

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

**Estudio de factibilidad de ÍCARO: una nueva propuesta de hotel  
aeropuerto en Tababela**

**María Cristina Donoso Román  
Martina Sofía Larrea Arroyo**

**Hospitalidad y Hotelería**

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

Quito, 21 de diciembre de 2022

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

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

**Título del Trabajo de la materia final de carrera**

**María Cristina Donoso Román**

**Martina Sofía Larrea Arroyo**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Rafael Villota Sandoval, PHD**

Quito, 21 de diciembre de 2022

## © 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: María Cristina Donoso Román

Código: 00329197

Cédula de identidad: 1718025776

Nombres y apellidos: Martina Sofía Larrea Arroyo

Código: 00210467

Cédula de identidad: 1719674242

Lugar y fecha: Quito, 21 de diciembre de 2022

## **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## **UNPUBLISHED DOCUMENT**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

En una industria altamente competitiva y disruptiva, se presenta la oportunidad de entender el mercado aeroportuario y sus alrededores, dando paso a una nueva propuesta de hotel aeropuerto, Ícaro. En contexto, se consideran las tendencias hoteleras, el segmento de mercado, del cual se plantea un plan estratégico para ver de qué manera se promociona un hotel en Tababela con diferentes ofertas de marketing y operaciones que entienden un nuevo modelo de negocio en el que no solo los huéspedes son los protagonistas de la experiencia, sino también, su entorno organizacional, económico, cultural y social.

**Palabras clave:** hotel aeropuerto, tendencias, modelo de negocio, plan estratégico, experiencia.

## **ABSTRACT**

In a highly competitive and disruptive industry, the opportunity to understand the airport market and its surroundings is presented, giving way to a new airport hotel proposal, Ícaro. In context, hotel trends are considered, the market segment, for which a strategic plan is proposed to see how a hotel in Tababela is promoted with different marketing and operations offers that understand a new business model in which not only the guests are the protagonists of the experience, but also their organizational, economic, cultural, and social environment.

**Key words:** airport hotel, trends, business model, strategic plan, experience.

## Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN Y MODELO DE NEGOCIO.....	12
1.2. ¿Qué?.....	13
1.3. ¿Dónde?.....	13
1.4. ¿Cuándo?.....	15
1.5. ¿Por qué?.....	15
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>15</b>
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL).....	15
1.1. <i>AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL SUCRE</i> .....	15
1.2. <i>Entorno político y legal</i> .....	17
1.3. <i>Entorno económico</i> .....	17
1.4. <i>Entorno social-cultural y demográfico</i> .....	18
1.5. <i>Entorno tecnológico</i> .....	19
1.6. <i>Entorno ecológico</i> .....	19
1.7. <i>Entorno Global</i> .....	20
1.8. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	21
2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	22
2.1. <i>Identificación, evolución y características de la industria</i> .....	23
2.2. <i>Evaluación de la atractividad de la industria hotelera</i> .....	25
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1. <i>Levantamiento de fuentes secundarias</i> .....	27
4. CONCLUSIONES.....	40
<b>CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>42</b>
1. OBJETIVOS.....	42
1.1. <i>Objetivo general</i> .....	42
1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	43
2. EVALUACIÓN INTERNA .....	43
2.1. <i>Identificación de los factores claves del éxito</i> .....	43
2.2. <i>Perfil competitivo</i> .....	46
2.3. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)</i> .....	48
3. SELECCIÓN DE MERCADOS .....	49
4. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	50
4.1. <i>Incremento de la oferta del mercado disponible</i> .....	50
4.2. <i>Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible</i> .....	50
5. CONCLUSIONES.....	51
<b>CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>52</b>
1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES .....	52
1.1. <i>Visión</i> .....	52
1.2. <i>Misión</i> .....	52
1.3. <i>Valores</i> .....	54
1.4. <i>Propuesta de Valor-Promesa de Servicio-Manifestó</i> .....	54
1.5. <i>Identidad</i> .....	55
2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	58
2.1. <i>Objetivos de rentabilidad</i> .....	58

2.2. <i>Objetivos de supervivencia</i> .....	59
3.    MATRIZ FODA CRUZADO .....	60
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>61</b>
1.    DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	61
2.    OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....	63
2.1. <i>Objetivos cuantitativos</i> .....	63
2.2. <i>Objetivos cualitativos</i> .....	63
3.    FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING .....	64
3.1. <i>Estrategia de segmentación</i> .....	64
3.2. <i>Estrategia de Posicionamiento</i> .....	67
4.    ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING DE SERVICIO .....	69
4.1. <i>Servicio esencial</i> .....	69
4.2. <i>Plaza, Publicidad, Distribución y Penetración en el Mercado</i> .....	78
4.3. <i>Precio, Promoción y Promoción en ventas</i> .....	80
4.4. <i>Personal, productividad y calidad de servicio</i> .....	80
5.    PRESUPUESTO DE MARKETING .....	85
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>86</b>
1.    OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	86
1.1. <i>Estrategias de operaciones</i> .....	86
1.2. <i>Objetivos generales del Plan de Operaciones</i> .....	87
1.3. <i>Objetivos específicos</i> .....	88
2.    DISEÑO DEL SERVICIO .....	88
2.1. <i>Tipos de servicio según Plan de Operaciones</i> .....	88
3.    DISEÑO Y CALIDAD DE LOS PROCESOS .....	88
3.1. <i>Diseño de programación y procesos</i> .....	88
3.2. <i>Calidad</i> .....	90
4.    DISEÑO DE LAS INSTALACIONES .....	91
4.1. <i>Edificación</i> .....	91
5.    PROGRAMACIÓN DE LAS OPERACIONES .....	118
5.1. <i>Servicio de hospedaje</i> .....	118
5.2. <i>Servicio de alimentación</i> .....	118
5.3. <i>Servicio de eventos</i> .....	119
6.    ACTIVIDADES PRE-OPERATIVAS .....	120
<b>CAPITULO VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>123</b>
1.    ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	123
1.1. <i>Propósito personal</i> .....	123
1.2. <i>Propósito empresarial</i> .....	124
1.3. <i>Cultura interna y valores de la marca</i> .....	124
2.    OBJETIVOS DE PERSONAL, REQUERIMIENTOS Y PERFILES .....	126
2.1. <i>Requerimientos de personal</i> .....	127
3.    PLANTILLA FINANCIERA .....	129
4. <i>Tipos de contratos</i> .....	130
5.    ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	132
6.    PRESUPUESTO DEL PLAN DE RR.HH. ....	135
<b>CAPITULO VIII. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>136</b>

1.	SUPUESTOS Y POLÍTICAS .....	136
2.	PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	136
2.1.	<i>Presupuesto</i> .....	137
3.	ESTADOS FINANCIEROS, FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	139
4.	ANÁLISIS FINANCIERO .....	140
4.1.	<i>VAN</i> .....	140
4.2.	<i>TIR</i> .....	141
4.3.	<i>EBITDA</i> .....	141
5.	ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO .....	141
6.	INDICADORES HOTELEROS .....	142
7.	PLANES DE CONTINGENCIA( ESCENARIOS) .....	143
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>144</b>
1.	CONCLUSIONES.....	144
2.	RECOMENDACIONES.....	144
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>145</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>150</b>

ILUSTRACIÓN 1. MAPA DE DMQ CON MARCADOR DE LA UBICACIÓN DE ICARO .....	14
ILUSTRACIÓN 2. MAPA DEL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE.....	14
ILUSTRACIÓN 3. TABLA DE LLEGADA DE TURISTAS, TASA DE CRECIMIENTO Y PROYECCIONES. ....	23
ILUSTRACIÓN 4. GRÁFICO DE LLEGADA DE TURISTAS NO RESIDENTES. ....	24
ILUSTRACIÓN 5. ESTADÍSTICAS DE LLEGADA DE PASAJEROS.....	28
ILUSTRACIÓN 6. GASTO DIARIO DE LOS ENCUESTADOS.....	29
ILUSTRACIÓN 7. LLEGADAS DE TURISTAS NO RESIDENTES AL DMQ.....	30
ILUSTRACIÓN 8. MERCADOS PRIORITARIOS DEL DMQ.....	31
ILUSTRACIÓN 9. TARIFA DE HABITACIÓN OCUPADA Y ESTANCIA PROMEDIO EN DMQ.....	31
ILUSTRACIÓN 10. UBICACIÓN DESIGNADA A LA CONSTRUCCIÓN DEL HOTEL. FUENTE, PLANOS DE TSAIWA COTACACHI.....	33
ILUSTRACIÓN 11. DATOS DE ARRIBOS AL AMS. FUENTE, BOLETÍN ESTADÍSTICO.....	37
ILUSTRACIÓN 12. TASA DE OCUPACIÓN Y ESTANCIA MEDIA EN DMQ. ESTADÍSTICAS MINTUR.....	38
ILUSTRACIÓN 13. INGRESOS, HABITACIONES VENDIDAS Y TARIFA PROMEDIO POR CATEGORÍA DE HOTEL.....	38
ILUSTRACIÓN 14. LLEGADAS DE RESIDENTES Y NO RESIDENTES POR CATEGORÍA DE HOTEL.....	39
ILUSTRACIÓN 15. GRÁFICO DE GÉNERO. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	43
ILUSTRACIÓN 16. GRÁFICO DE EDAD DE LOS ENCUESTADOS. ELABORACIÓN PROPIA,2022.....	44
ILUSTRACIÓN 17. CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA POR LOS USUARIOS. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	45
ILUSTRACIÓN 18. FACTORES INDISPENSABLES SEGÚN LOS USUARIOS. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	46
ILUSTRACIÓN 19. TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA.....	47
ILUSTRACIÓN 20. CIFRAS DE TURISMO EN QUITO. FUENTE, QUITO EN CIFRAS 2022.....	51
ILUSTRACIÓN 21. TABLA DE VISÓN SMART. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	52
ILUSTRACIÓN 22. PROTOTIPOS DEL LOGO VISUAL. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	55
ILUSTRACIÓN 23. PROTOTIPO DEL LOGO FINAL. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	55
ILUSTRACIÓN 24. PALETA DE COLORES. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	56
ILUSTRACIÓN 25. TIPOS DE FONT QUE SE UTILIZARA. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	56
ILUSTRACIÓN 26. EJEMPLO DE LA PÁGINA DE INSTAGRAM. ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	57
ILUSTRACIÓN 27. MAPA DE EMPATÍA DEL USUARIO. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA Y (CORRALES, 2020); (GARCÍA-ALLEN, 2015). .....	65
ILUSTRACIÓN 28. MAPA DE LA COMPETENCIA Y SUS COSTOS. FUENTE, GOOGLE MAPS, 2022.....	68
ILUSTRACIÓN 29. MAPA DE LA COMPETENCIA Y SUS PRECIOS. FUENTE, GOOGLE MAPS, 2022.. <b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>	
ILUSTRACIÓN 30. MAPA DE LA UBICACIÓN ACTUAL DE ICARO. FUENTE, GOOGLE MAPS, 2022.....	68
ILUSTRACIÓN 31. PLANO DE HABITACIÓN SIMPLE. FUENTE, ESTUDIANTES DE ARQUITECTURA, 2022.....	71
ILUSTRACIÓN 32. PLANO DE HABITACIÓN CON NECESIDADES ESPECIALES. FUENTE, ESTUDIANTES DE ARQUITECTURA, 2022.....	71
ILUSTRACIÓN 33. PLANO DE HABITACIÓN DOBLE. FUENTE, ESTUDIANTES DE ARQUITECTURA, 2022.....	71
ILUSTRACIÓN 34. PLANO DE LA HABITACIÓN KING SUITE. FUENTE, ESTUDIANTES DE ARQUITECTURA, 2022.....	72
ILUSTRACIÓN 35. GRÁFICO DE APROBACIÓN DE COWORKING POR USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	72
ILUSTRACIÓN 36. GRÁFICO DE OPINIÓN DE USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	73
ILUSTRACIÓN 37. GRÁFICO DE OPINIÓN DE COWORKING POR USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA, 2022.....	73
ILUSTRACIÓN 38. GRÁFICO DE OPINIÓN DE COWORKING POR USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	74
ILUSTRACIÓN 39. GRÁFICO DE OPINIÓN DE COWORKING POR USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	74
ILUSTRACIÓN 40. GRÁFICO DE OPINIÓN DE COWORKING POR USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	74
ILUSTRACIÓN 41. GRÁFICO DE OPINIÓN DE COWORKING POR USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	75
ILUSTRACIÓN 42. GRÁFICO DE USO DE COWORKING POR USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	76
ILUSTRACIÓN 43. GRÁFICO DE SERVICIOS PREFERIDOS POR USUARIOS. FUENTE, ELABORACIÓN PROPIA 2022.....	76
ILUSTRACIÓN 44. EJEMPLO DE INSPIRACIÓN DE MARKETING. FUENTE, <a href="https://miguelangeltrabado.es/las-10-mejores-campanas-de-marketing-de-guerrilla/">HTTPS://MIGUELANGELTRABADO.ES/LAS-10-MEJORES-CAMPANAS-DE-MARKETING-DE-GUERRILLA/</a> .....	80
ILUSTRACIÓN 45. ORGANIGRAMA GENERAL. FUENTE, ISMAIL, 2002.....	81
ILUSTRACIÓN 46. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL. FUENTE ISMAIL, 2002.....	82
ILUSTRACIÓN 47. ORGANIGRAMA DEL PERSONAL. FUENTE ISMAIL, 2002.....	83

ILUSTRACIÓN 48. ORGANIGRAMA DEL PERSONAL. FUENTE ISMAIL, 2002. ....	83
ILUSTRACIÓN 49. ORGANIGRAMA DE PERSONAL ESPECIALIZADO. FUENTE ISMAIL, 2002. ....	83
ILUSTRACIÓN 50. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS. FUENTE ISMAIL, 2002. ....	84
ILUSTRACIÓN 51. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS. FUENTE ISMAIL, 2002. ....	84
ILUSTRACIÓN 52. COCINA Y COMEDOR DEL PERSONAL. FUENTES: ZURRICA DESIGNS, VISLUM. ....	96
ILUSTRACIÓN 53. EJEMPLO DE BAÑOS, VESTIDORES Y LOCKERS DEL PERSONAL. FUENTE: 123RF, ATEEPA. ....	97
ILUSTRACIÓN 54. EJEMPLO DE MÁQUINAS DE LAVANDERÍA ÍCARO. FUENTE: TECNOHOTELNEWS.COM. ....	98
ILUSTRACIÓN 55. EJEMPLOS DE SALA DE MASAJES. FUENTES: ARCHDAILY.COM ....	99
ILUSTRACIÓN 56. EJEMPLO DEL SAUNA Y TURCO. FUENTES: ARCHDAILY.COM ....	100
ILUSTRACIÓN 57. EJEMPLOS DE JACUZZI. FUENTES: HOTELPOS.CH ....	100
ILUSTRACIÓN 58. EJEMPLOS DE LOCKERS DEL WELLNESS CENTER ÍCARO. FUENTE, ARCHDAILY. ....	101
ILUSTRACIÓN 59. EJEMPLOS DE GIMNASIO ÍCARO. FUENTE: ARCHDAILY.COM.....	101
ILUSTRACIÓN 60. EJEMPLO DE ESPACIO PARA EVENTOS ÍCARO. FUENTES: MARRIOTT.COM.....	102
ILUSTRACIÓN 61. PLANO DE PLANTA BAJA DE ÍCARO. FUENTE: ESTUDIANTE DE ARQUITECTURA TSAIWA COTACACHI. ....	104
ILUSTRACIÓN 62. EJEMPLO DE COCINA INDUSTRIAL. FUENTE: SERHS PROJECT Y LACAISA. ....	105
ILUSTRACIÓN 63. EJEMPLO DE LOBBY SEGÚN MARRIOTT. FUENTE, HVS. ....	106
ILUSTRACIÓN 64. EJEMPLO DE FRONT DESK. FUENTE: HABITATHORTICULTURE.COM Y COVETHOUSE.COM.....	107
ILUSTRACIÓN 65. EJEMPLO DE RECEPCIÓN Y LOBBY. FUENTE: VWARTCLUB.COM Y ARCHDAILY.COM ....	107
ILUSTRACIÓN 66. EJEMPLOS DE CÓMO SERÁ EL NIDO EN ÍCARO. FUENTE: ARCHDAILY.COM ....	108
ILUSTRACIÓN 67. EJEMPLO DE SALAS DE CONFERENCIA. FUENTE: OFFICESNAPSHOTS ....	109
ILUSTRACIÓN 68. EJEMPLOS DE ÁREAS DE COWORKING. FUENTE: OFFICESNAPSHOTS.....	109
ILUSTRACIÓN 69. EJEMPLO DEL RESTAURANTE DE ABAJO. FUENTE: BEHANCE.NET. & ERIN BARTELS. ....	109
ILUSTRACIÓN 70. PLANO DE PISO DE HABITACIONES ÍCARO. FUENTE: ELABORADO POR TSAIWA COTACACHI 2022. ....	110
ILUSTRACIÓN 71. EJEMPLO DE HABITACIONES POR MARRIOTT. FUENTE: MARRIOTT ....	112
ILUSTRACIÓN 72. EJEMPLO DEL ROOFTOP LOUNGE. FUENTE: ARCHDAILY.COM.....	113
ILUSTRACIÓN 73. EJEMPLOS DE LOS ESPACIOS DEL RESTAURANTE 360. FUENTES: ARCHDAILY.COM.....	114

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1. Justificación del Plan y Modelo de Negocio.

Por lo que se refiere a la implementación de servicios hoteleros en un campo de aeropuerto, puede ser retador en cuanto a espacios, pisos que va a tener el hotel y en general la operación que requiere el mismo para la implementación. Se analiza el entorno del aeropuerto y la misión del hotel, tomando como referencia al modelo de comunicación de Harold D. Lasswell, la técnica de las cinco W; ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? Para un contexto general que examine diferentes factores para un óptimo plan de negocio.

#### 1.1 ¿Quién?

Los huéspedes y el segmento de mercado con las que va a trabajar van a ser quienes llegan al mismo, ya sea para tomar un vuelo en la madrugada, ejecutivos nacionales e internacionales que busquen un lugar cerca del hotel pensando en la comodidad de estar alado del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, personal de aerolíneas que tengan un vuelo a tempranas horas de la mañana o en la madrugada y también turistas internacionales que su estadía sea de uno o dos días. En general, el hotel va a estar enfocado en el sector corporativo, turístico, tanto nacional como internacional, y finalmente los funcionarios y empleados de las aerolíneas.

En cuanto a la parte de funcionamiento del hotel, se planea trabajar con la operadora GHL para el funcionamiento del hotel, con el grupo Quiport por el terreno y sus características y finalmente, con el grupo Marriott, en especial el hotel Conrad o Autograph Collection Hotels como franquicia. Sin embargo, se ha tomado en cuenta conceptos adicionales de otras franquicias por ser más flexibles con el concepto del hotel, como la jovialidad y diseño de la franquicia Citizen M, acercándonos lo más posible a los estándares de la franquicia pero, por el concepto y dinámica del hotel, siendo más dinámico y auténtico en sus servicios, así como en el diseño. En cuanto a la parte de financiación del proyecto, se espera hacer un estudio de viabilidad para luego presentar a inversores como el grupo Pronobis o Grupo Wright como posibles inversores.

## **1.2. ¿Qué?**

Considerando que es un hotel de aeropuerto de 4 estrellas, el mensaje que se dará a los huéspedes es simple, “Conoce Ecuador sin tener que salir del hotel”. Teniendo en cuenta el segmento de mercado, se tendrá en consideración para implementar las comodidades, servicios completos y actividades de ocio que podrán disfrutar dentro del hotel a todas horas. Es decir, un concepto de identidad ecuatoriana que se alinee a sus necesidades. Por eso, está pensado en ofrecer servicios como gimnasio, salas de conferencia, spa y sauna, un restaurante con flexibilidad en cuanto a los horarios de partida de los huéspedes, y un servicio completo que se acomode a sus necesidades, ya sea un viaje en la madrugada, una conferencia o una salida a conocer la ciudad. Además de eso, se considera ofrecer cuartos cómodos y completos.

En cuanto a la identidad del hotel, su nombre será Ícaro, en base al nombre de mitología griega de volar cerca del sol. El logo tendrá un ala, representativo del mito tanto como el ala de un Cóndor, el pájaro que se encuentra en el Escudo. Además de eso se especificará del concepto y la identidad de la marca más adelante, en el capítulo 3.

## **1.3. ¿Dónde?**

En cuanto a la ubicación del hotel, este va a utilizar una parte del terreno en la parte frontal al aeropuerto, contando con un terreno de 1000 metros cuadrados, espacio en el cual se desarrollara la construcción y desarrollo del proyecto. Se tiene pensado este espacio por cercanía y comodidad que puede ofrecer a sus huéspedes.

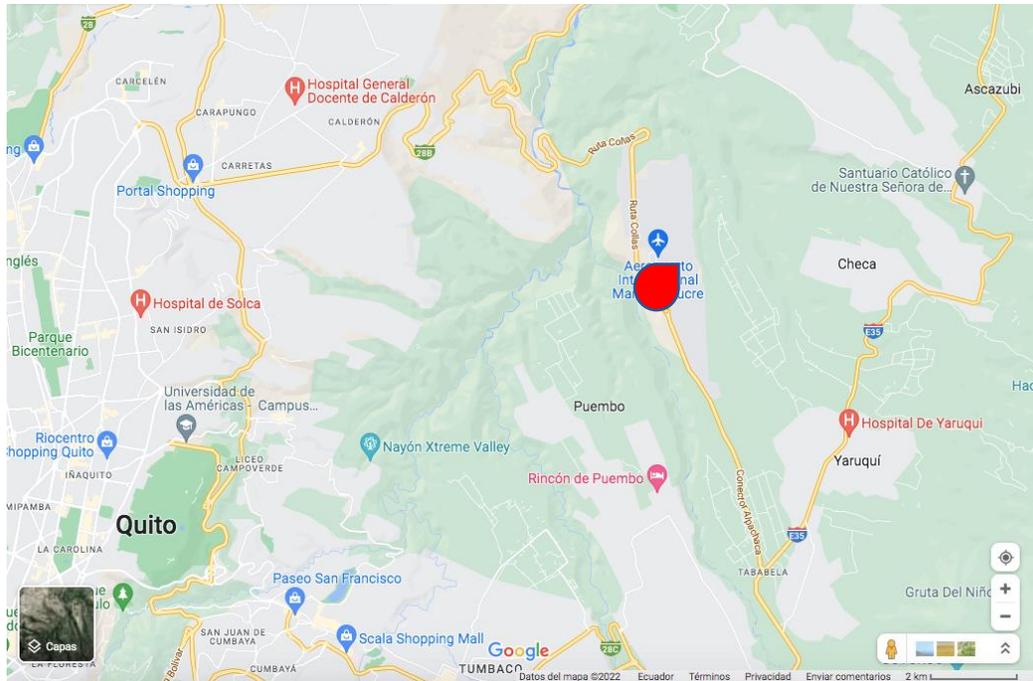


Ilustración 1. Mapa de DMQ con marcador de la ubicación de Icaro.

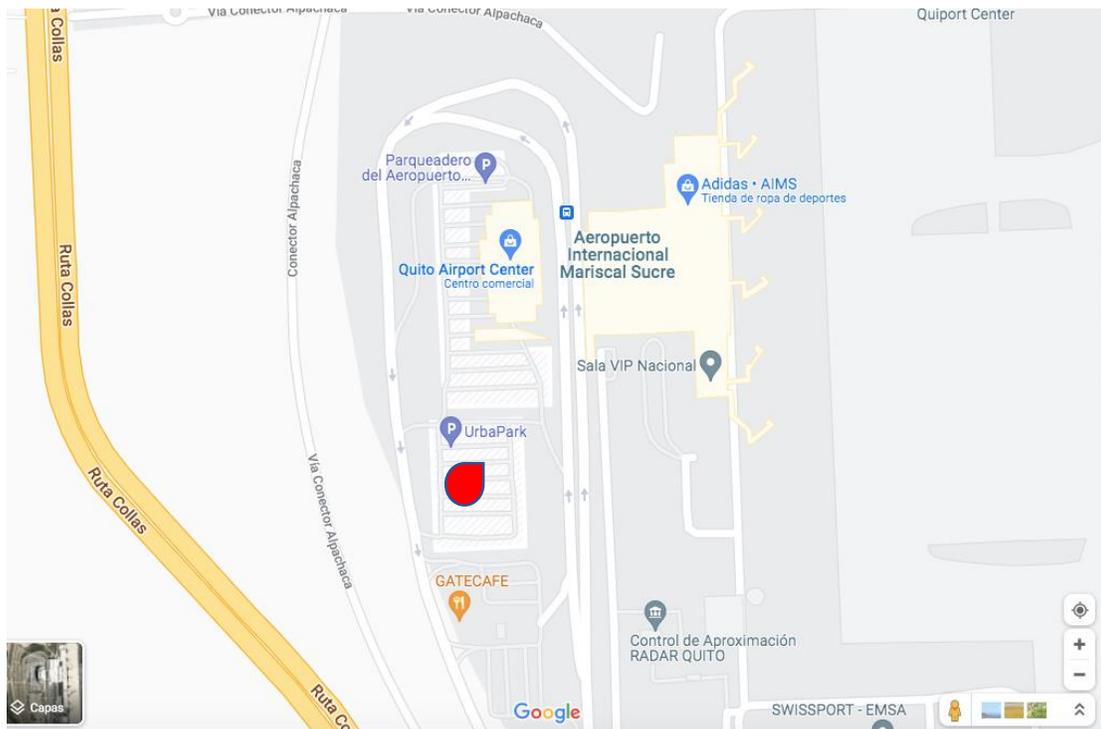


Ilustración 2. Mapa del Aeropuerto Mariscal Sucre.

En cuanto a la determinación del segmento de mercado se tiene pensado generar canales apropiados de distribución en cuanto al mensaje que se quiere *transmitir* en relación con el

hotel en términos generales, se hará un análisis de mercado previo para identificar no solo quién es el segmento de mercado al que se quiere llegar; sino también ¿cuáles son sus necesidades como huéspedes? ¿cuáles son sus intereses? ¿se alinea a nuestro plan y modelo de negocio? ¿qué hace el huésped en su día a día y cuáles son los medios digitales y no digitales por los que se entera de lo que está pasando? Por lo tanto, se tiene información más certera de a quién va a ir dirigido este hotel y cuál va a ser el canal apropiado.

#### **1.4. ¿Cuándo?**

Esta pregunta es clave para analizar en qué momento se va a poder difundir información en la que el receptor, en este caso el huésped, va a poder recibir la misma con el objetivo planteado en un inicio. El cual consiste en generar un espacio de identidad ecuatoriana, que cuente con comodidades, servicios y actividades de ocio para la satisfacción del cliente. También se tiene establecido como plazo del desarrollo, pacificación y aprobación del proyecto aproximadamente 6 meses y en su construcción de 1 a 2 años. En total, de comienzo a fin del proyecto, se espera que el hotel este en total funcionalidad para mediados del año 2030.

#### **1.5. ¿Por qué?**

Si se acepta un canal de distribución específico, se analiza el momento en el que se va a propagar esta información y se hace un estudio de mercado previo, ¿va a ser útil para el huésped lo que se está tratando de decir? El concepto, plan y modelo de negocio que se va a diseñar tiene que armonizar con lo que se quiere difundir dentro de lo que va a ser la marca del hotel. Además de eso, se ve una necesidad creciente de un hotel adicional y más cercano al aeropuerto, ya que se proyecta un crecimiento en los próximos años de los turistas a Quito.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

#### **1.1. AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL SUCRE**

Este aeropuerto es el principal en el Ecuador, está nombrado así en honor al militar Antonio José de Sucre, además de ser jefe supremo de la nación, fue quien dirigió y triunfó en la

Batalla de Pichincha (24 de mayo de 1822), entre otros triunfos que hizo que fuera un personaje principal en la historia del Ecuador. Está ubicado en Tababela, una amplia planicie ubicada al nororiente de la Capital, Quito. Y a 25 km del Centro Histórico de la ciudad. En Febrero del año 2013, fue inaugurado este aeropuerto, con el fin de que esté en una localidad más alejada de la ciudad. Hasta el año 2041 la administración de este aeropuerto va a estar operada por la Corporación Quiport.

Para el funcionamiento adecuado del aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, además de que se invirtieron \$700 millones de dólares, se requirió de la construcción de 10 edificios: Terminal de Pasajeros, Torre de Control y edificio auxiliar, Edificio de carga internacional, Edificio de carga nacional, Edificios para Catering, Edificios para servicios en Tierra, Estación de bomberos y de mantenimiento, Terminal de Aviación General y un Edificio para Policía (EPMSA, s.f.). Además se instalaron sistemas eléctricos, estación de combustible, mangas y demás elementos para que el funcionamiento del aeropuerto sea vigoroso. Con esto en mente, el aeropuerto ubicado en Tababela ofrece mayor capacidad y comodidades para los usuarios de este.

Esta sería la razón principal de Ícaro, ya que su función es cumplir con la demanda y ofrecer una estadía cómoda, corta y de alta calidad a una distancia corta para peatones y posibles huéspedes del mismo aeropuerto. Este cuenta con una terminal, una sala VIP con comida y estancias cómodas para quien pague 40\$ o tenga una tarjeta de crédito Diners Club. Además de eso, dentro del Aeropuerto se encuentran 8 restaurantes, desde cafés pequeños con comida para llevar en el avión, hasta un Friday's. Además de esto, el aeropuerto tiene en frente un centro comercial en el que se pueden encontrar 9 restaurantes de comida rápida y cafés. Sin embargo, ninguno de estos lugares de comidas tiene un ambiente acogedor o que den opciones a tener espacio para dormir cómodamente, tomando en cuenta que es un distinto modelo de negocio; el cual opta por la rapidez en sus servicios para aumentar el índice de rotación dentro de sus instalaciones.

## **1.2. Entorno político y legal**

Para velar por el bienestar colectivo de Tababela, existen regulaciones político-administrativas que ayudan a que el funcionamiento interno sea el óptimo. La parroquia Tababela está establecida por 2 comunidades rurales y 8 barrios, toda la zona cuenta con un Centro Parroquial, en el que cuenta con: Junta Parroquial, Tenencia Política, Subcentro de Salud, Centros Infantiles, Escuela y Colegio. De manera análoga, quienes ejercen la administración por parte de la Junta son la cabecera parroquial y las comunidades de esta. Uno de los 8 barrios que antiguamente pertenecía a la parroquia de Tababela, llamado San Agustín, ya no existe en la actualidad gracias a la construcción de la terminal del Aeropuerto. Como herramientas de dirección, la parroquia de Tababela se apoya en su plan anual de contratación pública institucionalizada desde agosto del 2009, sus delegaciones constan de alcantarillado y junta de aguas, educación, cultura, medio ambiente, salud e higiene, alumbrado público y seguridad. (Library, 2013). Del mismo modo, los recursos propios son gestionados mediante convenios con la dependencia municipal encargada de la gestión del agua en el Distrito Metropolitano de Quito (EMAAP Q), mediante diferentes elementos como son: cartas de pago, arriendo y uso de espacio para bombas y motor para el Consejo Nacional de Telecomunicaciones.

## **1.3. Entorno económico**

Dentro de la administración zonal de Tumbaco, con una extensión de 64.000 hectáreas, cuenta con 8 parroquias rurales internas: Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Tababela, Yaruquí, Checa y El Quinche (Quito, s.f.) Tababela cuenta con 2.823 habitantes en la zona rural (Censos, s.f.) Las actividades económicas que representaban en su mayoría a esta parroquia antes de la construcción del terreno destinado a actividades aeroportuarias constaban de: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. “El comercio al por mayor y menor se registró en un 11,34%, las industrias manufactureras un 10,73% y otras actividades presentaron menores porcentajes. Luego del inicio de la construcción del NAIQ (Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, han disminuido las actividades agropecuarias y se han incrementado aquellas relacionadas con el sector de los servicios” (Sandoval, 2015) Posteriormente a la culminación de la construcción del aeropuerto, las actividades económicas actuales giran en torno a

energía, telecomunicaciones e internet. Además, se generaron nuevas fuentes de empleo, como servicios de transporte hacia el aeropuerto, de alimentación y hospedaje. Por lo tanto, se puede notar un dinamismo económico diferente en relación con años pasados. No obstante, es importante destacar las categorías de ocupación predominantes en la parroquia, dado que el 75% de la población económicamente activa dedica sus servicios a la agricultura y ganadería. Dicho lo anterior, se resalta otras actividades como en el sector inmobiliario con el 12%, el comercio con un 7% y por último y con un menor porcentaje el sector turismo con un 6% (Medios, 2015). Con esta información, se puede notar que el sustento económico de las familias que habitan esta parroquia es principalmente por actividades agrícolas, las mismas que van a estar más relacionadas con el Aeropuerto, ya que tienen mayor potencial para el futuro, generando significantes capitales de inversión. (Medios, 2015) Es esto, lo que se plasma como un dinamismo económico laboral.

Una de las partes importantes de esto es el desarrollo que un hotel puede traer a las comunidades cercanas. Desde comprar los productos agrícolas que ofrece su entorno, hasta contratar y ofrecer oportunidades laborales y de crecimiento a los locales. Uno de los valores de Ícaro es responsabilidad, dentro del cual se hará responsable de asegurar que su crecimiento también signifique el crecimiento de las comunidades cercanas de Tababela.

#### **1.4. Entorno social-cultural y demográfico**

Lo que caracteriza a los habitantes de la parroquia de Tababela, son vínculos de confianza y de solidaridad, incluso mucho antes de la conformación de la parroquia, las relaciones familiares y tradiciones comunitarias siguen siendo un pilar fundamental en su entorno social. Tras varias generaciones, se han juntado con el fin de mantener una comunidad unida y valorar el impacto solidario que los caracteriza. Junto con esto, se han tomado en cuenta actividades que deben contar con la colaboración entre semejantes, como mingas y prácticas sociales tradicionales. Se examinará brevemente ahora, el arraigo cultural. Esto, son identificaciones que se tiene en los habitantes de Tababela, en la que se habla mucho de cómo su cultura se ha mantenido durante todos estos años. Por ejemplo, se habla de “tesoros del pasado” enfatizados en: fiestas, ritos funerarios y otras tradiciones no colectiva como la agricultura, la medicina natural, la gastronomía y el bordado” (Sandoval, 2015) Esto ha potenciado el crecimiento de intereses por parte de los habitantes. Sin embargo, la

construcción del aeropuerto ha desarrollado un desinterés por mantener estas tradiciones tomando en cuenta que hubo una separación entre algunos barrios de la zona como lo es San Agustín, en donde está ubicado el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. También, se ha generado un descontento por la disminución de las tradiciones agrícolas de la zona, ya que han migrado a otros sectores para mantener esa relación armónica tan importante para ellos. Sin embargo, no existe una generalidad en la debilitación de estas cadenas de valor, ha habido un aumento de locales gastronómicos que permiten que tanto socialmente como económicamente, se vean reflejados en una mejora a largo plazo, y el fortalecimiento de vínculos familiares de la zona con personas extranjeras visitantes.

Centrado en la demografía, se puede notar una migración, como se comentó anteriormente, dado que la zona en donde se tenían diferentes campos de producción agrícola, pecuaria han sido afectados y reemplazados por accesos viales y servicios aeroportuarios.

### **1.5. Entorno tecnológico**

En términos de expansión tecnológica y cambios en las ruralidades, las cuales se vieron afectadas por conexiones para la facilidad de movilización entre la zona urbana y rural en la ciudad de Quito. Se implementa el Sistema Integrado de Transporte Masivo de Quito (SITM.Q). También, se genera una conexión vial construyendo la Ruta Viva, E35, Simón Bolívar y Ruta Collas. “El urbanismo implementó accesos a conexiones inalámbricas, banda ancha, internet en espacios públicos, automatización de los servicios, cámaras de vigilancia urbana, inteligencia artificial, plataformas electrónicas de gobierno, información abierta a la ciudadanía” (Bermeo & Claudia, 2020) Teniendo en mente esto, también los servicios de electricidad, telecomunicaciones e implementos de comunicación beneficiaron a moradores de la zona, incrementando su acceso a servicios de Internet, operadoras de celulares y redes informáticas. En una ciudad en donde se privan algunos servicios, esta data sirve para fomentar los cambios en relación con la conectividad.

### **1.6. Entorno ecológico**

Si bien es cierto, los suelos de Tababela, son ideales para cultivos, pastos y protección ambiental; la ciudadanía no cuenta con la conciencia suficiente para proteger el medio

ambiente y sus recursos dentro de la zona. La conservación de áreas verdes como lo son bosques y el agua, es fundamental para impulsar esta sensibilización en sus habitantes. Sin embargo, la ubicación presenta relieves bajos a medios junto con cortes de ríos y quebradas, en esta, cuentan con un alto potencial en el sector turístico, comercial y agrícola, por lo que las principales actividades económicas giran en torno a ello. Así mismo, una de las iniciativas del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, es llevar a cabo reforestaciones cada año, en el que siembran tres especies nativas del ecosistema seco: algarrobo, guarango y cholán, incentivando al conocimiento del turismo tanto local como internacional de la flora ecuatoriana. (Quiport, 2016) Empresas privadas, junto con Corporación Quiport, llegaron a un acuerdo en Noviembre del 2018, realizando un “Clúster ecológico de Ecuador” con el fin de implementar actividades más sustentables a largo plazo, reemplazando paulatinamente materiales convencionales con materiales ecológicos. A fin de mejorar procedimientos de operación y permitir un desarrollo sustentable. Hoy, mantiene la certificación “Nivel III en el Programa de Reducción de Huella de Carbono por parte del Consejo Internacional de Aeropuertos” (Quiport, Aeropuerto Quito, 2018). De esta manera, hay una atención constante hacia cambios globales ofreciendo distintas soluciones innovadoras que fortalecerán cadenas de valor productivas y la calidad de vida de los ecuatorianos cambiará hacia un mejor futuro.

### **1.7. Entorno Global**

Tababela, al ser un lugar periurbano, no cuenta con un espacio completamente consolidado, considerando que las áreas de actividades agrícolas y espacios urbanos donde residen los moradores de la zona, no están completamente divididos. Con esto en mente, se habla de una globalización parcial en la zona de análisis porque dentro del campo aeronáutico existen actividades comerciales globalizadas aptas para turistas en su mayoría. No obstante, las actividades fuera de esta zona, incluyen hoteles, industrias, comercios y centros que no se ven beneficiados a largo plazo. Al no tener una maximización de estos servicios, quienes manejan los mismos se ven perjudicados por diferentes factores, porque cuentan con: exceso de polvo en sus sembríos y cultivos, ruido provocado por los aviones y en rasgos de plazas de empleo que se generaron a causa de las operaciones del Aeropuerto se observa un descontento por los habitantes de la zona. Dado que estos no mostraban interés en trabajos operacionales aeroportuarios, ya que preferían sus actividades agrícolas. Por lo que se refiere

al 45, 61% de la población que está dedicada a la agricultura, ganadería, caza y actividades de servicio (Granda, 2006) con esto se corrobora la información previamente expuesta.

## **1.8. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

### **1.8.1. Oportunidades**

Teniendo en cuenta que la tecnología y las implementaciones que se han utilizado para el nuevo aeropuerto han afectado de una u otra forma los sectores productivos de esta zona, se podría utilizar la tecnología a favor tanto del personal administrativo del aeropuerto como a las comunidades pertenecientes a Tababela. Una de las opciones puede ser tomada en cuenta como dispositivos en los que exista aplicaciones que faciliten el conocimiento de quienes cultivan, de manera que acercando su dispositivo a sus cultivos, se refleje información sobre el mismo y se generen KPIS acerca de nutrientes que está recibiendo la planta del suelo, las condiciones climáticas, plagas o riesgo de estas, etc. Y, por parte del personal administrativo del aeropuerto, implementar un programa en el que haya un mayor involucramiento por residentes de la zona pero en lo que ellos se especializan, en agricultura y afines. Esto, se puede generar usando como proveedores de alimentos, especialmente de vegetales, frutas, y plantas para los jardines, creando un cliente regular y que compra en cantidad. Además, enseñarles buenas prácticas de manufactura para que haya una mejora en sus procesos. Crear programas de inclusión con los actores de las cadenas productivas y brindarles apoyo e incentivos económicos o plazas de trabajo extras, sin dejar a un lado la unión con la comunidad que tienen los moradores de Tababela.

### **1.8.2. Amenazas**

Mientras tanto, se presentan amenazas que no son tan lejanas a lo que pueden pasar en un tiempo corto determinado. En un inicio, puede haber afectaciones por el crecimiento hotelero e industrial que hay cerca de la zona, esto puede suprimir el comercio, agricultura, y microempresas creadas con el fin de tener un dinamismo económico que manejan hasta el presente quienes habitan Tababela y sus alrededores. De igual forma, se puede presenciar un descontento por la separación de las personas hacia sus empleos y la preocupación de que separen de la parroquia a quienes viven ahí. También, un punto a considerar es que no existan

plazas de trabajo óptimas para ellos, tomando en cuenta que las oportunidades de empleo aeroportuarias requieren bastante conocimiento teórico y técnico que después de un análisis educativo, se concluye que el porcentaje de tasa neta de quienes han tenido educación superior, no excede el 13,9% (Granda, 2006) Simultáneamente, puede haber un riesgo de sindicatos que se puede convertir en una zona problemática para el turismo tanto local como internacional.

### 1.8.3. Resultado de la Matriz (MEFE)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de socialización entre turistas y la comunidad. Enterarse de sus actividades productivas.</li> <li>• Dispositivos con aplicaciones que permitan ver a moradores de Tababela información sobre sus cultivos (nutrientes, enfermedades, etc)</li> <li>• Incentivos económicos, plazas de trabajo extras en las que implementen sus actividades económicas principales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectaciones por el crecimiento hotelero e industrial en la zona.</li> <li>• Plazas de trabajo que no vayan acorde a lo que los habitantes necesitan.</li> <li>• Riesgo de sindicatos tomando en cuenta la separación de la comunidad de sus actividades productivas y sociales.</li> </ul>

Tabla 1. Oportunidades y Amenazas

## 2. Análisis del microentorno

Se va a plantear un énfasis en el microentorno, es decir el funcionamiento interno de la empresa. En la industria hotelera esto va a partir de una promesa de servicio propuesta por la nómina de la empresa pero principalmente por quienes crean la marca del hotel. Es necesario examinar fuerzas, valores y atractivos que hacen especial al hotel, además de un análisis exhaustivo de la demanda en base al mercado existente (Marciniak, 2022) Sin embargo, es fundamental destacar que al estar en un sector de alto potencial de crecimiento en la industria hotelera, los *stakeholders*, su expectativa y necesidades son tomadas en cuenta en este

análisis para que exista una mejor visión de estos y lograr cumplir junto con las cinco fuerzas de Porter.

## 2.1. Identificación, evolución y características de la industria

### *Datos Turísticos de Quito*

<b>Turistas del DMQ</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Unidad</b>
Llegada de turistas a Quito	627.626	652.931	692.492	709.984	Turistas
Tasa de crecimiento	-12%	4%	6.1%	2.5%	Respecto año anterior
Proyección al 2021 (número de turistas)		689.673			Turistas

Recuperado de: <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/llegadas-y-salidas-quito>.

*Ilustración 3. Tabla de llegada de turistas, tasa de crecimiento y proyecciones.*

En los últimos años antes de la pandemia, la tasa de crecimiento se encontraba subiendo, el 2018, fue el año de mayor crecimiento después de la caída que tuvo en el 2016 después del terremoto. Antes de eso, la estadística de crecimiento era de aproximadamente 2% por año. Durante el año, la época con mayor cantidad de visitantes era Mayo, Junio, así como un pico en Julio y Diciembre, por las vacaciones de verano y las vacaciones de navidad y fin de año. Esta anualidad significa que durante esos meses los precios de los aviones y por lo tanto de los hoteles subían por ser temporada alta.

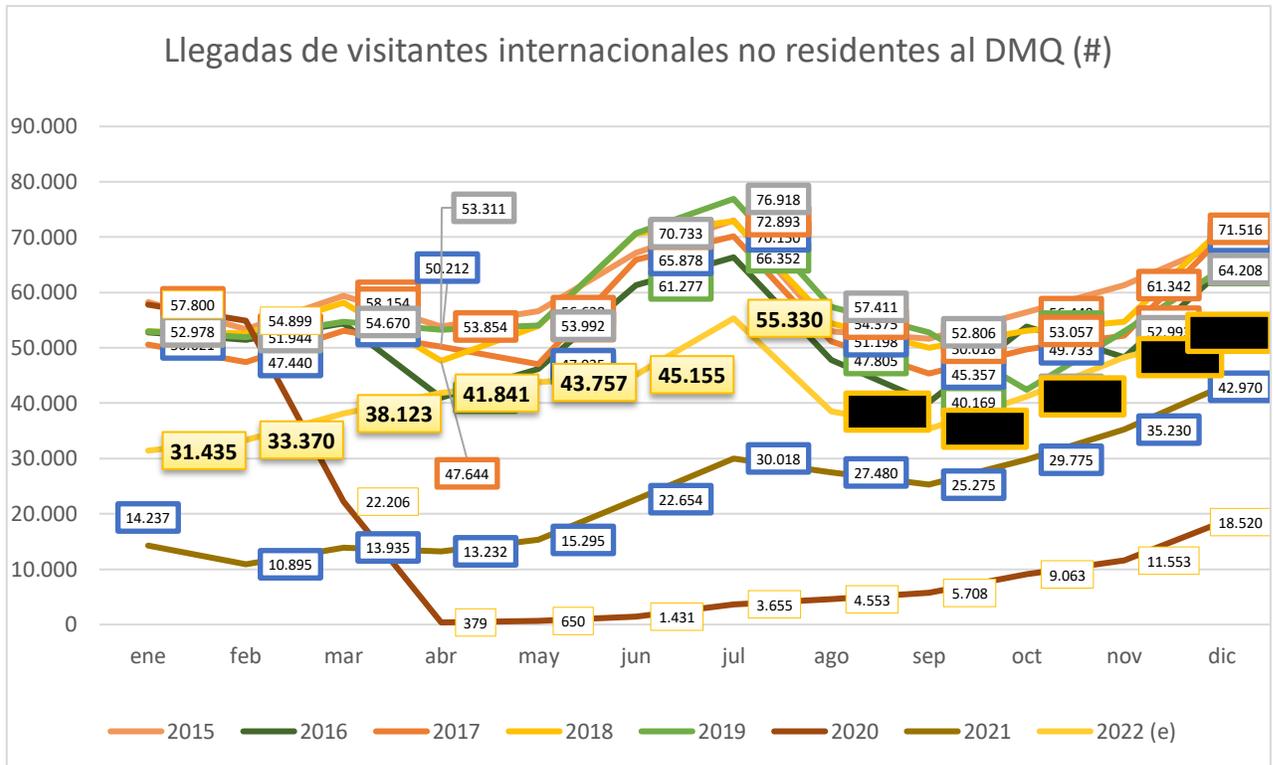


Ilustración 4. Gráfico de llegada de turistas no residentes.

No obstante, se puede ver el cambio después de la pandemia. De acuerdo con encuestas realizadas, se puede identificar que la tasa de ocupación en hoteles de 3 estrellas fue de 20.30%, 4 estrellas de 31.28% y 5 estrellas de 45,56%. (Turismo, 2021) Además, es importante rescatar que las llegadas de residentes son mayor en hoteles de 3 estrellas, que en 5 estrellas, en donde los residentes de Quito son menores que los turistas internacionales. “Entre enero y abril de 2022, el país recibió 316.235 turistas del exterior” (Tapia, 2022). Los habitantes de estos países: Estado Unidos, España, Alemania, Canadá y Francia, son quienes más visitan el Ecuador. Enfatizando en esta idea, cabe resaltar los datos del Banco Central del Ecuador “durante el primer semestre de 2019 ingresaron al país 965 millones de dólares por concepto de turismo, lo que representó el 1,8% del Producto Interno Bruto (PIB). En el mismo período de 2018 la cifra fue de 888 millones de dólares, es decir 1,7% del PIB” (Turismo M. d., 2019) lo que quiere decir que el ingreso de divisas es alto, lo que se prolonga en un dinamismo económico fuerte para el país. Dicho brevemente y en base a la ubicación dada, existe una alta probabilidad de crecimiento en viajeros de negocios y aerolíneas.

## **2.2.Evaluación de la atraktividad de la industria hotelera**

### **2.2.1. Amenazas de nuevos competidores**

Se considera que al tener un hotel bajo una marca internacionalizada y ubicada en la mente del consumidor como destacada, va a crear una alta lealtad hacia la marca, por ende hacia el hotel. La probabilidad de amenaza es alta, tomando en cuenta el crecimiento que tiene la parroquia de Tababela en la industria hotelera. Al momento de decidir un hotel, los clientes van a tomar en cuenta diferentes parámetros como: ubicación, precio, reconocimiento de marca, calidad de los servicios, entre otras. Las cuales van a afectar de una u otra forma las decisiones del cliente, tomando en cuenta las diversas opciones que encuentra en la zona.

### **2.2.2. Rivalidad entre los competidores existentes**

Los precios generados por la competencia son altamente rivalizante, para esta análisis se va a enfatizar en los competidores directos del hotel que se va a construir. Actualmente, el precio por noche en Wyndham Quito Airport es de \$111, mientras que en Holiday Inn Quito Airport, es de \$106. La competencia es alta, mientras se considera un hotel de 100 habitaciones ubicado prácticamente alado del aeropuerto. Los factores que hay que considerar son los siguientes: fidelidad que ya tienen las marcas establecidas hacia sus clientes y viceversa. El respaldo que tiene financiera y publicitariamente el hotel Wyndham, principalmente por estar en la mayoría de los anuncios publicitarios dentro y fuera del aeropuerto.

### **2.2.3. Poder de negociación de los clientes**

Este se va a ver determinado por la elasticidad precio de la demanda. En el caso de los consumidores, va a haber una necesidad que dependa de cuál va a ser el tipo de viaje que va a realizar el viajero, si tiene una escala en Quito y su vuelo sale en la madrugada, lo más probable es que se quede en el hotel alado del aeropuerto. Por ende, en ese caso la demanda sería completamente inelástica, ya que será su única opción, considerando que esté cansado y que requiera de comodidad inmediata. Pero, se debe enfatizar en que los consumidores, en

este caso el viajero, va a ser sensible al precio que existe por los servicios que va a recibir, por lo que se debe ser cuidadoso con la toma de decisiones de procesos operativos para tener en cuenta el precio que ofrece la competencia y hacerlo menor, por lo que el cliente no está dispuesto en gastar mucho en un hotel donde se va a quedar por 2 noches máximo.

#### **2.2.4. Poder de negociación de los proveedores**

En la parroquia de Tababela, se puede generar una relación estrecha con agricultores de la zona para que exista un pacto de que no haya competitividad en quienes producen varias materias primas que se van a utilizar, principalmente en el área de Alimentos y Bebidas. Además, considerando la unión que los moradores de la zona tienen entre ellos, el riesgo es poco en consideración con otros mercados.

#### **2.2.5. Disponibilidad de sustitutos**

Realizado en base al modelo de Porter del anexo 1, se busca analizar qué tan fácil es sustituir los hoteles de aeropuerto, y aunque todo hotel entra como competencia y no sustituto, hay que tomar en consideración que dentro de esta categoría también entrarían habitaciones independientes. Además de eso, uno de los sustitutos más grandes es la opción de Air B&B, la cual, aunque de forma oficial es ilegal, es una de las opciones más baratas y cómodas para algunos clientes, aunque tiene más riesgo de tener malas experiencias. Otro posible sustituto, aunque no aplica para todos los visitantes que llegan, es llegar a la casa de amigos y familiares. Esta es la opción más común de los visitantes que llegan a Quito, pero se lo debe descalificar como sustituto ya que para eso, el posible cliente debe tener conocidos en la ciudad, tiene la inconveniencia de la distancia y los medios de transporte.

#### **2.2.6. Evaluación global de la atractividad de la industria**

Cuando se habla de hoteles de aeropuerto, estamos hablando de un segmento de mercado funcional, efectivo y cómodo. En base a eso, se ha llevado a cabo un análisis de las cinco fuerzas de Porter, para determinar cómo se basa esta industria en el mercado. En cuanto a su ubicación, es un espacio aun en crecimiento, lo cual hace que exista la opción de comprar un terreno y convertirlo en un hotel viable, si es que se considera que se tiene el alto capital que

se requiere para este proyecto. Sin embargo, para que sea un hotel que realmente pueda competir con los hoteles de 4 y 5 estrellas, se debe tener en consideración la relación entre el costo de inversión capital y el retorno de ganancia, el cual se espera recuperar, en el mejor de los casos y según los hoteles Holiday Inn y Wyndham, en los primeros dos años de operación. Esto sería considerando que la cantidad de llegadas sigue en crecimiento y que los proveedores, los operadores y las circunstancias sociopolíticas no cambien. Sin embargo, una vez ya entrado al mercado, hasta recuperar la inversión inicial, se calcula que se van a generar un promedio de \$5 millones anualmente. Por lo tanto, la inversión tendría un retorno a largo plazo, pero los factores de entrada son muy altos. Si sigue en crecimiento la demanda y la llegada de los clientes y el crecimiento urbano, entonces se podría considerar este proyecto como altamente atractivo para el sector hotelero, tanto para los inversionistas como para la industria en general al tener más opciones y oferta.

### **3. Metodología**

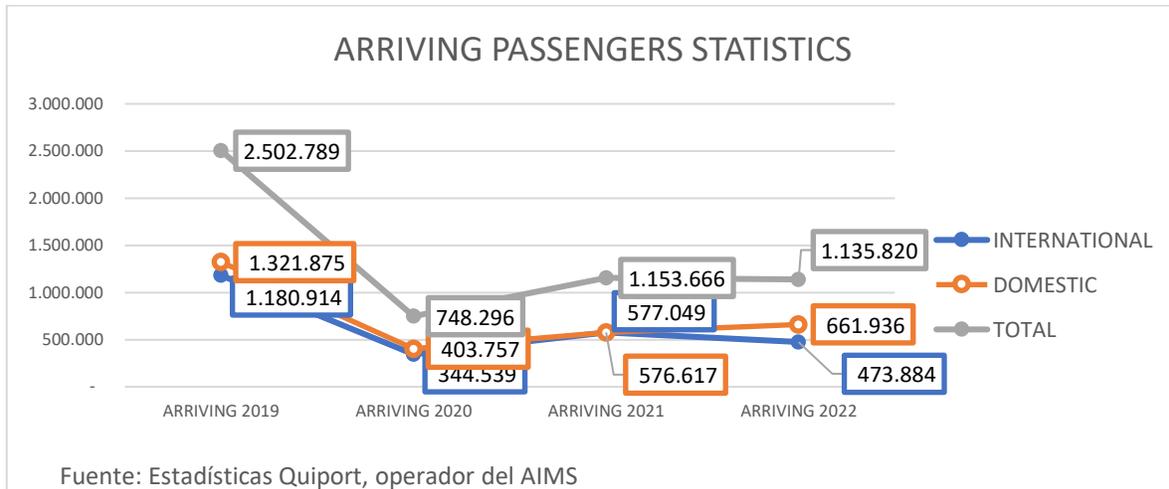
#### **3.1. Levantamiento de fuentes secundarias**

Para identificar el mercado turístico de Quito, se ha utilizado como fuente de datos los diferentes reportes del Ministerio de Turismo, dentro de los cuales se encuentran en su plataforma los reportes estadísticos de diferentes entidades públicas. Se analizaron los reportes de *Quito en cifras*, *Datos Hoteleros*, el *Perfil Turístico Extranjero* y el *Perfil Turístico Nacional*. Aparte de eso, se encuentran también los *Boletines de Quito en Cifras* de los diferentes feriados y los últimos meses, lo cual permite analizar a detalle el mercado y por lo tanto, los potenciales clientes para el hotel. También se ha utilizado el reporte de los *Impactos del Nuevo Aeropuerto de Quito en el arraigo de los habitantes de Tababela*, tesis presentada por el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales. Además de eso, se toman en consideración los reportes del Gobierno Autónomo Descentralizado de Tababela.

##### **3.1.1. El mercado de turistas en Quito**

Según el Ministerio de turismo, Quito recibe en promedio 1,385,143 millones de turistas anualmente, un promedio de 741,046 de turismo doméstico y 644,097 de proveniencia internacional desde el 2019 hasta el 2022. Sin embargo, saber la cantidad de llegadas no

determina todo acerca de qué tipo de turista llega, el porqué de su visita a Quito y su tiempo de estadía. Entender el comportamiento de la demanda turística es la primera parte de un estudio de viabilidad, para poder hacer un levantamiento de investigación de mercado, sus necesidades y comportamientos. Como observado en el gráfico inferior, en Quito, la cantidad de arribos que hay anualmente ha decaído desde el 2019, y aunque aún no está recuperado el mercado, ha mejorado desde los arribos del 2020.



*Ilustración 5. Estadísticas de llegada de pasajeros.*

Antes de la pandemia, estas cifras se veían creciendo, por lo cual la necesidad de hoteles nuevos alrededor del Aeropuerto era una urgencia. Ahora no es exactamente eso, sino un mercado que está en una recuperación rápida, por lo cual, estar preparados en infraestructura para nuevamente la creciente demanda sería sensato. Esto se basa en el gráfico del anexo 2, en el cual se ve como la recuperación de llegadas internacionales ha subido un 79.8%, y aunque los números aún no llegan a lo eran antes del 2019, este está definitivamente en ascenso. ( Fuente: Reporte de llegadas del Ministerio de Turismo).

### **3.1.2. Turismo interno**

Por medio de una encuesta realizada por la Universidad Central del Ecuador, se determinó que por lo menos la mitad de los encuestados que llegan a Quito son de provincias cercanas a la Sierra. El 29% vienen de provincias limítrofes a Quito, con Imbabura liderando con el

14.9%. De los mismos encuestados, se determinó que el 37% de ellos tiene ingresos mayores al salario básico, es decir, ganan entre 400\$ a 1000\$ mensualmente. Además, se determinó que el 41.8% tienen educación superior y el 46.3% viajan acompañados por sus familias, y solo el 21.9% viaja solo. Sin embargo, uno de los datos más importantes de esta encuesta en relación con el hotel de aeropuerto es que, de todos los visitantes que llegan a Quito, solo el 4.4% de ellos llegaron por avión. También se encontró que de los que llegan, solo el 21.5% llegan a hoteles, y la mayoría se hospedan de 2 a 3 días. Finalmente, se sabe que en promedio, los turistas que llegan a Quito gastan en promedio 180\$ diarios, y aproximadamente 30\$ en alojamiento. Se puede observar los gastos en la tabla inferior y los resultados de la encuesta en el anexo 2.

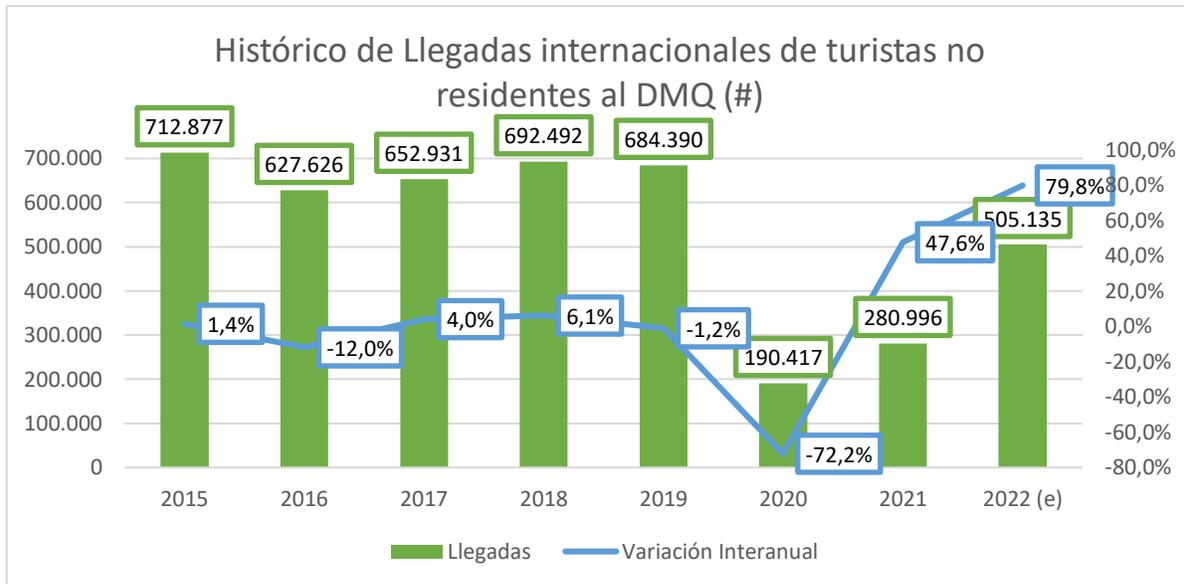
**Tabla 4. Gasto diario de los encuestados (USD).**

	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Gasto total	60,04	±180,540
Alojamiento	8,16	±29,60
Alimentación	24,76	±86,32
Recreación	27,11	±96,80

*Ilustración 6. Gasto diario de los encuestados.*

### **3.1.3. Turismo externo/receptor**

Dentro del turismo externo, es una cifra que ha cambiado mucho a través de los años. En los siguientes gráficos de las cifras extraídas del Ministerio de Turismo, se puede observar el histórico de llegadas internacionales de turistas no residentes.



*Ilustración 7. Llegadas de turistas no residentes al DMQ.*

En este gráfico se ve cómo ha cambiado la llegada de turistas desde el 2015 hasta las predicciones actuales y el año 2022. En este gráfico se puede ver como hasta antes de la pandemia, los turistas variaban, pero, esto sucedió hasta la pérdida del 12% en el año 2016, el mismo año del terremoto. Sin embargo, se puede ver una caída significativa desde el 2019. La pandemia afectó al sector hotelero en todo el mundo, Ecuador incluido. Aunque en el 2019 el porcentaje de llegadas solo bajó 1,2%, Quito vio una pérdida del 72.2% en el 2020. Y aunque ha habido una mejora significativa, el índice de llegada llega apenas a medio millón de turistas, incluso más bajo que el año 2016, donde llegaron cerca de 600.000. Se espera que el sector hotelero se siga recuperando en los siguientes años, y, aun cuando se espera que el índice mejore hasta el 79.8% de llegadas, este gráfico todavía no toma en cuenta la caída que hubo en el sector turístico dado a los paros nacionales.

Dentro del análisis de los turistas que llegan a Quito, es también clave entender su procedencia, la razón de su visita y su tiempo de estadía. En el siguiente gráfico se puede contemplar de que países llegan más visitantes. Liderando se encuentra Estados Unidos, seguido por España y Colombia. De ahí varían la llegada de visitantes. Aun dado la globalización, las expectativas que tienen de cada país en cuanto a la hotelería es fundamental para poder ofrecer un servicio e infraestructura acorde.

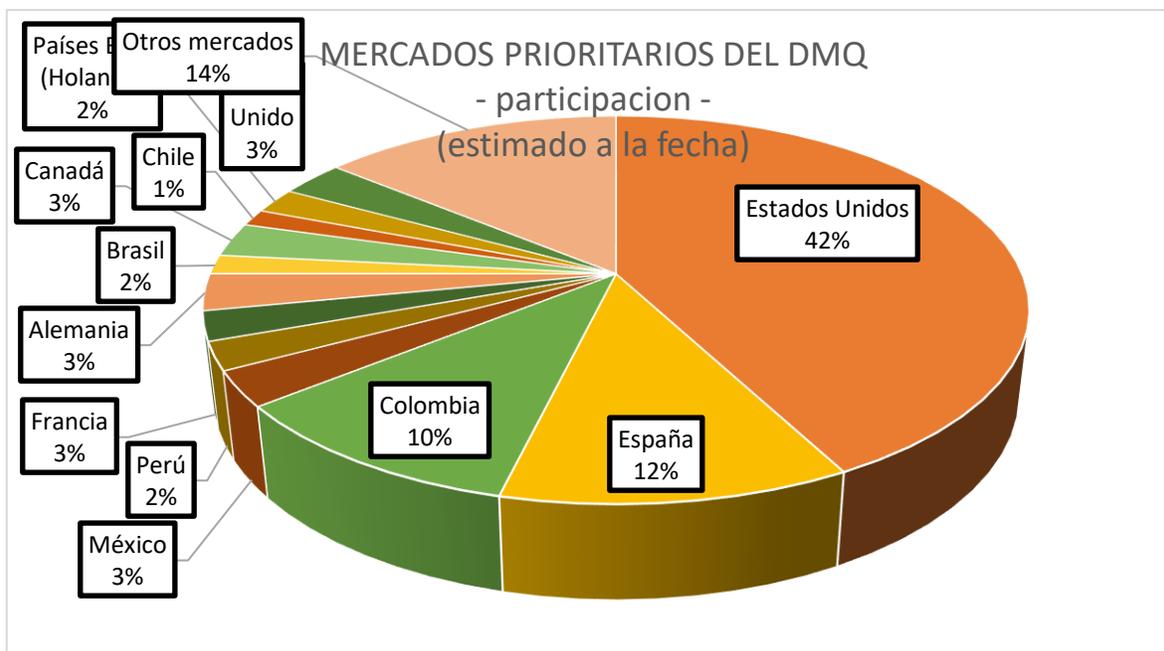


Ilustración 8. Mercados prioritarios del DMQ.

### 3.1.4. El sector hotelero en Quito

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tarifa Habitación ocupada en el DMQ	\$ 70,82	\$ 74,55	\$ 74,01	\$ 75,13	\$ 75,83	\$ 73,87	\$ 76,85	\$ 72,57	\$ 86,74	\$ 68,16
Tarifa en categoría 5 estrellas	\$ 107,50	\$ 108,40	\$ 109,80	\$ 111,30	\$ 110,80	\$ 101,00	\$ 97,00	\$ 101,00	\$ 118,30	\$ 101,48
Tarifa en categoría 4 estrellas	\$ 65,90	\$ 71,10	\$ 70,80	\$ 73,20	\$ 72,50	\$ 65,10	\$ 78,30	\$ 73,80	\$ 84,30	\$ 59,50
Tarifa en categoría 3 estrellas	\$ 25,60	\$ 30,00	\$ 29,80	\$ 29,30	\$ 29,60	\$ 33,00	\$ 41,50	\$ 53,40	\$ 60,20	\$ 43,51
Estancia promedio en Hoteles del DMQ	1,6	1,62	1,59	1,56	1,54	1,58	1,48	1,48	1,14	1,44
Estancia promedio en Hoteles de 5 estrellas	1,68	1,72	1,71	1,67	1,68	1,69	1,73	2,06	1,03	1,64
Estancia promedio en Hoteles de 4 estrellas	1,7	1,58	1,55	1,55	1,53	1,55	1,4	1,1	1,15	1,4
Estancia promedio en Hoteles de 3 estrellas	1,38	1,52	1,48	1,43	1,42	1,46	1,24	1,66	1,18	1,39

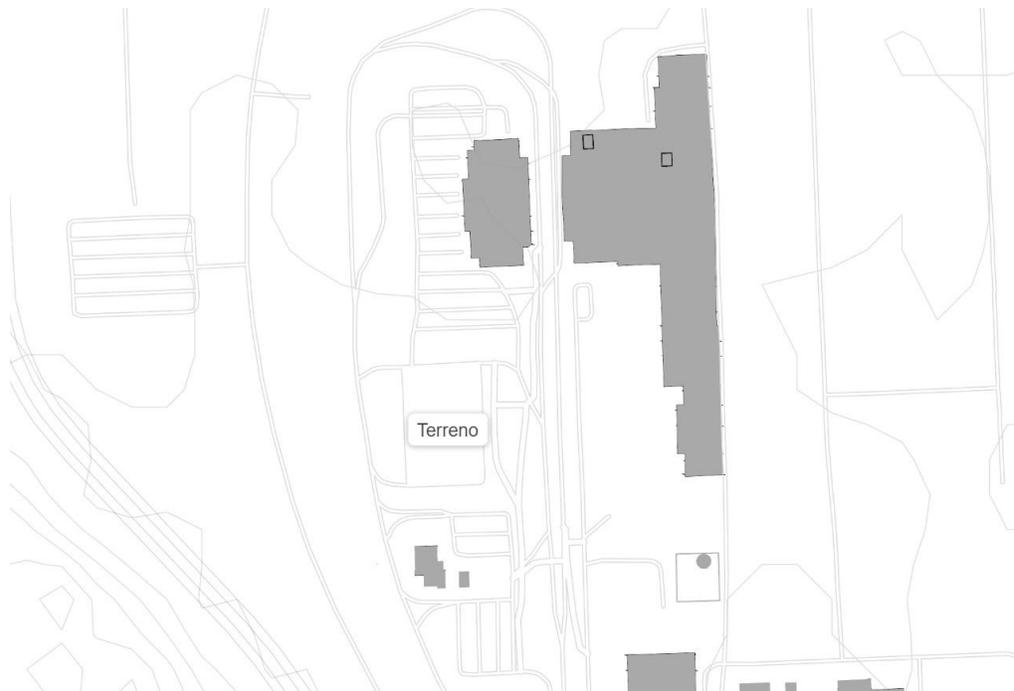
Ilustración 9. Tarifa de habitación ocupada y estancia promedio en DMQ.

En la tabla se puede observar cómo tanto el costo por habitación y la estancia promedio por noches ha cambiado desde el 2013. En Ecuador, se categorizan los hoteles por estrellas, y esto no solo incluye el tipo de servicio que viene por hotel, sino la calidad y el costo que el huésped debe esperar. En promedio en los últimos años, el costo de la habitación ocupada en el DMQ (Distrito Metropolitano de Quito) es de \$74.58. En cuanto a la estadía promedio, es de 1,5 noches. Como se puede ver en el anexo 4, ambas variables, tanto la estadía como la tarifa promedio se han mantenido relativamente estables desde el 2013 hasta el 2019. Aun que es muy claro que fue el efecto de la pandemia, lo que ocasionó el declive en la cantidad de noches, 1.14 noches promedio, y después volvió a crecer en el 2022, con una estancia

promedio de 1,44. Sin embargo, esto sigue siendo una diferencia notable con el promedio de 1,6 del año 2013, lo que significa que aún le falta recuperarse a la industria. En cuanto a la tarifa promedio, Esta también ha mantenido muy poca variabilidad hasta el 2021, lo cual se puede predecir que fue por el impacto de la recuperación de la pandemia, sin embargo, este año, este se ha visto disminuido por cerca de 20\$ promedio, y se argumenta que podría ser por cortes de personal, estrategias de recorte de gastos e incluso promociones para promover la reactivación turística.

### **3.1.5. *El Barrio o Sector escogido***

Se planea construir el hotel en el terreno frente al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ubicado en Tababela. El espacio que se utilizaría sería junto al centro comercial, en uno de los espacios del parqueadero que no es aprovechado como debería. Esto significa que está ubicado a una distancia de 5 minutos de caminata desde la terminal del aeropuerto, lo cual permite una posición estratégica tanto para la operación del hotel como para la comodidad del huésped. Sin embargo, esta ubicación tiene algunas desventajas por su cercanía al hotel, como las restricciones de entrada y salida al mismo, el tamaño del edificio no puede superar los 5 pisos y tiene la vista directa al aeropuerto, lo cual es una obstrucción tanto visual como auditiva. Dado esto se ha tomado en cuenta que el diseño del hotel tiene que aprovechar la vista del otro lado, la cual es una vista amplia de Quito y de las montañas que lo rodean. Además de eso, se ha tomado en cuenta en el diseño ventanas y paredes a prueba de sonido, especialmente en las habitaciones y en las salas de conferencia, restaurante y spa.



*Ilustración 10. Ubicación designada a la construcción del hotel. Fuente, planos de Tsaiwa Cotacachi.*

En cuanto a su sector, es un sector que aún tiene mucho potencial de desarrollo urbano, ya que es una planicie que anteriormente se utilizaba por las comunidades para la agricultura, florícolas y viviendas, sin embargo, el terreno es árido y seco, lo cual tampoco lo hacía un espacio ideal para la agricultura. Está ubicado en un sector estratégico para la ciudad de Quito y sus pueblos de alrededor, como los son Pifo, Yaruquí, Checa, Tumbaco, Puenbo y entre otros, lo cual también lo hace un lugar estratégico para convenciones de negocios. Aunque se ha creado un movimiento en contra del aeropuerto de las comunidades vecinas, esta puede ser utilizada como una oportunidad de crecimiento y desarrollo económico de las comunidades, lo cual le da espacio al hotel para crear un vínculo con la comunidad (A. Sandoval, 2015).

En cuanto a los hoteles que se encuentran en su alrededor, como se puede observar en el mapa del anexo 5 sus principales competidores, y los más cercanos al Aeropuerto son el Hotel Wyndham, el Holiday Inn Quito Airport, el EuroBuilding by EB, y otros hoteles independientes como los son San José de Puenbo, Casa Hacienda del Molino, entre otros.

### **3.1.6. *Levantamiento de fuentes primarias***

Como fuentes primarias se tomó en cuenta quienes contarían como expertos en el entendimiento del mercado hotelero ubicado cerca del aeropuerto. Es muy importante notar la diferencia entre un hotel de negocios en comparación a un hotel de aeropuerto. Como ha sido explicado anteriormente, la diferencia principal es la ubicación del hotel. Al ser vecino del aeropuerto, aplican reglas y características diferentes en el funcionamiento del mercado y las expectativas de los huéspedes. Es por eso por lo que se toma como fuente primaria a autoridades y directivos de los hoteles cercanos al Aeropuerto Mariscal Sucre. Dentro de ellos se considera una importante fuente primaria las entrevistas realizadas a los gerentes generales y directores del hotel Holiday Inn Aeropuerto, los cuales en su inauguración invitaron a prensa y reporteros. Esta información es muy valiosa, ya que en algunos casos es difícil conseguir una entrevista con estos directivos, por lo cual en estas entrevistas, se contestan preguntas relevantes al caso estudiado. En segundo lugar, se tomó como fuente primaria a reportajes de la prensa de la pre apertura del hotel Wyndham el cual abrió en el año 2016, siendo el primer hotel del nuevo aeropuerto. Detrás de la apertura de este hotel se encuentra el grupo Pronobis, Quiport, y la operadora GHL, una de las operadoras más importantes de Latinoamérica y Ecuador, y que va más de 17 años trabajando en Ecuador.

### **3.1.7. *Entrevistas a expertos***

En primer lugar, se tomó en cuenta la entrevista realizada al presidente del Directorio del Holiday Inn Quito Aeropuerto, Juan Carlos Santos. También es el gerente general de BPO Asesores. En esta entrevista realizada por la reportera María Emilia Kayser, se tocaron los temas del funcionamiento del hotel en la época de la pandemia, y Santos explicó cómo fue un reto excepcional, considerando que cuando se hicieron los planes originales de la apertura del hotel, no se había previsto una pandemia mundial. También menciona como antes del imprevisto de la pandemia, se veía la necesidad de hoteles cerca del aeropuerto y se proyectaba el crecimiento urbano organizado a sus alrededores. Durante el comienzo de la pandemia, los directivos del Holiday Inn se cuestionaban cuál era el procedimiento que seguir, dentro de la incertidumbre de cómo iba a terminar la industria hotelera después de un evento así. Sin embargo, tanto del hotel cerca al aeropuerto como el Hotel que está

actualmente en construcción en las Galápagos, se llevó a cabo una decisión de seguir adelante con el proyecto, especialmente considerando que ya se habían invertido millones de dólares para el desarrollo y construcción de ambos.

Esto fue un reto y un ejemplo a nivel internacional, ya que IHG abrió el 4to hotel a la escala de Latinoamérica desde el comienzo de la pandemia. María Emilia, también preguntó a Juan Carlos, como fue el nacimiento del proyecto y cuáles son sus objetivos. Santos contestó que consideraron abrir el hotel alado del aeropuerto, sin embargo, se decidió hacer el hotel más lejos para poder dar la oportunidad a los habitantes cercanos de pasar los fines de semana utilizando las instalaciones del hotel. También menciona como desean establecerse como un hotel enfocado hacia los negocios y como esperan que esta estrategia los posicioné entre los top 3 hoteles de la ciudad de Quito. Finalmente, la entrevista termina con la mención del modelo de negocio que siguieron para el financiamiento del hotel, el cual fue a través de un fidecomiso de inversión, por invitación cerrada a personas seleccionadas, donde se sustentan sobre un patrimonio y esperan que la inversión inicial sea de un 45 a 50% del costo y un endeudamiento por la diferencia, lo cual esperan pagar los primeros años de funcionamiento del hotel antes de empezar a generar ingresos netos. (María Emilia Kayser R, 2021)

Como segunda fuente primaria se tomó la entrevista que se realizó por La Agencia de Viajes Ecuador a Juan Rodríguez , el director de mercadeo y ventas de GHL y a Santiago Galárraga, el gerente de apertura del hotel Wyndham Quito Airport, realizada el 1 de marzo del 2016. El hotel fue establecido por las compañías Pronobis, Quiport y GHL y tuvo una inversión inicial de 17 millones de dólares por la construcción y funcionamiento de sus 150 habitaciones. Galárraga cuenta como este es su tercera apertura junto a GHL, y dice que este proceso es el más importante para establecer un producto de calidad. Rodríguez informa como GHL tiene nueve proyectos por los cuales factura aproximadamente 40\$ millones por año. De sus múltiples proyectos también tienen el Sheraton en Quito, desarrollado con el grupo Wright, y tienen distintos desarrolladores inmobiliarios para seguir desarrollando proyectos. Ambos cuentan como este Wyndham se dirige al nicho corporativo con servicio completo, el cual se adapta a las necesidades de los huéspedes, como lo hacen con las horas

de entrada y salida al hotel, la alimentación y ser más eficientes y ofrecer más apoyo al momento de viajar para sus huéspedes.

También explican cómo funciona su operación, con Pronobis encargado de la parte financiera y la construcción del hotel, GHL como el operador y Quiport como el encargado del Terreno y sus condiciones. Mencionan como para que un hotel sea exitoso necesita los tres componentes: la desarrolladora inmobiliaria, la marca hotelera y la compañía administrativa. También dicen la importancia que tiene la cultura y marca del hotel, como esto está establecido en cada parte de su operación. GHL, la compañía colombiana, está bien establecida en Ecuador con sus nueve hoteles, por los cuales vende 1.4 millones de habitaciones por noche al año, con más de 7500 habitaciones y tienen presencia en 10 países, generan más \$250 millones al año. Finalmente menciona como sus segmentos; las aerolíneas y sus equipos, los turistas que visitan Ecuador y el segmento corporativo, tiene necesidades diferentes, sin embargo ellos se enfocan en ofrecer un servicio completo y con la comodidad de su posición estratégica en Quito. Su forma de llegar a sus clientes es por medio de buscadores internacionales, y ofreciendo instalaciones y servicios completos, incluyendo spa, salones, gimnasio, y mucho más. Una parte muy importante de llegar a sus huéspedes es por medio de GDS el cual no solo ayuda a ser fácilmente encontrado, pero les permite tener la opción de Frequent Individual Travel. Para finalizar, habla de sus proyecciones, con un 62% de ocupación a nivel de Quito, Wyndham planea alcanzar y superar esa ocupación al año de su apertura. (Redacción de Ladevi, 2016)

### **3.1.8. Investigación cualitativa**

En base al levantamiento de información de las fuentes primarias, se ha logrado llegar a una conclusión de la relevancia de los datos obtenidos.

**Datos de arribos (de pasajeros) al Aeropuerto internacional Mariscal Sucre (AMS)**

- En 2018 hubo 2'616.304 arribos de pasajeros al AMS, es decir un +6,90 % que en 2017.
- En 2019 hubo 2'502.789 arribos de pasajeros al AMS, es decir un -4,34 % que en 2018.
- En 2020 hubo 748.296 arribos de pasajeros al AMS, es decir un -70,10 % que en 2019.
- En 2021 hubo 1'153.666 arribos de pasajeros al AMS, es decir un +54 % que en 2020.

- En 2022 (periodo **ENERO - julio**) se evidencia:

(datos sujetos a actualización continua)

- Solamente en el mes de **junio** de 2022 se evidencia una diferencia de un **+69,25 %** en los arribos totales al AMS respecto al mismo mes en 2021.

Internacionales	+ 20,10 %
Domésticos	+ 134,96 %

En el acumulado:

- De **ENERO a julio** de 2022 se evidencia una diferencia en **llegadas internacionales** de un **+ 78,77%** respecto al mismo periodo en 2021.
  - Arribos internacionales: **473.884 pasajeros**
- De **ENERO a julio** de 2022 se evidencia una diferencia en **llegadas domésticas** de un **+ 177,46%** respecto al mismo periodo en 2021.
  - Arribos domésticos: **661.936 pasajeros**
- De **ENERO a julio** de 2022 se evidencia un **total de arribos** de **1.135.820** pasajeros es decir un **+125,52 %** respecto al mismo periodo en 2021.
  - Y un **(-22,2) %** respecto al mismo periodo en 2019.

*Ilustración 11. Datos de arribos al AMS. Fuente, Boletín Estadístico.*

En este dato estadístico, se puede ver que aun que hubo una decaída dramática por la pandemia, este 2022 se está recuperando notablemente el mercado. Se puede ver cómo ha habido un incremento de más del 54% a años anteriores, y como los arribos domésticos se han elevado en un %177. Esto influye directamente sobre la demanda del proyecto dentro del aeropuerto, ya que al subir el 78.7% de arribos internacionales, de estos muchos turistas tendrán la necesidad de un hotel a una corta distancia del aeropuerto.

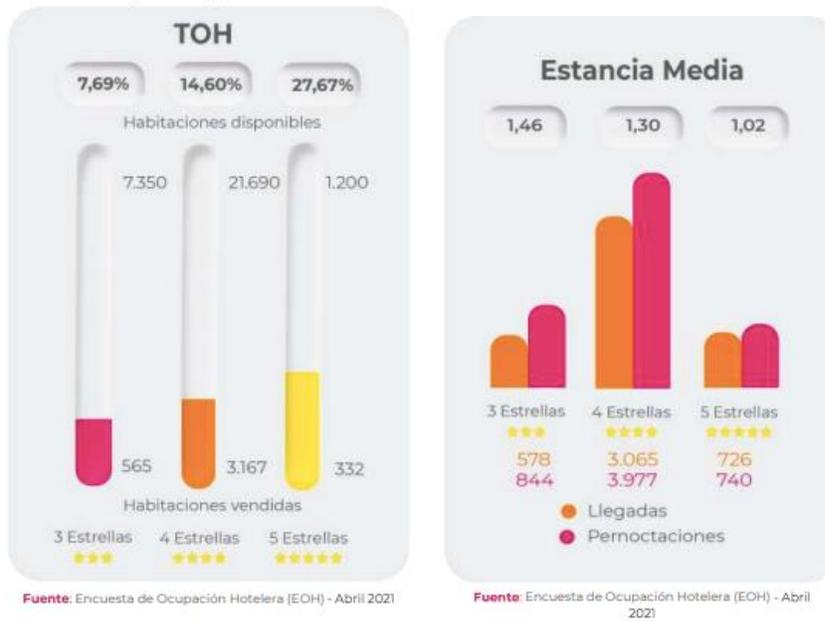


Ilustración 12. Tasa de ocupación y estancia media en DMQ. Estadísticas Mintur.

Aquí se puede observar tasa de Ocupación Hotelera del 2022, lo cual dentro de la categoría de 4 estrellas, como lo será Ícaro, es de 3,167 y dentro de las categorías es la más vendida. En estancia media se puede observar que es de aproximadamente 1,3 por día, sin embargo tienen más de 3.9 llegadas.



Ilustración 13. Ingresos, habitaciones vendidas y tarifa promedio por categoría de hotel.

En este gráfico se puede observar la tarifa promedio, los ingresos y las habitaciones vendidas.



Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera [EOH] - Abril 2021

Ilustración 14. Llegadas de residentes y no residentes por categoría de hotel.

## 3.2. Definición del cliente

### 3.2.1. Cliente del aeropuerto

Uno de los beneficios principales de un hotel frente al aeropuerto, es la practicidad y la ubicación estratégica. Esta ubicación da la ventaja de que este hotel sea utilizado por huéspedes que necesitan estar lo más cerca del aeropuerto posible, sea cual sea su destino final. Por eso, se puede definir como potencial huésped del hotel a cualquier viajero que necesite una estadía corta y cercana, es decir gente que viene de provincias lejanas, personal de aerolíneas, viajeros que tienen escala en Quito antes de ir a otro destino, sea dentro como fuera del país, etc. Dentro de los posibles clientes se deben considerar también a los turistas extranjeros que están de parada antes de ir a conocer otro lugar de Ecuador, como sería los que van a las Galápagos, al Oriente, entre otros. Finalmente, uno de los clientes con más potencial son los corporativos, que deben tener reuniones en un lugar estratégico, sean

internacionales que vienen a hacer negocios en Quito, o locales que provienen de otras provincias o pueblos cercanos y tienen mejor opción de verse con sus clientes en el hotel.

### 3.2.2. *Necesidades de mi cliente*

Al tener en cuenta quienes son los huéspedes del aeropuerto, es más fácil identificar las necesidades del cliente. Esto significa que la finalidad del hotel es básico, teniendo en cuenta que deben tener un lugar cómodo para dormir y alimentación buena a toda hora, sin necesidad de tener actividades externas. También puede tratarse de ejecutivos que no tienen tiempo de alejarse mucho del aeropuerto, lo que significa que salas de conferencia y sitios cómodos para trabajar son sumamente necesarios. Sin embargo, también se está hablando de gente que probablemente, por su apuro y por necesidad, no tenga la oportunidad de conocer Quito ni sus alrededores, no tienen la oportunidad de probar la gastronomía local, ni disfrutar de su cultura y tradiciones.

Se enfocan en conveniencia, y en ofrecer espacios de última tecnología para reuniones y convenciones, es decir tiene que ser habitaciones increíblemente cómodos y completos, pero debe haber un espacio cómodo para trabajar ahí. Aparte de eso, se tiene que ofrecer espacios para poder desconectar y descansar, como lo serían espacios como el gimnasio, piscina, spa, restaurante y bar.

Sin embargo, la necesidad más importante es poder adaptar el servicio a las necesidades del huésped, como lo es tener comida a cualquier hora, ofrecer espacio para sus maletas y equipaje, facilidad de transporte o servicios seguros y asequibles, ente otros. Se trataría de elevar un servicio básico a un servicio excepcional.

## 4. Conclusiones

Variable	Tendencia	Efecto en el Hotel	Amenaza/Oportunidad	Fuente
Tiempo y permisos de construcción	Varía dependiendo si se aprueban los planos y tiempo de aprobaciones.	Afecta la viabilidad del hotel y el tiempo que tome entrar en funcionamiento. Aumenta el	Amenaza	Entrevistas y acuerdos con Quiport.

		plazo de tiempo de construcción.		
Relación con comunidades adyacentes al aeropuerto.	Las comunidades se han visto excluidas y amenazadas por el aeropuerto y desarrollo de negocios a su alrededor.	Crea incertidumbre, sin embargo, se puede utilizar esto como oportunidad para crear vínculos con la comunidad al crear oportunidades de trabajo, colaboración y proveedores.	Oportunidad	Tesis de Investigación de Efectos del Aeropuerto
Crecimiento de economía del Ecuador	“Para 2022, el Banco Central del Ecuador estima un crecimiento económico de 2,8%, impulsado por la recuperación de la inversión y el dinamismo del consumo de los hogares”(BCE,2022).	El crecimiento económico del país puede generar más estabilidad e incrementar el turismo, lo cual directamente es una oportunidad para el Hotel.	Oportunidad	Banco Central del Ecuador
Inseguridad y protección ciudadana	Disminución, dado a incremento de inmigración, y violencia dentro de las cárceles se ve reflejada en las calles.	El nivel de inseguridad, robos, asaltos y homicidios ha aumentado, haciendo un lugar más peligroso para el turismo, lo cual afecta directamente la llegada de visitantes y obliga al Hotel a tener mejores planes de seguridad y de posibles	Amenaza	El País, El Universo

		senarios de seguridad de sus huéspedes.		
Oportunidades de alojamiento cerca al hotel	Tiene una competencia alta, ya que tiene 3 hoteles cercanos similares.	Sin embargo, este es el único que se encuentra a una distancia caminable del aeropuerto y tiene la opción de daily rate.	Oportunidad	Ministerio de turismo

Tabla 2. Conclusiones de variables y su efecto en Ícaro. Fuente: elaboración propia 2022

En base a lo visto anteriormente, el hotel debe tener en cuenta algunas consideraciones para su funcionamiento. Además de ahora entender lo que significa las características y el contexto en el cual estará ubicado el proyecto, es una herramienta útil en la cual se puede saber exactamente cual se puede utilizar como oportunidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado, y como Ícaro tiene que cuidarse de sus amenazas. Dentro de esto por ejemplo se tiene como oportunidad la relación que se puede tener con la comunidad y poblaciones cercanas de Tababela. Aunque se tiene una historia de desaprobación y no amistosa, Ícaro puede ser el puente que ayude a remendar y a crear crecimiento, desarrollo y conexión para estas comunidades con los huéspedes.

## CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

### 1. Objetivos

#### 1.1. Objetivo general

Este va a ser dedicado a una investigación concluyente, la cual será guiada por un proceso formal y estructurado que ayudará a que el análisis además de ser cuantitativo, se diagnostique por una muestra grande y representativa que concluya en hallazgos pertinentes para la toma de decisiones, estos, se van a dar en base a datos secundarios que ya han sido reunidos. No obstante, cabe mencionar que esta investigación va a englobar varias hipótesis que se enfocan en establecer un panorama real que sucede en el mercado aeroportuario.

## 1.2. Objetivos específicos

En base a la amplia oferta hotelera que existe en Ecuador, se va a dar un enfoque más aterrizado a hoteles ubicados alrededor del aeropuerto, con el fin de analizar la competencia directa y crear una oferta diferenciada en relación con los demás.

- Análisis del set competitivo.
- Evaluar el entorno y decisión de compra alojativa en los establecimientos cerca del aeropuerto.
- Desarrollo de ventajas competitivas en base a la demanda y a la oferta.

## 2. Evaluación interna

### 2.1. Identificación de los factores claves del éxito

Para esta sección se tomó en cuenta los resultados de una encuesta realizada a 125 personas, con el fin de entender cuáles son los factores que las personas consideran importantes tener dentro de un hotel aeropuerto. La encuesta se realizó a personas entre 18 a mayores de 50, hombres y mujeres.

#### Gráfico 1. ¿Con qué género te identificas?

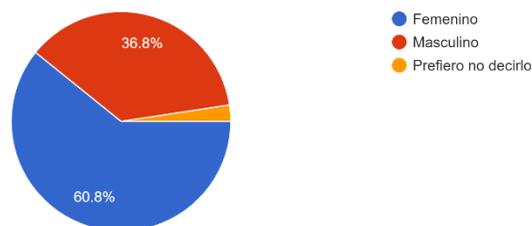


Ilustración 15. Gráfico de género. Elaboración propia 2022.

Esta encuesta llegó más al mercado femenino que al masculino.

- De ellos, el 38.4% tienen entre 18-25 años, hay un porcentaje igual entre las personas que tienen entre 26-35 años y más de 50 años, el cual corresponde al 22.4%. Además el 16,8% de los encuestados tienen entre 36-50 años.

El rango de edades fue elegido en base a personas que ya empiezan a tener poder adquisitivo sobre sus decisiones, desde los 18 años que pueden empezar a trabajar hasta personas mayores a 50 años que en su mayoría, están por jubilarse. Se toma en cuenta esta información debido al segmento de mercado que más afluencia tiene en un aeropuerto, por ende en un hotel cerca del mismo. A pesar de que el mayor porcentaje pertenece a personas entre 18 a 25 años, sin embargo, son personas que optan por irse por un establecimiento más barato por conveniencia. (Donoso & Larrea, 2022) En cambio el porcentaje equivalente al 22.4 hace mucho sentido para el análisis. Según la encuesta, estas personas son quienes llegan a hoteles de aeropuerto y quieren comodidad, buena atención al cliente y que les transmita seguridad.

### Gráfico 2. ¿Cuántos años tienes?

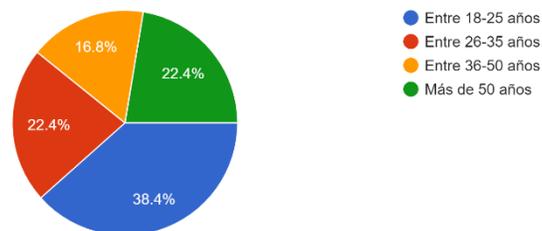
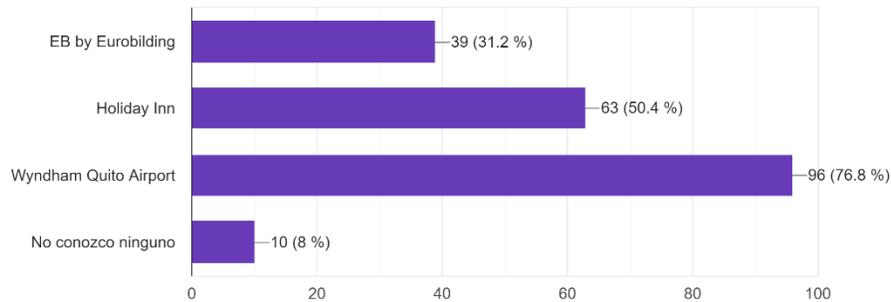


Ilustración 16. Gráfico de edad de los encuestados. Elaboración propia, 2022.

Los servicios del hotel aeropuerto van a ser dirigidos tanto a extranjeros como a nacionales, es por eso por lo que se analizó los hoteles que tienen en mente al momento de pensar en los alrededores del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Además, con un fin adicional de saber la oferta competitiva directa que va a tener el nuevo hotel aeropuerto, desde el punto de vista externo.

### Gráfico 3. ¿Qué hotel cerca del aeropuerto de Quito, conoces?



*Ilustración 17. Conocimiento de la competencia por los usuarios. Elaboración propia 2022.*

El top of Mind de las personas entrevistadas es claramente “Wyndham Quito Airport” posicionándolo en el más recordado. Esto, es interesante porque de acuerdo con la entrevista realizada a Gerónimo Torres, gerente de reservas en el hotel “Holiday Inn Quito Airport”, comenta que la corporación Quiport, dentro de su contrato concesionario, mantiene una relación estrecha con el hotel Wyndham, es por eso por lo que todos los anuncios dentro y fuera del aeropuerto sobre ofertas hoteleras, tratan acerca de Wyndham Quito Airport. Por lo que, el nuevo hotel alado del aeropuerto, tomando en cuenta su ubicación estratégica, a pesar de numerosos anuncios que hay sobre la competencia, va a tener más visibilidad por pasajeros nacionales e internacionales al entrar y salir del aeropuerto.

Por otra parte, es fundamental mencionar la pregunta que se realizó a continuación en la encuesta. Se trata de opinar sobre cuáles son los factores indispensables o “factores claves del éxito” que no pueden faltar en un hotel aeropuerto. En las respuestas se puede observar que la que tiene más peso en relación con las demás es la accesibilidad que se tiene tanto al aeropuerto como al hotel, en base a vías, caminos cortos que permitan entrar y salir sin inconvenientes. En efecto, transporte gratuito para trasladarse del hotel hacia el aeropuerto y viceversa. Pero, se toma en cuenta que dada la ubicación estratégica del hotel, no va a ser necesario un transporte, a menos de que el huésped así lo solicite.

#### Gráfico 4. ¿Qué factores te parecen indispensables en un hotel de aeropuerto?

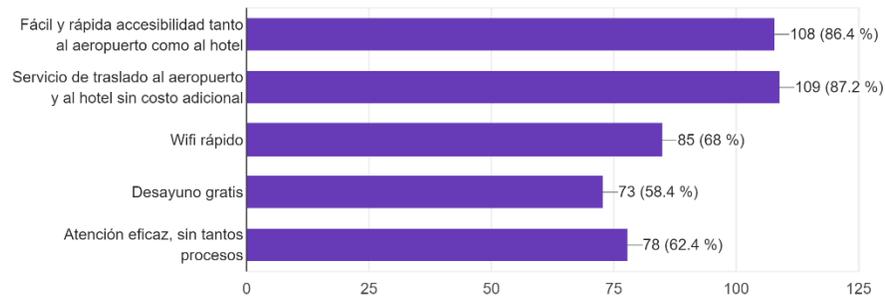


Ilustración 18. Factores indispensables según los usuarios. Elaboración propia 2022.

En la misma línea, se enfatiza en factores adicionales que le den valor agregado tanto a los servicios del hotel, como a la experiencia de la estadía en general. Asombrosamente, existen muchas respuestas repetidas, las cuales se destacan en que exista un restaurante temático con comida típica ecuatoriana, además de un restaurante que atienda las 24 horas del día. También, se genera una necesidad de un local dentro del hotel que brinde insumos necesarios que pueda necesitar una persona para su viaje, tanto cables de carga para teléfonos, maletas de todo tamaño y finalmente asienta cabeza. Se menciona esto, porque hay un alto descontento con los precios que se manejan estos insumos en el aeropuerto, por lo que se puede dar un valor agregado a los servicios y brindar estas comodidades para los huéspedes.

## 2.2. Perfil competitivo

### 2.2.1. ADR clasificada de mayor a menor

Hotel	Tarifa Promedio	Nivel de Competitividad
Wyndham Quito Airport	\$99.00	Alto. Competencia directa.
Holiday Inn Quito Airport	\$103.00	Alto. Competencia directa.
Eb Hotel By EuroBuilding Quito Airport	\$120.00	Alto. Competencia directa.
Casa d'Campo Tababela Hotel Boutique	\$114.00	Medio. Competencia indirecta.
Quinta San Felipe	\$43.88	Medio. Competencia indirecta

Hostería Airport Garden	\$43.75	Medio. Competencia indirecta
-------------------------	---------	------------------------------

Tabla 3. Clasificación de la competencia. Fuente, Booking, 2022. (Booking, 2022)

### 2.2.2. Ocupación

Gráfico 1. Tasa de Ocupación hotelera 2019, 2020, 2021



Ilustración 19. Tasa de ocupación hotelera.

En base a los datos expuestos del ministerio de Turismo, se entiende que la tasa de ocupación mayor fue en diciembre del 2019, con un 35,67%. Sin embargo, los datos son muy cambiantes, gracias a la pandemia del 2020 por COVID-19, el gráfico muestra datos atípicos que son irrelevantes para el análisis. Pero, cabe resaltar que en octubre del 2021 sube la tasa de ocupación a un 30,50%. El tipo de alojamiento de preferencia de los viajeros es el Lodge y el Hotel, por lo que se concluye que la visibilidad del hotel en análisis y su rentabilidad será mejor que los hostales, haciendas y hosterías.

Para el hotel de aeropuerto en análisis, se plantean diferentes estrategias para mejorar la tasa de ocupación y el ADR promedio para asegurar la rentabilidad del mismo. Es fundamental tener en cuenta los “Day Use” que hoy en día son muy utilizados en este tipo de alojamientos, para que sirva entre semana, se pueden generar paquetes promocionales donde se destaque un plato del menú a un precio menor al que está en la carta, además de poder usar todas las instalaciones del hotel. En fines de semana aplicaría todo el día, con el beneficio de un tour gastronómico por el centro de Quito. También, realizar un forecast del perfil del cliente que llega al hotel usualmente, para implementar la visita de atractivos turísticos cerca del hotel. Siguiendo la misma línea, se pueden hacer eventos temáticos y promocionarlos mediante canales digitales del hotel, con esto, se genera mayor afluencia de gente. (Castillo, 2016) Una alianza con la Corporación Quiport, sería ideal para retención de clientes desde el aeropuerto, estrategias de pricing en comparación con la competencia directa para estar en el Top of Mind de los viajeros.

### **2.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

#### **2.3.1. Fortalezas**

- Habilidades de desarrollo personal y profesional.
- Imagen corporativa que impulsa el turismo nacional.
- Simpleza y efectividad en servicios.
- Productos locales de alta calidad.

#### **2.3.2. Debilidades**

- Hotel nuevo en el mercado.
- Altos costos de inicio de la operación.
- Pronósticos de demanda poco reales.
- Restricciones y aeroportuarias a las que hay que acoplarse.
- Limitación financiera para implementos internos del hotel.

### 2.3.3. Resultados de la Matriz

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de desarrollo personal y profesional.</li> <li>• Imagen corporativa que impulsa el turismo nacional.</li> <li>• Simpleza y efectividad en servicios.</li> <li>• Productos locales de alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel nuevo en el mercado.</li> <li>• Altos costos de inicio de la operación.</li> <li>• Pronósticos de demanda poco reales.</li> <li>• Restricciones y aeroportuarias a las que hay que acoplarse.</li> <li>• Limitación financiera para implementos internos del hotel.</li> </ul>

Tabla 4. Resultados Fortalezas y debilidades. Fuente, elaboración propia, 2022.

### 3. Selección de mercados

Mercado potencial	Mercado disponible	Mercado Meta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prevee un alto % de huéspedes en el hotel de aeropuerto.</li> <li>• Personas organizadas, inspiradoras, trabajadoras, que quieran aportar a la comunidad local mediante el consumo de productos y servicios ecuatorianos.</li> </ul>	<p><b>Nacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes de 16 a 55 años.</li> <li>• Ejecutivos con un número pertinente de viajes al año.</li> <li>• Nómadas digitales.</li> <li>• Poder adquisitivo medio-medio alto.</li> <li>• Personas de todas las regiones del Ecuador.</li> <li>• Personas con perfil altruista hacia la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajeros que utilicen medios aéreos para llegar a Quito y tengan una visibilización directa del hotel de aeropuerto.</li> <li>• Adultos entre 30-65 años con poder adquisitivo medio-medio alto.</li> <li>• Ejecutivos, especialistas en negocios y afines que viajen de manera</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes que viajen con frecuencia al interior y exterior del país. Con una estancia media de 1-3 días.</li> <li>• Personas con alto poder adquisitivo que estén dispuestas a pagar un promedio de \$130 por el alojamiento.</li> </ul>	<p>comunidad interna y externa.</p> <p><b>Internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivos con edad promedio de 40-70 años.</li> <li>• Nómadas digitales.</li> <li>• Personas interesadas en la cultura quiteña-ecuatoriana.</li> </ul> <p>Poder adquisitivo medio-medio alto.</p>	<p>concurrente y requieran de un lugar cómodo, seguro y con precios competitivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que requieran conveniencia en servicios, provenientes de EEUU, Canadá, Colombia, Argentina.</li> </ul>
--	---	--

Tabla 5. Características de mercados potenciales. Fuente, elaboración propia 2022.

(Cabanilla, Lastra, Molina, Pazmiño, & Yáñez, 2020); (Turismo, Quito en Cifras- Estadísticas de Turismo, 2016)

#### 4. Estimación de la demanda

##### 4.1. Incremento de la oferta del mercado disponible

Actualmente, no existen próximos proyectos con ubicación en Tababela, los datos son escasos. Sin embargo, si hay un incremento en hoteles dentro de la zona, la demanda será mayor. En el caso de querer construir más alojamientos, en este caso, hoteles, la empresa se tendrá que encargar de varias regulaciones, además tener todo en regla en relación con el Plan de Uso y Gestión de Suelo. Además, de presentar estudios y permisos si es necesario desarrollar un acceso vial especial para que funcione la operación general del hotel.

##### 4.2. Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible

#### Gráfico 2. Boletín Quito en Cifras Agosto 2022

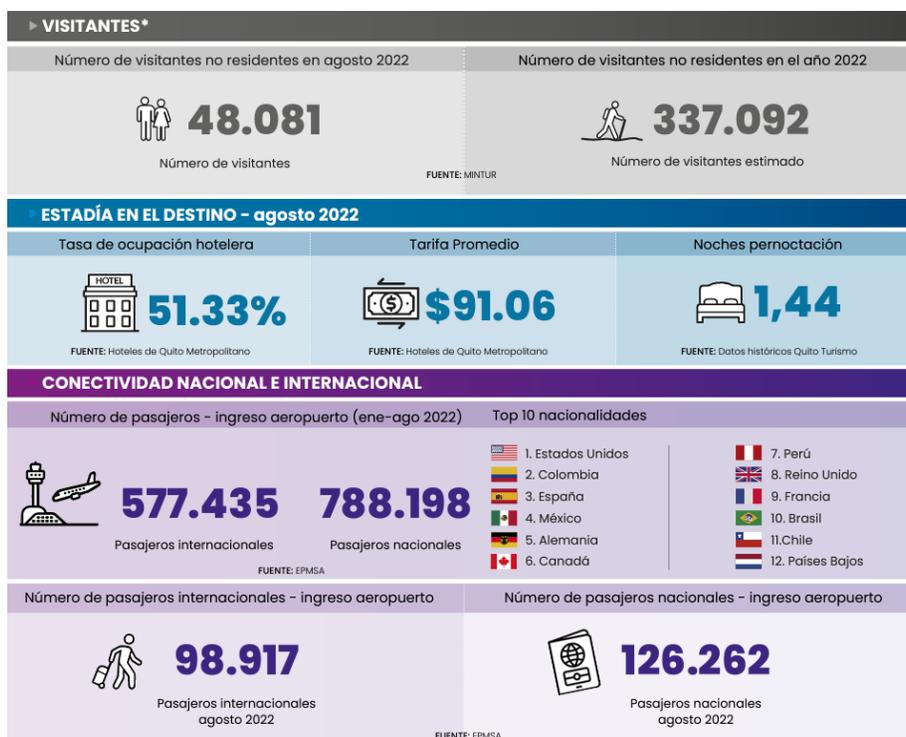


Ilustración 20. Cifras de turismo en Quito. Fuente, Quito en cifras 2022.

De acuerdo con los últimos datos rescatados del mes de octubre del año 2021, la ocupación estimada sería de mayor o igual valor que 30,50% lo cual es muy bajo para el ratio, por lo tanto, para el hotel. Sin embargo, se presentan mejoras en la industria, hasta Agosto, la ocupación promedio fue de 51.33%, que es notablemente mejor en comparación con el año pasado.

La demanda y la oferta van a depender de los datos presentados en el Gráfico 1, en el cual presentan que hasta el mes de Agosto del presente año, el número de pasajeros internacionales que han pasado por el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, son 577.435 y 788.198 nacionales, hasta Agosto. Además, un dato importante de resaltar es que su estadía promedio es de 1,44 noches, por lo que tienen un potencial en ser un mercado potencial para el hotel de aeropuerto en análisis.

## 5. Conclusiones

Concluyendo este análisis, es esencial tomar en cuenta que para la implementación de estrategias de Marketing, se debe entender muy bien la decisión de compra de los clientes, en el caso del hotel de aeropuerto, entender e implementar las sugerencias que se recibió

mediante la encuesta. Y con eso, estar no solo en el Top of Mind de los huéspedes potenciales, sino también cumplir con sus necesidades. Además, implementar estrategias de Pricing en un momento dado, en el que se haga un análisis financiero del mercado, ya que eso va a influir en la tarifa promedio, por ende en la retención de el segmento de mercado plasmado antes.

## CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1. Visión, misión y valores

#### 1.1. Visión

##### ¿Dónde estoy y donde quiero estar?

- Establecernos como el hotel de preferencia de los viajeros que llegan a Quito y tiene estadías por un corto periodo de tiempo, mientras cambiamos el entorno que rodea a Ícaro al producir empleos, oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Para definir la visión, es importante entender hacia donde se dirige la empresa, poniendo metas SMART a mediano y largo plazo.

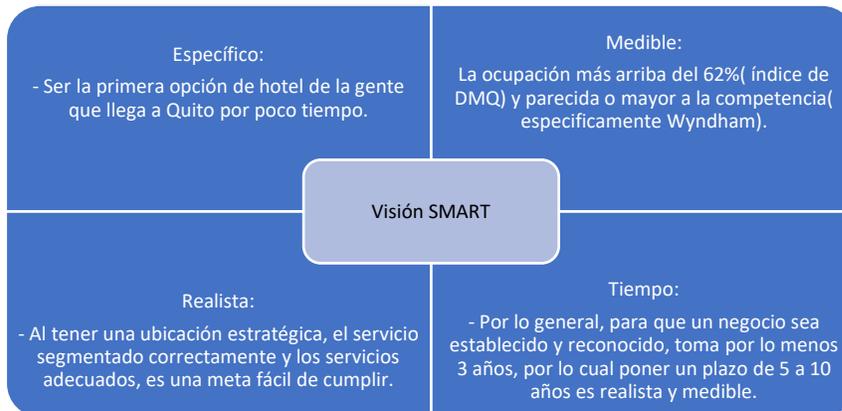


Ilustración 21. Tabla de visión SMART. Elaboración propia 2022.

#### 1.2. Misión

La razón de ser de Ícaro es ayudar y estar ahí para quien lo necesita.

Ícaro existe para conectar personas de todo el mundo con la cultura del destino, mediante procesos y aprendizaje sobre sus encadenamientos productivos, a través de la gratitud y responsabilidad con su entorno.

### **¿Qué es lo que hacemos?**

“People helping people”. Nuestro enfoque es ofrecer soluciones y un lugar donde ayudar a gente que llega a Quito. Que sea la primera cara de bienvenida a la ciudad y que se vea la hospitalidad de nuestra gente. Nuestros colaboradores ayudan a los huéspedes con servicios y conocimientos locales, y los huéspedes ayudan a los colaboradores a crecer y a intercambiar ideas. Es decir crear una comunidad de valor agregado y compartido.

### **¿Por qué lo hacemos?**

Porque no queremos ser un hotel estándar más que no conoce a sus huéspedes y que sus huéspedes no conocen a sus colaboradores. Queremos que la identidad de todos sea valorada y respetada.

### **¿Por qué se creó este negocio?**

Aparte de ser una ubicación conveniente y necesaria, se creó este hotel para formar un vínculo auténtico y genuino con la comunidad quiteña y los turistas.

### **¿Quién es nuestro cliente?**

Personas recién llegadas que se quedan poco tiempo y no conocen Quito lo suficiente como para explorarlo solos. Personas que solo necesitan un lugar para descansar y estar por unas horas. Turistas que quieren conocer una cara amigable y de bienvenida antes de embargarse en su aventura. Queremos ser la primera y última parada de lo que significa el espíritu de amabilidad y generosidad quiteña y ecuatoriana.

### **¿En qué nos diferenciamos?**

**Misión:** Ícaro existe para ayudar a empleados a tener un espacio seguro para trabajar, además de un espacio de crecimiento personal y profesional, esto se hace a través de encadenamientos productivos que ayudarán a los huéspedes a simplificar la estadía, ofreciendo un espacio

tranquilo, eficaz y personalizado, donde pueden establecer un espacio para descansar, reunirse y recargar”

### **1.3.Valores**

- *Respeto:* Ícaro respeta, tanto a sus colaboradores y huéspedes, al igual que su identidad, su tiempo y sus recursos.
  - Procesos cortos, rápidos, claros y concisos.
  - Su origen (nacionalidad, raza, etnia, religión, etc), las creencias y las personas, no importa el contexto social.
- *Responsabilidad:* Ícaro es comprometido con su impacto social, económico y ambiental.
  - Contratación y entrenamiento a gente de comunidades cercanas y dar la oportunidad de que el crecimiento del hotel, también signifique el crecimiento personal de sus colaboradores y sus alrededores.
- *Confianza:* Buscamos inspirar confianza tanto a nuestros colaboradores como a huéspedes.
  - *Colaboradores:* contratación fiable, transparencia en procesos administrativos y apertura para hablar cuando así lo requieran
  - *Huéspedes:* recibir un servicio de la máxima atención y cuidado en detalles.

### **1.4.Propuesta de Valor-Promesa de Servicio-Manifestó**

Propuesta de valor: Ícaro brinda calidad y calidez, soluciones prácticas y eficaces y un ambiente tranquilo y cómodo, tanto para sus huéspedes como para sus colaboradores.

Manifestó: conocer una ciudad es conocer a su gente, sus lugares, cultura y tradiciones, pero a veces, conocer un lugar puede ser una experiencia superficial y efímera, estar en un lugar sin realmente llegarlo a conocer. Una parte muy grande de Ecuador, sea cual sea la ciudad que uno se encuentre, es conectar con la naturaleza y crear vínculos, con la tierra y con su gente.

## 1.5. Identidad

- **Conceptual:** se proyectan a través de códigos de comportamiento-emociones ¿quién somos, cómo nos comportamos?

El comportamiento y acercamiento hacia el huésped va a ser formal, suave y dulce, buscando invocar la idea de confianza, relajación y apertura hacia el huésped, invitándolos a un lugar de descanso.

- **Visual:** recursos gráficos, ¿cómo nos vemos? ¿qué tipo de imagen usamos?



*Ilustración 22. Prototipos del logo visual. Elaboración propia 2022.*



*Ilustración 23. Prototipo del logo final. Elaboración propia 2022.*

Estas tres opciones superiores son como se vería el prototipo del logo y nombre de hotel. A la final se ha decidido, por la tercera, en la cual se puede ver el color azul, el cual inspira tranquilidad, confianza y elegancia. En cuanto al nombre, está basado en el mito griego de Ícaro, quien intento volar cerca del sol. Esto se conecta con la identidad que se desea dar al hotel, ya que Ecuador está ubicado en la línea ecuatorial, la misma que está representada en la O del nombre. El ala dorada, la cual no solo representa el mito, también representa el ala de un cóndor y también parece una mano, la cual simboliza el deseo de acercarse a la comunidad y a los huéspedes. En cuanto a los colores, estos son parte de la paleta de colores con la que se va a trabajar:



*Ilustración 24. Paleta de colores. Elaboración propia 2022.*

En la parte visual, se ha decidido basarse en una paleta de colores más neutros y suaves para invocar la tranquilidad y la confianza que se desea inspirar en los huéspedes.

- **Lingüística:** comunicación verbal o textual

La comunicación con el huésped será directa e informal, sin embargo, el tipo de acercamiento que se dará será de respeto y de un tono maternal, un tono que de la sensación de calma y que sea más fácil de conectar. Como ejemplo se puede ver abajo el tipo de letra que se utilizará.

#### **Tipos de Font usados:**



*Ilustración 25. Tipos de Font que se utilizara. Elaboración propia 2022.*

- **Espacial:** arquitectura exterior o interior ¿cómo es el espacio donde nuestro cliente interactúa con la marca?

En cuanto al diseño, Ícaro va a contar con diversos espacios de jardines exteriores, diseñados para que haya menos interferencia y más privacidad de los huéspedes. Se busca no solo dar diferentes espacios con ambientes distintos destinados al uso, sino que lo huéspedes puedan utilizar el espacio de forma más funcional. Así mismo, es como se utilizarán diferentes materiales para dale más el concepto de identidad ecuatoriana, como la caña o bamboo para representar la costa, la piedra y madera para representar la sierra y otros elementos.

Aparte de este diseño hecho por las arquitectas con las que se ha trabajado, se busca hacer un espacio moderno, cómodo y tranquilo. Sin embargo, la parte del bar, lobby y restaurante van a ser espacios donde se busca crear un ambiente más vibrante y social, por lo cual se va a utilizar elementos como luces, colores y muebles de distintas maneras para crear ese efecto.

- **Digital:** ¿cómo va a ser nuestra comunicación en entornos digitales? ¿qué medios digitales utilizamos para comunicarnos con nuestra audiencia?

Se planea utilizar al máximo una estrategia de redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok, etc. Aparte de tener muy bien establecida la marca en línea, se utilizará una página web que acompañe los valores de Ícaro, teniendo como objetivo principal ser práctico, user friendly y funcional. También se utilizarán mucho los recursos visuales y los testimonios de tanto nuestros huéspedes como colaboradores, dándole una identidad más humana, cercana y de confianza.



*Ilustración 26. Ejemplo de la página de Instagram. Elaboración propia 2022.*

Este es un ejemplo de cómo se vería la página de Instagram, con imágenes impactantes que evoquen tranquilidad e identidad, además de inspiración. También se utilizará estos medios para comunicarse de una forma más informal y directa con el huésped.

## 2. Objetivos estratégicos

### 2.1. Objetivos de rentabilidad

Los hoteles típicamente obtienen sus ganancias de diferentes áreas de ingresos, una de las principales son las habitaciones, sin embargo, es importante entender que, dependiendo del tipo del hotel, este puede generar mayor rentabilidad en otras áreas. En algunos casos, los restaurantes y bares o la parte de alimentos y bebidas son de las que más ingresos genera, pero también puede darse por eventos, el alquiler de las instalaciones, entre otros. En base a la comparación de la competencia y del mercado hotelero, se espera que con el siguiente modelo se recupere la inversión y se pague la deuda dentro de los 3 primeros años de funcionamiento del hotel.

Dado al modelo de negocio basados en la competencia y el tipo de hotel, un hotel de aeropuerto que tiene un espacio y segmento específico y limitado, se ha decidido que la rentabilidad e ingresos del hotel será basado en la siguiente estructura.

#### *a. Habitaciones:*

El ingreso principal será por medio de la venta de habitaciones por un período de tiempo. Sin embargo, se planea no solo vender por noche la habitación, sino ofrecer también la opción de pagar la habitación por hora para los viajeros que se quedan menos de una noche y necesitan un espacio para dormir cerca al aeropuerto o un sitio para una conferencia.

#### *b. Servicio de lavandería:*

Además del servicio interno de mantenimiento y limpieza de las equipos del hotel, se contará también con el servicio de lavandería para los huéspedes, para ofrecer un servicio necesario.

#### *c. Alimentos y bebidas:*

Ícaro va a contar con un Restaurante, con una capacidad de cerca de 40 personas, también va a contar con servicio a la habitación y un Rooftop bar, en los cuales se planea generar otra parte significativa de los ingresos. Algo que es sumamente importante es que el

acceso a este bar y restaurante no está limitado solo a huéspedes por lo cual, con la cercanía al aeropuerto y con el ambiente que va a tener el restaurante, puede también tener la opción de atraer a más clientes que van a recoger a alguien al aeropuerto o incluso que solo quieren tener una almuerzo con el huésped que parta en un restaurante con buen servicio y ambiente.

*d. Eventos:*

Al estar tan cerca del aeropuerto, Ícaro no cuenta con un segmento muy amplio de eventos personales, sin embargo, su ubicación y el mercado corporativo si lleva a la necesidad de tener por lo menos un salón de conferencias y algunas salas de reuniones que puedan ser alquiladas. Este, dependiendo del mercado, puede llegar a ser la segunda o tercera mayor fuente de ingresos para Ícaro.

*e. Parqueadero y encargo de equipaje:*

Finalmente, en base a los huéspedes que tiene, habrá la opción de encargar maletas o equipaje por cierto período de tiempo, al igual que el alquiler de parqueaderos de los huéspedes que así lo requieran.

*f. Daily Rate:*

Como parte de los servicios que se ofrecerá será la venta de las cápsulas por hora (el Nido), las cuales tendrán compartimentos para guardar sus pertenencias, una cama y un espacio donde cargar sus dispositivos electrónicos. Esta parte será cerrada al público general y cada cápsula será individual, y cada 10 de estas, habrá un baño completo. De la misma manera, se alquilará espacios para conferencias por hora con servicios completos de Coffee break, entre otros.

## **2.2.Objetivos de supervivencia**

El mercado hotelero es, por lo general, un mercado estable en cuanto a riesgo. Sin embargo, en caso de emergencia, todo hotel necesita un plan de contingencia de acción, no solo en casos inmediatos como incendios y terremotos, sino que casos como ya ha pasado, una pandemia. Además de tener un plan de emergencias, una infraestructura que sea a prueba de este tipo de eventos, Ícaro también contará con un entrenamiento trimestral para todos sus

empleados para casos de emergencia. Además de las revisiones anuales obligatorias por la ley de los sistemas de seguridad, esto será parte de la rutina de trabajo de todos los colaboradores, revisar que están en funcionamiento y en buen estado.

En cuanto a casos de emergencia de largo plazo, cómo lo fue la pandemia, se planea tener un colchón de seguridad en la liquidez de la empresa, ya sea para liquidar a los empleados y reducir costos, o para mantener un salario mínimo pero asegurándose que los colaboradores aún cuenten con ese soporte.

### 3. Matriz FODA Cruzado

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de desarrollo personal y profesional.</li> <li>Imagen corporativa que impulsa el turismo nacional.</li> <li>Simpleza y efectividad en servicios.</li> <li>Productos locales de alta calidad.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hotel nuevo en el mercado.</li> <li>Altos costos de inicio de la operación.</li> <li>Pronósticos de demanda poco reales.</li> <li>Restricciones aeroportuarias a las que hay que acoplarse.</li> <li>Limitación financiera para implementos internos del hotel.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de socialización entre turistas y la comunidad. Enterarse de sus actividades productivas.</li> <li>Dispositivos con aplicaciones que permitan ver a moradores de Tababela información sobre sus cultivos (nutrientes, enfermedades, etc)</li> <li>Incentivos económicos, plazas de trabajo extras en las que implementen sus actividades económicas principales.</li> </ul>	<p><b>F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones con base de coaching para la comunidad de Tababela, empoderamiento a cada uno.</li> <li>Que las aplicaciones y los dispositivos sean parte de la imagen del hotel, demostrando lo que se hace por la comunidad y el cuidado que tiene esta a sus alimentos para proveer al hotel.</li> <li>Cursos y capacitaciones de buen manejo de la materia prima.</li> <li>Estándares escritos, de calidad hacia los proveedores tanto de la comunidad como externos.</li> </ul>	<p><b>D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de marketing que incluya una penetración alta en el mercado objetivo, con el fin de conocer Ecuador y sus encadenamientos sociales y productivos.</li> <li>Disminuir costos creando concientización sobre desperdicios, generadores de energía sustentables a largo plazo.</li> <li>Proveedores de diferentes áreas además de alimentarias, inmobiliarias, etc. Para crear consenso y un contrato de fidelidad en estabilización de precios por un tiempo determinado.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afectaciones por el crecimiento hotelero e industrial en la zona.</li> <li>Plazas de trabajo que no vayan acorde a lo que los habitantes necesiten.</li> </ul>	<p><b>F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Más involucramiento con la comunidad mientras más oferta haya, más puestos de trabajo.</li> <li>Análisis interno de los habitantes por parte de la constructora del</li> </ul>	<p><b>D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas con la competencia hotelera para generar ayuda a las comunidades y a sus espacios de trabajo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de sindicatos tomando en cuenta la separación de la comunidad de sus actividades productivas y sociales.</li> </ul>	<p>hotel, para identificar necesidades de los habitantes de Tababela.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de beneficios e incentivos a moradores de la zona, creando un mindset de alta productividad-mayor satisfacción-mayores ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas con empresas con otros fines productivos para aumento de plazas de trabajo.</li> </ul>
---	---	--

Tabla 6. Matriz FODA cruzado de Ícaro. Fuente, elaboración propia 2022. (Plaza, 2018)

## CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

### 1. Descripción del servicio

En base a lo estudiado y analizado, se va a implementar áreas y departamentos internos que ayuden a que la experiencia del huésped sea excelente. (Vogeler & Hernández, 2000) El equipamiento, superficie y espacio necesarios de cada área es fundamental para que todos los colaboradores desempeñen su cargo de la manera más eficiente, tomando en cuenta que al estar en un hotel alado del aeropuerto, la atención debe ser inmediata y eficaz. Los departamentos de servicios son los siguientes:

- Departamento de Alojamiento y Front Desk
  - Reservas
  - Recepción
  - Conserjería
  - Botones
  - Transporte
  - Encargados de aparcamiento
  - Pisos
  - Auditoría nocturna
- Departamento de A & B
  - Restaurantes y Bar: 2 restaurantes uno exclusivo para huéspedes y el otro en el rooftop con un pequeño jardín botánico y bar en el que roten las temáticas del menú tanto nacionales, como internacionales.
  - Cocina
  - Bodega
  - Eventos

- Catering
- Departamento Housekeeping
  - Asistencia general (encargados ropa blanca, sastre/costurera)
  - Inspección
  - Servicio de habitaciones
  - Limpieza y mantenimiento de área de habitaciones
- Departamento Comercial
  - Marketing
  - Ventas
  - Relaciones Públicas
  - Estrategias de enganche
  - Negociaciones con aerolíneas y empresas
- Departamento Financiero.
  - Administración
  - Contabilidad
  - Pagos
  - Inventario de recursos
- Departamento RRHH.
  - Capacitaciones
  - Requerimientos
  - Formación colaboradores
  - Programa de talentos
  - Estrategia de motivación y enganche con colaboradores
  - Estrategia local con comunidades y servicio a la comunidad
- Departamento de Ingeniería y Mantenimiento
  - Seguridad
  - Mantenimiento del hotel
  - Mantenimiento de jardinería
- Instalaciones
  - Gimnasio
  - Spa

- Servicios complementarios
  - Salas de coworking y conferencias
  - Eventos

(Ismail, Front Office Operations and Management, 2002)

## **2. Objetivos del Plan de Marketing**

Se entiende que va a ser una brújula de a dónde se dirige el proyecto. En contexto, una recopilación de datos que tengan como objetivo guiar la toma de decisiones. Además, se van a recopilar estrategias de mercadeo para entender mejor el campo en donde se va a trabajar dentro del aeropuerto y también testear el marketing mix que va a funcionar en el hotel “Ícaro”.

### **2.1. Objetivos cuantitativos**

De la encuesta anterior, se va a determinar cuáles son las preguntas y respuestas que permiten tener un panorama más real a partir del segmento de mercado ya definido (entre 25-60 años) y generar una nueva encuesta que profundice en las mismas y tener información cuantificable y generar análisis estadísticos en relación con beneficios del servicio, el valor que se le va a dar de acuerdo con la competencia, minimizar costos y aprovechar oportunidades, además de la retención adecuada de clientes.

### **2.2. Objetivos cualitativos**

Se va a tomar la encuesta como modelo para identificar factores que podrían ser claves para la satisfacción del mercado potencial, así como la imagen que se le va a dar al Hotel de Aeropuerto “Ícaro” representando responsabilidad social tanto con sus trabajadores como con el entorno. Esto, se va a lograr mediante servicios en los que se muestre la calidad del servicio, su consolidación en el mercado potencial, y el contexto general que engloba su constitución.

### **3. Formulación estratégica de marketing**

#### **3.1.Estrategia de segmentación**

En líneas generales, la estrategia de segmentación que se eligió es la diferenciada. Como hotel de aeropuerto, el segmento de mercado ya se puede palpar claramente después de haber hecho los análisis pasados. Además, por similares comportamientos del usuario, se implementaría un modelo de servicios aptos para este segmento. (Pérez, 2021) Sin embargo, se elige también esta estrategia para diferenciarse de la competencia que hay alrededor, para entregar servicios que se diferencien tanto de la competencia directa como indirecta. (Mógica, 2021) Los beneficios con los que se va a contar son los siguientes:

- Campañas de publicidad específicas, efectivas y personalizables para el segmento de mercado mapeado.
- Identificación concreta y real de las necesidades en base a la demografía y geografía del segmento.
- Llegar a otros mercados que estén interesados en servicios que brinde el hotel. Por ende, generar un ROI en un corto a mediano plazo.

##### **3.1.1. Segmentación de usuario**

Dentro de este marco, se desglosa no solo en la optimización de recursos para satisfacer las necesidades del cliente potencial, sino también se indaga en aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano, en este caso, del usuario. Se hace esto para entender el comportamiento del consumidor en un contexto general, es por esto por lo que se va a implementar la herramienta de “Mapa de Empatía” para asimilar grosso modo un perfil de quien va a ser parte activa del hotel en análisis.

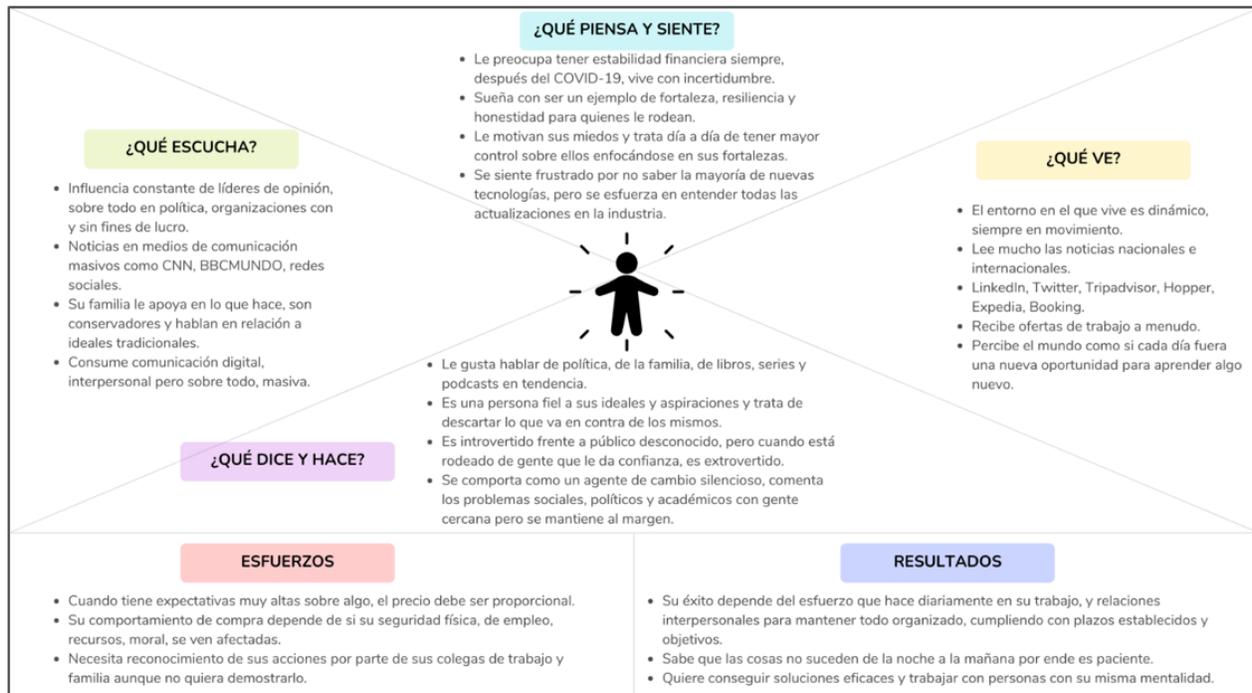


Ilustración 27. Mapa de empatía del usuario. Fuente, elaboración propia y (Corrales, 2020); (García-Allen, 2015).

### 3.1.2. Segmentación de empresas

Similarmente, además de tener un enfoque específico en una persona, se debe vincular con agentes externos consolidados que representen a una organización, a partir de esto, generar alianzas con proveedores que estén al tanto de lo que el hotel busca en productos y servicios. A la marca “Ícaro” no solo le interesa brindar un servicio de calidad y calidez a sus colaboradores y huéspedes, también tiene como pilares fundamentales el modelo de objetivos de desarrollo sostenible plasmados por las Naciones Unidas. (Unidas, 2022) Esto, no solo cuenta con ser recursivos con materia prima que brindan los terrenos cercanos, además debe ayudar de manera plena e íntegra a sus alrededores. De acuerdo con los objetivos, se va a trabajar en torno a los siguientes:

- #3: Salud y bienestar.
- #5: Igualdad de género.
- #6: Agua limpia y saneamiento.
- #8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- #12: Producción y consumo responsables.

- #16: Paz, justicia e instituciones sólidas.

Las empresas con las que se va a trabajar de manera directa, además de estar cerca geográficamente, brindan productos y servicios acorde a las necesidades del hotel. Algunas de estas son:

- BioKality: se encarga de la producción y comercialización de productos de limpieza biodegradables.
- Tmdiseños: fabricación y diseño de muebles.
- Alimentos del Huerto: pulpas de fruta ecuatorianos.
- Griconfex Cia Ltda: desarrollo de productos textiles.

También, como parte del concepto del hotel, se desea crear una línea especial de Ícaro con marcas ecuatorianas. Por ejemplo, se trabajará con empresas como Oilosophy y Cloud 9, para crear una línea especial de Amenities del hotel que también se pueda comprar y llevar en el avión. De la misma manera se planea trabajar con la línea de Zija y Améo, quienes producen aceites esenciales, para los diferentes conceptos (sierra, costa, oriente y Galápagos) para dar olores por medio de dispensadores que conecten con cada zona. Por ejemplo, el aceite esencial sierra, tendrá notas de tierra, frutas, flores locales y volcanes, las cuales se utilizarán con dispensadores y en el Spa, baños y de forma opcional en los cuartos. De la misma manera se trabajará con la línea de Home & Cotton para crear la línea de sábanas, cobijas y lencería de Ícaro, la cual no solo se encontrará en todas nuestras habitaciones, sino que también estarán a la venta en la tienda que se encontrara en el lobby. Estas empresas, además ser de origen ecuatoriano, trabajan con productos locales y tienen valores que se alinean con los de Ícaro.



Ilustración 28. Améo, Oilosophy, Cloud 9 y Home & Cotton, marcas locales con las que se trabajara.

Además de trabajar con empresas ecuatorianas en los Amenities, también se tiene planeado trabajar en la construcción del hotel con empresas, igual, ecuatorianas como los son Novapan y Graiman, quienes serán los encargados de pisos, paredes y muchos de los acabados de muebles del hotel.

Ícaro también se quiere posicionar como una marca responsable, por lo cual se planea implementar un departamento o una operación de trabajo con los locales, en los cuales no solo se buscará talento humano para formar parte del hotel, sino en el cual también se dará herramientas y actividades por las cuales la comunidad de Tabavela y sus alrededores puedan prosperar junto con Ícaro.

Finalmente, la última estrategia para posicionamiento dentro del mercado, será la contribución con artistas ecuatorianos, tanto pintores como fotógrafos, para tener cuadros, imágenes y esculturas hechas por artistas ecuatorianos sobre Ecuador. Funcionará en parte como galería, de esa forma, impulsará el arte al mismo tiempo que exhibe la cultura y la belleza del país, concretando más el concepto de conocer Ecuador sin salir del hotel.

### **3.2.Estrategia de Posicionamiento**

Es un desafío en ámbitos generales y geográficos únicamente por el hecho de que existen 3 hoteles alrededor del aeropuerto que no solo marcan territorio frente al hotel “Ícaro”, sino también un posicionamiento marcado en la mente de los huéspedes que concurren el área, los mismos que son nacionales e internacionales. Para visualizar de mejor manera la posición de los demás hoteles, se presenta un diagrama con vista superior del área. (Kotler, T.Bowen, & Baloglu, 2022) Los precios, como se mencionó en el benchmarking, son bastante competitivos, pero, solo entre los hoteles que están en la Av. Alpachaca, vía principal en la que se encuentra el aeropuerto, están los hoteles más renombrados y con mayor ocupación entre los demás. Estos son: Wyndham Quito Airport, que su tarifa promedio está en \$140, Holiday Inn Quito Airport, su tarifa promedio es de \$115 y por último EB by Eurobuilding cuya tarifa promedio está en \$133.

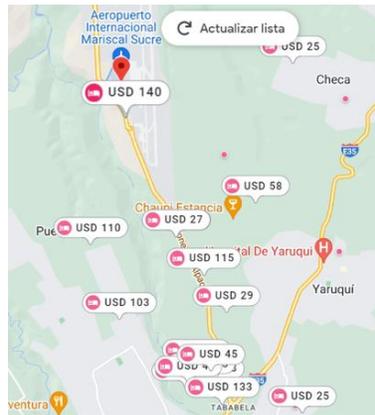


Ilustración 29. Mapa de la competencia y sus costos. Fuente, Google Mapa, 2022.

Y a continuación, se presenta la ubicación en donde estaría “Ícaro”, que a pesar de ser un hotel de aeropuerto más, una de sus grandes ventajas competitivas es estar alado del aeropuerto, quienes lo visiten estando en el aeropuerto, no necesitan ningún medio de transporte para ir. Eso, en términos estratégicos, posiciona a “Ícaro” en el top of Mind de sus huéspedes, tanto nacionales como internacionales.

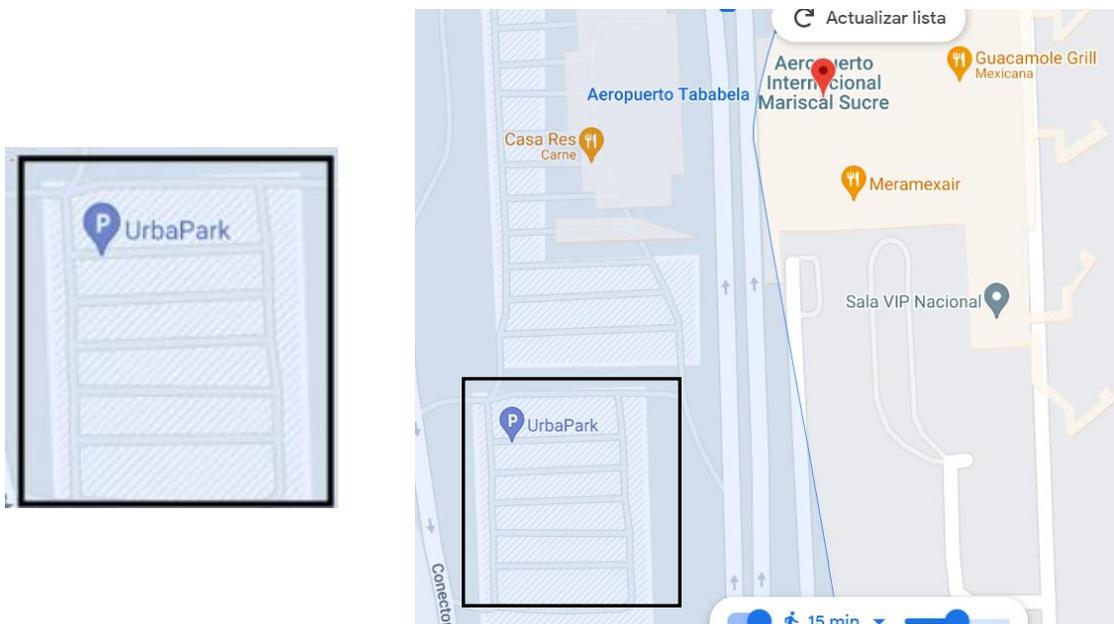


Ilustración 30. Mapa de la ubicación actual de Icaro. Fuente, Google Maps, 2022.

Como la competencia es palpable, se va a implementar un modelo de ingresos digital para que se posicione la marca de manera deseada. La retención de clientes se puede obtener si se recopila base de datos en donde conste el segmento de mercado al que se dirige la marca y crear campañas de Mailing con empresas aliadas. En un formato de Mailing se puede implementar videos y ofertas en primeros días de estancia o para el “Day Use” del que se hablará más adelante.

## 4. Estrategias de la mezcla de marketing de Servicio

### 4.1. Servicio esencial

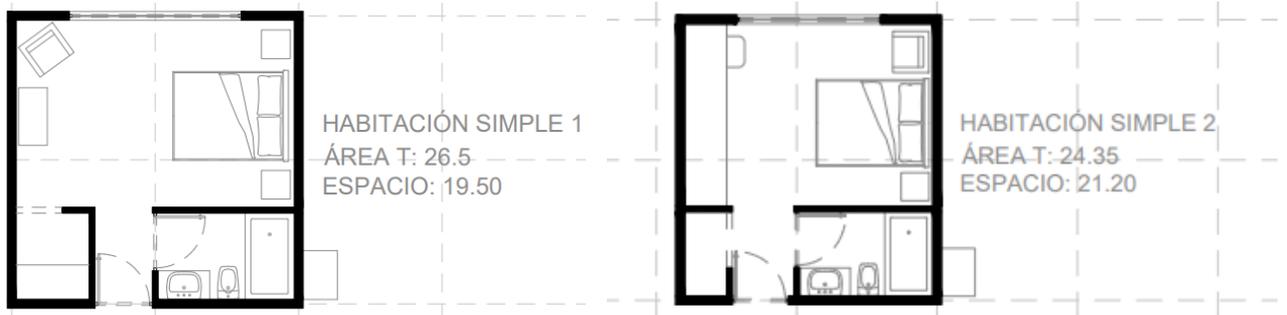
Mientras tanto, los servicios esenciales juegan un rol notable tanto en cada habitación del hotel, como en los servicios complementarios. En cada uno, se prestará atención y significancia por ser un hotel de aeropuerto. “Ícaro” hotel aeropuerto, va a ser un hotel de 4 estrellas, lo que se entiende que para las medidas de las habitaciones dobles, existirá una superficie de 16 m<sup>2</sup> y para las habitaciones individuales una superficie de 9 m<sup>2</sup>, lo que deja al cuarto de baño de 4,5 m<sup>2</sup>. (CLIZZ, 2020)

SERVICIO	DETALLES	PROVEEDOR
Wifi gratis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiente y rápido</li> <li>• Ancho de banda con alta cobertura: clientes satisfechos al momento de trabajar, o para disfrutar de actividades de ocio que requieran de este servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto net empresas.</li> </ul>
Baño completo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ducha, toallas de lavabo de 50x100cm, toallas de baño o ducha de 70x140cm. Opción para bata de ducha dependiendo de las preferencias del cliente, secador de pelo, artículos de aseo personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Home and Cotton: ropa de baño.</li> <li>• Artículos de aseo personal: Cloud9, Oilosophy, Botánica.</li> <li>• Secador de pelo: Montero.</li> </ul>

Aire acondicionado y calefacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar tecnología que ayude a mantener una temperatura acorde a las necesidades del huésped.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TVENTAS</li> <li>• Radioshack</li> </ul>
Cafetera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina de café y de té al alcance de todos los huéspedes y en todas las habitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramontina</li> <li>• Equimax Ecuador</li> </ul>
Sommier para camas, veladores, sillas, escritorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sommier para camas, veladores, sillas ergonómicas para mayor comodidad, escritorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tmdiseños: fabricación y diseño de muebles.</li> </ul>
Colchones, almohadas y ropa de cama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ropa de cama de 400-700 hilos y de una sola capa para asegurar confort y buen descanso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaide y Chaide</li> <li>• Colineal</li> <li>• Home and Cotton</li> </ul>
Smart TV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad en imágenes.</li> <li>• 46-55 pulgadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samsung</li> </ul>
Iluminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luces en los cuartos van a ser diferentes para asegurar un descanso profundo.</li> <li>• Iluminación en lámparas de escritorio y baños va a ser blanca.</li> <li>• Iluminación en habitaciones: luz amarilla y cálida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lighting studio Desing.</li> <li>• Almacenes Marriott.</li> </ul>

Tabla 7. Servicio y sus detalles y proveedores de Ícaro. Fuente, elaboración propia 2022.

### 1. Habitación simple: KNGN



*Ilustración 31. Plano de habitación simple. Fuente, estudiantes de arquitectura, 2022.*

### 2. Habitación para personas con necesidades especiales King Handicap: KWRN



*Ilustración 32. Plano de habitación con necesidades especiales. Fuente, estudiantes de arquitectura, 2022.*

### 4. Habitación Doble Leisure: TQNN



*Ilustración 33. Plano de habitación doble. Fuente, estudiantes de arquitectura, 2022.*

### Habitación King Suite: XKLN

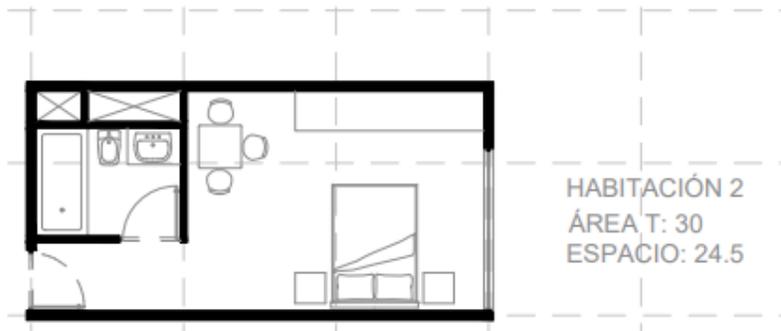


Ilustración 34. Plano de la habitación King Suite. Fuente, *Estudiantes de Arquitectura*, 2022.

#### 4.1.1. Servicios complementarios

Para este tipo de servicios, se decidió hacer una encuesta en base a un servicio que consideramos que además de darle valor agregado al hotel, es necesario para el segmento de mercado al que se tiene en consideración para este proyecto, quienes están entre 25 y 60 años. En síntesis, se va a implementar salas de coworking que además de servir para networking y espacios de trabajo compartido en general, van a tener la flexibilidad de convertirse en salas de conferencias y afines.

En esta encuesta se obtuvo 155 respuestas, las preguntas en análisis son las siguientes:

1. ¿Te gustan los espacios donde puedes hacer Co-working?

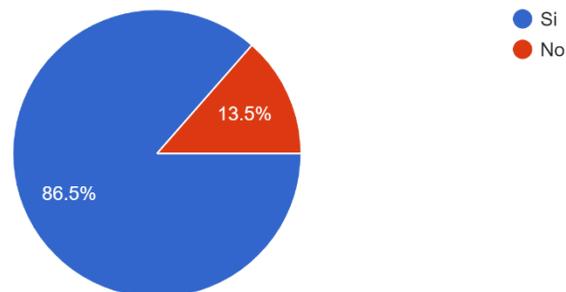


Ilustración 35. Gráfico de aprobación de coworking por usuarios. Fuente, *elaboración propia* 2022.

2. Si tu respuesta a la anterior pregunta fue "no", responde todas las preguntas, a excepción de esta: "¿Por qué te gustan estos espacios?"

Me gusta trabajar solo
Se puede socializar
Me parecen útiles si tengo un viaje de negocios.
Si

### 3. ¿Por qué te gustan estos espacios?

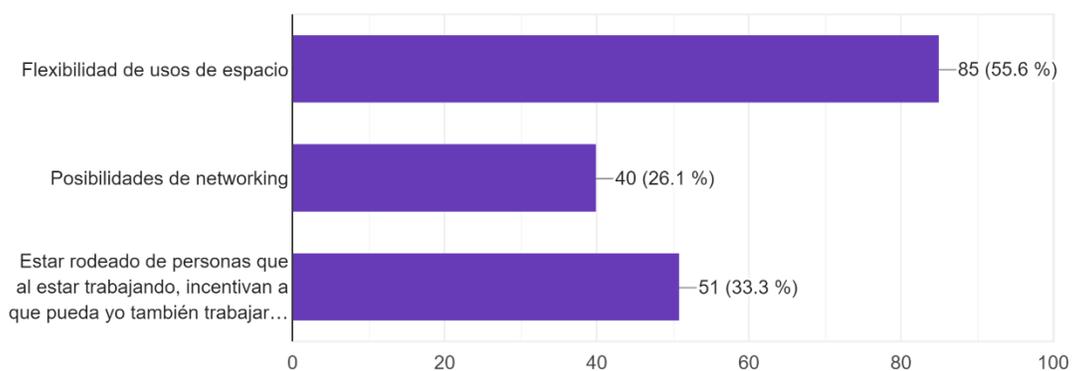


Ilustración 36. Gráfico de opinión de usuarios. Fuente, elaboración propia 2022.

### 4. En una escala del 1 al 5 en donde 1 es "Innecesario" y 5 es "fundamental" ¿qué tan conveniente te parece tener salas de Co-working en un hotel?

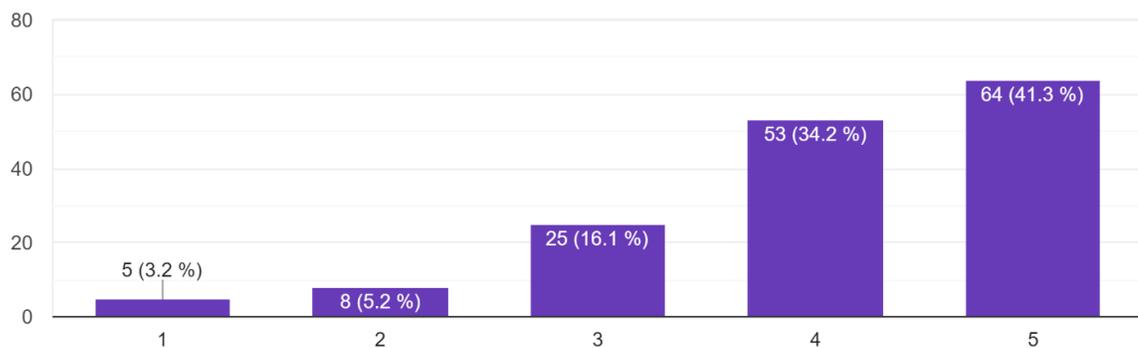


Ilustración 37. Gráfico de opinión de coworking por usuarios. Fuente, elaboración propia, 2022.

5. ¿En qué tipo de hotel te parece más importante que tenga salas de Co-working?

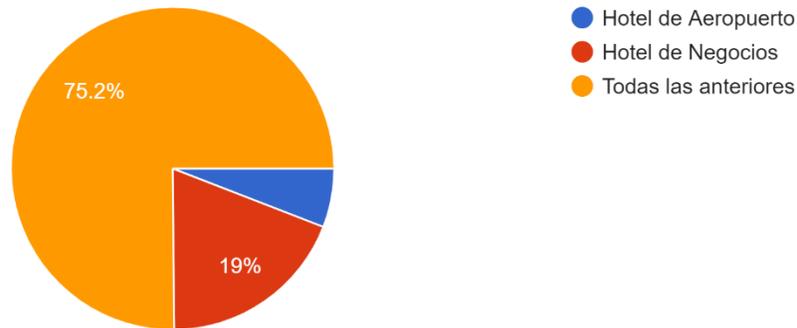


Ilustración 38. Gráfico de opinión de coworking por usuarios. Fuente, elaboración propia 2022.

6. Si el hotel está al lado del aeropuerto y ofrece espacios de Co-working gratis, ¿en

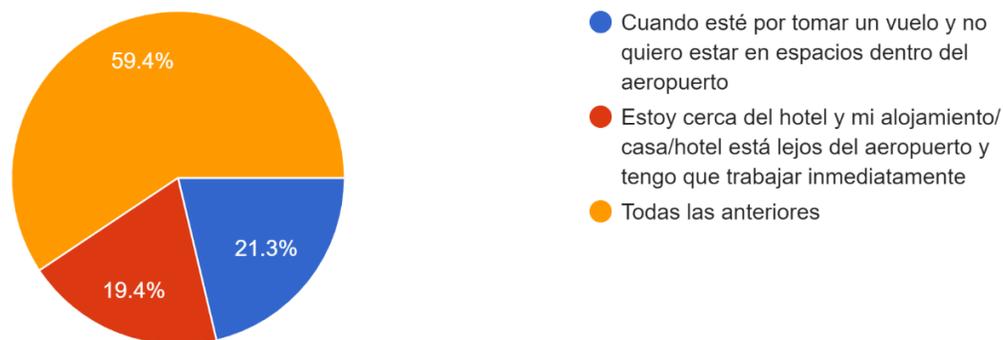


Ilustración 39. Gráfico de opinión de coworking por usuarios. Fuente, elaboración propia 2022.

7. Dentro de este espacio, existe un área de Alimentos y Bebidas empacadas ¿tomarías este servicio por un costo extra?

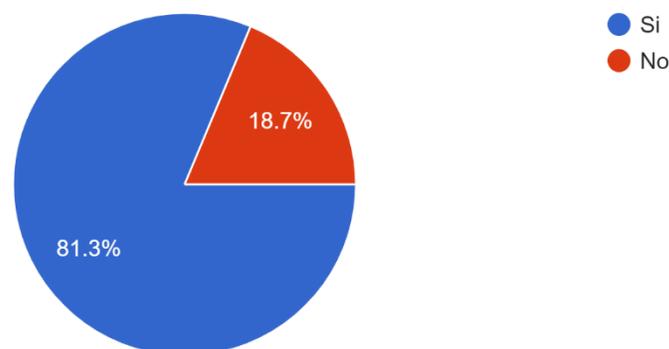


Ilustración 40. Gráfico de opinión de coworking por usuarios. Fuente, elaboración propia 2022.

8. ¿Cuál sería tu método de pago si accederías al servicio mencionado anteriormente?

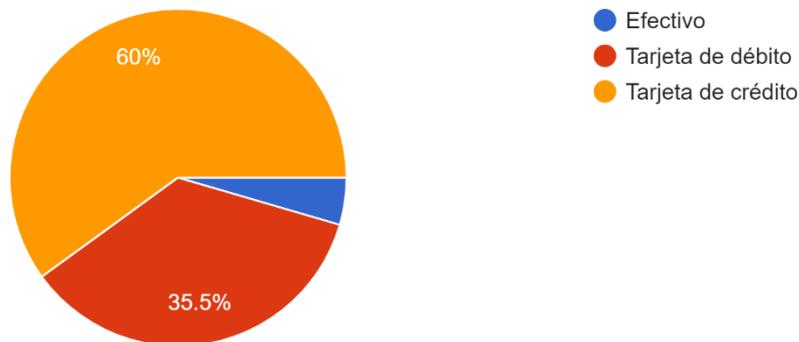


Ilustración 41. Gráfico de opinión de coworking por usuarios. Fuente, elaboración propia 2022.

La razón por la que se hizo esta pregunta es para tener alianzas estratégicas con proveedores de estos servicios y por ser una empresa consolidada en el mercado en la industria hotelera, nos provean de una tarjeta solo para nuestros huéspedes y clientes potenciales. Con el fin de incentivar al uso de esta y tener beneficios tanto para la marca madre del servicio, es decir (tarjetas de crédito, débito) como para el hotel (fidelización de marca).

- Nombre de la tarjeta: REACH
- Requisitos para tener una: membresías entre \$50 y \$150 con diferentes beneficios. Aplica para personas con cualquier nacionalidad.
  - Beneficios Platinum: \$50 mensuales
    - Acceso a espacios de conferencia y coworking.
    - Acceso a los restaurantes.
  - Beneficios Gold: \$100 mensuales
    - Amenities Premium.
    - Acceso a todas las áreas del hotel.
    - Oportunidad de personalizar los implementos extras dentro de tu habitación al momento que nos visites.
  - Beneficios Prime: \$150 mensuales
    - Amenities Premium.
    - Acceso a todas las áreas del hotel.

- Oportunidad de personalizar los implementos extras dentro de tu habitación al momento que nos visites.
- Upscaling en aerolíneas aliadas.

9. Si accedes a las salas de Coworking y te enteras de que por usar tu tarjeta de crédito, hay descuentos en platos a la carta y oportunidad de que acumules millas, ¿te gustaría?

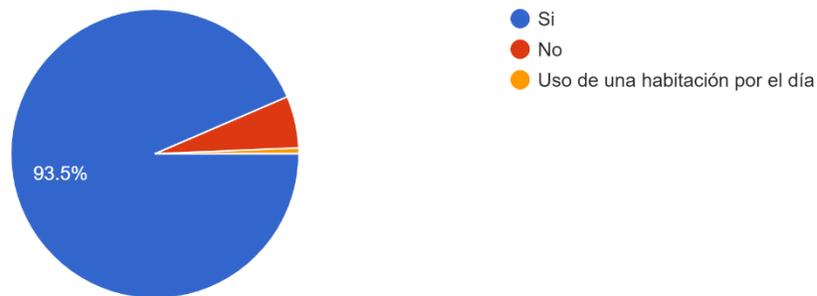


Ilustración 42. Gráfico de uso de coworking por usuarios. Fuente, elaboración propia 2022.

10. ¿En qué otro servicios quisieras que haya descuentos?

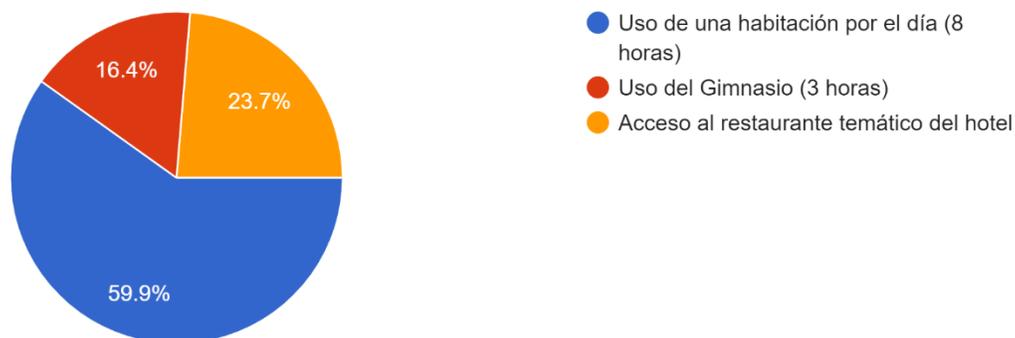


Ilustración 43. Gráfico de servicios preferidos por usuarios. Fuente, elaboración propia 2022.

#### 4.1.2. Servicios suplementarios de facilitación

Para entender los mismos, se debe tener como pilares fundamentales a las 7 P's del Marketing: Personas, Producto, Plaza, Precio, Promoción, Procesos y Posicionamiento. Se hace primero esto, no solo para tener un contexto general de lo que está en análisis sino

también porque estos factores son los principales que se tomaron en cuenta para decidir qué servicios complementarios encajarían bien con el modelo de negocio de “Ícaro”.

Sin embargo, entre los servicios de facilitación están los siguientes: Información, toma de pedidos, facturación y pago (Briceño, 2015). Para cumplir con los servicios de información, se implementará lo que se mencionó previamente, mediante mailing y la tercerización del servicio de una empresa con bases de datos, se llegará a clientes potenciales y a clientes nuevos, con información que explique la promesa de servicio del hotel, los servicios generales que ofrece el hotel y promociones en tarifas de ese momento. Para ejemplificar la toma de pedidos no solo es una aceptación masiva de pedidos, solicitudes y reservaciones, sino también un acceso inmediato que permita al hotel tener clientes que lleguen por medio de intermediarios como las OTAS.

Si bien es cierto que la página web oficial va a generar un tráfico significativo de clientes, y hay un acceso directo entre hotel-huésped; el posicionamiento que se obtiene en las OTAS por invertir un poco más de dinero, va a reflejarse en la alta retención de clientes que lleguen al hotel por un medio online. No solo así, en medios offline como publicidad pagada en instalaciones del aeropuerto y dada la alta visibilidad que tiene el hotel, se va a contar con numerosos walk-ins que serán parte activa de las ganancias del hotel. Para el sistema tributario ecuatoriano, la facturación es un factor de suma relevancia para tener todo en regla. (Bautista, 2012) Antes de especificar este tema, se va a abordar subtemas que son claves para entender la facturación. En los 4 primeros, se especifican los impuestos que debe pagar una institución que brinde servicios hoteleros en el Ecuador:

1. IVA en turismo receptivo.
2. IVA en contratos de turismo.
3. Devolución de IVA a los turistas extranjeros.
4. Impuesto a la Renta.
5. Base imponible en la prestación de servicios: dentro de la factura que se entregue al cliente, se va a aumentar el 10% del total de la base (sin IVA) por servicios prestados en el hotel.

Entonces, en relación con la facturación y factores que se aplican en la industria hotelera el IVA en feriados está en el 8% para ecuatorianos y el 0% para personas extranjeras. También

es importante comentar que existe una tasa turística en la ciudad de Quito que es \$1,50 \*habitación \*noche. En el caso del hotel “Ícaro” por ser un hotel de 4 estrellas, se va a cobrar el 10% de servicio que no incluye en servicios complementarios como lo es el parqueadero, por lo que se debe tener una facturación aparte para poder cobrar el mismo. Por último, el pago, en el cual se detalla en la factura el método en el que fue y mediante eso se efectivizará el dinero que pasará a ser un ingreso del hotel. Para esto, no solo es fundamental tener un flujo de caja de efectivo, tarjetas de crédito y de débito para tener una constancia de todos los movimientos en el sistema contable del hotel.

#### 4.1.3. Elección de la marca 2

En líneas generales, se eligió la marca “Marriott” tomando en cuenta el posicionamiento de la marca en la mente de los ecuatorianos. En Quito, hay muchos hoteles de cadenas reconocidas alrededor del mundo, sin embargo, se tiene en mente que JW Marriot Quito, se inauguró hace 23 años en la capital ecuatoriana; por lo que, se aprovechó la oportunidad dada la ubicación y la recordación de marca espontánea no solo de los ecuatorianos sino también de gente extranjera. (Wordpress, 2019) Pero, como esta marca es parte de una marca “madre”, se elige específicamente una de las submarcas de la cadena Marriott: Autograph Collection Hotels “*Discover what makes each hotel in our collection remarkably unlike anything else*”. (Marriott, s.f.) Entonces, es un hotel independiente franquiciado por la cadena Marriott. Más adelante, se abarcarán los costos que requiere el franquiciador para que “Ícaro” by Marriott, obtenga todo el *Know How* operacional que se necesita.

De manera similar y diferente al mismo modo, se tomó como referente a los hoteles Avid, parte de la cadena *InterContinental Hotels Group IHG*, por su versatilidad en espacios internos y eficacia en movilidad interna, en distribución de elementos de decoración y en espacios de Alimentos y Bebidas.

#### 4.2.Plaza, Publicidad, Distribución y Penetración en el Mercado

Se genera en general un estudio en el que hoy en día, la plaza está en espacios online y algunos offline, (Gómez, 2016) a breves rasgos, se va a invertir en los siguientes:

- **Elaboración de una página web propia:** con el objetivo de minimizar intermediarios en el servicio entre hotel y huésped nuevo o potencial.
- **Posicionamiento SEM:** se requiere una optimización en motores de búsqueda, por lo que parte de la inversión va a estar en el posicionamiento principalmente de la web principal de “Ícaro” y dentro de OTAS como Booking, Expedia, Tripadvisor. Y también Google Adds, Search.
- **Redes sociales:** en esto se puede implementar una estrategia interesante, además de tener activos los perfiles de Instagram, se puede tener en Facebook un modelo de ingresos CPL (costo por lead) lo que permite tener ligado el perfil de Facebook a la página web del hotel para que además de poder tener ingresos por ese medio, tener tráfico en la página web que es uno de los objetivos.
- **Alianzas con empresas dentro del aeropuerto y afines:** implementar códigos QR que reflejen tarifas promocionales, los servicios que se ofrece en el hotel y sus restaurantes. Además, tener un mostrador estático de acrílico con el mismo código en locales de rentas de autos, cambios de moneda, local de información general, paneles tecnológicos informativos. Esto, con el fin de retener clientes desde el aeropuerto que vendría a ser el mayor punto de venta offline dentro de la estrategia de plaza. Además alianzas con aerolíneas para promocionar el hotel en revistas que están en los asientos de cada pasajero, esto se deberá hacer con 8 meses de anticipación a la inauguración del hotel. Empresas: Metropolitan Touring, Equair, LATAM, Avianca, Iberia, KLM, American Airlines, Diners, Mastercard, American Express, Independiente del Valle, Liga deportiva universitaria, Federación ecuatoriana de fútbol, Concentración de Pichincha.
- **Marketing de guerrilla experiencial al aire libre o interior:** se va a localizar en un lugar estratégico en las afueras o internamente en el aeropuerto para persuadir a las personas a que entren al espacio en donde se va a promocionar el hotel. En el interior estará decorado no solo con colores insignia de la marca sino también con elementos gráficos representativos del interior del hotel. Además se va a implementar folletos con información sobre “Ícaro” hotel aeropuerto.
  - Inspiración:



Ilustración 44. Ejemplo de inspiración de Marketing. Fuente, <https://miguelangeltrabado.es/las-10-mejores-campanas-de-marketing-de-guerrilla/>

### 4.3. Precio, Promoción y Promoción en ventas

Se va a establecer precios competitivos tomando en cuenta que existen hoteles con la misma gama de servicios a una distancia corta de nosotros como hotel de aeropuerto. (Darios, 2021) Sin embargo, se va a establecer diferentes tipos:

1. Precios de lanzamiento previo a la inauguración y el primer mes de operación para dar a conocer el hotel.
2. Precios por valor agregado el cual sería la ubicación a la que nos encontramos como hotel de aeropuerto.
3. Precios por duración de estancia.
4. Precios promocionales efectivos estacionales, día internacional del turismo, día internacional de la tierra, etc.

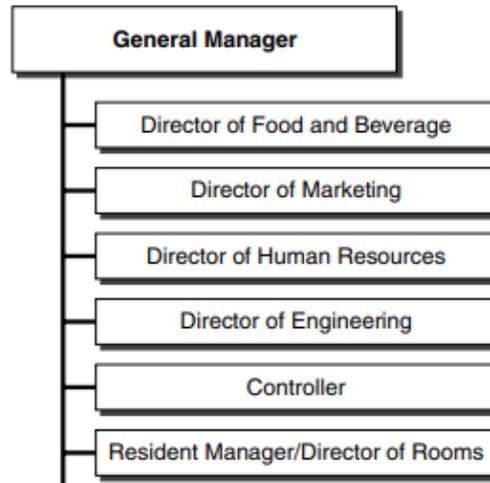
A partir de estas estrategias, se sugiere implementar el sistema USALI (Donoso, Novoa, Granda, Yépez, & Larrea, 2021) para facilitar la toma de decisiones dentro del hotel, manejar de mejor manera los contratos de administración, todo lo relacionado a presupuestos y la planificación de utilidades y determinación de precios dependiendo de los servicios que se brindarán.

### 4.4. Personal, productividad y calidad de servicio

El personal del hotel aparte de ser la clave del servicio en todas las áreas, depende de un organigrama jerarquizado para efectivizar las tareas y que la comunicación entre todos los

departamentos funcione. (Ismail, Front Office Operations and Management, 2002) Es por esto por lo que se va a tomar como modelo algunos organigramas y replicarlos dentro del modelo de negocio de “Ícaro”.

- Para los líderes de cada departamento, se implementará este organigrama, la comunicación que se puede implementar dentro del mismo puede ser tanto vertical como horizontal, entre todos los departamentos.



*Ilustración 45. Organigrama general. Fuente, Ismail, 2002.*

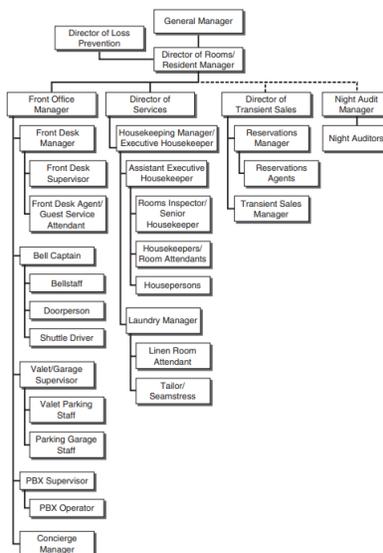
- En este organigrama, falta implementar a un director de Housekeeping y director de Front Desk, estos cargos se verán implementados en un organigrama posterior junto con sus responsabilidades.
- **Director de Alimentos y Bebidas:** encargado de dirigir cada departamento que vende, compra y prepara productos alimenticios para los huéspedes del hotel. Está encargado de saber el catering, restaurante y de reportes sobre el personal.
- **Director de Marketing:** encargado de supervisar operaciones en su departamento y ventas en base a las estrategias que se están implementando y maximizar esfuerzos de ser necesario. También está encargado de implementar objetivos en base a su presupuesto anual y su plan de marketing.
- **Director de RRHH:** encargado del bienestar del personal del hotel, está en sus responsabilidades reclutar candidatos que tengan claro el propósito, visión y misión del hotel para ser parte activa y llevar a cabo los objetivos como organización. Además, tener en cuenta regulaciones y políticas gubernamentales al contratar y

despedir empleados. Entender a detalle la nómica y beneficios de cada persona perteneciente al hotel.

- **Director de Ingeniería:** en Ecuador, no es común encontrar en el organigrama principal del hotel a una persona que esté encargada de todo lo que concierne a mantenimiento general, apoyarse en el departamento de contabilidad para control de calefacción, aire acondicionado, energía, agua, etc. Renovaciones estructurales y optimización de recursos recaen sobre el departamento de ingeniería.
- **Director contable y financiero (Contralor):** encargado de que los flujos de caja estén correctos, parte de sus responsabilidades es la monitorización de costos y gastos. Además, es partícipe activo de las decisiones operativas de la mayoría de los departamentos del hotel.
- **Encargado de Front Desk:** gestión diaria de la recepción, monitorización de salidas, llegadas, reservas, no-shows y novedades en cada una. Control de tiempos en check-in y check-out. Verificar que todo lo requerido en OPERA (PMS) esté de acuerdo con políticas internas.
- **Encargado de Housekeeping:** contacto constante con Front Desk para el control de limpieza en cada espacio del hotel y cumplir con los estándares de limpieza que tiene la cadena Marriott. Además de tener stock y suplementos requeridos para que la misma funcione de manera óptima.

(Ismail, Front Office Operations and Management, 2002)

- Organigrama de división de departamentos



- Departamento de Alimentos y Bebidas
  - Organigrama de personal específico para esta área

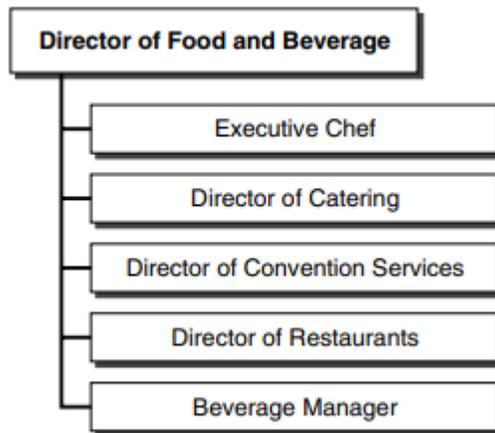


Ilustración 47 y 47. Organigrama del personal. Fuente Ismail, 2002.

- Departamento de Marketing, áreas y personas específicas para cada cargo.

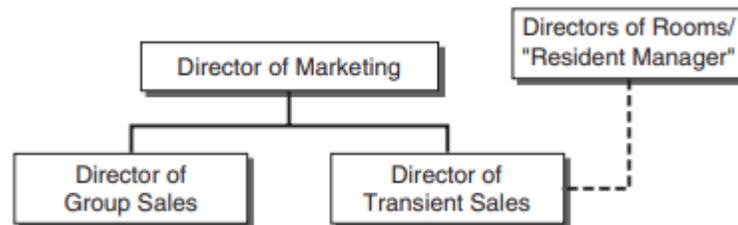


Ilustración 48. Organigrama del personal. Fuente Ismail, 2002.

- Departamento de RRHH y de Ingeniería, áreas en las que se necesita personas especialistas en el cargo.

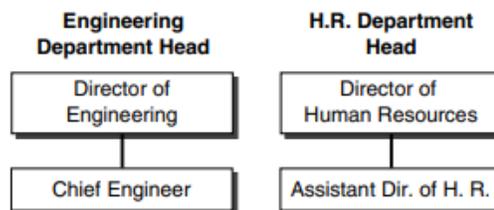


Ilustración 49. Organigrama de personal especializado. Fuente Ismail, 2002.

- Departamento de contabilidad, finanzas (Contralor)

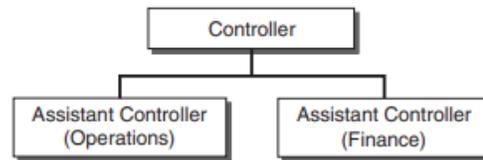


Ilustración 50. Organigrama del departamento de finanzas. Fuente Ismail, 2002.

- Organigrama general de todos los departamentos y especialistas en cada area.

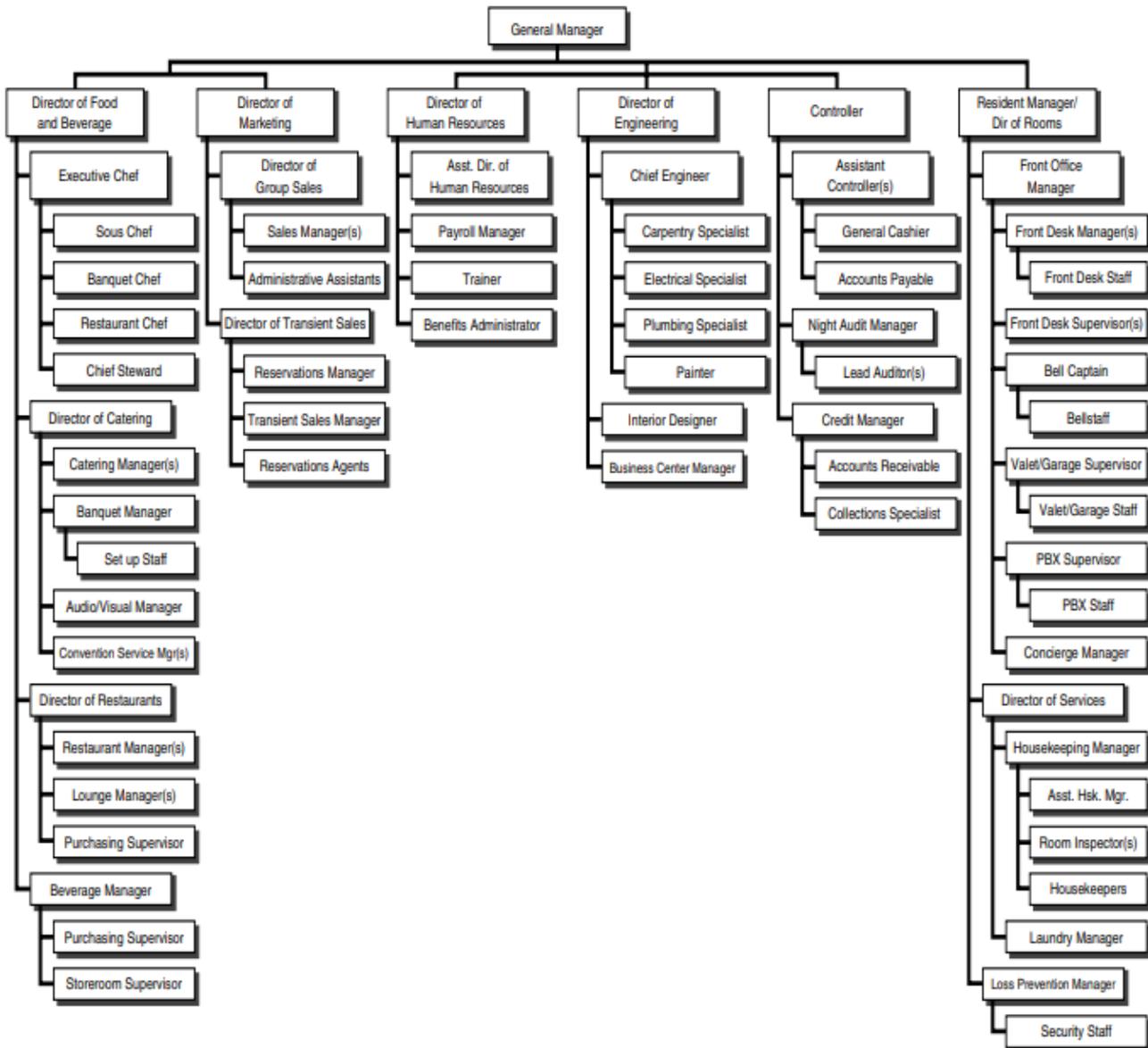


Ilustración 51. Organigrama del departamento de finanzas. Fuente Ismail, 2002.

- La productividad va a depender mucho de las proyecciones relacionadas con la ocupación del hotel. (Ismail, Front Office Operations and Management, 2002) ¿Por qué? Es así tomando en cuenta que la asignación de activos, la dotación del personal y los requisitos de inventario de muchos departamentos van a depender de esto. El porcentaje de ocupación y el pronóstico de estos incorpora información de los ingresos que van a entrar al hotel va a estar sujeto no solo a ingresos por habitaciones, también habrá un desglose detallado en otras áreas. Sin embargo, el REVPAR, además de la ocupación, va a determinar la productividad hotelera independientemente del tipo de ubicación, tamaño del hotel, etc.

## 5. Presupuesto de Marketing

Se va a definir a detalle posteriormente en el análisis financiero, pero en este momento se va a fundamentar teóricamente en base a 3 elementos que van a ser los pilares en relación con las necesidades de alcance de marketing del hotel.

### **Tener en consideración:**

- Proyección de ingresos de manera trimestral: ingresos brutos, ingresos estimados.
- Como el hotel es nuevo en el mercado, se va a invertir más previamente a la inauguración para la retención a corto y mediano plazo de clientes y ganar una recordación de marca principalmente.
- El presupuesto de marketing se va a dividir en: medios tradicionales y digitales.

**“Para empresas de nueva creación, se recomienda destinar el 12-20% de los ingresos brutos al marketing, mientras que en empresas afianzadas esta cifra sería del 6-12% de los ingresos brutos”** (Hernández, 2022) y para empresas B2C de servicios, es decir un hotel, el presupuesto de marketing debería ser de 9,9% de los ingresos brutos.

# CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

## 1. Objetivos y estrategia de Operaciones

### 1.1. Estrategias de operaciones

Para establecer el plan de operaciones estratégico, hemos decidido utilizar herramientas como el Customer Journey Map, en el cual están especificados los puntos clave de la interacción con los huéspedes y el tipo de estrategia que se debe utilizar en cada uno de estos puntos clave, los cuales son definidos como momentos críticos en los cuales el hotel tiene que cumplir las expectativas del huésped, y, si es posible, superarlas. A continuación está el Customer Journey Map, en el cual se encuentran los puntos clave y una breve descripción de cómo tiene que ser la estrategia en cada uno de ellos.



Ilustración 52. Customer Journey Map de los puntos clave de interacción con el huésped. Fuente, elaboración propia 2022.

En este diagrama están establecidos los puntos clave o los momentos de verdad de la interacción del huésped con Ícaro. 1. Segmentación estratégica y el entendimiento de su comportamiento de compras. 2. Primera interacción con el huésped, sea por redes sociales, por una OTA o algún otro medio, esta es la primera impresión del huésped sobre el hotel y tiene que ser enganchadora para que continúe explorando la opción. 3. Comunicación, propuesta y accesibilidad, es aquí cuando la parte de marketing y ventas tienen mayor peso, ya que son ellos tanto los call centers como quiénes manejan los medios de comunicación de la propuesta y hacer la venta al huésped. 4. Expectativas y necesidades del huésped coinciden con Ícaro, una vez que se conoce las necesidades y se entiende al huésped, Ícaro tiene que coincidir y vender como el hotel que puede satisfacer sus necesidades de la forma más genuina y realista posible. 5. Venta, estadía, y evaluación del producto, en esta etapa, el huésped ya interactúa directamente con Ícaro, desde el proceso de reserva hasta el proceso de check-out, el huésped estará midiendo su estado de satisfacción vs el servicio recibido. Es uno de los momentos más cruciales y puntos clave de la operación, ya que los huéspedes tienden a recordar con más facilidad los errores que todas las cosas que si cumplieron sus expectativas. 6. Finalmente, una vez que el huésped se va del hotel, la interacción con el mismo no ha terminado y es aquí donde se tiene que medir la satisfacción, ya sea con una encuesta o a través de plataformas como Booking, OTA's y redes sociales. Este punto es crítico no solo para detectar los problemas y las acciones correctivas que se deben tomar, sino que también debe ser una oportunidad para reconocer y reforzar los puntos fuertes de la operación y como forma de motivación para mejorar los puntos débiles. Este es un paso importante para crear también un programa de fidelización y lealtad del cliente, especialmente tratándose de una cadena internacional.

## **1.2. Objetivos generales del Plan de Operaciones**

En el clima del negocio actual y en la industria hotelera, se va a plantear objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas, temporal). En este proyecto, específicamente en el hotel de aeropuerto se tiene en cuenta esto porque los objetivos SMART, la estrategia atrás de los mismos, es para entender a breves rasgos datos específicos que se necesitan para ver qué cambios o qué recursos se utilizan para cumplir con los objetivos.

### **1.3. Objetivos específicos**

S: Incrementar las reservas por canales directos del hotel en un 70%.

M: Tratar 2 reuniones semanales por departamento acerca de temas generales operacionales, con el fin de lograr una comunicación asertiva entre los miembros del departamento y eficiencia y eficacia en procesos de acuerdo con el departamento en cuestión.

A: Retención de Walk-Ins por diseño interno de las instalaciones.

R: Aumento de ventas por promoción y plan de mercadeo efectivo con el fin de llegar al mercado objetivo.

T: 6 meses.

## **2. Diseño del servicio**

### **2.1. Tipos de servicio según Plan de Operaciones**

Ícaro contara con un plan de servicio completo. Desde la recepción y llegada de los huéspedes al hotel, hasta la despedida y el Feedback de parte de estos, los empelados estarán capacitados y entrenados para dar un servicio completo, cordial y eficaz. El hotel contará con un servicio de botones en el lobby, un servicio completo en el restaurante 360 y un servicio de mid-scale buffet en el restaurante Phaway.

## **3. Diseño y calidad de los procesos**

### **3.1. Diseño de programación y procesos**

Ya que el hotel será parte de Marriott, aunque no sigan los estándares de construcción, concepto y arquitectura, si seguirá de forma rigurosa de estándares de calidad y los procesos por los que pasan sus colaboradores para hacer de este servicio, un servicio único. Para esto, se ha investigado los estándares de calidad y el programa de la franquicia y se ha definido los siguientes procesos.

Proceso	Departamento	Empleados necesarios	Objetivo
Marketing y enganche con el huésped	Marketing	Director de Marketing	Entrar en las plataformas del target de mercado, enganchar y conectar. Lograr ventas a través de nuestra página web.
		Gerente de ventas	
		Ejecutivo de ventas corporativas	
		Coordinador de Marketing Digital	
Reserva	Habitaciones	Gerente de habitaciones	Hacer un proceso fácil, accesible, confiable y claro de los servicios queridos y los servicios ofrecidos.
		Gerente de reservaciones	
		Recepcionista	
		Call center	
Check in y check out	Habitaciones	Gerente de habitaciones	Primera y última interacción en persona, el huésped debe sentirse a gusto por el uso de buen lenguaje e imagen corporal, tiene que ser una interacción eficiente y rápida al mismo tiempo que cordial.
		Gerente de reservaciones	
		Recepcionista	
		Call center	
Room Service	A &B	Ama de llaves	Desde que el huésped llama a recepción, hasta que el plato llegue a su habitación, tiene que transcurrir menos de 45 minutos. Tiene que ser cortés, discreto y eficaz.
		Chef	
		Supervisor de cocina	
		Gerente de A &B	
Limpieza de habitación	Housekeeping	Ama de llaves	Después de que las camareras han sido informadas, estas tienen que llevar su carro con su checklist con todos las herramientas de limpieza. Una vez ingresado a la habitación, es necesario seguir con el procedimiento estándar, empezando por el orden y limpieza de la cama, pisos, baños y una vez revisado todo el checklist, tiene que informar a recepción tanto como a mantenimiento el OK o a su vez, qué hace falta.
		Housekeepers	
		Recepcionista	
		Mantenimiento	
Feedback	Marketing y ventas	Jefe de Marketing	Una vez que el huésped deja el hotel, el equipo de M&V manda un mensaje de agradecimiento y encuesta de satisfacción, y ofrecen el programa de fidelización. El administrador de medios agradece, y en caso de comentarios, los reconoce, responde y se informa al equipo en las reuniones semanales para mejorar o reconocer el trabajo realizado.
		Recepcionista	
		Administrador de medios digitales	
		Call center	

Tabla 8. Tabla de procedimientos estándar. Elaboración propia, 2022.

### 3.2. Calidad

A continuación, se encuentra el modelo de servicio de calidad, un modelo que se basa en las expectativas del huésped y de la capacidad del hotel de cumplir las mismas. Para tener un nivel de satisfacción de los huéspedes altos, se necesitan estándares en todos los procesos y procedimientos.



*Ilustración 53. Modelo de Servicio de Calidad. Fuente: Bankow, LinkedIn 2018.*

Dentro de los procesos estándares que se establecerán en Ícaro serán los siguientes.

- Estándares de servicio: Se escribirá un manual con un check-list y un resumen de cómo tiene que ser el servicio en cada punto, el cual se enseñará en la capacitación al personal y cada empleado tendrá una copia.
- Estándares de tiempo: Dentro de los recursos más preciados del huésped, se encuentra el tiempo, por lo cual se especificará y se utilizará pasos necesarios únicamente para procesos eficientes, sin embargo, aunque se tendrá un tiempo estimado por actividad, siempre se valora la calidad sobre la velocidad.
- Estándares de desempeño y productividad: Cada área definirá cada semana cual es el objetivo general, este será primero definido en una reunión con los jefes de cada área que luego se comunicará al equipo.

Para inculcar más la cultura interna, esta será una competencia, donde el departamento ganador al final del mes podrá escoger el menú o algún otro beneficio. Se comunicará con claridad los objetivos y las metas de la empresa a todos los trabajadores, y se reconocerán los méritos para generar un pensamiento de liderazgo y orgullo, lo cual incrementara el desempeño.

- Estándares gráficos: Dentro del manual que se le entregará a cada empleado, estarán los parámetros de vestimenta y presentación. Estos serán entregados con sus uniformes y se tendrán que devolver cada cierto tiempo para remendar o mandar a hacer otros. Además de eso, habrá gráficos e información de Ecuador y espacios donde se vea la cultura y concepto de Ícaro, tanto en Front of the House, como en Back of the House.
- Estándares de limpieza: Además de los estándares de limpieza e higiene personal, se tendrán revisión cada hora de todos los baños y pisos.

## 4. Diseño de las instalaciones

### 4.1. Edificación

El edificio será edificado en la parte lateral del centro comercial frente al aeropuerto. El terreno cuenta con aproximadamente 1000m<sup>2</sup> y contará con 6 pisos en total, 2 subsuelos y 4 pisos por encima del nivel de la tierra. En los siguientes planos se puede observar el Render de cómo se vería la obra gris, es decir, sin acabados y sin los detalles extra, pero así se vería la estructura por encima del nivel del piso desde una perspectiva frontal.



*Ilustración 54. Plano del Hotel. Elaborado por Tsaiwa Cotacachi 2022.*

#### 4.1.1. Terreno

Para construir el hotel, se ha planeado con las Arquitectas un sistema de construcción de bajo de relieve, tanto para aprovechar la capacidad del terreno al máximo y para que el diseño del hotel sea más funcional. Se trata de 2 edificios con un patio central, el cual le dará más espacio de jardines y ayudará a dividir de mejor manera las funciones del hotel, separando un poco las habitaciones de las partes más sociales. Este diseño, además de ser diferente y darle más espacio al concepto de naturaleza y de Ecuador que tendrá Ícaro, también ayudará a minimizar los costos de construcción y maximizar el espacio de habitaciones, al mismo tiempo que logrará aislar las habitaciones del ruido visual y literal del aeropuerto, dando así a los huéspedes un mejor espacio de privacidad y descanso.

#### 4.1.2. Distribución de espacios (habitaciones, F&B, Servicios, etc. )

El edificio contará con 7 pisos, 2 subsuelos que serán parte del parqueadero, Back of the House y otros servicios como el área de eventos y conferencias y otros que estarán en el subsuelo 1. En la Planta Baja estará ubicado el lobby, la recepción, algunas áreas de conferencias, El nido, el área de almacenamiento y una pequeña tienda de artesanías y productos Ícaro. También se encontrará en este piso una parte de Back of the house y un restaurante con una capacidad de 60 personas, la cual es solo para huéspedes.

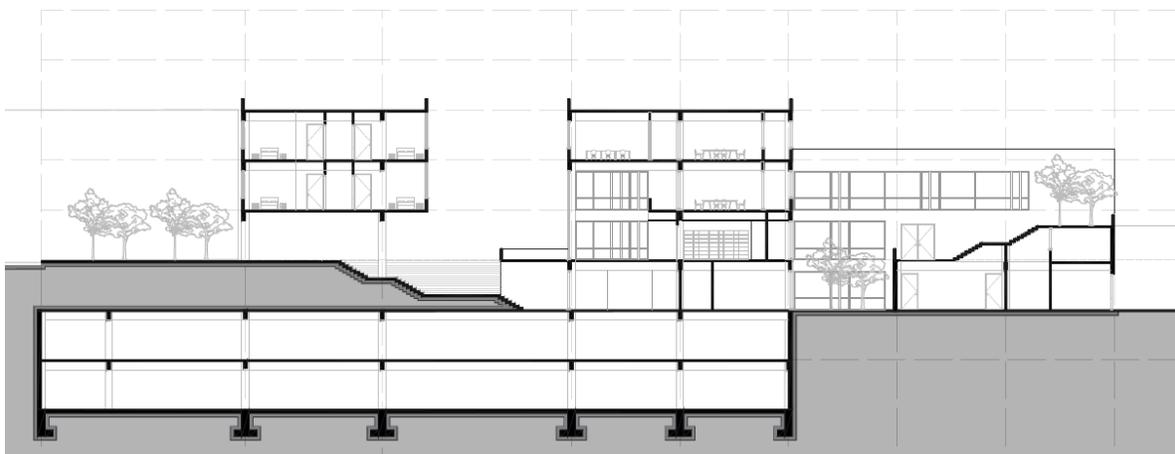
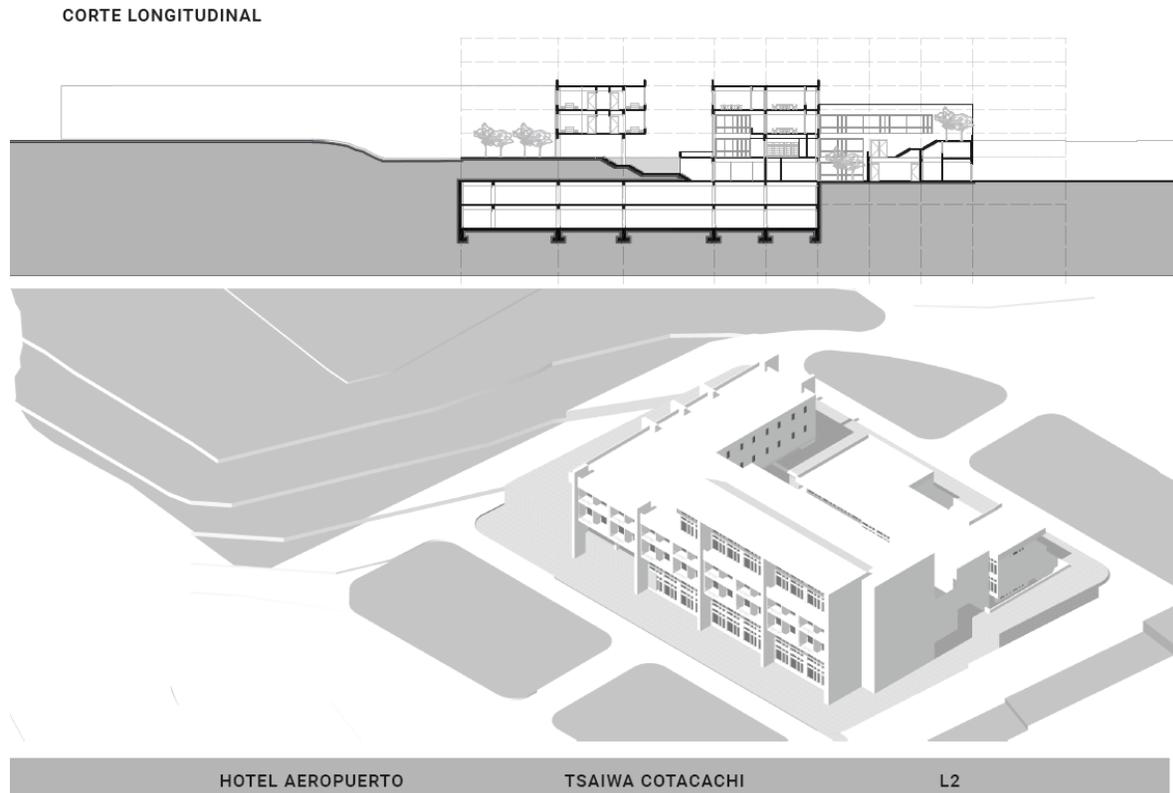


Ilustración 55. Plano del edificio. Elaborado por Tsaiwa Cotacachi.



*Ilustración 56. Plano del hotel. Elaborado por Tsaiwa Cotacachi.*

El piso 1, 2, 3 y 4 serán destinados más que nada a habitaciones, pequeñas zonas de conferencia, trabajo y espacios de almacenamiento como un cuarto de electricidad, etc. Finalmente en el último piso se encontrará el restaurante 360 grados, el cual será un rooftop lounge y restaurante cubierto con láminas de vidrio doble para prevenir el ruido, sin embargo esto dará la opción de tener una vista hacia tanto el aeropuerto como la ciudad de Quito y sus alrededores, dándole el nombre 360. En este piso se encontrará un bar, el restaurante con una capacidad de 100 personas aproximadamente y algunas mesas con espacio apartado para poder servir como mesas privadas. Aquí también está incluida una cocina pequeña y espacio de almacenamiento, baños tanto de personal como de huéspedes. A continuación se encuentra el reparto de los diferentes segmentos de Ícaro con ejemplos del estilo de diseño interior que se espera tener.

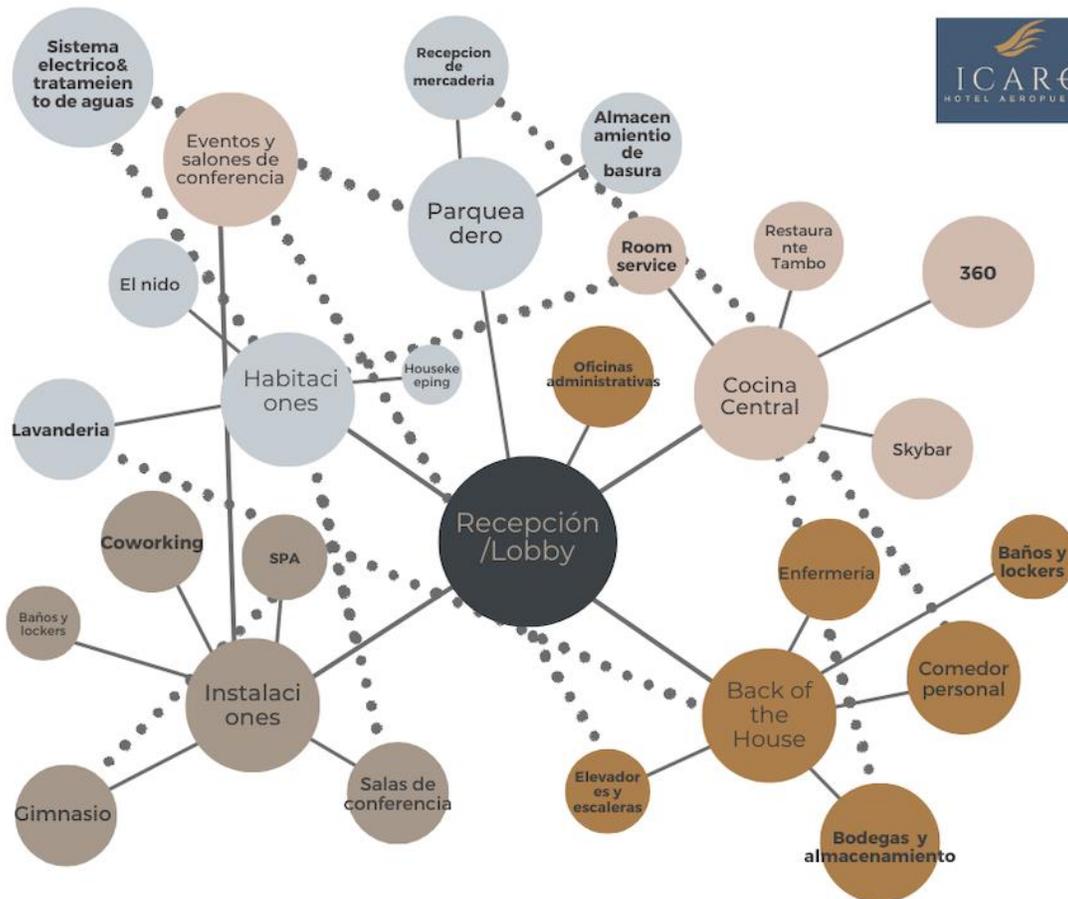


Ilustración 57. Diagrama de burbuja de las concepciones entre departamentos. Elaboración propia 2022.

### Subsuelo 2. Parqueaderos

Dentro de los servicios que proveerá el hotel, la opción de tener un espacio para parquear es fundamental para algunos de los clientes que ser van por viajes cortos, sin embargo, dado a la limitación de espacio del terreno, solo habrá 1 subsuelo con espacio para aproximadamente 40 carros. Además de eso, en este subsuelo se tendrá conexión con los ascensores de tanto huéspedes como servicio, escaleras de emergencia con sus respectivas salidas y finalmente se tendrá en este subsuelo el cuarto de máquinas como generador, un espacio para bodegas de mantenimiento, etc. y la oficina del jefe de mantenimiento y jardinería.

Requisito			
Basureros industriales	Un espacio grande en el cual se clasifiquen todos los desechos del hotel, y cuáles de estos serán restos (orgánicos) como abono, debe tener suficiente espacio para que entre un camión de basura		1
Bodegas de limpieza	Bodega de jardinería, manguera contra incendios, y suministros de limpieza industrial.	5 pax	1
Cuanto de maquinas	Cuarto de máquinas generales, sistema central de electricidad, generadores, sistema de internet y luz centralizado para todo el hotel	5 pax	1
Escaleras de emergencia	Escaleras de emergencia que lleven a un espacio seguro, señalizadas		1
Gradas y ascensor de huéspedes	Un espacio para que los huéspedes puedan acceder		1
Parqueaderos	Parqueaderos	40	40
Tratamientos de aguas	Una planta de tratamiento de aguas del hotel, en el cual se procesa las aguas y se utilizan después para la jardinería		1
Ventilación y presión de aire	Una de las parte más importantes es que tenga un buen flujo de aire y su presión.		3

Tabla 9. Requisitos de subsuelo 2. Fuente, diseño propio

*Subsuelo 1. Back of the House y servicios complementarios*

En el subsuelo 1, habrá la mayor parte de los servicios para los empleados y colaboradores del hotel. También se encontrará aquí algunas de las salas de conferencias más grandes y el spa, con el turco, jacuzzi, sauna y baños. Además también se encontrará el gimnasio, el cual compartirá el baño y lockers con los del spa.

- Servicios y Back of the House

Ya que la mayor parte de Back of the house se encontrará en esta área, se han incluido las capacidades, las condiciones y ejemplos de cómo sería el diseño interior.

## Comedor del personal



*Ilustración 58. Cocina y comedor del personal. Fuentes: Zurrica Designs, Vislum.*

Dentro de esta área, estará una cocina pequeña destinada para la comida del personal y como apoyo para algunos eventos. Este espacio será diseñado para una capacidad de aproximadamente 50 personas, con mesas largas de cafetería y sillas, las cuales se pueden mover y adaptar a la necesidad del espacio. También se planea que este espacio sea cómodo, ya que dentro de los objetivos de Ícaro es también el bienestar de sus colaboradores. Para el servicio del personal, se destinará a 2 personas de cocina para su elaboración, las cuales también serán parte del equipo de cocina, y se harán 2 a 3 turnos de almuerzo, para continuar con las operaciones del hotel.

## Baños y lockers del personal



*Ilustración 59. Ejemplo de baños, vestidores y lockers del personal. Fuente: 123RF, Ateepa.*

Para el personal, estará destinado 2 baños, 1 para hombres y 1 para mujeres. El diseño será el mismo para los dos y estarán ubicados en la parte de Back of the house. Cada baño incluirá de tres a cuatro duchas, juntas con sus cambiadores, 3-4 baños y un área de lockers, en el cual cada colaborador tendrá designado un espacio para dejar sus pertenencias y su propio candado.

También se tendrá baños para el personal con 3 cubículos cada 2 pisos, y en el restaurante 360, para asegurar la eficiencia y el bienestar de los colaboradores.

- Servicio médico

Se tendrá una enfermería para el personal, en caso de emergencia, donde se tendrá todos los equipos necesarios para primeros auxilios, al igual que habrá un kit de emergencia y primeros auxilios en cada área y en cada piso, dispuesto tanto para el personal como para los huéspedes. Se tendrá 1 médico de turno durante el día.

- Lavandería

En cuanto a la lavandería, aunque este no genera ventas directamente, es una necesidad que no se puede negar al huésped y tercerizar el servicio, puede poner en riesgo la calidad y constancia de la lencería. Por esta razón, se va a tener una lavandería con 2 lavadoras y 2 secadoras industriales, con una plancha industrial. Sin embargo, para la ropa y los pedidos de los huéspedes, se tendrá una máquina de lavar y secar convencional de casa, ya que así se podrá lavar las cantidades pequeñas de ropa que pidan los huéspedes.

El proceso por el que se va a pasar, será a través de la recepción, los huéspedes tendrán que llamar e informar a recepción, y después, el departamento de Housekeeping retirará la ropa cuando está haciendo la limpieza. Se incorporará un ducto en todos los pisos, alado del elevador de servicio por el cual se botará la lencería como sábanas y toallas. Para la ropa de los huéspedes, estas serán enfundadas y se informara al departamento de lavandería antes de mandarlas por los ductos.

Dentro de la misma lavandería se tendrá 2 bodegas y 1 oficina, la de Housekeeping. Aquí también se tendrá la bodega de todos los suplementos de limpieza y Amenities de las habitaciones, al igual que estará todo el equipo de limpieza industrial de habitaciones y zonas generales. La oficina de Housekeeping estará ubicada aquí para tener mejor acceso, comunicación y eficiencia.



*Ilustración 60. Ejemplo de máquinas de lavandería Ícaro. Fuente: tecnohotelnews.com.*

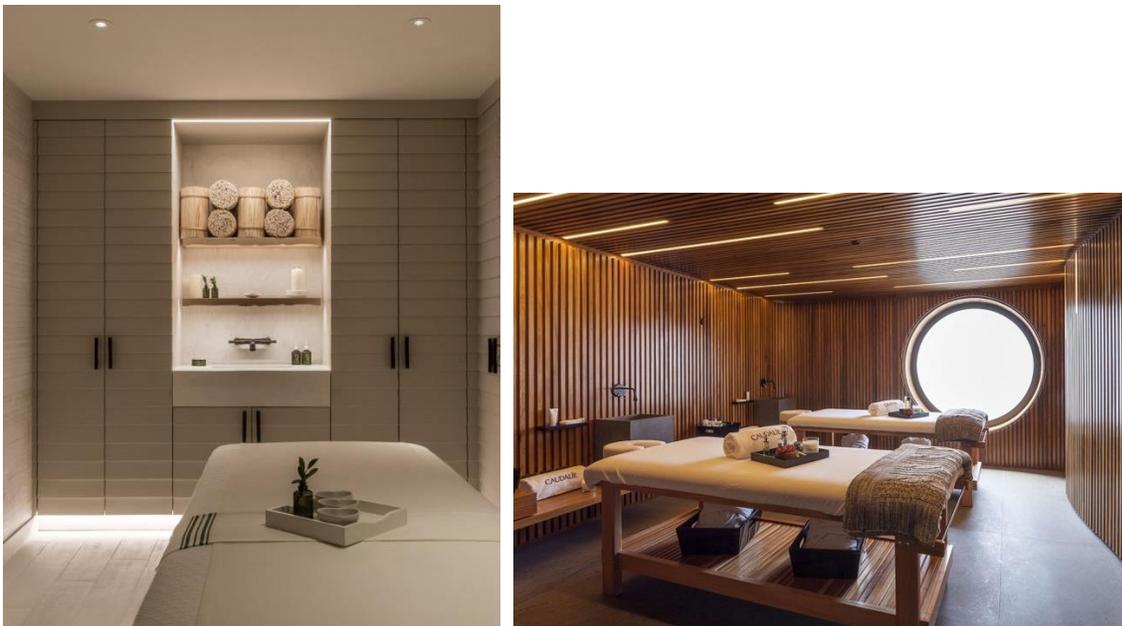
- Bodegas y espacio de almacenamiento

De la misma manera que todo esté en el área de Back of the house, también se tendrá aquí el almacenamiento de vajillas extra y mínimo de los restaurantes, para las mesas y suplementos básicos de eventos, y equipos extras necesarios. En cuanto a los eventos, dependiendo su tamaño y tipo, se subcontratarán manteles, mesas y vajillas y cristalería.

- Spa

El servicio de spa incluirá 2 habitaciones de una cama, 1 sauna, 1 turco y un jacuzzi. Estos tendrán una capacidad máxima de 8 personas, y serán disponibles solo a huéspedes alojados. Para el control de la capacidad máxima, habrá un sistema de reservas, ya sea con la aplicación del hotel o a través de llamada. En cuanto al servicio de masaje, este será para gente que lo pida con anticipación el momento de reservar su habitación, de esa manera, el

masajista será contactado con anticipación. De la misma manera, este se encontrará en el subsuelo, y será un solo bloque los cuartos de masajes, el turco, sauna y jacuzzi. Estos estarán diseñados con materiales como madera, porcelanato, aceites esenciales y productos diseñados para Ícaro por las alianzas estratégicas. Es aquí donde se trabajará más de la mano con compañías como Graiman, Novapan, Oilosophy, Home & Cotton y empresas locales para las luces. Aquí se tomará en cuenta la limpieza diaria, del turco, sauna y jacuzzi y la limpieza de la sala de masajes después de cada sesión. Dentro del diseño del spa también se tomará en cuenta las luces, las cuales serán tenues y darán una sensación de tranquilidad al huésped, al igual que los olores y el uso de los materiales.



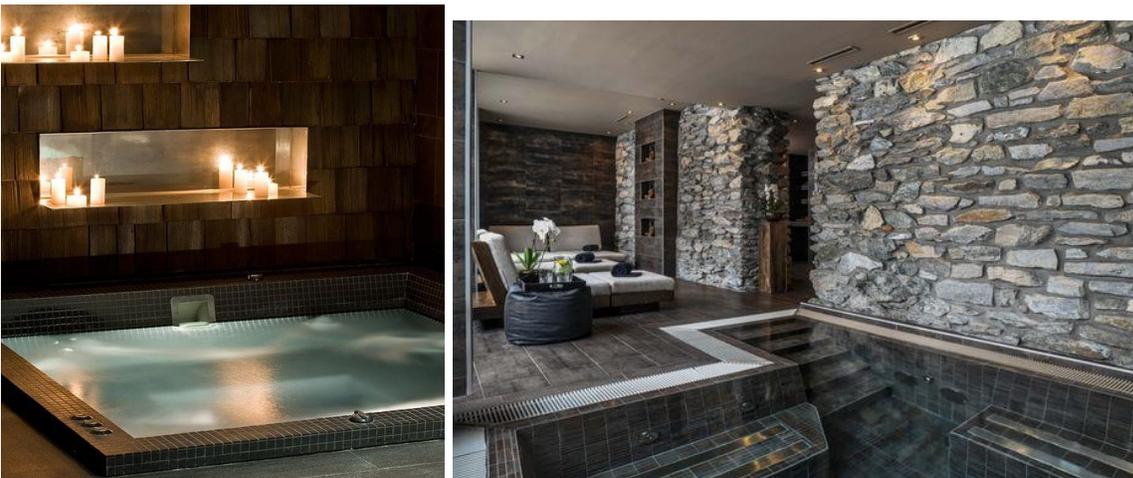
*Ilustración 61. ejemplos de sala de masajes. Fuentes: Archdaily.com*

Para la sala de masajes se utilizarán los productos especialmente diseñados para Ícaro de Oilosophy y Cloud 9. Estos tendrán la temática del hotel, y habrá opciones de Sierra, Costa, Oriente y Galápagos, tanto en iluminación como en los aceites esenciales. Otro de las estrategias será tercerizar el servicio del Spa, donde una compañía externa mandará a los masajistas de acuerdo con las reservas. Después de cada sesión, el equipo de limpieza y limpiará la habitación y se lavarán la lencería utilizada. Se utilizarán también sonidos para aludir a la parte Sierra del Ecuador, y se planea utilizar imágenes y el concepto de sierra.



*Ilustración 62. Ejemplo del sauna y turco. Fuentes: Hotel Palladium Palma*

El sauna y el turco serán, de igual manera, contruidos con la capacidad máxima de 6 personas por espacio. El turco será hecho solo con porcelanato y mosaico de colores suaves y fácil de limpiar. Se utilizarán igual fragancias y olores especiales de Ícaro y se hará la limpieza diaria, o dependiendo del uso, más veces al día. El concepto del turco será Amazonía y bosque nublado, por lo que se utilizarán sonidos, colores y olores específicos a estos, para hacer una experiencia más única. En cuanto al sauna, se utilizará solo madera y el concepto será más de las zonas frías de Ecuador. De igual manera se utilizarán materiales que sean funcionales y que ayuden al diseño de este.



*Ilustración 63. Ejemplos de Jacuzzi. Fuentes: hotelpos.ch*

El jacuzzi tendrá una capacidad máxima de 8 personas y será limpiado diariamente. Utilizando porcelanato, mosaico, piedra volcánica y cañas de bambú, este invocará un poco las termas naturales de Papallacta y la costa ecuatoriana. De igual manera, tendrá sales

y minerales especialmente diseñados para Ícaro y tendrá sonidos y música de fondo con la misma temática.

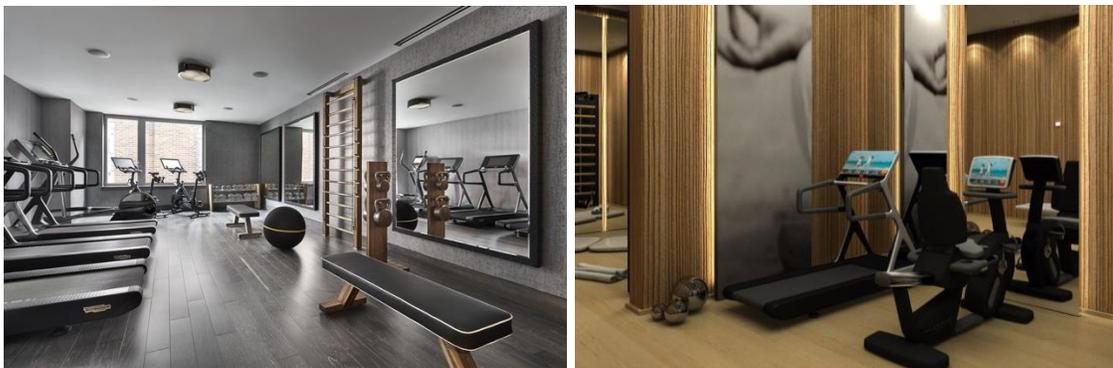
- Lockers y baños del Spa y gimnasio

El Spa y gimnasio estarán ubicados en el subsuelo 1, sin embargo, por el diseño del hotel, estos tendrán igual vista al patio interno del hotel y tendrán luz natural. Por su ubicación y diseño, de la misma manera habrá un baño y lockers para damas y uno para caballeros. Estos serán espaciosos y ahí los huéspedes tendrán la opción de dejar sus pertenencias, ducharse y cambiarse después del gimnasio o del spa para no subir mojados a sus habitaciones. Estos, al igual que todos los baños del hotel serán revisados cada hora por el personal de limpieza de las áreas sociales.



*Ilustración 64. Ejemplos de lockers del Wellness Center Ícaro. Fuente, ArchDaily.*

- Gimnasio



*Ilustración 65. Ejemplos de gimnasio Ícaro. Fuente: Marriott.*

El gimnasio tendrá la capacidad para 15 personas, e incluirá los siguientes equipos: caminadoras elípticas, pesas, bicicletas estáticas, espacio para hacer ejercicios con peso muerto o baile, espejos, etc. El gimnasio, aunque va a ser básico, va a tener todo lo necesario para que el huésped pueda realizar su rutina de ejercicio. También van a haber

pantallas y vista hacia el jardín central, al cual le dará luz natural. Este también será limpiado, al igual que los lockers, por hora.

- Sala de conferencias grande

Finalmente, en el subsuelo 1 se tendrá las salas de eventos y conferencias más grandes, con capacidad de 500 personas para eventos como conferencias, etc. Este espacio tendrá paredes desplazables en la mitad para agrandar o hacer más pequeño el espacio, y tendrá un espacio para bar y fuera de la sala habrá baños para damas y caballeros con una capacidad de 12 baños. Esta sala también tendrá luz puesta en partes estratégicas y tendrá paredes de gypsum para poder cambiar fácilmente el cableado. Tendrá puntos estratégicos para conectar equipos extras, como luces, parlante, entro otros equipos, los cuales, en caso del evento, serán subcontratados. Sin embargo, se tendrán mesas y sillas para 3 salas de conferencia de una capacidad de 10 personas aproximadamente. También tendrá espacio para una tarima.



Ilustración 66. Ejemplo de espacio para eventos Ícaro. Fuentes: Marriott.com

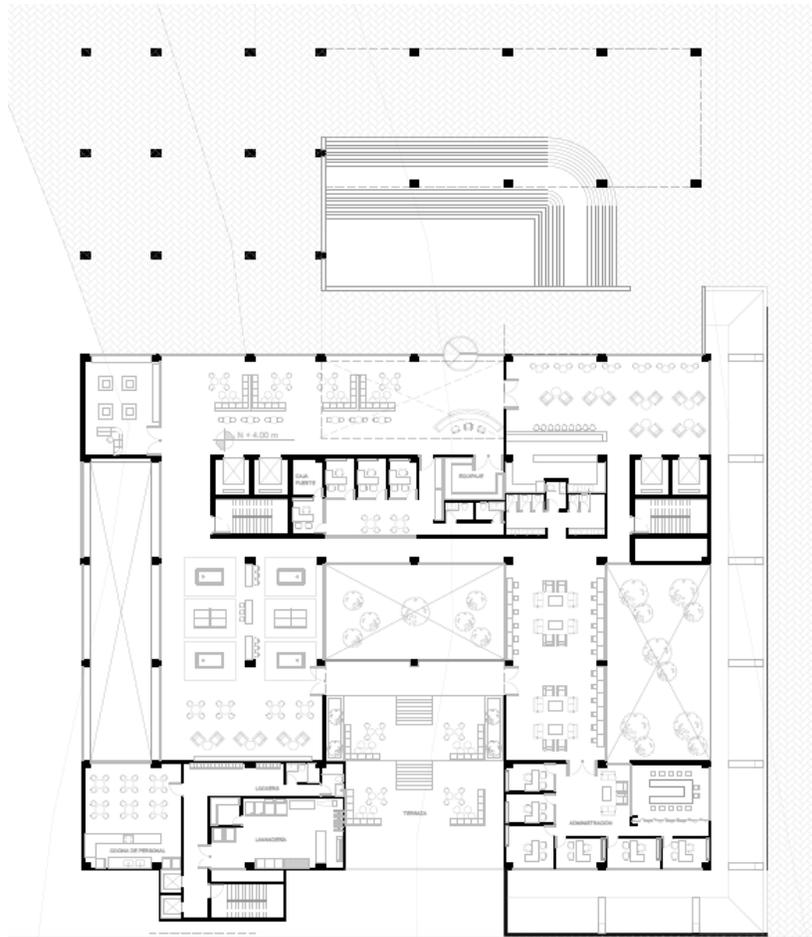
Back of the House	Descripción	Cantidad	Capacidad
Elevador de servicio	2 sistemas		8 pax (500kg)
Escaleras de emergencia	2 sistemas de emergencia	2	
Enfermería	1 enfermería con doctor para personal y huéspedes	1	Debe tener todo lo necesario en casos de emergencia
Comedor	Comedor para personal con sillas, mesas y espacio	1	40 pax

	para servirse y dejar cubertería		
Cocina	Cocina mediana para la comida de personal, debe tener refri, calentadores, hornilla y horno	1	5 pax.
Baño con cambiadores y lockers	Un baño completo para hombres y uno para mujeres, donde puedan dejar sus pertenencias	2	15 pax.
Bodega	1 para lencería 1 para limpieza 1 para alimentos secos 1 para vajillas y equipamiento de eventos	4	

Tabla 10. Exel de requisitos para arquitectas.

### *Planta Baja.*

En el área de planta baja es donde se encontrará el lobby, la recepción, algunos espacios de coworking, salas de conferencia, oficinas del personal administrativo, un restaurante pequeño que tendrán solo acceso los huéspedes, el Nido, entre otros. Este es el espacio al que llegan también los carros y camiones, por lo que será la entrada de tanto huéspedes como el personal. Estará dividido de la siguiente manera.



*Ilustración 67. plano de planta baja de Icaro. Fuente: estudiante de arquitectura Tsaiwa Cotacachi.*

Como se puede ver en el plano, se ve la entrada de la planta principal, donde se encuentra el Lobby, la plaza central, la división del área de servicio, el restaurante, las salas de conferencia y las entradas. Están todas descritas a continuación:

- Cocina central (Recepción de mercadería y producción)

En la cocina central se encuentra dividida en 5 áreas: Recepción de mercadería, almacenamiento, cuartos fríos, zona caliente, zona fría. En la recepción de mercadería es donde llegarán los camiones con todos los suplementos y la materia prima. Esta estará ubicada de la entrada de carros y huéspedes, en la zona de atrás, junto al área de recolección de basura. En este punto llegarán todos los camiones con todos los suplementos del hotel, y aquí se clasificarán y se mandarán a su área correspondiente. Este también está junto a la entrada del personal, ya que la cocina está conectada directamente a la parte de servicio. Después de este área, pasa ya a la división, donde se encuentra el hall y algunas de

las oficinas de la parte de Back of the house y el hall que lleva a los elevadores de servicio. En este hall se puede salir al lobby principal, a los elevadores, a la cocina o directo a los jardines con vistas al aeropuerto.

Los cuartos fríos están ubicados directamente en la primera entrada a la cocina, donde está el congelador y el refrigerador, ambos dos a temperaturas de -10 a -5 grados, y el cuarto frío que está de 0 a 10. Es aquí donde se guardan los alimentos ya en porciones. De ahí esto pasa a la cocina central, la cual está dividida en zona caliente, porcionamiento, y zona fría. En la zona de porcionamiento se divide los alimentos a donde están destinados, ya sea el restaurante de abajo, el restaurante 360 o el bar. De ahí mismo está el área fría, la cual tiene sus estaciones para la elaboración de alimentos y diferentes cajones de temperatura fría, y la zona caliente, donde están las hornillas, planchas, horno y freidora. Estas estarán en zona industrial. La cocina también tiene un área donde estarán los equipos de cocina como ollas, sartenes, legumbreras, entre otros. Además de eso, tendrán los platos divididos en cada sección, y que estén al alcance de los chefs de cada área. Dentro de la cocina también se encontrará la oficina del chef, la cual será con vidrios para poder tener visibilidad a toda la cocina. De ahí, la comida pasará a la parte de despache, donde se servirán los platos para el restaurante de abajo y room service o se mandará los alimentos al restaurante 360.

La cocina también incluirá un cuarto de lavado o steward y almacenamiento, de vajilla, cristalería y cubertería diaria. En el anexo 6 se puede ver una tabla con el metraje que necesita la cocina y todos los espacios de alimentos y bebidas. El material del piso será de concreto con antideslizante encima y habrá un sistema de alcantarillado, ventilación y mangueras de agua por toda la cocina para facilitar su limpieza diaria. La bodega de secos se encontrará en el subsuelo, alado del comedor y tendrán acceso solo los cocineros y el chef.



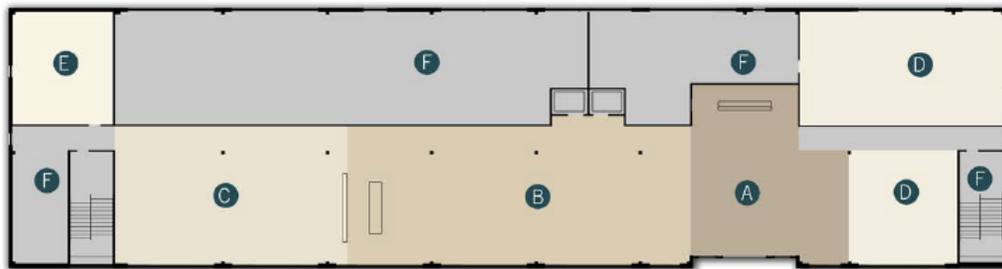
*Ilustración 68. ejemplo de cocina industrial. Fuente: SERHS Project y Lacaisa.*

- Basurero y zona de carga

El basurero estará ubicado alado de la zona de mercadería, con un sistema de refrigeración y división de la basura para reciclaje. Solo la basura orgánica estará refrigerada y se la llevarán diariamente. Este espacio estará cerrado con puertas y con un buen sistema de ventilación para que no tenga olores ni plagas. Este espacio también será limpiado cada 2 días, por lo que tendrá mangueras y alcantarillas.

- Recepción, lobby

Public Space: Key Zones	Approx. SF
A. Hotel Lobby and Front Desk	990
B. AC Lounge, Bar and Library	1,880
C. Breakfast Area/Buffer	1,130
D. Meeting Space	1,600
E. Exercise Room	500
F. Public Circulation, Guest Amenities and Back of House	5,040



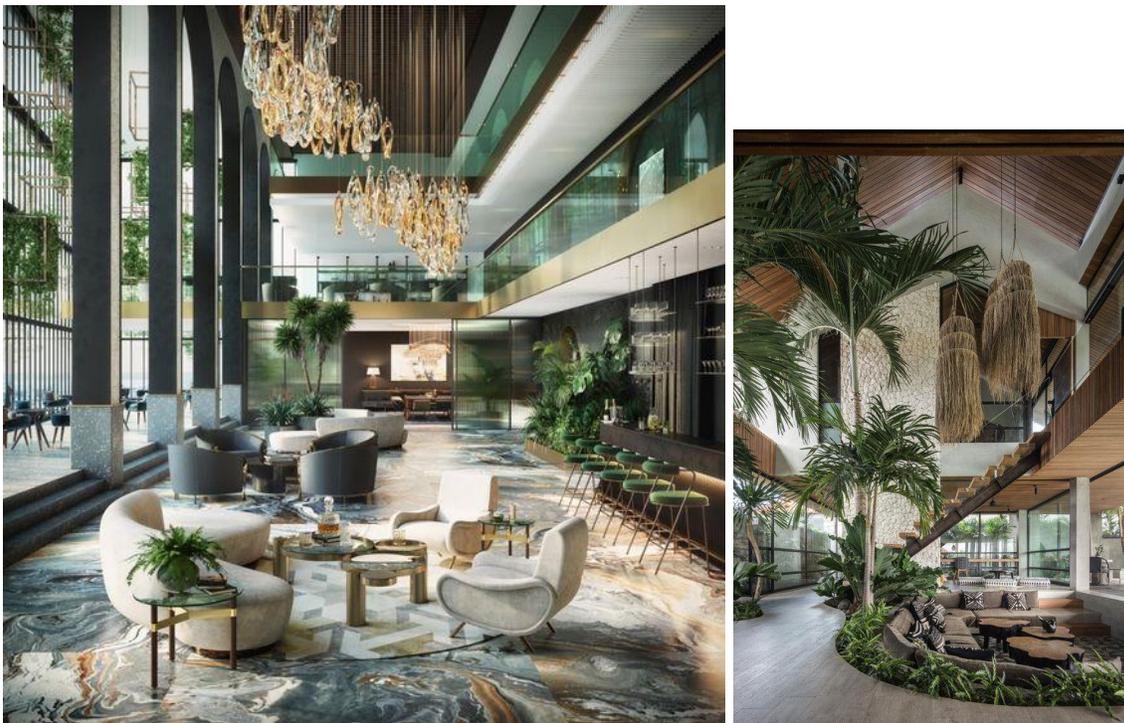
*Ilustración 69. Ejemplo de lobby según Marriott. Fuente, HVS.*

La recepción estará ubicada en la mitad, y tendrá acceso de ambos lados del hotel, de los que llegan en carro y los que llegan caminando. Tendrá aquí el Front Desk, desde el cual se hará la operación de ventas de habitaciones y otros servicios. Atrás de la recepción se encontrará la oficina del recepcionista y administrador del hotel y también tendrá la caja fuerte del hotel.



*Ilustración 70. Ejemplo de Front Desk. Fuente: habitathorticulture.com y covethouse.com*

Detrás del Front Desk también se encontrará la bodega de almacenamiento de maletas de los huéspedes.



*Ilustración 71. Ejemplo de recepción y lobby. Fuente: vwartclub.com y archdaily.com*

A lo largo de la recepción habrá espacios para sentarse, plantas e incluso una tienda donde se podrá comprar los Amenities, snacks, souvenirs artesanales y aceites, cremas y Amenities para vuelos de la línea Ícaro.

- El Nido

Para solucionar la cuestión del Daily Use, se ha decidido crear el Nido, el cual abre espacio para un segmento de mercado mid-upscale y poder vender por cápsulas por horas, para que puedan dormir, comer y guardar maletas de huéspedes que no se quedarán la noche. El costo de construcción de cada cápsula es mucho más barato y su espacio es de básicamente una cama, lockers donde guardar maletas y carry on de los huéspedes y un espacio pequeño donde guardar sus objetos personales. Este modelo da espacio para 10 personas en el espacio de una habitación doble y genera aún más ventas. La tarifa será significativamente reducida, se creará fidelidad de parte de los clientes y estos tendrán accesos a los espacios de coworking y a el restaurante de abajo, que es de menor categoría. Este espacio también incluirá un baño y se hará una prueba piloto durante los primeros meses de inauguración del hotel.



*Ilustración 72. Ejemplos de cómo será el Nido en Ícaro. Fuente: Archdaily.com*

- Salas de conferencia de alquiler

Para el segmento de mercado, ya que es ejecutivo, se ofrecerá el alquiler de salas de conferencias de capacidad de 10 a 12 personas. Esta sala incluirá una mesa, un proyector con alto nivel de resolución, sillas y un Coffee Break pequeño. También se ofrecerán paquetes donde se incluya un almuerzo estándar para estas conferencias. Estas serán bien iluminadas, con vidrios de doble espacio para evitar que pase el sonido e incluirá cortinas para la privacidad de los huéspedes.



Ilustración 73. Ejemplo de Salas de conferencia. Fuente: JUNG.

- Espacio de coworking

En la recepción se encontrarán no solo sillones para que descanse y espere el cliente, sino también habrá un espacio de coworking adicional, con impresoras, computadora, entre otros. Este también será cobrado por hora e incluirá diferentes paquetes.



Ilustración 74. ejemplos de áreas de coworking. Fuente: Officesnapshots.

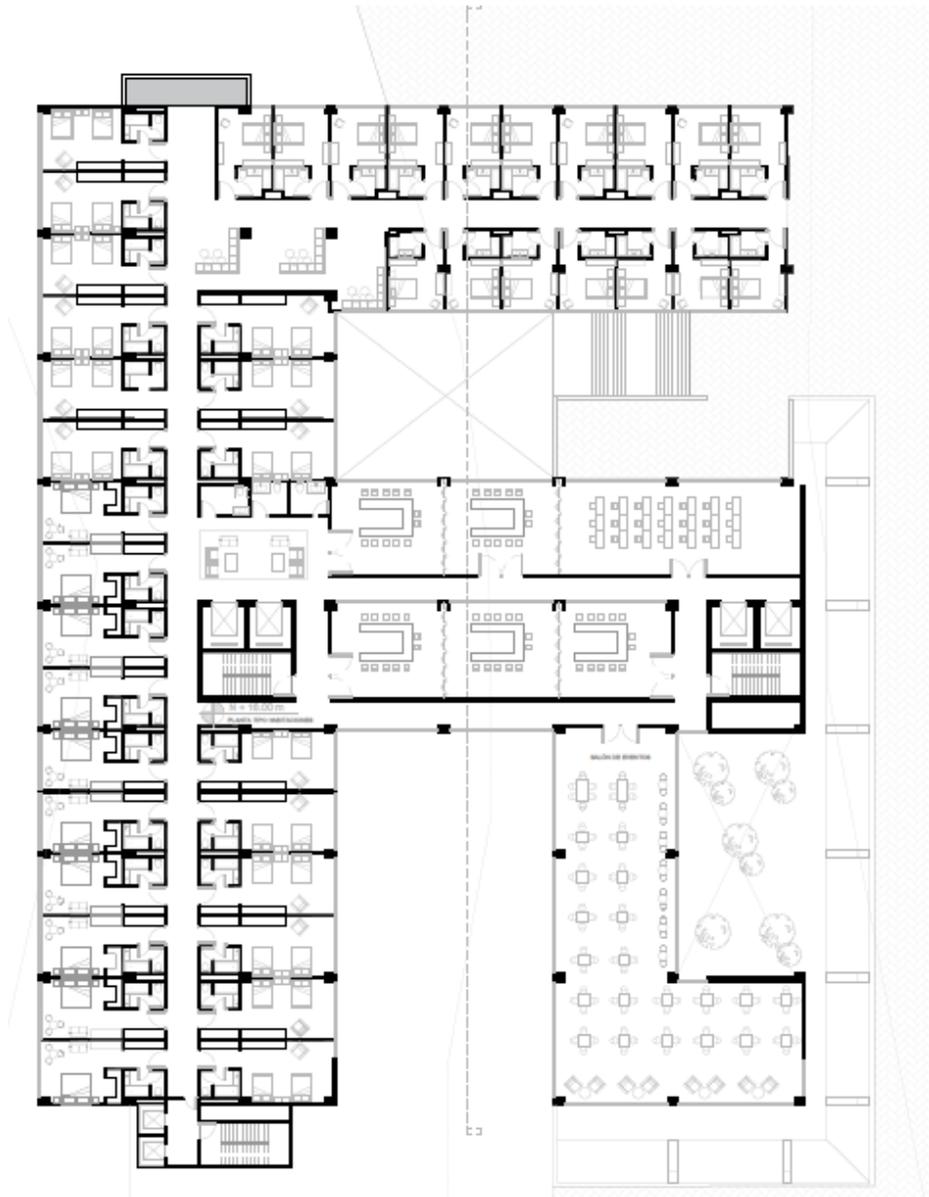
- Restaurante privado de los huéspedes Phaway



Ilustración 75. Ejemplo del restaurante de abajo. Fuente: behance.net. & Erin Bartels.

Ya que el restaurante de abajo será más de paso, este tendrá siempre opciones tipo mid-scale buffet de la cual los huéspedes puedan escoger. Este restaurante estará abierto 24/7 para los huéspedes y estará ubicado aquí para que sea un restaurante de paso. Tendrá mesas de madera, sillas plásticas de buena calidad, iluminación clara y decoraciones con la temática y concepto ecuatoriano.

*Piso 1. Habitaciones*



*Ilustración 76. Plano de piso de habitaciones Ícaro. Fuente: elaborado por Tsaiwa Cotacachi 2022.*

Como se puede ver en el plano presentado, así estarán elaborados los pisos de habitaciones. En la izquierda se puede ver cómo serán las habitaciones, el mismo plano se repetirá en cada piso, con el ascensor y las escaleras de emergencias para los huéspedes en la mitad, la cual también estará conectado al edificio de la derecha, en el cual estarán espacios de coworking y eventos. Se puede ver en la mitad un espacio vacío, que es donde estará el parque interno del hotel. Además, al final del edificio izquierdo, donde se encuentran las habitaciones, se encontrará el ascensor de servicio y las escaleras de servicio. En este área también habrá en cada piso un espacio para Housekeeping y cuarto eléctrico, el cual controlará los sensores y las cerraduras eléctricas de cada cuarto. La eliminación de cada piso será por un borde y de ahí se iluminará con sensores para asegurarse de utilizar la luz de la forma más eficiente posible. También tendrá paneles entre cada cuarto con gypsum, donde estará la parte eléctrica de cada cuarto conectado. Habrá también un sistema de techo con desnivel para poder hacer arreglos eléctricos sin tener que tumbar las paredes. También habrá salidas de emergencia en cada esquina y un sistema de riego de emergencia, un desfibrilador en cada piso y una alarma contra incendios manual en cada extremo de los pasillos. ( Entrevista a Daniela Heidan, 2022).

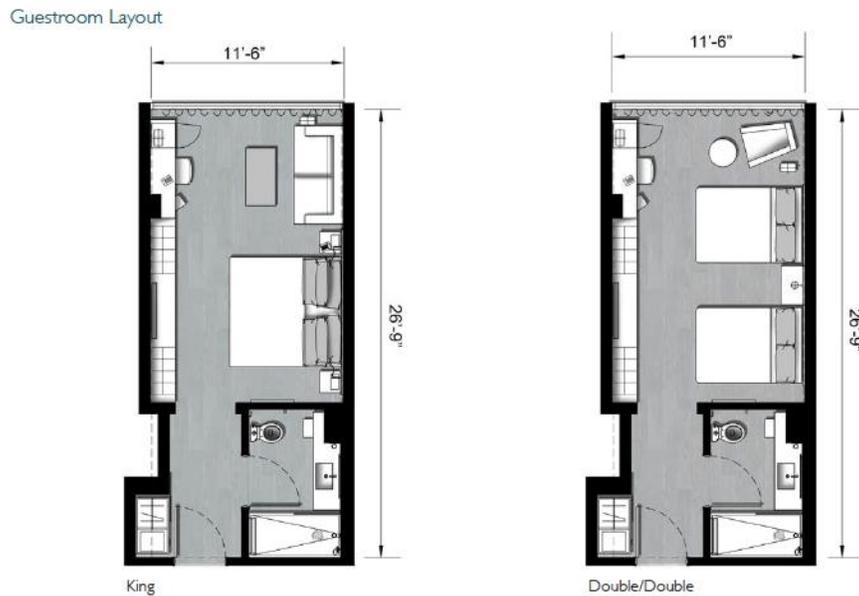


Ilustración 77. Ejemplo de habitaciones por Marriott. Fuente: Marriott

- *Rooftop lounge y restaurante.*

En el último piso se encontrará el rooftop lounge, el cual incluirá un bar, un restaurante con vista panorámica, un baño alado de los elevadores, una cocina más pequeña y tendrá la capacidad de 90 personas. Las mesas estarán distribuidas de manera que en el centro entren con espacios más pequeños y en los bordes sean mesas más amplias como se verá más adelante. Como el hotel está ubicado tan cerca al aeropuerto, tanto por regulaciones como por seguridad y comodidad, el Rooftop no puede ser abierto, por lo cual el diseño será de vidrios de doble fondo, para aislar el sonido y el calor de la zona. Sin embargo, aunque el restaurante se llame 360, este no tendrá vista hacia el cielo directo, solo en algunas zonas. El lounge estará dividido en diferentes secciones, y se utilizarán sillas largas, jardines verticales y estanterías con decoraciones, además de cristalería para dividir un poco los ambientes.

- *Skybar Lounge*

Este se encontrará en el mismo piso, y tendrá, además de una barra donde se podrán sentar los huéspedes, una zona del restaurante con sillones, y sillas más cómodas y elegantes. Este será separado del restaurante con plantas y vitrinas, además de que se utilizará técnicas como iluminación más tenue y amarilla, materiales como hierro y madera para darle un poco más de personalidad y un ambiente acogedor. Este estará ubicado a la salida izquierda del elevador, y atrás del mismo estará la cocina pequeña y el elevador de servicio, al igual que las escaleras de emergencias y la bodega. Tendrá televisores y zonas más espaciosas para crear un ambiente en el cual los huéspedes puedan interactuar más y quedarse más tiempo, ya sea tomándose un trago, comiendo snacks o viendo partidos en las televisiones.

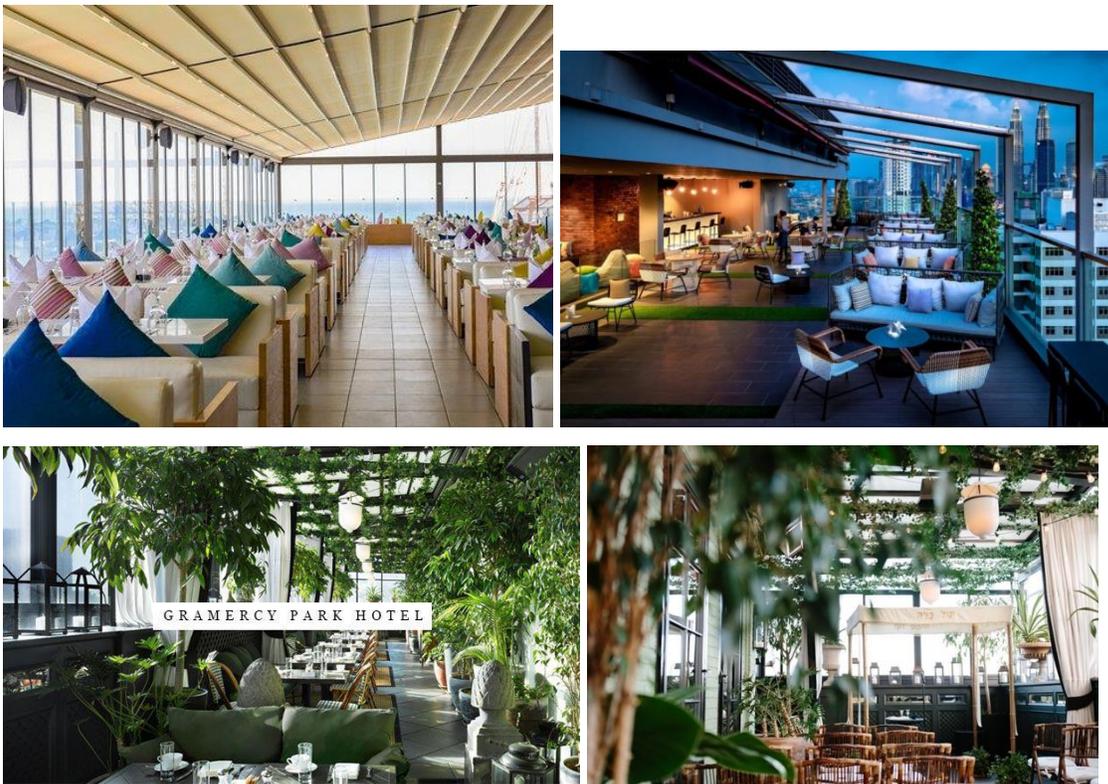


*Ilustración 78. Ejemplo del Rooftop lounge. Fuente, Booking.com*

- *Restaurante 360*

El restaurante contará con una capacidad de 90 personas, y será un restaurante semi-gourmet, el cual tendrá secciones con mesas más cercanas, y las ventanas con el “Rooftop” serán más amplias, para reservas especiales. Como se puede observar en la imagen, la vegetación jugará un gran papel dentro del restaurante, no solo como un toque decorativo y

que acompañe el concepto, sino para ayudar a regular la temperatura, dar un ambiente más fresco y acogedor, al cual ayudará como difracción de sonidos. En la primera fotografía a la izquierda, las paredes de los baños y los elevadores serán jardines verticales con un sistema de riego de goteo automático, al igual que el resto de las plantas del restaurante, el cual ayudará también a bajar la temperatura del restaurante, ya que es una zona muy caliente. En las partes con el rooftop, habrá más plantas, ventiladores y butacas más cómodas. El restaurante también será dividido ya que los baños y los elevadores estarán en la mitad, por lo que el huésped podrá darse la vuelta completa al restaurante, con vista tanto del aeropuerto, la ciudad de Quito y sus alrededores.



*Ilustración 79. Ejemplos de los espacios del restaurante 360. Fuentes: Gramercy Park Hotel, Hosteltur*

### **4.1.3. Capacidad**

La capacidad de cada área está descrita dentro del siguiente cuadro de Excel, junto con sus especificaciones y descripción. Este mismo cuadro fue el que se utilizó para explicar los requisitos para los planos arquitectónicos.

Requisito	Piso	Descripción	Capacidad	Cantidad
Parqueaderos		Parqueaderos		40
Bodegas de limpieza		Bodega de jardinería, manguera contra incendios, y suministros de limpieza industrial	5 pax	1
Cuarto de maquinas		Cuarto de máquinas generales, sistema central de electricidad, generadores, sistema de internet y luz centralizado para todo el hotel	5 pax	1
Basureros industriales		Clasificación de desechos del hotel, y cuáles de estos serán tratados(orgánicos) como abono, debe tener suficiente espacio para que entre un camión de basura		1
Tratamientos de aguas		Una planta de tratamiento de aguas del hotel, en el cual se procesa las aguas y se utilizan después para la jardinería		1
Escaleras de emergencia		Escaleras de emergencia que lleven a un espacio seguro, señalizadas		1
Escaleras		Deben tener escaleras regulares tanto como de emergencia en cada ala del hotel		4
Ascensor		Sistema de 2 ascensores en cada ala del hotel y una en el lobby principal		3
Ventilación y presión de aire	Subsuelo 2	Una de las parte más importantes es que tenga un buen flujo de aire y presión		3
<b>Back of the House</b>				
Ascensor		2 sistemas solo para servicio	10 pax	2
Escaleras		Tiene que ser usada también para emergencias		1
Enfermería		Enfermería básica completa con camilla	3 pax	1
Comedor de personal		Comedor tipo cafetería, con mesas y sillas fáciles de limpiar y mover	50-60 pax	1
Cocina de personal		Cocina pequeña donde se hace toda la comida del personal. Todo industrial: hornillas, horno, refrigeradora y una zona para servir	5 pax	1
Baño		Baños con 5 cubículos, 3 duchas y 3 cambiadores, tiene que incluir por lo menos 30 Lockers	14 pax	2
Bodega de lencería		Un espacio donde se guardan los implementos de limpieza, Housekeeping sábanas, toallas, y otras lencerías		1
<b>Lavandería</b>		2 máquinas de lavandería industrial(lavadora, secadora y plancha), y máquina normal	30 pax	1
Bodega de secos	Subsuelo 1	Bodega de almacenamiento de alimentos secos (alimentos no perecibles y despensa seca)	30 pax	1

Bodega de platos y vajilla	Bodega con capacidad para el stock máximo de cubertería, vajilla y cristalería, ordenando y en buen estado ( tiene que tener un sistema de inventario digitalizado)	30 pax	1
Bodega de equipos	Guardan mesas, sillas, calentadores para eventos, bares movibles, mesas de coctel, repuestos de equipos, camas adicionales etc.	40 pax	1
<b>Cuarto de maquinas</b>	1 cuarto de control de la electricidad y sistemas de aire, luz y sensores de todo el hotel.	5 pax	2
<b>Cocina</b>	Agregar los puntos que necesitan en Back of the house		
Recepción de mercadería	Un lugar abierto donde pueden llegar camiones y descargar materia prima directo a las cocinas	10 pax	1
Limpieza y orden de mercader	Espacio abierto con mangueras, desagües y perchas para clasificar, y ordenar	5 pax	1
Clasificación de mercadería	4 cuartos fríos, 2 de refrigeración y dos de congelación, con una capacidad de almacenar	12 m2	4
Cocina central	cocina caliente, fría, plancha, horno y parrillas. Producción de generales		
Cocina fría	mesón con espacio de trabajo, refrigeración y bandejas y tablas para emplatado y elaboración		
Cocina caliente	Plancha, horno, freidoras y hornillas de capacidad industrial, mesones de acero inoxidable con espacio para emplatar	8 pax	1
Repostería y panadería	Algunos mesones de trabajo, una cámara de fermento, horno de pan y pizza, refrigeradora y congeladora para pastelería y para repostería	10 pax	1
Calentadores y servicio	Un espacio de despacho, revisión final y calentadores para salir directo al servicio		2
Zona para Room service	Espacio de almacenamiento y armado de los coches de Room service, debe ser cerca de la cocina y los ascensores de servicio.	10 pax	1
Posillería	Zona de lavado, secado y guardado de los cubiertos del restaurante. Debe tener maquinas industriales para lavar cristalería y cubertería y espacio de almacenamiento de estos.	10 pax	1
Oficina del chef	Una oficina con impresora, escritorio y computadora, espacio para almacenamiento de documentos y vidrios con vistas a la cocina	3-4 pax	1
<b>Zona de servicios adicionales</b>			
Sauna	Sauna de madera y con hojas de eucalipto, control de temperatura dentro y fuera del mismo.	8 pax	1
Turco	Turco tipo mediterráneo, de baldosa y mangueras, control de temperatura y desagüe.	8 pax	1
Jacuzzi	Jacuzzi de piedra tipo termas de Papallacta con duchas, y espacio con camas de playa.	10 pax	1
Spa	Salas de masajes completas con perchas para guardar el equipo de masaje.	2 pax	2
Baños	Baños completos con duchas, cambiadores, y lockers.	15 pax	2
Gimnasio	Gimnasio completo con máquinas elípticas, pesas, bicicletas estáticas, zona de baile, clase con espejo, etc.	15 pax	1

Auditorio y salón de eventos	Edificio con 2 pisos con salones con paredes despegables y baños equipados.	400 pax	2
Salas de conferencias grandes	Salas equipadas con mesas, sillas, proyector y equipo para conferencias.	15 pax	5
Lobby PB	entrada abierta(360) de quienes caminan desde el aeropuerto y quienes llegan en carro		
Front Desk	Mesa larga con computadoras, cajones y espacio para papeles y teléfonos.	5 pax	1
Sala de reuniones internas	Una sala de reuniones para directivos, empleados y gerentes del hotel		
Oficinas Administrativas	1 oficina para gerencia, 1 para mercadeo y ventas, 1 para contabilidad y finanzas, 1 sala de reunión general, y oficina de recepcionista, oficina de gerente de alimentos y bebidas	4 m2 x ofi	5
Caja fuerte y registradora	Tiene que estar en o cerca de la recepción donde se guarde el efectivo del hotel, también tener la opción de almacenar documentos y objetos valiosos de huéspedes		
Maletero	Espacio para almacenar las maletas de los huéspedes cuarto con estanterías y espacio de almacenamiento	20 pax	2
Baños	Baños completos y con baño para discapacitados.	10 pax	2
Camino marcado con techo	Camino desde el aeropuerto, con techo y marcado para quienes caminan		1
Entrada valet Park	Rotonda de la entrada con circuito de flujo de carros		1
Lobby lounge	Salitas con sillas, sillones y mesas para estar, rodeado de jardineras, obras de arte y esculturas, además de máquinas de check in al avión.	150 pax	1
Mini tienda de artesanías	Espacio para vender artesanías, recuerdos y Amenities personalizados de Ícaro	10 pax	1
Restaurante Phaway	Restaurante al estilo buffet con mesas y sillas cómodas, decoración tradicional y secciones de Costa, Sierra, Oriente y Galápagos.	60 pax	1
Estación de comida	Estación pequeña a la entrada y salida del hotel con snacks y bebidas de cortesía.		1
Cuarto de maquinas	1 pequeño cuarto de máquinas con los routers y breakers del lobby y otro equipo eléctrico.	3 pax	1
Salas de conferencia	Salas completas con mesa, sillas y equipo tecnológico.	10 pax	5
Coworking	Espacio con computadoras, libros, sillones tipo lounge y escritorios con buena iluminación y plantas.	30 pax	1

Tabla 11. Requisitos para las arquitectas, creación propia 2022.

#### 4.1.4. Arquitectura

Dentro de la arquitectura es donde el concepto del hotel estará más en juego, tanto en su diseño como su funcionalidad. Dentro de esto, se ha llegado a conclusiones como la

utilización de diferentes materiales locales para transportar a los huéspedes al concepto de identidad ecuatoriana. En el spa y algunos de los espacios de baños, se utilizará piedra natural para dar la sensación de la montaña volcánica, mezclada con madera o porcelanato que dé la impresión de madera para dar esa sensación. En cuanto a la parte de la Costa y Oriente se utilizará materiales como bamboo, caña, pambil, entre otros. También se planea dar un diseño con las luces y colores para aumentar el tamaño y textura de diferentes espacios y se planea tener plantas, jardineras y jardines verticales en diversas partes del hotel, como dentro de las habitaciones, los restaurantes, el spa y en las salas de conferencias, para transportar la naturaleza ecuatoriana dentro del hotel. Para esto se tiene planeado utilizar un sistema automático de riego, como los huertos hidropónicos, que será por goteo y una revisión diaria por los encargados de mantenimiento y jardinería. Dentro del diseño arquitectónico del hotel, también se planea tener los baños de todos los pisos y las diferentes habitaciones al mismo nivel en todos los pisos para tener un buen sistema de cañerías. Será la misma situación de la conexión con las cocinas y el sistema contra incendios en todos los pisos. Dentro del mismo sistema, se planea invertir en la planta baja o subsuelo una planta de tratamiento de aguas y de aguas de lluvia para el uso interno de jardinería y otros usos. (Entrevista con Daniela Hedian, 2022).

## **5. Programación de las operaciones**

### **5.1. Servicio de hospedaje**

Ícaro contará con dos tipos de hospedaje, El Nido, el cual serán capsulas y espacios para dormir por el cual se cobrará con un Daily Rate, y las habitaciones convencionales. El hotel contará con 90 habitaciones, con 4 opciones de las cuales escoger: simples, dobles, suite y King handicap, las cuales son únicamente para personas con necesidades especiales.

### **5.2. Servicio de alimentación**

Ícaro contará con 2 restaurantes y 1 bar, de los cuales 1 restaurante estará disponible, únicamente para los huéspedes que se están hospedando. En cuanto al segundo restaurante: 360 grados, y el bar, llamado volcán, serán en el rooftop del edificio. Este cuenta con un servicio completo y un bar con bebidas y cocteles de autor. Para ver los espacios de la

cocina y demás servicios de A&B, ver Anexo 7. Para el servicio de A&B, se tendrá una cocina central en la planta baja, donde está conectado todo con el restaurante del Lobby, el Back of the House y entrada y salida de los alimentos, conectada con el almacenamiento de comida. En la cocina central se tendrá la recepción de mercadería, la cual tendrá una oficina a su lado con un sistema de inventario para saber que está entrando y saliendo y en qué condiciones. De la recepción de mercadería, los alimentos y bebidas pasan a ser distribuidos según lo que son. Si son alimentos como vegetales, frutas y lácteos, pasan al cuarto frío. Todo lo que es carnes y mariscos y en general proteína, pasa a la zona de porcionamiento y de ahí van o a uno de los cuartos fríos o pasan directamente a cocina central. Ya que el hotel cuenta con un espacio limitado, se tendrá una pequeña pastelería y panadería, y en caso de eventos grandes o necesidad, se tercerizará. Todos los alimentos secos y no perecibles se dividirán, ya sea en la bodega de secos que está directamente en la cocina o la bodega que se encuentra en el piso de abajo, junto a la pastelería y a la cocina de personal. En cuanto a la cocina central, esta tendrá una ventana donde los huéspedes puedan ver dentro. En la cocina central se cocinará todo lo que va para el restaurante buffet de abajo y se mandará el mis en place para el restaurante de arriba. Además de los dos restaurantes y el bar, se tendrá 1 pequeña estación en el lobby de entrada con bebidas y alimentos listos para llevar, como sánduches, bocaditos, entre otros. Además de eso, en las salas de conferencia más grandes, se tendrá una pequeña cocina, solo con una refrigeradora, un microondas, un mesón y un lavabo, se tendrá acceso en todas las salas.

### **5.3. Servicio de eventos**

El tipo de eventos que se espera tener en el hotel será principalmente conferencias, reuniones y convenios hacia el lado empresarial.

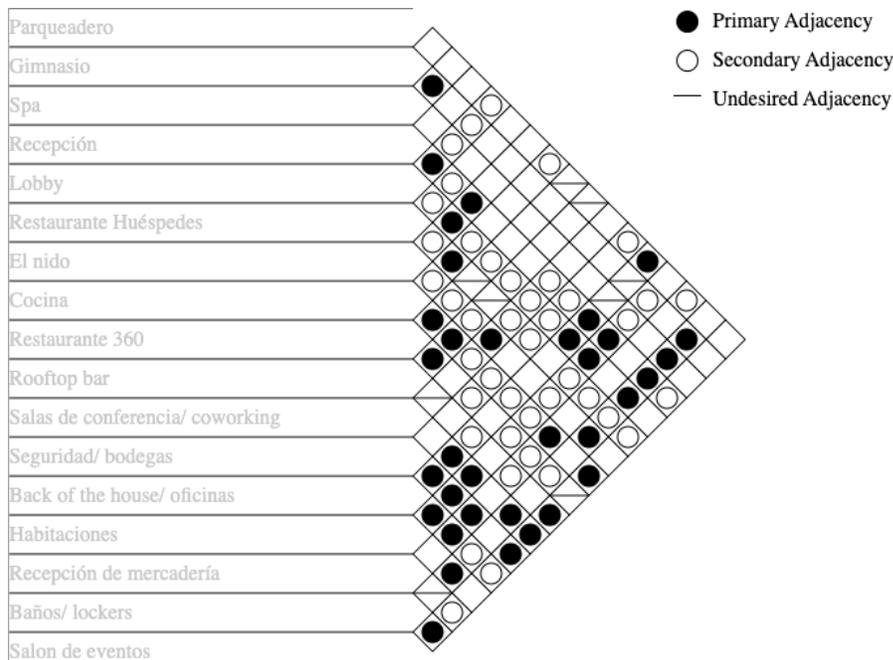


Ilustración 80. Matriz de conexión departamental. Fuente, elaboración propia 2022.

### 6. Actividades pre-operativas

<b>Generalidades globales del hotel</b>	-Fecha de construcción -Fecha de apertura	By: Marriott
<b>Personal</b>	-Escala salarial por niveles de ocupación. -Reclutamiento -Selección en base al Job Descripción por cargo y responsabilidades. -Contratación -Manual de Bienvenida Reglamento Interno. -Manual de entrenamiento por Job Descripción establecidos. -Sistema de Roles de pago, sistema del personal.	-Nómina Base -Uniformes -Name tags -Vestidores -Comedor general empleados.
<b>Personal esencial</b>	-Gerente Nombramiento Poder. -Contador -Gerente de Mercadeo -Chef Ejecutivo -Jefe de mantenimiento -Ama de llaves	-Gerente de Alimentos y Bebidas
<b>Organización</b>	-Organigramas Políticas -Delegación de autoridad (tarifas claves/accesos)	-Descripciones de puesto (procedimientos)

<b>Contabilidad</b>	-Plan de cuentas (manual de contabilidad SRI-RUC)	-Facturas
<b>Control Interno</b>	-Requisiciones -Control interno de cuentas bancarias. -Requisitos de firmas presupuestales. -Capital de trabajo, inventarios. -Alimentos y Bebidas -Lencería - <b>FF&amp;E (mobiliario, accesorios y equipamiento) y OS&amp;E (suministros para operaciones y equipamiento)</b>	-Suministros de Huéspedes -Suministros de Cocina/Comedor. -Suministros de Ingeniería -Suministros de Lavandería -Suministros de Limpieza -Suministros de Oficina -Caja Fuerte - Afiliación Tarjetas de crédito
<b>Sistemas</b>	-Front Office (PMS) Contabilidad Activo Fijo Inventarios CRM/Ventas -POS System (datafast, sistemas de cobro).	-Manejo de energía, saneamiento de aguas, basura, bodegaje, sistemas eléctricos y de infraestructura.
<b>Sistemas-comunicación</b>	-Cable TV -Internet -CCTV (videovigilancia)	-Control de accesos telefónicos -Control Estructurado/Fibra óptica Wi-Fi
<b>Mercadeo</b>	-Plan de Mercadeo Tarifas este año -Tour & Travel Tarifas próximo año -Página Web -GDS -Sistema de Reservas <b>Cartas tipo:</b> -E-Mail System/Campaign Business Cards/Newsletter -Stationary -Carpetas -Presentación de ventas -Banners -Publicidad	-RRPP -Visitas a Operadores -Turísticos -Visitas a Compañías -Campaña de Lanzamiento -Gran Apertura -Club de Secretarías -Fotografía -Programas de lealtad -Revenue Management
<b>Estacionamiento</b>	-Porte Cochere -Marquesina -Acceso coches de equipaje -Iluminación	-Seguridad Guardias -Sistema de control/Caja Señalización -Ascensores Discapacitados -Extracción -Rociadores de emergencia
<b>Front Desk/Lobby</b>	-Cobro Tarjetas -Centro de llamadas de contabilidad -Programa de historial de Huéspedes -Programación de llaves -PBS - Botón de Pánico - Control de accesos TV -Desayunador	-Rack Brochures -Iluminación/Dimmers -Coches de equipaje -Oficina -Bodega de equipaje -Servicio para huéspedes (Botones)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mesas/Sillas Gueridon</li> <li>-Buffet</li> <li>-OSE Equipos Horario</li> <li>-Rack Periódicos</li> </ul>	
<b>Meeting Rooms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Decoración Sistemas</li> <li>-A/V Sonido Teléfono</li> <li>-Iluminación Dimmers</li> <li>-Muebles Señalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alimentos &amp; Bebidas</li> <li>-Cartas y menús de banquetes</li> </ul>
<b>Cocina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipos Extracción Incendios Bateria de cocina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir menús de desayunos Prueba de recetas</li> </ul>
<b>Lavandería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-De la Casa: Huéspedes</li> <li>-Uniformes</li> <li>-Procedimiento Valet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios</li> <li>-Ducto</li> <li>-Coches de lavandería</li> </ul>
<b>Ama de llaves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muebles/Equipos Pizarra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coches de camareras</li> <li>-Bodega</li> </ul>
<b>Ingeniería/mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de Bombas</li> <li>-Calentamiento de agua</li> <li>-Vapor</li> <li>-Generador de emergencia</li> <li>-Tanque diario</li> <li>-Transferencia automática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Filtros de agua</li> <li>-Temperatura del agua</li> <li>-Subestación eléctrica</li> <li>-Siamesas combustible</li> <li>-Cisternas</li> <li>-Ascensores</li> <li>-Oficina</li> <li>-Talleres</li> <li>-Archivo de Planos</li> <li>-Control de Energía</li> </ul>
<b>Incendios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Siamesas Incendios</li> <li>-Sprinklers</li> <li>-Iluminación de emergencia</li> <li>-Presurización de escaleras</li> <li>-Presurización de pasillos</li> <li>-Detectores de Humo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Detectores de calor</li> <li>-Gabinetes/Mangueras</li> <li>-Tablero de control</li> <li>-Alarmas manuales</li> </ul>
<b>Habitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Señalización Cerraduras</li> <li>-U-Bolt</li> <li>-Magic Eye Cierrpuertas</li> <li>-Detectores de humo</li> <li>-Evacuación</li> <li>-Muebles Lencería OSE</li> <li>-Cafetera Safe</li> <li>-TV Cable Internet</li> <li>-Radio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Teléfonos Iluminación</li> <li>-Decoración</li> <li>-Blackout/Cortina Ventanas</li> <li>-Ruidos</li> <li>-Apertura A/C</li> <li>-Fan Coils</li> <li>-Termostato Handicapped</li> <li>-Vending Machines</li> <li>-Máquina de hielo</li> </ul>

<b>Pasillos de habitaciones</b>	- Detectores -Decoración	-Señalización -Iluminación
<b>Back of the House</b>	-Ascensor de Servicio - Ingreso de personal -Ingreso/Recepción de Mercaderías -Control de Personal -Bodegas -A&B - Suministros - Ingeniería Minibar	-Lencería -Vestidores -Comedor de Personal -Oficinas -Personal -Contabilidad -Recepción de Mercaderías/Bodegas -Compras -Mercadeo/Reservaciones -Sala de entrenamiento
<b>Seguros</b>	-Edificio Terceros -Equipos	-Personal Incendios, Terremoto, Robo, Hurto, Viaje
<b>Permisos y licencias</b>	-RUC -Municipio -Bomberos Hidrocarburos -Min. Turismo Asociación	-Hotelería Cámara de Comercio -Cámara de Turismo -Licencias de Software
<b>Franquicia</b>	-Identidad Corporativa -Suministros Corporativos -Rótulos -Señalización -Banderas	-Viajeros Frecuentes -Sistema de Reservaciones -Inspección de pre apertura -Políticas de funcionamiento

Tabla 12. Checklist de requisitos pre- apertura de Ícaro. Fuente: Entrevistas con Daniela Heidan y Damián Ramia.

## **CAPITULO VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Estructura organizacional**

#### **1.1.Propósito personal**

El turismo, la hospitalidad y la gastronomía son demostraciones de la parte humana de un lugar. Parte de ser parte de esta industria es entender el valor de cada uno de estos componentes y la forma en la que se acerca a ellos de una forma holística. Se trata de no solo crear negocios que den liquidez y sean exitosos, sino que se trata de aportar valor a la vida de todas las personas que interactúan y entran en contacto. Como propósito personal de personas que están en la industria de hospitalidad, es hacer que las personas se sientan

acogidas y que tengan una experiencia que le agregue valor a sus vidas, e incluso, en el mejor de los casos, que regresen para volver a encontrar ese vínculo.

## 1.2. Propósito empresarial

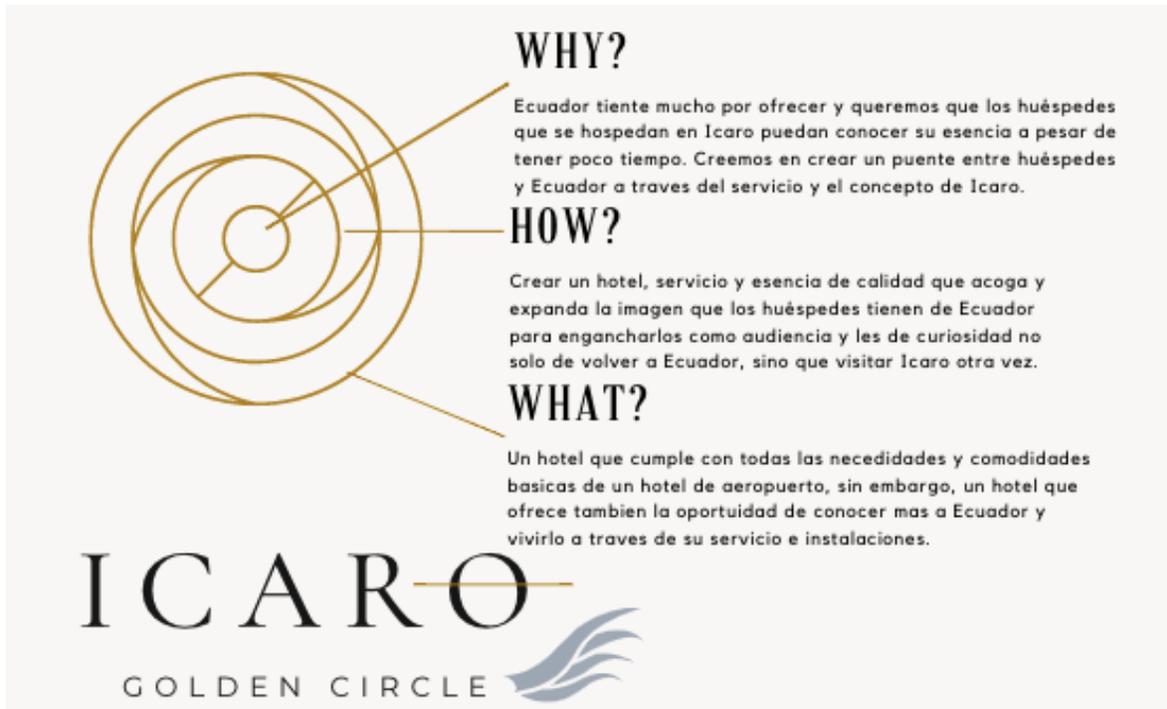


Ilustración 81. Golden Circle de Icaro. Elaboración propia 2022.

En el Golden Circle superior, la idea de Ícaro es crear un hotel de Aeropuerto que cree una conexión más profunda y duradera en el huésped. Ícaro no solo quiere satisfacer necesidades básicas, sino que busca ser un oasis y un lugar de descubrimiento de Ecuador para el huésped, sin tener la necesidad de salir del hotel. Finalmente, Ícaro busca cambiar las vidas de sus colaboradores y causar un impacto no solo en el mercado pero en todas las personas que interactúan con el hotel y en sus alrededores.

## 1.3. Cultura interna y valores de la marca

Ícaro, como se ha explicado anteriormente, quiere tomar un acercamiento holístico y sustentable, no solo en el negocio sino que también en la cultura interna. Es por eso por lo que se creará un manual dinámico, sencillo y fácil de entender de cuáles son los valores y ejemplos de cómo aplicarlos en cada área. También se trabajará en aplicar los mismos en los check lists de cada departamento y en las distintas acciones que tienen que llevar a cabo los

colaboradores. Ícaro también quiere inculcar este comportamiento especialmente en sus líderes y gerentes, quienes serán responsables no solo de ejercer estos valores por ejemplo, sino que también de asegurarse que estos estén siendo llevado a cabo en cada área.

Los valores de la empresa son:

- Respeto: como mencionado anteriormente, el respeto es la base de Ícaro, no solo de un individuo a otro, sino que también respeto hacia el trabajo, el medio ambiente y claramente, hacia los huéspedes y colegas. Respeto también es considera el tiempo, los recursos y los sentimientos de los demás. Por ejemplo, una de las pautas dentro de las cuales Ícaro aplicará respeto tenemos las siguientes.
  - o De colaborador a colaborador: respetar el tiempo y el trabajo de equipo, es decir, llevar a cabo las operaciones de una forma eficiente y con comunicación efectiva.
  - o De los colaboradores hacia los huéspedes: Respetar los recursos (es decir tiempo, plata de los huéspedes y su privacidad) y siempre tener una actitud de respeto hacia ellos.
  - o De Ícaro a la comunidad: Programa de RRHH, capacitaciones y programa de outreach y voluntariado a la comunidad.
- Responsabilidad: Ícaro cree en hacerse responsable del impacto que causa, en los huéspedes, en su personal y en su entorno.
  - o Programas con la comunidad, uso de energía limpia, clasificación y buen uso de desechos, programa de apoyo.
- Confianza: confiar en la calidad y amabilidad que se va a sentir en cada uno de nuestros huéspedes y colaboradores.
- Honestidad: desenvolverse de manera honesta, clara y transparente en todos los ámbitos.
- Solidaridad: Parte de la cultura interna es entender que todos somos un equipo, lo que significa, ser solidarios y comprensivos los unos con los otros. Ayudarse a mejorar juntos para que el entorno de trabajo sea positivo.
- Excelencia: utilizar cada oportunidad que se presenta para crecer, mejorar y dar un servicio que sea ir más allá de las expectativas y requerimientos.

- Integridad: Ser fiel a los valores personales y de la empresa.

### Canvas de Cultura Interna

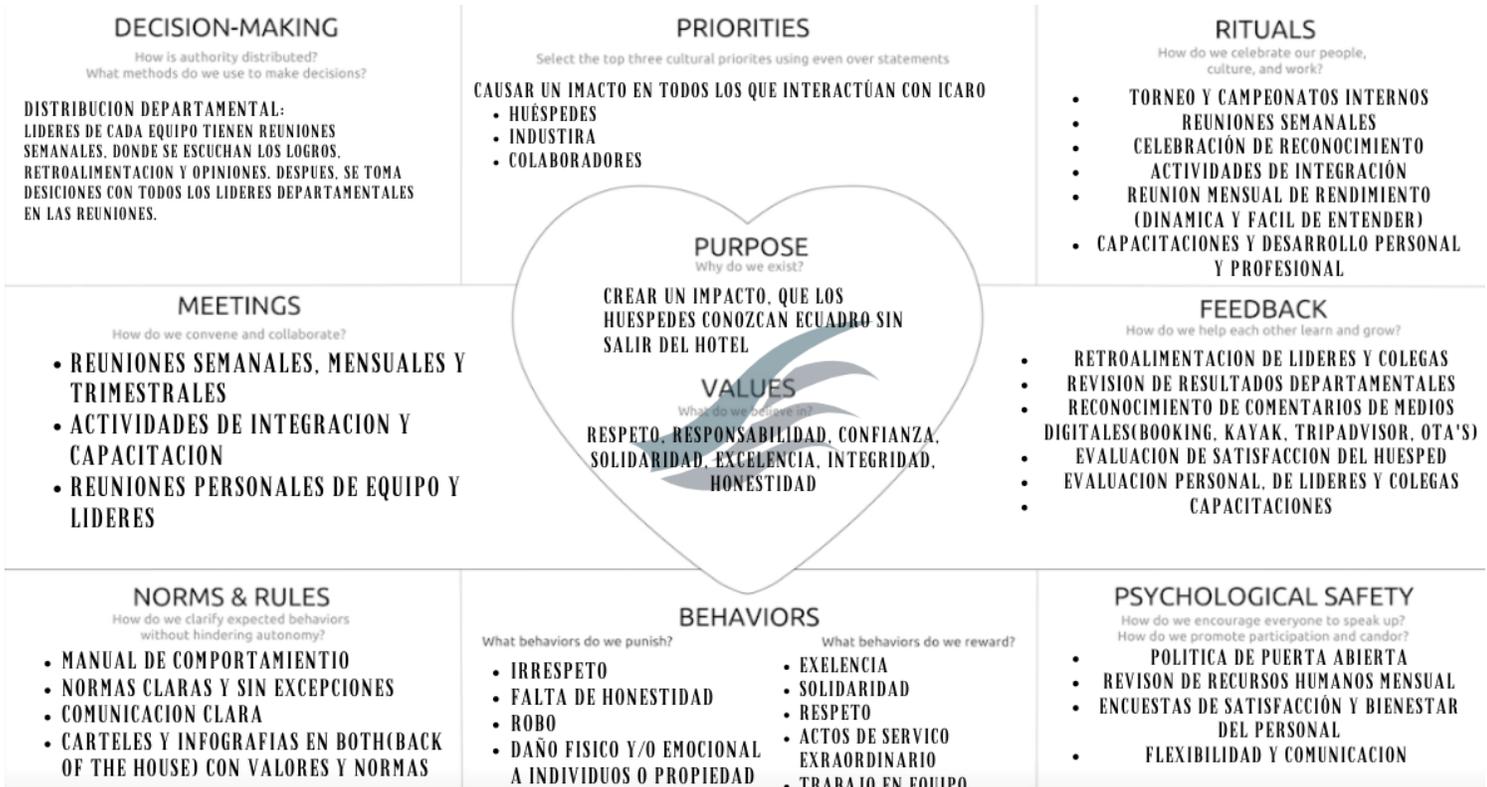


Ilustración 82. Diseño Canvas de cultura interna Icaro. Elaboración propia, 2022.

(Shift for Work, 2021).

## 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Para el departamento de recursos humanos, se ha decidido trabajar bajo 2 parámetros la planificación de los colaboradores necesarios y el desarrollo de estos.

*Objetivos del personal:*

Hay que reconocer que tipo de perfil necesita cada área, crear un plan de reclutamiento y talento humano para encontrar los candidatos adecuados y finalmente, la capacitación, desarrollo y plan de motivación y retención de estos. Una vez establecido este objetivo general para el departamento de RRHH, se puede establecer el objetivo y el tipo de empleado que Ícaro necesita.

*Requerimientos y perfil Ícaro:*

Personas formadas dentro de la industria de servicio, con valores claros e integridad. Ambiciones claras, intuición y anticipación de las necesidades. Entendimiento de la operación y una fuerte inclinación hacia ideales claros de mejora personal y profesional. Personas flexibles, con actitud proactiva y ganas de crecer y aprender. Habilidades blandas claras, adaptables y una fuerte base de habilidades duras, sin embargo, Ícaro se encargará de la capacitación desarrollo de las habilidades duras cada 6 meses.

**2.1.Requerimientos de personal**

Implementar una cultura interna: acogedora, respetuosa y amable. Sin embargo, para cumplir con el concepto del hotel, una parte elemental son las personas que trabajaran en él. Es por eso, que aunque cada área tenga una descripción de trabajo diferente, se buscará formar un equipo con perfiles que vayan acorde con los valores de la marca. Dentro de esto, para tener un proceso de apertura exitoso, una de las primeras etapas es conseguir el equipo que formará parte del personal. No solo estamos buscando a gente capacitada y con estudios alineados en hotelería, sino que, buscamos gente que tenga una actitud de servicio y honestidad.

## 2.1.1. Mapa de talento

Lider	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente RRHH	Director de Marketing	Gerente de A&B	Gerente de Habitaciones	Jefe de Mantenimiento
Rango Salarial	2,000\$ - 3,500\$	900\$ - 2500\$	900\$ - 1500\$	1000\$ - 1700\$	1500\$ - 3000\$	1500\$ - 3000\$	700\$ - 1500\$
Perfil	Estratégico, líder, trabajo en equipo, visión y misión clara, ambición y entendimiento especializado del negocio.	Organizado, amplio conocimiento de administración, contabilidad y revenue management.	Persona altamente empática y conocimiento de relaciones interpersonales. Profesionalismo, objetividad y claridad de objetivos dentro del personal.	Persona creativa, perspicaz y actualizada con las tendencias y conocimiento del mercado. Piensa fuera de la caja y toma riesgos.	Persona recursiva que sabe administrar y manejar la parte de alimentos y costo departamental. Sabe manejar el equipo y optimizar oportunidades de innovación.	Paciente, amable y posee un tacto e inteligencia emocional para manejar situaciones difíciles con los huéspedes y el personal. Organizado, y exigente en los detalles y la limpieza.	Atento al detalle y posee conocimiento técnico y conectividad del hotel. Persona recursiva que resuelve problemas y administra el equipo de seguridad y mantenimiento.
Job Description	Administrar y manejar el líder de equipo de cada departamento, supervisar la operación y mantener estándares de calidad.	Manejar la parte financiera del Hotel, saber optimizar recursos y reducir gastos. Crear estrategias de contabilidad efectiva.	Encargado de administrar y supervisar relaciones interdepartamentales y funcionar como un vínculo para un funcionamiento efectivo y con la menor cantidad de problemas.	Crear campañas de marketing con conocimiento del mercado y tendencias actuales. Saber cómo llegar de forma más efectiva y emocional al segmento de mercado.	Persona especializada en administración de alimentos y bebidas, con amplio conocimiento del funcionamiento del hotel. Encargado de ser recursivo con el personal y los recursos.	Encargarse de administrar y supervisar la operación y venta de habitaciones. Sabe manejar situaciones difíciles con los huéspedes y utilizar bien los espacios del hotel.	Comunicación directa entre departamentos y su equipo. Constantemente atendiendo detalles técnicos, eléctricos y operativos dentro y fuera del hotel.

Ilustración 83. Mapa de talento de líderes de Ícaro. Elaboración propia, 2022.

### 3. Plantilla financiera

Ocupación	60-70%	Habitaciones	100	Mes												Vacacio	Salario		
				Cargo	Departamento	Area /División	Nómina Base	1	2	3	4	5	6	7	8			9	10
Gerente General	Gerencia	Gerencia	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 4.000,00
Asistente de Gerencia	Gerencia	Gerencia	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.500,00
Gerente Financiero	Financiero	Financiero	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 3.000,00
Contador	Financiero	Financiero	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 2.000,00
Jefe de compras	Financiero	Financiero	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 800,00
Jefe de cobranzas	Financiero	Financiero	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.500,00
Gerente de RRHH	Recursos Humanos	RH	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 2.000,00
Asistente de RRHH	Recursos Humanos	RH	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 800,00
Director de Marketing	Marketing y ventas	M&V	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 2.500,00
Gerente de ventas	Marketing y ventas	M&V	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 2.500,00
Ejecutivo de ventas coporativa	Marketing y ventas	M&V	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.000,00
Coordinador de Marketing Digital	Marketing y ventas	M&V	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.500,00
Gerente A&B	A&B	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 4.000,00
Asistente A&B	A&B	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.200,00
Chef Ejecutivo	Cocina	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 3.000,00
Sous Chef	Cocina	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.500,00
Chef de Partie	Cocina	A&B	2,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.000,00
Cocinero	Cocina	A&B	8,00	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		\$ 850,00
Asistende cocina	Cocina	A&B	5,17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	8	8	8	8		\$ 500,00
Jefe Steward	Cocina	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.000,00
Supervisor Steward	Cocina	A&B	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 750,00
Posillero	Cocina	A&B	7,00	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	10		\$ 480,00	
Organizador de eventos	Eventos	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 2.500,00
Asesores de banquetes	Eventos	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.200,00
Maitre de banquetes	Eventos	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.500,00
Capita de banquetes	Eventos	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 800,00
Saloneros	Eventos	A&B	4,17	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5		\$ 520,00
Jefe de montaje	Eventos	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.000,00
Operadores de montaje	Eventos	A&B	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 480,00
Gerente de bar y coffee break	Bar/RS/otros	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.000,00
Supervisor	Bar/RS/otros	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.000,00
Capitán	Bar/RS/otros	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 800,00
Salonero	Bar/RS/otros	A&B	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 520,00
Ayudate de salonero	Bar/RS/otros	A&B	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 480,00
Hostess	Bar/RS/otros	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 500,00
Gerente restaurante	Restaurante Gourme	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.800,00
Capitán	Restaurante Gourme	A&B	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 900,00
Salonero	Restaurante Gourme	A&B	6,00	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		\$ 520,00
Ayudate de salonero	Restaurante Gourme	A&B	3,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		\$ 480,00
Hostess	Restaurante Gourme	A&B	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 500,00
Gerente de habitaciones	Recepción	Habitaciones	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 2.500,00
Gerente de reservaciones	Recepción	Habitaciones	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 1.000,00
Agente de reserva	Recepción	Habitaciones	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 650,00
Recepcionista	Recepción	Habitaciones	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		\$ 650,00
Auditor de recepción	Recepción	Habitaciones	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 800,00
Gerente de Ama De Llaves	Ama de llaves	Habitaciones	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 2.000,00
Supervisor	Ama de llaves	Habitaciones	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 800,00
Housekeepers	Ama de llaves	Habitaciones	12,67	10	10	10	12	12	12	14	14	14	14	15	15			\$ 480,00	
Limpieza áreas públicas	Ama de llaves	Habitaciones	5,00	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6			\$ 480,00	
Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimien	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 800,00
Mantenimiento nocturno	Mantenimiento	Mantenimien	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 600,00
Equipo de mantenimienito	Mantenimiento	Mantenimien	3,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		\$ 480,00
Jefe de equipos electricos	Equipos	Mantenimien	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 750,00
Ingeniero tecnico	Equipos	Mantenimien	3,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		\$ 1.000,00
Jefe de Jardineria	Jardineria	Mantenimien	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 800,00
Jardinero	Jardineria	Mantenimien	3,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		\$ 450,00
Jefe de seguridad	Seguridad	Mantenimien	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		\$ 700,00
Chofer de bus del hotel	Seguridad	Mantenimien	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		\$ 450,00
Guardia	Seguridad	Mantenimien	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		\$ 500,00
				117	117	117	119	119	121	125	128	128	131	132	134	SM		\$ 69.770,00	

#### 4. Tipos de contratos

Para determinar la cantidad de personas que Ícaro necesita para funcionar de una forma eficaz, se utilizó datos que se han recopilado de las estadísticas de Quito y la competencia directa. Según Daniela Heidan, la gerente de A&B del hotel EB y Florencia Bermeo, gerente General del Hotel Wyndham, ambos hoteles están con una ocupación por encima del 70% palpable en Quito. El hotel EB actualmente trabaja con 65 personas en su nómina, sin embargo, para sus temporadas altas contratan temporalmente a muchas personas, considerando que de las 150 habitaciones que tiene el hotel, solo están disponibles 95 (D. Heidan, 2022). En cuanto al hotel Wyndham, actualmente cuentan con una nómina de 126 empleados, y dada por su ubicación estratégica y su programa de operaciones, están la mayoría del año por el 85% de su ocupación. Ambas gerentes aseguran que los dos hoteles tuvieron que hacer recortes de personal durante la pandemia y aún no han podido contratar a más colaboradores. Sin embargo, ya que Ícaro se parece mucho al hotel Wyndham, tanto en ubicación y segmento, se ha decidido trabajar basados en ellos. Es por eso, por lo que durante la temporada alta, se planea tener como máximo 134 colaboradores trabajando. Sin embargo, el promedio es de 112 empleados con un contrato fijo. Ícaro contará con los siguientes tipos de contrato:

- *Contrato de servicios técnicos especializados:* personas especializadas en hospitalidad, servicio o turismo. Este será específicamente un requisito para todos los gerentes y jefes de área.
- *Contrato complementario:* personal que trabaje en seguridad, mantenimiento, alimentación, limpieza, transporte, etc.
- *Servicios médicos:* se tendrá 2 médicos de piso que estarán presentes las 24 horas, disponible para colaboradores y para huéspedes. Este cual es un requisito por ley considerando la poca cercanía de Ícaro a un establecimiento médico.
- *Pasantías y prácticas:* alianzas estratégicas con universidades como la USFQ, UDLA, UTE, etc. Para que estudiantes realicen sus prácticas en diferentes áreas del hotel. De esta manera no solo Ícaro contará con más personal, sino que podrá ayudar a formar a futuros profesionales de la industria.
- *Contrato eventual:* para eventos especiales de los cuales se necesite más personal con el que cuenta, trabajos especializados que son temporales.

- *Contrato ocasional:* servicios tales como las masajistas, taxis o servicios de transporte, guías o agencias de turismo para huéspedes que así lo deseen.
- *Contrato de temporada:* basado en la competencia y estadísticas de Quito, tendrá temporadas más regulares que los hoteles de ciudad y se espera que su ocupación sea durante todo el año mayor al 50%. Sin embargo, una vez que Ícaro empiece a trabajar y se determine de mejor manera sus temporadas altas, se analizará si este contrato es necesario para las temporadas altas.

#### *4.1.Obligaciones generales y cronograma legal*

De forma legal, el primer paso sería crear a Ícaro como una empresa. Según la ley, dentro de las obligaciones jurídicas, Ícaro está obligado a lo siguiente antes de incluso empezar su construcción:

- Registrarse en el Ministerio de Turismo
- Obtener la licencia Anual de Funcionamiento
- Aprobar los precios de bienes y servicios
- Cumplir con los requerimientos legales generales

Dentro de este proceso también incluirá la creación como empresa y, en orden para ser categorizado como un hotel 4 estrellas debe tener los siguientes lineamientos:

- Servicio de recepción y consejería que atienda 24/7 con un personal capacitado que hable español, inglés y otro idioma.
- Servicio de pisos para el mantenimiento de las habitaciones, dentro de la cuales tiene que haber por lo menos 1 jefa de ama de llaves y 1 Housekeeper por cada 12 habitaciones, en el caso de Ícaro, el mínimo sería de 8 Housekeepers sin contar el ama de llaves.
- Servicio de habitaciones, es decir, Room service que esté disponible las 24 horas que este bajo el cargo de personal especializado y bilingüe.
- Servicio de comedor, es decir, tener un restaurante con 1 maître y un personal de restaurante completo, que tenga menú con por lo menos 5 o más especialidades por cada grupo de plato.

- Servicio telefónico, es decir, el hotel debe tener un call center con por lo menos 10 líneas telefónicas atendidas por personal bilingüe y servicio telefónico en cada habitación.
- Servicio de lavandería y planchado, no solo se refiere al lavado de lencería del hotel, sino que se refiere a dar la opción a los huéspedes de utilizar estos servicios también.
- Servicio médico, Ícaro contará con un servicio médico que atenderá tanto personal como huéspedes las 24 horas.

Otras obligaciones a las cuales Ícaro estará legalmente obligado a realizar son: inspecciones mensuales y sin aviso previo, registro de clientes, avisos y listas de precios, tener habitaciones individuales que serán por lo menos el 10% de las habitaciones. Finalmente, el cronograma legal que debe seguir Ícaro antes de incluso empezar cualquier parte de la operación, tomará de 15 a 30 días hábiles, dentro del cual se sacarán los siguientes requisitos para poder formar legalmente Ícaro.

- Escritura de constitución: se escribe la constitución de la empresa, su objetivo, utilidad, reglamentos internos y externos. Se establece nombre, se reserva la denominación y se crea la minuta de Constitución.
- Nombramiento: Se asigna el nombre de los administradores de la compañía y partes involucradas.
- Certificado SENADI: Se certifica y se ingresa la escritura en la SCVS para obtener el número de expediente.
- Registro único de Contribuyentes (RUC): en el día 25 aproximadamente se obtiene el RUC una vez que la empresa legal ya está creada y se elaboran los Libros Sociales.
- Se obtiene la patente municipal y se da el visto bueno para avanzar con el proyecto.

Adicionalmente, se encuentra en el Anexo 8 Obligaciones que por ley tiene que seguir Ícaro. (Salazar del Pozo, 8 diciembre, 2022).

## **5. Estrategia de administración de recursos humanos**

El personal de Ícaro es su recurso más valioso y también su recurso más difícil de manejar. Es por eso que, creemos que el trabajo contante y la buena administración de nuestro personal es lo que destacara en su calidad y servicio. Para eso se planea las siguientes estrategias:

- *Talento humano:* Además del liderazgo y administradores de la empresa, la herramienta clave de la operación será nuestros reclutadores de talento humano. Serán ellos quienes compartan y motiven a los candidatos a estar motivados y emocionados de unirse al equipo. Para eso, se necesitará un equipo de reclutamiento altamente capacitado. Deben tener inteligencia emocional y entender la operación perfectamente. Saber hacer las preguntas correctas, además de la lista y los requisitos previamente dados por Ícaro y Marriott, ser capacitados en reconocer el potencial y el valor de las personas.
- *Beneficios y calidad humana:* Además de cumplir con todas las normas legales de afiliación y de buen trato a los trabajadores, Ícaro pondrá énfasis especial en el trato con sus colaboradores y su bienestar. También, tener reuniones semanales para compartir y analizar estratégicamente los resultados, mensualmente, se hará una evaluación por parte de RRHH para ver la satisfacción de los empleados. Se intentará ser lo más flexible con los empleados, se invertirá en capacitaciones mensuales para su mejora personal y profesional, para lo que habrá un programa de bienestar. Este incluirá acompañamiento emocional y coaching corporativo que motive y entregue herramientas de empoderamiento personal a largo plazo.
- *Reuniones generales y póliza de puerta abierta:* Esto se hará por medio de reuniones semanales, y creación de trabajo en equipo por departamentos. Se tendrá en cuenta a los jefes de cada departamento al momento de escoger perfiles y formar el equipo, de esta manera, en las entrevistas y proceso de contratación, se creará un vínculo de equipo y liderazgo. Al comienzo de cada semana se tendrá una reunión por departamentos, donde se comunicará los logros, retroalimentaciones, reconocimientos y planes de mejora. RRHH pondrá un énfasis en la comunicación interna entre equipos.
- *Capacitación y desarrollo de habilidades blandas:* Ícaro, además de seguir con las capacitaciones que son requeridas por Quiport, Marriott y la ley, tendrá programas de formación para todos sus empleados. Se tendrán capacitaciones de seguridad, de formación profesional, y de bienestar. Habrá un enfoque pleno hacia la actitud y aptitud del empleado, ya que se hará un programa intensivo de entrenamiento una vez contratados el cual durará de 1 a 3 meses. Además de eso, una vez al mes, se permitirá

a que los empleados escojan a que área desean rotar por 1 día, para que aprendan más de la operación y el funcionamiento del hotel e importancia de cada departamento.

(Moncayo, R. Gerencia Financiera; Recopilación de la información de clases, 2019).

(Burneo, F. Gerencia General Wyndham Quito; entrevista personal, 2022).

(Hedian, D. Gerente A&B Eurobuilding Quito; entrevista personal, 2022).

### **5.1. Plan de motivación y retención**

En la entrevista con Florencia Burneo, se determinó que la mayor fuente de motivación para el personal es mediante actividades interactivas, dinámicas de integración y capacitaciones para el desarrollo personal y profesional. También mencionó respecto al equipo de ayuda a la comunidad del hotel Wyndham, el Green Team, quienes están constantemente haciendo ayuda comunitaria de forma voluntaria de los mismos empleados del hotel. Finalmente, habló cómo la flexibilidad y la cercanía humana son claves para la motivación del personal. Es por eso que en Ícaro, se trabajará con los siguientes:

- *Programa de bienestar:* clases de nutrición, ejercicio, bienestar mental y herramientas para mejores relaciones interpersonales cada trimestre.
- *Reuniones generales y apropiación de resultados:* llevar a cabo reuniones semanales donde se comunican de manera dinámica los resultados, la retroalimentación y las mejoras del hotel.
- *Torneo interno:* 2 veces al año se llevará a cabo un torneo interno entre los departamentos ya sea de algún deporte o actividad, para crear mejores vínculos y trabajo en equipo de cada departamento.
- *Transporte:* Ícaro proveerá transporte diario con 2 horarios a sus empleados para que lleguen seguros tanto al hotel como a sus domicilios.
- *Comida del personal y beneficios extras:* como parte de la franquicia de Marriott dará la oportunidad a los empleados de acumular puntos por años de trabajo, de esa manera tendrán descuentos en los restaurantes y la mercancía del hotel. Adicionalmente, la comida del personal estará enfocada de manera nutritiva y saludable. Cada festividad u ocasión especial, se darán comidas especiales.

### 6. Presupuesto del Plan de RR.HH.

Área /División	Nómina Base	Sueldos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	V Salario
<b>Gerencia</b>															
Sueldo	2.00		\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 66.000,00
Decimo cuarto sueldo	850		\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 1.700,00
Decimo tercer sueldo	24		\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 229,17	\$ 2.750,00
Seguro Social	11,15%		\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 7.359,00
Fondo de reserva	24														
Alimentación	3		\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 1.512,00
Uniformes	10		\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 240,00
Capacitación y desarrollo	400		\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 9.600,00
<b>Financiero</b>															
Sueldo	4.00		\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 87.600,00
Decimo cuarto sueldo	1700		\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 6.800,00
Decimo tercer sueldo	48		\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 152,08	\$ 1.825,00
Seguro Social	11,15%		\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 813,95	\$ 9.767,40
Fondo de reserva	48														
Alimentación	6		\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 3.024,00
Uniformes	40		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Capacitación y desarrollo	800		\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
<b>Recursos Humanos</b>															
Sueldo	2.00		\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 33.600,00
Decimo cuarto sueldo	850		\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 141,67	\$ 1.700,00
Decimo tercer sueldo	24		\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 1.400,00
Seguro Social	11,15%		\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 3.746,40
Fondo de reserva	24														
Alimentación	3		\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 1.512,00
Uniformes	20		\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 240,00
Capacitación y desarrollo	400		\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 9.600,00
<b>Marketing y ventas</b>															
Sueldo	4.00		\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 90.000,00
Decimo cuarto sueldo	1700		\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 6.800,00
Decimo tercer sueldo	48		\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 1.875,00
Seguro Social	11,15%		\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 613,25	\$ 7.359,00
Fondo de reserva	48														
Alimentación	6		\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 6.048,00
Uniformes	40		\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 1.920,00
Capacitación y desarrollo	800		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 38.400,00
<b>Operación y servicios</b>															
<b>A&amp;B</b>															
Sueldo	62,33		\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 44.370,00	\$ 532.440,00
Decimo cuarto sueldo	26491,7		\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 125.835,42	\$ 1.508.330,56
Decimo tercer sueldo	748		\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 59,32	\$ 711,82
Seguro Social	11,15%		\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 3.979,37	\$ 47.752,47
Fondo de reserva	748														
Alimentación	83,5		\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 111.519,50	\$ 1.421.574,00
Uniformes	623,33		\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 35.530,00	\$ 451.293,33
Capacitación y desarrollo	12466,7		\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 710.600,00	\$ 9.025.866,67
<b>Habilitación</b>															
Sueldo	29,67		\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 20.280,00	\$ 241.860,00
Decimo cuarto sueldo	12608,3		\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 27.318,06	\$ 374.047,22
Decimo tercer sueldo	356		\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 56,97	\$ 679,38
Seguro Social	11,15%		\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 181.883,41	\$ 2.169.147,98
Fondo de reserva	356														
Alimentación	44,5		\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 24.297,00	\$ 332.682,00
Uniformes	296,667		\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 7.713,33	\$ 105.613,33
Capacitación y desarrollo	5033,33														
<b>Mantenimiento</b>															
Sueldo	22,00		\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 13.740,00	\$ 3.406.440,00
Decimo cuarto sueldo	9350		\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 17.141,67	\$ 5.087.958,33
Decimo tercer sueldo	264		\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 52,05	\$ 12.903,18
Seguro Social	11,15%		\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 1.532,01	\$ 378.818,08
Fondo de reserva	264														
Alimentación	33		\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 15.246,00	\$ 4.525.290,00
Uniformes	220		\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 1.326.600,00
Capacitación y desarrollo	4400		\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 28.732.000,00
<b>Total</b>															
Sueldo	134		\$ 101.490,00	\$ 101.490,00											

## CAPITULO VIII. PLAN FINANCIERO

### 1. Supuestos y políticas

Estimaciones y datos en base a entrevista con Florencia Burneo, revelaron que una de las normativas y políticas para construir un proyecto en el terreno del Aeropuerto, este tiene que ser concesionado por Quiport. Burneo explicó como el hotel Wyndham, por esa misma situación tiene un tiempo de operación bajo esa concesión de máximo 30 años, después de la cual, se puede renovar la concesión, se venderá el proyecto. Sin embargo, por esta misma razón, la inversión inicial fue más alta que la del EB, además de que tienen que recuperar la inversión y generar ingresos para pagar esa concesión dentro del plazo de 30 años.

### 2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Ícaro va a contar con presupuestos generales que se dividen en: inversión inicial, costos de construcción, información del terreno (predio 3657979), costos indirectos y publicidad previa. A continuación la corroboración mediante el cuadro de Excel realizado.

		\$
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	Inversión por el terreno	\$ 9.825.000,00
	Costo de construcción hotel aeropuerto	\$ 20.622.965,94
	Costos indirectos	\$ 4.333.147,21
	Gastos pre-apertura	\$ 5.000,00
	Publicidad previa	\$ 152.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 34.938.113,15</b>

Ilustración 84. Inversión inicial. Elaboración propia 2022.

		#	Costo por m2	Costo total
<b>COSTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>	m2 de terreno	7.500	1.310	\$ 9.825.000,00
	m2 de construcción	2833	1.400	\$ 3.966.200,00
	m2 de subsuelos	2900	1400	\$ 4.060.000,00
	Demolición y movimiento de tierras		470,36	\$ 1.332.529,88
	FF&E Instalaciones		238,53	\$ 675.755,49
	Implementación habitaciones		3181	\$ 318.100,00
	Sistema eléctrico		314,64	\$ 440.496,00
	Equipamiento cocinas		1628,19	\$ 4.884,57
	<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	

Ilustración 85. Costos de construcción. Elaboración propia 2022.

		m2	Edificabilidad	Costo
<b>INFORMACIÓN TERRENO</b>	PREDIO 3657979	7.500	50% del área total	\$ 4.912.500,00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.912.500,00</b>

Ilustración 86. Información terreno y predio. Elaboración propia, 2022.

		Costo
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	Estudios preliminares	\$ 357.190,02
	Anteproyecto	\$ 714.380,04
	Planos arq definitivos	\$ 2.500.330,15
	Ing. Civil	\$ 10.183,48
	Ing. Sanitario	\$ 5.091,74
	Ing. Eléctrico	\$ 5.091,74
	Presupuesto	\$ 714.380,04
	Consultores	\$ 6.500,00
	Contabilidad y asesoría tributaria	\$ 20.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.333.147,21</b>

*Ilustración 87. Costos indirectos. Elaboración propia, 2022.*

		Costo
<b>PUBLICIDAD PREVIA</b>	Recursos-Redes	\$ 7.000,00
	Promoción digital-Redes y Web	\$ 30.000,00
	Promoción física-Eventos y vallas publicitarias	\$ 115.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 152.000,00</b>

*Ilustración 88. Costos publicidad previa. Elaboración propia, 2022.*

Para conseguir los datos sobre la información de terreno, se hizo una serie de entrevistas con distintos profesionales. Entre las fuentes, hubo una entrevista con Florencia Burneo, gerente general de Wyndham Quito, con Daniela Heidan, gerente de alimentos y bebidas del Eurobuilding y se consultó con el arquitecto Mateo Wagner.

## **2.1.Presupuesto**

Se decidió hacer un análisis en relación con los lineamientos que maneja la marca Marriott para entender de mejor manera los costos alrededor de las habitaciones y también las tarifas de extensión de construcción, de ser el caso. En el siguiente recuadro, se podrá ver distintas tarifas que además de ser fundamentales para empezar con la operación del hotel, son requeridas dentro de los costos generales. En el total, consta la suma de todas las tarifas previas a la apertura más los costos de capacitación múltiples, previos a la apertura. A continuación sus especificaciones:

# HABITACIONES		100		
Costo de aplicación AC Marriott	\$	100.000,00		
Tarifas de extensión de construcción	\$	10.000,00		
<b>TARIFAS PREVIAS A LA APERTURA</b>				
Sistemas informáticos de hardware y software	\$	73.700,00	\$	100.000,00
<b>Capacitación y servicios previos a la apertura</b>				
Capacitaciones, contratación de un gerente general (9-12 meses antes de la apertura del hotel)	\$	30.000,00	\$	90.000,00
Soporte de ventas, marketing y operaciones	\$	36.000,00	\$	48.000,00
Consultoría y carga de tarifas de reservas	\$	8.000,00	\$	13.000,00
Capacitación de inmersión de marca	\$	1.250,00		
Sitio Web	\$	4.000,00		
Marketing previo/soporte digital (empieza 6 meses antes-termina 3 meses después de la apertura del hotel)	\$	9.500,00	\$	15.500,00
Orientación para ejecutivos 12 meses antes de la apertura del hotel	\$	795,00	\$	1.095,00
Programa de introducción a Marriott para franquiciados (FITM) 24 meses antes de ser franquicia	\$			60.000,00
FOND Franchisee OnBoarding for New Development	\$			20.000,00
<b>TARIFAS POR CONVERSIONES, TRANSFERENCIAS Y RELICENCIAS</b>				
Servicios de revisión de diseño y construcción (evaluaciones de hotel previas a la apertura)	\$			1.500,00
<b>TOTAL</b>				
	\$			<b>394.295,00</b>

<b>GASTOS POR FRANQUICIA</b>				
# HABITACIONES		100		
Costo de aplicación AC Marriott	\$	100.000,00		
Tarifas de extensión de construcción	\$	10.000,00		
<b>TARIFAS PREVIAS A LA APERTURA</b>				
Sistemas informáticos de hardware y software	\$	73.700,00	\$	100.000,00
<b>Capacitación y servicios previos a la apertura</b>				
Capacitaciones, contratación de un gerente general (9-12 meses antes de la apertura del hotel)	\$	30.000,00	\$	90.000,00
Soporte de ventas, marketing y operaciones	\$	36.000,00	\$	48.000,00
Consultoría y carga de tarifas de reservas	\$	8.000,00	\$	13.000,00
Capacitación de inmersión de marca	\$	1.250,00		
Sitio Web	\$	4.000,00		
Marketing previo/soporte digital (empieza 6 meses antes-termina 3 meses después de la apertura del hotel)	\$	9.500,00	\$	15.500,00
Orientación para ejecutivos 12 meses antes de la apertura del hotel	\$	795,00	\$	1.095,00
Programa de introducción a Marriott para franquiciados (FITM) 24 meses antes de ser franquicia	\$			60.000,00
FOND Franchisee OnBoarding for New Development	\$			20.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>			<b>243.245,00</b>
<b>TARIFAS POR CONVERSIONES, TRANSFERENCIAS Y RELICENCIAS</b>				
Servicios de revisión de diseño y construcción (evaluaciones de hotel previas a la apertura)	\$			1.500,00

Ilustración 89. Costos iniciales por Franquicia.. Elaboración propia, 2022.

### 3. Estados financieros, flujo de caja y estado de pérdidas y ganancias

Dentro de lo que corresponde a los flujos de caja, y para entender la utilidad a breves rasgos, se implementó un sistema en el que se puede observar los distintos tipos de habitaciones que van a existir en el hotel, así como las ventas de estas y del restaurante tomando en cuenta los 365 días del año. Además, se considera un período de 5 años para tener una idea de cuáles van a ser los ingresos, las utilidades departamentales y la utilidad neta dentro de este período.

Habitaciones					
Tamaño del Hotel	25	Simple-KNGN			
	55	Dobles-TQNN			
	10	Suite-XKLN			
	10	King Handicap-KWRN			
Tarifas (ADR)	145	Simple-KNGN			
	150	Dobles-TQNN			
	210	Suite-XKLN			
	145	King Handicap-KWRN			
Ocupación (OCC)	39%				
Ventas Habitaciones	Simple-KNGN	Dobles-TQNN	Suite-XKLN	King Handicap-KWRN	TOTAL
	\$ 515.467,45	\$ 1.173.132,81	\$ 298.615,63	\$ 206.186,98	\$ 2.193.402,86
Restaurante					
Capacidad	205	Cheque Promedio	Tiempo de servicio	Rotación/Ocupación	
		\$ 10,00	Desayuno	35%	
		\$ 15,00	Almuerzo	50%	
		\$ 20,00	Cena	65%	
Ventas Restaurante	Desayuno	Almuerzo	Cena	Total	
	\$ 261.887,50	\$ 561.187,50	\$ 972.725,00	\$ 1.795.800,00	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Habitaciones	\$ 2.193.402,86	\$ 2.303.073,01	\$ 2.418.226,66	\$ 2.539.137,99	\$ 2.666.094,89
Ventas Restaurante	\$ 1.795.800,00	\$ 1.885.590,00	\$ 1.979.869,50	\$ 2.078.862,98	\$ 2.182.806,12
<b>TOTAL INGRESOS DEPARTAMENTALES</b>	<b>\$ 3.989.202,86</b>	<b>\$ 4.188.663,01</b>	<b>\$ 4.398.096,16</b>	<b>\$ 4.618.000,97</b>	<b>\$ 4.848.901,01</b>
Costos y Gastos Habitaciones	\$ 105.613,33	\$ 109.837,87	\$ 114.231,38	\$ 118.800,64	\$ 123.552,66
Costos y Gastos Restaurante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DEPARTAMENTALES</b>	<b>\$ 105.613,33</b>	<b>\$ 109.837,87</b>	<b>\$ 114.231,38</b>	<b>\$ 118.800,64</b>	<b>\$ 123.552,66</b>
<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	<b>\$ 3.883.589,53</b>	<b>\$ 4.078.825,14</b>	<b>\$ 4.283.864,78</b>	<b>\$ 4.499.200,33</b>	<b>\$ 4.725.348,35</b>
Administración	\$ 15.600,00	\$ 16.068,00	\$ 16.550,04	\$ 17.046,54	\$ 17.557,94
Mercadeo	\$ 7.500,00	\$ 7.650,00	\$ 7.803,00	\$ 7.959,06	\$ 8.118,24
Mantenimiento	\$ 6.530,00	\$ 6.660,60	\$ 6.793,81	\$ 6.929,69	\$ 7.068,28
TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS	\$ 29.630,00	\$ 30.378,60	\$ 31.146,85	\$ 31.935,29	\$ 32.744,46
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE GASTOS OPERATIVOS NO DISTRIBUIDOS</b>	<b>\$ 3.853.959,53</b>	<b>\$ 4.048.446,54</b>	<b>\$ 4.252.717,92</b>	<b>\$ 4.467.265,04</b>	<b>\$ 4.692.603,89</b>

Ilustración 90. Ventas habitaciones y Restaurantes. Elaboración propia 2022.

Realizando este análisis, se puede notar que hay una discordancia en los costos que se estimaron para los sueldos de ciertos trabajadores y así mismo, para la cantidad requerida de ellos, pero, no se consideró en eliminarlos porque son fundamentales para que la operación de Ícaro sea la correcta. Aquí los resultados del Flujo de caja operativo después de impuestos:

Flujo de caja Operativo después de impuestos										
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	\$	3.363.287,58	\$	3.533.240,99	\$	3.711.752,10	\$	3.899.250,92	\$	4.096.189,07
Intereses	\$	1.605.973,60	\$	1.599.804,36	\$	1.592.852,71	\$	1.585.019,41	\$	1.576.192,65
Pago de Capital	\$	48.643,71	\$	54.812,96	\$	61.764,61	\$	69.597,91	\$	78.424,67
<b>FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$</b>	<b>1.708.670,26</b>	<b>\$</b>	<b>1.878.623,67</b>	<b>\$</b>	<b>2.057.134,78</b>	<b>\$</b>	<b>2.244.633,60</b>	<b>\$</b>	<b>2.441.571,75</b>
Impuestos de la operación	\$	452.136,14	\$	514.483,56	\$	580.137,37	\$	649.284,95	\$	722.125,72
<b>FLUJO OPERATIVO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>\$</b>	<b>1.256.534,12</b>	<b>\$</b>	<b>1.364.140,12</b>	<b>\$</b>	<b>1.476.997,40</b>	<b>\$</b>	<b>1.595.348,66</b>	<b>\$</b>	<b>1.719.446,03</b>
Reversion del patrimonio después de impuestos (cuál sería mi retribución del proyecto si decido venderlo)										
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>1.256.534,12</b>	<b>\$</b>	<b>1.364.140,12</b>	<b>\$</b>	<b>1.476.997,40</b>	<b>\$</b>	<b>1.595.348,66</b>	<b>\$</b>	<b>1.719.446,03</b>
Cálculo de impuestos para el flujo operativo										
(EBITDA)	\$	3.363.287,58	\$	3.533.240,99	\$	3.711.752,10	\$	3.899.250,92	\$	4.096.189,07
Intereses sobre la deuda	\$	1.605.973,60	\$	1.599.804,36	\$	1.592.852,71	\$	1.585.019,41	\$	1.576.192,65
Depreciación	\$	479.593,25	\$	479.593,25	\$	479.593,25	\$	479.593,25	\$	479.593,25
Costos financieros amortizados	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$</b>	<b>1.277.220,73</b>	<b>\$</b>	<b>1.453.343,38</b>	<b>\$</b>	<b>1.638.806,14</b>	<b>\$</b>	<b>1.834.138,26</b>	<b>\$</b>	<b>2.039.903,17</b>
15% trabajadores	\$	191.583,11	\$	218.001,51	\$	245.820,92	\$	275.120,74	\$	305.985,47
Saldo	\$	1.085.637,62	\$	1.235.341,87	\$	1.392.985,22	\$	1.559.017,52	\$	1.733.917,69
24% Impuesto a la Renta	\$	260.553,03	\$	296.482,05	\$	334.316,45	\$	374.164,21	\$	416.140,25
Estimación de la Reversión del patrimonio después de impuestos										
Precio de Venta Esperado	\$	6.877.784,11								
- Gastos de venta	\$	412.667,05								
= Ingresos netos por venta	\$	6.465.117,06								
- Saldo pendiente de la deuda	\$	11.010.203,24								
Reversión del patrimonio antes de impuestos	\$	-4.545.086,17								
- Impuesto Generado en Venta 25 %	\$	-2.939.970,66								
Reversión del patrimonio después de impuestos	\$	-7.485.056,83								
Cálculo de impuestos generados por la venta										
= Ingresos netos por venta	\$	6.465.117,06								
- valor en libros	\$	18.224.999,71								
= Ganancia por venta de Activos	\$	-11.759.882,64								
- Impuesto Generado en Venta 25 %	\$	-2.939.970,66								
<b>PRECIO DE COMPRA</b>	<b>\$</b>	<b>19.183.729,88</b>								
<b>COSTOS DE ADQUISICIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>1.439.236,06</b>								
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>20.622.965,94</b>								

Ilustración 91. Flujo de caja. Elaboración propia, 2022.

## 4. Análisis financiero

### 4.1.VAN

El Valor actual neto, el cual tras medir y entender los flujos de los ingresos y egresos futuros y esto, descontarlo de la inversión inicial presentada anteriormente, tuvimos un resultado negativo, lo que significa que no es un proyecto viable.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$	-20.622.965,94	\$ 964.998,63	\$ 1.060.943,20	\$ 1.161.672,61	\$ 1.267.410,88	\$ 1.378.390,73
<b>COSTO DE CAPITAL</b>		<b>16,55%</b>				
<b>VPN</b>	<b>\$</b>	<b>3.670.538,06</b>				
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>-20.622.965,94</b>				
<b>VAN</b>	<b>\$</b>	<b>-16.952.427,88</b>				
<b>TIR</b>		<b>-30,19%</b>				

Ilustración 92. Costo de capital, VPN, Inversión Inicial, Van y TIR. Elaboración propia, 2022.

## 4.2.TIR

Por otro lado, la tasa interna de retorno nos corrobora que además de no ser un proyecto viable, la pérdida que habrá con la inversión será de un 30,19%. Por lo que, la rentabilidad a recibir a cambio de la inversión que se tuvo, va a ser exageradamente baja a la que se esperaba.

## 4.3.EBITDA

En cuanto a los beneficios que se van a recibir antes de realizar todos los impuestos necesarios para mantener la operación, se va a obtener un beneficio de \$2.911.994,25, lo cual es bastante favorable sin tomar en cuenta los valores negativos que se pudo analizar previamente. Pero, a pesar de que este valor es positivo, no nos indica aún nada como los indicadores anteriores, ya que los demás indicadores dependerán de los gastos financieros, de la nómina y también de políticas externas que se deben tomar en cuenta para la operación turística.

Cálculo de impuestos para el flujo operativo										
(EBITDA)	\$	2.911.994,25	\$	3.063.895,92	\$	3.223.633,23	\$	3.391.607,30	\$	3.568.239,70
Intereses sobre la deuda	\$	1.605.973,60	\$	1.599.804,36	\$	1.592.852,71	\$	1.585.019,41	\$	1.576.192,65
Depreciación	\$	479.593,25	\$	479.593,25	\$	479.593,25	\$	479.593,25	\$	479.593,25
Costos financieros amortizados	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00	\$	500,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$</b>	<b>825.927,39</b>	<b>\$</b>	<b>983.998,31</b>	<b>\$</b>	<b>1.150.687,27</b>	<b>\$</b>	<b>1.326.494,64</b>	<b>\$</b>	<b>1.511.953,80</b>
15% trabajadores	\$	123.889,11	\$	147.599,75	\$	172.603,09	\$	198.974,20	\$	226.793,07
Saldo	\$	702.038,29	\$	836.398,57	\$	978.084,18	\$	1.127.520,44	\$	1.285.160,73
24% Impuesto a la Renta	\$	168.489,19	\$	200.735,66	\$	234.740,20	\$	270.604,91	\$	308.438,57

*Ilustración 93. Cálculo de impuestos. Elaboración propia 2022.*

## 5. Estructura del financiamiento

Se considera un valor de capital propio de \$7.218.038,08, el 35% en relación con la inversión inicial que es de \$20.622.965,94, lo demás, se planea recibir un financiamiento de una entidad financiera, la cual tenga en consideración el 12% estimado dentro de los intereses bancarios de préstamos generales y el plazo de 30 años en donde los pagos van a ser mensuales. En base a los datos, se consideró un período de 360 meses con una tasa de interés mensual que incrementaría en un 1% para siguientes períodos. También, se realizó una tabla de amortización, tomando en cuenta el saldo inicial, el pago, su capital con los intereses y en base a esos pagos, el valor del saldo final. Se usó el indicador WACC para comprender de mejor manera el valor presente de un flujo de caja futuro, el cual se obtuvo el 16,55%, para poder tener una valoración más real del proyecto en análisis.

TABLA DE AMORTIZACIÓN								
		<b>Capital propio</b>	<b>Financiamiento</b>					
<b>Inversión</b>	\$ -20.622.965,94	\$ -7.218.038,08	\$ -13.404.927,86					
<b>Financiamiento</b>	<b>Loan-to-Value (LTV)</b>	65%						
	<b>Tasa de interés</b>	12%	<b>Tasa interés mensual</b>	1%	360			
	<b>Plazo</b>	30						
	<b>Costos de financiamiento</b>	\$ 1.164.603,77						
	<b>PAGO</b>	\$ 137.884,78						
<b>Costo total del proyecto</b>		<b>Participación</b>	<b>Costo</b>	<b>Ponderación del Capital</b>	<b>Costo promedio ponderado del capital</b>			
<b>Valor del proyecto</b>	\$ 20.622.965,94							
<b>Aporte propio</b>	\$ 7.218.038,08	0,35	25%	0,0875	0,1655			
<b>Crédito bancario</b>	\$ 13.404.927,86	0,65	12%	0,078				
<b>PERIODO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>PAGO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>SALDO FINAL</b>	<b>SUMA INTERÉS</b>	<b>SUMA DE CAPITAL</b>	<b>SUMA INT+CA</b>
1	\$ 13.404.927,86	\$ 137.884,78	\$ 3.835,50	\$134.049,28	\$ 13.401.092,36			
2	\$ 13.401.092,36	\$ 137.884,78	\$ 3.873,85	\$134.010,92	\$ 13.397.218,51			
3	\$ 13.397.218,51	\$ 137.884,78	\$ 3.912,59	\$133.972,19	\$13.393.305,92			
4	\$ 13.393.305,92	\$ 137.884,78	\$ 3.951,72	\$133.933,06	\$13.389.354,20			
5	\$ 13.389.354,20	\$ 137.884,78	\$ 3.991,23	\$133.893,54	\$13.385.362,97			
6	\$ 13.385.362,97	\$ 137.884,78	\$ 4.031,15	\$133.853,63	\$ 13.381.331,82			
7	\$ 13.381.331,82	\$ 137.884,78	\$ 4.071,46	\$133.813,32	\$13.377.260,36			
8	\$ 13.377.260,36	\$ 137.884,78	\$ 4.112,17	\$133.772,60	\$ 13.373.148,19			
9	\$ 13.373.148,19	\$ 137.884,78	\$ 4.153,29	\$133.731,48	\$13.368.994,89			
10	\$ 13.368.994,89	\$ 137.884,78	\$ 4.194,83	\$133.689,95	\$13.364.800,07			
11	\$ 13.364.800,07	\$ 137.884,78	\$ 4.236,78	\$133.648,00	\$13.360.563,29			
12	\$ 13.360.563,29	\$ 137.884,78	\$ 4.279,14	\$133.605,63	\$ 13.356.284,15	\$1.605.973,60	\$ 48.643,71	\$ 1.654.617,32
13	\$ 13.356.284,15	\$ 137.884,78	\$ 4.321,94	\$133.562,84	\$ 13.351.962,21			
14	\$ 13.351.962,21	\$ 137.884,78	\$ 4.365,15	\$133.519,62	\$13.347.597,06			
15	\$ 13.347.597,06	\$ 137.884,78	\$ 4.408,81	\$133.475,97	\$ 13.343.188,25			
16	\$ 13.343.188,25	\$ 137.884,78	\$ 4.452,89	\$133.431,88	\$13.338.735,36			
17	\$ 13.338.735,36	\$ 137.884,78	\$ 4.497,42	\$133.387,35	\$13.334.237,93			

Ilustración 94. Tabla de Amortización. Elaboración propia 2022.

## 6. Indicadores Hoteleros

Se consideró el número de habitaciones, el ADR promedio (tomando en cuenta el posicionamiento de la marca en el mercado, su reconocimiento en base a la competencia y la ubicación del hotel), además del conteo de días por mes para que la información sea certera desde Enero hasta Diciembre. El REVPAR, que ayuda a entender los ingresos totales por habitación, tomando en cuenta la ocupación estimada esperada dependiendo el mes en análisis.

HOTEL DE AEROPUERTO ÍCARO							
HABITACIONES	100						
ADR	\$ 162,50						
SUMINISTROS POR	\$ 6,50						
AÑO 1							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Días por mes	31	28	31	30	31	30	31
ADR	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50
OCC	30%	30%	45%	35%	45%	30%	35%
REVPAR	\$ 48,75	\$ 48,75	\$ 73,13	\$ 56,88	\$ 73,13	\$ 48,75	\$ 56,88
Ventas Habitaciones	\$ 151.125,00	\$ 136.500,00	\$ 226.687,50	\$ 170.625,00	\$ 226.687,50	\$ 146.250,00	\$ 176.312,50
Costos suministros	\$ 6.045,00	\$ 5.460,00	\$ 9.067,50	\$ 6.825,00	\$ 9.067,50	\$ 5.850,00	\$ 7.052,50
Nómina	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 125.455,50</b>	<b>\$ 111.415,50</b>	<b>\$ 197.995,50</b>	<b>\$ 144.175,50</b>	<b>\$ 197.995,50</b>	<b>\$ 120.775,50</b>	<b>\$ 149.635,50</b>
AÑO 2							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Días por mes	31	28	31	30	31	30	31
ADR	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 162,50
OCC	35%	35%	50%	40%	45%	35%	40%
REVPAR	\$ 56,88	\$ 56,88	\$ 81,25	\$ 65,00	\$ 73,13	\$ 56,88	\$ 65,00
Ventas Habitaciones	\$ 176.312,50	\$ 159.250,00	\$ 251.875,00	\$ 195.000,00	\$ 226.687,50	\$ 170.625,00	\$ 201.500,00
Costos suministros	\$ 7.052,50	\$ 6.370,00	\$ 10.075,00	\$ 7.800,00	\$ 9.067,50	\$ 6.825,00	\$ 8.060,00
Nómina	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50	\$ 19.624,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 149.635,50</b>	<b>\$ 133.255,50</b>	<b>\$ 222.175,50</b>	<b>\$ 167.575,50</b>	<b>\$ 197.995,50</b>	<b>\$ 144.175,50</b>	<b>\$ 173.815,50</b>

Ilustración 95. Indicadores hoteleros de Ícaro. Elaboración propia, 2022.

## 7. Planes de contingencia( escenarios)

- Mayor planificación en Nómina para que no haya personas sobrantes, eso causa una gran pérdida de recursos financieros.
- Correcto manejo en tarifas y que el ADR sea cada vez un 5% mayor parcialmente a los anteriores períodos para que haya mayor REVPAR y eso ayude a los ingresos totales departamentales.
- Buscar suministros más baratos para que no afecten a los gastos determinados posteriores en la operación.
- Alimentación del personal: buscar proveedores que tengan un producto de calidad a menor precio.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

La tasa interna de retorno es negativa, aproximadamente es del -30%, lo cual hace que no sea factible el proyecto. El motivo por el que el TIR es negativo es dado al alto costo de franquicia y operación en relación con costos generales que se manejan en Ecuador. Entre estos incluye el alto costo del terreno y de construcción. Adicionalmente, también incrementa el costo del proyecto ya que por la ubicación del hotel y por los estándares de calidad, se incrementa también el costo de la nómina. Esto también incluye la alta calidad del equipamiento y diseño interno.

### 2. Recomendaciones

Para hacer más factible el proyecto, se tendrían que reducir costos como los siguientes: suministros de la operación con menor costo de mano de obra, menor tercerización de servicios innecesarios y mayor operación interna verificando la nómina, salarios, costos de estos, el trabajo y función de cada uno de los empleados. Adicionalmente, también se recomienda tercerizar más servicios, como el transporte, la seguridad, masajistas y ciertos servicios específicos. Se recomienda una mayor investigación para reducir los costos directos e indirectos. Finalmente, se recomienda tener un mayor panel de inversionistas para que la división del capital sea ecuánime, certera y con mayor probabilidad de implementación del proyecto.

## Referencias bibliográficas

- | ArcGIS  | Web  | Application. |
|---|--|--------------|
| (n.d.).   | <a href="https://www.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=47ccc16154584d458d7e657dba576855">https://www.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=47ccc16154584d458d7e657dba576855</a>  |              |
| Bautista, A. (2012).  | <i>Aspectos tributarios en los hoteles</i> . Cuenca: Universidad de Cuenca, Facultad de ciencias económicas y administrativas.   |              |
| Barrios, M. (2010, Abril).  | <i>Universidad Americana</i> . Retrieved from Modelo de Negocio: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51311816/modelo_de_negocios-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662257970&Signature=Xf59Vj1-KQ4cNHZ6s-bIr8Pqr2sUuGUELPzIz98Zd~nh4ZmBa4fGrPPkcV~m27GhIFXVJ7IsydFRZGihWqVr~   |              |
| Bermeo, S., & Claudia, C. (2020).   | <i>El desarrollo tecnológico industrial en el proceso de urbanización de la ciudad de Quito</i> . Sinaloa: FIGEMPA: Investigación y Desarrollo.  |              |
| Briceño, I. (2015, Febrero 7).  | <i>Entendamos el mercadeo</i> . Retrieved from Marketing de servicios: <a href="http://entendamoselmercadeo.blogspot.com/2015/02/servicios.html">http://entendamoselmercadeo.blogspot.com/2015/02/servicios.html</a>   |              |
| Cabanilla, E., Lastra, X., Molina, E., Pazmiño, J., & Yáñez, A. (2020, April 20). | <i>ENCUESTA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS RESIDENTES EN ECUADOR QUE VIENEN A QUITO</i> . Universidad Central Del Ecuador. Retrieved September 4, 2022, from <a href="https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas//LOTAIP%202021//WEB%202021/Perfil_residentes_EC_a_Quito-2019.pdf">https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas//LOTAIP%202021//WEB%202021/Perfil_residentes_EC_a_Quito-2019.pdf</a> |              |
| Censos, I. N. (s.f.).   | <i>Instituto Nacional de Estadísticas y Censos</i> . Obtenido de Población y migración : <a href="https://www.ecuadorencifras.gob.ec/poblacion-y-migracion/">https://www.ecuadorencifras.gob.ec/poblacion-y-migracion/</a>   |              |
| CLIZZ. (2020, Abril 20).  | <i>CLIZZ</i> . Retrieved from ¿Qué significan las estrellas de los hoteles?: <a href="https://www.clizz.com/es/significado-estrellas-hoteles/">https://www.clizz.com/es/significado-estrellas-hoteles/</a>   |              |
| Corrales, J. A. (2020, Agosto 19).  | <i>Rockcontent</i> . Retrieved from Segmentación de clientes: guía para categorizar a tus consumidores y orientar las decisiones de negocio: <a href="https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-de-clientes/">https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-de-clientes/</a>   |              |
| Darios, I. (2021, Mayo 09).   | <i>Cloudbeds</i> . Retrieved from Como crear tu estrategia de precios hoteleros (+5 prácticas inteligentes): <a href="https://www.cloudbeds.com/es/articulos/estrategia-precios-hotel/">https://www.cloudbeds.com/es/articulos/estrategia-precios-hotel/</a>   |              |
| <i>diagram-adjacency-matrix</i> . (n.d.).   | <a href="https://diagram-adjacency-matrix.vercel.app/">https://diagram-adjacency-matrix.vercel.app/</a>  |              |

- Donoso, C., Novoa, N., Granda, C., Yépez, M., & Larrea, M. (2021). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry USALI*. Quito: Gerencia Financiera HSP.
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Desarrollo Turístico. (2016, December). *Perfil turista no residente Quito*. Retrieved September 4, 2022, from <https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP%202021/WEB%202021/Perfil%20turista%20no%20residente%20Quito%202016.pdf>
- EPMSA, E. M. (n.d.). *Aeropuerto Quito*. Retrieved from Aeropuerto Quito Infraestructura: <https://www.aeropuertoquito.com/infraestructura/>
- España, S. (2022, February 8). *La inseguridad en Ecuador encierra en casa a los ciudadanos y saca a los militares a las calles*. El PaÍS. Retrieved October 16, 2022, from <https://elpais.com/internacional/2022-02-08/la-inseguridad-en-ecuador-encierra-en-casa-a-los-ciudadanos-y-saca-a-los-militares-a-las-calles.html>
- Estrategia: La matriz PE y EA para formular estrategias. (2017, November 15). Software ISO. Retrieved October 1, 2022, from <https://www.isotools.org/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20matriz%20PE,para%20nuestra%20organizaci%C3%B3n%20o%20no.>
- García-Allen, J. (2015, Mayo 30). *Psicología y Mente*. Retrieved from Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Gilli, G. (1985). *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. Barcelona: Moragas Spá, Miquel, Sociología de la comunicación de masas, tomo II.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, B. (2012). *Tourism principles, practices, philosophies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, INC.
- Gómez, E. (2016, Abril 20). *Hosteltur*. Retrieved from 5 estrategias efectivas para promocionar tu hotel: [https://www.hosteltur.com/comunidad/004848\\_5-estrategias-efectivas-para-promocionar-tu-hotel.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/004848_5-estrategias-efectivas-para-promocionar-tu-hotel.html)
- Granda, O. (2006). *Plan parcial de ordenamiento territorial de las parroquias orientales: Puembo, Pifo, Tababela, Yaruqui, Checa, El Quinche y Guayllabamba*. Quito: EMAAP-Q.
- Hernández, B. (2022, Abril 14). *Inboundcycle*. Retrieved from Cómo hacer un presupuesto de marketing en 6 pasos + plantilla y ejemplos: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-hacer-presupuesto-de-marketing-plantilla>
- Ismail, A. (2002). Front Office Operations and Management. In A. Ismail, *Front Office Operations and Management* (pp. 110-126). New York: Thomson/Delmar.
- Ismail, A. (2002). Front Office Operations and Management. In A. Ismail, *Front Office Operations and Management* (pp. 136-138). Estados Unidos: Thomson Delmar.
- Ismail, A. (2002). Front Office Operations and Management. In A. Ismail, *Front Office Operations and Management* (pp. 278-280). New York: Thomson/Delmar.

Kotler, P., T. Bowen, J., & Baloglu, S. (2022). Marketing for Hospitality and Tourism. In P. Kotler, J. T. Bowen, & S. Baloglu, *Marketing for Hospitality and Tourism* (pp. 240-247). United Kingdom: Pearson.

*La economía ecuatoriana creció 4,2% en 2021, superando las previsiones de crecimiento más recientes.* (n.d.). Retrieved October 16, 2022, from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>

Larenas, N. (2018, Febrero 20). *Nicolás Larenas*. Retrieved from Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito: <https://www.nlarenas.com/2018/02/aeropuerto-internacional-mariscal-sucre-quito-tababela/>

Library. (2013). *Library*. Obtenido de Diagnóstico situacional de Parroquia Rural Tababela: <https://1library.co/article/pol%C3%ADtico-administrativo-diagn%C3%B3stico-situacional-parroquia-rural-tababela.ky6n2gz0>

Marciniak, R. (2022, Julio 28). *Gestión empresarial*. Retrieved from Investigación de mercado vs. investigación social: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>

María Emilia Kayser R. (2021, July 26). *Entrevista a Juan Carlos Santos, Pdte. Directorio Hotel Holiday Inn Quito Aeropuerto* [Video]. YouTube. Retrieved September 8, 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=L1Qi2zujVhs>

Marriott, A. H. (n.d.). *Autograph Collection Hotels*. Retrieved from Our Top Priority-Our Guests: Best Rate Guarantee / Flexible Cancellation / Commitment to Clean: <https://autograph-hotels.marriott.com/>

Medios, C. (2015). *Actualización del Plan de Ordenamiento Territorial de la Parroquia Tababela*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Ministerio del trabajo. (2021). Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2022. *Comision: No.*

*16 Turismo Y Alimentacion, No. 16*

Mógica, V. (2021, Agosto 18). *Uup Experiencias Marketing Digital*. Retrieved from Estrategias de segmentación de mercado: <https://www.uup.es/blog/estrategias-segmentacion-de-mercado/#segmentadas>

Mondal, D. (2022, November 27). *What Is Human Resource Management In Hospitality Industry*. Hotel Management Tips. <https://www.hotelmanagementtips.com/human-resource-management-in-hotel/>

- Pérez, A. (2021, Octubre 27). *OBS Business School*. Retrieved from ¿En qué consiste una estrategia diferenciada o de segmentación?: <https://www.obsbusiness.school/blog/en-que-consiste-una-estrategia-diferenciada-o-de-segmentacion>
- Quiport. (2016, Diciembre 2). *Corporación Quiport S.A.* Retrieved from Reforestación: <https://www.quiport.com/es/11-quiport/gestion-hambiental.html>
- Quiport. (2018, Noviembre 14). *Aeropuerto Quito*. Retrieved from El plimer clúster ecológico de Ecuador se encuentra en Tababela: <https://www.aeropuertoquito.aero/es/noticias-del-aeropuerto/402-el-primer-cluster-ecologico-de-ecuador-se-encuentra-en-tababela.html>
- Quito, M. d. (s.f.). *Municipio Quito*. Obtenido de Administración zonal Tumbaco: <https://www.quito.gob.ec/index.php/buscar?searchword=tababela&searchphrase=all>
- Quishpe, P. B. (2017). ANALISIS DE LA PLANIFICACION FINANCIERA ESTRATEGICA Y EL IMPACTO DE LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS HOTELEROS, CASO: “HOTEL LA POSADA DEL PRINCIPE” AREQUIPA 2014. Universidad Nacional De San Agustín. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5756/COquflpv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Redacción de Ladevi. (2016, March 1). “Somos la sangre que corre dentro de las venas de los hoteles.” *La Agencia De Viajes Ecuador*. Retrieved September 10, 2022, from <https://ecuador.ladevi.info/entrevista/somos-la-sangre-que-corre-dentro-las-venas-los-hoteles-n18784>
- Salazar del Pozo, C. (2022, diciembre 8). *Entorno Legal y Tributario* [Slide show; Clase virtual]. Robalino.
- Sánchez, A. H., Otero, J. A., Rojas, E. P., & Rojas, M. C. (2018). PLAN ESTRATÉGICO DEL JW MARRIOTT LIMA. Escuela De Postgrado. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/85bac1b0-9b62-4e93-bfc9-3e8174b4015e/content>
- Sanjurjo, C. (2020, April 23). Hoteles en el POST-Covid: medidas y buenas prácticas. |. Imeanticipa |. Retrieved October 2, 2022, from <https://imeanticipa.com/hoteles-en-el-post-covid-medidas-y-buenas-practicas/>
- Salazar, J. (2022, August 22). *Estadísticas*. Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. Retrieved September 4, 2022, from <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/>
- Sandoval, A. (2015). *Impactos del Nuevo Aeropuerto de Quito en el arraigo de los habitantes de Tababela (1970-2015)*. Santiago de Chile: Instituto de estudios urbanos y territoriales.

*Sueldos de la empresa.* (n.d.). Glassdoor.

<https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/index.htm?suggestCount=0>

Shift for Work. (2021, March 8). *7 Essentials of a Great Place to Work*. Retrieved

December 11, 2022, from <https://www.shiftthework.com/blog/what-makes-a-great-workplace>

Tapia, E. (2022, Mayo 28). *Primicias*. Retrieved from Inseguridad y falta de crédito

retrasan la recuperación del turismo:

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/turistas-extranjeros-ecuador-crecimiento/>

Turismo, Q. (2021, Octubre 21). *Quito Turismo*. Retrieved from Boletín estadístico: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP%202021/WEB%202021/UIO\\_EOH\\_Bolet%C3%ADn\\_octubre%202021.pdf](https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP%202021/WEB%202021/UIO_EOH_Bolet%C3%ADn_octubre%202021.pdf)

Turismo, M. d. (23 de Diciembre de 2019). *Gestión Institucional*. Obtenido de Promedio de llegada de visitantes extranjeros a Ecuador creció 4% en 2019: <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>

Unidas, N. (2022, Mayo 24). *Naciones Unidas*. Retrieved from Objetivos de desarrollo sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Vogeler, C., & Hernández, E. (2000). *El mercado turístico estructura, operaciones y procesos de producción*. España: Centro de Estudios Ramón Areces.

Wagner, M., Rojas, R., & Montalvo, R. (2022). *Inntegra Estudio Arquitectónico* [Bachelor Thesis]. UDLA.

Wordpress, E. I. (2019, Agosto 21). *Economía, Emprendimiento, Noticias, Turismo*.

Retrieved from JW Marriott Quito cumple 20 años desde su apertura:

<https://enlosvalles.wordpress.com/2019/08/21/jw-marriott-quito-cumple-20-anos-desde-su-apertura/>

## Anexos

### 1. Anexo 1, modelo de Porter



**2. Anexo 2; 3, encuesta y resultados.**

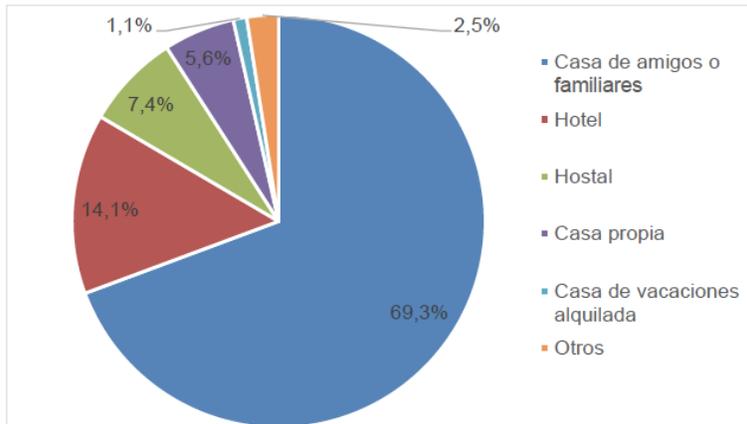


Figura 26. Alojamiento de los encuestados.

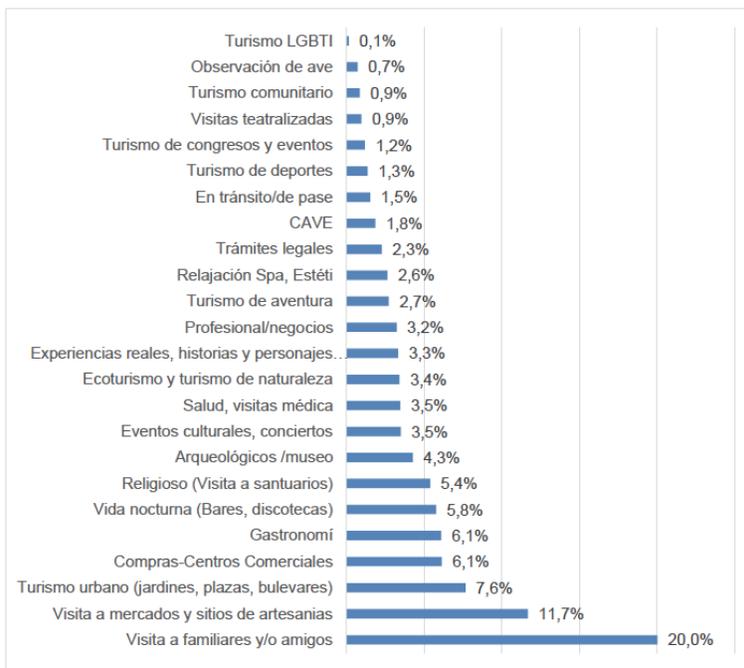


Figura 11. Tipos de visita de los encuestados.

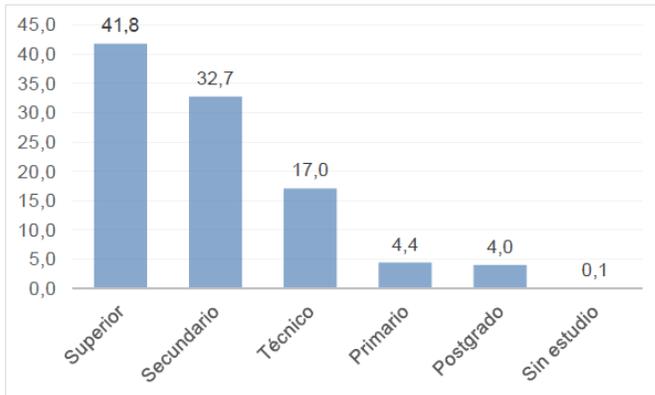


Figura 9. Nivel de estudios de los encuestados.

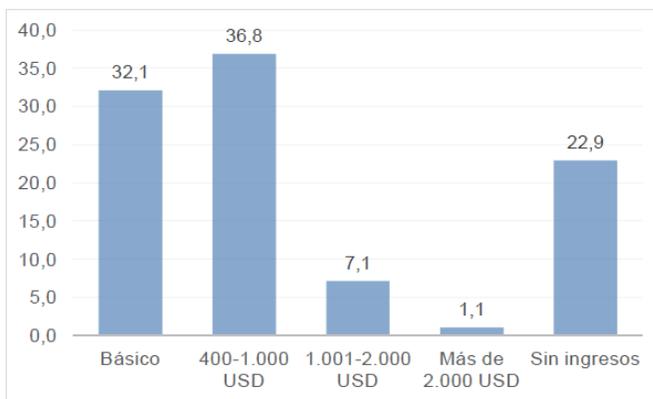
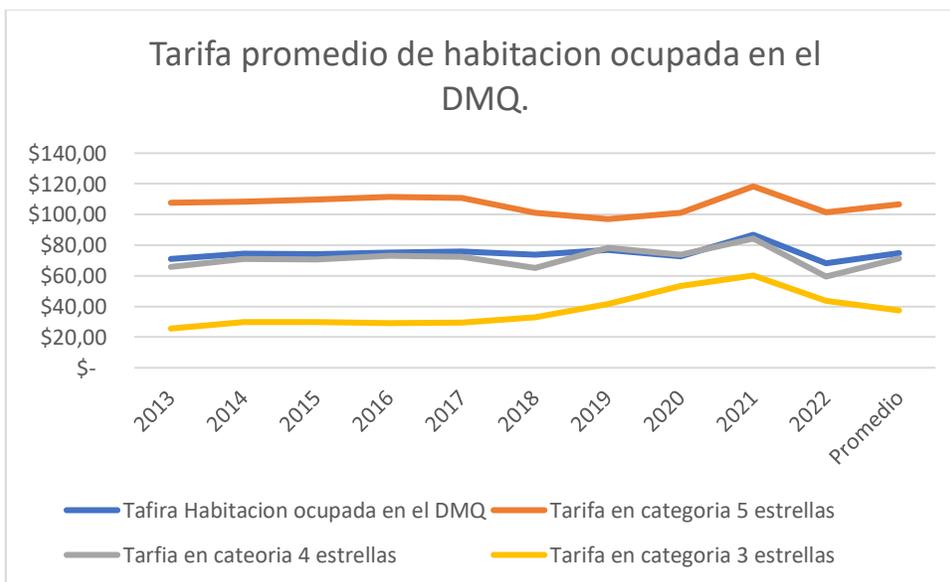
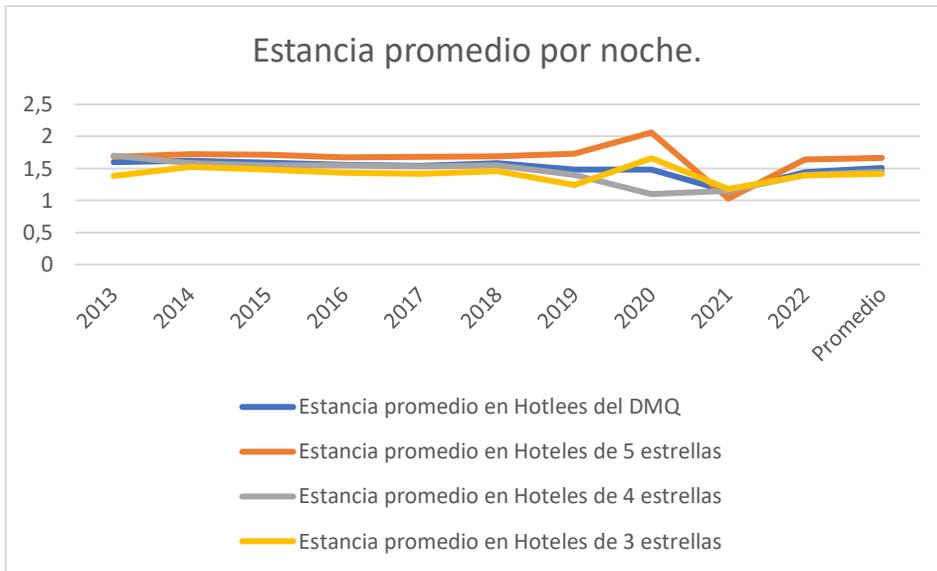


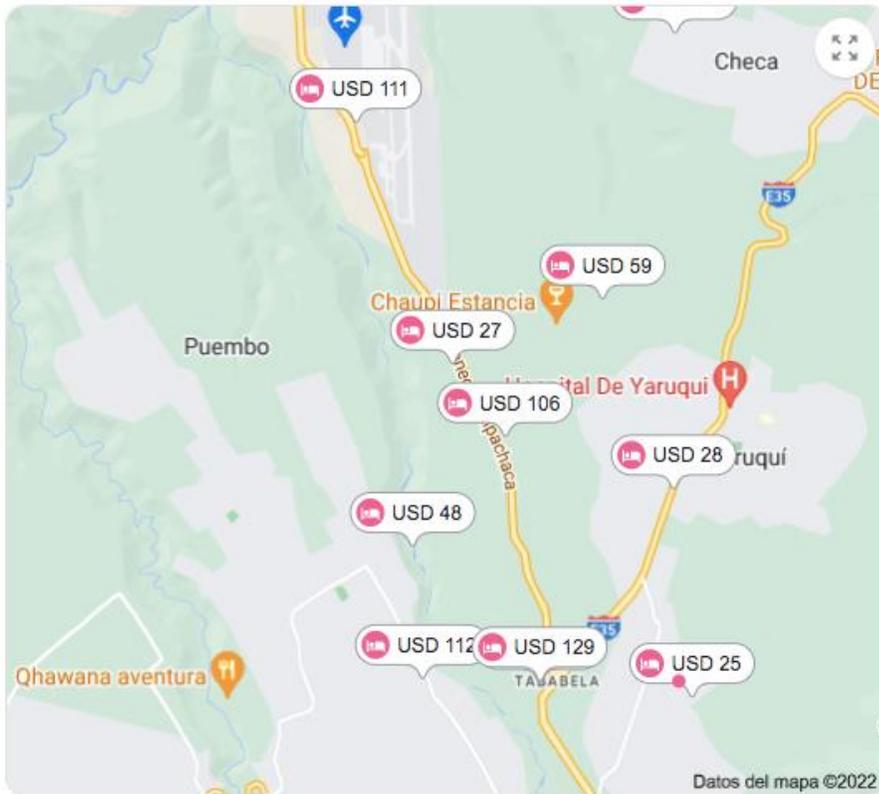
Figura 8. Ingresos mensuales de los encuestados.

### 3. Anexo 4, tarifa promedio de habitación ocupada en el DMQ.





#### 4. Anexo 5. Mapa de los hoteles cercanos al aeropuerto



### 5. Anexo 6. Excel de descripción de cada piso

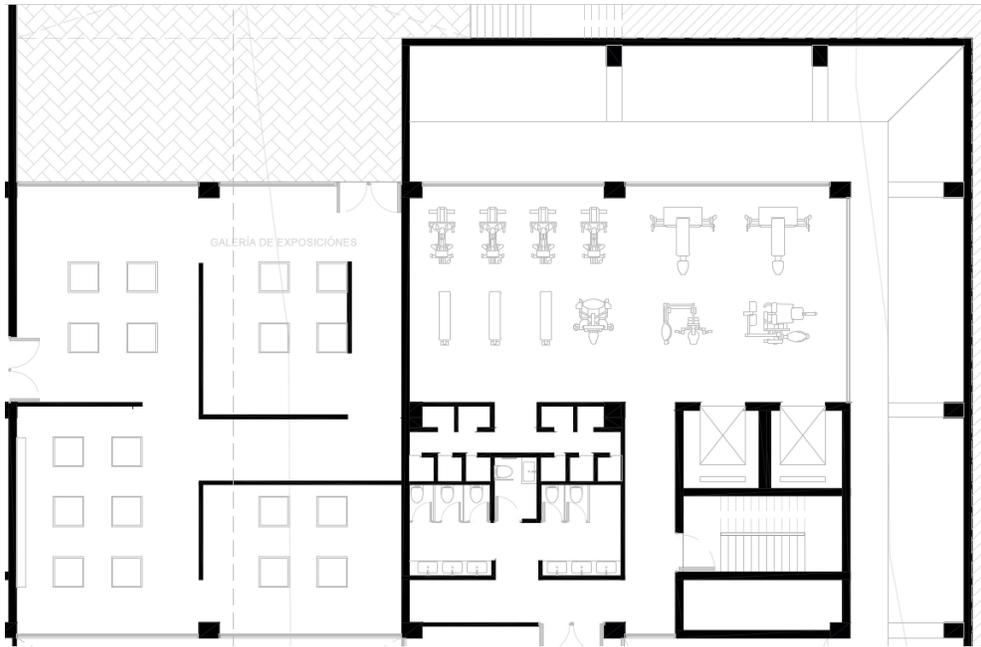
Requisito	Piso	Descripción	Capacidad	Cantidad
Parqueaderos		Parqueaderos con	40	40
Bodegas de limpieza		Bodega de jardinería, manguera contra incendios, y suministros de limpieza industrial		1
Cuanto de maquinas		Cuarto de maquinas generales, sistema central de electricidad, generadores, sistema de internet y luz centralizado para todo el hotel	5 pax	1
Basureros industriales		Un espacio grande en el cual se clasifiquen todos los desechos del hotel, y cuales de estos seran ratados(organicos) como abono, tiene que tener suficiente espacio para que entre un camion de basura	5 pax	1
Tratamientos de aguas		Una planta de tratamiento de aguas del hotel, en el cual se procesa las aguas y se utilizan despues para la jardineria		1
Escaleras de emergencia		Escaleras de emergencia que lleven a un espacio seguro, señalizadas		1
Gradas y acensor de huéspedes		Un espacio para que los huéspedes puedan acceder		1
Ventilacion y presion de aire	Subsuelo 2	Una de las parte mas importantes es que tenga un buen flujo de aire y su precion	distribuidos p	3

Requisito	Piso	Descripción	Capacidad	Cantidad
Lobby PB		entrada abierta(360) de quienes caminan desde el aeropuerto y quienes llegan en carro		
Front Desk		Entrada con		
Sala de reuniones internas		Una sala de reuniones para directivos, empleados y gerentes del hotel		
Oficinas Administrativas		1 oficina para gerencia, 1 para mercadeo y ventas, 1 para contabilidad y finanzas, 1 sala de reunion general, y oficina de recepcionista, oficina de gerente de alimentos y bebidas	cada una de	5
Caja fuerte y registradora		tiene que estar en o cerca de la recepcion dond se guarde el efectivo del hotel, tambien tener la opcion de almacenar documentos y objetos valiosos de huéspedes		
Espacio de almacenamiento		Espacio para almacenar las maletas de los huéspedes cuarto con estanterias y espacio de almacenamiento		2
Baños		Baños de hombre y mujer, con capacidad para discapacitados (uso de todos los huéspedes y clientes)		
Camino marcado con techo		Camino desde el aeropuerto, con techo y marcado para quienes caminan		
Una entrada de carros con valet		Rotonda de la entrada con circuito de flujo de carros		
Espacios de descanso		salitas con sillas, sillones y mesas para estar		
Mini tienda de artesanias		Espacio para vender artesanias, recuerdos y amenities personalizados de Icaro		
Pequeño restaurante para huéspedes				
Espacio para café y snacks				
Cuarto de maquinas y electricidad				
Espacio para coworking y salas de conferencia	PB			

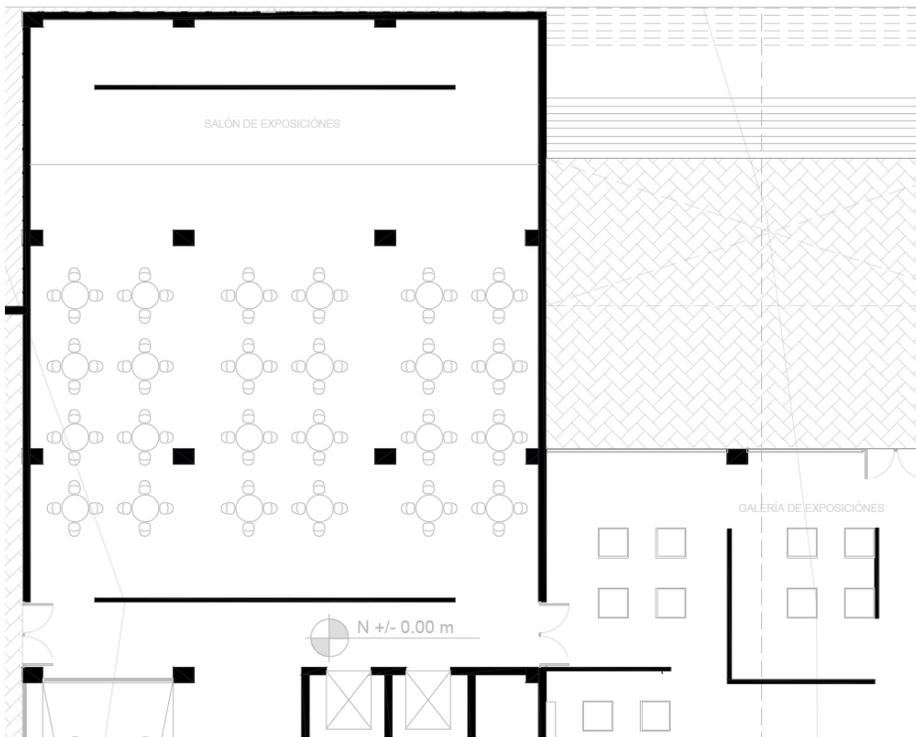
Requisito	Piso	Descripción	Capacidad	Cantidad
Back of the House				
2 sistemas de acensor de servicio				
1 escaleras de emergencia				
1 enfermería				
1 comedor de personal			50-60 pax	
1 cocina de personal				
1 baño para hombres y mujeres			10 pax por cada uno	
locker para hombres con vestidores y duchas		30 lockers, 5 duchas con sus vestidores		
locker para mujeres con vestidores y ducha		30 lockers, 5 duchas con sus vestidores		
Bodega de lenceria		Un espacio donde se guardan los implementos de limpieza, housekeeping y sabanas, toallas, y otras lencerias.		
Lavanderia		Tienen que entrar 2 maquinas de lavanderia industrial(lavadora, secadora y plancha), y maquina normal		
Espacio de almacenamiento( bodega de secos)		Bodega de almacenamiento de alientos secos( alimentos no perecibles y despensa seca)		
Bodega de platos y vajilla		Bodega con capacidad para el stok maximo de cuberteria, vajilla y cristaleria, ordenando y en buen estado ( tiene que tener un sistema de inventario digitalizado)		1
Bodega de muebles extra y mesas, sillas para eventos		Bodega en la cual se guardan mesas, sillas, calentadores para eventos, bares movibles, mesas de coctel, etc.		
Cuarto de maquinas y electricidad				
Cocina		Agregar los puntos que necesitan en back of the house		
Area de recepcion de mercaderia		Un lugar abierto donde pueden llegar camiones y descargar materia prima directo a las cocinas		
Area de limpieza, peso y clasificacion de mercaderia		Espacio abieto con mangueras, desagues y perchas para calificar, y ordenar		
Cuartos frios		4 cuartos frios, 2 de refrigeracion y dos de congelacion, con una capacidad de almacenar	por lo menos	4
cocina central		cocina caliente, fria, plancha, horno y parrillas. Produccion de gnerales		
cocina fria		meson con espacio de trabajo, refrigeracion y bandejas y tablas para emplatado y elaboracion		
Cocina caliente		Plancha, horno, freidoras y orillas de capacidad industrial, mesones de acero inoxidable con epacio para emplatar	8 pax por baño	
Reposteria y panaderia		Alguos mesones de trabajo, una camara de fermento, horno de pan y pizza, refrigeradora y congeladora para pasteleria y para reposteria		
zona de emplatado, calentadores y despache de alimentos		Un espacio de despache, revision final y calentadores para salir directo al servicio		
Zona para room service		Espacio de almacenamito y armado de los coches de room service, debe ser cerca a la cozna y los acensores de servicio.		
Oficina del chef		Una oficina con impresora, escritorio y computadora, espacio para almacenamiento de documentos y vidrios con vista a la cocina	3-4 personas	
Zona de servicios adicionales				
Sauna		spa con capacidad maxima de 8 pax, de madera y con ojas de eucalipto		
Turco		Turco tipo mediterraneo, de baldosa y con capacidad de 8 pax		
Jacuzzi		Jacuzzi de piedra tipo termas de papallacta con duchas frias y cambiadores y lockers, capacidad 6 pax		
Spa		2 salas de masajes y 2 baños de lodo		
Baño		2 baños con ducha y cambiadores para hombres y mujeres, lockers y espejo	de 3-4 por baño	
Cambiador				
Gimnasio			oficinas con c	7
Auditorio y salon de eventos			capacidad de	2
Salas de conferencias grandes	Subsuelo 1			

<b>Zona de eventos y conferencias</b>	
<b>Piso 1</b>	
Sala de maquinas	
Cuarto de lavanderia	
2 espacios para conferencias y coworking	
1 baño para personal	
1 baño para huéspedes	
Habitaciones	1
<b>Piso 2</b>	
Sala de maquinas	
Cuarto de lavanderia	
1 baño para huéspedes	
Habitaciones	
2 espacios para conferencias y coworking	2
<b>Piso 3</b>	
Sala de maquinas	
Cuarto de lavanderia	
2 espacios para conferencias y coworking	
Baño para personal	3
<b>Piso 4</b>	
Sala de maquinas	
Cuarto de lavanderia	
2 espacios para conferencias y coworking	4
<b>Restaurant y rooftop lounge</b>	
1 baño para personal	
acceso a acensor de servicio directo de la cocina	
Cocina caliente	
cocina fria	
Bar	
Mesas y mesitas	
Barra	
Baño para huéspedes	
Entrada y acceso al acensor de huéspedes	
Escalera de huéspedes	
Escalera de emergencia	5





*Ilustración 96. Plano del gimnasio y locker del spa.*



*Ilustración 97. Plano de 1 de las salas de exposiciones.*

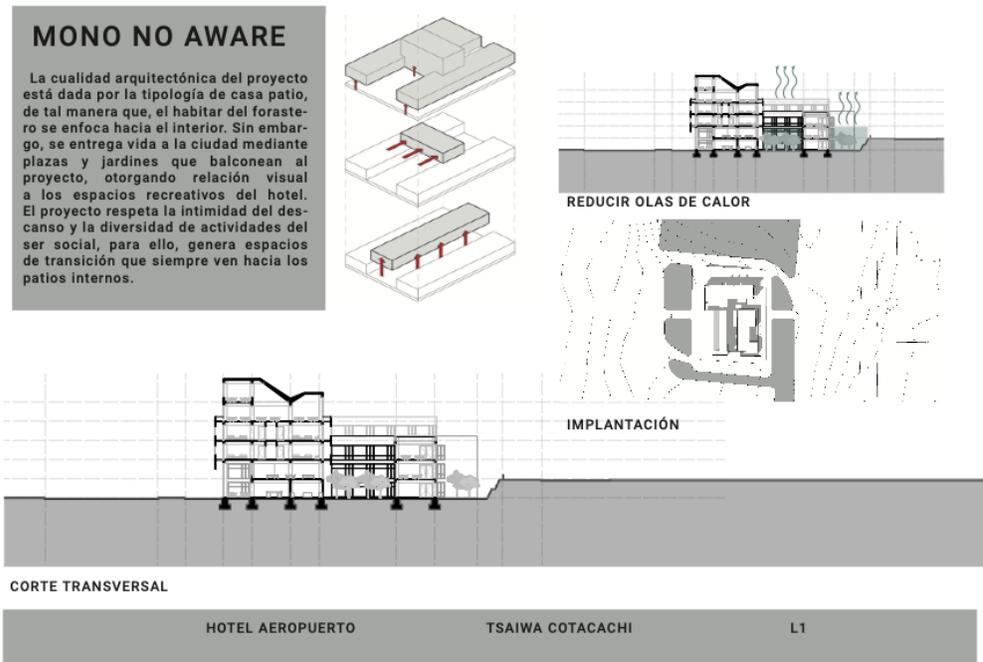


Ilustración 98. Mono no aware, planos del edificio.

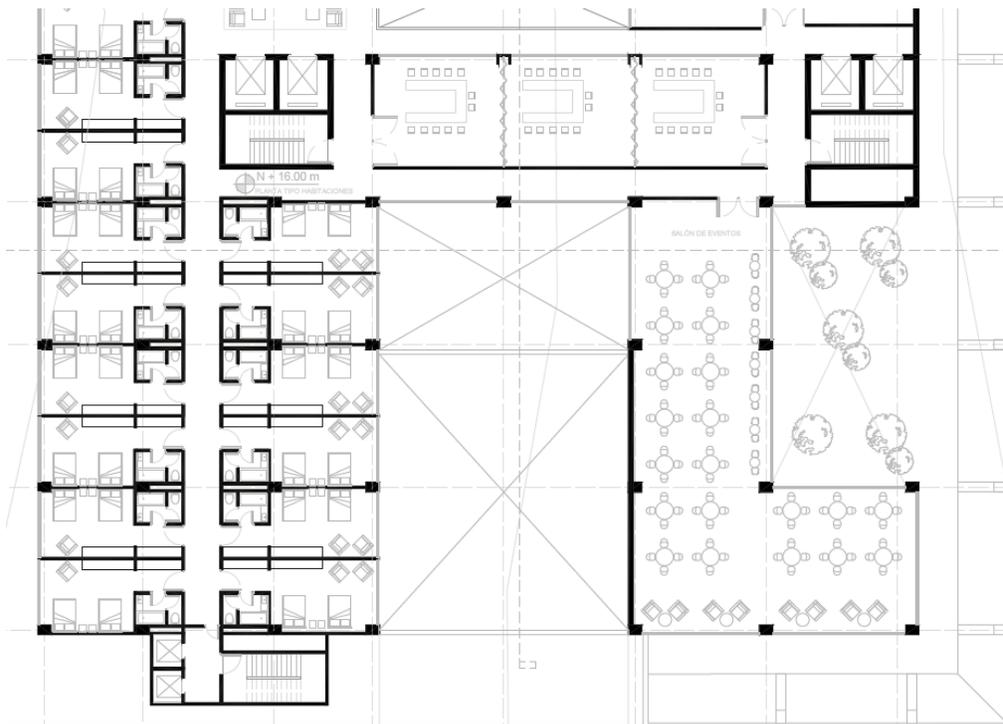


Ilustración 99. Plano del 2 piso, habitaciones y salas de eventos y conferencias.

## 8. Anexo 9. Obligaciones legales adicionales

<b>1</b> PAGAR A TIEMPO LA REMUNERACIÓN	<b>6</b> PAGAR Y REGISTRAR PAGO DE UTILIDADES
<b>2</b> REGISTRO DE TRABAJADORES EN EL SISTEMA ÚNICO DEL TRABAJO (SUT)	<b>7</b> PAGO Y REGISTRO DE DÉCIMA TERCERA REMUNERACIÓN
<b>3</b> REGISTRAR ACTAS DE FINIQUITO Y COMPROBANTES DE PAGO	<b>8</b> PAGO Y REGISTRO DE DÉCIMA CUARTA REMUNERACIÓN
<b>4</b> INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (4% DE LA NÓMINA)	<b>9</b> CONTAR CON SALAS DE LACTANCIA
<b>5</b> INCLUSIÓN DE TRABAJO JUVENIL (10% DE NUEVOS TRABAJADORES)	<b>10</b> PAGAR PENSIONES DE JUBILACIÓN PATRONAL (+25 AÑOS DE TRABAJO)

El incumplimiento de las obligaciones del empleador puede resultar en una multa de **US \$ 8,500.00 (ocho mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América)**.

<b>MUTUO ACUERDO O DESAHUCIO</b>	<b>DESPIDO INTEMPESTIVO</b>	<b>VISTO BUENO DEL EMPLEADOR</b>	<b>VISTO BUENO DEL TRABAJADOR</b>
<p>Renuncia voluntaria aceptada por el empleador</p> <p><b>Indemnización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bonificación por desahucio:</b> 25% de la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio.</li> <li>• <b>General:</b> pago proporcional de vacaciones, décima tercera y décima cuarta remuneración.</li> </ul>	<p>Terminación unilateral por parte del empleador.</p> <p><b>Indemnización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bonificación por desahucio.</b></li> <li>• <b>Compensación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 0-3 años de trabajo: tres últimos salarios.</li> <li>◦ Más de 3 años: un mes de remuneración por cada año de servicio.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Terminación justificada y aprobada por Inspector de Trabajo, en caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisciplina o desobediencia grave.</li> <li>• Faltas repetidas, injustificadas o abandono por tres (3) días consecutivos.</li> <li>• Falta de probidad o conducta inmoral.</li> <li>• Ineptitud manifiesta.</li> </ul> <p><b>Indemnización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>General</b></li> </ul>	<p>Terminación justificada y aprobada por Inspector de Trabajo, en caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución o falta de pago de la remuneración.</li> <li>• Acoso laboral.</li> <li>• Exigir labores diferentes a los pactados</li> </ul> <p><b>Indemnización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misma que para Despido Intempestivo.</li> </ul>

Fuera de la jornada laboral diaria, las horas laboradas pueden ser:

### **HORAS SUPLEMENTARIAS**

Son todas las horas adicionales que se trabajen fuera de la jornada laboral ordinaria y tienen un **recargo** adicional del **cincuenta por ciento (50%)**. No pueden exceder de **cuatro (4)** en un *día*, ni de **doce (12)** en una semana.

Si se efectúan entre las **24h00** y las **6h00**, tiene un recargo del **cien por ciento (100%)**.

### **HORAS EXTRAORDINARIAS**

Son todas las horas adicionales que se trabajan en **días de descanso o feriados**; por lo cual, tienen un **recargo** del **cien por ciento (100%)**.