

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

Estudio de Caso: Manejo del Hotel Finlandia frente al Covid-19

**Alba Estefanía Barros Villegas
Shuirpip Cynthia Wisum Chumpi**

Administración de Hospitalidad y Arte Culinario

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título
de
Licenciatura en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 22 de diciembre de 2020.

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Estudio de Caso: Manejo del Hotel Finlandia frente al Covid-19

**Alba Estefanía Barros Villegas
Shuirpip Cynthia Wisum Chumpi**

**Mauricio Cepeda Vasco,
Master of Management in Hospitality**

.....

Quito, 22 de diciembre de 2020.

©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:	Alba Estefanía Barros Villegas
Nombres y apellidos:	Shuirpip Cynthia Wisum Chumpi
Código:	00133170
Código:	00124840
Cédula de identidad:	1722044318
Cédula de identidad:	1727031021
Lugar y fecha:	Quito, 22 de diciembre de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

Resumen

Tras el surgimiento del COVID-19, la industria hotelera y el turismo se han visto afectados notablemente, muchos hoteles y restaurantes en Quito, han tenido que cerrar definitivamente sus puertas. Sin embargo, se pueden rescatar posibles parámetros en plazas hoteleras que se han desarrollado sosteniblemente a inicios y durante de la pandemia. El Hotel Finlandia, es un referente, ya que se ha podido sostener durante la pandemia y a pesar de no tener una ocupación deseada y problemas en su rentabilidad, a diferencia de otros establecimientos hoteleros no se ha visto con la necesidad de cerrar sus puertas. Por ello, el presente Proyecto de Hospitalidad, se basa en analizar parámetros y estrategias, de un hotel 4 estrellas en Quito que se ha sostenido durante esta crisis, que dio un duro golpe a la hospitalidad. El propósito es conocer las estrategias y aspectos positivos de la operación del Hotel Finlandia que aportaron a que el hotel siga en pie, además de realizar recomendaciones para aquellos puntos que se pueden mejorar. Se escogió el Hotel Finlandia, localizado en la Av. República del Salvador, antes del COVID-19 estaba enfocado al mercado de negocios, pero lamentablemente muchos viajeros de negocios cambiaron su forma de reunirse y trabajar por la pandemia, por esto, el hotel ha tenido que implementar estrategias para sostenerse ya que la ocupación del hotel decayó y esas estrategias para nosotros como estudiantes de hospitalidad son claves a estudiar.

Palabras clave: Pernotaciones, Recesión económica, OTA'S, Conglomerado, Ocupación hotelera, Estancia media, Propuesta de valor, Tarifa promedio, Demanda.

ABSTRACT

After the emergence of COVID-19, the hotel industry and tourism have been significantly affected, many hotels and restaurants in Quito have had to permanently close their doors. However, possible parameters can be rescued in hotel rooms that have developed sustainably at the beginning and during the pandemic. The Hotel Finlandia, is a reference, since it has been able to sustain itself during the pandemic and despite not having a desired occupation and problems in its profitability, unlike other hotel establishments it has not seen the need to close its. For this reason, this Hospitality Project is based on analyzing parameters and strategies of a 4-star hotel in Quito that has been sustained during this crisis, which hit hospitality hard. The purpose is to know the strategies and positive aspects of the operation of the Hotel Finlandia that contributed to the fact that the hotel continues standing, in addition to making recommendations for those points that can be improved.

The Hotel Finlandia was chosen, located on Avenue República del Salvador, before COVID-19 it was focused on the business market, but unfortunately many business travelers changed their way of meeting and working due to the pandemic, for this reason, the hotel has had to implement strategies to sustain itself as the hotel occupancy declined and these strategies for us as hospitality students are key to study.

Keywords: Overnight stays, Economic recession, OTA'S, Conglomerate, Hotel occupancy, Average stay, Value proposition, Average rate, Demand.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	9
1. Impacto del Covid-19 en la Industria Hotelera	10
1.1. Datos generales de cómo afectó el Covid-19 a la Industria Hotelera	10
1.2. Situación hotelera en Ecuador	11
1.3. Índices Hoteleros 2019 vs. 2020	13
1.3.1. Índices hoteleros del año 2019.....	13
1.4. Expectativa del año 2020 vs. Realidad.....	15
1.5. Nueva modalidad de ventas 2020.....	17
2. Análisis Hotel Finlandia	18
2.1. Historia del Hotel Finlandia	18
2.2. Situación del Hotel Finlandia.....	21
2.3. Situación Cinco Sentidos Restaurante.....	22
2.3.1. Menú del Cinco Sentidos Restaurantes.....	23
2.4. Estrategia de Solvencia a corto plazo para el Hotel Finlandia	25
2.5. Estrategias que implementaron frente a la pandemia.....	26
2.5.1. Marketing y ventas frente al Covid-19	27
2.6. Nueva marca 227 Pan y Café	28
2.6.1. Servicio a domicilio	29
2.7. Nueva modalidad del hotel Finlandia.....	29
2.7.1. Huéspedes en Cuarentena	30
2.8. Nueva modalidad operacional frente al Covid-19.....	30
2.9. Cultura organizacional frente al Covid-19	31
2.9.1. Situación de nómina frente a la pandemia	32
2.9.2. Insumos e implementos de bioseguridad	32

2.10.	Competencia anterior y actual	33
2.11.	Comportamiento del consumidor frente al Covid-19	34
2.11.1.	Comportamiento del consumidor del Hotel Finlandia	35
2.11.2.	Nuevo enfoque del segmento de mercado.....	36
2.12.	Comparación de tarifas en distintas OTAs del Hotel Finlandia.	36
2.12.1.	BOOKING	36
2.12.2.	EXPEDIA.....	37
2.12.3.	Hoteles.com.....	37
2.13.	Análisis de ratios frente al Covid-19: ADR, Ocupación	38
2.13.1.	Manejo de tarifas frente al Covid-19.....	38
2.13.2.	Ocupación del Hotel Finlandia.....	38
2.14.	Comparación tarifas año 2019 vs. 2020	39
3.	Perspectiva del Consumidor del Hotel Finlandia	40
3.1.	Análisis FODA.....	40
3.1.1.	FORTALEZAS	40
3.1.2.	OPORTUNIDADES	40
3.1.3.	DEBILIDADES	42
3.1.4.	AMENAZAS	44
3.2.	Retos a afrontar frente al Covid-19	45
4.	CONCLUSIONES.....	46
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

Índice de figuras

Anexo 1 Pérdida de dinero debido a la crisis.....	10
Anexo 2 Tasa ocupación 2019.....	13
Anexo 3 Tasa ocupación 2020.....	14
Anexo 4 Venecia desierta	16
Anexo 5 Evolución de Ingresos (Miles)	17
Anexo 6 Inicios del Hotel Finlandia (2002)	18
Anexo 7 Hotel Finlandia 2020.....	20
Anexo 8 Cinco Sentidos Restaurante.....	20
Anexo 9 Promoción Colada Morada.....	22
Anexo 10 Menú Cinco Sentidos Restaurante	23
Anexo 11 Menú de cócteles	24
Anexo 12 Llegadas de turistas 2020	34
Anexo 13 Cuadro comparativo tarifas 2019 y 2020	39
Anexo 14 Rango de edad de estudio.....	40
Anexo 15 Aspectos importantes para el consumidor.....	41
Anexo 16 Percepción del consumidor de la publicidad del Hotel Finlandia.....	42
Anexo 17 Inseguridad del cliente para hospedarse en el hotel	43
Anexo 18 Incidencia en medios publicitarios	43
Anexo 19 Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por hospedarse.....	44

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla el estudio de caso del Hotel Finlandia ubicado en la ciudad de Quito, dirigido principalmente para el segmento ejecutivo. Se analizará cómo la pandemia del COVID-19 ha impactado al hotel, en el cual al inicio de la pandemia tuvo que cerrar sus instalaciones. La Industria de hospitalidad ha sido una de las más golpeadas, en el que se ha perdido millones de ingresos y empleos. Muchos hoteles debido al cierre obligatorio de sus instalaciones han tenido que despedir a la mayoría de su personal, con el fin de poder sustentar la crisis. Lastimosamente, muchos de ellos no han podido solventar sus gastos y han tenido que cerrar definitivamente. Por ello, el estudio de caso se divide en tres partes, la primera parte son aspectos generales de la situación hotelera frente al Covid-19, segunda parte la investigación del panorama en el que se encuentra el hotel, los factores económicos, sociales y estrategias implementadas. La tercera es el estudio de mercado, analizando la situación actual de los consumidores y la visión que tienen sobre el Hotel Finlandia.

1. Impacto del Covid-19 en la Industria Hotelera

1.1. Datos generales de cómo afectó el Covid-19 a la Industria Hotelera

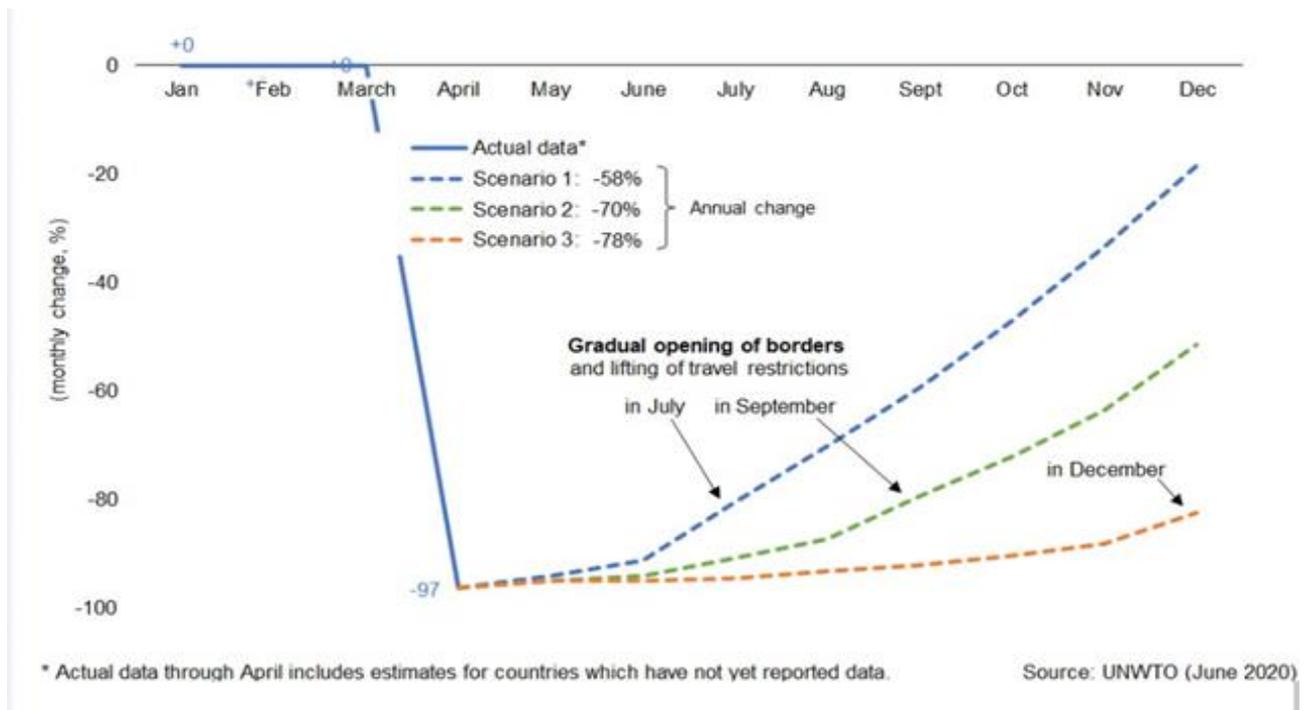
A finales del año 2019, “la Comisión Municipal de Salud de Wuhan notificó un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad, después se determinó que son causados por un nuevo coronavirus” (Organización Mundial de la Salud, 2020). La transmisión del virus sucedió de manera muy rápida y riesgosa, por ello la OMS publicó un Plan Estratégico de Preparación y Respuesta de la comunidad internacional para ayudar a contrarrestar la propagación de la enfermedad.

Sin embargo, no fue suficiente. Es así como la OMS, el 11 de marzo de 2020 determinó al COVID-19 como una pandemia. Esto trajo como consecuencia el cese de actividades a nivel mundial para evitar contagios. Como consecuencia, millones de negocios fueron afectados, en el cual muchos tuvieron que adaptarse a una nueva modalidad de trabajo y otros desafortunadamente tuvieron que cerrar definitivamente.

La hospitalidad es uno de los sectores económicos más importantes del mundo, pues una de cada diez personas a nivel global trabaja en esta industria. Los datos de la Organización Mundial del Turismo revelan que “entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos están en riesgo” (Naciones Unidas, 2020).

Tras la pandemia, los viajes internacionales cayeron en un 70% en los primeros ocho meses del presente año, debido a las restricciones para contener la propagación del virus. El PIB mundial “prevé una pérdida del 1.5 al 2.8 por ciento debido a la crisis de la industria por el COVID-19, con una pérdida de 320 millones de dólares entre enero y mayo” (Naciones Unidas, 2020).

Anexo 1 Pérdida de dinero debido a la crisis



Fuente: Organización Mundial del Turismo

Es por ello que muchos hoteles no alcanzaron a sustentar los gastos, que tuvo varias consecuencias como despidos de muchos empleados, cierres temporales o definitivos de hoteles y restaurantes. Lo cual provocó que muchos hoteles tuvieran que buscar nuevas estrategias para superar la crisis, además de adaptarse a la nueva modalidad de brindar servicios.

1.2. Situación hotelera en Ecuador

Debido a las restricciones por el COVID-19, los viajes y reservas en hoteles y restaurantes fueron pospuestos con la expectativa de que la pandemia termine pronto. Pero hasta la fecha actual la OMS sigue alertando a las naciones a no bajar la guardia ante el virus.

En Ecuador, muchos hoteles y restaurantes cerraron las instalaciones para evitar los contagios. Lo que provocó el cierre de muchos negocios. Y la Industria de la Hospitalidad no quedó exenta del impacto de la pandemia, pues “600 mil empleos generaban el sector turístico antes de la crisis y los hoteles apenas alcanzaban un 3% de ocupación” (Domínguez, 2020).

La emergencia sanitaria ocasionó grandes pérdidas, ya que muchos hoteles tuvieron que paralizar el 95% de sus actividades y a mediados del año bordearon alrededor de \$600 millones de dólares. Muchas personas fueron despedidas, ya que la situación no permitía sostener los gastos, otra consecuencia más triste fue el cierre de hoteles con grandes trayectorias de reconocidas marcas. A continuación, un listado de hoteles que cerraron definitivamente en Quito:

- Best Western Premier Plaza
- Akros
- Citimed Hotel
- Zen Suites
- Barnard
- Apart Hotel Walther

Por otro lado, otros hoteles han optado por paralizar su producción y declarar un cierre temporal con el fin de reducir gastos y buscar nuevas estrategias para sostenerse frente a la crisis.

- Hotel Plaza Grande
- Nu House

Existen algunos hoteles en Quito, que se sostienen a pesar de la pandemia, en donde varios de ellos han buscado el apoyo estatal en cuanto a las facilidades tributarias para sus negocios.

- Hotel Finlandia
- Andalucía
- Dorado
- Barón de Carondelet
- Le Parc

- Hilton Colon
- Reina Isabel
- Mercure Alameda

Por ello, realizando una investigación de la situación hotelera de Ecuador, se ha tomado al Hotel Finlandia como referente de un buen manejo frente a la crisis, ya que se ha adaptado a la nueva modalidad de trabajo y servicio.

1.3. Índices Hoteleros 2019 vs. 2020

1.3.1. Índices hoteleros del año 2019

Se puede denotar en el Anexo 2, un cuadro referente a la ocupación del año 2019 según datos de Quito turismo.

Anexo 2 Tasa ocupación 2019

Categoría	Tasa de Ocupación Hotelera	Estancia media	Total Pernoctaciones	Tarifa de Hab. Ocupada
3 ESTRELLAS	22,35%	1,24	5040	41,45
4 ESTRELLAS	38,63%	1,4	10423	78,28
5 ESTRELLAS	49,59%	1,73	11087	97,01
TOTAL	35,67%	1,48	26550	76,85

Fuente: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos

El Hotel Finlandia se sitúa en una categoría 4 estrellas. Se analizará lo referente a esta categoría del año 2019, considerando que, en el 2019 se reflejó un antes y un después debido a la pandemia, la ocupación de este año es de un 38,63%, siendo baja en relación a la norma hotelera que considera una buena ocupación a un rango del 65%. La estancia media o aproximación del número de días que permanece un turista en el año 2019 en una categoría 4 estrellas es de 1,40, con un total de pernoctaciones o días que un viajero se aloja en el establecimiento de 10,423 pagando una tarifa de \$78,28 por noche ocupada. Lamentablemente la situación hotelera en el Ecuador vino decayendo debido a incidentes como el terremoto en

el 2016, el paro indígena y distintas manifestaciones a lo largo de los años e impuestos, afectando notablemente la ocupación en el ámbito hotelero. Según Verónica Sevilla, gerente de Quito Turismo, explicó que la ocupación en los hoteles se ubicó en el 56,6% en el 2015 y el 2016 bajó diez puntos porcentuales. Sin embargo, explicó que entre enero y marzo de 2016 la ocupación hotelera fue del 44% y que en el mismo período del presente año ascendió al 49%, según el análisis de mercado trimestral que realiza Quito Turismo periódicamente, sin embargo; en el 2017 la ocupación hotelera se fue recuperando en los primeros semestres (El Comercio, 2017).

Se debe denotar que en Quito, la ocupación más alta que se ha alcanzado según Sevilla, es de 58% en el 2013 (El Comercio, 2017), esta cifra no representa una ocupación alta tampoco, y una explicación a la baja ocupación en Quito, se debe a que Quito, es una ciudad de paso y su segmento de mercado es únicamente el de negocios, es por esto que mediante algunos incidentes negativos como el terremoto, el paro indígena en el 2011, la caída de la economía, la puesta de impuestos a alimentos y licores, las cifras de ocupación hotelera en el 2019, son bajas y alarmantes y se trataba de estar en un periodo de recuperación en el 2019, suponiendo que el 2020 sería un año mejor pero llegó la pandemia, lo que paralizó el ingreso y las operaciones en los hoteles.

Por otro lado, el año 2020, según datos provenientes de Quito Turismo, las cifras son significativamente bajas en comparación del año 2019, la ocupación hotelera en categoría 4 estrellas del 2019 representa un 38,63% mientras para el 2020 es de 0.39%.

Anexo 3 Tasa ocupación 2020

Categoría	Tasa de Ocupación Hotelera	Estancia media	Total Pernoctaciones	Tarifa de Hab. Ocupada
3 ESTRELLAS	4,65%	1,36	551	50,72
4 ESTRELLAS	0,39%	1,00	26	49
5 ESTRELLAS	17,64%	1,00	1405	104,64
TOTAL	7,31%	1,08	1982	89,66

Fuente: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos

La estancia media pasa de 1,49 a 1 y el total de días que un viajero se hospeda en un alojamiento pasa de 10, 423 en el 2019 a 26 en el 2020, esto puede deberse a que hoteles de esta categoría prestaron sus servicios para hospedar a viajeros que debían hacer cuarentena obligatoria antes de ingresar al país y el número de pernотaciones incremento. Sin embargo, la ocupación es sumamente baja ya que ocupaban la misma habitación hasta que termine su estadía, teniendo la mayoría de sus habitaciones desocupadas. La tarifa por habitación ocupada decae notablemente siendo su tarifa por noche de \$49, mientras que en el 2019 era de \$78,28 teniendo una diferencia monetaria de \$29,28, este monto es representativo para los ingresos de un establecimiento hotelero. Estos datos son trimestrales en el año y reflejan una fuerte recesión en sus indicadores como resultado de la pandemia. Es evidente el decrecimiento de rentabilidad en los establecimientos hoteleros, en quito se muestra una alta y significativa diferencia entre el año 2019 y el 2020 en sus indicadores de desempeño, haciendo énfasis y resumiendo con el análisis de estos datos, que el virus del Covid-19 golpeó, a la industria hotelera significativamente, será muy duro y conlleva varios años para levantarse de estas cifras.

1.4. Expectativa del año 2020 vs. Realidad

Para muchos el 2020 representaba un año de suerte y éxito en varios ámbitos el famoso “20 '20”, nadie esperaba que la vida diera una vuelta de 180 grados y que una pandemia llegaría a cambiar la perspectiva de la vida y la rutina diaria de todos nosotros. Lamentablemente, la expectativa de un despegue positivo en el sector de la economía, turismo, etc. no fue más que una superstición.

La realidad fue muy dura de afrontar, no fue un mucho antes de terminar el año 2019, cuando ya aparecieron los brotes de coronavirus en Wuhan, para el año 2020 el virus ya se había esparcido por casi la cuarta parte del mundo, afectando a los países con más movimiento.

A inicios del 2020 se declaró pandemia gracias a la rápida expansión del Covid-19. Para inicios -de abril, el sector hotelero reportaba más de 10.000 personas desocupadas, parcialmente despedidas o en paro a consecuencia de la pandemia, miles de países en distintos continentes del mundo tuvieron que lidiar con la recesión económica que el virus trajo, un claro ejemplo es uno de los atractivos turísticos declarados patrimonio por la Unesco, Venecia; según un artículo publicado por la BBC la ciudad que antes de la pandemia, tuvo que poner molinetes, y cobrar una tasa de acceso para limitar la cantidad de visitantes, se encontraba desierta debido a la aparición del Covid-19.

Anexo 4 Venecia desierta



Fuente: BBC News

“Una ciudad que recibía 30 millones de turistas al año se encontraba enfrentado una dura crisis económica ya que, lastimosamente sus principales ingresos se debían al turismo y a los visitantes que llegaban cada año” (BBC NEWS, 2020).

Según un artículo publicado el 19 de marzo por la Federación Italiana del Turismo, el presidente Vittorio Messina argumentaba: "El coronavirus ha cancelado más de medio siglo de

turismo... el efecto de la pandemia en el mercado internacional y en la confianza de los viajeros nos llevará a cerrar el año con 260 millones de visitantes menos (-60%)"(BBC NEWS, 2020).

El 16 de marzo del 2020, el presidente Lenin Moreno, dictó el estado de excepción por la primera aparición de casos de coronavirus en el país. Con la llegada del virus al mundo y al Ecuador, uno de los sectores más golpeados fue el sector turístico y hotelero, a pesar de que un mes antes el feriado de carnaval llenó la ocupación de varias plazas hoteleras en Ecuador, la cuarentena tuvo un declive significativo para los hoteles en el país y el mundo entero. Un estudio hecho por la STR, enfocada al ámbito hotelero, señala que la ocupación hotelera en Ecuador se contrajo 36 % entre la semana del 9 al 15 de marzo de este año. Mientras que Colombia registró una disminución del 23 % y Perú 34 %” (EXPRESO, 2020).

La realidad fue demasiado dura de afrontar, sin embargo, varios establecimientos hoteleros en el Ecuador siguen luchando, para sostenerse frente a la pandemia, en las fechas del 9 de octubre de 2020, el feriado por la independencia de Guayaquil dejó una satisfactoria ocupación en sus plazas hoteleras, varias personas se movilizaron hacia la sierra y la costa. En Manta, se registró una ocupación mayor al 80% en sus hoteles de lujo, y se proyectó la llegada de 30.000 personas en la fecha según el director de Turismo del Municipio, Isidro Rodríguez, a pesar del duro golpe a la industria estos datos son alentadores para la industria hotelera (El Universo, 2020).

1.5. Nueva modalidad de ventas 2020

De acuerdo a los datos obtenidos a través de Quito Turismo, en 2019 se tuvo un cierre estimado de ingresos por habitaciones en la ciudad de Quito por “1.865 (miles), en el 2020 empezó con un crecimiento de un %22” (Quito Turismo, 2020), lo cual parecía ser un índice optimista. Sin embargo, con la alerta del Covid-19, estos ingresos disminuyeron llegando a valores ceros para algunos hoteles, hosterías, haciendas turísticas.

Anexo 5 Evolución de Ingresos (Miles)



Fuente: Quito Turismo

Los hoteles para sostenerse ofrecían habitaciones con la garantía de la sanitización para aquellos viajeros que regresaban a Ecuador de distintos países, con una duración de 15 días mientras se descarta que tuvieran el virus. Este era el único servicio que los hoteles podían brindar al inicio del decreto de cese de actividades, más adelante aquellos hoteles que contaban con restaurantes optaron por el servicio de domicilio para generar algún ingreso.

2. Análisis Hotel Finlandia

2.1. Historia del Hotel Finlandia

El Hotel Finlandia abre sus puertas en el 2002, al estilo de un bed & breakfast con un número de 7 habitaciones. Inicialmente comienza como un lugar de alojamiento módico y confortable. Su ubicación estratégica y servicio al cliente personalizado, lo convierten en un alojamiento preferido por los ejecutivos de paso.

Anexo 6 Inicios del Hotel Finlandia (2002)



Fuente: Hotel Finlandia

Al año 2011, el hotel fue expandiéndose hasta llegar a 55 habitaciones con 4 pisos de altura y para el 2012 el hotel empieza un proceso de reestructuración, con la construcción de una de sus dos torres llegando a las 91 habitaciones

En el año 2015, se finaliza la construcción de su segunda torre llegando a un total de 122 habitaciones, con la ya existencia de su restaurante Cinco Sentidos que para el 2015 su servicio y oferta van mejorando notablemente.

En 2015, el Hotel Finlandia hace la reapertura de su hotel con la renovación total de su infraestructura, ofreciendo hasta la fecha de hoy 122 habitaciones con todas las comodidades: TV por cable, amenities, baño privado, internet de alta velocidad, business center, 4 salones de eventos, parqueadero privado. El menú de sus restaurantes ofrece variedad de platos internacionales y ecuatorianos de alta calidad, tanto para los huéspedes como para la clientela en general.

Anexo 7 Hotel Finlandia 2020



Fuente: Hotel Finlandia

En la actualidad se lo considera un hotel de preferencia por los ejecutivos de paso en Quito, debido a su ubicación estratégica, su atención personalizada y su relación oferta-precio incomparable a su competencia.

Anexo 8 Cinco Sentidos Restaurante



Fuente: TripAdvisor

2.2. Situación del Hotel Finlandia

Este caso tiene como objetivo conocer los problemas que enfrentó el hotel y las estrategias que se implementaron para superar la crisis. Dado que el hotel se encuentra operando ya con normalidad y registra un buen índice de ocupación a comparación de otros hoteles.

El Hotel Finlandia optó por el cierre de actividades, con el fin de sostener las crisis y evitar el despido de sus empleados. Las ventas de las habitaciones se mantuvieron bajas, en donde los últimos meses se han tratado de recuperar y llegar a un punto de equilibrio, por lo que se llevó a cabo la creación de estrategias en ventas, para adaptarse a la nueva modalidad de negocio, en donde lo más significativo fue la reducción de la tarifa promedio, para aumentar el volumen de las ventas, ya que el mantenimiento de las 122 habitaciones empezaba a ser insostenible para el hotel.

2.3. Situación Cinco Sentidos Restaurante

Este restaurante es “una fusión entre lo internacional y lo mejor de los ingredientes ecuatorianos, con una tendencia saludable y moderna” (Cinco Sentidos, 2020). El restaurante se ha ido posicionando en cuanto a calidad y excelencia al pasar de los años y como resultado son las buenas reseñas que tienen los clientes de éste.

Al inicio de la cuarentena, el primer servicio que pudo ofertar el hotel fue el servicio de domicilio de su restaurante Cinco Sentidos y como estrategia para aumentar las ventas, promocionaron los reconocimientos obtenidos como excelencia, calidad y sabor de sus platos.

Anexo 9 Promoción Colada Morada



Fuente: Página Facebook Hotel Finlandia

Lo que generó buenos resultados, en el que fue una de las formas para sostenerse frente a la crisis, además permitió que el hotel se mantenga presente en las mentes de los consumidores y acercarse a nuevos mercados.

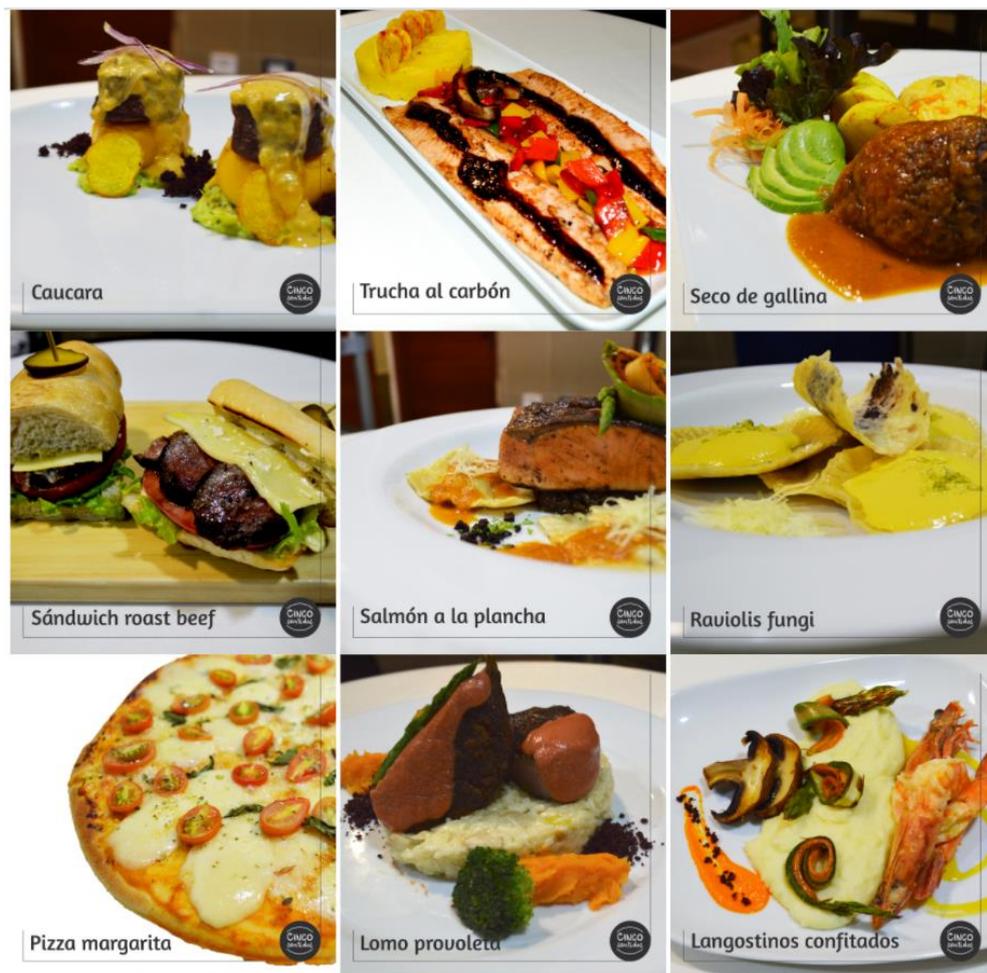
2.3.1. Menú del Cinco Sentidos Restaurantes

Los platos son una combinación internacional y ecuatoriana, que son renovados mensualmente y según la temporada, donde se crean promociones de acuerdo a las festividades generalmente.

El menú se promociona a través de la página del hotel, redes sociales, OTAs y la página web propia del restaurante “Cinco Sentidos”. En el cual las páginas como Facebook y su página web, son donde regularmente se lanzan promociones y que tienen gran acogida. Sin embargo, en la OTAs no se publicita mucho el servicio del restaurante, ya que las reseñas no resaltan mucho este servicio.

En su sitio web y las redes sociales lanzan buen material fotográfico, agradable para el cliente, en el que los comentarios, los clientes reconocen que su promesa en cuanto al menú, existe una coherencia, en el cual la experiencia es mejor que la expectativa.

Anexo 10 Menú Cinco Sentidos Restaurante



Fuente: Cinco Sentidos Restaurante

Además, ofrecen un menú de cócteles que tiene gran acogida en festividades, pero no existe gran rotación de éste. Aunque en la cuarentena fue un menú muy solicitado, ya que no existían muchas ofertas de este servicio, lo que permitió al hotel posicionarse en el mercado de jóvenes adultos.

Anexo 11 Menú de cócteles

COLD DRINKS

BOTTLED WATER	\$1,50
SPARKLING WATER	\$2,00
FRUIT JUICE	\$2,50
SODA	\$2,50
LIGHT SODA	\$2,60
BOTTLED ICED TEA	\$2,60

BEER

STELLA ARTOIS	\$4,50
CORONA	\$4,50
BUDWEISER	\$2,90
CLUB PREMIUM	\$2,90
PILSENER	\$2,60

For \$1 extra, turn your beer into a MICHELADA OR CHELADA

HOUSE WINES

GLASS: RED WHITE	\$5,50
VIÑA MAIPO:	\$15,70
CABERNET SAUVIGNON	
MERLOT	
SAUVIGNON BLANC	

More variety in our drinks menu.

COCKTAILS

AMARETTO SPLASH	\$5,90
VODKA SLING	\$5,90
MOJITO CLASSIC	\$5,90
MOJITO PASSION FRUIT	\$5,90
KIWI FIZZ	\$6,90
GIN TONIC ROSEMARY	\$6,90
LONG ISLAND	\$7,50
JIPIJAPA	\$7,50
GIN MARTIN	\$7,90
NEGRONI	\$8,90
MANHATTAN	\$8,90

2x1 in all our cocktails.
Monday to Friday from 12:00 PM

TAXES INCLUDED

STELLA + ARTOIS | hf

Fuente: Cinco Sentidos Restaurante

2.4. Estrategia de Solvencia a corto plazo para el Hotel Finlandia

Al inicio de la pandemia, el hotel cerró únicamente una semana y para la apertura se reestructuró completamente tanto el dueño como los empleados. En donde el Gerente General, que también es el dueño del Hotel, fue darles a sus jefes de área el poder en la toma de decisiones en sus respectivos departamentos, con el fin de poder actuar de manera inmediata frente a las distintas situaciones que se presentaban frente a la pandemia. Para aquellos escenarios que no era necesario el accionar inmediato, “los jefes de área se reunían para presentar propuestas, en donde se analizaba cuáles eran las estrategias más factibles y el gerente general escogía la mejor” (Fiallos, 2020).

Esta estrategia fue clave para el hotel, ya que su accionar pronto les permitió adaptarse más rápido y mejor a la situación del Covid-19. “Mientras los otros hoteles de cadena esperaban que les llegarán los protocolos de bioseguridad que exige la marca, nosotros ya lo habíamos implementado y empezamos a atender viajes humanitarios, recibir huéspedes como médicos, brindar servicio a domicilio” (Fiallos, 2020).

Lastimosamente se tuvo que despedir personal, ya que no se alcanzaba a cubrir la nómina. Los jefes de área tuvieron que adaptarse y trabajar con menos gente, en donde ellos tuvieron que aprender a optimizar los recursos físicos y humanos. Su enfoque era tener procesos con menor cantidad de gente, implementando más tecnología en los sistemas del hotel para que existiera mejor comunicación entre los empleados, así todos los empleados estuvieran actualizados con lo que se estaba implementando.

Las decisiones tomadas por los jefes de área, siempre son analizadas al final del mes junto al gerente general, con el fin de hacer una retroalimentación y mejorar los aspectos que no han funcionado, existe un constante aprendizaje desde los jefes de área, supervisores y demás empleados, esto ha llevado que el hotel pueda sostenerse en el Covid-19 y se encuentre en una buena situación en comparación a otros hoteles de Quito.

2.5. Estrategias que implementaron frente a la pandemia.

Adicionalmente, a reestructurar sus páginas en internet el hotel Finlandia frente al Covid-19, maneja una estrategia en sus tarifas, las tarifas varían según sus beneficios y optaron por mantenerlas y no subirlas. Sus distintas tarifas incluyen una con desayuno, una con desayuno y cena, y otra con las 3 comidas del día, adicional a eso se agregan otros beneficios para que la tarifa se vea más atractiva. Según Fiallos, la economía del ámbito hotelero se ve afectada en gran escala, y su estrategia principal como hotel ha sido mantener sus tarifas y ofrecer un servicio de calidad con beneficios dando la confianza al huésped de que se cumplen todos los reglamentos de bioseguridad.

2.5.1. Marketing y ventas frente al Covid-19

En Ecuador, los hoteles están ingeniando distintas estrategias para lograr mantenerse frente a esta dura situación, sin embargo, para el hotel Finlandia más que intentar bajar sus tarifas y regalar el precio de sus habitaciones, su principal meta es sostenerse y seguir generando ingresos, porque es la única forma de que el hotel siga caminando.

Rene Fiallos, argumenta; “Nosotros tratamos de mantener nuestra tarifa, más no subirla, pero con un incentivo, actualmente nos vemos más caros que grandes hoteles, brindando un servicio con mejor calidad y con mejores beneficios, si se ha bajado un poco la tarifa no es que se está vendiendo con buen servicio. Nuestra meta es llegar más allá del cliente con los mismos servicios, pero con mejores beneficios o compensaciones para que nosotros podamos seguirnos sosteniendo” (Fiallos,2020).

Como beneficios en sus tarifas aparte de las comidas antes mencionadas, se incluye, cóctel de bienvenida, acceso al business center, parqueadero gratuito para las visitas del huésped, la siguiente estadía el huésped tiene el 20% de descuento en el restaurante y algunas otras pequeñas estrategias, que antes solo se usaban en clientes frecuentes. Pero ahora para captar la atención del cliente y el boca a boca las están implementando, para que el cliente los escoja siempre a ellos.

Compensación y diferenciación en el trato hacia el cliente, es la principal estrategia que el hotel Finlandia se ha propuesto en tiempos de Covid-19 según Fiallos, tener respuestas rápidas al cliente frente a problemas que se presentan inesperadamente, es lo que lamentablemente para las cadenas grandes son barreras para sostener a un cliente en su estadía, ya que deben esperar la respuesta de un supervisor para actuar. El equipo hotelero del hotel Finlandia está capacitado para tener una recuperación del servicio y actuar por su mismo conocimiento en posibles problemas con la estadía del huésped. Así mismo, se ha creado una modalidad de flexibilidad en sus tarifas. Según René Fiallos, “antes con 48 horas de

anterioridad se debían realizar cambios, ahora existen cancelaciones sin ningún recargo”. El hotel Finlandia ha optado por ser sensible con el cliente y mantenerse consciente frente a la situación, lamentablemente la llegada de un huésped a un hotel en estos tiempos puede ser impredecible hay varios vuelos que se cancelan o circunstancias que complican la llegada del huésped, Rene Fiallos, “no recibimos ninguna tarifa prepagada, todas son pago en destino, hoy en día el vuelo tal de Avianca se cancela entonces no cobramos recargos, y como ahora la ocupación es más flexible entonces se puede jugar con eso” (Fiallos,2020). Por otro lado, denota que varias empresas son el sustento para el hotel, es por esto que se optó por la estrategia de fijar sus precios con diferentes beneficios a una buena tarifa.

2.6. Nueva marca 227 Pan y Café

El Hotel Finlandia vio una oportunidad de marca y producto, adicional que tenían toda la materia prima para hacer pan, pizzas, comida congelada decidieron ofertarlo para vender a los clientes. Se tenía planeado lanzar un lugar físico como un Deli en la parte de al frente del hotel, pero por la situación todo se hizo online a través de las redes sociales, y se creó un lugar en línea que se espera lanzar la página web en enero. Se estima abrirlo a inicios del siguiente año, donde se servirá grandes variedades de productos.

“En nuestro inventario teníamos muchos productos que, aunque no se iban a caducar pronto, era demasiado porque no tenían ocupación y la situación iba a empeorar y no mejoraría” (Fiallos, 2020). Por ello, todos los productos de compras así se creó la marca llamada “227 Pan y Café”.

La página web se espera inaugurarle lo más pronto posible, ya que “el cliente quiere un sistema rápido, que la información esté guardada y segura, un buen sistema de compra” (Fiallos, 2020). Aquellos que se afianzaron al deli fue por el hotel, debido a los huéspedes que se quedaron y ellos pudieron llevarse su comida hasta la casa, también se promocionó en redes sociales y algunas menciones pagadas para llegar a la gente.

Por ello, ahora su modo venta principal es a través de las redes sociales como su página de Facebook, Instagram, y algunos es por medio del call center al hotel.

2.6.1. Servicio a domicilio

“Es un delivery para gente de clase media alta por los costos, pero esperamos poder ampliarnos y abrirnos a otros grupos y que todos puedan acceder a los productos” (Fiallos, 2020). Es un deli con una gran variedad desde pan hasta seco de chivo, pollo, locro de papas solo que es comida congelada empacada al vacío para que el cliente pueda llevar a la casa, para calentar y comer.

Algunos clientes solo llaman y piden que los productos ya lleguen preparados a la casa, entonces ellos ya lo sacan de la funda y lo preparan para enviar, pero “esto depende del sector, el servicio domicilio que no debe ser mayor de 30 minutos, porque más de eso no sirve porque ahí la comida ya no llegará bien y no sería recomendable” (Fiallos, 2020).

Su marca y concepto es vender calidad y facilidad. Entonces si nos es posible enviar ya preparado, es decirle al cliente que preferible lo envían congelado para que el cliente disfrute los beneficios del empacado al vacío, ya que se mantiene el sabor y al calentarlos se puede disfrutar de todos los condimentos y la calidad.

2.7. Nueva modalidad del hotel Finlandia.

Para el hotel Finlandia, el Covid-19 fue un golpe inesperado. Sin embargo, se intentó manejar de la mejor manera e implementaron de manera rápida y efectiva un protocolo para los huéspedes que estaban y entraban al hotel en esos momentos. Rene Fiallos, Subgerente General del hotel Finlandia argumenta: “Nosotros al inicio de la pandemia, teníamos huéspedes en el hotel porque se cerraron terminales terrestres, aéreos, y calles, por esto, nosotros intentamos sostenernos, y poder servir enfocándonos con los huéspedes que teníamos en el hotel” (Fiallos,2020). La situación hotelera dio un giro inesperado en cuestión de solo horas, para el hotel Finlandia su nueva modalidad se basaba en protocolos sugeridos por el COE

Nacional, que según Fiallos debían estar preparados para un cambio inesperado, ya que los protocolos variaban en cuestión de horas, sin embargo, su principal propósito era seguir las reglas y atender a los clientes.

2.7.1. Huéspedes en Cuarentena

Una herramienta útil, que seguía generando ingresos al hotel Finlandia en tiempos de Covid-19 eran los vuelos humanitarios, estos vuelos gestionaban el regreso de ciudadanos ecuatorianos que se encontraban en otro país y que debían regresar a su país natal. Esto permitió a varios hoteles y al hotel Finlandia abrir un nuevo mercado y lograr sostenerse durante esta situación, ya que las personas que regresaban al país, se veían obligadas a hacer cuarentena, por esto, el hotel Finlandia fue uno de los hoteles que prestaron su servicio para estos vuelos humanitarios. Rene Fiallos, comenta, que desde finales de marzo hasta mediados de julio todo era vuelos humanitarios, y su principal mercado después de viajeros internacionales fue personal médico que venía a tratar personas enfermas de Covid-19, que no querían exponer a sus familias y prefieren hospedarse en un hotel. En un principio el vuelo humanitario duraba 15 días, sin necesidad de hacerse pruebas si no presentaban síntomas, a los 15 días la gente ya podía irse a su casa, luego fueron 7 días, actualmente la gente va al hotel, entrega el resultado y puede ir a su casa. Ya casi no es necesario hacerse la prueba ni hacer cuarentena en un hotel, este mercado fue a corto plazo, pero fue vital para que el Hotel Finlandia se sostenga en esta situación de crisis.

2.8. Nueva modalidad operacional frente al Covid-19

El Hotel Finlandia se enfocó en el personal, ya que su creencia es que, si los empleados están bien, son capaces de brindar un servicio de calidad y excelencia. Es por ello que se realizó una gran inversión de implementos de bioseguridad para todo el personal, que fue muy exagerado en algunos casos. “Nosotros fuimos ignorantes al principio, creíamos que debíamos

usar trajes de seguridad como los médicos, era porque teníamos mucho miedo al virus y que alguien se pudiera contagiar” (Fiallos, 2020).

Los empleados tenían la orden de desinfectar absolutamente todo, “nosotros desinfectábamos hasta las llantas de los carros, exageramos demasiado, ahora ya hemos aprendido y desinfectamos las cosas necesarias y adecuadas” (Fiallos, 2020).

El hotel optimizó sus recursos físicos, “los compresores de panadería y pintura que teníamos, colocamos una botella con amonio cuaternario y los utilizamos para desinfectar las cosas” (Fiallos, 2020). Su prioridad es garantizarle al cliente su bioseguridad, ya que eso es lo que los clientes buscan ahora.

2.9. Cultura organizacional frente al Covid-19

Se trata de mantener cómodo al empleado trabajando con nosotros, se le agregó beneficios como transporte, comida y facilitar su trabajo en tiempos de covid-19, se dio acogida en el hotel ya que los empleados trabajan con horarios distintos antes, pero cuando la pandemia empezó solo se trabajaba con dos horarios. “Se redujo el personal un 30% por lo cual muchos empleados tenían turnos de 48 horas y era muy difícil de que vuelvan a sus hogares y que se expongan por esto” (Fiallos; 2020). El hotel optó por una actitud responsable con nómina, y se les brindaba habitaciones, comida y transporte.

La relación entre empleado y organización, es muy buena todo el equipo es inclusivo con todos los miembros del hotel, y a pesar de que frente a la pandemia hubo despidos, todos los empleados fueron con su liquidación completa y no se tienen problemas con ningún empleado que ha salido de la empresa porque se ha actuado con responsabilidad y justicia con los empleados. Para Fiallos, subgerente general del hotel, esa es la filosofía principal del hotel, cuidar la relación con el cliente interno, el empleado para el hotel es vital para que siga rodando y se haya llegado hasta donde están ahora.

2.9.1. Situación de nómina frente a la pandemia

Ha sido un golpe fuerte para las industrias enfrentarse al Covid-19, en su mayoría las empresas que trabajaban con un 100% del personal han sido obligadas a reducir su personal al 30%. Este fue el caso del hotel Finlandia, Según Fiallos, en tiempos de pandemia se trabaja con 35 personas en todo el hotel la mayoría de su nómina son cabezas de áreas, que antes manejaban un grupo de 15 a 10 personas en la pandemia se está trabajando con 2 a 3 personas en cada departamento y algunos se redujeron el sueldo al 25% del sueldo.

Capacitar al personal ha sido primordial para un buen manejo de la situación, las capacitaciones semanales, las reuniones con el COE nacional, las capacitaciones con grupos expertos internacionales, y el seguimiento de los protocolos fue primordial para que los empleados y el hotel actúen con sabiduría, y en conjunto con los empleados se haga un buen equipo. Fiallos recalca:

“Algunas personas estuvimos en el hotel durante 30 días al inicio de la pandemia, me quedé trabajando con 2 personas de acá en el protocolo, para poder ayudar a los empleados y huéspedes, tomando en cuenta que los huéspedes si estaban saliendo y apenas llegaban al hotel. Ya tenían su hoja impresa con protocolos y medidas, como decisión principal en cualquiera de los salones de ventas, ya no se servían comidas ni servicios físicos en el lugar sino en la habitación. En el restaurante se trabaja con el room service y todo en desechables, cada uno de nuestros empleados, utilizaba visor, lentes, trajes, guantes” (Fiallos,2020).

2.9.2. Insumos e implementos de bioseguridad

Para Fiallos, el inicio de la pandemia les hizo actuar con impulsividad y sin falta de conocimiento, invirtieron muchísimo dinero en implementos de bioseguridad y aseo, pero al final han sido herramientas claves para evitar contagios y dar una buena imagen del hotel, hasta diciembre del año 2020 no existe ningún tipo de contagios en ninguno de su equipo de trabajo.

Para Fiallos los que deben estar bien equipados en implementos de bioseguridad son los huéspedes y doctores que llegan al hotel, aun así, todo su equipo estuvo bien equipado con guantes, visores y trajes en zonas especiales como restaurante.

Lo importante como hotel para Fiallos, es dar un buen aseo y desinfección en el hotel en general, “hemos sido bastante exagerados en el tema del virus, desinfectamos carros llantas, hemos aprendido de esto y desinfectamos las cosas que ahora son necesarias y adecuadas. porque en cuestión de materiales personales para empleados fuimos muy exagerados” (Fiallos, 2020).

2.10. Competencia anterior y actual

El Hotel Finlandia es un hotel con una ubicación estratégica, por esta misma razón, existe gran competencia en la zona, las calles República del Salvador, Naciones Unidas y Shyris son una de las calles más transitadas y populares en Quito, aquí se encuentran algunas cadenas hoteleras y hoteles independientes que entre ellos compiten. El hotel Finlandia, en relación a algunos de los hoteles de su antigua competencia es nuevo, abre sus puertas en el 2002 y está operando actualmente con competidores de la misma categoría a su alrededor.

Antigua Competencia:

- Hotel Dann Carlton
- Sheraton
- Le parc hotel
- CPlaza hotel.

Nueva Competencia:

- Hotel Ibis
- Wyndham Garden Quito

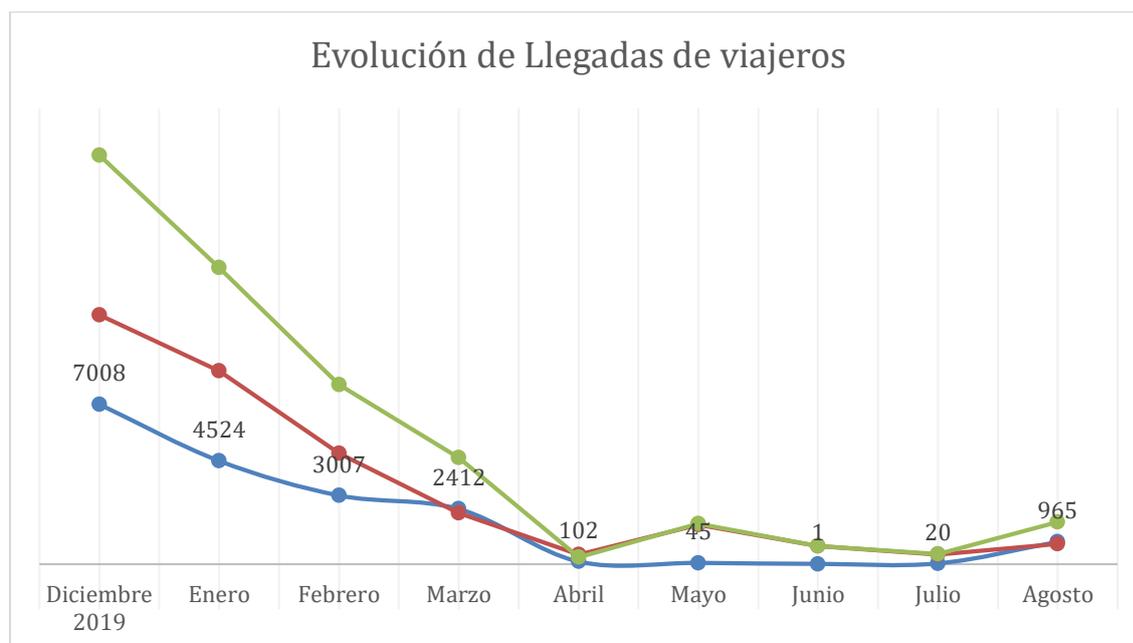
Los hoteles que son de la antigua competencia ya que tienen su mercado fijo y sus clientes fieles a la marca, es duro tratar de derrotar a esta competencia, aclarando que todos estos hoteles son de 4,5 estrellas.

2.11. Comportamiento del consumidor frente al Covid-19

En Hotel Finlandia ofertan como propuesta de valor a sus huéspedes como “la mejor opción para personas que buscan una combinación de encanto, tranquilidad y calma” (Hotel Finlandia, 2020), enfocado para el mercado de turistas y negocios. Sin embargo, su principal segmento de mercado son personas internacionales de negocios y con las restricciones de viajes, las llegadas de viajeros cayeron considerablemente.

La mayoría de ejecutivos internacionales que se hospedaban en el hotel eran de Colombia, Estados Unidos, España, México, y este mercado optó por las reuniones online, en el que se tiene previsto que esta modalidad continuará hasta finales del siguiente año.

Anexo 12 Llegadas de turistas 2020



- **Total de Llegadas**
- **Residentes**
- **No residentes**

Fuente: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos

2.11.1. Comportamiento del consumidor del Hotel Finlandia

El impacto del Covid-19 en el comportamiento del consumidor, se vio altamente afectado, debido al cambio agresivo en el estilo de vida, y la restricción de libertad de un huésped de hospedarse en un hotel. Según Fiallos, lo que principalmente marcó la diferencia en el comportamiento del consumidor, fue los patrones de búsqueda, antes el cliente buscaba un hotel atractivo y bonito, ahora ellos velan por su seguridad y buscan un hotel que cumpla con todas las reglas y medidas de bioseguridad, los huéspedes buscan hospedarse en un hotel que les garantice una habitación desinfectada, buscan un lugar que les mantenga a salvo del virus y que les genere confianza. El huésped cambió totalmente de mentalidad y el hotel Finlandia se ajustó a este mercado proveyéndoles efectiva bioseguridad. Se puede percibir la bioseguridad del hotel, desde su entrada ya que existen aparatos que toman la temperatura y desinfectan, al igual que, en todas las áreas del hotel, especialmente en las habitaciones la limpieza es mucho más profunda.

Al percibir el cambio en el comportamiento del consumidor, el hotel Finlandia buscó ajustarse a su mercado y modificar la página en redes sociales y la página principal del hotel. “en la página principal nuestro primer mensaje es brindarle la bioseguridad al huésped y cuando se abre la página están nuestros protocolos” (Fiallos,2020). En la página principal se puede observar los aspectos principales de bioseguridad, como se limpian y desinfectan las distintas áreas y habitaciones, etc. Para Fiallos, una foto bonita no vende lo que vende en tiempos de Covid-19 es la Bioseguridad.

Otro pequeño grupo de su segmento, eran los turistas ecuatorianos que venían a este sector de la ciudad en busca del centro de diversión de fiesta y comida, que prácticamente desapareció cuando inició la pandemia, debido al cierre de discotecas y bares, en el que los datos registrados hasta el mes de septiembre, “existen 4700 negocios, entre hoteles y

restaurantes cerrados permanentemente solo en el Distrito Metropolitano de Quito” (Quito Turismo, 2020).

2.11.2. Nuevo enfoque del segmento de mercado.

El Covid-19 abrió nuevos mercados al hotel Finlandia, el hotel manejaba un segmento ejecutivo y de negocios, pero frente al virus, han llegado turistas al hotel gracias a su ubicación aledaña a un centro de recreación llamado Freedom, que se encarga de hacer un tour en moto por todo el Ecuador, Colombia y Perú, conlleva desde 15 días a 3 meses. Este segmento de mercado estaba cerrado para ellos antes de la pandemia, porque estos consumidores al ser de clase alta buscaban hoteles de otra gama, pero al enfrentar esta pandemia, los turistas buscaban algo cerca que no conlleve movilizarse ni estar en aglomeraciones ni zonas de contagio. Por esto, este mercado se ha afianzado al hotel Finlandia igual turistas que viajan hacia galápagos, se han hospedado en gran cantidad según Fiallos.

El segmento ejecutivo se paralizó durante la cuarentena, debido a que no necesitaban salir de su casa mucho menos del país, tenían varias herramientas digitales que le suplantaron a las reuniones físicas, fueron pocos los ejecutivos que el hotel atendió en esta época, todos venían de paso y se regresaban en vuelos humanitarios a sus residencias.

Muchos de los turistas se sintieron cómodos y atraídos, por la comida y el servicio que el hotel Finlandia les supo dar durante esta situación, esto abrió la posibilidad de expandir el segmento de mercado del hotel, ya que el boca a boca ha hecho que los huéspedes recomienden al hotel y familiares o turistas nuevos decidan hospedarse allí, por esta misma razón, el hotel decidió modificar y dar más beneficios en sus tarifas, para captar al cliente y no hacer que se desvíen a la competencia.

2.12. Comparación de tarifas en distintas OTAs del Hotel Finlandia.

2.12.1. BOOKING

(Precio- \$60)

Esta OTA, al ser muy utilizada por los posibles huéspedes de un hotel, trata de dar la promoción más baja al hotel para llevarse una comisión más alta, esta OTA en relación a las demás da la tarifa más alta, esto puede ser un poco contraproducente porque a pesar de ser conocida los clientes pueden preferir otra OTA que brinde un mejor precio en tiempos de Covid-19. En esta OTA, se recalca que se usa medidas de salud y seguridad especiales frente al Covid-19 algo que es muy importante en estos tiempos (Booking.com, 2020).

2.12.2. EXPEDIA

\$56- descuento

Expedia maneja una estrategia de disparar precios con su competencia, los precios en esta OTA son 4 dólares más bajos en relación a Booking, su información y estilo de página es mucho más organizada y detalla información de bioseguridad importante, como check in sin contacto y desinfección, algo que booking no recalca en sus detalles, expedia también muestra fotos atractivas en las distintas habitaciones algo que booking tampoco hace, esta información es vital para los clientes en estos momentos, por un lado para saber que implementan un sistema de bioseguridad en su servicio y por otro para implantar un marketing visual promocionando sus habitaciones (EXPEDIA, 2020) .

2.12.3. Hoteles.com

\$56-descuento

Hoteles.com aplica la misma estrategia de Expedia, dispara precios bajos para competir con su competencia, lamentablemente en esta aplicación no se detalla la bioseguridad que el hotel tiene ni siquiera se indica si el hotel trabaja con medidas de bioseguridad ante la pandemia, y si lo hace es difícil percibir la información por la cantidad de información desorganizada en su página (Hoteles.com, 2020).

Es muy importante que el hotel Finlandia, se centre en administrar de mejor manera la información que las OTA'S manejan en sus páginas, al igual que el efecto visual que estos

plasman. Como hotel se paga un porcentaje considerable de las ventas a las OTA'S y es una obligación que sean bien manejadas , como aspectos negativos se puede enfatizar que el contenido es muy estándar, se encuentra en varias agencias de viajes online y en todas presentan las mismas fotos de las habitaciones, restaurantes y salones que no causan impacto, aunque cuenta con buenos comentarios acerca de la atención que recibe, pero falta más la promoción de los elementos que los hace diferente a otros hoteles.

2.13. Análisis de ratios frente al Covid-19: ADR, Ocupación

La semana que cerró el hotel fue para implementar la bioseguridad, capacitar a los empleados en la nueva modalidad de servicio, también de establecer el presupuesto que era necesario para poder subsistir a la crisis. En donde su tarifa promedio y ocupación eran puntos primordiales para mantenerse a flote y estar en las condiciones de ofrecer un sistema de bioseguridad garantizado para los huéspedes y los empleados, además de un servicio de calidad.

2.13.1. Manejo de tarifas frente al Covid-19

Sus tarifas están basadas en los costos reales, “nosotros costeamos todo lo que incluye una habitación y fijamos el precio, porque vender a menor precio para llenar el hotel, no es la solución, terminaríamos perdiendo” (Fiallos, 2020). Sus tarifas son muy flexibles, tratando de ser lo más considerado con el cliente, ya que, en esta pandemia, las cosas pueden cambiar con facilidad.

2.13.2. Ocupación del Hotel Finlandia

El hotel tiene una ocupación del 50%, ellos han implementado varias estrategias de ventas muy flexibles, que puede considerarse Revenue Management. “Nosotros le ofrecemos facilidades a los clientes, si desean cancelar el mismo día, no cobramos reembolsos” (Fiallos, 2020). La meta del hotel es mantener esta ocupación con una tarifa justa, para llegar al

presupuesto, “lo más importante para nosotros es pagar la nómina, servicios básicos, ofreciendo un servicio de excelencia para seguir adelante” (Fiallos, 2020).

2.14. Comparación tarifas año 2019 vs. 2020

Se debe contrastar, la modificación de tarifas que se dieron en los dos años:

Anexo 13 Cuadro comparativo tarifas 2019 y 2020

Categoría: 4 estrellas	2019	2020
Tasa de Ocupacion	38,63%	0,39%
Estancia Media	1,40	1,00
Total Percnotaciones	10,423	26
Tarifa de Hab. Ocupadas	\$ 78,28	\$ 49,00

Fuente: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos

En el 2020, la única tarifa que baja es la de la categoría 4 estrellas, el hotel Finlandia es considerado parte de esta categoría y la decisión de bajar sus tarifas se deben a factores de estacionalidad en este caso el impacto del virus en los hoteles, y su baja demanda, una vez que logran captar la atención del cliente con la baja de sus tarifas la demanda va subiendo. Por otro lado, la tarifa de los hoteles de lujo optó por subir sus tarifas por la baja demanda que tienen. Al igual que en el caso de los hoteles 3 estrellas, ellos deben tratar de subir su tarifa promedio en situaciones de crisis porque si no, no podrían sostener al hotel y es indispensable para ellos subir sus ingresos, aunque no tengan una demanda esperada. Los hoteles 5 estrellas decidieron subir su tarifa ya que en quito el principal segmento era el segmento de negocios y con la aparición del Covid-19, los empresarios ya no necesitan reunirse presencialmente ya que tienen herramientas digitales, que al igual les ayuda a abaratar costos entonces el segmento de negocios.

La diferencia monetaria entre la tarifa del año 2019 y 2020, es de \$29,28, esta diferencia en valor monetario representa una baja considerable para sus ingresos, pero se puede justificar que hoteles como el hotel Finlandia que son de 4 estrellas decidieron bajar su tarifa porque quieren reducir y optimizar su espacio. El hotel Finlandia cuenta con 150 habitaciones

y en momentos como este de crisis con una ocupación tan baja es necesario reducir su espacio y utilizar solo aquellas habitaciones que se están vendiendo.

3. Perspectiva del Consumidor del Hotel Finlandia

3.1. Análisis FODA

Tomando en cuenta los datos obtenidos en la encuesta, con una muestra de 24 personas, se ha realizado un análisis FODA para denotar los puntos del hotel.

3.1.1. FORTALEZAS

El hotel está en una ubicación estratégica, donde el tráfico de personas ha ido aumentando mientras las restricciones por el Covid-19 se han hecho más flexibles. Lo que ha permitido que el hotel se encuentre en el mapa y su restaurante esté vigente y accesible para visitar, que ha sido un punto para destacar ya que se ha promocionado bastante al Restaurante Cinco Sentidos, con los premios obtenidos y su menú característico.

La cultura organizacional del hotel es sólida, puesto que, en tiempos de pandemia, se supo manejar al personal, aunque existieron despidos, la relación empleador y trabajador fue amistosa y empática, creando espacios para dialogar. Además, el hotel espera que el siguiente año mejore para volver a contratar a su equipo.

Toma de decisiones y accionar pronto, esto le permitió al hotel a adaptarse de manera inmediata a la nueva modalidad y captar segmento. Por ende, se evitó que se diera grandes pérdidas y es por ello que están en un punto de equilibrio para seguir sosteniéndose.

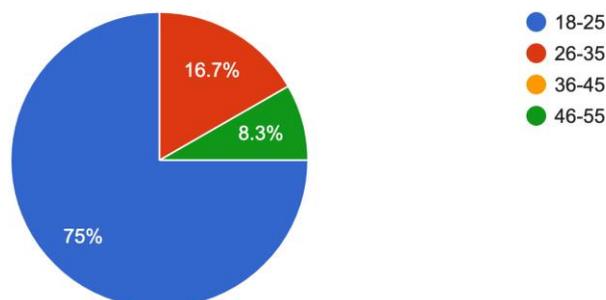
3.1.2. OPORTUNIDADES

Según los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados están en una edad entre 18-25 años, que es una oportunidad para que el hotel se enfoque en un nuevo segmento, ofertando promociones en habitaciones y un menú para este grupo.

Anexo 14 Rango de edad de estudio

¿En qué rango de edad te encuentras?

24 respuestas



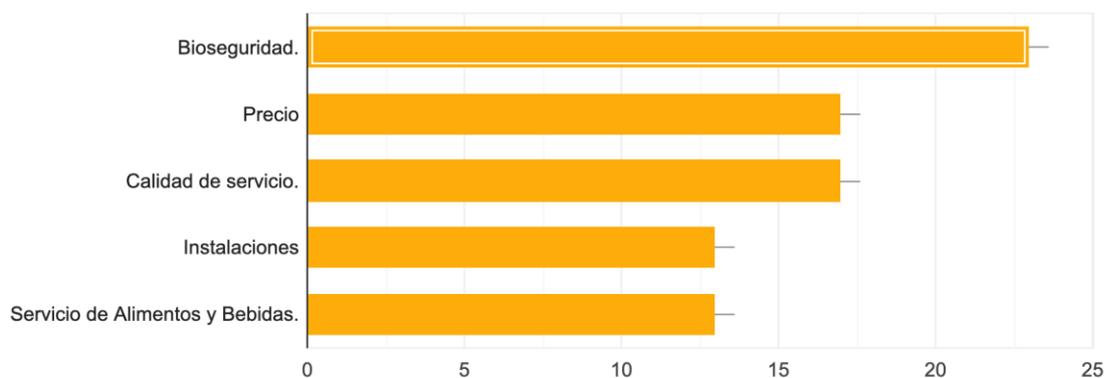
Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

El mayor interés de los huéspedes en un hotel por la situación es la bioseguridad, dejando a un lado otros parámetros, el hotel puede tomar este aspecto para fomentar una promesa de servicio en redes sociales, canales de marketing, promociones que fomenten la bioseguridad, sin descuidar otros aspectos importantes.

Anexo 15 Aspectos importantes para el consumidor

Frente al Covid 19, ¿Cuáles son los aspectos más importantes que tomarías en cuenta, para hospedarte en el Hotel Finlandia?

23 respuestas



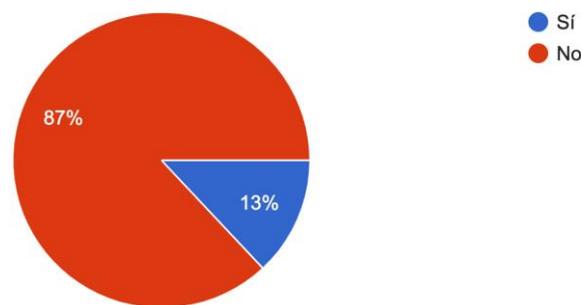
Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

3.1.3. DEBILIDADES

El Hotel Finlandia tiene poca presencia en el mercado, su publicidad y estrategias de marketing en cuanto a sus medios digitales, son bajas. Por lo que es una desventaja, ya que en épocas de Covid-19, las redes sociales tomaron gran influencia y a través de ellos, los hoteles las utilizaron para mantenerse presentes en los consumidores.

Anexo 16 Percepción del consumidor de la publicidad del Hotel Finlandia

¿Has visto publicidad del Hotel Finlandia en medios digitales?
23 respuestas



Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

Esto se debe a que el hotel perdió gran parte de su segmento, en el que ahora se encuentra en una reestructuración para reconocer cuál su mercado y los medios óptimos para transmitir de mejor manera su promesa. Sin embargo, este problema ha permanecido por varios años, ya que tienen redes que han sido abandonadas, lo que el cliente lo toma como abandono.

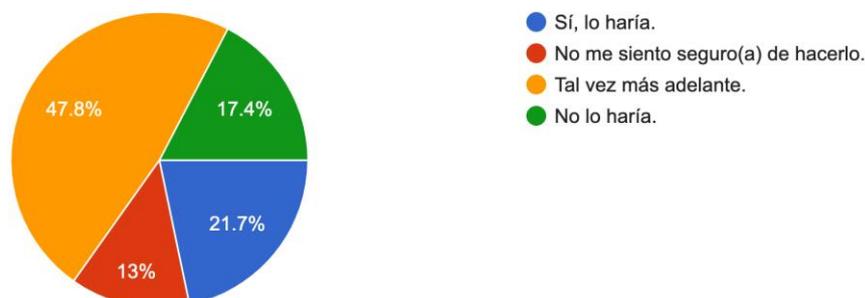
La situación actual del hotel es positiva en comparación a otros hoteles, pero las redes sociales son herramientas donde pueden promover su promesa de servicio, ya que son generadores de tráfico en la red, con gran alcance y en su mayoría son gratuitas.

El hotel no ha promovido su sistema de bioseguridad y la gente tiene miedo a hospedarse debido al virus.

Anexo 17 Inseguridad del cliente para hospedarse en el hotel

¿Te hospedarías en el Hotel Finlandia durante la situación de Covid 19?

23 respuestas



Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

El 33,33% de los encuestados no han visto publicidad del hotel, ni en redes sociales, ni en internet y el 16,7% no conoce del hotel. Se puede optar por pagar por espacios publicitarios en la radio o televisión, además de generar más tráfico en las redes sociales como Facebook, Instagram, ya que el segmento que respondió a esta encuesta es de 18 a 25 años y estos son los medios que más utilizan para comunicarse e interactuar. Se puede percibir que no se está llegando a un mercado que usa “el boca a boca”, lo que se puede considerar que no se está transmitiendo mejor su promesa de servicio, ya que el nombre del hotel no queda presente en los consumidores.

Anexo 18 Incidencia en medios publicitarios

¿Cuál es el medio por donde has visto su publicidad?

6 respuestas



Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

3.1.4. AMENAZAS

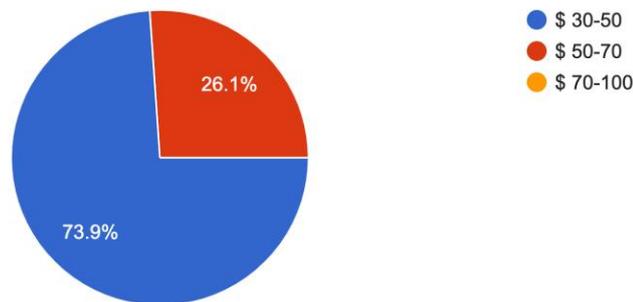
En ámbito de bioseguridad, existe aún altos índices de inseguridad de los clientes para hospedarse en el hotel por el Covid-19.

Su segmento de negocios se ve atacado porque ya no es necesario reunirse, el uso de herramientas digitales reemplaza a estas reuniones de negocios, además que ayudan a los empresarios a disminuir costos.

La tarifa media que el cliente está dispuesto a pagar es de \$30- \$50 dólares, esta tarifa es baja y puede afectar a los ingresos de la empresa. Una solución, es implementar Revenue Management en su sistema para poder dar el precio correcto al cliente correcto y en el espacio correcto. Por otro lado, se puede optar por promocionar en redes sociales o canales de marketing, los espacios más bonitos a la vista del cliente para que el cliente esté dispuesto a pagar el precio por el hotel.

Anexo 19 Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por hospedarse

¿Qué tarifa estarías dispuesto a pagar en el Hotel Finlandia por noche?
23 respuestas



3.2. Retos a afrontar frente al Covid-19

El objetivo para el hotel este año es subsistir, “nosotros esperamos superar esta crisis, que el hotel se mantenga a flote, si ganamos utilidades, sería excelente, pero nuestra meta es no quebrar” (Fiallos, 2020). Además de mantener su segmento, llegar a más clientes, brindando un servicio de calidad, “otros hoteles ofrecen tarifas muy económicas con muchos servicios, eso hace que muchos clientes se vayan con facilidad a la competencia” (Fiallos, 2020).

Sin embargo, el hotel mantiene su filosofía de servicio de calidad, con precios reales y justos, ya que bajar demasiado los precios, sería un gran error. “Nuestro reto es seguir adaptándonos a esta nueva realidad, ser proactivos ante las dificultades que se puedan presentar y volver a alcanzar grandes índices” (Fiallos, 2020).

4. CONCLUSIONES

El Hotel Finlandia es un hotel que ha sabido adaptarse a esta crisis mundial, implementando una nueva modalidad de servicio. Sin embargo, existen algunos aspectos que el hotel podría desarrollar de mejor manera, ya que es llamativo que a pesar que el hotel lleva operando 18 años en el mercado, no se encuentre en el top of mind de consumidores, debido a la poca implementación de los medios digitales que podrían posicionarlo como uno de los mejores de Quito incluso del país.

La pandemia ha impactado económicamente al sector hotelero, pero es necesario mayor posicionamiento en los medios digitales que puede potenciar y maximizar sus ventas. Así se podría ofertar de manera correcta el servicio personalizado y lanzar promociones por los medios correctos para los clientes correcto y en el momento correcto.

Su estrategia de comunicación y toma de decisiones, ha permitido que sus empleados, sobre todo los jefes de área sean proactivos para resolver problemas de cada situación. Y su accionar pronto es muestra que el hotel se mantenga en esta crisis mundial, pues hoy están con una ocupación buena a diferencia de demás hoteles, con tarifas razonables que les permite alcanzar el presupuesto estimado para seguir sosteniéndose. Llegando a nuevos mercados, accediendo a un segmento que antes no esperaban llegar, lo que ha permitido que el hotel se expanda.

El hotel Finlandia es un referente de un buen manejo frente a la crisis, debido a su buena cultura organizacional, estrategias de ventas, pronto accionar a la pandemia. Ya que, en esta crisis, ellos han visto oportunidades de crecimiento de mercado y creación de una nueva marca, por ello ahora se encuentra como uno de los hoteles que mejor ha llevado la situación del Covid-19.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BBC NEWS. (2020). *Coronavirus / "Solo en el sector hotelero tenemos 10.000 personas desocupadas, parcialmente despedidas o en paro": el drama de Venecia sin los turistas.* Obtenido de Especial para BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52123346>
- Cinco Sentidos. (1 de 12 de 2020). Cinco Sentidos Restaurante. Obtenido de Cinco Sentidos: https://l.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fwww.cincosentidosec.com%2F%3Ffbclid%3DIwAR3Z5x8i_2kkIoTzHXW1E__PWAViqPRuoIafwMqyAcVR-R31X7lxUeNnuQQ&h=AT2npRhBJJLPmgrOJ737J-P1Hvxne9n4urhUufP5kCPLaX4uPwhYovt5oG9nO3_YiSwC0jaZ5nPGV51R44i4NvXIHxasWZAFi-HC4_vrd8MGo
- Domínguez, C. (17 de 04 de 2020). El sector turístico ecuatoriano afectado por el coronavirus. *La Hora*, págs. 11-12.
- El Comercio. (2017). *Signos de mejoría en la actividad hotelera de Quito.* Obtenido de ACTUALIDAD-EL COMERCIO: <https://www.elcomercio.com/actualidad/hoteles-ocupacion-quito-turismo-extranjeros.html>
- El Universo. (2020). *La ocupación hotelera deja satisfacción en algunos destinos de la Costa y Sierra.* Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/10/nota/8009428/feriado-genera-expectativa>
- Expreso. (2020). *Coronavirus: El sector hotelero ecuatoriano, entre los más golpeados de la región.* Obtenido de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/coronavirus-sector-hotelero-ecuatoriano-golpeados-region-7909.html>

Fiallos, R. (8 de 12 de 2020). Estrategias del Hotel Finlandia frente al Covid-19. (E. Barros, & S. Wisum, Entrevistadores)

Hotel Finlandia. (20 de 11 de 2020). Mejor colada morada. Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/hotelfinlandia/photos/a.370781549679629/3325885717502516>

Hotel Finlandia. (1 de 12 de 2020). Nosotros. Obtenido de Hotel Finlandia: <https://www.hotelfinlandiaquito.com/es/>

Naciones Unidas. (25 de 08 de 2020). El turismo fue devastado por el COVID-19 y debe ser reconstruido de una manera más amigable con el planeta. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>

Organización Mundial de la Salud. (27 de 04 de 2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Obtenido de Declaración OMS: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Organización Mundial del Turismo. (15 de 10 de 2020). Inteligencia del Mercado. Obtenido de Barómetro OMT del Turismo Mundial: <https://www.unwto.org/market-intelligence>

Quito Turismo. (2020). Datos Hoteleros Agosto 2020. Quito: Escuela Politécnica Nacional.