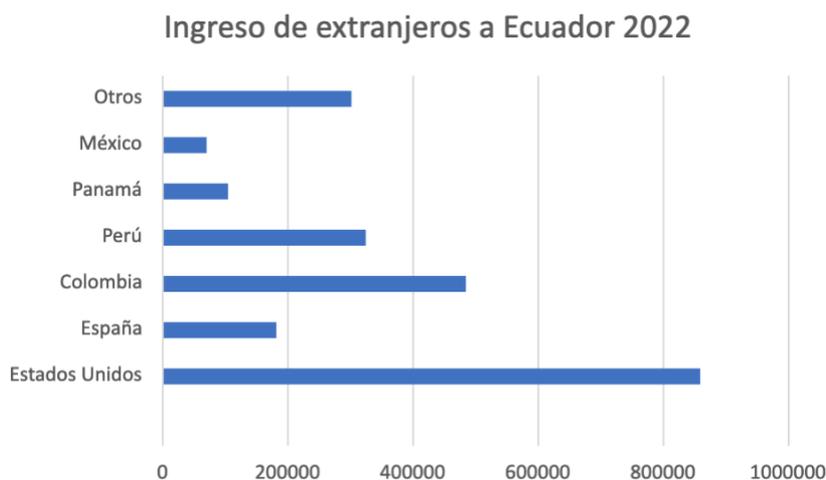
Fuente: INEC (2023)

El año 2018 la entrada tanto de nacionales como de internacionales está en su pico. Es evidente la baja de 2020 y 2021 debido a la pandemia ya que son millones de personas de diferencia comparando con los años 2018 y 2019. Además, en estos años predomina la entrada de nacionales sobre internacionales. Al analizar el movimiento después de la pandemia en el

año 2022 se evidencia que tanto los ingresos de ecuatorianos como de extranjeros casi están al mismo nivel, dando paso a concluir que no se ha recuperado el segmento de extranjeros que se tenía y que es de suma importancia para la industria hotelera.

1.5 Entrada de turistas a Ecuador según país de procedencia

Figura 5: Ingreso de Extranjeros a Ecuador



Fuentes: INEC (2023)

Como se puede observar en el gráfico, la mayor cantidad de extranjeros que ingresa al Ecuador proviene de Estados Unidos, seguido por Colombia y Perú principalmente. Hemos considerado los ingresos internacionales del año 2022 para analizar el mercado y el tipo de cliente internacional que se puede esperar en el caso de proponer un hotel en la ciudad de Quito. Algo importante que mencionar es que este mercado también tiene ciertas dificultades, como lo es su demanda sensible. Esto quiere decir que, ante ciertas situaciones, cambian de decisión con facilidad ya que es costoso viajar a Ecuador y en términos regionales de los países vecinos, no muy conveniente debido al cambio de moneda.

1.6 Motivo de viaje de turistas en Quito

Figura 6: Ingreso de Extranjeros a Ecuador

Tipo de turistas en Quito 2018- 2022



Fuente: INEC (2022)

En cuanto al tipo de turista que existe en la ciudad es totalmente predominante el turista de Ocio con un porcentaje mayor a 50% todos los años. Turistas de negocios y eventos solo acumulan un porcentaje entre 3-7% en los últimos 5 años. Sin embargo, aquí se toma en cuenta únicamente a los turistas que entran a Quito por vía aérea ya que no existen números sobre el turismo interno del país.

1.7 Ocupación hotelera en Ecuador

Figura 7: Ocupación hotelera Ecuador

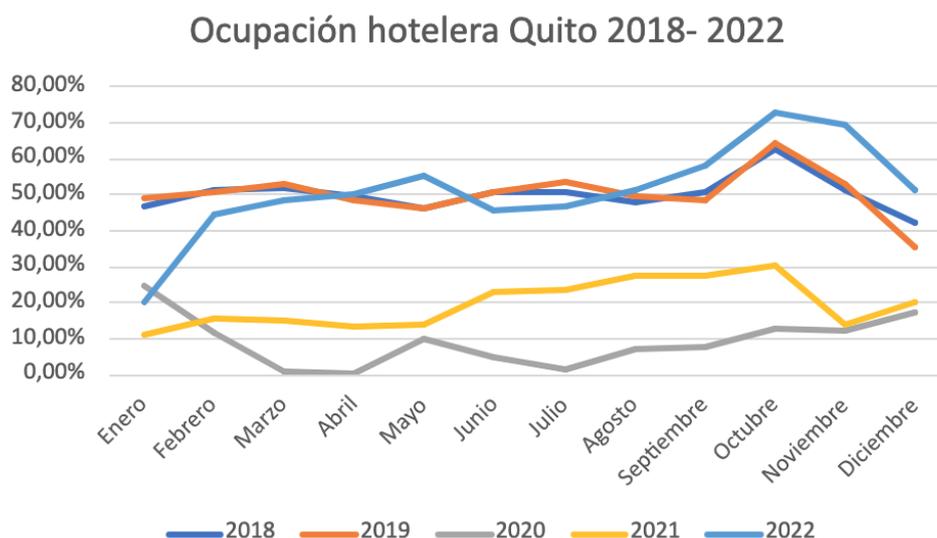


Fuente: STR (2022)

Cuando se analiza la ocupación anual en el Ecuador, se puede evidenciar lo difícil que ha sido para la industria recuperarse puesto que aún no se llega a las cifras prepandémicas, aunque 2022 está muy cerca de estas. Además, en este gráfico se puede evidenciar los efectos de ciertos eventos en la ocupación como la caída repentina en octubre 2019, que representa el paro, o el pico en octubre de 2022 que probablemente sucedió por los múltiples eventos y conciertos que se dieron durante ese mes. Adicionalmente, es interesante analizar que, si bien verano es un buen período para Ecuador, también lo son los meses de octubre y noviembre en general.

1.8 Ocupación hotelera en Quito

Figura 8: Ocupación hotelera Quito

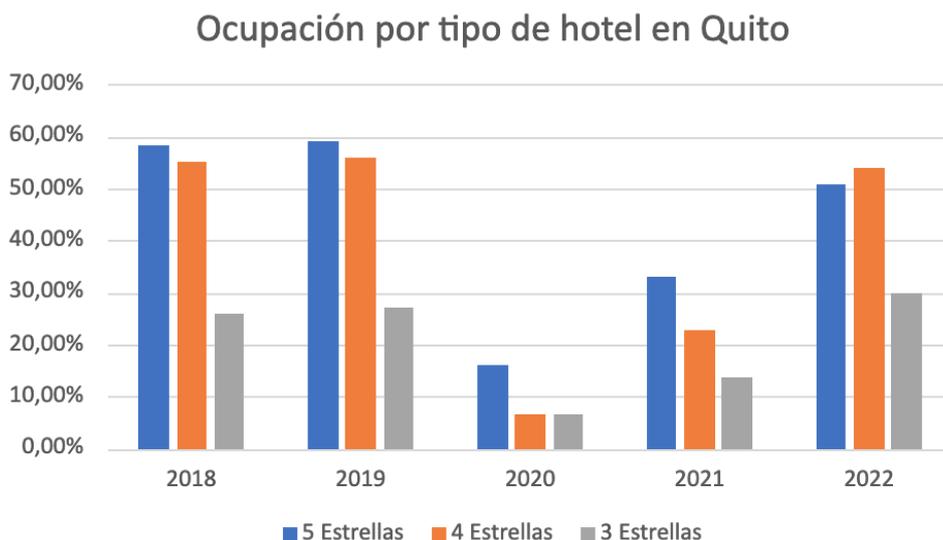


Fuente: Quito en cifras (2023)

A diferencia de las cifras de Ecuador en Quito hay una tendencia mucho más evidente en cuanto a la ocupación. Es claro que junio y julio son temporada alta, sin embargo, existe buena ocupación en marzo abril y el pico más alto de todos los años se encuentra en el mes de octubre. Algo muy importante que recalcar es que varios meses del año 2022 ya han superado la ocupación de los años 2018 y 2019 previos a la pandemia, lo que quiere decir que la ocupación y la industria en la ciudad de Quito se ha recuperado brindando un panorama positivo.

1.9 Ocupación hotelera por tipo de hotel en Quito

Figura 9: Ocupación hotelera por tipo de hotel Quito

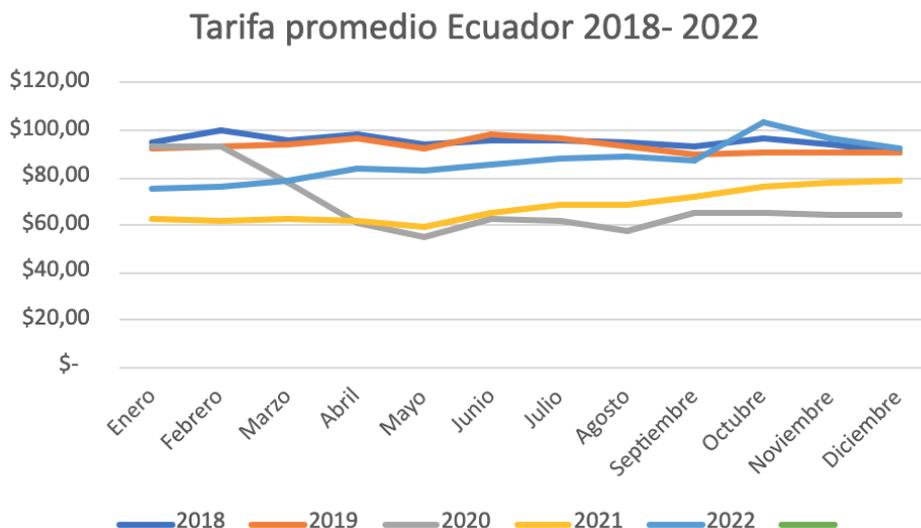


Fuente: Quito en cifras (2023)

En la actualidad, los hoteles 4 estrellas son los más exitosos en términos de ocupación. Si se considera solamente este factor, esto podría significar que invertir en un hotel de 4 estrellas es lo más rentable. Sin embargo, también se deben considerar factores como el RevPAR y entender el manejo de costos que tendrá el hotel. Pese a ello, esta información es valiosa como referencia del desempeño esperado del hotel y entender que, tras la pandemia, las preferencias de los consumidores han cambiado. Puede ser, porque el poder adquisitivo es menor, que los hoteles 5 estrellas perdieron popularidad. No obstante, se mantienen con una buena ocupación muy cercana a los 4 estrellas. Finalmente, los hoteles 3 estrellas no tienen una tendencia clara, lo que demuestra que no tienen un grupo de clientes fieles en Quito.

1.10 Tarifa promedio en Ecuador

Figura 10: Tarifa promedio Ecuador



Fuente: STR (2022)

La tarifa promedio hotelera en Ecuador era constante en los años 2018 y 2019. Sin embargo, bajó mucho evidentemente en 2020 y 2021. Actualmente, si se observa la tarifa promedio del 2022 se puede notar que a pesar de que los primeros 8 meses del año se encuentra por debajo de los números prepandemia, a partir de octubre supera a todos los anteriores años con una tarifa promedio de \$103. Esto significa que se ha recuperado la tarifa y que probablemente siga creciendo y se estabilice en los próximos años.

1.11 Conclusión Investigación de Mercado

Después de esta investigación de mercado, se llegó a la conclusión de que Ecuador es un país que no maneja bien la información y la recolección de datos por lo que encontrar fuentes confiables se complica. Además, entre las mismas fuentes del gobierno oficiales, la información difiere entre páginas, es incompleta y no se encuentra actualizada al 100%. A pesar de estos inconvenientes, se pudo recolectar información muy valiosa para el análisis.

Si bien en algunos aspectos y rubros el país se ha recuperado de la pandemia y superado los números del 2018, aún falta mucho para lograr lo que tenía el Ecuador en años previos al COVID-19. La inflación demuestra la fuerte inestabilidad del país en términos de precios y

podría ser un problema al momento de invertir porque genera incertidumbre sobre los posibles retornos (sobre todo a largo plazo) y genera temor sobre su poder adquisitivo real.

Se descubrió que el motivo de viaje de los extranjeros es sobre el 50% por turismo u ocio y que el motivo de viaje por negocios, tanto de los extranjeros como de los nacionales, es bajo (menos del 10%). Por otro lado, la mayoría de oferta de alojamientos tanto en Quito como en el Ecuador completo es de establecimientos de 3 estrellas lo que significa que en esa categoría hay bastante competencia en el mercado. Sin embargo, la mayoría de los viajeros pernocta en un establecimiento de 4 estrellas. En cuanto al ingreso de extranjeros al país, predominan los estadounidenses y por supuesto que la mayoría de los extranjeros ingresan por vía aérea. El Ecuador tiene mucho potencial para el turismo y de hecho el turismo cada vez aporta más al PIB del país, por lo tanto, debería ser explotado.

Capítulo 2: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

En este segundo capítulo se analizará el sector designado para el proyecto de viabilidad hotelera. En este caso el terreno se encuentra en el sector Iñaquito/La Carolina en la Avenida de Los Shyris y Naciones Unidas y es relevante investigar y analizar la información que existe sobre el mismo para saber qué sucede en el entorno directo en donde se plantea poner un hotel.

2.1 Historia del sector

Para conocer la historia de este sector se realizó una exhaustiva investigación e incluso una entrevista a una arquitecta. Desde los años 80, el sector ha sido conocido por ser un centro financiero, anteriormente extremadamente formal y seguro justamente por esto. Con el pasar de los años y debido a que la Avenida Los Shyris es un centro importante de reuniones nocturnas y tradicional para personas jóvenes durante fiestas de Quito, este sector se ha transformado. La Av. Los Shyris, hoy en día, es un sector de bares y vida nocturna, la popularización de esta calle como lugar de fiestas, acompañado de otros factores y considerando que aquí también suelen darse varias manifestaciones, han hecho que aumente la inseguridad del sector.

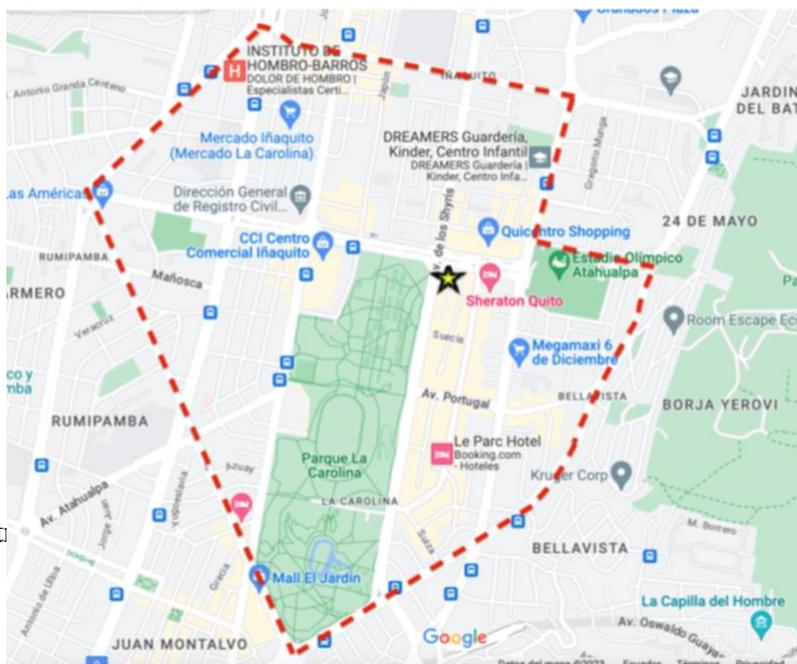
Sin embargo, en fiestas de Quito la cantidad de personas que acuden al "Desfile de Confraternidad", también es importante y podría considerarse como un importante generador de demanda. El parque La Carolina, ha sido parte relevante de la historia de Quito desde el año 1942, donde se estableció como parque con acceso al público. Pero, a lo largo de los años, ha recibido múltiples modificaciones, como la introducción de la pista de bicicross, construcción y rehabilitación de la Laguna del Quinde, además de continuos mantenimientos. El parque destaca en una ciudad como Quito y es atractivo para turistas que buscan realizar actividades en exteriores como correr, caminar, montar bicicleta.

No obstante, a partir de las 18:00, la cantidad de policías y guardias baja significativamente, lo que hace que este sea extremadamente peligroso. Además, durante el día, también se debe ser cuidadoso al adentrarse al parque porque el número de vendedores ambulantes es tan alto, que podría llegar a ser peligroso sobre todo para extranjeros. Por otro lado, se debe mencionar el impacto que tuvo el gobierno de Rafael Correa en este sector ya que, durante su gobierno, emitió los conocidos "Bonos de Desarrollo Humano", lo que incrementó significativamente el poder económico de algunas personas y por lo tanto su deseo de adquirir una vivienda. A partir de entonces, inició el desarrollo residencial en esta área. Además, en 2013, muchas empresas vinculadas a la construcción del Metro de Quito ofrecían vivienda a sus empleados en el sector de la República del Salvador, por lo que este era un sector de extranjeros, altamente cotizado por ecuatorianos debido a su reputación.

En la actualidad, las fachadas son distintas, casi no hay casas y la mayoría de sus edificios son modernos, que son una mezcla entre departamentos, oficinas o ambos. A pesar de que hay varios edificios residenciales en construcción, existen aún edificios antiguos que contrastan y demarcan la historia del sitio.

2.2 Mapa y límites sectoriales

Figura 11: Limite Sectorial



y la est

or que se ha delimitado

2.3 Tipo de propiedades que se encuentran en el sector

Dentro del sector que hemos delimitado, existe una gran variedad de propiedades de diferentes tipos. A continuación, se detallará qué se puede encontrar y la condición en la que se encuentran:

Viviendas

En este sector se encuentran algunas casas, no muchas y su estilo por lo general es tradicional y antiguo. Hay casas que están en muy buen estado, sin embargo, otras no mantienen fachadas limpias a la vista. Por otro lado, se pueden encontrar bastantes edificios residenciales, algunos antiguos o remodelados y especialmente varios edificios modernos y en construcción lo que quiere decir que este también es un sector bastante residencial y popular que sigue en constante crecimiento.

Negocios

Como se mencionó anteriormente, este sector es considerado como el centro financiero y comercial de Quito actualmente por lo que se puede encontrar una gran variedad de negocios. Existen al menos 500 restaurantes de todo tipo de comida, la mayoría son modernos y con fachadas limpias. Algunos se han posicionado ahí por años mientras que otros recién entran a la competencia. También existen 14 alojamientos grandes (hoteles), sin contar la oferta de aribnb en los múltiples edificios cercanos. Por otro lado, se encontraron notarías, ministerios, embajadas, consulados y muchas oficinas en las que operan conocidas empresas.

Educación

Si bien se pueden encontrar colegios de renombre en esta zona como lo son La Condamine o Eufrasia, no predominan las unidades educativas. Tampoco se ha encontrado ninguna universidad al rededor del límite que hemos propuesto.

Salud

Se pueden encontrar algunas clínicas privadas y centros de salud de atención pública, sin embargo, son bastante pequeños.

Otros

En esta categoría de negocios se encuentran dos grandes centros comerciales, Quicentro Shopping y El Jardín, los cuales están en constante remodelación y son de fácil acceso para poder satisfacer al mercado.

2.4 Ambiente competitivo

En el sector analizado existe bastante competencia de alojamiento como lo es Airbnb, diversas suites, hoteles y hostales. Airbnb es una plataforma popular de alquiler de alojamientos a corto plazo, los viajeros la utilizan para encontrar un lugar donde pernoctar que va desde apartamentos y casas completas hasta habitaciones privadas y compartidas.

Por otro lado, las suites se ofrecen en establecimientos y son amuebladas y equipadas con comodidades similares a las de un hotel, pero sin servicio y con mayor espacio y privacidad. La mayoría de los hoteles que se encuentran en el sector tienen una categoría similar en términos de estrellas, comodidades y precios por lo que hemos decidido nombrar a continuación lo que sería el set competitivo en el caso de que se construya un hotel en el terreno que se nos proporcionó.

Los hoteles que consideramos que serían una competencia directa son:

- Go Hotel Quito
- JW Marriott Quito
- Le Parc Quito
- Swissôtel Quito

Todos estos hoteles son 5 estrellas y full service, además de tener un gran posicionamiento en la ciudad actualmente. Son similares en servicios, prestigio, posicionamiento y en habitaciones.

Por otro lado, los siguientes hoteles son considerados una competencia por ubicación, ya que se encuentran a menos de 1 km del terreno que se nos ha designado:

- Dann Carlton Quito
- La Quinta by Wyndham Quito
- Sheraton Quito
- Hotel Finlandia

2.5 Análisis FODA del sector

A continuación, se presentarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee el sector designado. Es importante hacer este análisis para evaluar qué tan conveniente es realmente construir un hotel en la Av de los Shyris y Naciones Unidas.

Fortalezas:

- Ubicación estratégica en una parte central y comercial de Quito, fácil acceso y mayor visibilidad
- Diversidad comercial con bastantes negocios, centros comerciales, restaurantes, tiendas, etc.
- Infraestructura desarrollada y que se renueva constantemente, incluyendo oficinas, edificios de viviendas, hoteles, centros comerciales, transporte público, estadio, hospitales, etc.
- Hay varios segmentos de mercado interesados en la zona en los que podemos enfocarnos para garantizar una demanda estable

Oportunidades:

- Potencial para desarrollo económico y generación de empleo
- Constante crecimiento y desarrollo de restaurantes, lo que puede resultar atractivo para inversores

- Desfiles culturales como el "desfile de confraternidad" como atractivo turístico, por su acogida y cantidad de participantes

Debilidades:

- Alto tráfico y congestión vehicular que puede afectar la conectividad y movilidad de los que transiten por el sector
- Mucha competencia a nivel comercial que puede evitar el crecimiento de nuevos establecimientos es necesario diferenciarse
- Inseguridad por falta de vigilancia e iluminación

Amenazas:

- Crisis económicas/políticas que afectan la inversión y el crecimiento económico de este sector
- Desastres naturales (terremotos, erupciones volcánicas) que pueden afectar a la infraestructura y flujo turístico
- Protestas, manifestaciones o marchas frecuentes en la calle Los Shyris

2.6 Características de la zona y relación con el hotel

Seguridad

No tiene ningún UPC cerca de la zona peatonal, lo que, en un sector como este, fomenta la inseguridad. Tiene muy buena visibilidad ya que no hay muros como tal en la República del Salvador, pero al anochecer, el miedo de los transeúntes es inminente. Lo que implicaría para el hotel, un mayor gasto en seguridad, porque se necesitan guardias 24/7 que incrementen el sentimiento de seguridad. Un diseño abierto, con mucha iluminación a los alrededores, lo que de igual forma incrementa el gasto, pero hace que el hotel sea más atractivo y sea percibido como seguro ya que tiene mayor visibilidad

Accesibilidad

Es un lugar fácil de acceder, sobre todo a pie ya que las Naciones Unidas tiene una amplia vereda, que lo convierte en una de las zonas peatonales más importantes del sector. Además, se puede cruzar con facilidad desde el Quicentro o el parque La Carolina porque no hay vallas ni muros que lo impidan. Al ser un área clave en la ciudad, se encuentra cerca de un gran número de paradas de bus, trole y en futuro del metro, pero nuestro target no se transportaría de esta forma. Considerando que las personas del sector utilizan autos propios para movilizarse por razones de seguridad, un hotel de la zona, debería ofrecer un amplio espacio de parqueos y servicio de taxis seguro para que los clientes se transporten, especialmente si necesitan movilizarse desde el aeropuerto.

Esto le brinda una ventaja competitiva a nuestro hotel frente a otros, porque lo hace fácil de encontrar y es más llamativo. Además, en base a esto el hotel debería tener un diseño abierto, que atraiga con facilidad a quienes caminen cerca. Atraer transeúntes sería útil específicamente en el caso de los restaurantes, por lo que deberíamos tener uno en el primer piso.

Inclusión

Todos los cuadrantes que incluyen a La Carolina, tienen una ventaja competitiva frente a los demás, porque esto provee una zona inclusiva en donde tanto niños como adultos mayores pueden realizar múltiples actividades. Si bien Hyatt Centric Quito se enfocaría en un target adulto, el tener un alto nivel de inclusión ayuda sobre todo a los restaurantes, para ganar mercado nacional (externos al hotel) y para que los huéspedes corporativos sepan que, en caso de poder volver con su familia, este espacio será perfecto también para ellos.

Clima y Vegetación

Este sector tiene períodos de lluvias fuertes y si bien es bueno que tenga espacios abiertos en términos de visibilidad, ser tan abierto puede ser negativo en el caso de las lluvias. No hay ni un espacio en donde refugiarse de estas, si no entras a un local, pero si hay varios

árboles que pueden enfriar y generar sombra cuando hay mucho sol. Dado que Quito es una ciudad altamente lluviosa, es imposible tener áreas descubiertas. Por ejemplo, la piscina deberá ser interna y climatizada y ningún restaurante debe quedar descubierto, de tener áreas externas, debe haber calefactores. Considerando la accesibilidad, en tiempo de lluvia, el restaurante de nuestro hotel podría servir de refugio y así ganar más clientes

Autosostenible

Gracias a centros comerciales grandes en Ñaquito y planes de expansión de los mismos, se sabe que estos son una fuente importante de trabajo y lo serán también a futuro. Además, estos garantizan seguridad en sus alrededores con guardias e iluminación, por lo que sí es autosostenible. Finalmente, los restaurantes y nuevos establecimientos en el sector hacen que haya más trabajo, que este lugar sea más atractivo e incrementan el interés en la zona, por lo cual hay varios edificios en construcción, demostrando que el área sigue creciendo. Por lo tanto, sí sería rentable invertir en este cuadrante.

Que haya tantos planes de expansión implica que es complicado entrar a este mercado y es vital tener un factor diferenciador en el hotel que se planea instaurar. Sin embargo, el constante crecimiento económico del sector es positivo porque si se utilizan estrategias correctas, el hotel tendría un éxito económico atraería más inversores al sector. Además, el incremento de restaurantes aumentará la demanda de este tipo de servicios en el área y la volverá más popular, lo que le favorece al hotel puesto que este podría ser en un futuro como la Zona 10 de Guatemala.

En conclusión, es rentable invertir en un hotel como Hyatt Centric en este sector puesto que requiere un hotel flexible, que se adapte para aprovechar las ventajas que este sector. No obstante, en un inicio se requerirá una alta inversión a causa de la deuda del terreno, necesidades de seguridad y demás, por lo que es importante tener un plan financiero para que esa inversión se recupere lo más pronto posible

2.7 Generadores de demanda

Figura 12: Generadores de Demanda

Nombre	Tiempo caminando	Distancia	Tipo de Actividad	Segmentos que Atrae
Estadio Olímpico Atahualpa	6 min	400 m	Deportes, conciertos, entretenimiento	campeonatos de futbol x region, continente, ligas
Centro Comercial Quicentro	2 min	150 m	Comercial	Nacionales/ turistas x ocio, corporativos
Jardín Botánico Quito	19 min	1.4 km	Museo/ Laboratorio	Turismo x naturaleza/ extranjeros/ business/ eventos
Capilla del hombre	NA	3.8 km	Visita turística/museos	Nacionales/ turistas de ocio/ extranjeros/ europeos/
Centro Histórico de Quito	NA	6.7 km	Visita turística/tours	Internacionales/ turismo de ocio/ turismo cultural/
Iglesia Basílica del Voto Nacional	NA	6.4 km	Visita turística/tours	Internacionales/ turismo de ocio/ turismo cultural/ business
Centro Cultural Itchimbia (Palacio de cristal)	NA	6.9 km	Visita turística/tours	ocio/ turismo cultural/ business/ bodas destino
El Panecillo	NA	12.9 km	Visita turística	Internacionales/ turismo de ocio/ turismo cultural/
La mitad del mundo	NA	29 km	Visita turística/tours	Internacionales/ turismo de ocio/ turismo cultural/
Embajadas/ consulados	NA		Negocios/ eventos/ to	Business/ corporates/ leisure variable
Ministerios	NA		Negocios	Negocios/ eventos/ CONFERENCIAS

Se ha enlistado los generadores de demanda que se encuentran en Quito, algunos en el sector y que pueden atraer turistas a la ciudad y al hotel. Entre estos generadores de demanda se encuentra el Estadio Olímpico Atahualpa junto a los atractivos más turísticos de Quito; desde museos, iglesias, jardines, centros de cultura, hasta embajadas o ministerios que corresponden a diversos segmentos de mercado de turistas.

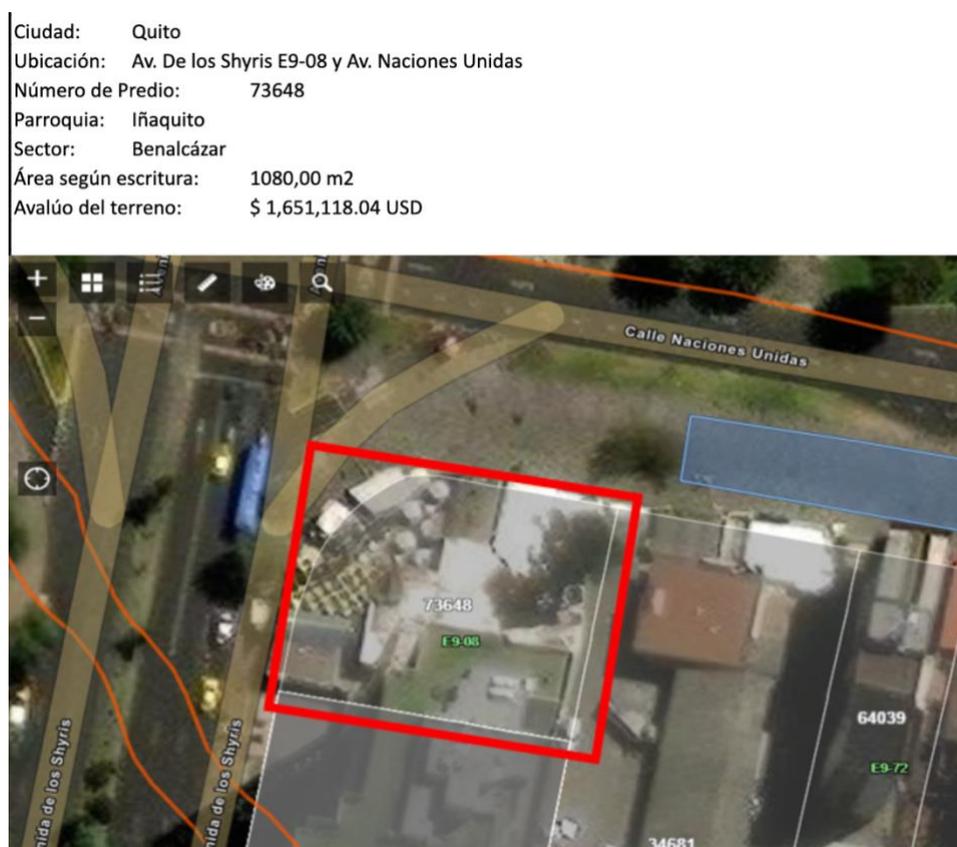
En el sector de Iñaquito hay infraestructuras como el Estadio Olímpico, iglesias, Jardín Botánico, Centro Histórico, Centro cultural Itchimbia, entre otros, que serán razón de atractivo para el segmento business y leisure. Por ejemplo, el estadio tiene gran flujo de personas en fechas de campeonatos, conciertos de grandes artistas y partidos de Sub o ligapro fútbol, atrayendo turistas por deportes. A su vez, alrededor de la ciudad tenemos atractivos turísticos como iglesias, museos, etc. Asimismo, el centro comercial Quicentro siempre ofrece actividades de shopping, inauguraciones de restaurantes, eventos por fiestas de la ciudad y de esta manera mueve personas hacia la capital, atrayendo el movimiento de extranjeros o nacionales influencers, foodies, entre otros.

Capítulo 3: ANÁLISIS DEL TERRENO Y ESTRUCTURA DEL HOTEL

En este tercer capítulo, se presentará el terreno en donde se propone la construcción del hotel. Además, se incluirá la estructura del hotel propuesto y la distribución de espacios dentro del mismo. El hotel que se desea construir es un Hyatt Centric 5 estrellas, full service, de la cadena hotelera Hyatt, manejado mediante un hotel management agreement. Se ha escogido la marca Hyatt ya que tras adquirir Apple Leisure Group, han anunciado que desean expandirse en al menos un 20% hacia Latinoamérica y el Caribe para el año 2024. Por otra parte, todos los hoteles Hyatt Centric se enfocan en ser sustentables utilizando prácticas como la recolección de agua lluvia, paneles solares y el uso de productos locales junto al comercio justo.

3.1 Predio y terreno

Figura 12: Información del terreno



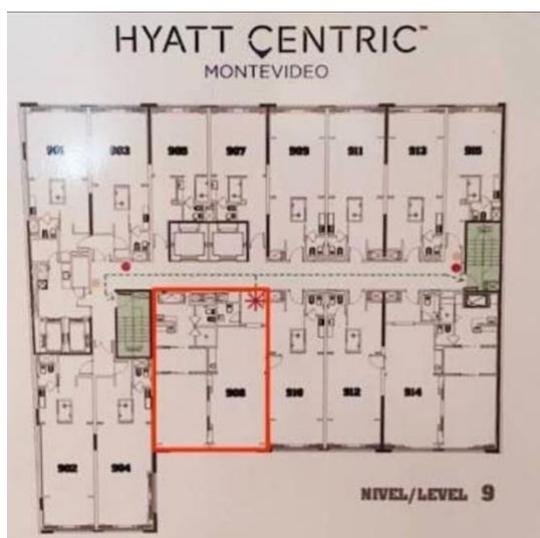
El terreno está ubicado en el sector Iñaquito, el actual dueño es la empresa del Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes ya que fue incautado del dueño original. El área del

terreno es de 1080 m², el avalúo del terreno es de \$1,651,118.04, el costo del metro cuadrado en Ñaquito es uno de los más altos entre las parroquias de Quito, en este sector el costo del metro cuadrado es de \$1674. En cuanto a términos de construcción se puede hacer 10 pisos, sin embargo, si se consigue diseños sustentables que cumplan la normativa del municipio se puede llegar a los 36 pisos dependiendo de la utilidad de la infraestructura. Por otro lado, el terreno tiene una ubicación extremadamente estratégica al encontrarse en la zona moderna de la ciudad y al tener salida directa a la calle principal.

3.2 Elección de estructura y tipo de piso (Guestroom Floor Type)

Para el Guestroom Floor Type hemos decidido hacer nuestro hotel un double-loaded slab ya que hemos encontrado varios Hyatt Centric con este tipo de distribución. Particularmente en Latinoamérica, el Hyatt Centric Las Condes de Chile y el Hyatt Centric Montevideo utilizan este guestroom floor type por lo que hemos decidido utilizarlo para el Hyatt Centric Quito. Esta planificado que Hyatt Centric Quito cuente con 15 pisos en total. A continuación, adjuntamos imagen de referencia utilizada para escoger el floor type.

Figura 13: Distribución Hyatt Centric Montevideo



Ventajas del double loaded slab

- 70% del piso es utilizado para guestrooms, uno de los porcentajes más altos de las diferentes opciones de diseños de piso para hoteles

- Entran 16 - 40+ habitaciones por piso con el double loaded slab lo cual significa eficiencia del espacio, el diseño permite una mayor densidad de habitaciones por piso
- Al tener más habitaciones en el mismo piso o espacio se puede generar una mayor cantidad de ingresos ya que no hace falta construir más pisos/edificios. Simplemente se aprovecha el espacio que se tiene
- Se necesita menos pasillos ya que el mismo conduce a los dos lados de habitaciones, por lo tanto, más facilidad para Housekeeping para limpiar las habitaciones (minimizar el tiempo entre ir de un piso a otro o recorrer espacios) y menos pasillos que limpiar en todo el hotel
- Facilidad para los huéspedes en encontrar su habitación sin largos pasillos que recorrer que pueden estar alejados del ascensor o los accesos principales.
- Asegura que todos los cuartos tengan una ventana, lo cual es necesario en nuestro tipo de hotel ya que se busca añadir el sentimiento de inmersión a la ciudad

Desventajas del double loaded slab

- Debido a que hay habitaciones a los dos lados del pasillo, disminuye la luz natural y puede ser más necesaria luz artificial
- Puede haber más ruido entre que entran y salen los huéspedes debido a que hay una mayor conglomeración de puertas en un espacio más reducido
- En el tema de seguridad y evacuación puede ser más complicado crear un plan ya que habrá más densidad de personas por piso
- Se puede implementar menos elementos de diseño de interiores ya que el espacio es dedicado a habitaciones de ambos lados

3.3 Mix de habitaciones

Tomando en cuenta el hotel Hyatt Centric Guatemala City como referencia y adaptándolo a nuestras necesidades en la ciudad de Quito, hemos decidido tener la siguiente distribución de habitaciones, con 140 en total:

- King Room (Simples)- 80
- Twin Room (Dobles)- 44
- Suites- 12
 - Junior Suite King- 10
 - Ambassador Suite (incluye cocina y salas)- 2
- Discapacitados - 4
 - King Room ADA (Simple)- 2
 - Twin Room ADA (Doble)- 2

Cada habitación tendrá los siguientes metros cuadrados:

Figura 14: Número de Habitaciones y Medidas

King Room	80 hab	32 m2
Twin Room	44 hab	35 m2
Junior Suite	10 hab	45 m2
Ambassador Suite	2 hab	79 m2
KR ADA	2 hab	39 m2
TR ADA	2 hab	39 m2

La mayor parte de habitaciones son simples, pensando en la demanda ya establecida que existe en el sector de la República del Salvador. En su mayoría los corporativos y ejecutivos desearán habitaciones simples, sin embargo, también estos cuartos son convenientes para parejas que viajen juntas por razones turísticas. Por otro lado, las dobles también pueden ser utilizadas por clientes corporativos porque a veces, los grupos comparten habitación. Pero, los clientes principales de este tipo de cuarto serán las familias y turistas de leisure por la creciente

demanda de esta, que a futuro suponemos será superior, lo cual le da mayor versatilidad al hotel, junto al número de suites.

El número de suites completas es significativamente menor que el de Guatemala porque la demanda es distinta y ese tipo de cuarto en Ecuador, no es tan común, sobre todo en este sector. No obstante, es importante tener un buen número de suites para los corporativos con mayor rango y para huéspedes ejecutivos. Adicionalmente, el número de habitaciones de discapacitados fue determinado en base a lo establecido por el reglamento de turismo, que indica que debe ser mínimo el 2% de habitaciones.

3.4 Amenities y decoración para cada habitación

En primer lugar, hemos tomado en cuenta la manera de adaptarse de Hyatt Centric a cada ciudad y considerando los reglamentos de alojamiento hemos establecido las siguientes amenities:

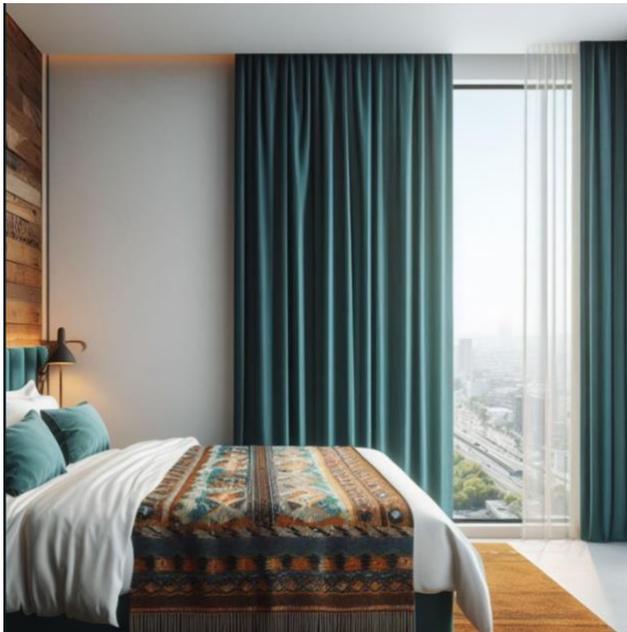
- Televisión de alta definición de 49 pulgadas
- Cortinas blackout automáticas
- Sistema de sonido con Bluetooth
- Secador de pelo Drybar Buttercup
- Cafetera Nespresso
- Minirrefrigerador
- Plancha y tabla de planchar
- Caja fuerte en la habitación
- Cama plegable/cuna disponible a solicitud
- Wifi cortesía
- Batas de baño y zapatillas
- Productos de baño Rukumama

- Kits ecofriendly Terra

Al igual que en otros Hyatt Centric, se toma en cuenta proveedores locales para ciertos productos como Terra y Rukumama. De esta forma, se garantiza una operación más sustentable, con enfoque zero waste y vegano. A la vez, tiene instalaciones altamente tecnológicas, que brinda un aire moderno al hotel, tal como el sistema de sonido Bluetooth.

El celeste, azul marino y gris son colores característicos en los hoteles Hyatt Centric a lo largo del mundo, pero siempre se representa a la ciudad de destino a través de un cuadro en la habitación, el diseño de una silla o algún elemento de manera sutil. Por ello, para nuestro hotel: las cortinas serán del color verde azulado, escritorio de madera, sillones azules, muro de madera detrás de la cama y el distintivo sería el camino de cama que sería colorido hecho artesanalmente con estilo indígena.

Figura 15: Posible habitación Hyatt Centric Quito



Fuente: Bing- Powered by Dall-e3

3.4 Distribución por pisos de Front of the House y Back of the House

Subsuelo 2

- Parqueaderos para el hotel
- Ascensores

BOH

- Bodegas de almacenamiento: HK, mantenimiento.
- Ascensor servicio
- Área de desperdicios (tratamiento)

Subsuelo 1

- Parqueaderos para el hotel

BOH

- Oficinas de mantenimiento, ingeniería
- Lavandería y Housekeeping
- Lockers, vestidores de empleados
- Comedor del personal

Planta Baja**Áreas públicas**

- Recepcion y lobby
- Restaurante
- Munay (Cafetería to-go)
- Baños y ascensores

BOH

- Área de oficinas administrativas
- Cocina central/ bodega de alimentos
- Cocina de ensamblaje: Munay
- Ascensores para servicio
- Recepción de A&B

Piso 6

- Piscina

- Gym/Spa

BOH

- Ascensores y área para housekeeping pequeña

Piso 12: Contará con las habitaciones tipo Junior Suite (9 en total), con el propósito de poder usar el área restante para un business center dirigido a nuestros huéspedes. Un lugar donde puedan disfrutar la vista a la ciudad mientras realiza trabajo o cualquier otra actividad. Igualmente habría una biblioteca, característico en Hyatt Centric por ser un espacio social para que los huéspedes conecten entre sí y con la ciudad.

Piso 13: Galería de arte con obras de artistas ecuatorianos para fomentar la cultura de nuestro país e impulsar a las personas que se dedican a esta profesión a través de un espacio artístico.

Piso 14: El piso 14 contará con king rooms (4), twin rooms (5) y una Ambassador Suite, además, en este piso se pueden encontrar 2 meeting rooms de 40 m² cada uno para pequeñas reuniones ejecutivas con capacidad de 30 personas.

BOH: ascensor servicio, housekeeping

Piso 15

- Quilla Rooftop
- Espacio al aire libre para jardines (que pueden ser usados como floyers)
- Salón de eventos (2 salones 215 m² cada uno)
- Baños

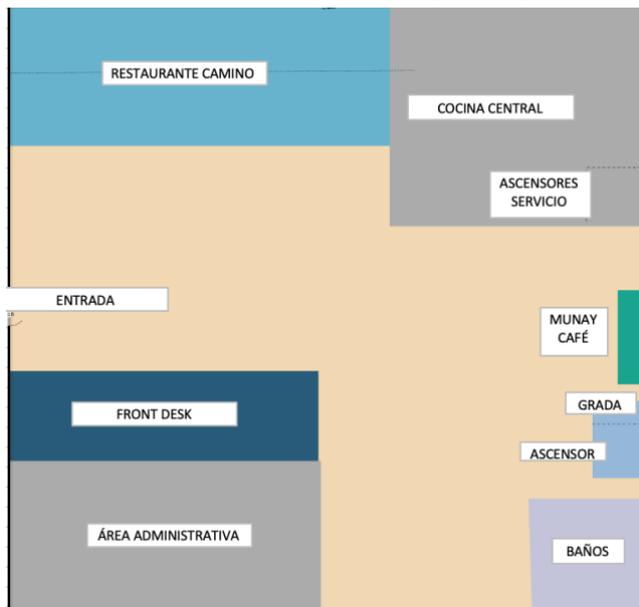
BOH

- Cocina de ensamblaje compartida
- Elevador de servicio, área de housekeeping

Para el área de salones, hemos considerado la ocupación de 70%, 98 habitaciones en uso, por lo que, si se le asigna un espacio de 1,3m² por asiento, se necesitaría un salón de 127,4m². Sin

embargo, considerando el amplio espacio del piso y la distribución de otros hoteles Hyatt Centric, hemos decidido tener 2 salones de 217m² que se pueden juntar y hacer un solo salón e incluso de ser necesario, se podría utilizar el área de rooftop para eventos sociales grandes o lanzamientos demarca, aún si nos enfocamos principalmente en eventos corporativos.

Figura 16: Planos tentativos 1er piso Hyatt Centric Quito



El Hotel Hyatt Centric Quito, donde se ha ubicado el restaurante "Camino" principal al hotel sería en la calle Los Shyris, el restaurante "Camino" se encuentra con frente a la Av. Naciones Unidas, tendrá un porche dirigido a la calle, cubierto, además del área interna. Los espacios sin detallar serán el área de espera donde hay varias salas para que los huéspedes trabajen o descansen y socialicen.

El front desk y el lobby están juntos para tener una gestión eficiente como facilitar la comunicación, agilizar procesos de check-in y check-out, tener acceso rápido para asistir a inconvenientes o atención al cliente. Asimismo, al otro extremo tenemos el restaurante junto a la cocina y ascensor de servicio para promover un espacio continuo, cercano donde se agilicen los procesos y el flujo del servicio.

Con respecto al BOH, estos han sido ubicados cerca de sus operaciones FOH para mantener un flujo de trabajo eficiente. Tal como conectar a housekeeping con ascensor de servicio para su fácil movilización dentro del hotel. Además, se ha destinado un piso entero

para área de recreación con la piscina, gym/spa, esto con el propósito de tener estos amenities similares en un solo piso para el huésped.

Salones y restaurante rooftop, fueron ubicados en el piso 15 principalmente por la vista panorámicas hacia la ciudad y para ofrecer un espacio abierto para nuestros clientes o huéspedes. Asimismo, detrás de estos BOH la cocina está detrás del restaurante, siendo de utilidad para este y para asistir en los eventos de los salones.

En cuanto al resto de pisos, estos serán destinados a habitaciones, hemos realizado una tabla de la distribución de estas en los pisos 2 al 14 según las diferentes habitaciones que tenemos. Buscamos que en cada piso se aproveche al máximo el área, mientras se mantiene un orden y forma adecuados:

Figura 17: Distribución de habitaciones

PISOS	King Room	Twin Room	Junior Suite	Ambassador Suite	KR ADA	TR ADA	HAB X PISO
2	8	2			1	1	12
3	8	2			1	1	12
4	6	5					11
5	9	4					13
7	9	4					13
8	9	4					13
9	9	4					13
10	9	4					13
11	5	5	1				11
12			9				9
13	4	5		1			10
14	4	5		1			10
TOTAL	80	44	10	2	2	2	140

3.5 Cálculos de espacio food outlets

3.5.1 Tamaño Asientos

- Camino Restaurante- 75 asientos, 1,67m²
- Quilla Rooftop- 33 asientos, 1,3m²
- Munay Café- 0

Para determinar el tamaño de los asientos, primero consideramos el tipo de food outlet. El primero “Camino”, es un restaurante que será reconocido por su comida gourmet, por lo que

se sabe que 1,67m² es el mínimo esperado para este tipo de restaurantes y se le destinó un total de 152m² (FOH). Por otro lado, Quilla al ser un rooftop, necesita un menor espacio por persona 1,3 m² y menos espacio para comer ya que se ofrecerán solamente picaditas. Adicionalmente, este busca fomentar un ambiente de socialización, brindando áreas para estar de pie. Finalmente, Munay será una cafetería to-go, sin un área definida para sentarse, por lo cual no tiene asientos ni metros de uso. Sin embargo, en el primer piso habrá varias salas a disposición de cada cliente en donde podrían disfrutar de su café si así lo desean. Para mayor detalle sobre estos cálculos, ver [\[Anexo 1\]](#)

3.5.2 Disposición y cantidad de mesas y sillas

Como bien se sabe, la mayor cantidad de personas asiste a los restaurantes en parejas (40%-50%), 30% solos o grupos 3 y el 20% en grupos de 4 o más. Dado que el sector es sobre todo residencial y corporativo, se sabe que es común que quienes trabajan cerca vayan a este tipo de lugares en grupo e igual habría familias del sector que quieran comer aquí. Cabe recalcar la mayor parte de la demanda viene del mismo hotel, quienes serán según nuestros estudios del sector en su mayoría corporativos y viajan usualmente solos o en pareja. Es por ello que:

- Camino Restaurante- 28 mesas
 - Grupos de 4- 30%, 6 mesas
 - Grupos de 3- 30%, 7 mesas
 - Parejas- (se incluyen quienes asisten solos) 40%, 15 mesas

Cuando analizamos la demanda del Rooftop, creemos que la mayoría de asistentes serán grupos más grandes justamente porque quienes trabajan cerca buscan un lugar para relajarse después del trabajo, al igual que los turistas corporativos que asistan al hotel. Si bien este no es un lugar familiar, las mesas no son sobre todo de parejas porque el propósito del hotel con este espacio es fomentar la socialización. Tomando inspiración de otros hoteles Hyatt Centric y rooftops como Vértigo en Quito hemos decidido que se necesitan mesas de entre 4 y 6 personas,

con sillas cómodas pero fáciles de mover de ser necesario. Quienes vengan solos o en parejas, probablemente se sentarán en las 3 sillas altas que se encontrarán en la barra.

- Quilla Rooftop- 8 mesas
 - Grupos de 4- 80%, 6 mesas
 - Grupos de 5- 20%, 1 mesa
 - Grupos de 6- 20%, 1 mesa

3.5.3 Cálculos de capacidad total de comensales

- Camino 75 asientos en total
- Quilla 33 asientos en total (el aforo podría ser mayor si se consideran personas de pie)

Un factor importante para definir la capacidad del restaurante fueron los escenarios que realizamos en base a la demanda propia del hotel y externa [\[Anexo 2\]](#). Es importante mencionar que, en parte de nuestro análisis fue que el desayuno y almuerzo/cena tienen una distribución distinta del mercado. El desayuno, siempre es la hora más concurrida de este tipo de hoteles, sobre todo por huéspedes (70%), porque hay paquetes que incluyen desayuno con la habitación o simplemente les resulta más conveniente para comenzar su día. Pero, a la hora de almuerzo y cena, la demanda de huéspedes es menor (40%) ya que estos tratarán de explorar la ciudad y salir del hotel. Al promediar el escenario positivo, negativo y real, el total fue 75 asientos, tras analizar el espacio, comparar con otros restaurantes de hoteles cercanos y Hyatt Centric, pudimos concluir que este es un valor adecuado.

Por otro lado, el análisis de demanda nos ayudó a concluir que “Quilla Rooftop”, incluso en el peor escenario duplicaba el espacio que buscábamos inicialmente destinarle. Si bien nos sirvió de guía, fue la comparación con otros Hyatt Centric y rooftops del sector que pudimos definir el número de asientos correcto. Adicionalmente, nos permite entender que incluso cuando la ocupación sea extremadamente baja, este podría ser rentable porque hay una demanda inminente por el mismo en este sector.

Capítulo 4: DESARROLLO DEL CONCEPTO

4.1 Concepto general

4.1.1 Identidad conceptual y visual

Figura 18: Logotipo



Fuente: (Hyatt Centric Guatemala, 2022)

La marca de Hyatt Centric es perspicaz desde su logo empleado, tiene su tipografía de líneas entrecortas con el propósito de evocar calles e intersecciones que componen las ubicaciones de estos hoteles, principalmente en ciudades cosmopolitas. En la letra C hay un “pindrop” específicamente puesto ahí para representar la meta de la marca: hacer que sus huéspedes se sientan en el centro del todo, de la acción en la ciudad que se encuentran. La tipografía que usan es elegante, personalizada, muestra líneas limpias, es funcional para adaptarse y agregar nombres de las ciudades en las que estará próximamente.

Con respecto a colores, su paleta se basa en azul, blanco y rojo de la marca World of Hyatt, pero Hyatt Centric maneja celeste, azul, gris y blanco.

Figura 19: Paleta de Colores, Hyatt Centric



Para el hotel ubicado en la ciudad de Quito, el nombre que llevará será Hyatt Centric Quito tendrá el color principal celeste/azul que evoca un sentido de calma, sentimientos de confianza y profesionalismo.

4.1.2 Propuesta de valor

El mayor beneficio que posee esta marca es su adaptabilidad y versatilidad. No solo cambia su diseño por ubicación, sino que el concepto se adapta y las instalaciones pueden ser totalmente diferentes de lugar en lugar. Por ejemplo, el hotel Hyatt Centric Guatemala tiene 4 restaurantes y 138 cuartos, sin embargo, el de Brickell Miami, solo tiene un restaurante y 200 cuartos.

Esto es un beneficio porque se adapta a la perfección a los segmentos existentes en cada país, mientras mantienen su esencia. Los huéspedes aman la conexión y lo amigable que es este hotel puesto que siempre provee espacios para trabajar, pero lo ambientan con características del país de destino de forma moderna. Brindando así un servicio auténtico, personalizado y energético.

Cabe recalcar que siempre tienen ubicaciones centrales, en medio de la ciudad, en centros financieros, modernos y en crecimiento. Esto es un beneficio alto para los huéspedes porque les permite transportarse con facilidad, conocer la ciudad y explorar. Además, es ideal para los viajeros de negocios porque les permite estar en el corazón de las operaciones, desde un lugar seguro donde pueden relajarse y conectar con la ciudad.

Por otro lado, Hyatt Centric se caracteriza y distingue de otros hoteles por su enfoque a la naturaleza y sustentabilidad, cada hotel tiene una manera distinta de abordarlo, sin embargo, todos se guían por las metas de la agenda 2030 que busca la conservación del agua, llegar a reducir el desperdicio en un 50% en todas sus marcas, y proteger tanto los recursos naturales como la cultura de donde se encuentren. Por lo tanto, en Hyatt Center New Orleans se usa huevos de gallinas libres, en Guatemala se fomenta el uso de productos locales, pero en Cambridge es en donde mayor enfoque sustentable tienen ya que poseen paneles, energía 100% verde y reciclaje de lluvia. (Hyatt Corporation, 2021)

Por último, esta marca es parte del programa de fidelidad de Hyatt- World of Hyatt, por lo que los huéspedes pueden tener acceso a varias noches gratuitas, upgrades y otros beneficios, se puede observar del programa en anexos. [\[Anexo 3\]](#) (World Hyatt, 2021)

4.2 Desarrollo del producto

4.2.1 Alimentos y bebidas

Los hoteles Hyatt Centric suelen tener como concepto la cocina auténtica del país de destino. En la mayoría de Hyatt Centric se ofrecen platos inspirados en la región celebrando la cocina local.

4.2.2 Experiencia gastronómica distintiva

La oferta gastronómica busca destacar los sabores auténticos de cada región y promover las experiencias culinarias para sus huéspedes.

“Tras un día explorando la zona, disfrute de una selección de cócteles artesanales y comida local en un espacio elegante con un ambiente tranquilo. Con una amplia oferta de comida y bebida en una carta en continua evolución, siempre hay un nuevo sabor que descubrir, ya sea por el día o por la noche.” (Hyatt Centric, 2023)

4.2.3 Diferenciadores del área de A&B

Como se mencionó previamente, el diferenciador en el área de alimentos y bebidas de esta cadena tan grande es el producto local y la cocina autóctona de cada lugar en donde está ubicado un Hyatt Centric. Los restaurantes y bares presentan platos con ingredientes frescos y sabores característicos de la ubicación, productores locales, etc. Hyatt Centric busca satisfacer la necesidad del huésped de explorar la gastronomía y los sabores locales sin tener que salir del hotel.

4.2.4 Concepto de Restaurantes

A continuación, se analiza Hyatt Centric Guatemala City, que se tomó como ejemplo para implementar instalaciones similares, de acuerdo al concepto, en Hyatt Centric Quito. “Explore la cocina local cuando se aloje en Hyatt Centric Guatemala City. Disfrute de la cocina guatemalteca en Zamat, nuestro exclusivo restaurante de gastronomía refinada, o disfrute de una cena al aire libre en Zielo, en la azotea, para disfrutar de bebidas artesanales y tapas, con una vista espectacular a la ciudad. Ezprezzo Corner es el lugar perfecto para disfrutar de un café local” (Hyatt Centric Guatemala, 2023)

Esto brinda una clara idea del concepto anteriormente mencionado, se busca explorar la cocina nacional del país de destino, de manera moderna y refinada. De hecho, la decoración de estos restaurantes refuerza esto a través de sus colores, materiales y acabados.

[\[Anexo 4\]](#)

En nuestro caso, buscamos exactamente lo mismo, pero adaptado a Ecuador, Quito específicamente. Habrá 3 establecimientos de alimentos y bebidas dentro del hotel. Un restaurante de alta cocina con sabores locales de todo el país, un rooftop con picadas ecuatorianas y cocteles realizados con frutas y especias nativas y cafetería con diversos tipos de café ecuatoriano y postres cuya base será el cacao. Estos tres establecimientos son lo que un Hyatt Centric acostumbra a ofrecer, por lo tanto, se adaptarían bien al mercado quiteño.

Restaurante Camino:

El concepto de nuestro se basa en sabores del Ecuador. El objetivo es rendir homenaje a la diversidad culinaria y cultural que tiene nuestro país. Se presentarán platos inspirados en las diversas regiones del país, costa, sierra y amazonía, con ingredientes característicos de cada una de las mismas. Por ejemplo, maíz, plátano verde, cerdo, mariscos, yuca, papa, etc. Cada plato estará elaborado con varios ingredientes auténticos y frescos utilizando técnicas

de vanguardia que los eleven a la alta cocina. La idea es que los huéspedes prueben la cultura del Ecuador en bocados sin tener que salir del hotel.

Munay Café:

Nuestra cafetería nace bajo el concepto de “amor” que es la traducción de Munay y se busca celebrar la diversidad de café y cacao ecuatorianos y la excelencia de los mismos. Este espacio invita a los amantes del chocolate y del café a explorar una gran variedad de sabores y aromas auténticos. Se ofrecerá una gama de cafés originarios de diversas regiones del Ecuador como por ejemplo de Zamora, Pichincha y Loja ya que cada uno presenta sabores y notas diferentes dependiendo de la región en la que se cosechan. De igual manera, habrá postres de vitrina realizados con distintos chocolates del Ecuador para que se pueda degustar de la mejor manera la exquisitez del producto local en este ámbito.

Quilla Rooftop:

El concepto del rooftop es ofrecer un espacio moderno y llamativo con una vista impresionante de la ciudad de Quito en el piso 15 del hotel junto a cocteles y picadas. Los cocteles serán una fusión de cocteles clásicos como mojitos, moscow mules, daiquiris, margaritas, etc, y cocteles de autor que incluyan frutas y especias locales y de la cultura ecuatoriana como maracuyá, naranjilla, mortiño, babaco, hierba luisa, canela y cedrón. Por otro lado, las picadas serán una fusión de sabores ecuatorianos con picadas populares del mundo como por ejemplo croquetas de seco de chivo, empanaditas de cerdo de morocho, bonitísimas de maíz con pulpo, taquitos de hormado. Es un espacio para compartir con amigos o familiares, disfrutar de la vista, y apreciar los sabores ecuatorianos dentro de cocteles y bocaditos que comúnmente se ofrecen en otros países.

Finalmente, todos los Hoteles Hyatt Centric tienen servicio de room-service, pero lo que lo distingue es que a pesar de ser un hotel full-service, no busca ofrecer una experiencia formal. Por lo cual, ofrecen un servicio knock n’ drop, que permite que los huéspedes

disfruten de su comida, pero con una interacción simple y casual. Se ofrecería un menú simple, similar al del rooftop, pero con platos completos y tarifas un poco más altas por el servicio.

Lo más relevante de estos 3 Restaurantes es que se alinean al concepto moderno y sustentable del hotel. Sí, ofrecen comida nacional modernizada, pero también apoya a productores locales. Juan Granel es una tienda local que ofrece productos zero waste y fomenta el comercio justo, debido a ello serían nuestro proveedor principal.

Capítulo 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 Visión, misión y valores

El grupo Hyatt Hotels Corporation es una empresa líder mundial destacada en hotelería, además de ofrecer un servicio de excelente calidad esta marca tiene instalaciones de alta gama con ubicaciones privilegiadas alrededor del mundo. Esta marca dentro de su organización promueve lo siguiente:

Visión: Un mundo de entendimiento y cuidado.

Misión: Entregar experiencias distintivas para los huéspedes.

Valores: Empatía, experimentación, inclusión, integridad, respeto y bienestar.

(Hyatt Corporation, s/f)

La marca Hyatt Centric perteneciente al grupo Hyatt no cuenta con un esquema definido de su visión, misión y valores. Por ende, mediante investigación y las características que definen a esta marca hemos decidido establecer su propia visión, misión y valores:

Visión: Motivar la exploración, curiosidad, experiencias inolvidables y conexiones, celebrando la esencia única de cada destino.

Misión: Se busca entregar experiencias que motiven el entusiasmo, curiosidad para turistas de business y leisure por medio de nuestros colaboradores, quienes toman el rol de ser embajadores de la ciudad. Evocar el conocimiento profundo, pasión y amor para mostrar los secretos auténticos de nuestro destino Quito.

Valores:

- Autenticidad
- Inclusión
- Curiosidad
- Creatividad
- Empatía

Forma parte de la Boundless Collection de Hyatt, que son 6 marcas, cada una moldeada por la cultura distintiva de su ubicación. (World of Hyatt, 2023) Es por ello que el hotel tiene una personalidad altamente versátil, que busca incluir el lujo, sustentabilidad y un servicio amigable, destacando la identidad del lugar de destino.

5.2 Personalidad y atributos de marca deseados

Los hoteles Hyatt Centric son modernos, se ubican en el corazón de sus destinos y se enfocan en viajeros profesionales jóvenes que buscan experiencias inolvidables y locales. Sin olvidar la comodidad, el servicio de alta gama, y ser:

- *Inspirador*: ofrecer un ambiente dinámico donde los huéspedes se sientan motivados a explorar y conectar con otras personas.
- *Local*: la marca se enfoca en la conexión con la autenticidad de la cultura, por lo cual su diseño, artes y experiencias cambian de destino en destino.
- *Social*: dado que la conexión es tan importante, ofrecer espacios de coworking, cafés y múltiples áreas comunes donde socializar, divertirse.
- *Cómodo y adaptable*: ofreciendo experiencias auténticas que garantizan la comodidad en un destino nuevo, lleno de exploración. Asimismo, su adaptabilidad se ve reflejada en los diseños y actividades que se ofrecen.

5.3 Manifiesto

Basado en investigaciones e información sobre la marca, hemos creado el siguiente manifiesto:

“Desde el centro de la ciudad, buscamos fomentar el espíritu de exploración. Los invitamos a conocer el corazón de cada destino y tener las mejores experiencias autóctonas tanto si se viaja por negocios o vacación. Aquí encontrarán más que un lugar para hospedarse, encontrarán experiencias versátiles, modernas y sustentables que trascienden de lo ordinario.”

Este manifestó plasma la razón de ser del hotel y se alinea con el concepto de la marca, por lo que ayuda a generar un sentido de identidad y pertinencia. Es inspirador y refleja el por qué escogimos esta marca para la ciudad de Quito.

Capítulo 6: PLAN DE MARKETING

6.1 Descripción del Servicio

Ubicado en el distrito financiero y comercial de la ciudad de Quito, Hyatt Centric Quito es un hotel que combina la modernidad, sustentabilidad y la personalización. El servicio principal se basa en ofrecer hospedaje en el corazón de la ciudad, por medio de 140 habitaciones diseñadas acorde a la cultura, arte y autenticidad del destino.

El hotel busca ofrecer una estadía donde el huésped conozca la cultura ecuatoriana no solo en diseños, sino también en su propuesta de alimentos y bebidas. Los restaurantes: Camino, Quilla Rooftop y Munay Café buscan satisfacer las necesidades del consumidor de tener experiencias locales inmersivas del destino.

6.2 Objetivos del Plan de Marketing

- Aumentar la tasa de ocupación del hotel hasta un 70% para el 2024, medido principalmente por el sistema de reservas.
- Llegar a un 80% en asistencia a los eventos realizados conjuntamente con Hyatt Sounds como conciertos de artistas locales, exposiciones de arte, ferias locales, entre otros.
- Entrar al mercado con promoción digital y tradicional para que Hyatt Centric Quito tenga un alcance de 9% a 15% en interacción de página web y redes sociales.
- Potenciar el alcance de la marca por medio de alianzas estratégicas con negocios alineados a exaltar la cultura auténtica. Siendo restaurantes, empresas, agencias de tours, transporte y más.

- Establecer a Hyatt Centric Quito como un hotel cuya marca combina lo local de su destino con la comodidad y lujo.
- Ser reconocidos como la mejor estadía y experiencias hacia nuestro turista internacional.
- Tener reconocimiento en brindar experiencias atractivas, nuevas junto a un servicio de alta gama en hospedaje. Además, de exaltar la localidad en nuestras propuestas gastronómicas.

6.3 Segmentación del huésped

El perfil de cliente que buscamos como Hyatt Centric Quito son viajeros modernos, profesionales, ejecutivos, de alto poder adquisitivo entre otros. Por ende:

Geográfica: Los perfiles de huéspedes para Hyatt Centric Quito deben ser en su mayoría extranjeros aunque también de provincia, provenientes en su mayoría de Europa, China, países vecinos como Perú, Colombia y Brasil.

Demográfico:

- Grupo multigeneracional de viajeros: generación de Millennials y generación Z. Sus edades van desde los 23 años hasta los 55 años entre mujeres y hombres.
- Estado civil: Casados, parejas o solteros. En el caso de turistas de negocios, usualmente estos viajan a su destino solos, permitiendo mayor nivel de concentración en actividades de negocio, mientras que los turistas de ocio viajan con parejas, limitando más sus actividades a comida, entretenimiento y ocio.

Psicográfico:

- Turistas leisure: actividades de entretenimiento, aventura, descubrir culturas, etc.
- Personalidad: son personas productivas, eficientes, curiosos, amigables.
- Intereses: nuestros turistas leisure estarán interesados en herencia cultural, patrimonios y arquitectura colonial, además de encontrar naturaleza, variedad en

gastronomía, entre otros. Asimismo, los turistas por negocio tienen ese sentimiento de poder explorar la ciudad y entretenimiento en su tiempo libre.

- Estilo de vida: se basa en un estilo de vida activo, lleno de ejercicio, aventurero para realizar escaladas, ciclismo, caminatas, alimentos saludables, tiempos productivos y en apoyar tendencias de sostenibilidad.

Comportamiento:

- Motivo del viaje: Turistas de negocios: principalmente viajan por asistir a conferencias, reuniones de negocios, proyectos, exposiciones, ferias comerciales.
- Redes sociales y tecnología: son muy apegados a la tecnología, usuarios activos del celular, redes sociales. Buscan compartir experiencias, recomendaciones de gastronomía y de actividades en internet para planificar su estadía con entretenimientos.

6.3.1 Buyer persona

El buyer persona definido según la segmentación y perfil de cliente que buscamos como marca Hyatt Centric Quito son los siguientes:

Figura 20: 1er Buyer Persona

ITZIAR VAZQUEZ	
Datos Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad: 32 años ▪ Femenino ▪ Soltera ▪ Española, nació en Madrid ▪ Vive en Japón por trabajo
Características psicográficas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idiomas: español, catalán, inglés, japonés, chino ▪ Workaholic ▪ Consciente del poder de networking, muy social con las personas hasta crear un lazo de comunicación

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viajera frecuente, siempre busca lugares céntricos para explorar ▪ Fan del buen café, picante, y le gusta probar comida de diferentes países. ▪ Empática, colabora en grupos ▪ En su tiempo libre se dedica a ser blogger de comida por medio de Instagram
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecer laboralmente en su trabajo ▪ Seguir apoyando al lazo de unión de España con Japón ▪ Conocer diferentes culturas
Experiencia web/ Internet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre conectada a redes sociales, principalmente en lo laboral a LinkedIn, en lo social a Instagram ▪ Asiste a webinars, certificaciones online, cursos de barismo online ▪ Palabras clave: viaje, travel, languages, coffee, food, entre otros.

Fuente: Elaboración propia por medio de entrevista cualitativa

Figura 21: 2do Buyer Persona

ANDRÉS PÉREZ	
Datos Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad: 44 años ▪ Masculino ▪ Casado ▪ Ecuatoriano, nació en Guayaquil ▪ Vive en Guayaquil por trabajo ▪ Gerente de Ventas de la Corporación La Favorita
Características psicográficas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idiomas: español, inglés ▪ Workaholic ▪ Valora una buena ubicación y le gustan los lugares que proporcionen buen descanso.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vive conectado todo el tiempo por el trabajo, para socializar y con su familia. ▪ Amante del gimnasio y la vida sana para cuidar de su salud ▪ Odia perder tiempo de traslado hacia reuniones, le frustra el internet lento y no descansar bien baja su rendimiento
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecer laboralmente en su trabajo ▪ Mantener a su familia y pasar tiempo a su lado ▪ Encontrar un lugar de descanso donde trabajar y no perder tiempo
Experiencia web/ Internet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre conectada a redes sociales, principalmente en lo laboral a LinkedIn, en lo social a Facebook ▪ Se irrita con facilidad si el internet es lento o hay sitios web difíciles de utilizar ▪ Palabras clave: viaje, trabajo, gimnasio, eficacia

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: 3er Buyer Persona

Emily Wilson	
Datos Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad: 37 años ▪ Femenino ▪ Casada ▪ Estadounidense, nació en New Jersey ▪ Vive en New York por trabajo ▪ Contadora de una empresa de retail
Características psicográficas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idiomas: inglés, francés ▪ Valora una buena ubicación y le gustan los lugares que la hagan sentir segura. ▪ Le gusta que le recomienden planes locales (excursiones, restaurantes, etc.) ▪ Interesada por la cultura de Sudamérica

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teme no encontrar personal que hable su idioma o que no conozca la zona. ▪ Le preocupa que su hospedaje esté lejos de todo y perderse con su familia
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer todo el mundo ▪ Tener tiempo de calidad junto a su familia
Experiencia web/ Internet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre conectada a redes sociales, principalmente en Instagram y Pinterest ▪ Amante de los sitios web con fotos ▪ Palabras clave: viaje, travel, food, hoteles.

Fuente: Elaboración propia

6.4 Segmentación de empresa

Al ser un hotel dirigido al sector de negocios también, tendremos que dirigirnos a empresas corporativas, es decir, empresas multinacionales, con renombre en el país, además de empresas extranjeras que tengan operaciones en Ecuador, empresas como Quifatex, Intaco serían las empresas objetivo para nuestras alianzas de negocios. Estas son conformadas por startups, Pymes, multinacionales, conglomerados, entre otros. Dichas empresas suelen llevar a cabo eventos de lanzamiento, congresos, reuniones donde juntan a sus colaboradores para diferentes fines según la empresa.

6.5 Estrategia del mix del marketing

6.5.1 Servicio primordial

Se busca brindar el servicio de alojamiento en habitaciones modernas de diferentes categorías: King room, Twin room, Junior suite y Ambassador suite. Son modernas, cómodas y cuentan con características necesarias como acceso a internet de alta velocidad, servicio de limpieza, puertos de conexión actualizados, televisión, entre otros, que cubren necesidades de turista de ocio tanto como al de negocios. Asimismo, la tarifa de la habitación incluye un

desayuno tipo buffet. Además, el *check-in* será a partir de las 14:00 pm con salida, *check-out* a las 11:00 am.

6.5.2 Servicio complementario

- Alimentos & bebidas: 2 restaurantes basados en gastronomía ecuatoriana y una cafetería.
- Room-Service: el servicio de room-service prioriza su atención en horas nocturnas.
- Gimnasio: esta área equipada de máquinas de cardio, pesas y fuerza está destinada para los huéspedes con horario de 24 horas al día.
- Spa: destinada a huéspedes, trabajará bajo previa cita.
- Pet-friendly: alineado a las tendencias modernas, sabemos que las mascotas cuentan como un miembro más de la familia.
- Transporte: el hotel contará con servicio de transporte hacia y desde el aeropuerto bajo tarifas establecidas. Igualmente, en caso de que los huéspedes busquen realizar tours en la ciudad, se les informará en la recepción y también en llamadas de teléfono a la habitación.
- Parqueadero: el establecimiento cuenta con estacionamiento gratis para los huéspedes durante su estadía, en cuanto al restaurante este tendrá una duración de 2 horas y 30 minutos gratis, después comenzará a cobrarse.

6.5.3 Servicios suplementarios de facilitación (cross-selling)

Alianzas estratégicas serán esenciales para crear relaciones de negocios con empresas alineadas al turismo dentro de la ciudad y alrededores. Ofreciendo promociones exclusivas a nuestros huéspedes.

- City tours: acceso a contactos, agencias de tours y descuentos en estas para que puedan llevarlos a museos, centro de Quito, mitad del mundo, etc. Aliados con Metropolitan Touring, Bus Casa 1028, entre otros.

- Eventos: tanto huéspedes como clientes externos tienen la posibilidad de realizar eventos sociales, corporativos en nuestros salones o meeting rooms, alianzas con empresas como Quifatex, Intaco, entre otras.
- Alianza *Sofar Sound*: Hyatt Centric tiene la asociación para realizar conciertos, shows con artistas locales alrededor del mundo dentro de las instalaciones del hotel. Una experiencia inusual y nueva para el huésped.
- Transporte: servicio de transporte privados con antelación.

6.5.4 Servicios suplementarios de aumento (*upselling*)

- Upgrade de habitación: según vistas panorámicas, tamaños, pisos, etc.
- Desayuno (all you can eat)
- Early check-in/ late check-out
- Tour de compras: proveer al huésped con un ambassador de nuestro hotel para que lo guíe en las compras de productos tradicionales.

6.6 Plaza

Canales de distribución y puntos de venta:

- Página web oficial de Hyatt Centric Quito donde se podrá reservar habitaciones bajo la mejor oferta de precio de la marca. Además de las redes sociales, principalmente Instagram para promovernos dentro de nuestro mercado objetivo.
- Aplicación móvil Hyatt: permite a sus usuarios buscar, reservar estancias en los hoteles Hyatt Centric y demás marcas. También, accedes online check-in, llave digital, promociones exclusivas y se puede controlar los puntos del programa de fidelidad.
- Agencias de viajes en línea (OTA's): Expedia, Booking, entre otros que dan alcance a más viajeros potenciales a escoger Hyatt Centric. Además, Hyatt Centric maneja sus canales por medio de Siteminder, un intermediario que tiene información reservada.

6.7 Precio

El precio del servicio de hospedaje, alimentos y bebidas, transporte, entre otros han sido basados en el valor del servicio, competitivos en el mercado actual de hoteles en Quito. Por ende, contemplaremos categorías de precios según nuestro cliente, con el fin de poder formar alianzas y fans de nuestra marca. Las tarifas se dividirán entre turistas, empresas corporativas, agencias de viajes, aerolíneas, servicios de envíos, grupos, etc. Cada uno tendrá tarifas por noche de diferente valor según nuestras alianzas con las compañías, en cuanto a empresa las tarifas podrían ser menores dado por descuentos y promociones con grupos de agencias.

6.8 Promoción

- Página web: user-friendly, contiene acceso directo a la información de ubicación, contacto, reservas, restaurantes, noticias, eventos abiertos al público, etc. [\[Anexo 5\]](#)
- Redes sociales (Instagram, LinkedIn): Hyatt Centric Quito contará con su propio perfil en cada red social con el propósito de tener una presencia en línea eficaz, generando confianza en nuestro futuro cliente y de comunicación directo. Tendremos el perfil en Instagram y LinkedIn. Haremos uso de marketing de contenidos, mostrar contenido del hotel, entrar con personas influyentes en el medio, mostrarán servicio, instalaciones, restaurantes, entre otros.

El Instagram enfocado a nuestro turista de leisure presentará servicios, gastronomía, propuestas con aliados como los tours a la ciudad, museos, la galería de arte, música en colaboración con *sofar sounds* entre otros. Por otro lado, en cuanto a LinkedIn dirigido a nuestro turista de negocios, empresas, llevaremos una propuesta dirigida a exhibir salones de reuniones, eventos, servicios de internet, entre otros.

Figura 23: Ejemplo de Publicidad



Fuente: Hyatt Centric Digital Ads (Rob Winn)

- Vallas publicitarias, mupis: colocados estratégicamente en alrededores del sector Ñaquito. Primero para poder guiar a nuestros huéspedes que quieran recorrer la ciudad y segundo para tener presencia en el sector financiero.
- Aliados estratégicos: Hyatt Centric hará alianzas con marcas y empresas locales para su promoción, los cuales ayudarán a la promoción por sus canales de comunicación. Algunas empresas aliadas que vienen con la marca son American Airlines, rentas de autos americanas, por ende, en Ecuador buscaremos alianzas con Nuema, Minka, Vista Hermosa, Somos, UPS, aerolíneas, entre otros.

6.9 Estrategia de posicionamiento

Auténtica entrada al destino:

- Propuesta de Alimentos y Bebidas que realza la cultura ecuatoriana y dar paso a que la conozcan por su calidad y variedad de sabores.
- Conocimiento interno de la ciudad: el factor clave es el personal, quienes tendrán la responsabilidad de actuar como embajadores de la ciudad y asistir a los huéspedes en recomendaciones u otros.

Personalización según la ciudad:

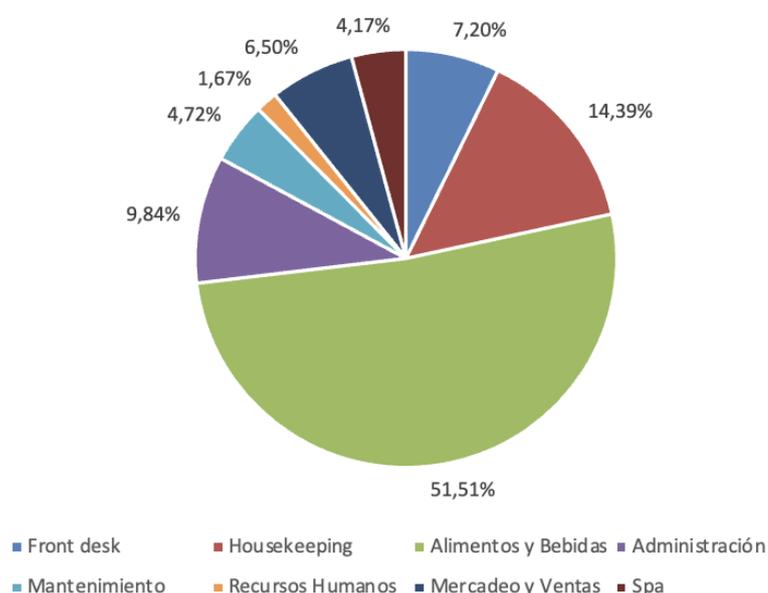
- Flexibilidad de espacios: áreas destinadas para trabajo, relajación y socializar. Incluso aprovechar estos espacios para dar un toque nuevo, shows de música, galerías, librería

de Ecuador y su destino Quito. Dando lugar a una experiencia inmersiva y espacio para la lectura que incite a los turistas a visitar la ciudad.

Capítulo 7: NÓMINA

El Hotel Hyatt Centric Quito tendrá 92 empleados fijos dentro de su nómina, lo que se traduce, a final de 2024 en un costo total de \$91.876,29, incluyendo horas extraordinarias, nocturnas y beneficios sociales. El personal se repartirá en todas las áreas del hotel: Spa, Recursos Humanos, Mantenimiento, Mercadeo y Ventas, Front Desk, Housekeeping, Alimentos y Bebidas y Administración, tal como se puede apreciar en la Figura 1.

Figura 24: Composición de Costos de Nómina



Es importante mencionar que, en comparación al comportamiento de la industria hotelera, todos los costos son elevados. Entre estos, los costos más altos, se encuentra A & B que casi duplica lo sugerido de 25%, seguido de Habitaciones y Administración. Un factor de alta relevancia para entender nuestro análisis de nómina es que como se menciona en Primicias, el Ministerio de Trabajo indicó que, en 2024, el salario básico posiblemente será de \$552.

El departamento con mayor cantidad de empleados, por lo tanto, con mayor costo de nómina, es Alimentos y Bebidas. Esto va acorde al concepto del hotel y es razonable dado que se busca brindar una experiencia autóctona e inmersiva, por lo cual la gastronomía es una de las prioridades para Hyatt Centric Quito. Dentro de esta área se incluyen sueldos de:

supervisores, meseros y chefs para los 5 food outlets del hotel (Restaurante Camino, Munay Cafetería, Quilla Rooftop, Eventos, Room Service). No obstante, el valor de nómina que se refleja (\$510.151,76) en el Estado de Resultados de A & B es mayor porque incluye el costo de la comida de empleados y personal extra. Cabe recalcar que, para la elaboración de este presupuesto y buscando mayor precisión, elaboramos horarios del personal de A & B [\[Anexo 6\]](#) basados en la ocupación promedio por semana y gracias a este establecimos cuántas personas serían necesarias.

Por otra parte, Housekeeping es el segundo rubro más alto sin considerar personal extra ni comida de empleados, esto se debe a la extensión del hotel, las horas extraordinarias y al hecho de que incluimos dentro de este, al personal de la lavandería. Sin embargo, se debe mencionar que, para calcular los Gastos departamentales de habitaciones, se consideró tanto Housekeeping como Front Desk, incluyendo el personal extra y la comida para ellos, es por ello que el valor final de nómina (\$197.517,80) incrementa significativamente. De nuevo, el valor obtenido de la operación podría ser menor al que calculamos, debido a la estacionalidad y la rotación de empleados extra para esta área.

Finalmente, el área Administrativa es el tercer costo más alto de nómina, esto es normal en todo hotel e implica un costo importante (\$6.650,00) aún si son tan solo 7 personas. Siempre las personas de áreas administrativas tienen una carga laboral distinta por la cual se espera un sueldo más alto, pero esto también implica que se debe ser cauteloso con el personal a quien se le brinda este tipo de beneficios. A largo plazo, podría ser importante reconsiderar las funciones y analizar la relevancia de cada empleado si este costo resulta ser perjudicial.

Entonces se puede concluir que, el hotel tiene un ratio de empleados por habitación de 0,66. Este valor es un poco bajo considerando que es un hotel de 5 estrellas, pero tiene sentido si consideramos que la ocupación promedio es de 57%. Adicionalmente, para las temporadas

altas, se han considerado dentro de este análisis 37 empleados extra que apoyarán la operación, garantizando que se brinde un servicio de excelencia que cumpla con las expectativas de la marca. Es relevante a la vez mencionar que el personal debe conocer de la ciudad, ser amistoso y trabajar en equipo.

Capítulo 8: FINANZAS

8.1 Indicadores Hoteleros: ADR, Revpar, Ocupación

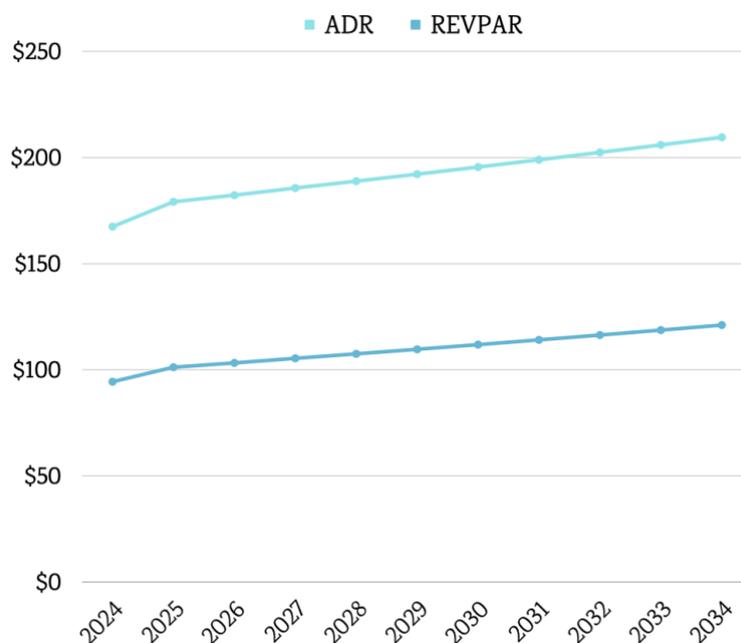
Para el análisis de los indicadores hoteleros, se ha determinado un período de 10 años. Pero primero es importante entender de donde viene cada dato. Considerando que el hotel Hyatt Centric Quito tendría 140 habitaciones y 4 tipos de habitaciones, se establecieron las siguientes tarifas y porcentaje de habitaciones vendidas para 2024:

- King Room.- \$160 - 58%
- Twin Room.- \$165 - 36%
- Junior Suite.- \$245 - 5%
- Ambassador Suite.- \$300 - 1%

Estas tarifas se establecieron gracias a un benchmarking realizado en base a 3 hoteles que son parte de nuestra competencia y donde se consideró 3 canales de distribución, entre OTAS y la página oficial de cada hotel. [\[Anexo 7\]](#) El número de habitaciones vendidas se estableció tras analizar el segmento de mercado y entrevistas que se realizó a varios hoteles del sector, quienes reafirmaron las estimaciones de ocupación inicialmente establecidas.

De esta manera, se puede proseguir con el análisis a 10 años de los indicadores. Durante este periodo de tiempo, hay un crecimiento estable y sutil de todos los indicadores año a año, pero a largo plazo es donde se nota la verdadera diferencia. El ADR promedio anual pasa de \$167,45 en 2024 a \$209,54 en 2034, mientras que el RevPAR pasa de \$94,37 a \$121,07. En la siguiente figura, es evidente que el incremento a través de los años es discreto:

Figura 25: ADR vs RevPAR



No obstante, la ocupación, es un caso aparte puesto que no muestra ese mismo incremento. De hecho, en 2024 es de 56% y en 2034 es de 58%, lo que resulta en un promedio de 57% en un período de 10 años. Esto es un porcentaje relativamente bajo de ocupación, considerando que lo estándar para un hotel es que tras comenzar con 50%-60%, este porcentaje incrementa exponencialmente cuando el hotel llega a su fase pico. La razón por la cual se decidió mantener una ocupación conservadora y relativamente baja es debido a la situación socioeconómica y política actual del Ecuador. El presidente de la Federación de Cámaras de Turismo, Holbach Muñeton indicó “el crecimiento de los índices de violencia afecta directamente al desenvolvimiento económico del país y a un sector turístico que está sobreviviendo desde la pandemia” (La Hora, 2023)

Además, se indica que después de este hecho, no solo se han cancelado eventos y viajes, pero la percepción del país, el riesgo, se han deteriorado severamente. Ecuador es menos atractivo a nivel turístico y de negocios porque el riesgo país se disparó debido a la violencia e incertidumbre que acompañó este hecho, lo que implica menos negocios e inversores interesados en el mismo. Esto afecta directamente al hotel y por ello es pertinente

el permanecer con una ocupación relativamente baja. Aunque es importante mencionar que el pertenecer y ser manejado por Hyatt ayuda a que esta ocupación no sea tan baja y se mantenga un poco más estable a pesar de la incertidumbre.

8.2 Utilidad Departamental Habitaciones

Es relevante un análisis a detalle de las utilidades departamentales por habitaciones dado que este es el rubro que mayores ingresos provee y es el área de principal interés de todo hotel. Sus ventas representan 68,3% del total de ventas departamentales, lo que está 3,3% por encima de lo establecido por USALI. Las ventas tienen un buen porcentaje pese al porcentaje de habitaciones vendidas anteriormente indicado. Como bien se sabe, el target principal de este hotel son los clientes business, esto implica que la mayoría de las habitaciones vendidas serán las King y estas son las más baratas, mientras que las suites tienen un porcentaje de ventas bajo.

Para solventar esta problemática, se aprovechan las alianzas estratégicas que se tendrá con empresas como Intaco y Quifatex, puesto que, de esta manera, se logra incrementar el volumen de ventas de habitaciones King y Twin, compensando por su precio. Además, si Hyatt Centric Quito se convierte en el lugar de hospedaje de confianza de este tipo de empresas, los ejecutivos y altos mandos serían clientes perfectos para las Suites. Dando como resultado un buen número de ventas, como el que se evidencia en el estado de resultados.

Por otro lado, es relevante el análisis de los costos de esta área, que se pueden apreciar a detalle en el [\[Anexo 8\]](#). Algo a destacar es que los costos se encuentran 1,10% por sobre lo sugerido como referencia por USALI, para entender de dónde viene esto se deben considerar los 2 costos con mayor relevancia:

- Nómina: como se analizó anteriormente, habitaciones tiene el segundo valor más alto para sus empleados, de hecho, si se compara con la referencia de la industria, se encuentra 3,37% por sobre el valor recomendado. Esto se debe a que dentro de este

rubro se encuentran: Housekeeping, Front Desk y Lavandería. Tienen un alto número de personal para abastecer el número de habitaciones, pero los beneficios sociales generan un costo adicional que resulta perjudicial. Además, en este se han considerado 10 personas extra, lo que afecta en uniformes y comida pese a ser un apoyo en las temporadas de alta ocupación.

- Comisión agencias de viaje y operadores nacionales: a pesar de que Hyatt maneja el hotel y se encarga de los canales de distribución, a nivel nacional es necesario considerar un costo adicional. Este costo suele ser alto a cambio de un buen nivel de ventas de habitaciones, por lo que vale la pena asumirlo.

Es imperativo hacer un análisis anual de costos para confirmar la validez de cada uno. Esto es particularmente importante para entender si el número de personal de área y extras es el correcto de acuerdo a la cantidad de las responsabilidades. Por otro lado, el hotel no depende explícitamente de agencias de viaje y operadores nacionales, sin embargo, es sustancial mantener relaciones con este tipo de empresas para obtener un mayor volumen de clientes y promocionarse a nivel nacional.

A pesar de lo anteriormente mencionado, los costos del departamento de habitaciones se encuentran por debajo de lo normal en la industria hotelera y la utilidad de este departamento, está dentro de lo regular. Esto permite concluir que el problema principal del área de habitaciones, son las ventas y la nómina. Por lo cual, se deben aplicar las estrategias propuestas, tales como las alianzas con empresas y anualmente analizar las responsabilidades de cada empleado para reestructurar la nómina de acuerdo a las mismas. Los beneficios sociales son un costo que está fuera del control del hotel, pero que se puede tratar de controlar mediante pasantes y personal extras de ser necesario.

8.3 Utilidad Departamental Alimentos y Bebidas.

Alimentos y Bebidas es un departamento que resalta en el hotel Hyatt Centric Quito, es la prioridad del hotel ya que cada food outlet está inspirado en la cocina autóctona de Ecuador y promueve una experiencia culinaria. Esto se ve reflejado económicamente ya que sus ventas representan 21,42% del total de las ventas departamentales, ligeramente por encima de lo indicado por USALI. Para poder entender de donde viene este valor, primero es relevante entender cada food outlet.

8.3.1 Food Outlets: Demanda y Cheque promedio.

Cada restaurante, incluyendo eventos y room-service tienen tarifas distintas que establecimos en base a otros restaurantes con demanda similar y difieren entre sí de acuerdo a la hora del día, tal como se puede apreciar en la Figura 26.

Figura 26: Cheque Promedio Food Outlets y Daypart

FOOD OUTLETS				
Restaurante Camino	Desayuno (8:00-10:00)	Almuerzo (12:00-15:30pm)	Cena (18:30-21:00pm)	
	\$ 11,11	\$ 18,78	\$ 18,78	
Munay Cafetería	Desayuno (8:00-11:00)	Media Mañana (11:00-14:00pm)	Media Tarde (16:00-19:00pm)	
	\$ 8,74	\$ 7,00	\$ 7,00	
Quilla Rooftop			Cena (17:00-23:00pm)	
			\$ 12,26	
Room-Service	Desayuno (8:00-10:00)	Almuerzo (12:00-15:30pm)	Tarde y Cena (15:30-21:00pm)	Velada (21:00pm-8:00am)
	\$ 11,16	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 16,80

Fuentes: (The Magic Bean, 2023) (Via Partenope, 2019) (Chalaca, 2022) (Café Lab, 2023) (Vértigo, 2022) (Hyatt Centric Gran Vía Madrid, n.d)

Es evidente que el giro de negocios y target es distinto en cada uno de estos restaurantes y por ello cambia a la vez el daypart para todos. Esto implica a la vez, una ocupación distinta que en conjunto con el resto de factores afecta al final los ingresos esperados para cada food outlet.

Sin embargo, eventos no se encuentra dentro de esta figura porque además de este análisis, era relevante realizar una división dependiendo del tipo de evento. Para esto, se hizo

uso de BEOs, una entrevista con una empleada de hoteles como Hilton y Le Parc y un análisis propio, que se muestra a continuación:

Figura 27: Cheque promedio y Daypart para Eventos

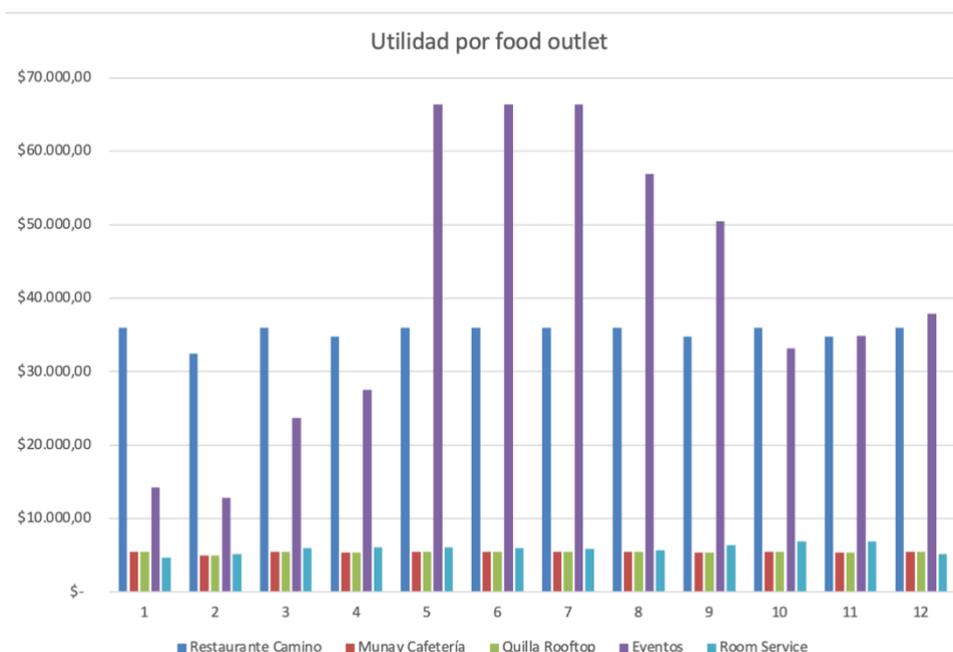
Tipo de Evento	Coffee Break	Eventos Sociales	Reuniones	Conferencias	
Cheque promedio x evento	\$ 12,75	\$ 26,67	\$ 22,67	\$ 10,75	
Daypart	Desayuno (8:00-10:00)	Media Manana (10:00-12:00pm)	Almuerzo (12:00-15:30pm)	Media Tarde (15:30-18:30pm)	Cena (18:30-21:00pm)
Cheque promedio real	\$ 14,13	\$ 13,73	\$ 18,31	\$ 18,77	\$ 25,87

Se debe mencionar que, tras determinar el cheque promedio por evento, realizamos una ponderación, en donde gracias a la entrevista y analizando la posible demanda del hotel, se determinó la cantidad de eventos y qué tipo se darían dependiendo de la hora del día. Así se obtuvo el cheque promedio real para las distintas horas del día.

8.3.2 Food Outlets: Utilidades.

De esta manera, se logró determinar también la demanda para cada food outlet por día de la semana. [\[Anexo 9\]](#) En base a ello se elaboraron proyecciones de los ingresos y costos de venta de cada food outlet, para obtener a la vez las utilidades de cada uno. De esta manera, se puede entender la relevancia de cada restaurante en la operación del hotel, porque todos demostraron ser rentables, como se puede apreciar en la Figura 28.

Figura 28: Utilidad por food outlet a través de los meses, año 2024



Como se puede apreciar, los Eventos son lo más rentable, tendría los mayores, siendo enero y febrero los meses más bajos para estos, mientras que mayo, junio y julio son los más altos. Pese a no ser el enfoque principal del hotel, en el sector y para business, es necesario contar con espacios para meetings, conferencias y reuniones, esto atrae grupos con un alto nivel de retorno. Se puede aprovechar esto para, mediante ventas cruzadas incrementar la venta de otros servicios. Es importante mencionar que en eventos se cambia la ocupación en lugar de mantenerla estable como el resto de food outlets mes a mes. Esto se debe a que, si se mantiene constante, sus utilidades son demasiado altas e irreales, lo que perjudica este análisis. Por otro lado, el resto de food outlets mantiene un nivel de utilidades realista ya que semanalmente se realizó un exhaustivo análisis de demanda que a nivel mensual refleja resultados que tienen sentido.

Si se obvia los Eventos, el food outlet más rentable, es el Restaurante Camino, como se esperaba. Si bien sus gastos son altos, al final compensa mediante su tarifa promedio y ocupación, dando como resultado utilidades de más de 30 mil dólares. Es importante mencionar que, para este restaurante, se espera que un alto porcentaje (45%) de sus clientes, sean externos debido a la naturaleza del sector. Esto y las alianzas estratégicas permiten que el restaurante se mantenga con un buen nivel de ocupación durante todo el año, a pesar de las variaciones en ocupación del hotel. No obstante, es menos rentable que Eventos debido a sus altos costos, el Restaurante Camino tiene \$211.547,38 a final de 2024, mientras que eventos tiene \$200.520,67 y más ingresos. Cabe destacar que estos costos son normales para un restaurante de este tipo, pero se deben analizar a detalle año a año para garantizar que se aprovecha correctamente el producto y que se tiene un buen control de la operación.

Finalmente, Room Service depende netamente de la ocupación del hotel mes a mes, por lo que sus utilidades varían al igual que esta. Pese a tener un cheque promedio ligeramente superior que el Restaurante Camino, lo que es normal por el tipo de servicio, se

sabe que siempre habrá clientes, especialmente si necesitan trabajar, que utilizarán Room Service. Pero, es interesante analizar que la Munay Cafetería y Quilla Rooftop aunque tienen tarifas muy distintas. Esto se debe a las horas de funcionamiento de cada food outlet y que incluso se planea cerrar el rooftop los lunes y martes. Es por ello que Quilla podría parecer no rentable, sin embargo, se ha planeado compensar por esto mediante los eventos sociales. Si bien no se espera que el hotel se dedique netamente a este tipo de eventos, dado que Hyatt Centric es una marca flexible, para eventos grandes, se podría expandir los salones del último piso hasta el rooftop y mediante paquetes potenciar las ventas de este food outlet.

Es relevante mencionar que, para las proyecciones de este departamento, se ha considerado un incremento de demanda de 3% y de precio de 2,10% para cada año. Lo que incrementa la ocupación y tarifas de manera sutil, por ejemplo, en 2024, la tarifa promedio del Restaurante Camino pasa de \$11,11 a \$11,34. Se recomienda realizar ingenierías de menú anualmente para garantizar que cada food outlet se adapta correctamente a dichos incrementos y que se mantengan rentables.

8.3.3 Estado de Resultados Departamental de Alimentos y Bebidas.

Continuando con el análisis general de este departamento y su Estado de Resultados [\[Anexo 10\]](#), se sabe que la mayor cantidad de ventas viene de Eventos, pero las ventas probablemente se encuentran por debajo de lo referencial a la industria porque se debe potenciar las ventas del resto de food outlets, especialmente el Restaurante Camino. Para lograr esto, considerando que casi la mitad del mercado es nacional, es necesario establecer alianzas con marcas como Diners Club, quienes ofrecen promociones como el Modo Tasty, lo que proporciona visibilidad e incrementa el volumen de ventas, siempre prestando atención al costo de esto.

Sin embargo, es importante denotar que A & B tiene gastos muy por encima de lo establecido en relación a la industria, lo que hace que se reduzca su nivel de rentabilidad, a

pesar de tener un buen nivel de ventas. Por ello, es importante analizar el rubro más perjudicial de este departamento: Nómina.

A & B es el área con más personal y esto se ve reflejado en costos. USALI indica que la nómina no debe sobrepasar el 25% de las ventas, pero en este caso se encuentra en 33,74%, lo que se da para garantizar un servicio personalizado y de alta calidad, en los 5 food outlets (incluyendo eventos). Dentro del costo de nómina de este departamento, se encuentra el sueldo de un gerente y asistente, supervisores de cada outlet, personal de cocina, meseros y capitanes de eventos. Es un alto número de personal para ofrecer un buen servicio y abastecer correctamente a todos los outlets, aunque esto se ve reflejado en un alto costo para lavandería, uniformes, comida de empleados y beneficios sociales.

Además, se consideró 27 personas extra para suministrar sobre todo al área de eventos, donde no se consideraron meseros en nómina, solamente extras, algo común en la industria. Pese a ser un costo indispensable, sobre todo en temporadas altas, esto aumenta aún más costos como uniformes y la comida. De hecho, el resto de los costos que son altos en A & B, todos mantienen una estrecha relación con el alto nivel de personal, ya que uniformes y lavandería incrementan por ello. Sin embargo, combustible es un costo alto relacionado a la operación y se debería intentar ser lo más eficientes posibles con este para continuar con el concepto sustentable de la marca.

En pro de la optimización de recursos, se propone encontrar el equilibrio adecuado de personal que permita brindar un buen servicio sin sobrecostos por ineficiencias. Para ello, es necesario durante el primer año, realizar un análisis de la carga de trabajo en base a las tendencias de cada restaurante, considerar reacomodar meseros y en lugar de contratar más meseros analizar qué tan viable es moverlos entre food outlets. Adicionalmente, dado que el costo de por sí es alto, se deben evitar al máximo las horas suplementarias

A pesar de lo anteriormente mencionado, los costos del departamento de A & B se encuentran por debajo de lo normal en la industria hotelera por 2% y aunque la utilidad de este departamento está 1,34% por debajo de lo normal. Esto permite concluir que el problema principal del área de A & B, son las ventas y la nómina. Por lo cual, se deben aplicar las estrategias propuestas, sobre todo aquellas que buscan la optimización de recursos para reestructurar la nómina de acuerdo a esto. Aunque también es relevante el potenciar las ventas del resto de los restaurantes y outlets.

8.4 Estado de Resultados Condensado

El Hotel Hyatt Centric Quito, tiene un Estado de Resultados particular, como ya se analizará a continuación, por lo cual se realizaron proyecciones hasta el año 2062 para entender el comportamiento y tendencias del hotel. Para facilitar este análisis, se ha escogido años clave para comprender las mismas, como se muestra a continuación.

Figura 29: Estado de Resultados Condensado

ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO	2024	2034	2044	2045	2048	2055	% de 2024
VENTAS DEPARTAMENTALES							
Habitaciones	\$ 4.822.116,02	\$ 5.889.663,93	\$ 7.179.467,46	\$ 7.323.056,81	\$ 7.771.286,47	\$ 8.926.765,39	68,3%
Alimentos y bebidas	\$ 1.512.026,67	\$ 2.372.038,28	\$ 3.863.800,41	\$ 4.056.990,43	\$ 4.696.473,54	\$ 6.608.409,91	21,42%
SPA	\$ 190.800,00	\$ 234.874,46	\$ 289.130,04	\$ 295.201,77	\$ 314.192,77	\$ 363.392,85	2,70%
Lavandería	\$ 53.655,00	\$ 66.049,21	\$ 81.306,46	\$ 83.013,89	\$ 88.354,36	\$ 102.189,95	0,76%
Otros ingresos generales	\$ 192.884,64	\$ 235.586,56	\$ 287.176,70	\$ 292.922,27	\$ 310.851,46	\$ 357.070,62	2,73%
Transporte de Pasajeros	\$ 229.950,00	\$ 283.068,04	\$ 348.456,25	\$ 355.775,83	\$ 378.661,56	\$ 437.956,95	3,26%
Parqueadero	\$ 57.096,00	\$ 70.285,07	\$ 86.520,80	\$ 88.337,74	\$ 94.020,70	\$ 108.743,60	0,81%
(A) TOTAL VENTAS DEPARTAMENTALES	\$ 7.058.528,33	\$ 9.151.565,54	\$ 12.135.860,11	\$ 12.495.296,73	\$ 13.653.840,87	\$ 16.904.529,25	100%
COSTOS Y GASTOS DEPARTAMENTALES							
Habitaciones	\$ 486.844,77	\$ 594.697,52	\$ 724.932,96	\$ 739.431,62	\$ 784.690,75	\$ 901.363,02	6,90%
Alimentos y bebidas	\$ 1.078.686,95	\$ 1.542.907,42	\$ 2.283.879,89	\$ 2.375.235,08	\$ 2.671.816,43	\$ 3.515.928,15	15,28%
Transporte de Pasajeros	\$ 28.932,70	\$ 35.337,98	\$ 43.076,80	\$ 43.938,34	\$ 46.627,72	\$ 53.560,59	0,41%
Lavandería	\$ 141.170,57	\$ 183.031,31	\$ 242.717,20	\$ 249.905,93	\$ 273.076,82	\$ 338.090,59	2,00%
Otros servicios	\$ 282.341,13	\$ 366.062,62	\$ 485.434,40	\$ 499.811,87	\$ 546.153,63	\$ 676.181,17	4,00%
Parqueadero	\$ 35.292,64	\$ 45.757,83	\$ 60.679,30	\$ 62.476,48	\$ 68.269,20	\$ 84.522,65	0,50%
(B) TOTAL COSTOS Y GASTOS DEPARTAMENTALES	\$ 2.053.268,75	\$ 2.767.794,68	\$ 3.840.720,56	\$ 3.970.799,33	\$ 4.390.634,56	\$ 5.569.646,17	29,09%
(A-B) UTILIDAD DEPARTAMENTAL	\$ 5.005.259,58	\$ 6.383.770,86	\$ 8.295.139,55	\$ 8.524.497,40	\$ 9.263.206,31	\$ 11.334.883,08	70,91%
GASTOS NO DISTRIBUIDOS							
Administración	\$ 982.189,39	\$ 1.198.457,20	\$ 1.460.912,63	\$ 1.490.130,89	\$ 1.581.338,82	\$ 1.816.461,24	13,91%
Recursos Humanos	\$ 13.676,10	\$ 16.687,43	\$ 20.341,88	\$ 20.748,72	\$ 22.018,71	\$ 25.292,57	0,19%
Mercadeo	\$ 194.753,31	\$ 237.635,94	\$ 289.676,89	\$ 295.470,42	\$ 313.555,58	\$ 360.176,80	2,76%
Mantenimiento	\$ 250.706,47	\$ 305.909,41	\$ 372.901,86	\$ 380.359,90	\$ 403.640,97	\$ 463.656,60	3,55%
Seguridad	\$ 24.750,00	\$ 30.199,69	\$ 36.813,25	\$ 37.549,52	\$ 39.847,85	\$ 45.772,65	0,35%
Agua-Luz-Fuerza	\$ 423.511,70	\$ 516.764,53	\$ 629.933,08	\$ 642.531,75	\$ 681.859,83	\$ 783.242,61	6,00%
(C) TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS	\$ 1.889.586,97	\$ 2.305.654,20	\$ 2.810.579,60	\$ 2.866.791,20	\$ 3.042.261,75	\$ 3.494.602,47	26,77%
(A-B-C-D) UTILIDAD ANTES DE CARGOS FIJOS	\$ 3.115.672,61	\$ 4.078.116,66	\$ 5.484.559,94	\$ 5.657.706,21	\$ 6.220.944,56	\$ 7.840.280,61	44,14%
Gastos Financieros (Intereses)	\$ 1.378.920,87	\$ 1.020.490,03	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación	\$ 781.346,82	\$ 781.346,82	\$ 781.346,82	\$ 781.346,82	\$ 781.346,82	\$ 781.346,82	
Seguro a la propiedad	\$ 105.877,92	\$ 137.273,48	\$ 182.037,90	\$ 187.429,45	\$ 204.807,61	\$ 253.567,94	
Incentive Fee (HMA)	\$ 705.852,83	\$ 915.156,55	\$ 1.213.586,01	\$ -	\$ -	\$ -	
Reverso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.249.529,67	\$ 1.365.384,09	\$ 1.690.452,93	
Marketing Fee	\$ 72.331,74	\$ 88.344,96	\$ 107.692,01	\$ 109.845,85	\$ 116.569,30	\$ 133.901,48	
(D) TOTAL CARGOS FIJOS	\$ 3.044.330,19	\$ 2.942.611,85	\$ 2.284.662,74	\$ (170.907,55)	\$ (262.660,36)	\$ (521.636,69)	43,13%
(A-B-C-D) UTILIDAD DESPUÉS DE CARGOS FIJOS	\$ 71.342,43	\$ 1.135.504,81	\$ 3.199.897,20	\$ 5.828.613,76	\$ 6.483.604,91	\$ 8.361.917,30	1,01%

Los años considerados son relevantes para realizar una comparación, es evidente entre el año 2024 y 2034 una tendencia creciente tanto en gastos como ingresos. En 2024, las

ventas y costos departamentales, estos últimos se encuentran dentro del rango normal en comparación con el comportamiento de la industria hotelera, al igual que la Utilidad Departamental. Sin embargo, los Gastos No Distribuidos, a pesar de que solo Administración excede lo recomendado, al final exceden el rango esperado, aunque no son uno de los gastos más significativos.

En este caso, Administración y Agua-Luz-Fuerza son los más altos, pero también son casi costos fijos. Se debe comenzar considerando que Administración tiene gastos superiores a otras áreas porque necesita otro tipo de suministros y en nómina, a pesar de no haber tantos empleados, tienen sueldos más altos, establecidos en base a sueldos de similar rango en la industria. Por otro lado, Agua-Luz-Fuerza es un rubro alto sobre todo porque se considera la piscina, si bien esto es un costo fijo, es necesario evitar al máximo que incremente para alinearse a los estándares eco-friendly del hotel. Primero, es importante capacitar al personal para garantizar una operación eficiente en términos de energía, establecer metas sustentables por áreas, pero sobre todo manejar sustentablemente la piscina. El Gross Operating Profit, se encuentra un poco por encima de lo recomendado por USALI y es en Cargos Fijos donde yace una situación que se debe analizar. Puesto que el resto de los rubros sigue un crecimiento estable y similar a lo largo de los años, mientras que, en Cargos Fijos, es evidente que hay varios cambios importantes.

8.4.1 Cargos Fijos.

Primeramente, están los intereses, que representan 20% de las ventas departamentales. Esto se debe al tipo de financiamiento, el hotel cuenta con una inversión total de \$31.372.410,44 [[Anexo 6](#)], de los cuales \$12.548.964,18 (40%) se financiaron mediante un préstamo y el resto es capital propio. Este préstamo se realizaría a 20 años para que el hotel siga teniendo flujos positivos, con una tasa de 11,03% (Tapia, 2023). No obstante, las cuotas

anuales son altas y perjudican fuertemente la rentabilidad del hotel. Al finalizar de pagar el préstamo en 2044 es donde se evidencia un fuerte incremento en las utilidades.

Por otro lado, se encuentra el Incentive Fee, que representa 10% de las ventas departamentales. Dado que Hyatt Centric Quito será manejado mediante un Hotel Management Agreement, el incentive fee es una cuota que se debe pagar a Hyatt para obtener múltiples beneficios más allá de solo la administración. Este incentive fee incrementa la ocupación y hace que el hotel sea más rentable ya que incluye publicidad a nivel internacional y acceso a los canales de distribución del hotel.

En base a otros reportes (Hoplamazian & Grismer, 2018) y contratos (Hoplamazian & Bottarini, 2023), se han establecido las siguientes cláusulas:

1. Si la Utilidad Antes de Cargos Fijos (GOP) incrementa con el paso de los años, este valor se reversa y se convierte en parte de los ingresos del hotel.
2. Se activará el incentive fee solo si el GOP es igual o mayor a 40% de las ventas y se reversa si supera el 45%.

En base a esto y a las proyecciones del estado de resultados, se sabe que, a partir del año 2045, este valor se reversará y así se reducirá el rubro de egresos más grande, aunque incrementaría la incidencia de los impuestos en la utilidad neta. Es por ello que, en el estado de resultados, año 2045, se evidencia que los Cargos Fijos son negativos, porque el Incentive Fee hasta ese año es un valor tan alto (\$1.249.529,67), que al reversarse cubre el resto de Cargos y se convierte en un ingreso.

Cabe recalcar que Hyatt procura que pagar esta tarifa sea rentable, por lo que si por alguna situación adversa, las utilidades bajaran, el fee no debe pagarse y seguirá recibiendo los servicios de Hyatt.

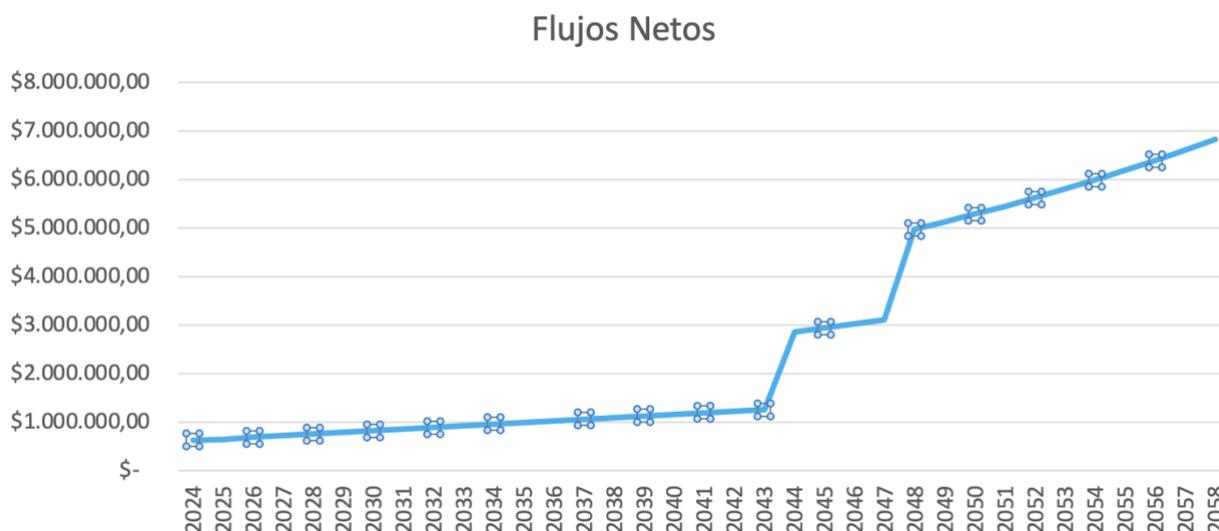
8.5 Flujos de Caja Operativos e Indicadores

Los flujos de Caja Operativos Netos, son el resultado de la Utilidad Neta menos el Pago de Capital. Como se mencionó anteriormente, 60% de la inversión corresponde a la Capital Propio, lo que equivale a \$18.752.323,68 y lastimosamente, frente a los flujos, es una inversión que no se recupera, al menos no dentro del período de 50 años que se calculó. Es por ello que, los indicadores, todos, son negativos y se oponen rotundamente a la inversión en este proyecto, a excepción del caso en el que se analiza al proyecto como una perpetuidad, que es el único indicador favorecedor:

- TIR= 7% (con tasa de 12%)
- VAN= \$-20.851.943,79
- IR= 0,33
- Perpetuidad= \$10.401.929,01

Si se observan los flujos netos, es entendible por qué el proyecto funciona si es una perpetuidad. A corto plazo, el proyecto no es rentable porque se debe cubrir la deuda, eso es el primer pico que se evidencia. Tras cubrir ese gasto y una vez se reversa el incentive fee, los flujos incrementan significativamente y es por ello que, a partir del 2048, el proyecto se transforma.

Figura 30: *Flujos Netos*



Para que el proyecto de Hyatt Centric Quito sea rentable, se proponen varios escenarios que podrían funcionar como soluciones. Se sabe que la deuda es un costo inamovible, por lo que el principal enfoque debe ser, sí aplicar las estrategias propuestas anteriormente para reducir costos en cada departamento, pero sobre todo hay que enfocarse en renegociar el Incentive Fee. Hyatt es una empresa flexible y estarían abiertos a negociaciones para que el hotel sea más rentable durante los primeros años, hay varias posibilidades, que no se cobre el Incentive Fee estos años o que se reduzca el porcentaje que activa la cláusula de reversión.

No obstante, esto podría no bastar para que el hotel sea rentable. Se intentó vender activos para lograr este objetivo, pero por si sola, no fue una buena estrategia, ya que no era rentable el hotel. Por esto, podría ser buena idea un escenario en el que se combina la venta de activos con una venta de habitaciones a modo de fiducias y el renegociar el incentive fee. Si se combinan estas 3 estrategias, las probabilidades de que el hotel sea rentable son superiores, pero por lo pronto, no lo es.

CONCLUSIÓN FINAL

En conclusión, gracias a nuestro análisis de factibilidad, se ha determinado que el desarrollo del hotel Hyatt Centric en el terreno ubicado en la Avenida de Los Shyris y Naciones Unidas, no representa una oportunidad viable financieramente en este momento. A pesar de que este podría ser un hotel de alto valor para la ciudad a nivel turístico, porque satisface a la perfección las necesidades y deseos de la demanda de Quito, no es un proyecto rentable.

Cabe recalcar, que, si bien la localización del terreno y el mercado hotelero quiteño al principio mostraron potencial, las proyecciones de ingresos basadas en las tasas esperadas de ocupación y tarifas competitivas no fueron suficientes para lograr cubrir la inversión inicial requerida de \$31.372.410,44 así como los gastos operativos que se han proyectado. El hotel a lo largo de los años logra cubrir sus propios gastos, pero a menos que se apliquen las 3 estrategias propuestas, no es posible recuperar la inversión inicial.

Aunque el concepto inicial de inaugurar la marca Hyatt Centric en Quito parecía promisorio y bastante innovador, finalmente el riguroso análisis financiero efectuado nos demostró que no es viable proseguir con el desarrollo del proyecto bajo las condiciones evaluadas. Siendo uno de los factores más perjudiciales, la actual situación del país y la incertidumbre del retorno.

ANEXOS

Anexo 1: Distribución del espacio de restaurantes

Camino Restaurante						
Servicio: Casual-americano						
Asientos	Metros por asiento m ²	M2 del salón	Metros Baños	Metros Host	Circulacion	FOH
75	1,67	124,576155	14,173335	6,713685	6,564492	152,027667
similar a otros hyatt centric						
Back of the House		Porcentaje	M2 x área			
Cocina	60%	91,2166002	Total			
Almacenamiento	25%	38,00691675	23112,41153			
Limpeza	10%	15,2027667	comparte espacio con cocina central			
Administración	5%	7,60138335				
# asientos	#pax x mesa	# mesas				
22,38	4	6				
29,84	2	15				
22,38	3	7				
		28				
Quilla Rooftop						
Servicio Casual/americano/semi-self-service						
Asientos	Metros por asiento m ²	M2 del salón	Metros Baños	Área bartender	Circulacion	FOH
33	1,3	42,9	6,27	5,5	2,7335	57,4035
x espacio						
Back of the house		Porcentaje	M2 x área			
Cocina de ensamblaje	20%	11,4807	Total			
Almacenamiento	25%	14,350875	88,975425			
Limpeza	10%	5,74035				
# asientos	#pax x mesa	# mesas				
24,00	4	6				
6,00	5	1				
6,00	6	1				
		8				
Munay Cafetería						
Self-service						
Metros totales m ²	Área baristas m2	Circulación	FOH			
0	11	0,55	6,05			
Back of the house		Porcentaje	M2 x área			
Cocina de ensamblaje	20%	1,21	Total			
probablemente será parte del foh				7,26		

Nota: en estas tablas se reflejan los cálculos realizados para saber tanto el BOH y FOH necesarios para cada food outlet.

Anexo 2: Escenarios ocupación restaurantes

OCUPACIÓN RESTAURANTE CAMINO									
CASO REAL			CASO OPTIMISTA			CASO PESIMISTA			
Ocupacion	70%		Ocupacion	80%		Ocupacion	40%		
Habitaciones Disponibles	140		Habitaciones Disponibles	140		Habitaciones Disponibles	140		
Habitaciones Totales	98	# habitaciones	Habitaciones Totales	112		Habitaciones Totales	56		
Simple	58,57%	82	Simple	58,57%		Simple	58,57%		
Dobles	32,86%	46	Dobles	32,86%		Dobles	32,86%		
Suites	8,57%	12	Suites	8,57%		Suites	8,57%		
Mix Habitaciones			Mix Habitaciones			Mix Habitaciones			
Simple	57		Simple	66		Simple	33		
Dobles	32		Dobles	37		Dobles	18		
Suites	8		Suites	10		Suites	5		
Total Huéspedes			Total Huéspedes			Total Huéspedes			
139			158			79			
hora desayuno	125					hora desayuno	71		
almuerzo/cena	55	90				almuerzo/cena	29		50
ASIENTOS TOTALES			ASIENTOS TOTALES			ASIENTOS TOTALES			
50	55% Huéspedes		87	55% Huéspedes		27	55% Huéspedes		
41	45% Clientes externos		71	45% Clientes externos		22	45% Clientes externos		
90	ASIENTOS TOTALES		158	ASIENTOS TOTALES		50	ASIENTOS TOTALES		
OCUPACIÓN QUILLA ROOFTOP									
CASO REAL			CASO OPTIMISTA			CASO PESIMISTA			
Ocupacion	70%		Ocupacion	80%		Ocupacion	30%		
Habitaciones Disponibles	140		Habitaciones Disponibles	140		Habitaciones Disponibles	140		
Habitaciones Totales	98	# habitaciones	Habitaciones Totales	112		Habitaciones Totales	42		
Simple	58,57%	82	Simple	58,57%		Simple	58,57%		
Dobles	32,86%	46	Dobles	32,86%		Dobles	32,86%		
Suites	8,57%	12	Suites	8,57%		Suites	8,57%		
Mix Habitaciones			Mix Habitaciones			Mix Habitaciones			
Simple	57		Simple	66		Simple	25		
Dobles	32		Dobles	37		Dobles	14		
Suites	8		Suites	10		Suites	4		
Total Huéspedes			Total Huéspedes			Total Huéspedes			
139			158			59			
ASIENTOS TOTALES			ASIENTOS TOTALES			ASIENTOS TOTALES			
55	40% Huéspedes		83	40% Huéspedes		24	40% Huéspedes		
83	60% Clientes externos		95	60% Clientes externos		36	60% Clientes externos		
139	ASIENTOS TOTALES		158	ASIENTOS TOTALES		59	ASIENTOS TOTALES		

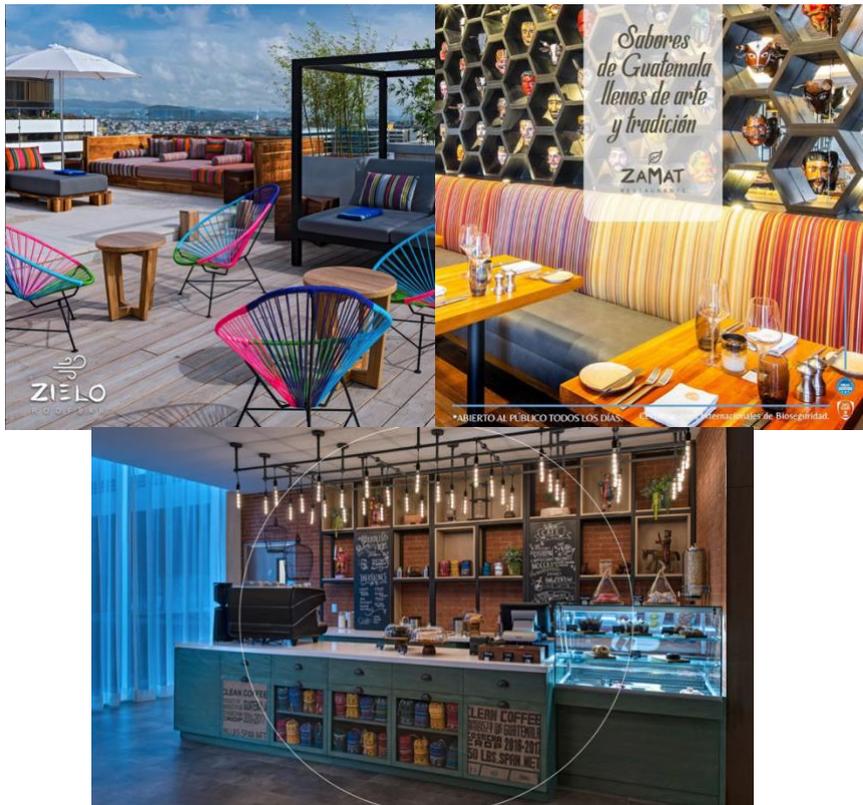
Nota: en estas tablas se analizaron los escenarios de ocupación posible para el Restaurante Camino y Quilla Rooftop, en base al promedio de asientos obtenidos, se determinó la cantidad de asientos para el Restaurante Camino. Para Quilla, se determinó en base al espacio pero, este análisis fue útil para realizar proyecciones.

Anexo 3: Programa de fidelidad

TIPO DE BENEFICIO	MEMBER	DISCOVERIST	EXPLORIST	GLOBALIST
Obtención de puntos	5 Puntos Básicos por cada dólar estadounidense atribuible gastado	5 Puntos Básicos por cada dólar estadounidense atribuible gastado + 10 % de bonificación por compras atribuibles	5 Puntos Básicos por cada dólar estadounidense atribuible gastado + 20 % de bonificación en compras atribuibles	5 Puntos Básicos por cada dólar estadounidense atribuible gastado + 30 % de bonificación por compras atribuibles
Noches gratis	✓	✓	✓	✓
Tarifas para miembros	✓	✓	✓	✓
Beneficios de cargos del resort	Sin cargos adicionales en Premios de Noche Gratis	Sin cargos adicionales en Premios de Noche Gratis	Sin cargos adicionales en Premios de Noche Gratis	Sin cargos adicionales con Tarifas Atribuibles y en Premios de Noche Gratis
Beneficios de Small Luxury Hotels of the World	✓	✓	✓	✓

Fuente: (World Hyatt, 2021)

Anexo 4: Restaurantes y Concepto de Hyatt Centric Guatemala



Fuente: (Hyatt Centric Guatemala, 2021)

Anexo 5: Página Web



Fuente: Hyatt Centric's main web landing page

Anexo 6: Horarios de personal

Restaurante						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
M	M			M	M	M
M	M	M			M	M
M	M	M			M	M
		M	M	M	M	M
		M	M	M	M	M
	M	M	M	M	M	
M	M	M	M			M
Cafetería						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
M	M	M	M	M		
		M	M	M	M	M
M	M	M			M	M
Rooftop						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		M	M	M	M	M
		M	M	M	M	M
		M	M	M	M	M
Room Service						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		M	M	M	M	M
M	M	M	M	M		
M	M			M	M	M

Nota: en esta tabla M representa a un mesero, se indican posibles horarios en cada food outlet en base a las horas de apertura, ocupación por día y considerando días libres.

Anexo 7: Benchmarking de tarifas

PÁGINAS OFICIALES					
Tipo de habitaciones	INDIVIDUALES	DOUBLE	JUNIOR SUITE	SUITE +/AMBASSADOR	
LE PARC	\$ 141,00	\$ 141,00	\$ 234,00	\$ 277,00	
HOTEL GO QUITO	\$ 148,00	\$ 148,00	\$ 225,00	\$ 259,00	
JW MARRIOTT	\$ 190,00	\$ 211,00	\$ 277,00	\$ 289,00	
promedio	\$ 159,67	\$ 166,67	\$ 245,33	\$ 275,00	
BOOKING					
Tipo de habitaciones	INDIVIDUALES	DOUBLE	JUNIOR SUITE	SUITE +/AMBASSADOR	
LE PARC	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 215,00	\$ 215,00	
HOTEL GO QUITO	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 201,00	\$ 292,00	
JW MARRIOTT	\$ 210,00	\$ 233,00	\$ 307,00	\$ 331,00	
promedio	\$ 189,67	\$ 197,33	\$ 241,00	\$ 311,50	
EXPEDIA					
Tipo de habitaciones	INDIVIDUALES	DOUBLE	JUNIOR SUITE	SUITE +/AMBASSADOR	
LE PARC	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 190,00	\$ 190,00	
HOTEL GO QUITO	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 237,00	\$ 271,00	
JW MARRIOTT	\$ 190,00	\$ 211,00	\$ 269,00	\$ 321,00	
promedio	\$ 182,67	\$ 189,67	\$ 232,00	\$ 296,00	

Nota: en esta tabla se hace una comparación de tarifas de la competencia, se estableció nuestra tarifa en base a estas y un arduo análisis.

Fuentes: (Booking.com, 2023) (Expedia, 2023) (Le Parc Hotel, 2023) (Go Quito Hotel, 2023) (JW Marriott Quito, 2023)

Anexo 8: Estado de Resultados de Habitaciones

ESTADO DE RESULTADOS -DEPARTAMENTAL ANÁLITICO DEPARTAMENTO DE HABITACIONES	2024	2025	2026	2027	2028	Coficiente en relación a las ventas
VENTA DE HABITACIONES	\$ 4.822.116,02	\$ 4.923.380,46	\$ 5.021.848,07	\$ 5.127.306,88	\$ 5.229.853,02	100%
Individuales	\$ 2.672.393,95	\$ 2.728.514,22	\$ 2.783.084,51	\$ 2.841.529,28	\$ 2.898.359,87	55,42%
Dobles	\$ 1.710.562,51	\$ 1.746.484,32	\$ 1.781.414,01	\$ 1.818.823,70	\$ 1.855.200,17	35,47%
Junior suite	\$ 352.767,52	\$ 360.175,64	\$ 367.379,15	\$ 375.094,11	\$ 382.596,00	7,32%
Ambassador suite	\$ 86.392,05	\$ 88.206,28	\$ 89.970,40	\$ 91.859,78	\$ 93.696,98	1,79%
GASTOS DEPARTAMENTALES						
Nómina	\$ 197.517,80	\$ 201.502,15	\$ 205.599,13	\$ 209.855,33	\$ 214.283,20	4,10%
Salarios y recargos	\$ 157.833,60	\$ 161.148,11	\$ 164.371,07	\$ 167.658,49	\$ 171.011,66	3,27%
Beneficios Sociales	\$ 4.956,70	\$ 5.060,79	\$ 5.162,01	\$ 5.265,25	\$ 5.370,56	0,10%
Comida empleados	\$ 28.287,50	\$ 28.853,25	\$ 28.853,25	\$ 28.853,25	\$ 28.853,25	0,59%
Personal extra	\$ 6.440,00	\$ 6.440,00	\$ 7.212,80	\$ 8.078,34	\$ 9.047,74	0,13%
Otros gastos	\$ 289.326,96	\$ 295.402,83	\$ 301.310,88	\$ 307.638,41	\$ 313.791,18	6,00%
Suministros huésped	\$ 28.932,70	\$ 29.540,28	\$ 30.131,09	\$ 30.763,84	\$ 31.379,12	0,60%
Suministros impresos	\$ 2.893,27	\$ 2.954,03	\$ 3.013,11	\$ 3.076,38	\$ 3.137,91	0,06%
Suministros papelería	\$ 2.893,27	\$ 2.954,03	\$ 3.013,11	\$ 3.076,38	\$ 3.137,91	0,06%
Suministros aseo	\$ 14.466,35	\$ 14.770,14	\$ 15.065,54	\$ 15.381,92	\$ 15.689,56	0,30%
Lavandería	\$ 43.399,04	\$ 44.310,42	\$ 45.196,63	\$ 46.145,76	\$ 47.068,68	0,90%
Uniformes	\$ 57.865,39	\$ 59.080,57	\$ 60.262,18	\$ 61.527,68	\$ 62.758,24	1,20%
Suministros varios	\$ 34.719,24	\$ 35.448,34	\$ 36.157,31	\$ 36.916,61	\$ 37.654,94	0,72%
Transporte pasajeros	\$ 28.932,70	\$ 29.540,28	\$ 30.131,09	\$ 30.763,84	\$ 31.379,12	0,60%
Activos de operación	\$ 17.359,62	\$ 17.724,17	\$ 18.078,65	\$ 18.458,30	\$ 18.827,47	0,36%
Comisión agencias de viajes- tour operadores	\$ 57.865,39	\$ 59.080,57	\$ 60.262,18	\$ 61.527,68	\$ 62.758,24	1,20%
TOTAL GASTOS	\$ 486.844,77	\$ 496.904,98	\$ 506.910,01	\$ 517.493,74	\$ 528.074,38	10,10%
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	\$ 4.335.271,26	\$ 4.426.475,48	\$ 4.514.938,06	\$ 4.609.813,14	\$ 4.701.778,63	89,90%

Nota: esta tabla demuestra cómo se distribuyen los costos e ingresos del departamento de habitaciones, su coeficiente en relación a las Ventas totales de habitaciones.

Anexo 9: Ocupación por día de cada Food Outlet

RESTAURANTE CAMINO			
	Desayuno (8:00-10:00)	Almuerzo (12:00-15:30pm)	Cena (18:30-21:00pm)
Num. de PAX			
Lun	8	15	Cerrado
Mar	8	15	15
Mie	11	15	53
Jue	11	15	19
Vie	26	45	60
Sab	56	60	64
Dom	56	64	60
Promedio	25	33	45

MUNAY CAFETERÍA			
	Desayuno (8:00-11:00)	Media Mañana (11:00-14:00pm)	Media Tarde (16:00-19:00pm)
Num. de PAX			
Lun	15	7	10
Mar	5	7	2
Mie	10	18	5
Jue	13	20	8
Vie	3	10	2
Sab	20	15	20
Dom	5	10	22
Promedio	10	12	10

QUILLA ROOFTOP	
	Cena (17:00-23:00pm)
Num. de PAX	
Lun	Cerrado
Mar	Cerrado
Mie	10
Jue	20
Vie	30
Sab	31
Dom	15
Promedio	21

EVENTOS					
	Desayuno (8:00-10:00)	Media Mañana (10:00-12:00pm)	Almuerzo (12:00-15:30pm)	Media Tarde (15:30-18:30pm)	Cena (18:30-21:00pm)
Número de PAX					
Lun	11	15	19	21	11
Mar	21	25	21	21	21
Mie	63	84	84	105	74
Jue	84	95	105	126	63
Vie	0	11	15	32	147
Sab	0	11	42	42	126
Dom	11	21	21	21	0
Promedio	27	37	44	53	63

ROOM SERVICE				
	Desayuno (8:00-10:00)	Almuerzo (12:00-15:30pm)	Tarde y Cena (15:30-21:00pm)	Velada (21:00pm-8:00am)
Numero de pax				
Lun	9	4	5	9
Mar	8	5	7	8
Mie	8	6	7	9
Jue	10	5	5	8
Vie	13	5	6	8
Sab	16	9	8	10
Dom	17	10	7	14
Promedio	12	6	6	9

Nota: estas 5 tablas reflejan la cantidad de personas que asistiría a cada restaurante en las distintas horas del día (dailypart).

Fuentes: (Tashintuña, 2019)

Anexo 10: Estado de Resultados de Alimentos y Bebidas

ESTADO DE RESULTADOS - DEPARTAMENTAL ANALÍTICO DEPARTAMENTO DE A&B	VALORES 2024	VALORES 2025	VALORES 2026	VALORES 2027	VALORES 2028	COEFICIENTE EN RELACIÓN AL 2024
VENTA A&B	\$ 1.512.026,67	\$ 1.522.248,27	\$ 1.599.274,03	\$ 1.680.197,29	\$ 1.770.051,48	100,00%
Restaurante Camino	\$ 636.313,93	\$ 667.338,50	\$ 701.105,83	\$ 736.581,78	\$ 775.972,96	5,92%
Munay Cafeteria	\$ 89.515,41	\$ 93.879,88	\$ 98.630,21	\$ 103.620,89	\$ 109.162,37	5,92%
Quilla Rooftop	\$ 94.746,73	\$ 99.366,27	\$ 104.394,20	\$ 109.676,55	\$ 115.541,87	6,27%
Eventos	\$ 691.450,59	\$ 661.663,61	\$ 695.143,79	\$ 730.318,07	\$ 769.374,28	45,73%
Room Service	\$ 108.861,93	\$ 111.065,18	\$ 113.518,58	\$ 116.032,80	\$ 118.918,62	7,20%
COSTO DE VENTA	\$ 462.693,32	\$ 466.837,77	\$ 490.459,76	\$ 515.277,03	\$ 542.833,19	30,60%
Restaurante Camino	\$ 211.574,38	\$ 221.890,05	\$ 233.117,69	\$ 244.913,44	\$ 258.011,01	13,99%
Munay Cafeteria	\$ 24.258,68	\$ 25.441,45	\$ 26.728,79	\$ 28.081,26	\$ 29.583,00	1,60%
Quilla Rooftop	\$ 26.339,59	\$ 27.623,82	\$ 29.021,59	\$ 30.490,08	\$ 32.120,64	1,74%
Eventos	\$ 200.520,67	\$ 191.882,45	\$ 201.591,70	\$ 211.792,24	\$ 223.118,54	13,26%
Room Service	\$ 37.829,52	\$ 38.595,15	\$ 39.447,71	\$ 40.321,40	\$ 41.324,22	2,50%
Utilidad Bruta	\$ 1.049.333,34	\$ 1.055.410,50	\$ 1.108.814,27	\$ 1.164.920,27	\$ 1.227.218,29	69,40%
GASTOS DEPARTAMENTALES						
Nómina	\$ 510.151,76	\$ 520.770,05	\$ 531.185,45	\$ 541.809,16	\$ 552.645,35	33,74%
Salarios y recargos	\$ 415.258,47	\$ 423.978,89	\$ 432.458,47	\$ 441.107,64	\$ 449.929,79	81,40%
Beneficios Sociales	\$ 12.717,79	\$ 12.972,15	\$ 13.231,59	\$ 13.496,22	\$ 13.766,15	2,49%
Comida empleados	\$ 64.787,50	\$ 66.083,25	\$ 67.404,92	\$ 68.753,01	\$ 70.128,07	12,70%
Personal extra	\$ 17.388,00	\$ 17.735,76	\$ 18.090,48	\$ 18.452,28	\$ 18.821,33	3,41%
Otros gastos	\$ 105.841,87	\$ 106.557,38	\$ 111.949,18	\$ 117.613,81	\$ 123.903,60	7,00%
Suministros huéspedes	\$ 10.584,19	\$ 10.655,74	\$ 11.194,92	\$ 11.761,38	\$ 12.390,36	10,00%
Suministros impresos	\$ 1.058,42	\$ 1.065,57	\$ 1.119,49	\$ 1.176,14	\$ 1.239,04	1,00%
Suministros papetería	\$ 1.058,42	\$ 1.065,57	\$ 1.119,49	\$ 1.176,14	\$ 1.239,04	1,00%
Suministros aseo	\$ 10.584,19	\$ 10.655,74	\$ 11.194,92	\$ 11.761,38	\$ 12.390,36	10,00%
Combustible cocina	\$ 24.343,63	\$ 24.508,20	\$ 25.748,31	\$ 27.051,18	\$ 28.497,83	23,00%
Uniformes	\$ 31.752,56	\$ 31.967,21	\$ 33.584,75	\$ 35.284,14	\$ 37.171,08	30,00%
Lavandería	\$ 21.168,37	\$ 21.311,48	\$ 22.389,84	\$ 23.522,76	\$ 24.780,72	20,00%
Activos de operación	\$ 1.212,93	\$ 1.272,07	\$ 1.336,44	\$ 1.404,06	\$ 1.479,15	5,00%
TOTAL GASTOS	\$ 615.993,62	\$ 627.327,43	\$ 643.134,64	\$ 659.422,97	\$ 676.548,95	40,74%
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	\$ 433.339,72	\$ 428.083,07	\$ 465.679,63	\$ 505.497,30	\$ 550.669,34	28,66%

Nota: esta tabla demuestra cómo se distribuyen los costos e ingresos del departamento de A & B, su coeficiente en relación a las Ventas totales de A & B.

Anexo 11: Composición de la Inversión

Terreno	\$ 1.675.136,81
Equipamiento	\$ 2.492.850,22
Construcción	\$ 25.752.000,00
Capital de Trabajo	\$ 1.452.423,41

Nota: esta tabla indica los costos que componen la inversión necesaria para el proyecto, es importante mencionar que, en terreno, se incluyen los costos de demolición, costo de parcela y la deuda que viene al adquirir el terreno. Para obtener el costo de parcela, se necesitaron los siguientes datos:

Superficie Construible	1073
Coste de la Parcela	\$1.651.118,04
Coste construcción por m2	\$1.600,00
Superficie Total Construcción	16095
Coste Total de Construcción	\$25.752.000,00
COSTO TOTAL + FF&E (estimado)	\$29.252.000,00

- Buró de Convenciones de Guatemala. (2023, 10 marzo). *Hyatt Centric Guatemala City - Buró de Convenciones de Guatemala*. <https://guatemalacvb.com/member/hyatt-centric-guatemala-city/>
- CafeLab. (2023, January 4). *Menú CafeLab 2023*. Recuperado de <https://www.flipsnack.com/cafelab/men-cafelab-2023.html>
- Carranza, D. (s. f.). *INFORMACIÓN PREDIAL EN UNIPROPIEDAD*. Sistema Urbano de Información Metropolitano - SUIM. https://pam.quito.gob.ec/mdmq_web_irm/irm/irm.jsf
- Chalaca. (2022, January). *Carta Chalaca.PDF*. Google Drive-menu. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1-8ZkYWttRIjb2LeMbjBcHp37fqSGZibt/view>
- Climate data. (2022.) *Clima Quito: Temperatura, climograma y tabla climática para Quito*. <https://es.climate-data.org/america-del-sur/ecuador/provincia-de-pichincha/quito-1012/>
- Environmental sustainability | hyatt centric cambridge. (n.d.-b). <https://www.hyatt.com/hyatt-centric/stnct-hyatt-centric-cambridge/environmental-sustainability>
- Expedia (2023). *Hoteles Quito*. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de <https://www.expedia.com/es/Quito-Hoteles.d6053672.Guia-Viajes-Hoteles>
- Fondo Monetario Internacional (n.d-e). Estadísticas financieras internacionales y archivos de datos. (n.d.). Inflación, Precios Al Consumidor (% Anual) - ecuador. World Bank Open Data. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EC&start=2018>
- Go Quito Hotel (2023) *Reservar Online*. Habitaciones. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de <https://goquitohotel.com/es/>

GOB.EC (2010.) *GOBIERNO ENTREGA MÁS DE \$38 MILLONES EN BONOS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD SEVERA* – Vicepresidencia de la República del Ecuador. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/gobierno-entrega-mas-de-38-millones-en-bonos-para-personas-con-discapacidad-severa/>

Hoplamazian, M. S., & Bottarini, J. (2023, February 16). *HYATT HOTELS CORPORATION FISCAL YEAR ENDED DECEMBER 31, 2022*. Annual Reports. [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE ADT 2022.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_AD_2022.pdf)

Hoplamazian, M. S., & Grismer, P. J. (2018, May 3). *HYATT HOTELS CORPORATION QUARTERLY REPORT ON FORM 10-Q FOR THE PERIOD ENDED MARCH 31, 2018*. HYATT HOTELS CORPORATION LONG-TERM INCENTIVE PLAN. Recuperado el 17 de noviembre de 2023 de <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001326801/14039b47-2e2f-4054-9dc5-71bcc7cf01ce.pdf>

Hotels in Guatemala City | Hyatt centric Guatemala City. (n.d.-a). <https://www.hyatt.com/hyatt-centric/guact-hyatt-centric-guatemala-city>

Hyatt Centric Digital ads. Rob Winn. (n.d.). <https://robwinn.myportfolio.com/hyatt-centric-digital-ads>

Hyatt Centric Gran Via Madrid. (n.d.). *Room service menu - Hyatt hotels and Resorts*. Hyatt. Recuperado de https://www.hyatt.com/content/dam/hotel/propertiesites/assets/centric/madct/documents/en_US/dining/new/new2022/Room-Service-Menu.pdf

Hyatt Corporation. (2023). *Restaurantes en la zona 10*. Hyatt centric Guatemala City. <https://www.hyatt.com/hyatt-centric/es-ES/guact-hyatt-centric-guatemala-city/dining>

Hyatt Centric. Overstreet Associates. (2021, August 4). <https://overstreet1.com/project/hyatt-centric/>

Hyatt Centric. (2023). *Hoteles Boutique Modernos | hyatt centric*. <https://www.hyatt.com/es-ES/brands/hyatt-centric>

Hyatt Corporation. (2021) *2030 environmental goals*. About hyatt.

<https://about.hyatt.com/content/dam/hyatt/woc/2030EnvironmentGoals.pdf>

Hyatt Corporation. (n.d.). *Corporate profile*. Hyatt Hotels Corporation - Investor Relations.

<https://investors.hyatt.com/investor-relations/default.aspx>

Hyatt Newsroom. (n.d.). *Hyatt introduces Hyatt Centric*.

<https://newsroom.hyatt.com/012715Hyatt-Introduces-Hyatt-Centric>

In photos: Dublin, Miami, and Honolulu with hyatt centric X sofar sounds. readysetjetset.

(2019, December 17). <https://readysetjetset.net/hyatt-centric-sofar-sounds-photo-essay/>

INEC (s. f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos » Resultados de la búsqueda » Población» Page 3*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/page/3/?s=poblaci%C3%B3n>

INEC. (2023). Registro Estadístico de entradas Y salidas internacionales - gob. INEC Buenas cifras, mejores vidas. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

INEC. (31 de agosto de 2023). Entradas y Salidas Internacionales. Recuperado de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales/>

Jarzemsky, A. (n.d.). *Hyatt Centric*. Behance.

<https://www.behance.net/gallery/79056191/Hyatt-Centric>

Juan Granel. (2022). *Tienda de Consumo Consciente*. Únete al consumo consciente.

Recuperado de <https://juangranel.com/>

JW Marriott Quito (2023). *Accommodation Quito, Ecuador*. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de <https://jwmarriothotelquito.com-hotel.com/en/booking-online?adults=1&affiliation=c358f928-bf07-11ec-8e2a-46d7c6d00f00&checkIn=15-05-2024&checkOut=18-05-2024&children=0&childrenAge=¤cy=EUR&language=en&locationId=15882&locationType=accommodation&rooms=1&trackPrefix=>

La Hora. (2023, August 10). *El Asesinato de Fernando villavicencio profundiza La Percepción de Riesgo sobre la economía Ecuatoriana*. Noticias País. Recuperado el 10 de diciembre de 2023 de <https://www.lahora.com.ec/pais/asesinato-fernando-villavicencio-profundiza-percepcion-riesgo-economia-ecuatoriana/>

LA HORA. (2023). *Proyecto de torres en predios del Hotel Quito arrancaría su construcción en 2024*. <https://www.lahora.com.ec/pais/proyecto-de-torres-en-predios-del-hotel-quito-arrancaria-su-construccion-en-2024/#:~:text=Para%202024%20se%20proyecta%20la,el%20norte%20de%20la%20capital.>

Le Parc Hotel (2023). *Disponibilidad*. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de https://www.leparc.com.ec/bookcore/availability/rooms/hleparc/?origen_nodispo=True&lang=es

Luxury Boutique Hotels in Santiago, chile | hyatt centric Las Condes ... (n.d.). <https://www.hyatt.com/hyatt-centric/sclect-hyatt-centric-las-condes-santiago/>

Mena, P. M. (2022, 25 junio). Manifestaciones por la paz en Quito, tras el retorno de algunos indígenas a sus comunidades. *Política | Noticias | El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/manifestaciones-por-la-paz-en-quito-tras-el-retorno-de-los-indigenas-a-sus-comunidades-nota/>

MINTUR. (2018.) *Ecuador, “Destino Verde del Mundo” vuelve a promocionarse en la FITUR 2018* <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-destino-verde-del-mundo-vuelve-a-promocionarse-en-la-fitur-2018/>

Orozco, M. (2023). Riesgo País de Ecuador ya es el segundo más alto de América Latina. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-incertidumbre-politica-argentina/#:~:text=Ecuador%20se%20convirtió%20en%20el,2%20de%20agosto%20de%202023.>

Power BI Report. (s. f.).

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDgyYTA4ODUtNWQzMjY0YTNiLWEwMjktNWUzNDYyNDY4MzdmIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNiIiMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>

Quito en Cifras. (2023). Estadísticas. Quito Turismo. <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/>

QUITO INFORMA. (2017). *Parque La Carolina con más de 100 años de historia*. (2017, 3 julio). <https://www.quitoinforma.gob.ec/2017/07/03/parque-la-carolina-con-mas-de-100-anos-de-historia/#:~:text=Fue%20construido%20para%20resaltar%20el,el%20colibr%C3%AAD%2C%20y%20la%20raposa.>

QUITO INFORMA. (2018, 28 noviembre). *Todo listo para los desfiles de la Confraternidad del Norte y del Sur*. <https://www.quitoinforma.gob.ec/2018/11/28/todo-listo-para-desfiles-de-la-confraternidad/>

Redacción Primicias. (2023, December 1). *Sin acuerdo sobre el salario básico 2024, El Gobierno deberá Fijar El Aumento*. Economía. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/acuerdo-salario-basico-unificado-2024->

Xaif. (2023, January 30). *360° marketing strategy of Hyatt - 2023*. IIDE.

<https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-hyatt/>