

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

Proyecto hotelero Connect'M

Doménica Lucía Señalín Jara

Andrea Patricia Núñez Arrieta

Hospitalidad y Hotelería

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

Quito, 15 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

Proyecto hotelero Connect'M

Doménica Lucía Señalín Jara

Andrea Patricia Núñez Arrieta

Nombre del profesor, Título académico

Rafael Villota Salgado, PhD

Firma del profesor



Quito, 15 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: Doménica Lucía Señalin Jara

Código: 00331159

Cédula de identidad: 0957914492

Nombres y apellidos: Andrea Patricia Nuñez Arrieta

Código: 00325112

Cédula de identidad: 1722219258

Lugar y fecha: Quito, 15 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UNPUBLISHED DOCUMENT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 el siguiente trabajo se describe el plan de negocios del proyecto hotelero Connect'M, en donde se analiza el entorno de la ciudad de Quito en donde se desarrollará así como el set competitivo correspondiente, se presenta el concepto y plan de marketing acorde al mercado encontrado, se describen los procesos operativos del hotel y se realiza un análisis financiero de su viabilidad. El hotel Connect'M se desarrolla en el hipercentro económico de la ciudad de Quito, y acorde a las tendencias del viajero de negocios, brinda la oportunidad de conexión para que estos viajeros puedan mitigar los efectos negativos que posee la hipermovilidad en su salud mental mediante sus espacios y su diseño operativo. Luego de analizar su factibilidad, se encontró que el concepto que posee Connect'M se ajusta al mercado y destaca entre su set competitivo. Sin embargo, se determinó que es necesario hacer ajustes dentro del planteamiento de fuentes de ingresos del hotel para mejorar su viabilidad financiera.

Palabras clave: hotel, conexión, negocios, Quito, mercado.

ABSTRACT

The following paper describes the business plan of the Connect'M hotel project, which analyzes the environment of the city of Quito where it will be developed as well as the corresponding competitive set, presents the concept and marketing plan according to the market found, describes the operational processes of the hotel and performs a financial analysis of its viability. The Connect'M hotel is developed in the economic hypercenter of the city of Quito, and according to the trends of the business traveler, it provides the opportunity for connection so that these travelers can mitigate the negative effects that hypermobility has on their mental health through their spaces and their operational design. After analyzing its feasibility, it was found that the concept that Connect'M possesses fits the market and stands out among its competitive set. However, it was determined that adjustments need to be made within the hotel's revenue streams approach to improve its financial viability.

Palabras clave: hotel, connection, business, Quito, market

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	17
2. ANÁLISIS GENERAL DEL DESTINO	19
2.1 Generalidades.....	19
2.2 Entorno político y legal.....	21
2.3 Entorno macroeconómico	23
2.4 Accesos y comunicaciones.....	25
2.4.1 Viarias	25
2.4.2 Accesos interprovinciales al Distrito Metropolitano de Quito.....	26
2.4.3 Sistema Metropolitano de Transporte Público.....	27
2.4.4 Calles principales del sitio	27
2.5 Generadores de demanda	28
2.6 Análisis DAFO.....	30
7. Conclusiones	34
3. ANÁLISIS DEL MERCADO HOTELERO Y TURÍSTICO	36
3.1. Análisis de la demanda.....	36
3.1.1 Viajeros	36
3.1.2 Llegadas a Quito	38
3.1.3 Pernoctaciones en Quito	41
3.1.4 Estancia media en Quito	43
3.2 Análisis de la oferta.....	45

3.2.1 Oferta hotelera actual.....	45
3.2.2 Oferta hotelera futura.....	50
3.2.3 Disponibilidad de sustitutos.....	51
3.3 Conclusiones.....	53
4. ANÁLISIS DE BENCHMARKING.....	55
4.1 Set competitivo.....	55
4.1.1. Conclusiones.....	57
4.2 Análisis de tarifas del set competitivo.....	59
4.3 Conclusiones.....	61
5. DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	62
5.1 Descripción general.....	62
5.1.1 Ubicación – Barrio o sector.....	62
5.1.2 Atractivos del entorno.....	63
5.1.3 El Hotel – Connect’M by CitizenM.....	65
5.1.4 Alimentos y Bebidas.....	70
5.1.5 Otros servicios complementarios.....	75
5.2 Evaluación del Proyecto.....	77
5.2.1 Identificación de los factores clave del éxito.....	77
5.2.2 Perfil Competitivo.....	80
5.2.3 Análisis DAFO.....	82
5.3 Planeamiento estratégico.....	87

5.3.1 Misión, visión y valores	87
5.3.2 Objetivos estratégicos	88
5.3.4 Mapa de posicionamiento	89
5.4 Conclusiones	89
6. DESARROLLO DEL CONCEPTO	90
6.1 Concepto general	90
6.1.1 Historia.....	90
6.1.2 Personas	91
6.1.3 Espacios	91
6.1.4 Identidad	91
6.1.5 Servicios.....	91
6.1.6 Contenido.....	92
6.1.7 Canales.....	92
6.2 Identidades	92
6.2.1 Conceptual	92
6.2.2 Visual	93
6.2.3 Espacial.....	99
6.3 Propuesta de valor.....	102
7. PLAN DE MARKETING.....	103
7.1 Descripción del servicio.....	103
7.2 Objetivos del plan de marketing	104

	10
7.2.1 Objetivos cuantitativos.....	104
7.2.2 Objetivos cualitativos.....	105
7.3 Formulación estratégica de marketing.....	106
7.3.1 Estrategia de segmentación.....	106
7.4 Estrategias de la mezcla de marketing.....	114
7.4.1 Servicio.....	114
7.4.2 Plaza.....	118
7.4.3 Precio.....	119
7.4.4 Promoción.....	121
7.4.5 Proceso.....	126
7.4.6 Personal.....	127
7.5 Medios y canales de marca.....	128
7.5.1 Canales propios.....	128
7.5.2 Canales pagados.....	128
7.5.3 Canales ganados.....	128
7.6 Cronograma de actividades.....	129
8. PROGRAMACIÓN DE LAS OPERACIONES.....	130
8.1 Modelo de gestión.....	130
8.2 Servicio de hospedaje.....	130
8.2.1 Front office.....	130

8.2.2 Servicio de Housekeeping: Pisos y Áreas Públicas	133
8.3 Servicio de alimentación.....	138
8.3.1 Mercado gastronómico.....	138
8.3.2 Restaurante.....	142
8.3.3 Snack bar.....	147
8.3.4 Think Café	150
8.3.5 Rooftop Bar.....	151
8.4 Otros servicios complementarios.....	153
8.4.1 Lavandería.....	153
8.4.2 Cowork.....	157
9. PROGRAMACIÓN DE ESPACIOS Y APLICACIÓN DE CONCEPTO	159
9.1 Aplicación de concepto	159
9.2 Diseño y construcción del proyecto.....	159
9.2.1 Terreno	159
9.2.2 Fachada exterior.....	161
9.2.3 Habitaciones.....	162
9.2.4 Front of the house	163
9.2.5 Back of the house.....	165
10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	168
10.1 Estructura organizacional.....	168
10.2 Propósito de la empresa	169

10.3 Acciones de capacitación	169
10.5 Acciones de motivación	172
10.6 Nómina.....	173
10.7 Plantilla financiera del proyecto	175
11. PLAN FINANCIERO	188
11.1 Proyecciones financieras.....	188
11.1.1 Resumen de ingresos por habitaciones	188
11.1.2 Resumen de ingresos por alimentos y bebidas.....	189
11.1.3 Resumen de ingresos por departamentos menores	190
11.2 Costos por departamentos y gastos generales.....	191
11.2.1 Resumen de costos operativos	191
11.2.2 Resumen de gastos no distribuibles	192
11.3 Resumen de pérdidas y ganancias.....	194
11.3.1 Resumen de utilidad por departamentos	194
11.3.2 Conclusiones clave.....	195
11.4 Análisis de inversión	196
11.4.1 Estimación de la inversión inicial	197
11.5 Financiamiento.....	198
11.5.1 Tipo de financiamiento.....	198
11.5.2 Tabla de amortización sobre el financiamiento.....	200

11.6 Conclusiones	201
12. RESULTADOS DEL PROYECTO.....	202
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	203
ANEXO A: ENCUESTAS A HOTELES DEL SECTOR	206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aerolíneas y llegadas al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre	25
Tabla 2: Oferta Hotelera en Quito	46
Tabla 3: Características del set competitivo.....	56
Tabla 4: Calificación General OTA's.	57
Tabla 5: Tarifas Hotel Finlandia.....	59
Tabla 6: Tarifas Hotel Le Parc	59
Tabla 7: Tarifas Hotel Sheraton	60
Tabla 8: Tarifas Hotel Dann Carlton	60
Tabla 9: Tarifas Hotel Whyndham Garden Quito	61
Tabla 10: Resumen de datos ADR	61
Tabla 11: Estructura tarifaria individual	69
Tabla 12: Estructura tarifaria corporativa	70
Tabla 13: Ponderación del Set Competitivo acorde a beneficios.....	79
Tabla 14: Tabla de Valor del Set Competitivo	81
Tabla 15: Tarifas promedio del set competitivo.....	120
Tabla 16: Estructura tarifaria individual	120
Tabla 17: Estructura tarifaria corporativa	121
Tabla 18: Campaña de Expectativa.....	122
Tabla 19: Campaña de lanzamiento	124
Tabla 20: Cronograma del Plan de Marketing	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Mapa político de la provincia de Pichincha.....	19
Gráfico 2: Mapa de atractivos cercanos al proyecto hotelero Connect'M.....	21
Gráfico 3: Evolución del PIB en Ecuador.....	23
Gráfico 4: Llegadas del viajero de ocio a Ecuador	36
Gráfico 5: Llegadas del viajero de negocios a Ecuador.....	37
Gráfico 6: Llegadas anuales de viajeros no residentes a la ciudad de Quito	38
Gráfico 7: Estacionalidad de llegadas de viajeros no residentes a Quito 2018 a 2022.....	39
Gráfico 8: Distribución de llegadas a la ciudad de Quito en el 2021 por nacionalidad.....	39
Gráfico 9: Llegadas a hoteles en la Administración Zonal Eugenio Espejo en el 2021	40
Gráfico 10: Pernoctaciones en la ciudad de Quito 2015 a 2022.....	41
Gráfico 11: Estacionalidad de pernoctaciones en la ciudad de Quito 2018 a 2022	42
Gráfico 12: Pernoctaciones en la Administración zonal Eugenio Espejo en el 2021	42
Gráfico 13: Estancia media en la ciudad de Quito 2017 a 2022.....	43
Gráfico 14: Ocupación anual en hoteles de Quito 2017 a 2022	43
Gráfico 15: Estacionalidad de la ocupación en la ciudad de Quito 2018 a 2022.....	44
Gráfico 16: Ocupación dentro de hoteles de 3 a 5 estrellas dentro de la Administración zonal Eugenio Espejo en el 2021.....	45
Gráfico 17: Ubicación de hoteles boutique y de 3,4,5 estrellas en relación con el proyecto hotelero “Connect'M” (verde)	47
Gráfico 18: ubicación de hoteles 5 estrellas con respecto al proyecto hotelero	48
Gráfico 19: ubicación de hoteles de 4 estrellas con respecto al proyecto hotelero.....	49
Gráfico 20: Ubicación de hoteles 3 estrellas con respecto al proyecto hotelero	49
Gráfico 21: Instalaciones del proyecto “I am beyond the stars”.....	51
Gráfico 22: Oferta Airbnb en el sector de La Carolina	52
Gráfico 23: Espacios de IMPAQTO Coworking	53
Gráfico 24: Espacios de Panal Coworking	53
Gráfico 25: Mapa urbano de los hoteles que componen nuestro set competitivo.	55
Gráfico 26: Flujo peatonal del sector.....	62
Gráfico 27: Trama urbana	63
Gráfico 28: Diagrama Hitos.....	65

Gráfico 29: Organigrama departamentos de Alimentos y Bebidas.....	70
Gráfico 30: Espacios del Mercado San Miguel, Madrid.....	71
Gráfico 31: Gourmet Market hotel Iberostar Selection Sabila, Tenerife	71
Gráfico 32: Posicionamiento de Connect'M en relación con el Set Competitivo	89
Gráfico 33: Aspectos del concepto del hotel Connect'M	90
Gráfico 34: Moodboard de la identidad visual del hotel.....	93
Gráfico 35: Paleta de colores Connect'M.....	94
Gráfico 36: Tipografía Connect'M	94
Gráfico 37: Logotipo e Isotipo Connect'M	95
Gráfico 38: Estilo de imágenes del hotel Connect'M.....	96
Gráfico 39: Moodboard de Identidad visual del mercado gastronómico “Connect Market”	96
Gráfico 40: Menús tentativos de cada punto del mercado gastronómico	97
Gráfico 41: Moodboard de la Identidad Visual del restaurante Connections y bar After Hours ..	98
Gráfico 42: Moodboard de la Identidad Espacial del Lobby	100
Gráfico 43: Moodboard de la Identidad Espacial de las habitaciones	100
Gráfico 44: Moodboard de la Identidad Espacial de Cowork.....	101
Gráfico 45: Moodboard de la Identidad Espacial de Alimentos y Bebidas	101
Gráfico 46: Infografía Getting to know the #ObligationMeeters	107
Gráfico 47: Buyer persona Natalia Gomez, obligation meeter.....	108
Gráfico 48: Buyer persona Carmen García, Connected Novice.....	109
Gráfico 49: Buyer persona Charles Miller, digital nomad.....	110
Gráfico 50: Buyer persona Francisco Salgado, Member Persona	112
Gráfico 51: Estrategia de fidelización CitizenM	124
Gráfico 52: Costumer Journey estadia general	126

1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se analizará la viabilidad de un proyecto hotelero “Connect’M” ubicado en la zona centro norte de Quito, el cual se dirige hacia el segmento de negocios, con énfasis en el creciente subsegmento conocido como “bleisure”. Se pretende que el proyecto hotelero en análisis sea de categoría upscale 4 estrellas y que su concepto se enfoque en redefinir los viajes de negocio creando oportunidades para conectar mediante espacios y servicios que se enfocan en la interacción entre huéspedes y la comunidad.

El hotel Connect’M contará con 80 habitaciones inicialmente, con planes de expansión a 150, con un ADR de \$125 e instalaciones diseñadas para satisfacer las necesidades del segmento objetivo, tomando en cuenta el concepto principal: conectar con la comunidad. Entre los servicios complementarios que se ofrecen se encuentran un mercado gastronómico, restaurante, bar, gimnasio, área de cowork, salones de eventos y áreas húmedas.

Se realizó un análisis del entorno en relación a variables de atractivos, generadores de demanda, factores políticos y económicos, en donde se determinó existen varias características que contribuyen a la viabilidad del proyecto. En primer lugar, sector en el que se encuentra ubicado en el proyecto, corresponde al eje financiero y comercial de la ciudad, lo que a su vez corresponde con el segmento de mercado al que se dirige el hotel. De igual forma, se pueden encontrar varios atractivos turísticos urbanos, lo que contribuye a la atraktividad del destino para los viajeros que extienden su estadía como viajeros de bleisure. Por otro lado, acorde a la recuperación del PIB del país, las nuevas políticas públicas del gobierno actual y los planes de reactivación propuestos por el Ministerio de Turismo, el escenario resulta beneficioso para el desarrollo del proyecto hotelero.

De igual forma, se realizó un análisis del mercado, en donde se consideraron variables como el índice de ocupación, pernoctaciones, llegadas y estadía promedio. Se encontró que,

aunque la industria sufrió una caída durante la pandemia, se encuentra en recuperación. Además, al analizar los hoteles de 4 y 5 estrellas del sector, se observó que se encuentran en mejor posición frente a aquellos de 3 estrellas en todos los indicadores, especialmente en su ocupación. Adicionalmente, se puede evidenciar que dentro del barrio en específico, existe una gran oferta de hoteles 5 estrellas, cuyo objetivo es ofertar lujo clásico al viajero de negocios. Por lo tanto, existe una parte del mercado que no ha sido explotada, aquellos viajeros de negocios que no desean gastar en amenidades innecesarias y servicios ostentosos, sino en aquellas experiencias más humanas y transformacionales, haciendo de Connect'M el hotel ideal para el sector.

2. ANÁLISIS GENERAL DEL DESTINO

2.1 Generalidades

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) es la capital de la república del Ecuador, ubicada en la provincia de Pichincha y cuenta con alrededor de 2 millones de habitantes (INEC, 2017). Limita al norte con la provincia de Imbabura; al este con los cantones Pedro Moncayo, Cayambe y la provincia de Napo; al sur con los cantones Rumiñahui y Mejía; y al oeste con el cantón Pedro Vicente Maldonado y la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012). Quito fue una de las primeras ciudades en declararse Patrimonio de la Humanidad en la selección inicial de la UNESCO en 1978. Además, posee el centro histórico mejor conservado y menos alterado en Latinoamérica (UNESCO, 2022).

Gráfico 1: Mapa político de la provincia de Pichincha



Fuente: Instituto Geográfico Militar

El DMQ se encuentra situado en ladera occidental del volcán Pichincha a una altitud promedio de 2 850 metros sobre el nivel del mar y tiene una extensión de 4.235,2 km². Tiene un total de 65 parroquias, distribuidas en 9 administraciones zonales dentro del territorio. Con

dos temporadas, una seca de junio a septiembre y otra lluviosa en los meses restantes, Quito posee una temperatura promedio de 14 centígrados en su zona más poblada. Sin embargo, sus temperaturas pueden oscilar entre los 4 y 22 grados en zonas de diferentes alturas (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2011).

El proyecto hotelero en análisis se encuentra ubicado en el sector centro norte de Quito, específicamente en la parroquia Ñaquito bajo la Administración Zonal Eugenio Espejo, entre las Avenidas Naciones Unidas y República del Salvador. Esta zona, dentro del hipercentro de la ciudad, se caracteriza por ser un eje financiero y comercial de Quito, así como zona residencial para la población de nivel socioeconómico medio-alto y alto (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2021). Además, es cercano a otras avenidas importantes de Quito, como la Av. de los Shyris, Av. 6 de diciembre y Av. Amazonas, donde se encuentran edificios cruciales para la actividad socioeconómica de la ciudad, como la Plataforma Gubernamental de Gestión Financiera, el Edificio Centro Financiero y la Dirección General del Registro Civil.

Mapa de las calles

Adicionalmente, en esta zona se encuentran varios centros comerciales, como el Quicentro Shopping Norte, Centro Comercial Ñaquito, Centro Comercial Naciones Unidas, Centro Comercial Caracol y Mall El Jardín, junto a una amplia oferta de restaurantes. En el sector también, se pueden encontrar otros lugares recreativos, como el Parque La Carolina y el Estadio Olímpico Atahualpa. Por otro lado, acorde a Vásquez (2017), aunque el hipercentro de la ciudad es un eje para su actividad comercial y financiera, su densidad poblacional es únicamente de 75 habitantes por hectáreas. Por lo tanto, la mayoría de los viajes se dan desde otras zonas residenciales hasta el hipercentro, causando un problema de movilidad, ya sea por transporte público o propio.

Gráfico 2: Mapa de atractivos cercanos al proyecto hotelero Connect'M



Fuente: Elaboración propia

2.2 Entorno político y legal

La República del Ecuador posee una forma de gobierno descentralizado que corresponde a una democracia presidencialista. El poder del estado se divide en 5 funciones: ejecutivo, ejercida por el presidente; legislativa, que corresponde a la Asamblea Nacional; judicial, administrada por la Corte Nacional de Justicia; electoral que recae sobre el Consejo Nacional Electoral; y de control y transparencia, ejercida por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. En el aspecto legal, Ecuador se rige por la constitución de Montecristi del 2008 y su máximo organismo de control y administración de justicia es la Corte Constitucional (Solano, 2015).

Ecuador se declaró estado independiente en 1830, y formó la República del Ecuador. Esta primera etapa política del país ha sido descrita como caótica, algo que caracterizó a las naciones latinoamericanas luego de su independencia (Rodríguez, 1985). La etapa democrática

vigente llegó al país en 1979 con la presidencia de Jaime Roldós, que marcó el inicio de un proceso de reordenamiento para el Estado e inició la época del neoliberalismo en Ecuador. En el 2007, llegó a la presidencia Rafael Correa, otorgándole un papel más protagónico al Estado. El gobierno de Correa se caracterizó por priorizar la inversión pública por sobre el pago de la deuda externa y crear oportunidades para las clases sociales más necesitadas. Por otro lado también rechazó tratados de libre comercio e incrementó el riesgo país, lo que disminuyó las inversiones extranjeras (Martín-Mayoral, 2009).

Luego del gobierno de Rafael Correa, que tuvo una duración de 10 años, los siguientes mandatarios revirtieron muchos de los cambios que se realizaron en esa década. Actualmente el presidente de Ecuador es Guillermo Lasso, quien se encargó de la vacunación masiva en el país y busca atraer nuevamente la inversión extranjera a Ecuador. Sin embargo, cabe mencionar que durante su primer año de gobierno se vive una crisis de inseguridad, levantamientos sociales y poca inversión pública (Ponce & Pérez, 2021).

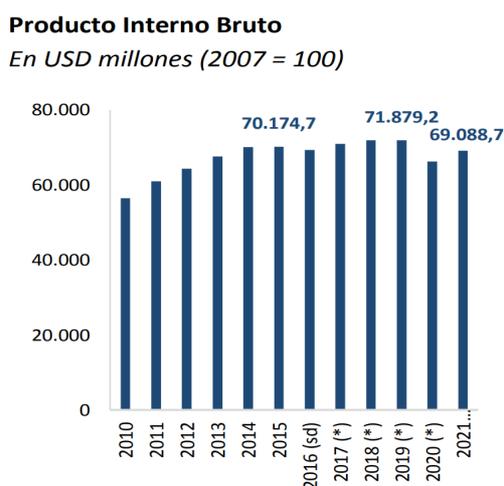
Por otro lado, en relación con las políticas de turismo, el país se rige por la Ley de Turismo, la cual entró en vigor el 27 de diciembre de 2002 y tiene como objetivo proveer un marco legal para la promoción, desarrollo y regulación del sector turístico (Ministerio de Turismo, 2021). Acorde al actual ministro de turismo, Niels Olsen, se encuentra en proceso la redacción de una Ley Orgánica de Turismo actualizada. En su desarrollo participarán varias figuras del sector público y privado, teniendo como objetivo promover la “sostenibilidad, seguridad, accesibilidad, innovación, digitalización e inclusión de todos los actores turísticos” (*LEY DE TURISMO*, 2014) después de la crisis sanitaria y su impacto en la industria turística.

2.3 Entorno macroeconómico

Ecuador se caracteriza por poseer un modelo económico extractivista basado en la explotación y exportación de recursos naturales, como el petróleo, banano y cacao, los cuales son productos que han marcado al país históricamente. Actualmente, Ecuador aún depende de las exportaciones de petróleo (crudo 87% y derivados 13%), dado que este corresponde al 35% del valor de las exportaciones totales (2.857.1 millones correspondientes al petróleo) y contribuye con alrededor de 11% del PIB del país. Por otro lado, las exportaciones no petroleras se componen de productos como camarón (31% de exportaciones no petroleras), banano y plátano (19%), productos mineros (16%), enlatados de pescado (5.5%) y flores naturales (4.9%) (Banco Central del Ecuador, 2022).

En relación con la variación del PIB, esta experimentó una disminución del 7.8% durante la pandemia, llegando a los USD 66,281 millones. Sin embargo, acorde al Banco Central del Ecuador, el PIB creció 4.2% en el 2021, en lugar del 3.55% proyectado anteriormente, dando como resultado un PIB constante de 69,088 millones (ver gráfico). Esta recuperación responde a un aumento en el nivel del Gasto de Consumo de los Hogares, lo que a su vez refleja una recuperación de las productividad y economía del país.

Gráfico 3: Evolución del PIB en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022

Otras cifras macroeconómicas incluyen las cifras de empleo, que, aunque el desempleo en el país ha disminuido de 5.2% a 3.9% en el último año, el empleo adecuado no ha tenido un incremento significativo. Por otro lado, otras cifras como el empleo no pleno han aumentado, de 26.9% a 29.4% (INEC, 2022). Así mismo, el Banco Mundial (2022) en términos de equidad reporta que Ecuador alcanzó 47.3 dentro del índice de Gini en el 2020 y que el 20% de la población urbana vive en barrios tugurios (sin acceso a una necesidad básica).

En relación con el turismo, esta industria ha experimentado un crecimiento en los últimos años, pero fue una de las más afectadas por la pandemia. Su aporte al PIB del país pasó de ser un 2.2% en el 2019 a 1.2% en el 2020 debido a la crisis sanitaria. De igual forma, el empleo generado por la industria turística disminuyó en un 31,81% en el 2020 (Ministerio de Turismo, 2020). Frente a esta situación el Ministerio de Turismo lanzó el programa “Reactívatelo Turismo” el cual se apoyaba en la reactivación de destinos, protocolos de bioseguridad y acceso a financiamiento como sus ejes principales. Estas acciones no tuvieron los resultados esperados y causó cierta controversia con el sector privado de la industria, representado por la cámara de turismo (Proaño-Lucero et al., 2021). Actualmente, la situación para el ámbito ha mejorado, con un crecimiento en ingresos de divisas por turismo, las cuales se han duplicado en relación con el año anterior. Además, las ventas del sector han alcanzado ya el 91% de los niveles registrados en el 2019. Acorde al Ministerio de Turismo (2022), este incremento se debe a la gestión del gobierno en vacunación, asignación de recursos y promoción.

Como se mencionó, las estadísticas del PIB reflejan una recuperación productiva del país y políticas públicas del gobierno actual implican un aumento en la inversión extranjera. En relación con el sector hotelero, gracias a la recuperación económica y programas de reactivación del turismo, se evidencian incrementos en ciertos indicadores del sector, como el ingreso de divisas y

ventas del sector. Por lo tanto, se puede considerar que tanto el país como la industria se encuentran en un periodo de recuperación luego de la pandemia y es posible el desarrollo del proyecto hotelero, cuya apertura tentativa podría coincidir con la recuperación completa de la industria y la economía. Además, la apertura de Ecuador al mercado internacional y la misión gubernamental por aumentar la atractividad del país para la inversión financiera, coincidan con la intención del proyecto hotelero por traer la marca CitizenM.

2.4 Accesos y comunicaciones

2.4.1 Viarias

El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre brinda una conectividad aérea conformada por rutas nacionales e internacionales. La primera cuenta con 4 aerolíneas, 12 rutas, 8 destinos y un total de 279 vuelos semanales, mientras que la segunda está constituida por 11 aerolíneas, 23 rutas, 6 destinos y 228 vuelos por semana. A detalle encontramos los siguientes datos:

Tabla 1: Aerolíneas y llegadas al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre

Aerolíneas nacionales (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Aero Regional Regair • Avianca • Equair • LATAM Airlines
Aerolíneas internacionales (11)	<ul style="list-style-type: none"> • Aeroméxico • Air Europa • Avianca • Copa Airlines • Delta Airlines • Iberia

	<ul style="list-style-type: none"> • JetBlue Airways • KLM • LATAM Airlines • Spirit Airlines • United Airlines
Número de pasajeros internacionales (ene-jun 2022)	389.448
Número de pasajeros nacionales (ene-jun 2022)	538.387

Elaboración propia. Fuente: Servicios Turismo, 2022

Cabe señalar que los 10 principales países de los cuales recibimos visitas extranjeras son: EE. UU., Colombia, España, México, Alemania, Canadá, Perú, Reino Unido, Francia y Brasil (Quito en cifras, 2022).

2.4.2 Accesos interprovinciales al Distrito Metropolitano de Quito

Los accesos principales hacia el Distrito Metropolitano de Quito están conformados por las siguientes rutas:

- Norte: la Carretera Noroccidental hacia Los Bancos, Esmeraldas
- Noreste: la Panamericana Norte la cual conecta principalmente con Imbabura, Carchi y Colombia
- Sureste: la Avenida Interoceánica que conecta con el oriente ecuatoriano y
- Sur: la Panamericana Sur que conduce a Ambato, Santo Domingo y Guayaquil

Además, poseemos una perimetral metropolitana, la cual permite una movilidad circundante al Distrito, estableciendo una conexión entre las provincias del norte, sur y oriente del país y adicionalmente aportando un vínculo con el Valle de los Chillos y Tumbaco (Vía Intervalles).

Para complementar el proceso de movilidad en el Distrito, la ciudad ofrece varias infraestructuras urbanas de transporte público que facilitan el proceso, entre las cuales están: el Terminal Terrestre Carcelén, Terminal La Ofelia y Terminal Terrestre Quitumbe.

2.4.3 Sistema Metropolitano de Transporte Público

El sistema público de transporte de Quito está principalmente conformado por el Sistema Metropolitano de Transporte, el cual incluye las líneas de: Troncal Central Trolebus, Troncal Oriental Ecovía y Troncal Occidental. En la Figura # anexa se puede visibilizar un mapa del recorrido de cada una de estas líneas de transporte, incluyendo la Futura Línea de Metro y la futura extensión del Trolebus que atraviesan la mancha urbana metropolitana.

2.4.4 Calles principales del sitio

La parroquia donde se va a ubicar el proyecto se llama Iñaquito, la cual corresponde al hipercentro financiero de la ciudad, causando que este territorio contenga flujos importantes de tránsito tanto de destino como de origen (350.000 a 510.000 viajes diarios) (Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2021). Dentro de esta parroquia se encuentra la parcela correspondiente al proyecto de tesis, específicamente en la Avenida Naciones Unidas y Avenida República de El Salvador. Las líneas de transporte público que se pueden encontrar en el sector son las siguiente:

- 4 paradas sobre la Av. Naciones Unidas: 64, 99, 140, 141 y R'02
- 3 paradas sobre la Av. De Los Shyris: 03, 22, 93, 118, 119, 134, 140 y 153
- 1 parada sobre la Av. 6 de Diciembre: E2, E3, E6 y E10

Otras vías principales de flujo que se encuentran en la zona y que tienen un impacto significativo sobre la movilidad son: la Av. De los Shyris, Av. 6 de Diciembre, Av. Portugal, Av. Gaspar de Villaroel, Av. Río Coca y Av. Eloy Alfaro.

2.5 Generadores de demanda

La ciudad de Quito, en sus 484 años, ha adquirido la fama de ser La Carita de Dios, particularmente por su belleza. Una ciudad que fue considerada “uno de los Destinos Líderes de Sudamérica” según National Geographic (Vista Hermosa, 2022) gracias a su riqueza turística. A continuación, se describirá varios espacios que generan demanda turística en la ciudad.

Empezando por el turismo de naturaleza, Quito es una ciudad abrazada por volcanes, algunos de los más populares son: el volcán Cotopaxi, Antisana, Pululahua y Rucu Pichincha. A este último se puede llegar haciendo uso del Teleférico ubicado al norte de Quito. El teleférico, siendo también, un lugar elegido por los turistas debido a la impresionante vista panorámica de la ciudad (TripAdvisor, 2022) (Anexo 2.5.A).

Además de los volcanes, existen reservas ecológicas como los Ilinizas, ubicada al noreste de Quito y el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa, ubicado al sureste, en el Valle de los Chillos. Si se trata de encontrar biodiversidad dentro de la ciudad, en el Jardín Botánico de Quito se puede observar cuatro diferentes tipos de ecosistemas. Asimismo, se realiza eventos periódicos como presentaciones musicales nocturnas (Jardín Botánico de Quito, 2020).

Aparte de la variedad natural que existe en la capital del Ecuador, también la zona urbana está repleta de tesoros por descubrir. El Centro de Quito, el cual fue declarado Patrimonio cultural de la Humanidad en 1978 (Macipe, A. 2019), atrae miles de turistas anualmente. En el año 2021, se estimó que 280 mil turistas visitaron Quito, de este estimado, aproximadamente 180.000 recorrieron el Centro de Quito (Quito Turismo, 2022) ya que este destino es reconocido como principal atractivo de la ciudad (Quito Turismo, 2013).

En el corazón de la ciudad se encuentra hermosas iglesias y catedrales como la Iglesia y Convento de San Francisco, Basílica del Voto Nacional, Catedral Metropolitana, Iglesia de la

Compañía de Jesús, Iglesia de San Agustín, Iglesia y Convento de la Merced, entre otras (Serratacó, A. 2022). La arquitectura colonial de la ciudad es, sin duda, un aspecto que los turistas no pueden dejar de lado.

Algo que resalta en el Centro de Quito, es la Virgen del Panecillo “la escultura de aluminio más alta del mundo”. La escultura de la virgen alada está ubicada en la loma de El Panecillo la cual “divide el norte y el sur de la ciudad” (Ecuador Turístico, 2022). Dentro de la Virgen hay un museo donde se cuenta la historia de su construcción. Cabe además mencionar, que hay acceso a un mirador, ya que existe una vista privilegiada de la ciudad.

Continuando con el sector central de la ciudad, es importante incluir la diversidad de museos que se puede visitar. Entre los más reconocidos están: Museo Nacional del Banco Central del Ecuador, Casa Museo Guayasamín, Casa del Alabado, Museo de la Ciudad, Casa Museo Manuela Sáenz, y más (EcuadorHop, 2022). Estos lugares encierran gran parte de la cultura e historia de Quito.

Si se trata de realizar un recorrido por varios de los puntos referenciales mencionados previamente, una gran opción es el “Quito Tour Bus”. El cual recorre la ciudad durante todo el día. Tiene un costo de \$15 y mantiene un sistema Hop On – Hop Off, lo que quiere decir que “puedes recorrer las 7 paradas a tu manera”. Los buses inician los recorridos a las 10h00 y los terminan a las 16h00 (Quito Tour Bus, S/F).

Finalmente, pero no menos importante, se debe mencionar la gastronomía. Sin duda, es un deleite para muchos turistas probar la cocina ecuatoriana. Según la revista digital Vista Hermosa: “La cocina quiteña es uno de los secretos mejor guardados de la ciudad” (Vista Hermosa, 2022). Varias de las recetas que no pueden quedar fuera del tour gastronómico, es la tradicional fritada, las empanadas de morocho, papas con cuero, Yaguarlocro, higos con queso, etc. Todos estos platos

típicos se los consigue fácilmente en restaurantes del Centro de Quito o incluso en las afueras de la ciudad como es “El Palacio de la Fritada” en Cumbayá.

2.6 Análisis DAFO

Fortalezas:

- Ciudad capital y centro financiero.

Quito se ha posicionado como destino MICE en Ecuador y Latinoamérica, logrando en el 2021 el puesto 10 en Sudamérica según el ranking de la ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, 2022).

- Gran cantidad de espacios biodiversos periféricos al centro de la ciudad.

El corredor Chocó atraviesa el área del Distrito Metropolitano brindando una variedad de siete ecosistemas diferentes que lo posicionan como una de las zonas más biodiversas del planeta.

- Posee el principal aeropuerto del país

El aeropuerto tiene una conectividad internacional que comprende 11 aerolíneas, 23 rutas y 228 vuelos por semanas, mientras que su conectividad nacional se compone por 4 aerolíneas, 8 rutas y 279 vuelos por semana. Cabe recalcar que la última aerolínea nacional en unirse a esta lista, EQUAIR, empezó sus operaciones en este año 2022.

- Reconocimientos y premios

Quito ha ganado varios premios y reconocimientos a lo largo de la historia que influyen en la imagen internacional para los turistas como, por ejemplo, que fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO o que este año 2022 ha obtenido el galardón de South America's Leading City Destination 2022 por la empresa World Travel Awards.

- Ciudad pluricultural

Ciudad rica en tradiciones y costumbres que atraen a turistas mayormente extranjeros.

- Reconocimiento gastronómico

Varios restaurantes de Quito han logrado sobresalir internacionalmente en los últimos años gracias a su calidad. Como ejemplo podemos mencionar la presencia de Nuema en la lista de los 50 Best de Latinoamérica o la participación de Quito en uno de los congresos gastronómicos más importantes del mundo llamado Madrid Fusión.

Parroquia Ñaquito

- Hipercentro de la ciudad

La parroquia Ñaquito, donde se contempla que estará ubicado el proyecto, tiene una alta relevancia dentro del Distrito metropolitano ya que representa el centro corporativo (de comercio y finanzas) de la ciudad.

- Alto equipamiento urbano

Esta parroquia, al estar ubicada en el corazón de la ciudad, posee en su entorno un alto equipamiento de infraestructura de restauración, oficinas, centros comerciales, estadio, parques, cines, supermercados y estaciones de medios de transporte.

Oportunidades:

- Necesidad laboral

Quito posee, según el INEC, una tasa de desempleo del 9,2%, por lo que el sector turístico puede contar con estrategias tanto de captación como de capacitación adecuadas para retener mano de obra de calidad.

- Desarrollo de distintos tipos de turismo gracias al paisajismo de Quito.

El Distrito Metropolitano posee características en su entorno que pueden aprovecharse para captar un turismo local e internacional diversificado como, por ejemplo, de aventura,

naturaleza, deportivo, wellness, entre otros, que pueden elevar la marca de la ciudad y hacerla más atractiva.

- Aumento de oferta gastronómica local de calidad

Quito Turismo posee una estrategia de difusión de la oferta turística para promover la ciudad como destino gastronómico y patrimonial en el mercado europeo.

- Desarrollo de estrategias de inversión en el sector turístico de Quito por parte de Quito Turismo
- Metro de Quito

El metro de Quito representa un avance en la facilitación de movilidad interna de la ciudad y se estima que entrará en funcionamiento en diciembre del 2022

Parroquia Ñaquito

- Desarrollo e innovación en espacios modernos de alojamiento

Suplir con las necesidades del nuevo viajero Bleisure que se ha desarrollado en la última década y especialmente después de la pandemia para generar una ventaja competitiva sobre los ya existentes.

Debilidades:

- Sistema de transporte de baja calidad que desencadena caos y tráfico vehicular.
- Altos índices de inseguridad y criminalidad (Anexo 3).
- Contratación de personal no especializado ni capacitado para puestos específicos de la industria
- Bajo presupuesto para promocionar Quito

De los 567 millones de dólares destinados para reactivar la economía en el 2021, únicamente 3 millones (el 0.52%) han sido contemplados para Quito Turismo (El Comercio, 2021).

- Descuido en el mantenimiento y rehabilitación de los generadores de turismo públicos (monumentos, museos, casco histórico, parques, calles)
- Una de las ciudades más caras de la región Quito se encuentra en el puesto número 8 del ranking de las ciudades más caras de Latinoamérica según la compañía de movilidad global ECA International (CNN, 2022).
- Fortalecimiento del dólar

La revalorización del dólar hace que la ciudad se encarezca en comparación con otros destinos de la región, dando como resultado una desventaja competitiva.

Parroquia Ñaquito

- Alta mendicidad
- Alta congestión vehicular por la cantidad de flujo diario

Amenazas:

- Contratación de mano de obra no especializada para reducir los costos de gestión.
- Desvalorización y disminución de calidad de fuentes turísticas por optar por el “turismo barato”
- Desarrollo y crecimiento de la ciudad sin planificación turística a corto, mediano y largo plazo
- Implantación de narcotráfico en el país
- Burocracia y largos tiempos en los procesos municipales para generar infraestructura hotelera y emprendimientos

- Falta de prácticas sustentables en la ciudad como por ejemplo un óptimo manejo de residuos o procesos de reciclaje.
- Alto riesgo país que desfavorece a la inversión extranjera en turismo
- No mantenerse a la vanguardia tecnológica y por lo tanto reducir la ventaja competitiva

Preferencia en el mercado de alojamientos alternativos por encima de los hoteleros.

7. Conclusiones

Después de una crisis sanitaria e inestabilidad política, el país se encuentra en una posición compleja tanto para el sector público como privado. Sin embargo, como se pudo evidenciar, la industria del turismo se encuentra en proceso de ser reactivada, con indicadores que demuestran un creciente interés por viajar a destinos nacionales e internacionales. Por lo que se tiene una visión optimista sobre el turismo en el país, en especial en las principales ciudades del país. Al ser centro financiero, destino MICE, poseer el principal aeropuerto y por su cercanía a varios espacios biodiversos, Quito es una importante ciudad en términos turísticos y económicos para el país. Como se pudo observar, el sector en donde se ubicará el proyecto hotelero en cuestión es el eje financiero y comercial de la ciudad, dando así una posición ideal para atraer el segmento de negocios.

Quito posee una buena accesibilidad tanto por vías aéreas como terrestres. Sin embargo, el sistema de transporte público y lo expuesto en relación con la movilidad dentro del hipercentro, pueden complicar el acceso al sector del proyecto. Por otro lado, sus atractivos turísticos naturales y urbanos, como su cercanía a diversos volcanes, su centro y edificaciones históricas, monumentos y museos lo hacen el sitio ideal para captar el segmento de mercado emergente conocido como “bleisure”. Finalmente, luego de realizar el análisis DAFO, se puede concluir que tanto la ciudad como esta zona tienen varios puntos claves que pueden ser potenciados para que su atraktividad

para el turista nacional e internacional aumente, así como falencias que se deben resolver mediante un trabajo en conjunto del sector público y privado.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO HOTELERO Y TURÍSTICO

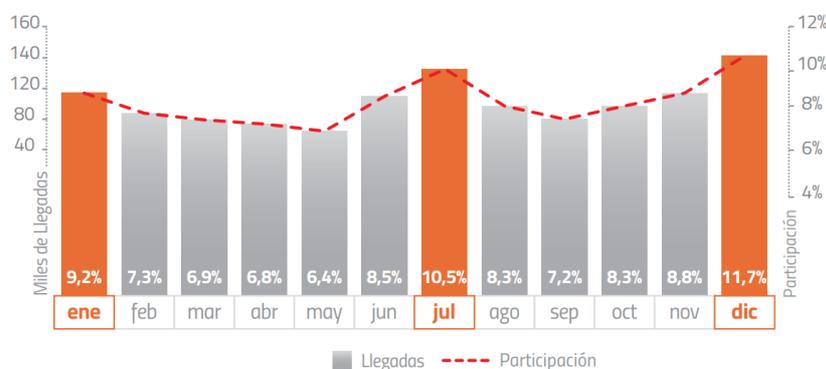
3.1. Análisis de la demanda

3.1.1 Viajeros

✓ Viajeros Extranjeros

Los viajeros extranjeros que ingresan al Ecuador por motivos de ocio se encuentran entre los 20 a 29 años, el 59.4% es soltero, 55.3% es hombre, tienen estudios superiores (54.3), realizan principalmente turismo cultural (44,2%), viajan acompañados (61.9%) en grupos de 3 personas en promedio, la mayoría se aloja en hoteles de 4 a 5 estrellas (49,7%) y visitan las provincias de Pichincha (72,3%), Guayas (51%) y Santa Elena (31.4%). Su estancia promedio es de 11 noches dentro del país, donde los meses que registran más llegadas son diciembre, julio y enero (Ver gráfico). En promedio gastan 1299,6 dólares por turista, donde el 32% se invierte en alojamiento, el 18,8% en alimentación y el 16% en transporte interno (Ministerio de Turismo, 2017).

Gráfico 4: Llegadas del viajero de ocio a Ecuador

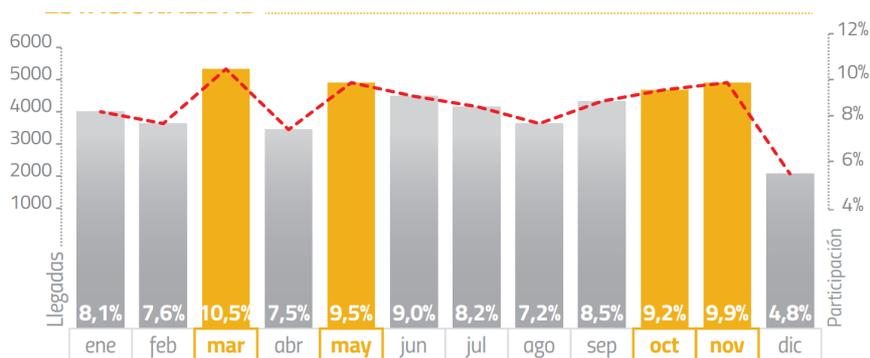


Fuente: Ministerio de Turismo (2017)

Por otro lado, el turista de negocios tiene en promedio 43 años, es en su mayoría hombre (82.4%), se encuentra casado (56,9%), tiene una instrucción superior (54.3%), viaja solo (76.6%) y se hospeda en hoteles de 4 a 5 estrellas (74,6%). De igual forma las principales provincias que visita son Pichincha (63.2%) y Guayas (55.5%) y su estancia promedio es de 4 noches, con una mayor

cantidad de llegadas en los meses de marzo, mayo, octubre y noviembre (Ver gráfico). El turista de negocios planifica su visita con un mes de anticipación (73.4%) y emplea internet como medio de información (49,8%), versus el 22% que emplea agencias de viaje. En promedio, gasta 1,059 dólares por turista, de los cuales el 46,9% se destina a alojamiento, seguido del 22% empleado en alimentación (Ministerio de Turismo, 2017).

Gráfico 5: Llegadas del viajero de negocios a Ecuador



Fuente: Ministerio de Turismo (2017)

✓ Viajeros Nacionales

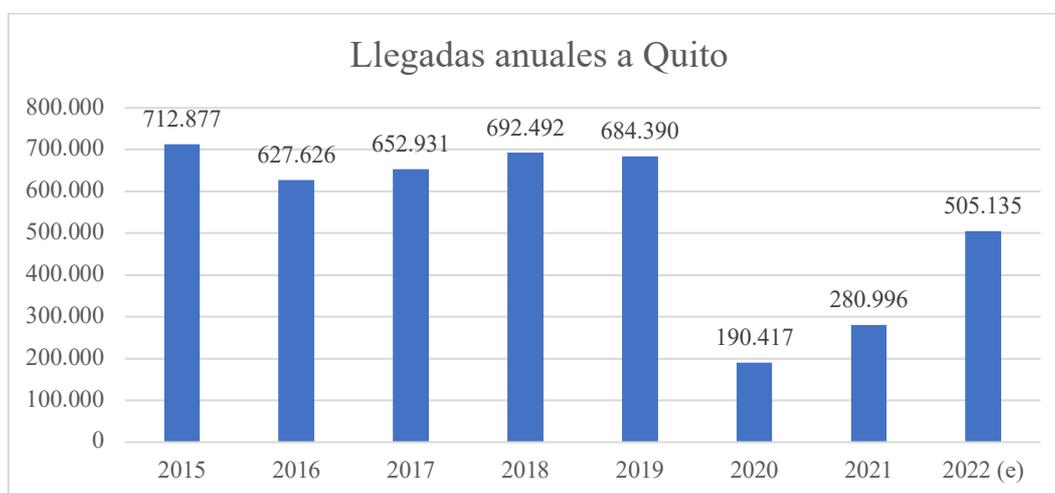
Acorde a una encuesta realizada por Cabanilla et al., (2020) el viajero nacional que llega a la ciudad de Quito proviene de las provincias aledañas en un 29%, siendo estas Imbabura, Santo Domingo y Cotopaxi. Su rango de edad varía entre 18 a 45 años, correspondiendo al 80%, entre jóvenes y jóvenes adultos. Además, se encontró que la ciudad es principalmente visitada por personas solteras (48%), y en su mayor parte, perteneciente al sector privado (36%). En relación con sus ingresos se encontró que la mayoría (36%) posee un sueldo entre 400 y 1000 dólares, el 26% no posee ingresos y apenas el 8% cuenta con ingresos mayores a 1000 dólares. El 46% de los visitantes, posee una educación superior y realizan sus visitas principalmente en familia (46%) o en solitario (22%). Con relación al motivo principal del viaje se destacan la visita a familiares o

amigos (20%) y actividades turísticas como visitas culturales, urbanas o gastronómicas, que en conjunto abarcan alrededor de (31%). Su gasto diario es de 60 dólares, su frecuencia de visita es de 2 o más veces al año y su estancia media varía entre 1 a 3 días (72%).

3.1.2 Llegadas a Quito

- En lo que respecta a las llegadas totales (visitantes no residentes) a la ciudad de Quito se encuentra que en el 2022, los niveles de llegadas (505,135) ya alcanzan el 73.8% de los niveles en el año 2019, lo que evidencia la recuperación de la industria (ver gráfico 3).

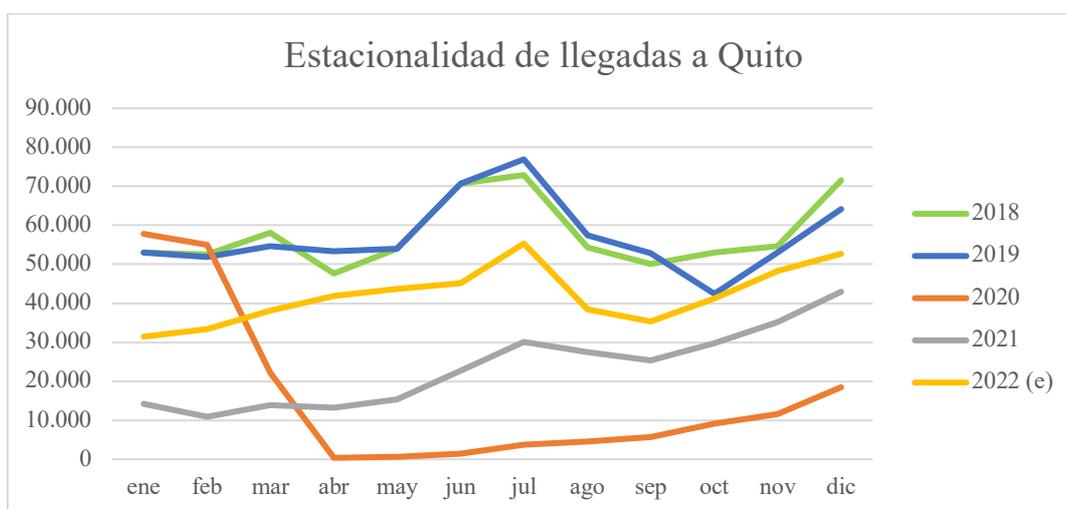
Gráfico 6: Llegadas anuales de viajeros no residentes a la ciudad de Quito



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Por otro lado, se puede observar que la temporada alta en la ciudad de Quito desde el año 2018, corresponde a los meses de mayo, junio, julio y agosto (ver gráfico).

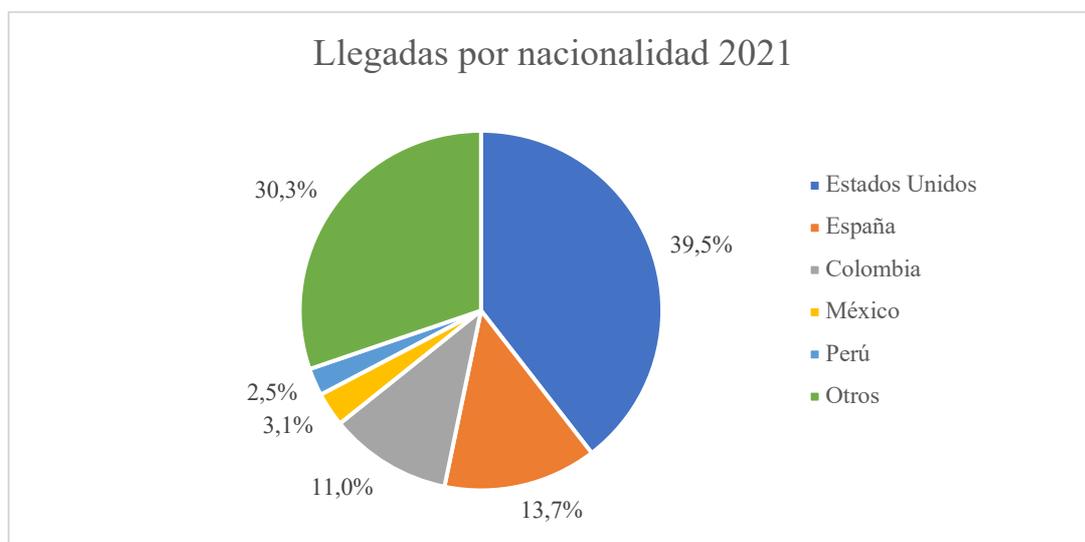
Gráfico 7: Estacionalidad de llegadas de viajeros no residentes a Quito 2018 a 2022



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Finalmente, como fue mencionado anteriormente, en su mayoría las llegadas provienen de Estados Unidos (39.5%), seguido por España y Colombia (ver gráfico).

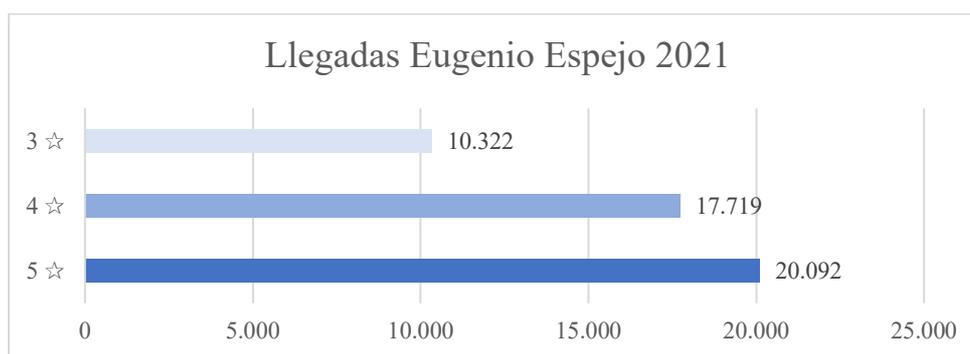
Gráfico 8: Distribución de llegadas a la ciudad de Quito en el 2021 por nacionalidad



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Por otro lado, dentro de la administración zonal Eugenio Espejo se evidencia un mayor número de llegadas a hoteles de 5 estrellas (ver gráfico).

Gráfico 9: Llegadas a hoteles en la Administración Zonal Eugenio Espejo en el 2021



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

Cabe recalcar que dentro del Reglamento General de Actividades Turísticas se especifican ciertos requerimientos para que un hotel pueda ser considerado de 5, 4 o 3 estrellas.

- En el caso de hoteles de 5 estrellas, se requiere: que todo el personal hable inglés, un departamento de conserjería, al menos una camarera por cada 12 habitaciones, un departamento de servicio a la habitación disponible las 24 horas del día, servicio de enfermería, servicio de lavandería propio y una central telefónica de al menos 10 líneas.
- Para hoteles de 4 estrellas se requiere: conocimientos de inglés para todo el personal, especialmente jefes de departamentos, personal de botones y conserjería pertenecen al departamento de recepción, al menos una camarera por cada 14 habitaciones, servicio de lavandería propio, servicio de enfermería y una central telefónica de al menos 5 líneas.
- Por otro lado, para hoteles de 3 estrellas se requiere: conocimiento de inglés para jefes de departamento, una camarera por cada 16 habitaciones, el servicio de habitaciones se atiende por personal del comedor, la lavandería puede ser tercerizada, únicamente se requiere un botiquín de primeros auxilios y una central telefónica de dos líneas (REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS, 2002).

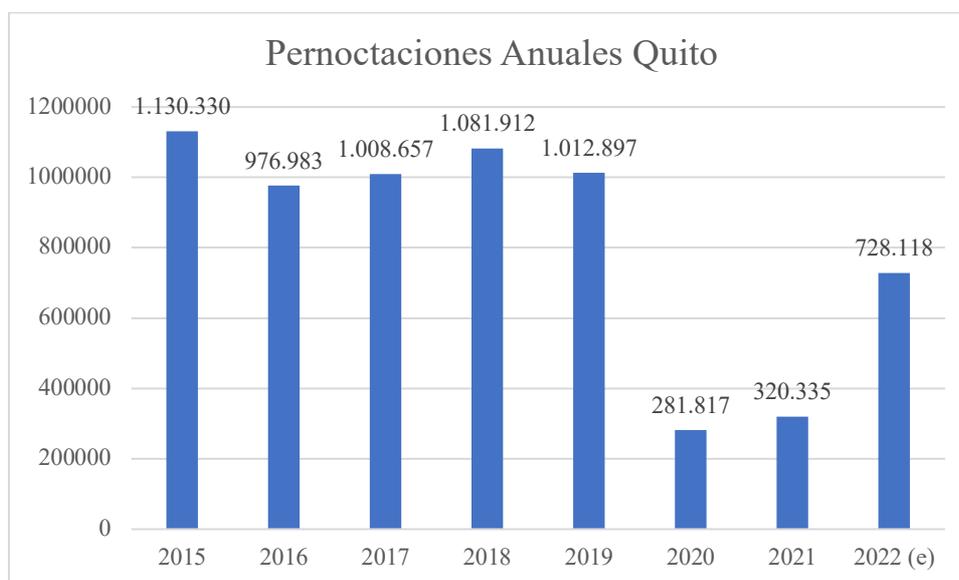
Adicionalmente, dentro del Manual de aplicación del reglamento de alojamiento Turístico, donde

se indican los requisitos de categorización y distinción para obtener el número de estrellas de un establecimiento. Se incluye una ficha con requisitos y un puntaje asignado para definir la categoría. La ficha suma un total de 95 puntos, donde para alcanzar la categoría de 5 estrellas se requiere un puntaje de 60, para 4 estrellas un puntaje de 50, y para 3 estrellas un puntaje de 40 (MANUAL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO, 2015)

3.1.3 Pernoctaciones en Quito

- Se estima que las pernoctaciones en la ciudad de Quito alcanzarán el 71% de los niveles pre-pandemia en el 2022 (ver gráfico), lo que junto al aumento en las llegadas indica que los turistas vienen más a la ciudad pero aún no se quedan la cantidad de noches que se registraba antes de la pandemia.

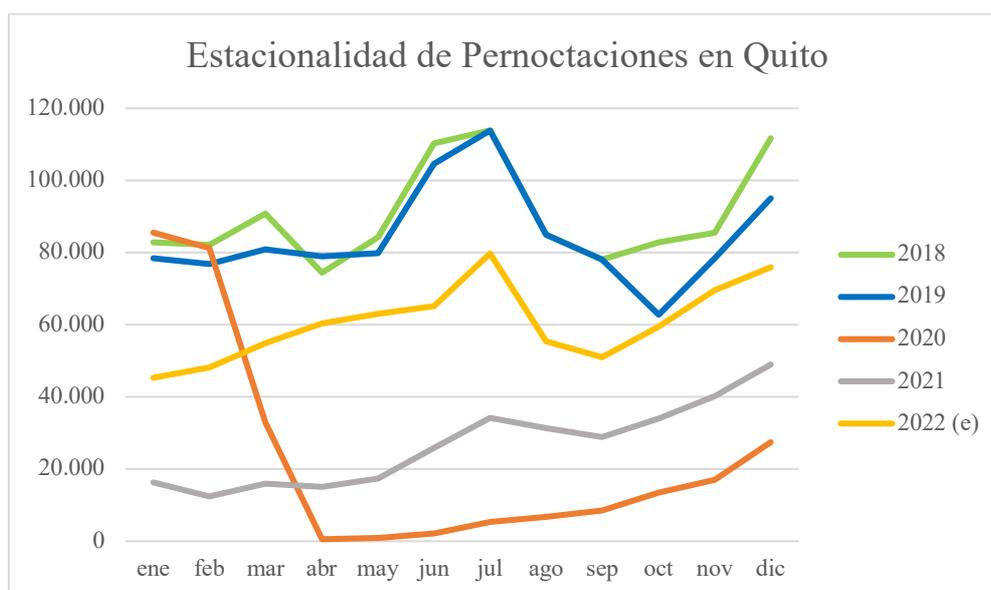
Gráfico 10: Pernoctaciones en la ciudad de Quito 2015 a 2022



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- De igual manera, se puede observar que la estacionalidad en las pernoctaciones es similar a la de las llegadas, siendo los meses de junio, julio y agosto en donde los visitantes se quedan un poco más en la ciudad (ver gráfico).

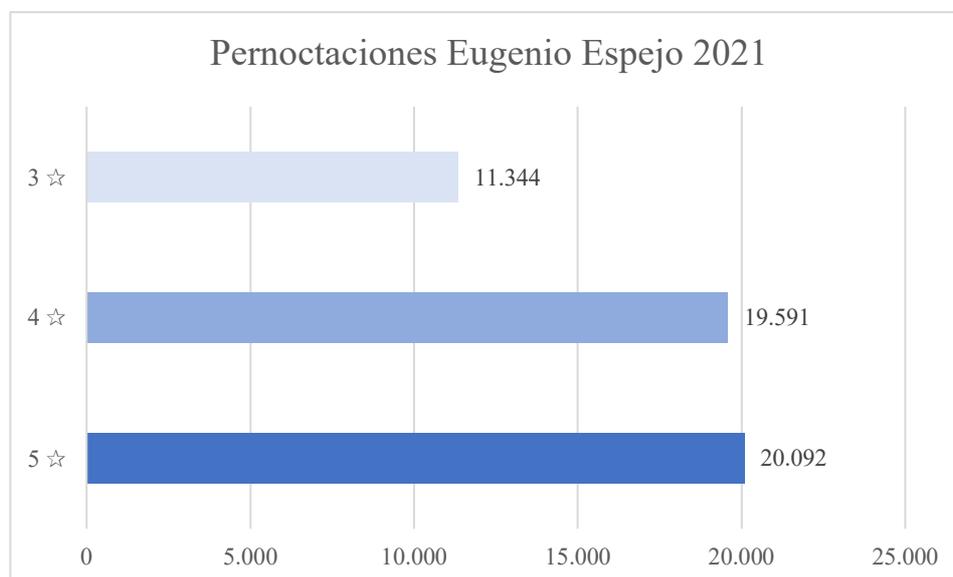
Gráfico 11: Estacionalidad de pernoctaciones en la ciudad de Quito 2018 a 2022



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Además, se puede evidenciar que en la Administración zonal Eugenio Espejo, las pernoctaciones fueron mayores en hoteles de 4 y 5 estrellas en el año 2021 (ver gráfico).

Gráfico 12: Pernoctaciones en la Administración zonal Eugenio Espejo en el 2021



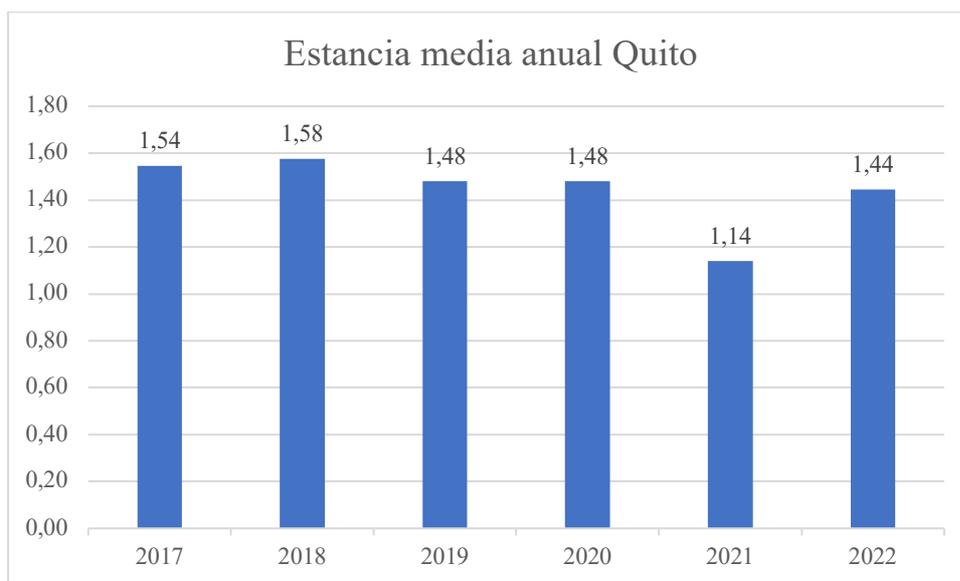
Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Sin embargo, al analizarlo junto al gráfico sobre las llegadas en este sector, se puede observar que en los hoteles de 4 estrellas los visitantes se quedan más noches que en los de 5 estrellas.

3.1.4 Estancia media en Quito

- Dentro del gráfico de estancia media anual en Quito se puede observar que esta métrica se ha recuperado casi por completo a los niveles pre-pandemia, es decir 1.48 noches (ver gráfico).

Gráfico 13: Estancia media en la ciudad de Quito 2017 a 2022



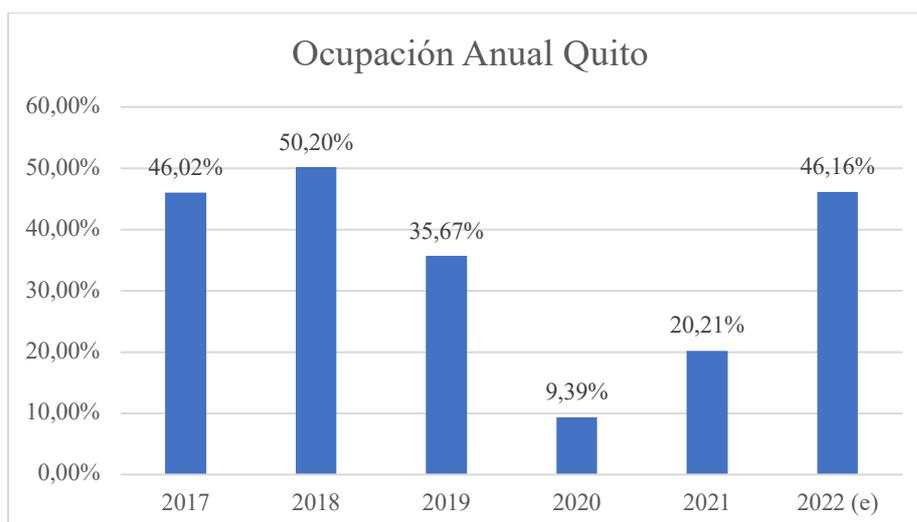
Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Dentro de la Administración zonal Eugenio Espejo, la estancia media en el 2021 para hoteles de 5 estrellas fue de 1 día, para 4 estrellas de 1.11 días y de 3 estrellas de 1.10 días.
- Adicionalmente, se realizó una encuesta de 6 hoteles del sector, en donde se encontró que su estancia media dentro del presente año (2022) es mayor al promedio de la ciudad, variando entre 3 a 4 noches (ver anexo).

1.1.2. Análisis de ocupación

- Para el año 2022, se estima que el nivel de ocupación alcance los niveles pre-pandemia, específicamente del 2017-2018, pues el 2019 el porcentaje fue mucho menor (ver gráfico).

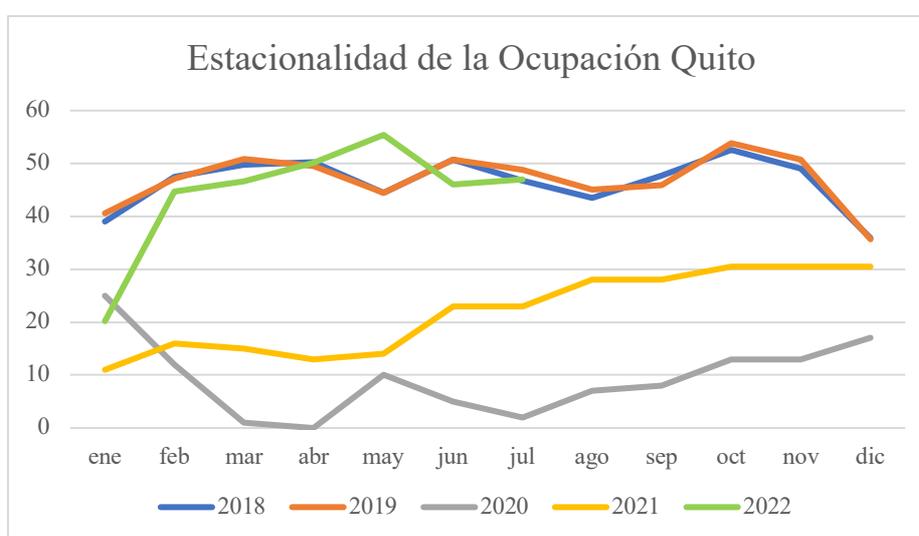
Gráfico 14: Ocupación anual en hoteles de Quito 2017 a 2022



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Además, mediante el gráfico de estacionalidad de la ocupación de los últimos 5 años se puede observar que la ocupación varía poco (45 a 55%), presentando ciertos picos en los meses de marzo, junio y octubre (ver gráfico).

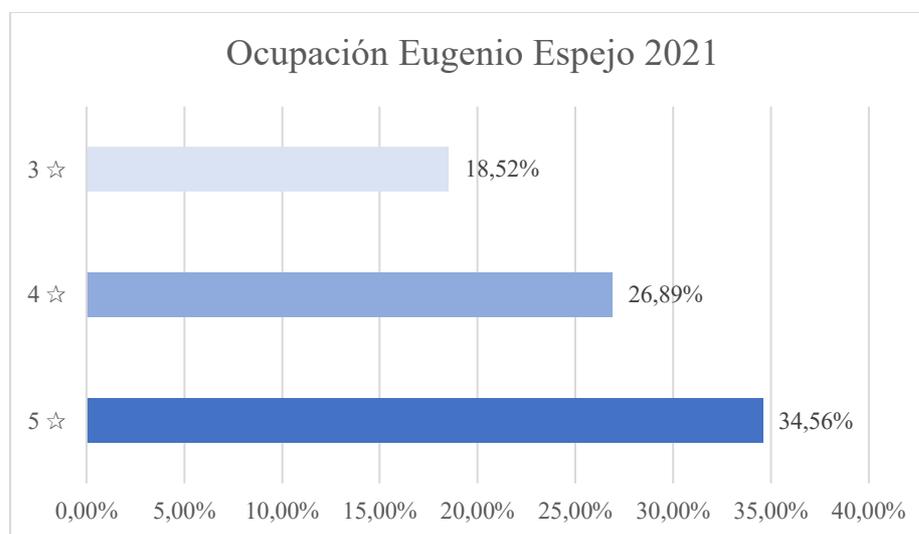
Gráfico 15: Estacionalidad de la ocupación en la ciudad de Quito 2018 a 2022



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Por otro lado, dentro de la administración zonal Eugenio Espejo el porcentaje de ocupación mayor se encuentra en hoteles de mayor categoría (34.5% en 2021) (ver gráfico).

**Gráfico 16: Ocupación dentro de hoteles de 3 a 5 estrellas dentro de la Administración zonal
Eugenio Espejo en el 2021**



Fuente: elaboración propia, datos de Quito Turismo (2022)

- Sin embargo, dentro del análisis realizado en los hoteles del sector, el porcentaje de ocupación dentro del presente año (2022) es mucho mayor. Entre semana, la ocupación alcanza en promedio 85%, mientras que los fines de semana es menor, alrededor de 60% (ver anexo).

3.2 Análisis de la oferta

3.2.1 Oferta hotelera actual

Dentro de la oferta hotelera de la ciudad de Quito se pueden encontrar distintos tipos de establecimientos, como hoteles (de 2 a 5 estrellas), hoteles boutique (de diferentes tarifas), hostales y apart hotels. Para el segmento de negocios la oferta hotelera cuenta con algunas cadenas como:

- **Accor:** Swissotel (5☆), Mercure Alameda Hotel (5☆), Hotel Ibis (3☆)
- **Marriott:** JW Marriot (5☆), Hotel Sheraton Quito (5☆)
- **Radisson Hotel Group:** Park Inn by Radisson (4☆)

- **NH Hotel Group:** NH Collection Quito Royal (4☆)
- **IHG:** Holiday Inn Express Quito (3☆)
- **Wyndham Hotel Group:** Wyndham Garden Quito (3☆)
- **Hilton:** Hotel Hilton Colón Quito (5☆)

En la siguiente tabla se pueden observar algunos de los hoteles en la ciudad que conforman su oferta hotelera, específicamente aquellos de cadena o independientes con estándares de calidad y ADR similares por categoría y que se enfocan parcial o completamente en el segmento de negocios.

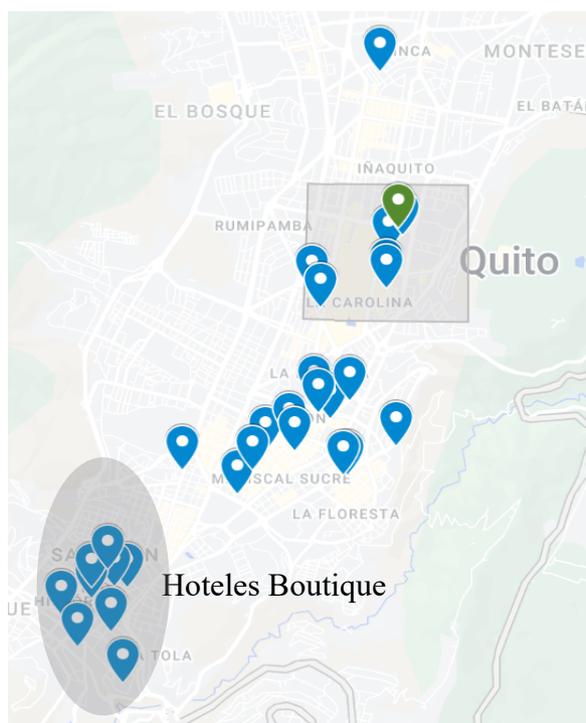
Tabla 2: Oferta Hotelera en Quito

Oferta Hotelera en Quito			
3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Hoteles Boutique
<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Vieja Cuba • Wyndham Garden • Holiday Inn Express Quito • Ibis Hotel • Savoy Inn 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Finlandia • Hotel Quito • Hotel Reina Isabel • Hotel República • Hotel Rio Amazonas • NH Collection Quito Royal • Park Inn By Radisson • Quito Palace Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Dann Carlton Quito • Hilton Colon Quito • JW Marriot • Le Parc • Mercure Alameda • Sheraton Quito • Swissotel Quito 	<ul style="list-style-type: none"> • Casa El Edén • Casa Gangotena • Hotel Mama Cuchara • Illa Experience Hotel • Hotel La Basílica • La Casona De La Ronda • Plaza Grande • Carlota Sustainable Design • Casa Gardenia • Patio Analuz

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el siguiente mapa se puede observar la ubicación de los hoteles de diferentes categorías, con la característica de que los hoteles boutique como Casa Gangotena, Illa Experience Hotel o La Casona de la Ronda se encuentran en la zona central de Quito (ver gráfico), cercanas al centro histórico, y por lo tanto alejados del sector donde se busca desarrollar el proyecto hotelero “Connect’M”.

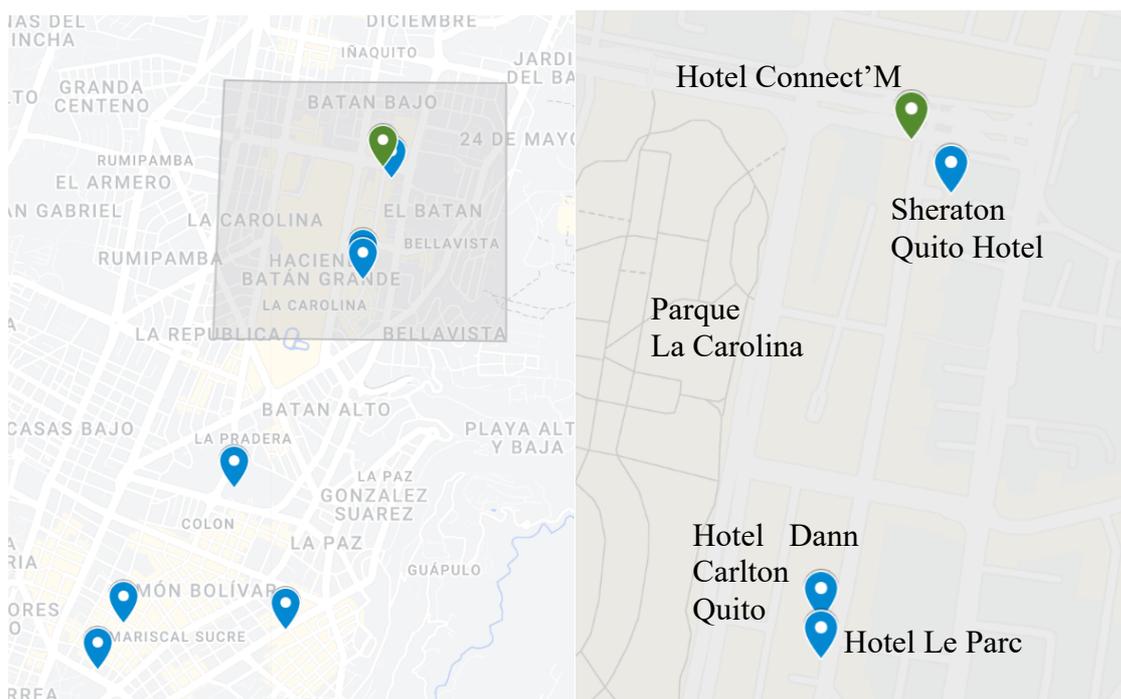
Gráfico 17: Ubicación de hoteles boutique y de 3,4,5 estrellas en relación con el proyecto hotelero “Connect’M” (verde)



Fuente: Elaboración propia

En los siguientes gráficos se puede observar la posición de los hoteles de 5 estrellas en comparación con la ubicación del proyecto hotelero, en donde el área sombreada indica el sector a considerar como segmentación geográfica. Dentro de estos se puede observar que los hoteles cercanos de 5 estrellas son el Sheraton Hotel Quito (a menos de 100m), el Dann Carlton Quito y el Hotel Le Parc (a aproximadamente 700 m).

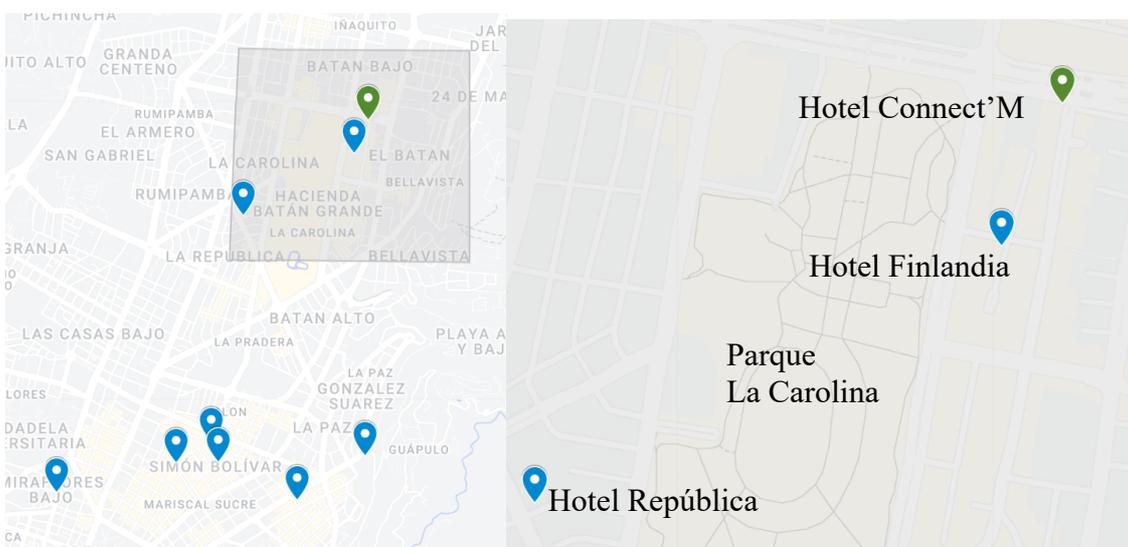
Gráfico 18: ubicación de hoteles 5 estrellas con respecto al proyecto hotelero



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en los siguientes gráficos se puede apreciar la posición de los hoteles de 4 estrellas en comparación con el hotel “Connect’M”. En este caso, se puede observar que la mayoría se encuentra alejado del sector, pues únicamente son cercanos el Hotel Finlandia (a menos de 300 m) y el Hotel República (a 1.2 km).

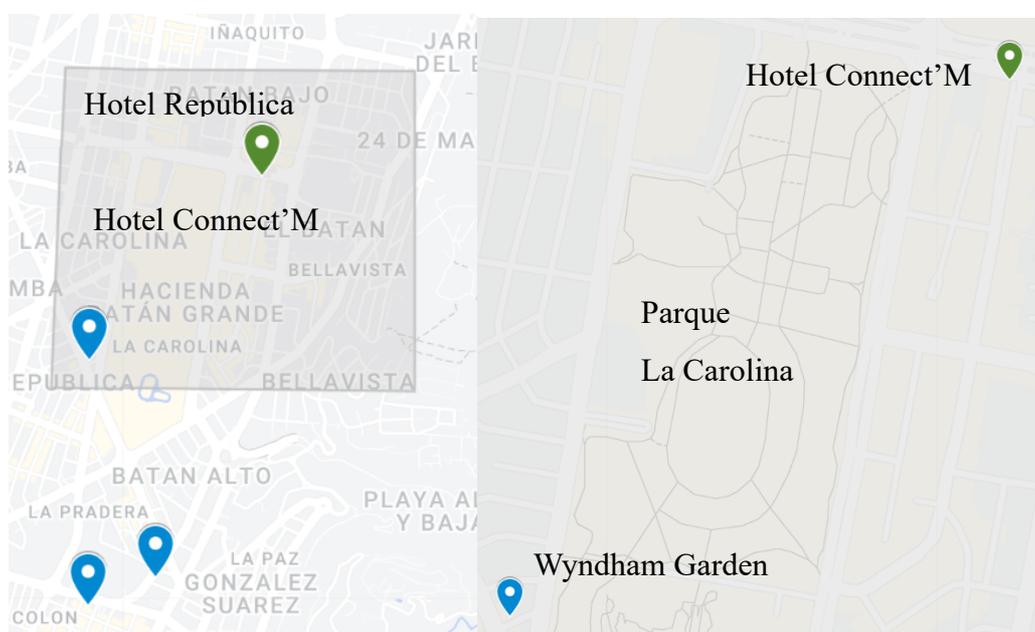
Gráfico 19: ubicación de hoteles de 4 estrellas con respecto al proyecto hotelero



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en los siguientes gráficos se puede observar la oferta hotelera de 3 estrellas en general y en el sector aledaño al proyecto hotelero en análisis, en donde únicamente se encuentra el hotel Wyndham Garden Quito (a 1.3 km).

Gráfico 20: Ubicación de hoteles 3 estrellas con respecto al proyecto hotelero



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Oferta hotelera futura

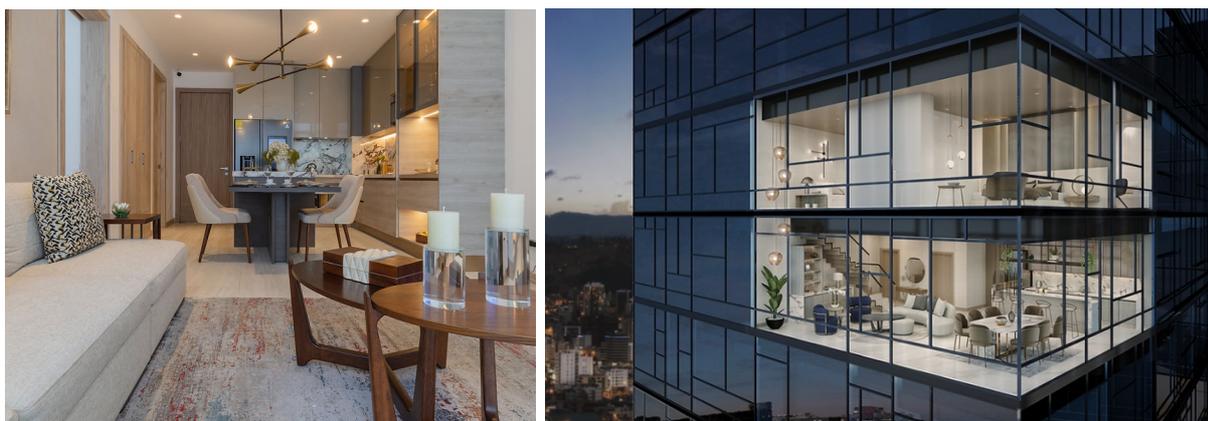
- Hotel Quito

La empresa propietaria del Hotel Quito, China Road and Bridge (CRBC) busca renovar el interior de dos pisos (5 y 6). Esta renovación tuvo que ser revisada y posteriormente aprobada por la secretaria de Hábitat y Vivienda, así como por el Colegio de Arquitectos del Ecuador núcleo Pichincha, dado que este edificio emblemático de la ciudad es parte del Patrimonio Nacional desde 1984 y no se debe modificar la fachada. Dentro de la rehabilitación del hotel se contempla crear habitaciones tipo suites o apartamentos (dormitorios, cocina, sala y comedor) para competir con plataformas como Airbnb y aumentar su porcentaje de ocupación (Silva Cruz, 2022).

- Le Parc: I am Beyond the Stars

Para julio 2023 se prevé la entrega del proyecto de expansión del hotel Le Parc, que incluirá 2 torres ubicadas en la Av. Moscú y en la Av. República del Salvador respectivamente. En la primera se encontrarán los departamentos (108 unidades de vivienda), coworking y el rooftop con piscina. Por otro lado, en la segunda torre se implementan las habitaciones del hotel (30), oficinas (17), gimnasio, spa, business center, restaurante y una segunda terraza con piscina. Este proyecto, cuya inversión se aproxima a los 27 millones, se encuentra a cargo de Gabriela Sommerfeld, con Adriana Hoyos en el diseño y Christian Wiese como arquitecto del proyecto. De igual forma, posee varias características que lo hacen un edificio sustentable y acreedora a la certificación EDGE ADVANCE que implica una construcción enfocada en el uso eficiente de recursos y cero emisiones de carbono. Entre estas características se encuentra el uso de materiales livianos y que permiten minimizar el consumo de aire acondicionado y calefacción, así como un sistema de recolección de aguas lluvias para ser tratadas y reutilizadas en el hotel (Le Parc, 2021).

Gráfico 21: Instalaciones del proyecto “I am beyond the stars”



Fuente: Le Parc (2022)

- Hampton by Hilton

Para el 2023 se proyecta la apertura del hotel Hampton by Hilton Quito La Carolina Park, ubicado en la Avenida Portugal & Catalina de Aldaz. Se provee que tendrá 135 habitaciones en total y será desarrollado por la Compañía Hotelera Genovesa HHColon S.A. (STR, 2021).

3.2.3 Disponibilidad de sustitutos

Como sustitutos al proyecto hotelero en análisis se pueden mencionar las propiedades disponibles para su arrendamiento mediante la plataforma Airbnb, dado que es una modalidad de estadía que ha ganado una gran parte del mercado, ya sea de negocios u ocio. Adicionalmente, también se mencionan espacios dedicados al coworking dentro del sector, en vista de que es un servicio crucial dentro de la oferta del proyecto hotelero “Connect’M”.

- ✓ Airbnb

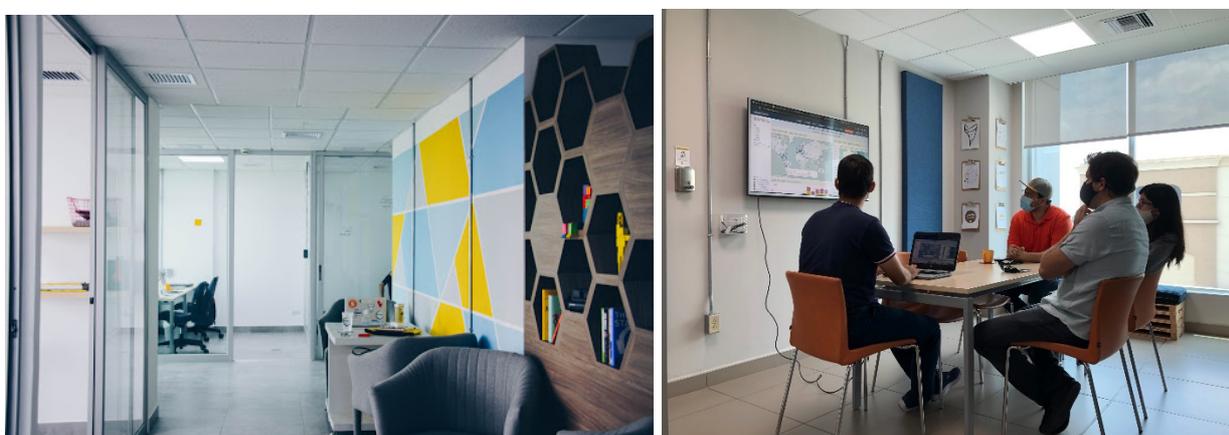
Se analizaron un total de 18 propiedades disponibles dentro de la plataforma Airbnb, con un rango de precios de \$90 a \$150. Luego de analizar sus características encontramos que estas propiedades cuentan en su mayoría con áreas húmedas, ya sean saunas, piscina o jacuzzi. De igual forma, todos poseen estacionamiento y un área de trabajo (oficina privada con acceso a internet de alta

Gráfico 23: Espacios de IMPAQTO Coworking



Fuente: IMPAQTO (2022)

Gráfico 24: Espacios de Panal Coworking



Fuente: Panal Coworking (2022)

3.3 Conclusiones

Tanto el viajero extranjero de ocio como de negocios se hospedan en hoteles de 4 a 5 estrellas, visitan en su mayoría la provincia de Pichincha y provienen de Estados Unidos. Además, el viajero de ocio es menor y se queda más noches, mientras que el viajero de negocios es mayor y se quedan 4 noches en promedio.

De acuerdo con las métricas analizadas, se puede evidenciar que la industria se encuentra en recuperación en relación indicadores como: llegadas, pernoctaciones, estancia media y ocupación.

Además, al relacionar la estacionalidad de llegadas y pernoctaciones, se puede entender que los meses de mayor actividad en la ciudad son junio, julio y agosto. De igual forma, en relación con todos los indicadores se evidencia que los hoteles de 4 y 5 estrellas se encuentran en una mejor posición frente a los de 3 estrellas dentro del sector donde se situará el proyecto hotelero.

En relación con la oferta dentro del sector se encuentran más hoteles de 5 estrellas que de 4 y 3, lo que va acorde a la plusvalía del sector. Se proyecta la apertura de algunos proyectos hoteleros en el país, de los cuales dos se localizan en el sector (Le Parc, Hampton by Hilton). Por otro lado, en referencia a los sustitutos existentes, Airbnb representa una competencia importante al ofrecer servicios similares a los que se ofrecen en los hoteles de 4 y 5 estrellas.

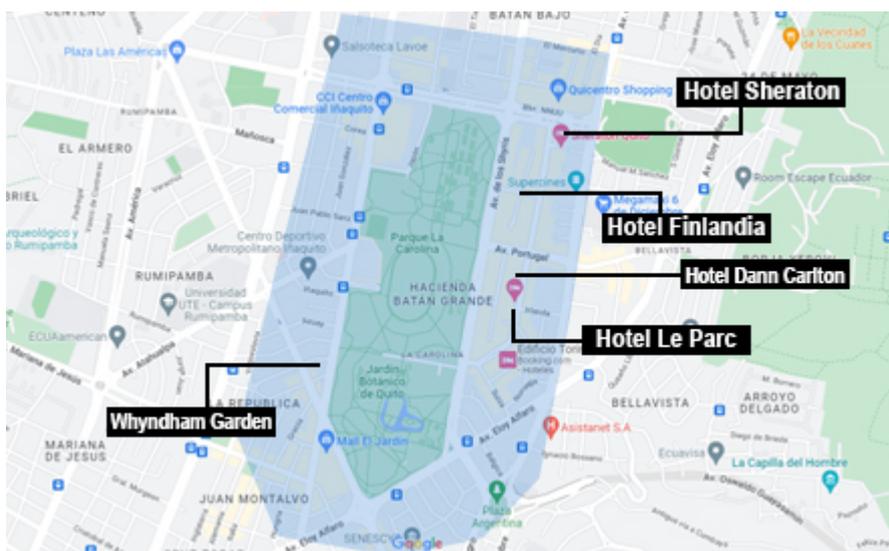
4. ANÁLISIS DE BENCHMARKING

4.1 Set competitivo

Para obtener nuestro set competitivo hemos escogido como determinante el factor de ubicación ya que, en este caso, al estar trabajando sobre un segmento tan específico como es el de negocios, y encontrarnos en dentro del centro financiero del lugar, sabemos que el criterio de búsqueda de nuestro segmento se centra aquí.

El límite que hemos elegido para este fin es a 300 metros de distancia de la periferia del Parque de la Carolina ya que aquí se concentran muchas de las instituciones financieras e infraestructuras para eventos que mueven el mercado MICE.

Gráfico 25: Mapa urbano de los hoteles que componen nuestro set competitivo.



Fuente: Elaboración propia.

Debido a que existe más oferta hotelera en este sector, hemos escogido dos criterios secundarios para la elección de nuestro set competitivo que son la categoría y el ADR. Para la primera definimos aquellos hoteles que tengan 3 o más estrellas y para el segundo seleccionamos una tarifa que se encuentre entre 100 y 220 dólares.

Finalmente, para lograr recopilar esta información, nos dirigimos personalmente al área de campo escogida y entrevistamos al personal de cada hotel, obteniendo una respuesta positiva de casi todos con excepción del Hotel Wyndham Garden Quito que no nos permitió el ingreso por lo que los datos obtenidos son de su página web oficial.

La data obtenida se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3: Características del set competitivo

SET COMPETITIVO					
	Hotel Sheraton	Hotel Finlandia	Hotel Dann Carlton	Hotel Le Parc	Hotel Wyndham Garden
Ubicación	Av. República de El Salvador N36-212	Calle Finlandia 188	Av. República de El Salvador N34-349	Av. República de El Salvador N 34-377	Alemania E5 103, Quito 170146
Categoría	5 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	5 estrellas	3 estrellas
Segmento	Negocios, internacional	85% negocios, nacional	70% negocios, nacional e internacional	60% negocios, nacional e internacional	Negocios
LOS	3.5 noches	3.5 noches	3 noches	4 noches	-
Habs.	142 (sencillas, dobles, suites) 36 departamentos	152 (sencillas, dobles y triples)	210 (sencillas, dobles y suites)	30 (suites)	Sencillas, dobles y suites
Eventos	6 salones, 2 meeting rooms	4 salones, 1 sala de reuniones	8 salones, 3 meeting rooms	1 salón	1 salón, 2 meeting rooms
OCC	70-80% (Lun-Jue) menor (Vie-Dom)	100% (Lun-Jue) 75% (Vie-Dom)	100% (Lun-Jue) menor (Vie-Dom)	90% (Lun-Vie) 55% (Sab-Dom)	-
AyB	2 rest. (Cook y Las Fragatas) y 1 deli	2 rest. (Cinco Sentidos y Blue María) y 1 bakery (227)	1 rest. (Opera), 2 cafés y 1 bar	1. rest (Neu bistro), 1 Rooftop (Vertigo)	1 rest. desayunos

Facilities	Gimnasio Sauna Hidro-masaje, solarium, pet friendly	Gimnasio	Gimnasio, Piscina, Sauna, Jacuzzi	Gimnasio, Spa	Terraza, gimnasio.
Oferta turística	Externo – Tours del MINTUR	No	Operadora externa	Operadora externa	-

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, hemos tomado en cuenta también la información de las OTA's ya que hoy en día son muy útiles para reflejar la satisfacción real de los clientes sobre un establecimiento. Para este análisis hemos seleccionado las calificaciones generales de las agencias de viajes online más reconocidas y hemos obtenido su promedio de calificación. A continuación, podemos observar el desglose de cada uno de los hoteles por OTA:

Tabla 4: Calificación General OTA's.

Calificación General OTA's					
OTA	Hotel Finlandia	Hotel Le Parc	Hotel Sheraton	Hotel Dann Carlton	Wyndham Garden Quito
Booking	4.4	4.4	4.35	4.35	4.5
Trip Advisor	4	4.5	4.5	4	4.5
Expedia	4.4	4.6	4.5	4.4	4.5
Promedio	4.3	4.5	4.5	4.3	4.5

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Conclusiones

El comportamiento de nuestro set competitivo es un gran punto de partida para tomar decisiones de importancia para nuestro hotel, por lo que es fundamental prestar atención a los detalles que hemos obtenido en esta recopilación de datos.

En primer lugar, es valioso resaltar cierta información que observamos en la tabla *Características del set competitivo*. Uno de los aspectos a tomar en consideración es que las ratios de ocupación de todos los hoteles que nos respondieron las entrevistas son superiores al 80% los lunes a viernes pero que, sin embargo, esta baja los fines de semana considerablemente. La información de estos hoteles que tienen una buena trayectoria en el sector nos ayudará a hacer una estructura de tarifas y un forecast adecuados para nuestro hotel.

Además, podemos observar que el promedio de estadía del segmento de estos huéspedes es de 3.5 noches, dándonos una pauta para entender cómo podría funcionar nuestra estrategia de paquetes corporativos.

El número de habitaciones también es interesante tener en cuenta para nuestra planificación ya que, como podemos observar, los hoteles de más habitaciones cuentan con la ocupación más alta. Esta información nos da la confianza de pensar en aprovechar el gran espacio que tenemos y crear un alto número de habitaciones al construir nuestro hotel y nos abre paso a pensar en una estrategia de diseño por etapas en las que podamos proyectarnos a futuro de manera rentable.

Finalmente, un punto de los más importantes obtenidos en nuestras entrevistas fue el conocer que los salones para eventos son altamente requeridos por los huéspedes y que ofrecer servicios adicionales para la realización de estos es necesario ya que son altamente demandados. El conocer esta información nos dio la pauta para pensar en nuestro hotel como un sitio que aporte todas estas facilidades a las corporaciones que trabajen con nosotros con fin de hospedaje, pero también para empresas locales que requieran este servicio para sus trabajadores sin necesidad de contratar las habitaciones.

4.2 Análisis de tarifas del set competitivo

Para poder elaborar un análisis real de las tarifas de nuestro set competitivo, hemos obtenido los datos de todas las noches de lunes a martes y de viernes a sábado del mes de noviembre de cada uno de los tipos de habitaciones que tiene el hotel. Para este fin hemos optado por seleccionar la tarifa estándar (sin tomar en cuenta ofertas o descuentos por membresías) y ya con impuestos. A continuación, presentamos la elaboración de datos obtenidos:

Tabla 5: Tarifas Hotel Finlandia

Hotel Finlandia	31/10 - 01/11	07/11 - 08/11	14/11 - 15/11	21/11 - 22/11	28/11 - 29/11	Promedio
Single	\$ 99.00	\$ 99.00	\$ 99.00	\$ 99.00	\$ 99.00	\$ 99.00
Double	\$ 99.00	\$ 99.00	\$ 99.00	\$ 99.00	\$ 99.00	\$ 99.00
Triple	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
						\$ 106.00
Hotel Finlandia	05/11 - 06/11	12/11 - 13/11	19/11 - 20/11	26/11 - 27/11	03/12 - 04/12	Promedio
Single	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 100.00	\$ 80.00
Double	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 100.00	\$ 80.00
Triple	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 200.00	\$ 136.00
						\$ 98.67
ADR						\$ 102.33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Tarifas Hotel Le Parc

Hotel Le Parc	31/10 - 01/11	07/11 - 08/11	14/11 - 15/11	21/11 - 22/11	28/11 - 29/11	Promedio
Jr Suite	\$ 89.76	\$ 105.41	\$ 117.76	\$ 115.29	\$ 115.29	\$ 108.70
Jr Suite Twin	\$ 89.76	\$ 105.41	\$ 117.76	\$ 115.29	\$ 115.29	\$ 108.70
Business Suite	\$ 106.23	\$ 121.88	\$ 134.23	\$ 131.76	\$ 131.76	\$ 125.17
						\$ 114.19
Hotel Le Parc	05/11 - 06/11	12/11 - 13/11	19/11 - 20/11	26/11 - 27/11	03/12 - 04/12	Promedio
Jr Suite	\$ 89.76	\$ 105.41	\$ 99.64	\$ 99.64	\$ 98.82	\$ 98.65
Jr Suite Twin	\$ 89.76		\$ 99.64	\$ 99.64		\$ 96.35
Business Suite	\$ 106.23	\$ 121.88	\$ 116.11	\$ 116.11	\$ 115.29	\$ 115.12
						\$ 103.37
ADR						\$ 108.78

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Tarifas Hotel Sheraton

Hotel Sheraton	31/10 - 01/11	07/11 - 08/11	14/11 - 15/11	21/11 - 22/11	28/11 - 29/11	Promedio
King	\$ 204.78	\$ 204.78	\$ 193.80	\$ 193.80	\$ 193.80	\$ 198.19
Doble	\$ 193.80	\$ 193.80	\$ 182.82	\$ 182.82	\$ 182.82	\$ 187.21
Club King	\$ 270.66	\$ 270.66	\$ 259.68	\$ 259.68	\$ 259.68	\$ 264.07
Club Doble	\$ 259.68	\$ 259.68	\$ 248.70	\$ 248.70	\$ 248.70	\$ 253.09
Suite Executive	\$ 303.60	\$ 303.60	\$ 292.62	\$ 292.62	\$ 292.62	\$ 297.01
						\$ 239.92
Hotel Sheraton	05/11 - 06/11	12/11 - 13/11	19/11 - 20/11	26/11 - 27/11	03/12 - 04/12	Promedio
King	\$ 149.88	\$ 160.86	\$ 149.88	\$ 166.35	\$ 122.43	\$ 149.88
Doble	\$ 138.90	\$ 149.88	\$ 138.90	\$ 155.37	\$ 111.45	\$ 138.90
Club King	\$ 215.76	\$ 226.74	\$ 215.76	\$ 232.23	\$ 188.31	\$ 215.76
Club Doble	\$ 204.78	\$ 215.76	\$ 204.78	\$ 221.25	\$ 177.33	\$ 204.78
Suite Executive	\$ 248.70	\$ 259.68	\$ 248.70	\$ 265.17	\$ 221.25	\$ 248.70
						\$ 191.60
ADR						\$ 215.76

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Tarifas Hotel Dann Carlton

Hotel Dann Carlton	31/10 - 01/11	07/11 - 08/11	14/11 - 15/11	21/11 - 22/11	28/11 - 29/11	Promedio
Ejecutiva						
Twin Superior	\$ 137.00	\$ 137.00	\$ 164.00	\$ 137.00	\$ 137.00	\$ 142.40
Superior Queen	\$ 137.00	\$ 137.00	\$ 164.00	\$ 137.00	\$ 137.00	\$ 142.40
Suite						
						\$ 142.40
Hotel Dann Carlton	05/11 - 06/11	12/11 - 13/11	19/11 - 20/11	26/11 - 27/11	03/12 - 04/12	Promedio
Ejecutiva						
Twin Superior	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 112.00
Superior Queen	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 112.00
Suite						
						\$ 112.00
ADR						\$ 127.20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Tarifas Hotel Wyndham Garden Quito

Whyndam Garden Quito	31/10 - 01/11	07/11 - 08/11	14/11 - 15/11	21/11 - 22/11	28/11 - 29/11	Promedio
1 Cama - Relax	\$ 112.02	\$ 112.02	\$ 112.02	\$ 112.02	\$ 113.45	\$ 112.31
1 Cama - Garden Floor	\$ 117.40	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 122.28
2 Camas - Garden Floor	\$ 135.70	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 125.94
1 Cama - Suite Garden Floor	\$ 208.90	\$ 208.90	\$ 208.90	\$ 208.90	\$ 208.90	\$ 208.90
						\$ 142.36
Whyndam Garden Quito	05/11 - 06/11	12/11 - 13/11	19/11 - 20/11	26/11 - 27/11	03/12 - 04/12	Promedio
1 Cama - Relax	\$ 116.32	\$ 116.32	\$ 116.32	\$ 116.32	\$ 123.50	\$ 117.76
1 Cama - Garden Floor	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50
2 Camas - Garden Floor	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50	\$ 123.50
1 Cama - Suite Garden Floor	\$ 208.90	\$ 208.90	\$ 208.90	\$ 208.90	\$ 184.50	\$ 204.02
						\$ 142.19
ADR						\$ 142.28

Fuente: Elaboración propia

4.3 Conclusiones

Como podemos observar y como era de esperarse, las tarifas más altas son aquellas entre semana y las más bajas son los fines de semana ya que estamos hablando de un segmento de negocios que tienen más acogida en periodos laborales.

Tabla 10: Resumen de datos ADR

Hotel	Tarifa promedio entre semana	Tarifa promedio fin de semana	ADR mensual aproximado
Hotel Finldandia	\$ 106.00	\$ 98.67	\$ 102.33
Hotel Le Parc	\$ 114.19	\$ 103.37	\$ 108.78
Hotel Sheraton	\$ 239.92	\$ 191.60	\$ 215.76
Hotel Dann Carlton	\$ 142.40	\$ 112.00	\$ 127.20
Hotel Whyndham Garden	\$ 142.36	\$ 142.19	\$ 142.28

Fuente: Elaboración propia

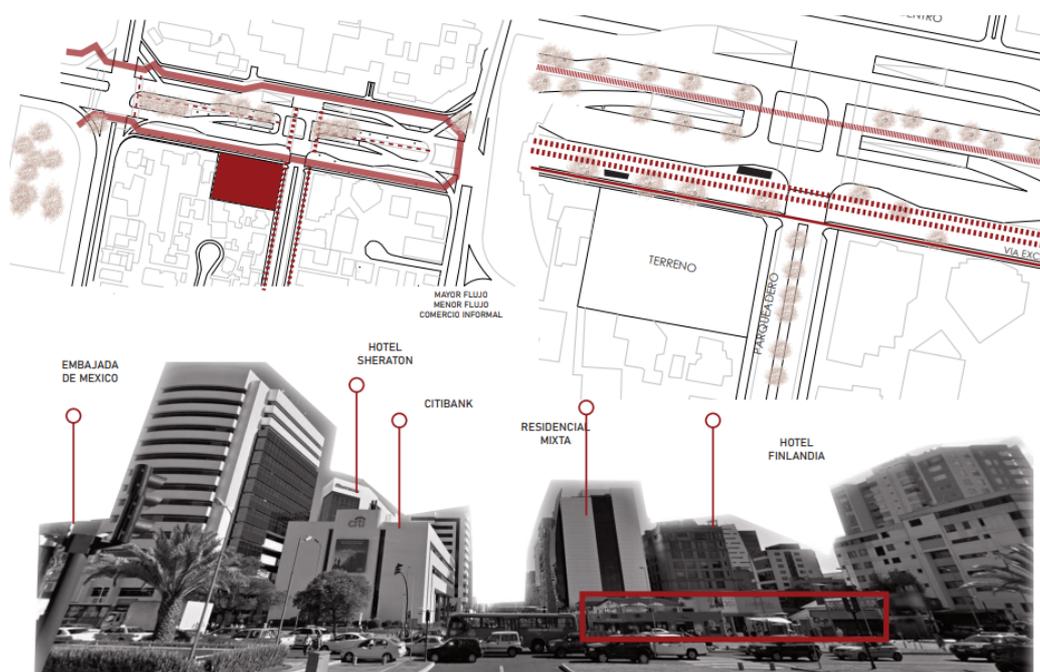
5. DESARROLLO DEL PRODUCTO

5.1 Descripción general

5.1.1 Ubicación – Barrio o sector

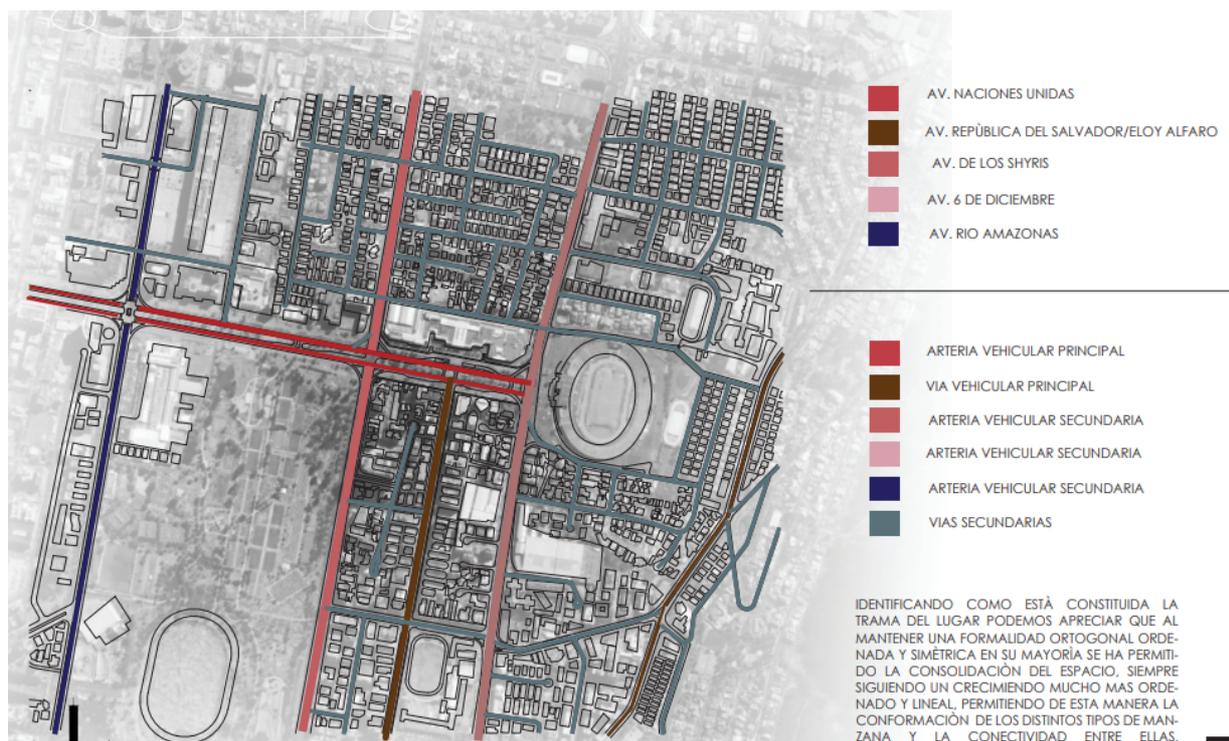
El barrio está bien equipado de infraestructura urbana, hitos urbanos, sitios de interés que ya han sido descritos anteriormente.

Gráfico 26: Flujo peatonal del sector



Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo y Valentina Franco, estudiantes de arquitectura.

Gráfico 27: Trama urbana



Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo y Valentina Franco, estudiantes de arquitectura.

5.1.2 Atractivos del entorno

El emplazamiento de nuestro hotel se encuentra en una zona que es altamente equipada en cuanto a infraestructura urbana. A continuación, se hará una lista de los atractivos que pueden tener mayor influencia en la decisión del huésped para hospedarse en nuestro hotel.

Entorno natural:

- Parque La Carolina
- Jardín Botánico
- Parque México
- Plaza Argentina
- Vivarium Quito

Actividad Comercial:

- Quicentro Shopping Norte
- Mall El Jardín
- Centro Comercial Iñaquito
- Centro Comercial Naciones Unidas
- Centro Comercial Caracol
- Riocentro
- Megamaxi, Coral Hipermercados

Actividad de Entretenimiento

- Supercines
- Estadio Olímpico Atahualpa
- Bares y Discotecas

Otros Hitos del sector:

- Centro de Exposiciones Quito
- Tribuna de la Shyris
- Gimnasio Phisique
- Estación de BiciQ

Avenidas Principales de Restauración:

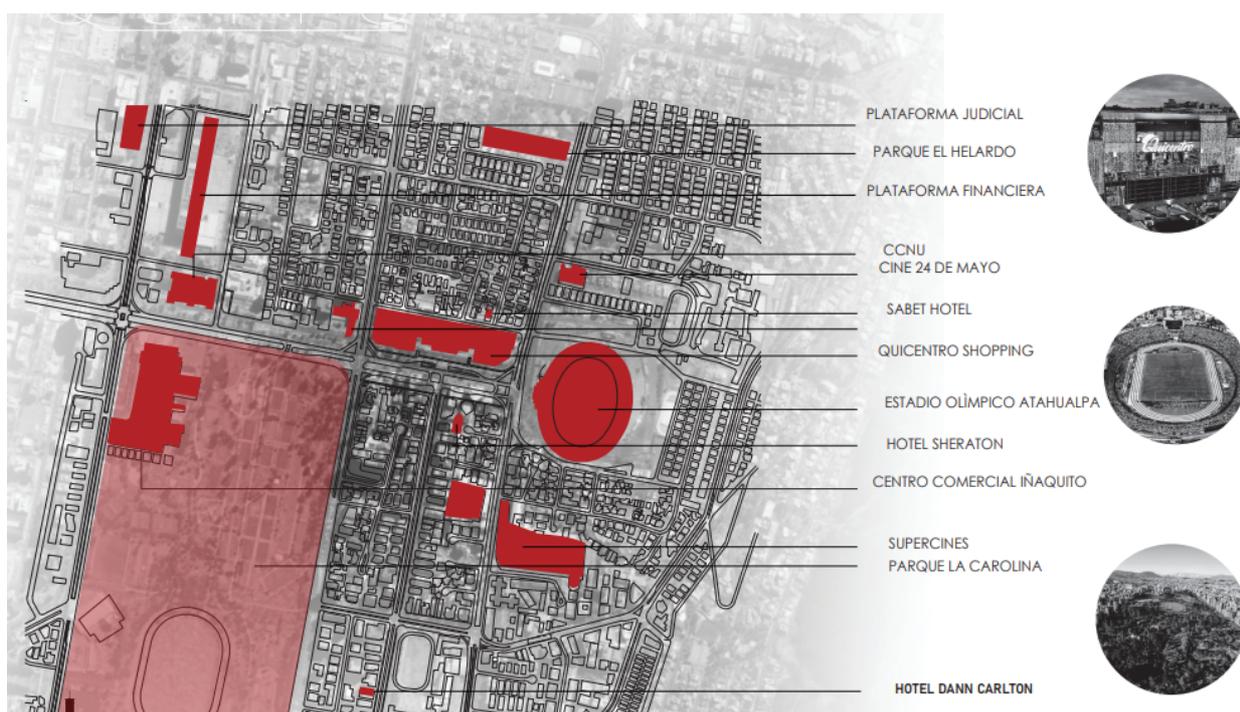
- Avenida República del Salvador
- Avenida Portugal
- Avenida de los Shyris

Avenidas Principales de Infraestructura de Negocios:

- Avenida Naciones Unidas
- Avenida 10 de Agosto
- Avenida de los Shyris

La imagen a continuación muestra en el mapa varios hitos urbanos arquitectónicos que son parte del sector donde estará ubicado nuestro proyecto.

Gráfico 28: Diagrama Hitos



Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo y Valentina Franco, estudiantes de arquitectura.

5.1.3 El Hotel – Connect’M by CitizenM

- ✓ Tipo de hotel: negocios con enfoque en bleisure

El proyecto hotelero “Connect’M” corresponde a un hotel urbano de negocios, para viajeros internacionales y nacionales, ubicado en el centro comercial y financiero de la ciudad de Quito. Acorde al reporte presentado por The American Hotel & Lodging Association (2022), el perfil del

viajero de negocios ha cambiado luego de la pandemia, pues ya no provienen principalmente de grandes corporaciones, dado que los viajeros de pequeñas y medianas empresas ahora representan una parte importante de los viajes de negocios.

De igual forma, existe un submercado emergente, que es el viajero “bleisure”, compuesto en su mayoría por viajeros jóvenes como millenials. Este subsegmento mezcla el viaje de ocio (leisure) y negocios (business), haciendo referencia a aquellos viajeros de negocios que añaden actividades de ocio dentro de sus viajes de negocios, extendiendo su estadía (Chung et al., 2020). Aunque Connect’M es un se presenta como un hotel de negocios, se enfoca en este subsegmento emergente, mediante los servicios y espacios que permiten al viajero conectar con la comunidad, despertar su interés por conocer la ciudad y por consiguiente, extender su estadía.

Por otro lado, se ha decidido realizar una alianza con CitizenM, puesto que es nuestra mayor referencia como hotel de negocios y su presencia de marca en mercados estadounidenses y europeos resultaría beneficiosa para presentar el hotel a viajeros internacionales. Al igual que CitizenM, nos dirigimos hacia un mercado millennial y de generación Z (32 a 45 años), por lo que nuestros espacios también buscan ser eficientes, cómodos y funcionales, redefiniendo el lujo y presentándolo de manera más asequible y práctica.

- Categoría

El hotel Connect’M será un hotel de categoría Upscale, lo que acorde a STR (2016) corresponde a encontrarse en entre el 70% a 85% de los ADR’s en el mercado. De igual forma, acorde a las tarifas del mercado, servicios, concepto y ubicación, se ha definido que el ADR del hotel será aproximadamente \$125. Además, acorde a los requerimientos expuestos en el Reglamento de alojamientos turísticos (2015) para la categorización de hoteles, el hotel Connect’M corresponderá

a un hotel de 4 estrellas, en concordancia con los servicios que ofrece y el alcance de sus comodidades.

- Marcas tomadas como referencias
 - Citizen M

CitizenM es una marca hotelera holandesa creada por Robin Chadha que diseña, construye y opera sus hoteles. Su primer hotel abrió sus puertas en 2008, situado en Schiphol Airport, Ámsterdam, y desde entonces ha tenido un gran impacto en el mundo de la hotelería. Lo que inició como un hotel disruptivo en ciertas partes de Europa, ahora es un modelo de negocio que se ha expandido a nivel global, con 36 hoteles abiertos en 11 países y 6 hoteles en desarrollo (CitizenM, 2022a). Su concepto se basa en brindar un lujo asequible a sus clientes, a quienes llama “mobile citizens” (siempre en movimiento), mediante la construcción de habitaciones que son idénticas en tamaño y se construyen fuera del sitio, reduciendo sus costos (Wang, 2018). Uno de sus pilares, es hacer sentir a sus clientes en casa, por lo tanto, se enfoca en presentar espacios cómodos, estimulantes y eficientes. Otras características de esta marca incluyen: su preocupación y apoyo hacia la comunidad local, la creación de una app con la el huésped puede controlar la mayoría de los aspectos de su estadía y habitaciones con amenities que no solo complementan, si no que hacen la estadía del huésped una experiencia fluida y eficiente (CitizenM, 2022b).

A partir de este concepto se construyó el tipo y nivel de servicio, en donde se presenta este lujo asequible, presentándole amenities necesarias que mejoren su experiencia y dejando atrás aquellas que no necesitan como viajeros millenials en una era digitalizada.

- Mama Shelter

Mama Shelter se trata de una marca de la cadena Accor, fundada en 2008 por Serge Trigano y sus hijos Jeremie y Benjamin (Mama Shelter, 2021), que actualmente posee 16 hoteles en 9 países,

con 9 hoteles más en construcción (Accor, 2022). El concepto de esta marca hotelera es ser un refugio urbano del movimiento de la ciudad, en donde los huéspedes, en específico nómadas digitales, puedan encontrar calidez, diversión y confort, así como los amenities tecnológicos que demanda el mercado.

Se trata de una marca impulsada por el diseño único y divertido, que es sociable, asequible, popular, impertinente y atrevida. Se especifica que en las habitaciones, su enfoque es proveer de un descanso ideal, por lo que las camas y sábanas son de lujo. Sin embargo, su verdadera asignación de recursos se encuentra en los espacios comunes, haciéndolos divertidos, atractivos y cálidos. Es justamente esta la razón por la que la marca se toma como referencia, su énfasis en los espacios comunes, que propicia la interacción entre los huéspedes y permite la edificación de una comunidad.

- Nivel de servicio

El nivel de servicio dentro del hotel Connect'M es Full service, debido a todos los espacios y facilidades que posee: bar, restaurante, gimnasio, cowork, entre otros. Por otro lado, cabe mencionar que el tipo de servicio no corresponde a la formalidad del lujo clásico. Al contrario, al igual que los hoteles presentados como referencia, se busca dar un servicio cálido, eficiente y amigable.

- Habitaciones

En la fase inicial del hotel, Connect'M contará con 80 habitaciones, con planes de expansión a 150, donde el 55% serán estándar, 30% dobles y 15% suites. Esta distribución va en concordancia con tendencias para el año 2022 dentro de la hospitalidad (Jacobsen, 2021) y estadísticas acerca de los viajes de negocios dentro del país (Ministerio de Turismo, 2017), donde se evidencia que hay un creciente número de viajeros solos, así como con la distribución del set competitivo (Ver

Tabla). En relación con las características de las habitaciones, se toma como referencia a algunas de las amenidades presentadas por CitizenM, como sábanas de algodón, ventanas y luces controladas mediante app o Tablet, Smart TV, cortinas blackout, aire acondicionado, mini refrigerador y caja fuerte. En relación con los tamaños, basados en el tamaño de todas las habitaciones en CitizenM y estándares dentro del Reglamento de Alojamiento Turístico (2015), se definió lo siguiente:

- Habitación estándar: tamaño aproximado de 10m² con una cama queen (156x200 cm), baño de 4m²
 - Habitación doble: tamaño aproximado de 14m² y con una cama king (200x200cm), baño de 4m²
 - Suite: tamaño aproximado de 25m², con una cama king (200x200cm), sala de estar y baño de 5m²
- Estructura tarifaria

A continuación se presentan tablas en donde se muestra la fluctuación en las tarifas para el público en general a la ocupación del hotel y la fluctuación de las tarifas negociadas para el segmento corporativo.

Tabla 11: Estructura tarifaria individual

Estructura Tarifaria							
		Estándar		Doble		Suite	
Demanda	Tasa	Week	Wknd	Week	Wknd	Week	Wknd
Alta	mas de 80%	135	125	142	132	160	152
Media-alta	65% a 80%	125	115	132	117	150	142
Media	65% a 50%	110	100	117	97	140	135
Baja	menos de 50%	90	80	97	90	135	125

Fuente: Elaboración propia

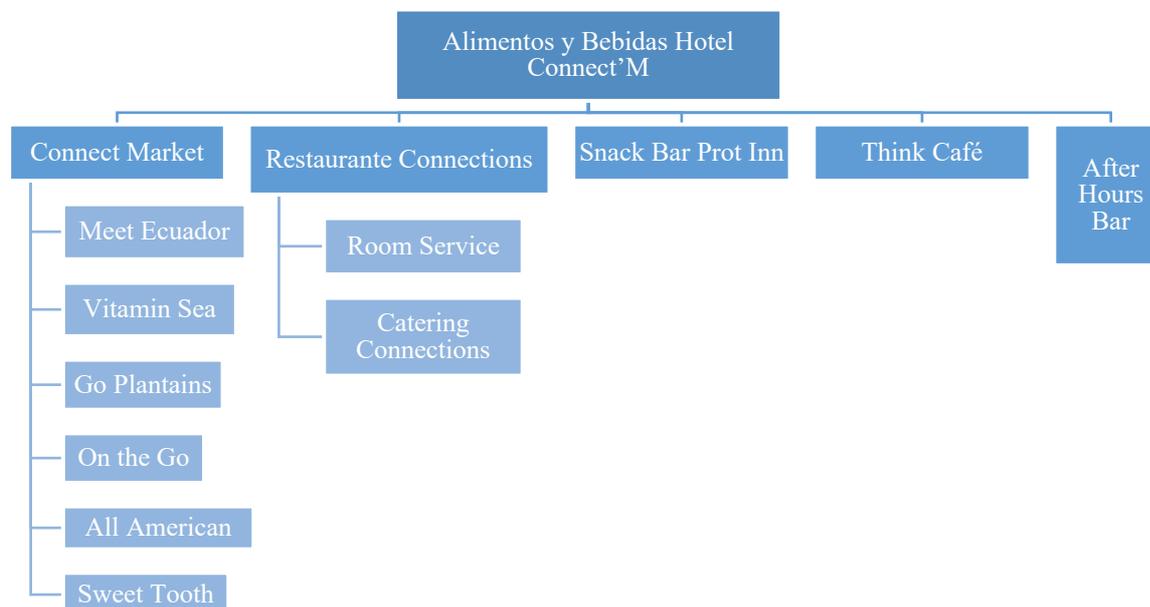
Tabla 12: Estructura tarifaria corporativa

Estructura Tarifaria: Corporativo			
Huéspedes Anuales	Estándar	Doble	Suite
3000 - 4000	90	95	130
4000 - 5000	85	90	125
5000 - 6000	80	85	120
6000 - 7000	75	80	115

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Alimentos y Bebidas

La oferta de alimentos y bebidas dentro del hotel estará compuesta por un mercado gastronómico gourmet situado en el lobby; un restaurante, el cual se encargará de proveer los servicios de room service y catering dentro del hotel; un snack bar cerca del gimnasio; una cafetería dentro del área de cowork y un bar en la terraza

Gráfico 29: Organigrama departamentos de Alimentos y Bebidas

✓ Gourmet Market by Connect'M

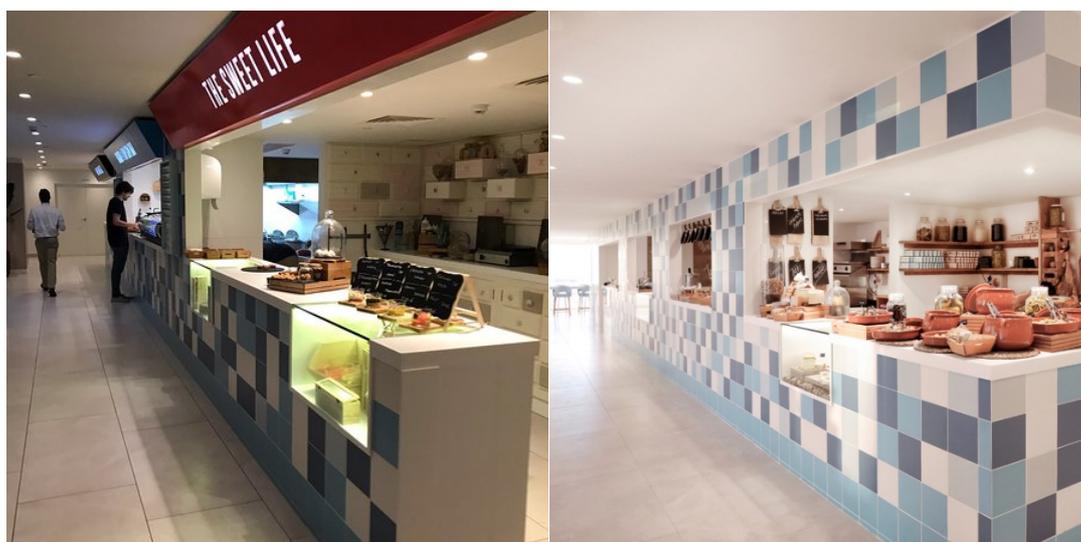
Se busca integrar los conceptos de mercados gastronómicos como el Mercado de San Miguel de Madrid y restaurantes pop up, tomando como referencia el gourmet market del hotel Iberostar Select Sabila, en Santa Cruz de Tenerife, adecuado la propuesta para el segmento de mercado al cual el hotel se dirige. El mercado gastronómico tiene como objetivo representar la gastronomía ecuatoriana de una manera amigable e interesante para el extranjero, mientras aporta un tinte cultural a la escena gastronómica del sector.

Gráfico 30: Espacios del Mercado San Miguel, Madrid



Fuente: Turismo Madrid (2022)

Gráfico 31: Gourmet Market hotel Iberostar Selection Sabila, Tenerife



Fuente: Iberostar (2019)

Este mercado gourmet tendrá 6 espacios, cuyos conceptos generales se mantendrán pero se busca dar apertura a diferentes empresas gastronómicas y restaurantes para que puedan presentar diferentes propuestas dentro del mismo concepto. En relación con las operaciones, todos los espacios del mercado tendrán conexión con una cocina central, desde donde se abastecerán de productos y podrán realizar la mayor parte del mise en place. Cabe recalcar que tanto la cocina como la bodega del mercado gourmet será diferente a los espacios del restaurante, para facilitar el control de costos.

Adicionalmente, en este espacio existirán ciertas áreas para sentarse, como bancas o barras altas, pero no servicio a la mesa. El proceso de compra será similar al de un mercado, el cliente se acerca, pide el producto, realiza el pago y espera a que le entreguen el producto en el mismo stand. Este espacio se encuentra dirigido hacia un cliente externo (local), así como a los viajeros que extienden su viaje de negocios, convirtiéndose en viajeros de bleisure. Estos viajeros se caracterizan por querer conocer y rodearse de la cultura local, estar dispuestos a probar la gastronomía del país y tener un espíritu aventurero y relajado.

- Meet Ecuador: Mediante este espacio se busca representar la gastronomía ecuatoriana y la creatividad que conlleva, dándole protagonismo a los productos utilizados, su trazabilidad y los productores.
- Go plantains: Se ofrecerán platos basados en desayunos de la costa ecuatoriana, con un énfasis en los usos innovadores del banano y el verde.
- Vitamin Sea: Se enfocará en presentar la frescura de la comida del mar, mediante una dinámica en donde los clientes y huéspedes puedan elegir los mariscos que se prepararán para sus platos, como ceviches, tiraditos, salpicones, ensaladas y guisos.
- All American: Mediante este espacio se busca satisfacer la demanda de aquellos viajeros

que no presentan la apertura para probar diferentes cocinas, incluye postres

- On the go: La oferta de On the go se basa en “finger food” o bocaditos ecuatorianos presentadas de manera innovadora en cuanto a texturas y sabores. El concepto detrás de On the go es mimetizar el muy popular tapeo español.
- Sweet tooth: Dentro de este espacio se concentrará la oferta de postres ecuatorianos, entre preparaciones típicas y otras internacionales elaboradas con productos propios del país.

✓ Restaurante: Connections

El restaurante del hotel será cocina de autor en donde se ofrecerán platos de cocina tanto internacional como ecuatoriana, basados en el concepto de conectar. Este se encargará de proveer el desayuno buffet para los huéspedes y tendrá servicio a la carta para los servicios de almuerzo y cena. De igual forma, se encargará de proveer los servicios de room service y banquetes para eventos. El restaurante tiene como segmento objetivo principal los huéspedes, más no el cliente local, que buscan una experiencia un poco más formal y menos inmersiva en la cultura gastronómica del país. Esta experiencia se basa más en conectar con los sentidos y uno mismo, más no con el entorno.

✓ Snack Bar: Prot inn

El snack bar se encontrará situado cerca del gimnasio, con la intención de dar a los huéspedes una oferta de alimentos y bebidas pre o post entrenamiento, es decir saludable y alta en proteínas, por lo que se ha elegido la marca Prot Inn. Se trata de una protein coffee shop en donde se elaboran productos a base de proteína de suero de leche y grasas saludables, que al mismo tiempo son libres de azúcar y harinas refinadas. Acorde a David Pareja, CEO de Prot Inn, su concepto busca que las personas sean más conscientes del impacto que tiene en su salud y en el medio ambiente lo que

eligen comer y demostrar que la comida saludable también. Esta cafetería inició en el año 2017, y actualmente poseen 7 locales, distribuidos en Guayaquil y Quito (Quintana, 2021).

✓ Think Café

Esta cafetería se encontrará ubicada en el piso de cowork y tiene como objetivo ofrecer a los huéspedes o clientes del espacio alimentos y bebidas para que no tengan que bajar hasta el restaurante e interrumpir su trabajo. Cabe recalcar que se busca que esta cafetería se integre con el espacio de cowork, casi sin distinción entre espacios, con la finalidad de no afectar el ambiente. Por lo tanto, no existirá servicio a la mesa, será un servicio informal, en donde se seleccionan los alimentos o bebidas y se paga en caja y la entrega del pedido es inmediata. Entre la oferta de alimentos y bebidas de Think Café se encontrarán bebidas frías y caliente a base de café de especialidad ecuatoriano, té frío y caliente, postres pequeños, tartas saladas y pequeños postres.

- After hours Rooftop Bar

El bar se encontrará en el último piso del hotel, es decir en la terraza, para aprovechar la vista del sector y contribuir a la sensación de exclusividad propia de la zona. El espacio será abierto, con diferentes secciones: barra, mesas de coctel, muebles y un escenario para presentaciones de artistas locales. Se ofrecerá coctelería de autor, así como una pequeña sección de piqueos sencillos provistos por el restaurante. Al igual que el mercado gastronómico, el segmento objetivo del bar son tanto huéspedes como clientes externos que buscan una experiencia exclusiva pero relajada, para disfrutar de coctelería de autor y música en vivo.

Los potenciales menús y línea gráfica de la oferta de alimentos y bebidas del hotel se encuentran descritos en la sección 6.2.2 Identidad Visual.

5.1.5 Otros servicios complementarios

- Gimnasio: Beyond Wellness

Para la oferta de gimnasio del hotel se realizará una alianza con el gimnasio Beyond Wellness, actualmente ubicado en Cumbayá. Su oferta de entrenamiento se compone de actividades como yoga, pilates, cycling, entrenamiento funcional, Aero yoga, kickboxing, pesas, entre otros. El concepto de esta marca de gimnasio es crear un espacio innovador en el que se puedan desarrollar capacidades físicas y aprender tanto sobre el cuerpo como la mente (Beyond Wellness, 2022). Por sus actividades y filosofía, es el gimnasio ideal para el viajero al cual se dirige el hotel.

- Cowork

El área de cowork se encontrará en el penúltimo piso del hotel, con grandes ventanales para ofrecer una vista privilegiada de la ciudad de Quito y pequeños espacios verdes por su potencial para reducir el estrés (Toyoda et al., 2020). Este espacio corresponderá a la mayor parte del piso y tendrá dos áreas: el área de concentración y de conexión. Adicionalmente, aquí se encontrarán los meetings rooms del hotel y la cafetería Think Café. Tanto las áreas de cowork como meeting rooms estarán disponibles para los huéspedes del hotel y bajo arriendo para la comunidad, con internet de alta velocidad.

- Dentro del área de concentración se buscará crear un espacio silencioso, con escritorios para una sola persona con todas las facilidades necesarias para que pueda concentrarse al máximo.
- Por otro lado, el área de conexión estará compuesta por escritorios agrupados en mesas largas, así como áreas más informales con asientos poco convencionales. Estas características se han pensado para satisfacer la necesidad de flexibilidad que cumplen los espacios de cowork en contraste con las oficinas (Woodley, 2018).

- En relación con los meeting rooms, estos estarán equipados con mesas y sillas acorde a la capacidad, proyector, televisores y pizarras. Serán 5 en total, distribuidos en 2 con capacidad para 4 a 6 personas (15m²), 2 con capacidad para 10 a 12 personas (32 m²) y 1 con capacidad para 18 a 20 personas (45 m²) (McDonald, 2021).
- Áreas Húmedas: Baño Turco e Hidromasaje

Dentro del Reglamento de Alojamiento Turístico (2015), se especifica que para ser considerado un hotel de 4 estrellas, los establecimientos deben poseer al menos 4 de los siguientes servicios: piscina, hidromasaje, baño turco, sauna, gimnasio, spa, servicio de peluquería, local comercial afín a la actividad, exposición de arte o salones para eventos. Por otro lado, al analizar los servicios de la competencia y en búsqueda de servicios que complementen la experiencia del huésped, se decidió incluir Baño Turco e hidromasaje, que junto al gimnasio y los salones para eventos, completan los requerimientos por categoría 4 estrellas.

- Salones de eventos: luego de analizar el set competitivo, se decidió incluir 9 salones de eventos, donde 3 de ellos tendrán capacidad para 30 pax, otros 3 tendrán capacidad para 75 pax, los cuales podrán unirse entre sí para aumentar su capacidad, y finalmente 3 más de capacidad para 100 pax cada uno. De igual forma, se proveerá de todo el equipo de multimedia, sillas, mesas, mantelería y menaje necesario para los eventos.

Otros servicios complementarios incluyen lavandería dentro del hotel (con cargo extra), desayuno buffet (incluido en ciertas tarifas), transporte desde y al aeropuerto, un auditorio con capacidad para 150 personas, una sección de retail (de productos locales variados) y servicios externos de tours y actividades turísticas.

5.2 Evaluación del Proyecto

5.2.1 Identificación de los factores clave del éxito

Identificar los factores de éxito en nuestro proyecto nos ayudará a definir metas claras y concisas que permitirán que el negocio alcance el nivel de éxito según lo planificado para obtener una rentabilidad óptima. Además, algunos puntos específicos detallados a continuación nos permitirán identificar la manera correcta para medir y evaluar el progreso de nuestros objetivos planteados.

Factores de éxito relacionados al sector:

Estos han sido tomados en cuenta como factores que nos aportan una gran ventaja debido a la excelente ubicación estratégica con la que contamos en relación con el tipo de hotel que planteamos, el segmento y sus características. Los más importantes para nuestra marca son:

- Infraestructura nueva que se alinea a las necesidades del actual segmento
- Conectividad vial y de transporte que facilita la estancia del cliente
- Diversidad de atractivos dentro del sector (bares, restaurantes, centros comerciales, tiendas, parques, centros de salud, cines, y demás)

Factores de éxito competitivos:

Si bien el barrio en el que nos ubicamos posee una oferta hotelera posicionada por años en el sector, consideramos que gran parte de la demanda existente se ha visto en la “obligación” de adaptarse a la oferta actual, más no a la inversa como debería ser. Es por esto por lo que nuestra nueva marca se enfoca en brindar un espacio que logre satisfacer las necesidades actuales basándose en distintos estilos de vida, generaciones contemporáneas, motivaciones de los viajeros de un segmento *millennial* y tecnologías en auge. Los factores competitivos base para nosotros son:

- Ser una marca refrescante que atrae a un nicho de mercado que no ha sido contemplado por nuestra competencia.
- Crear instalaciones que promueven la interacción entre huéspedes y comunidad local
- Diversificar los servicios ofrecidos específicamente para los huéspedes de negocios

Factores de éxito relacionados al ambiente:

Hoy en día el tema de sostenibilidad y sustentabilidad es algo esencial a considerar cuando hablamos de marcas, por lo que no hemos dejado de lado nuestra responsabilidad medioambiental al integrar soluciones eficientes pero rentables al momento de crearla. Los dos factores que nos interesan abordar son:

- Diseño arquitectónico e infraestructura construida específicamente para optimizar el uso de recursos como energía, agua y gas.
- Implementación de una política consciente y responsable sobre el manejo de residuos que esté en sintonía con nuestro cliente interno, externo y marca.

Factores de éxito relacionados a la calidad:

La calidad para nosotros es el medio más importante de fidelización de los clientes con nuestra marca, por lo que la atención a los detalles y procesos debe ser controlada minuciosamente. Los factores de éxito en torno a la calidad que tenemos son:

- Personalización de la experiencia para brindar un servicio considerado como “affordable luxury”
- Garantizar la integridad física de nuestros clientes dentro de nuestras instalaciones y de sus pertenencias

- Utilizar sistemas de servicio y tecnológicos amigables con el usuario que permitan la comodidad del huésped y generen un sentimiento de familiaridad con la marca
- Primar la amabilidad e inclusividad entre todos los miembros del hotel y huéspedes para crear un ambiente acogedor en el hotel.
- Contratación de un equipo de profesionales que estén alineados a nuestros valores para transmitirlos en cada acción que se lleve a cabo en el hotel

5.2.2. Perfil competitivo

Una herramienta importante para analizar nuestro perfil competitivo es la siguiente Tabla de Valor creada en base a los servicios esenciales que ofrece cada uno de nuestros competidores y los que proyectamos tener en nuestro hotel futuro. Para esto hemos realizado una ponderación donde se valora con un punto cada servicio ofrecido a excepción de restaurantes y salas de reuniones y/o eventos donde se da un punto por cada unidad que tenga cada hotel. Los servicios que consideramos que actualmente son generadores de valor son: gimnasio, piscina, áreas húmedas, spa, bar, número de restaurantes, servicio a la habitación, lavandería, número de salones de reuniones, servicio de traslado desde y hacia al aeropuerto, si admiten mascotas y área de coworking. A continuación, se detalla cuáles de estos beneficios ofrecen los hoteles analizados:

Tabla 13: Ponderación del Set Competitivo acorde a beneficios

Tabla de Valor						
Servicios	Hotel Finlandia	Hotel Le Parc	Hotel Sheraton	Hotel Dann Carlton	Wyndham Garden Quito	Hotel Connect' M
Gimnasio	1	1	1	1	0	1
Piscina	0	0	0	1	0	0
Sauna, Hidromasaje, Turco	0	1	1	1	0	1
Spa	0	1	1	1	0	1
Bar	0	1	1	1	0	1
Número Restaurantes	2	1	3	3	1	4

Room Service	1	1	1	1	1	1
Lavandería	1	1	1	1	1	1
Número Salas Reuniones/Eventos	4	1	6	8	1	7
Traslado desde y hacia aeropuerto	1	1	1	1	1	1
Admite Mascotas	0	0	1	1	0	1
Área de Coworking	0	0	1	0	0	1
TOTAL	10	9	18	20	5	20

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en base a esta información y a la presentada en la tabla de Resumen de datos ADR, pudimos construir un gráfico de mapeo que nos ayuda a visibilizar nuestra posición en el mercado en comparación con nuestros competidores principales.

Podemos observar que nuestra marca Connect'M se encuentra muy bien posicionada en cuanto a su relación valor-precio. Consideramos que para alcanzar este puesto de valor nosotros nos hemos enfocado en tres aspectos principales en los que nuestro análisis de mercado nos ha enfocado debido a su demanda: cantidad de salones para eventos y reuniones, cantidad de espacios de restauración y nuestro principal diferenciador: un área de coworking bien equipada.

5.2.2 Perfil Competitivo

Una herramienta importante para analizar nuestro perfil competitivo es la siguiente Tabla de Valor creada en base a los servicios esenciales que ofrece cada uno de nuestros competidores y los que proyectamos tener en nuestro hotel futuro. Para esto hemos realizado una ponderación donde se valora con un punto cada servicio ofrecido a excepción de restaurantes y salas de reuniones y/o eventos donde se da un punto por cada unidad que tenga cada hotel. Los servicios que consideramos que actualmente son generadores de valor son: gimnasio, piscina, áreas húmedas, spa, bar, número de restaurantes, servicio a la habitación, lavandería, número de salones de

reuniones, servicio de traslado desde y hacia al aeropuerto, si admiten mascotas y área de coworking. A continuación, se detalla cuáles de estos beneficios ofrecen los hoteles analizados:

Tabla 14: Tabla de Valor del Set Competitivo

Tabla de Valor						
Servicios	Hotel Finlandia	Hotel Le Parc	Hotel Sheraton	Hotel Dann Carlton	Wyndham Garden Quito	Hotel Connect' M
Gimnasio	1	1	1	1	0	1
Piscina	0	0	0	1	0	0
Sauna, Hidromasaje, Turco	0	1	1	1	0	1
Spa	0	1	1	1	0	1
Bar	0	1	1	1	0	1
Número Restaurantes	2	1	3	3	1	4
Room Service	1	1	1	1	1	1
Lavandería	1	1	1	1	1	1
Número Salas Reuniones/Eventos	4	1	6	8	1	7
Traslado desde y hacia aeropuerto	1	1	1	1	1	1
Admite Mascotas	0	0	1	1	0	1
Área de Coworking	0	0	1	0	0	1
TOTAL	10	9	18	20	5	20

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en base a esta información y a la presentada en la tabla de Resumen de datos ADR, pudimos construir un gráfico de mapeo que nos ayuda a visibilizar nuestra posición en el mercado en comparación con nuestros competidores principales.

Podemos observar que nuestra marca Connect'M se encuentra muy bien posicionada en cuanto a su relación valor-precio. Consideramos que para alcanzar este puesto de valor nosotros nos hemos enfocado en tres aspectos principales en los que nuestro análisis de mercado nos ha enfocado debido a su demanda: cantidad de salones para eventos y reuniones, cantidad de espacios de restauración y nuestro principal diferenciador: un área de coworking bien equipada.

5.2.3 Análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="233 443 767 987">• Ubicación en sintonía con el segmento: el segmento que hemos decidido para este hotel es el de negocios por lo que el estar ubicados en el corazón del centro financiero de la ciudad es un beneficio estratégico para la captación de clientes business y bleisure. <li data-bbox="233 1104 759 1648">• Aliados a marca reconocida: el ser una marca “by CitizenM” nos brinda dos fortalezas: primero, ganar visibilidad y confianza por reconocimiento entre el mercado internacional y nacional, y segundo, contar con un <i>know how</i> de años de experiencia. <li data-bbox="233 1765 754 1877">• Diferenciador: nuestro concepto brinda innovación y adaptación a las 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="860 443 1394 696">• Temporalidad: ya que nuestro segmento principal es de negocios, es posible que la ocupación baje en periodos no laborables. <li data-bbox="860 734 1409 920">• LOS bajo: al ser un hotel de negocios, existe un promedio corto de pernoctaciones por huésped. <li data-bbox="860 958 1406 1285">• Coste de Personal: al enfocarnos en las áreas comunes, de trabajo y de interacción, es necesario tener un alto número de personal fijo que resulta en un alto coste en remuneraciones. <li data-bbox="860 1323 1406 1800">• Coste de mantenimiento y equipamiento: al enfocarnos en las áreas comunes, de trabajo y de interacción, tendremos un alto coste para equipar correctamente todas estas áreas y mantenerlas en perfecto estado. Esto resulta en un alto precio

<p>nuevas necesidades post-pandemia.</p> <p>Incluir áreas de coworking, restauración no tradicional, salas de reuniones y espacios de conexión para el huésped con el personal, comunidad local y consigo mismo, permite generar una ventaja competitiva significativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con servicios adicionales: el abrir espacios útiles adicionales como alquiler de meeting rooms, disco-bar, mercado gastronómico, gimnasio completo, entre otros, nos permite diversificar nuestro segmento y no depender únicamente de los huéspedes convencionales. • Experiencia local: a pesar de que el sector está bien equipado en términos de infraestructura urbana, esta carece de áreas que permitan disfrutar de experiencias locales como 	<p>en tecnología, mobiliario, conservación y mantenimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de capacitación: al tener un hotel con nuevas tecnologías, se tendrá que invertir en capacitaciones para conseguir mano de obra apta para operación. • Altos niveles de desperdicios de comida: debido a que uno de los pilares de nuestro hotel es la variedad gastronómica, existe la posibilidad de generar una gran cantidad de desperdicio de alimentos.
---	---

<p>gastronomía o interacción cercana con gente local. Uno de los enfoques de nuestro hotel es facilitar esta interacción del huésped con la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Tarifas competitivas: Nuestro ADR pretende ser de \$90, y como señalamos anteriormente, nuestra competencia se localiza en el rango de \$120 - \$150. Por esta razón, nuestras tarifas en relación precio-calidad es muy competitiva.• Tecnología: se pretende que el hotel cuente con todas las facilidades tecnológicas de un hotel moderno tanto para sus huéspedes (áreas de coworking) como para su operación (PMS, booking engine, softwares, etc).	
---	--

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Segmento MICE en crecimiento: gracias a nuestro análisis de mercado en el set competitivo pudimos confirmar que el segmento de eventos, convenciones, congresos, ferias y demás corporativos está teniendo una acelerada recuperación, lo que nuestro hotel se encaja en la demanda. • Desarrollar nuevos productos/servicios: el ser un hotel nuevo nos permite cubrir necesidades que los hoteles del sector no tienen debido a que no fueron fundados bajo la nueva realidad que vivimos. • Posibilidad de fidelización con corporaciones: las ventas B2B permiten alcanzar una fidelización de marcas corporativas que enviarán constantemente la marca y que a su paso generarán confianza en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Área altamente competitiva: al estar ubicados en uno de los sectores más importantes del país, contamos con un set competitivo que lleva años en el mercado y que tiene una marca de renombre por lo que puede ser complejo en el corto plazo generar visibilidad y confianza. • Alto desarrollo inmobiliario: hemos analizado que el sector está creciendo significativamente en cantidad de edificios de vivienda y esto produce que se oferten más productos sustitutos como Airbnb's o apartamentos de alquiler temporal. • Altos índices de criminalidad: este indicador afecta directamente la cantidad de turismo y la inversión extranjera que recibe el país. Por este motivo se podría seducir el segmento

<p>mercado hacia nosotros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de expansión: nuestra marca está pensada para expandirse a futuro si es que las proyecciones son positivas una vez que hayamos recuperado la inversión. Esto permite minimizar el riesgo y endeudamiento, pero con una alternativa adicional a largo plazo. • Cubrir necesidades de subsegmento: en el entorno inmediato del hotel no hay oferta hotelera que cubra las nuevas necesidades de el nicho emergente llamado bleisure. • Generar ingresos por cross-selling: debido a que cada motivación de viaje conlleva distintas necesidades en los clientes, se pueden generar ingresos por servicios adicionales que no estén incluidos en las tarifas de los clientes 	<p>MICE que es crucial en nuestro negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrio político: produce un aumento en el riesgo país, lo que genera menos inversión extranjera y disminución en eventos corporativos. • Falta de personal capacitado: debido a la alta demanda de preparación para cumplir con los requerimientos del hotel, puede existir una oferta limitada de personal capacitado.
--	--

relacionados a los servicios de negocios como alquiler de salas de reuniones, servicio de catering, alquiler de aparatos electrónicos, etc.	
--	--

5.3 Planeamiento estratégico

5.3.1 Misión, visión y valores

Misión:

Transformar la percepción tradicional de la hotelería mediante la creación de una marca de lujo asequible para los nuevos viajeros frecuentes que se enfoca en la conexión del huésped con su entorno, su trabajo y su mente para así lograr inspirarlos a través de experiencias únicas.

Visión:

Queremos implantarnos en el mercado como una marca con actitud que traspasó las expectativas de la hospitalidad y se percibe como una fuente de inspiración, conexión y evolución gracias a su adaptación auténtica a las necesidades de nuestros huéspedes, comunidad y colaboradores.

Valores:

Pasión: no hay nada que mueva más al mundo que la pasión y nuestra marca está enfocada en demostrar la que tenemos por la hospitalidad a través de cada acción que tomamos.

Affordable luxury: consideramos que el lujo no está regido por el dinero, consideramos que el lujo es sinónimo de estos tres términos unidos: comodidad, experiencia y ubicación.

Empatía: sabemos lo que implica mover tu hogar y oficina temporalmente por lo que nuestra marca se enfoca en entender a sus huéspedes, empatizar con ellos y minimizar todas las frustraciones que pueden sentir.

Autenticidad: somos una marca con actitud y queremos transmitirla a nuestros huéspedes. Cada detalle que ofrecemos está pensado para que el huésped viva una estadía auténtica en experiencias, emociones y actividades.

Responsabilidad: nos gusta cuidar el ambiente y adquirimos responsabilidad de procesos desde los más pequeños como el manejo responsable de residuos hasta los más grandes como ofrecer una infraestructura sostenible.

5.3.2 Objetivos estratégicos

Rentabilidad y recuperación de la inversión

- Recuperación de la inversión en un plazo de 8 años, es decir tener un ROI 12.5%.
- Obtener un ROS del 25%, mediante un adecuado control de costos y estrategias de revenue management para maximizar los ingresos.

Crecimiento

- Expansión del hotel con un aumento de 70 habitaciones, una vez se encuentre posicionado en el mercado de viajes de negocios
- Aumento de espacios gastronómicos dentro del mercado gourmet, para dar cabida a más conceptos gastronómicos

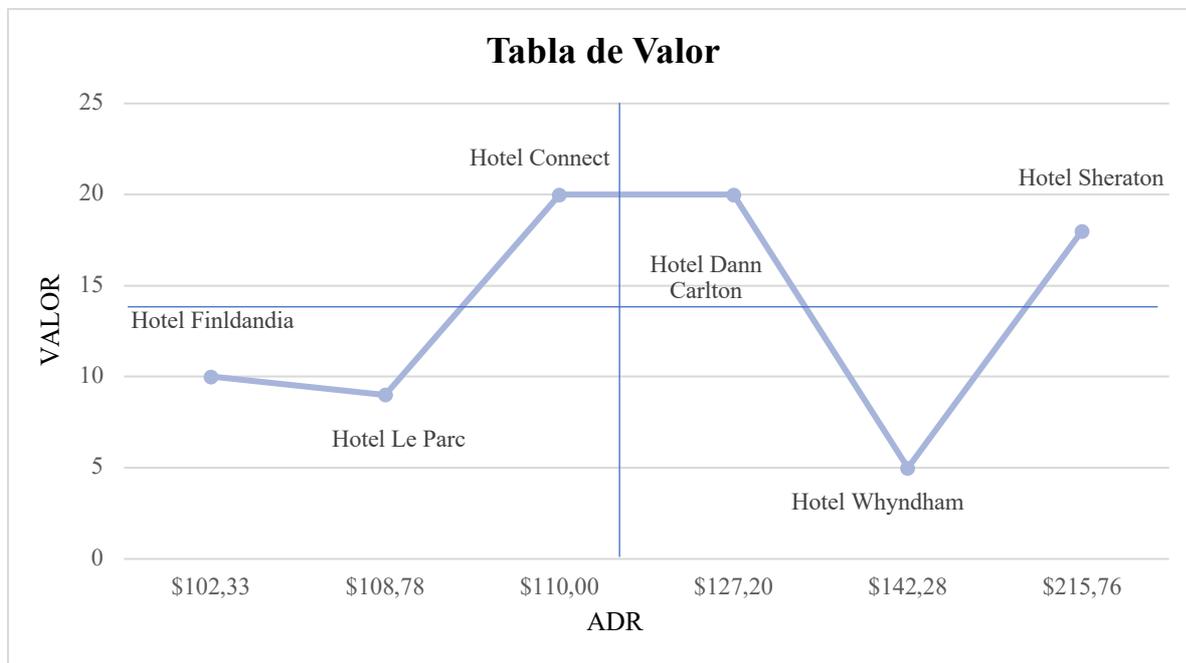
Participación de mercado

- Obtener una ocupación promedio de 80% entre semana a partir del cuarto año de operación
- Posicionar el área de cowork del hotel como un área de trabajo cotizada de altos niveles de

productividad y creatividad

5.3.4 Mapa de posicionamiento

Gráfico 32: Posicionamiento de Connect'M en relación con el Set Competitivo



Fuente: Elaboración Propia.

5.4 Conclusiones

6. DESARROLLO DEL CONCEPTO

6.1 Concepto general

El concepto del hotel se basa en la palabra “conectar” dado que con los espacios y servicios que se ofrecen se busca que el huésped pueda conectar consigo mismo y la comunidad, convirtiendo su estadía como viajero de negocios en una experiencia transformacional.

Gráfico 33: Aspectos del concepto del hotel Connect’M

Historia	Conectar con la comunidad y consigo mismos
Personas	Staff local, comunidad, chefs, emprendedores y artistas locales, viajeros de negocios
Espacios	Mercado gourmet, cowork, gimnasio wellness, rooftop bar
Identidad	Estilo verbal es relajado, colores cálidos y vibrantes, líneas que fluyen y conectan
Servicios	App que controla la habitación, grandes ventanas, ropa de cama de lujo
Contenido	Libros de saberes ancestrales de alimentos, podcasts Connect, arte local
Canales	Workshops de cocina local, capacitaciones sobre food waste, incubadora de proyectos

Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Historia

Ubicado en el centro comercial y financiero de la ciudad de Quito, Connect’M busca que su lobby sea un punto de encuentro para la comunidad, creando así un espacio donde sus huéspedes pueden conectar con la cultura de la ciudad, otros viajeros y consigo mismos.

6.1.2 Personas

Connect'M da la apertura para la participación de un staff local, que pueda ser el puente entre la comunidad y los viajeros de negocios, así como chefs con propuestas gastronómicas con identidad ecuatoriana y emprendedores o artistas locales dentro del área de retail.

6.1.3 Espacios

El hotel se encuentra diseñado para tomar ventaja de su posición privilegiada, por lo que el mercado gastronómico dentro de la planta baja será un espacio abierto, como punto de encuentro para la comunidad y los viajeros enfocándose en la cultura, dado lo concurrida que es el área. Por otro lado, tanto el cowork como el rooftop se encontrarán en los últimos pisos del hotel, para brindar una vista de la ciudad a ambos espacios. Además, el gimnasio beyond wellness el snack bar y la cafetería dentro del cowork contribuyen al concepto de conectar en cada área.

6.1.4 Identidad

La identidad de Connect'M es ser un hotel de negocios que valora la conexión humana y considera que dentro de los viajes de negocios existe un espacio para una experiencia transformacional. Connect'M tiene un tono de voz relajado y amigable, con colores cálidos y vibrantes, y posee un logo de formas libres que se superponen y conectan. La decoración se apega al standard de CitizenM, donde los espacios comunes presentan ambientes creativos y coloridos, con decoración sofisticada pero humorística.

6.1.5 Servicios

De igual forma, los servicios que se ofrecen se apegan a los estándares de habitaciones, así como ropa de cama, colchones y almohadas de lujo para garantizar un descanso ideal. Una aplicación que controla los aspectos de la habitación, como luces, televisión, aire acondicionado o

calefacción, y ventanas grandes que hacen de la habitación un espacio emocionante pero con cortinas que pueden cambiar el ambiente a algo más acogedor.

6.1.6 Contenido

El trabajo de artistas locales presentado entre la decoración, los libros de saberes de cocina ancestrales dentro de los espacios comunes y los podcasts de wellness y productividad disponibles en la app contribuyen a la conexión de los huéspedes con la comunidad y consigo mismos.

6.1.7 Canales

Los canales mediante que Connect'M se vincula con sus huéspedes es mediante actividades de enseñanza, como workshops de cocina local y talleres de food waste, para promover la conexión con la cultura de la ciudad y contribuir a una experiencia transformacional. Por otro lado, se busca crear una incubadora de proyectos para promover la interacción entre los viajeros de negocios y la comunidad.

6.2 Identidades

6.2.1 Conceptual

✓ Nuestro Manifiesto

Redefinimos los viajes de negocio creando oportunidades para conectar mediante espacios y servicios que se enfocan en la interacción entre huéspedes y la comunidad. Nos diferenciamos mediante nuestro enfoque en rediseñar el lujo y orientarlo hacia las conexiones humanas, con una oferta de cowork, mercado gastronómico, y wellness única en el sector. Connect'M se dirige a viajeros de negocios millenials y de bleisure que buscan hacer de su viaje una experiencia transformacional y dejar atrás el lujo clásico.

6.2.2 Visual

- ✓ General – Hotel

Gráfico 34: Moodboard de la identidad visual del hotel

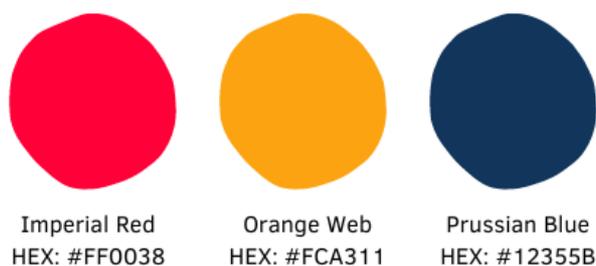


Fuente: Elaboración propia

- Paleta de colores

La paleta de colores de Connect'M está basada en el rojo imperial que caracteriza a CitizenM, y le da su audacia a la marca. Esta se complementa con el color naranja (Orange web) que de igual forma es vibrante, pero resulta un poco más cálido. Finalmente, el azul oscuro (Prussian blue) aporta con la elegancia necesaria acorde al concepto de la marca y contrasta con los otros colores intensos.

Gráfico 35: Paleta de colores Connect'M



Fuente: Elaboración propia

- Tipografía

La tipografía de la marca está compuesta por la fuente de tipo script “Gistlesy” y las variaciones de la fuente sans serif “Clear Sans”. La fuente Gistlesy se usará para títulos y es la que se emplea en el logo, pues la forma de caligrafía que la caracteriza va acorde al concepto de la marca que gira en torno a conectar. La fuente Clear Sans, en sus variantes regular, bold y thin será utilizada para textos y al igual que el color azul oscuro de la paleta, se utiliza para balancear la identidad de la marca.

Gráfico 36: Tipografía Connect'M



Fuente: Elaboración propia

- Logotipo e isotipo

El logotipo de Connect'M se basa en tres formas irregulares redondas sobrepuestas con opacidades de 37, 57 y 65. Estas formas tienen uno de los colores de la marca "Orange web" que al combinarse entre opacidades consiguen generar el color sólido en el centro. Para el logotipo, se encuentra el nombre completo de la marca con la tipografía utilizada para títulos Gistlesy, mientras que para el isotipo se utiliza únicamente la inicial del nombre. Tanto la irregularidad de las formas como el estilo de fuente empleado simbolizan la personalidad de la marca (relajada, cálida y amigable) mientras que la sobreposición de las formas con diferentes opacidades simboliza el conectar.

Gráfico 37: Logotipo e Isotipo Connect'M

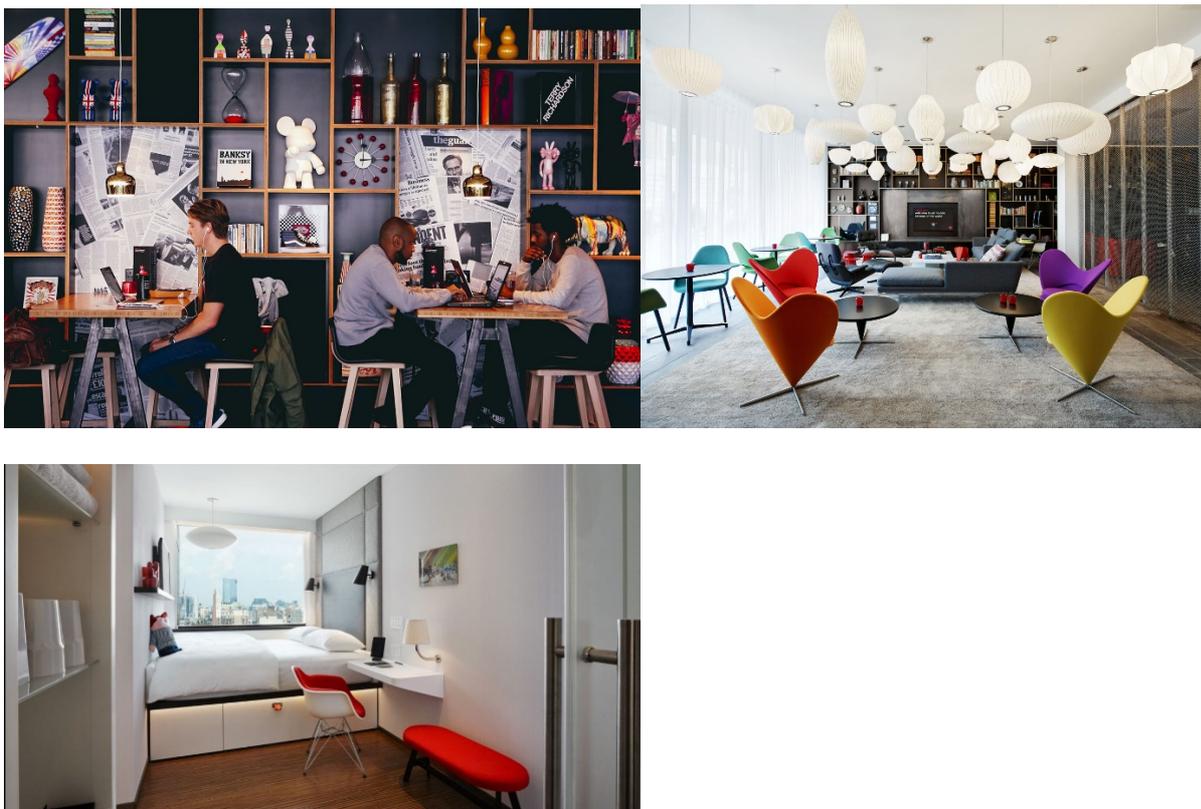


Fuente: Elaboración propia

- Estilo de imágenes

El estilo de imágenes de Connect'M, al igual que nuestra marca de referencia CitizenM, se compone de fotografías con luz natural, que se enfocan en los espacios comunes y la decoración artística de los lugares.

Gráfico 38: Estilo de imágenes del hotel Connect'M



✓ Mercado

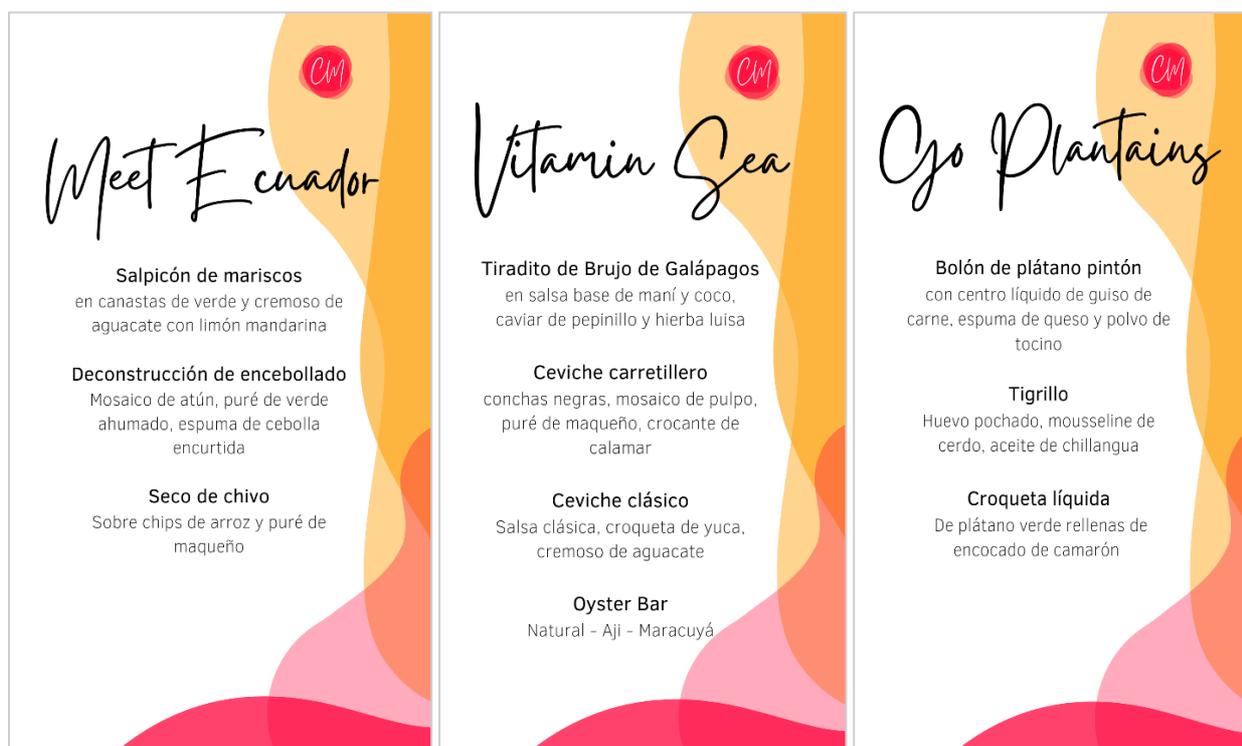
Gráfico 39: Moodboard de Identidad visual del mercado gastronómico “Connect Market”



Fuente: Elaboración propia

- Logo e isotipo: Se utilizan formas abstractas que se superponen, al igual que en el logo del hotel, con el nombre “Connect Market”. De la misma manera, el isotipo es similar pero únicamente para las iniciales.
- Tipografía: Mismas fuentes utilizadas en la marca en general
- Colores: Se utilizan dos colores de la paleta general, el Orange Web y el Imperial Red, dado que representan el ambiente cálido y alegre que se busca crear dentro del mercado.
- Menús

Gráfico 40: Menús tentativos de cada punto del mercado gastronómico





Fuente: Elaboración propia

✓ Restaurante y bar

Gráfico 41: Moodboard de la Identidad Visual del restaurante Connections y bar After Hours



Fuente: Elaboración propia

- Logo e isotipo: Se utilizan formas abstractas que se superponen, al igual que en el logo del hotel, con los nombres “Connections” y “After Hours”. De la misma manera, el isotipo del restaurante es similar pero únicamente para las iniciales.
- Tipografía: Mismas fuentes utilizadas en la marca en general
- Colores: Se utilizan el color Prussian Blue de la paleta general, junto a un Antique White (HEX: #FAEDD9), que hacen de estos espacios algo más sofisticado que el resto de la oferta de Ayb

6.2.3 Espacial

Debido a que somos una marca aliada de CitizenM, hemos decidido tener una caracterización espacial similar a las de sus propiedades en términos de decoración, colores, texturas, iluminación y diseño interior en general. Se puede asociar esta espacialidad con adjetivos personales como jovial, disruptivo, auténtico y colorido, haciendo que cada espacio tenga una personalidad propia dentro del conjunto.

Para obtener una visión del interiorismo de nuestro hotel, hemos creado 4 Moodboard de los espacios principales que tenemos.

Gráfico 42: Moodboard de la Identidad Espacial del Lobby



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43: Moodboard de la Identidad Espacial de las habitaciones



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44: Moodboard de la Identidad Espacial de Cowork



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45: Moodboard de la Identidad Espacial de Alimentos y Bebidas



Fuente: Elaboración propia

6.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor del hotel Connect'M se basa en integración entre la comunidad y los viajeros, a través de espacios como el penthouse cowork y el mercado gastronómico, lo que a su vez contribuye a proporcionar una experiencia transformacional para el huéspedes.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 Descripción del servicio

Connect'M es una marca hotelera con un objetivo de servicio base: ofrecer alojamiento, alimentación y un espacio de trabajo a un público local y extranjero. Ahora, existen muchas opciones en el mercado que tienen el fin de cubrir estas mismas necesidades básicas, sin embargo, el *cómo hacerlo* es nuestro mayor aliado para resaltar dentro de la competencia.

Connect'M es una marca que busca ofrecer una estadía de lujo asequible pero que cuenta con varios servicios complementarios que son lo que marcan la diferencia en nosotros. Estos servicios siguen un mismo concepto y funcionan en armonía para generar que el alojamiento no sea simplemente eso, sino una experiencia completa.

Además, el servicio de alimentación ha sido cuidadosamente pensado para que nuestros clientes cuenten con una amplia variedad de opciones gastronómicas en espacios de conexión con la comunidad local. De esta manera podemos transmitir a cada persona que aproveche de la oferta una oportunidad para degustar comida tradicional de alta calidad en un ambiente moderno, auténtico y amigable.

Finalmente, pero no menos importante, está nuestro espacio de cowork pensado en las necesidades del segmento y sector. Ofrecemos áreas minuciosamente diseñadas para la comodidad del usuario, donde las actividades de trabajo no sean un caóticas y estresantes, sino inspiradoras, eficientes y satisfactorias.

Mas adelante se describirán a detalle los servicios que Connect'M ofrece.

7.2 Objetivos del plan de marketing

7.2.1 Objetivos cuantitativos

Objetivos SMART cuantitativos:

Corto Plazo (de 1 a 2 años):

- Alcanzar un promedio igual o superior a 4.0 en calificaciones generales en todas las OTA's en las que estemos presentes (Booking, Trip Advisor, Expedia)
- Alcanzar un mínimo de 300 reseñas por OTA
- Llegar a una ocupación media entre semana de mínimo 85%
- Llegar a una ocupación media por fin de semana de mínimo 70%
- Con la campaña de publicidad, lograr que se genere un 5% anual de nuevas fidelizaciones a la marca Connect.
- Cerrar contratos con 5 nuevas empresas por más de 40 pax anuales cada una.
- Cerrar contratos con 8 nuevos clientes/empresas por el uso mensual del cowork anualmente (sin contar habitaciones).

Mediano Plazo (2 a 5 años)

- Alcanzar un promedio igual o superior a 4.5 en calificaciones generales en todas las OTA's en las que estemos presentes (Booking, Trip Advisor, Expedia)
- Alcanzar un mínimo de 700 reseñas por OTA
- Llegar a una ocupación media entre semana de mínimo un 92% mensual
- Llegar a una ocupación media por fin de semana de mínimo un 80% mensual
- Con la campaña de publicidad, lograr que se genere un 8% anual de nuevas

fidelizaciones a la marca.

- Lograr cerrar contratos con 8 nuevas empresas por más de 40 pax anuales cada una.
- Cerrar contratos con 12 nuevos clientes/empresas por el uso mensual del cowork
anualmente.

7.2.2 *Objetivos cualitativos*

Objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, en tiempo) cualitativos:

Corto Plazo (de 1 a 2 años)

- Lograr que la marca Connect obtenga reconocimiento a través de CitizenM y viceversa
- Ser la opción número uno del segmento de mercado bleisure del sector.
- Obtener el sello GreenLeaders de TripAdvisor para demostrar nuestro compromiso medioambiental
- Lograr que el hotel se destaque por ofrecer servicios enfocados a la interacción de sus huéspedes con la comunidad en el plano laboral y social.
- Generar atracción de clientes locales hacia los restaurantes del mercado gourmet.
- Permitir que el mercado gastronómico gourmet de Connect'M actúe como promotor y potenciador de la cocina ecuatoriana para su visibilización ante un segmento internacional.
- Lograr que nuestro Mercado Gourmet sea parte de la lista de los 50 Best Discovery de Ecuador

Mediano Plazo (2 a 5 años)

- Ser la opción número uno para clientes del segmento MICE gracias a los servicios que ofrecemos como diferenciadores

- Obtener la certificación de Green Key (disponible para hoteles y eventos) para demostrar nuestro compromiso ambiental
- Ser sede de los eventos corporativos MICE más importantes que ocurran en la ciudad
- Ser reconocido como el hotel más *friendly user* de la ciudad.
- Lograr que nuestro Mercado Gourmet sea parte de la lista de los 50 Best Discovery de Latinoamérica

7.3 Formulación estratégica de marketing

7.3.1 Estrategia de segmentación

- ✓ Segmentación de usuario

El hotel Connect'M tiene una característica específica que automáticamente define nuestro segmento: la geolocalización. Como ha sido mencionado anteriormente, nos encontramos en el corazón del hiper centro económico de la capital ecuatoriana. Esta ventaja nos pone en el foco de atención del mercado de negocios o corporativo MICE, por lo que hemos decidido aprovechar la oportunidad y hacer una aproximación a este macro grupo.

Tomando en cuenta este precedente y con el análisis previo de nuestra competencia, hemos considerado beneficioso hacer un enfoque más específico sobre este gran mercado y aportar una opción que cubra necesidades más concretas y específicas para el público al que nos dirigimos. De esta forma hemos logrado encontrar un diferenciador eficaz entre nuestra competencia y llegar eficientemente al nicho relativamente nuevo llamado *bleisure*.

Para lograr determinar y entender las necesidades de este segmento, realizamos un análisis de perfiles de potenciales clientes que, si bien cuentan con oferta de hospedaje en nuestro sector, se han visto en la necesidad de adaptarse a ellas dejando a un lado la expectativa de una satisfacción completa en su visita.

Nosotros como marca pretendemos ser esa nueva oferta, por lo que profundizaremos sobre 4 perfiles de usuarios que consideramos como *guest persona* para directo de nuestro hotel:

1.- Obligation Meeters:

Según Amadeus, la empresa que ofrece soluciones tecnológicas para la industria ha definido este segmento como los clientes que viajan “por objetivos difíciles”, como reunirse con clientes, asistir a seminarios o procedimientos quirúrgicos.” (Batchelor, 2015). Generalmente, este micro segmento incluye viajes de negocios, de amigos, visitas a familiares, de salud o estudiantiles que asisten a eventos académicos.

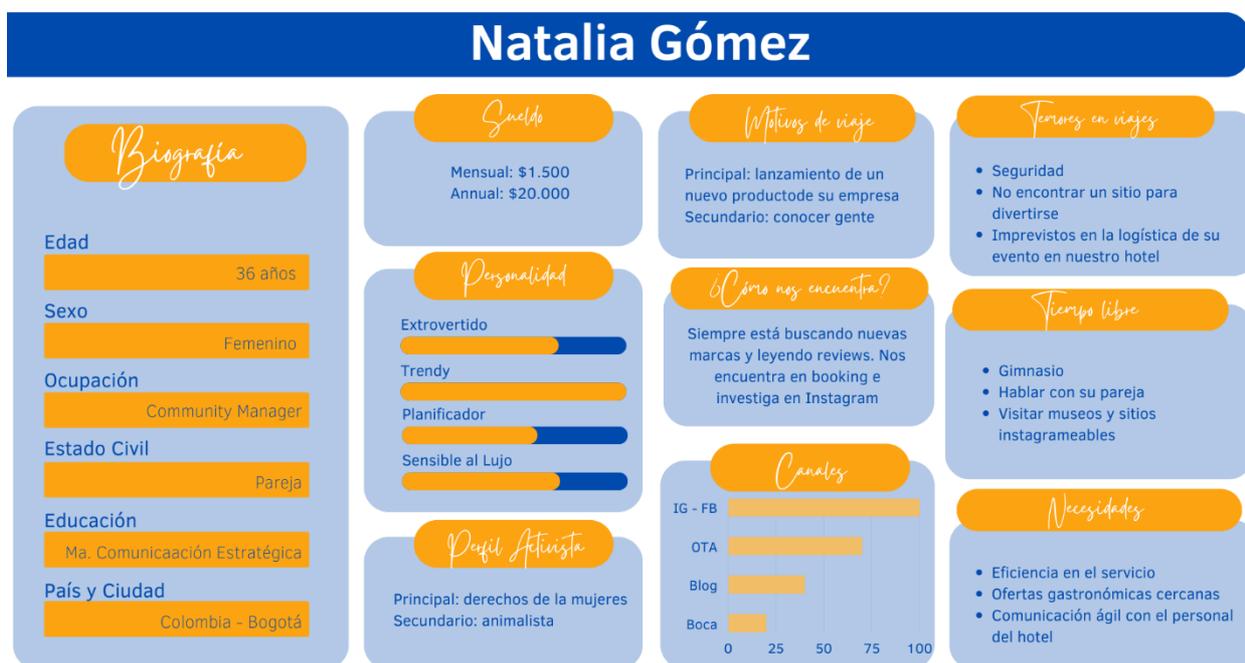
Gráfico 46: Infografía Getting to know the #ObligationMeeters



Fuente: Amadeus.

Es común que las motivaciones de viaje de este público representen limitaciones en sus estadias como horas específicas de llegada o salida, fechas de viajes, métodos de pago o presupuesto. Además, requerirán una manera flexible de separación de cuentas entre gastos personales y corporativos además de opciones que les permitan actividades relajadas a las que acceder por su propia cuenta. Aunque los Obligation Meeters tienen un objetivo exacto de viaje, planificarán o improvisarán el ocio entorno a este (Batchelor, 2015). Por ejemplo:

Gráfico 47: Buyer persona Natalia Gómez, obligation meeter



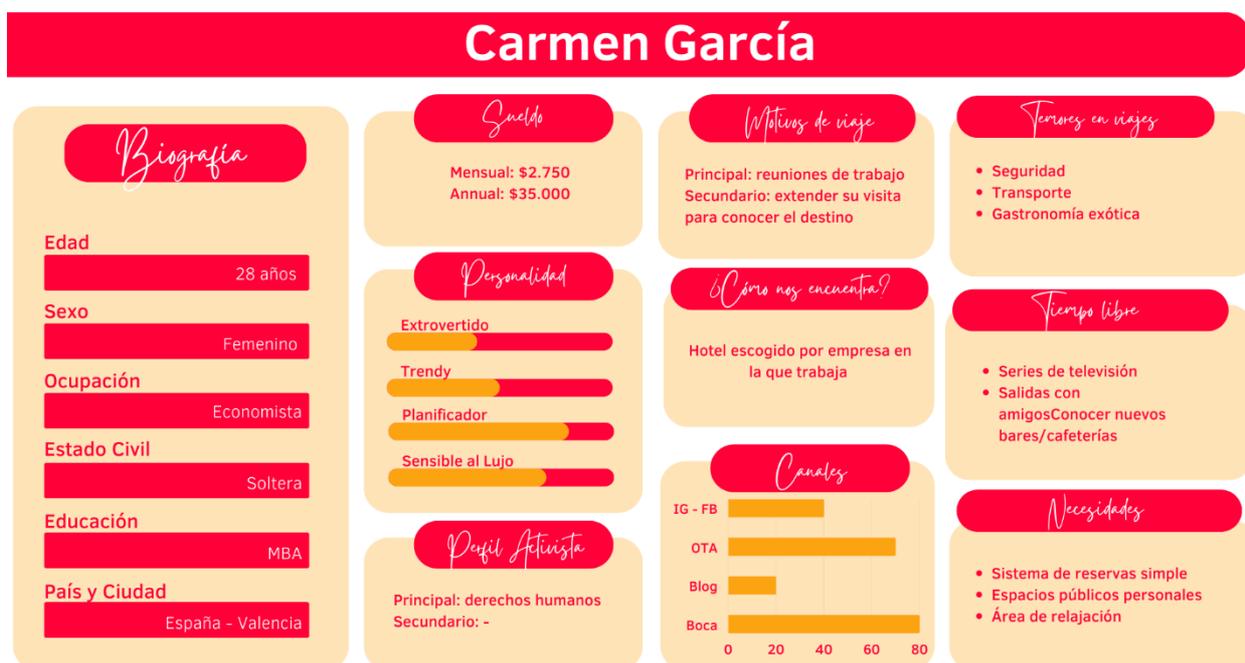
Fuente: Elaboración propia

2.- Connected Novice:

En la página de Accor, apartado de Business Travel, encontramos el perfil denominado *The Connected Novice*. Al hablar de este usuario englobamos a un segmento de rango de edad entre 22 a 44 años y con una cantidad aproximada de 3 a 7 viajes por año. Este viajero tiene la peculiaridad de intentar aprovechar al máximo su estadía de negocios para descubrir el destino al que va, por lo que extiende la extiende con este propósito.

Este tipo de viajero bleisure planifica su viaje a través de su smartphone o laptop y es muy exigente al encontrar un sitio con ofertas asequibles, divertidas y emocionantes que le agreguen emoción a su viaje más allá del trabajo. Podemos añadir que este guest persona se sentiría mejor si el hotel que eligiera ofreciera servicios como sesiones de yoga, pilates, espacios de coworking, y una ubicación que le permita explorar la ciudad. Por ejemplo:

Gráfico 48: Buyer persona Carmen García, Connected Novice



Fuente: Elaboración propia

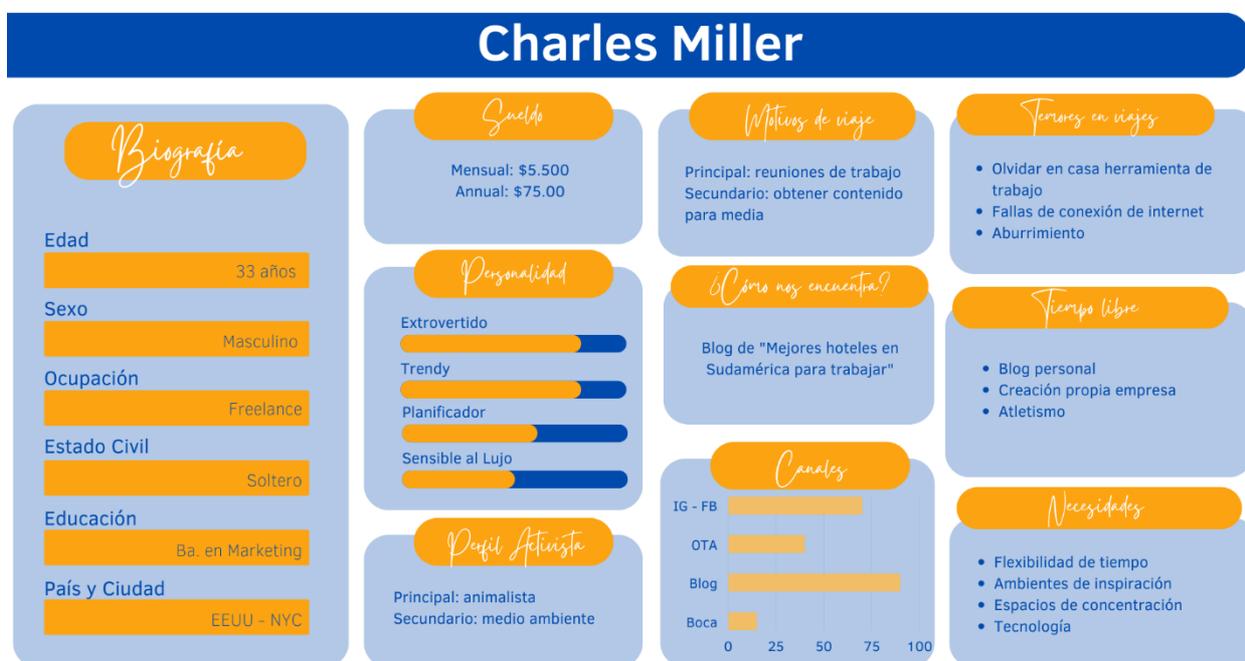
3.- Digital Nomads:

Uno de nuestros micro segmentos más importantes son los tan denominados Digital Nomads. Según el reporte industrial publicado por Horwath HTL sobre Coworking Hotels, los nómadas digitales se definen como “Personas que trabajan de forma remota con el uso de tecnología y recursos digitales (en línea) y pueden trabajar en cualquier momento y en cualquier parte del mundo.” (2018). Estos perfiles tienen necesidades específicas, pero a su vez cuentan con un perfil de adaptabilidad muy grande una vez que sus necesidades esenciales se vean cubiertas.

Temas de gran importancia para estos huéspedes son: espacios de coworking tanto individuales como grupales, eventos y actividades que promuevan la socialización local e internacional, una oferta variada de alimentos y bebidas de valor agregados y cuartos no necesariamente grandes en

metraje pero si bien equipados. Finalmente, este nicho agradecerá instalaciones extras como gimnasio, salas de juegos, bar o cafetería. Por ejemplo:

Gráfico 49: Buyer persona Charles Miller, digital nomad



Fuente: Elaboración propia

4.- Member Persona

Este tipo perfil ha sido creado específicamente para nuestra oferta de coworking dentro del hotel. Sabemos que, si bien un huésped business y un trabajador local no tienen exactamente el mismo objetivo para visitar Connect'M, sabemos que tienen una necesidad en común: un espacio ideal de trabajo. Es por esto que el perfil llamado Member Persona nos ayuda a identificar tanto sus requerimientos específicos como los puntos de conexión que podemos tener con los huéspedes para crear una comunidad armoniosa.

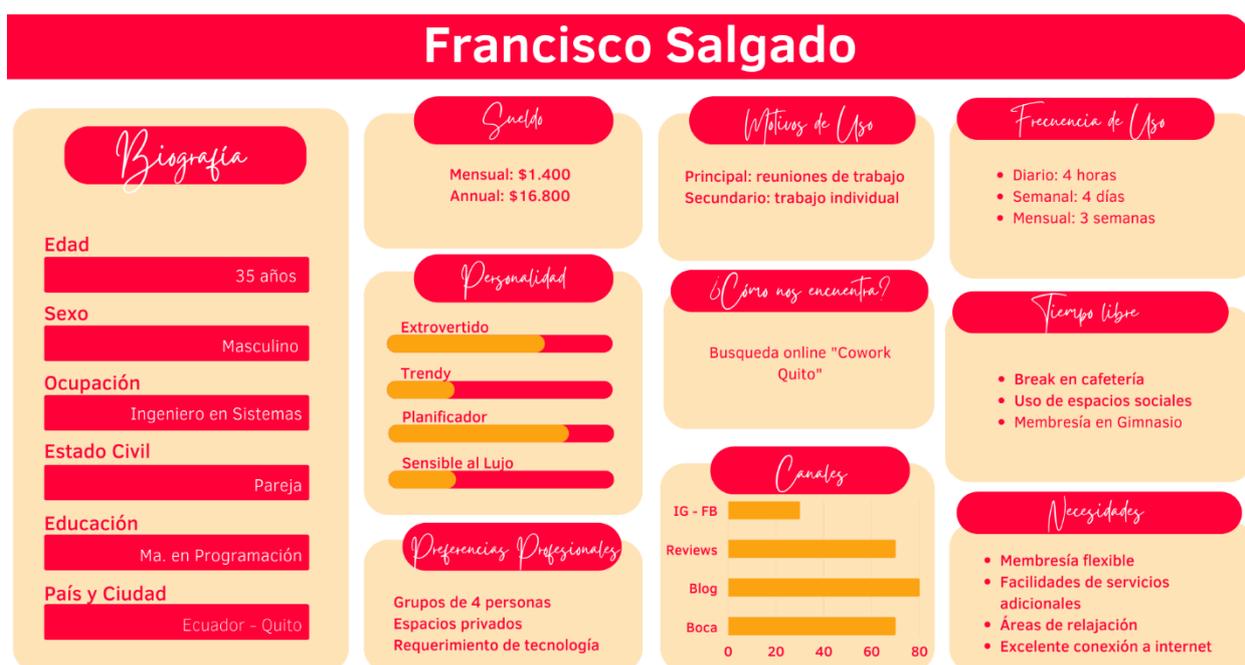
Los Member Persona pueden tener diferentes ocupaciones que varían desde trabajadores, remotos, freelancers, emprendedores, grupos de trabajo, trabajadores híbridos, personas que pertenecen a

una empresa, pero no poseen oficinas tradicionales y aquellas que, teniéndolas, poseen limitaciones de espacio, privacidad, etc. Entre los servicios y características que son atractivas para este tipo de segmento podemos encontrar:

- Ubicaciones centrales
- Precios razonables
- Salones o espacios cien por ciento equipados con herramientas de trabajo y apoyo (proyector, pizarrón, pantallas, ventilación, parlantes, pizarra electrónica, mobiliario ergonómico, impresora, escáner, servicio de catering, etc)
- Cercanía a restaurante o cafetería
- Posibilidad de membresía

Además de contar con todas estos beneficios, podemos remarcar que al hacer uso de nuestra marca logramos que en varios de estos puntos se pueda crear un vínculo de comunidad entre locales y huéspedes, dando un valor agregado que un cowork tradicional no ofrezca. Por ejemplo:

Gráfico 50: Buyer persona Francisco Salgado, Member Persona



Fuente: Elaboración propia

✓ Segmentación de empresas

Al ser una marca hotelera de negocios, nuestro tipo de comercialización es tanto b2c como b2b. Por este motivo, es importante definir ciertos criterios que nos ayudarán a establecer nuestro público objetivo dentro del ámbito corporativo. Para este fin, hemos decidido realizar una segmentación demográfica empresarial en la cual analizaremos 3 aspectos importantes: valores de la empresa, demografía y psicografía del cliente interno y dinámica de actividades.

Cuando mencionamos valores de la empresa nos referimos a que estos deben estar en sintonía con los de Connect'M en cuanto a su actividad comercial. Es importante tener en cuenta siempre que nuestros clientes reflejan la personalidad de la marca, por lo que no podemos ser aliados de una corporación que vaya en contra de nuestros valores éticos y morales.

Por otro lado, consideramos que, idealmente, nuestras empresas aliadas serían aquellas cuyo cliente interno tenga características que coincidan con la personalidad de la marca, como son:

- Edad: 28-45 años
- Género: todos
- Ingresos: entre \$1500 y \$2500 mensuales
- Educación: superior
- Clase social: media y media alta
- Estado civil: no aplica
- Intereses: le importa mantener un balance entre su vida personal y profesional. Busca aprovechar las oportunidades y explorar lo que esté a su alcance.
- Personalidad: aventurero, extrovertido, responsable, activista, sensible, autentico, trabajador, espontáneo.
- Actitudes: valora el el lujo con base en la calidad de experiencias mas no de los objetos.

Finalmente nos basamos en la dinámica de la empresa para lo cual analizaremos las siguientes variables:

- Sector: todos los productivos
- Tamaño: mediano y grandes (40 empleados o más)
- Ubicación: local e internacional
- Relación: convenios a largo mediano y largo plazo (mínimo por un año)
- Políticas de compra: buscan establecer contratos con precios corporativos
- Criterios de compra: busquen calidad de servicio, de instalaciones, facilidades relacionadas a ubicación, precio competitivo, servicios adicionales.

7.4 Estrategias de la mezcla de marketing

7.4.1 Servicio

- Servicio esencial

La base de cualquier empresa de alojamiento dentro de la hospitalidad es la estadía. En el caso de Connect'M, su servicio esencial es proveer a los viajeros de un hospedaje cómodo y eficiente, garantizando un descanso adecuado. Esto se logra mediante los estándares de ropa de cama, ducha, y elementos de la habitación que presenta CitizenM, así como el uso de una Tablet que controla aspectos de la habitación, haciendo de la experiencia lo suficientemente tecnológica para que sea eficiente pero siga siendo cálida.

- Servicios complementarios

Los servicios complementarios ofrecidos por el hotel incluyen servicios de alimentos y bebidas, de productividad, áreas sociales, wellness y otros.

- Productividad

El área de cowork y meeting rooms componen la oferta de servicios de productividad del hotel y estarán disponibles tanto para los huéspedes como para externos, bajo alquiler. Dentro del área de cowork se encontrarán los 5 meeting rooms, contará con internet de alta velocidad, y estará ubicada en el último piso junto a la cafetería “Think Café”. El área de cowork puede ser reservado dentro del horario de 08h00 a 22h00, mientras que la cafetería funciona desde las 08h00 hasta las 19h00.

- Wellness

Dentro de la oferta de wellness del hotel Connect'M se encuentran el gimnasio “Beyond Wellness” y las áreas húmedas. Dentro del gimnasio se ofrecerán servicios de entrenamiento de pesas, funcional, así como clases de yoga y kickboxing. Este se encontrará junto con el snack bar “Prot

inn”, en donde se ofertarán alimentos altos de proteína y sin azúcar. Por otro lado, las áreas húmedas incluyen un sauna, un jacuzzi y el hidromasaje, ubicados cercano al gimnasio. El gimnasio estará abierto para los huéspedes y el público, dentro del horario 05h30 a 11h30, mientras que las clases tendrán un horario definido y se podrán reservar con anticipación para una modalidad privada. Por otro lado, las áreas húmedas tendrán un horario de apertura de 11h00 a 21h00.

- Alimentos y bebidas

El restaurante “Connections”, el mercado gastronómico “Connect Market” y el rooftopbar “After hours” componen la oferta de alimentos y bebidas del hotel. Como se mencionó en la sección 5.1.4 de Alimentos y Bebidas, el mercado gastronómico tendrá un concepto de piqueos y porciones pequeñas de platos típicos ecuatorianos, ubicado en el lobby del hotel para permitir una integración del hotel con la comunidad. Por otro lado, el restaurante Connections tendrá una propuesta gastronómica más internacional, centrada en los sentidos. Este restaurante también proveerá el desayuno buffet, servicio a la habitación y catering. El horario de apertura del restaurante será de 06h00 a 23h00, aunque el servicio a la habitación estará disponible las 24 horas del día.

- Otros servicios complementarios del hotel incluyen:

Un total de 9 salones de eventos, servicio de lavandería, servicios médicos, estacionamiento, cancelación gratis hasta 5 días antes de la reserva, desayuno buffet y traslado de maletas hasta la habitación

- Servicios suplementarios de facilitación

Información: Para poder entender el valor del servicio que ofrece el hotel, es importante que los clientes tengan fácil acceso a la información completa sobre Connect’M. Por lo tanto, se planea emplear las siguientes estrategias

- Ubicación registrada en Google Maps para que sea sencillo para los huéspedes llegar al hotel y entender el entorno en el que se encuentra.
- En la página web del hotel se mostrarán las instalaciones, los servicios que se ofrecen, los precios acorde al tipo de habitaciones, los amenities que se incluyen, el funcionamiento del cowork para huéspedes y clientes externos, el funcionamiento del mercado, los horarios de apertura de todos los espacios, ubicación, redes sociales, medios de contacto y cómo realizar un reserva.
- La red principal que se usará será Instagram, por su popularidad para encontrar información acerca de este tipo de servicios. En esta se mostrará la ubicación, el concepto, un link a la página web, fotos reales de las instalaciones, promociones existentes, los servicios que se ofrecen y los medios de contacto. Para encontrar información acerca de los precios y realizar la reserva se tendrá que ir a la página web. El Facebook del hotel se encontrará sincronizado con la página de Instagram para tener información y posts similares
- Dentro del hotel, se encontrarán señalizadas todas las áreas, horarios de apertura y colaboradores siempre dispuestos a profundizar en indicaciones o información en general.

Order taking: El proceso de reserva se podrá realizar mediante la página web o vía telefónica. Para esto, se contará con un sistema de reservas centralizado para evitar confusiones o reservas dobles.

- En el caso de la página web, el proceso de reserva tendrá instrucciones claras, podrá ser completado en no más de 4 pasos y será amigable e intuitivo.
- Por otro lado, para reservas telefónicas, se realizarán las capacitaciones pertinentes para que los colaboradores puedan seguir un proceso ya definido y la reserva se realice de manera eficiente.

Facturación y pago: El proceso de facturación iniciará al momento de check in, y se mantendrá a medida que el huésped adquiera servicios complementarios hasta el momento del check-out. Todos los servicios ofertados podrán ser cargados a la habitación. Por otro lado, el proceso de pago tomará lugar al momento de check-out, e iniciará con el detalle de los servicios adquiridos y otras tarifas complementarias. El pago se podrá realizar mediante tarjetas de débito o crédito o efectivo y la factura llegará al correo del huésped en un plazo no mayor a una semana.

- Servicios suplementarios de aumento

Consultation: Este servicio se ve materializado mediante el manejo adecuado de plataformas como TripAdvisor, redes sociales y medios de comunicación con el cliente, en donde se responderán quejas, consultas y cualquier tipo de requerimiento. Esta servicio será responsabilidad del experience manager, quien tendrá que apearse a ciertos lineamientos en relación con las respuestas, pero sin dejar de lado que la interacción debe ser humana y empática. De igual forma, en menos de 12 horas luego del check out deberá llegar una encuesta de satisfacción a los huéspedes para conocer su opinión.

Safekeeping: El hotel proveerá un servicio de seguridad tanto a los huéspedes como a sus pertenencias. El hotel en general se encontrará vigilado por el departamento de seguridad, quienes estarán a sus alrededores y podrán monitorear el lugar mediante el circuito de cámaras instalado. En relación con las pertenencias, cada huésped contará con una caja fuerte dentro de su habitación.

Excepciones: Dentro de las políticas del hotel se encontrará la asignación de un presupuesto nominal mensual para la resolución de conflictos o requerimientos. Esta estrategia se realiza con el fin de empoderar a los colaboradores, quienes podrán hacer uso de este presupuesto para hacer que la experiencia de cada huésped sea transformacional. Esta decisión no se necesitará confirmar con gerentes o algún superior, para agilizar el proceso y otorgarle mayor libertad al colaborador.

Sin embargo, existirán lineamientos y entrenamiento acerca de cómo resolver conflictos, que alternativas tienen y cómo funciona la relación de la compensación versus el problema.

Otros servicios suplementarios de aumento incluyen el transporte desde y al aeropuerto, así como tours por la ciudad, mediante la asociación con una operadora turística, quienes proveerán el servicio. Ambos servicios tendrán un costo extra además de la tarifa de habitación.

- Elección de la marca hotelera

CitizenM

Se escogió CitizenM como marca hotelera dado que su concepto de redefinir el lujo para los viajeros de negocio se alinea con lo que Connect'M busca lograr. Además al analizar planes de desarrollo estratégico de CitizenM, se pudo encontrar que dentro de una etapa de expansión evidenciada por la inversión de 1 billón de dólares que se reportó en el 2021 (Sperance, 2021). Actualmente se encuentran en pipeline 3 hoteles en Europa y 3 hoteles en Estados Unidos, y se espera que para el final del año la marca tenga más de 40 hoteles a nivel mundial.

El objetivo de CitizenM al elegir locaciones es encontrarse en el corazón de las ciudad, cerca de atractivos turísticos urbanos y estaciones de transporte. Esta meta coincide con la ubicación del hotel Connect'M dado que se encuentra en el sector financiero y comercial de la capital de Ecuador, cercano a medios de transporte y otros atractivos urbanos, como se detalló en la sección 2 de Análisis del Destino y en la sección 5.1.1 de Desarrollo de Producto.

7.4.2 Plaza

Cuando hablamos sobre un servicio, en este caso sobre un hotel, la plaza define la accesibilidad que nuestros clientes tienen hacia nuestro establecimiento. Con este fin podemos usar dos tipos de métodos para llegar a nuestro segmento objetivo: los directos e indirectos.

Métodos directos de Connect'M:

- Flujo de servicio: acercamiento del público a las instalaciones del hotel
- Llamadas personales y correo electrónico a través del equipo de ventas del hotel con la base de datos obtenida estratégicamente de potenciales clientes
- Clics por anuncios online
- Página web propia del hotel
- Anuncios físicos (pancartas, letreros, auspicios)
- GDS como Sabre o Amadeus
- Presencia principal en dos redes sociales: Instagram y Facebook. Presencia secundaria en Twitter.

Métodos indirectos de Connect'M:

- OTA's. Cabe mencionar que empezaremos con presencia en Booking, Tripadvisor y Expedia, pero en base al resultado de su análisis planteamos posteriormente tener presencia en Trivago y Despegar.
- Agencias de viajes
- Planificadores de Eventos

Es importante mencionar que Connect'M, al estar incluida dentro del portafolio de CitizenM, contamos con publicidad derivada de la suya como por ejemplo en su página web y redes.

7.4.3 Precio

Nuestra estrategia de precios está compuesta por 4 ejes: estrategia de precios dinámicos, estrategia de precios por paquete, estrategia según valor percibido y estrategia de precios basado en la competencia.

- Estrategia de precios según valor percibido: La principal estrategia de fijación de precios que se manejará es aquella que sitúa el precio basado en un valor agregado que se ofrece junto al servicio. La oferta de Connect'M en relación a estadia, concepto, instalaciones y servicios es única en el mercado, por lo que es posible fijar el precio un poco más elevado

que otros hoteles de su categoría.

- Estrategia de precios basada en la competencia: Como se analizó en la sección 3 de Análisis de Mercado, la oferta hotelera actual se compone de hoteles de 4 y 5 estrellas que ofrecen un servicio de lujo clásico, cuyas tarifas se pueden observar en la siguiente tabla. Nuestra estrategia es situar el precio un poco más elevado frente a hoteles de 4 estrellas, dadas nuestras instalaciones y servicios que se ofrece, pero sin llegar a tarifas de hoteles 5 estrellas, como el Sheraton.

Tabla 15: Tarifas promedio del set competitivo

Hotel	Tarifa promedio entre semana	Tarifa promedio fin de semana	ADR mensual aproximado
Hotel Finlandia	\$ 106.00	\$ 98.67	\$ 102.33
Hotel Le Parc	\$ 114.19	\$ 103.37	\$ 108.78
Hotel Sheraton	\$ 239.92	\$ 191.60	\$ 215.76
Hotel Dann Carlton	\$ 142.40	\$ 112.00	\$ 127.20
Hotel Whyndham Garden	\$ 142.36	\$ 142.19	\$ 142.28

Fuente: Elaboración propia

- Estrategia de precios por paquete: Al ser un hotel de negocios, uno de los segmentos que se deben considerar son los viajes corporativos manejados por la empresa, más no por el viajero solo. Por lo tanto, también se han considerado tarifas especiales por reservas de mayor volumen anualmente.
- Estrategia de precios dinámicos: Al ser un hotel, es crucial emplear una estrategia de precios dinámicos, dado que el precio debe variar acorde a la demanda para poder obtener el mayor margen de ganancia posible.

Por lo tanto, en base al marco fijado por el resto de las variables se llegó a establecer la siguiente tabla de estructura tarifaria, tanto para grupos como personas individuales.

Tabla 16: Estructura tarifaria individual

Estructura Tarifaria							
		Estándar		Doble		Suite	
Demanda	Tasa	Week	Wknd	Week	Wknd	Week	Wknd
Alta	más de 80%	135	125	142	132	160	152
Media-alta	65% a 80%	125	115	132	117	150	142
Media	65% a 50%	110	100	117	97	140	135
Baja	menos de 50%	90	80	97	90	135	125

Fuente: Elaboración propia

Descuento por apertura 20%

Tabla 17: Estructura tarifaria corporativa

Estructura Tarifaria: Corporativo			
Huéspedes Anuales	Estándar	Doble	Suite
3000 - 4000	90	95	130
4000 - 5000	85	90	125
5000 - 6000	80	85	120

Fuente: Elaboración propia

*mice*7.4.4 Promoción

Al ser un hotel nuevo, nuestra campaña de Promoción debe definirse desde sus primeros pasos, es decir desde una Campaña de Expectativa que permita visibilizar nuestra marca y nuestra esencia y una Campaña de Lanzamiento que establezca en la mente de nuestros clientes el inicio oficial de la operación del hotel. A continuación, detallaremos cada uno de los pasos.

Campaña de expectativa:

- **Tiempo de producción previo a la ejecución:** 4 semanas
- **Concepto de la campaña:** Una nueva generación de hoteles para una nueva generación de huéspedes
- **Mensaje:** mantener alerta a la comunidad local e internacional de que llega una marca innovadora con una idea disruptiva de la hotelería para un viajero de negocios moderno.
- **Tono:** intriga, misterio, interés
- **Medios:**

- Instalaciones propias
- Página web
- Instagram y Facebook
- Eventos externos
- Publicidad física
- **Acciones:**
 - Espacio físico: lonas visibles al tránsito que rodeen el espacio donde será construido el hotel. Usar línea gráfica con los colores de la marca.
 - Página web: landing page que no tenga texto, solo imágenes que cuenten nuestra historia. Uso de palabras claves, logo, isotipo, fotografías de renders y visualizaciones de personas relacionadas a los servicios que ofrecemos. Por ejemplo: usando un cowork, en un spa, en una habitación, cenando.
 - Redes sociales:
 - Pautas de imágenes con logotipos, colores y nombre para generar posicionamiento de marca
 - Fotografías que generen emociones con palabras claves
 - Generar interacción: días de preguntas, encuestas y conteo regresivo
 - Eventos externos: crear alianzas estratégicas con marcas de potenciales clientes que realicen eventos y que atraigan a nuevas marcas interesadas. Por ejemplo: operadoras telefónicas que realicen activaciones contantemente. Se usará material gráfico como banners, pancartas o pantallas informativas.
- **Cronograma:**

Tabla 18: Campaña de Expectativa

Campaña de Expectativa							
	6 semanas	5 semanas	4 semanas	3 semanas	2 semanas	1 semana	Día de Lanzamiento
Espacio Físico							
Página Web							
Redes Sociales							
Eventos Externos							

Fuente: Elaboración propia

Campaña de Lanzamiento:

- Concepto de campaña: Soy Connect'M porque soy...
- Mensaje:
 - Esta campaña estará dirigida a las personas y empresas que se ven identificados con los valores y personalidad de la marca. A este público buscamos transmitir innovación en experiencias, calidad en la oferta de servicios, lujo asequible y una disrupción en la hotelería tradicional.
- Tono: relacionado a estilo de vida que refleje confianza, amabilidad, autenticidad y lujo.
- Medios:
 - Espacio físico
 - Redes Sociales y Revistas
 - Página Web
 - Influencers
- Acciones
 - Espacio físico: evento de inauguración en uno de los salones propio de las instalaciones. Se ofrecerá degustación de los propios restaurantes.
 - Redes sociales: se realizarán transmisiones en vivo del evento de inauguración. Cobertura de medios digitales que compartan este contenido en sus redes. Además, se pautarán publicaciones con el aviso del lanzamiento oficial.
 - Revistas: generar artículos informativos y publicitarios previos en revistas como Cosas, Dolce Vita, etc. Posterior al evento se publicarán las fotos de este en la revista Cosas.
 - Página Web: Anuncio y presentación oficial del sitio web.
 - Influencers: se contratarán influencers que tengan un estilo de vida alineado a los

valores de la marca al evento de inauguración. Estos pueden ser locales o extranjeros.

Tabla 19: Campaña de lanzamiento

Campaña de Lanzamiento					
	Día de Lanzamiento	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Espacio Físico					
Redes Sociales					
Revistas					
Página Web					
Influencers					

Fuente: Elaboración propia

Promoción:

Para generar una promoción de ventas nos basamos en 4 ejes principales:

- Departamento de ventas: nuestro equipo de ventas tendrá un calendario de metas donde se busque alcanzar convenios con marcas que dirijan clientes a nuestro hotel. Una manera efectiva es realizar tarifas corporativas diferencias dependiendo del número de noches que cada una de estas requiera anualmente.
- Business Travellers: este se enfocará en generar una estrategia de fidelización no tradicional directa con el huésped, donde se apliquen servicios adicionales gratuitos (que no signifiquen altos costos para el hotel). Para este fin optamos por adaptarnos a la filosofía de CitizenM: “Este no es otro programa de fidelización de hoteles. No hay puntos para acumular. No hay niveles extraños para alcanzar. mycitizenM es una membresía simple: solo regístrese una vez para disfrutar de descuentos y ventajas. Y cuando actualiza a mycitizenM+ por una pequeña tarifa mensual, ¡desbloquea una gran cantidad de obsequios para TODO UN AÑO!”

Gráfico 51: Estrategia de fidelización CitizenM

mycitizenm
No points to collect. No sneaky clauses. Just a free membership with free perks.

- best price guarantee
- exclusive deals
- 'refer a friend' rewards
- full use of the citizenM app

free sign up at any time

sign up

mycitizenm+
Do you want more, more, MORE? This is the membership for you: all the perks of mycitizenM, plus much more. Carpe diem, savvy citizen!

- best price guarantee
- 'refer a friend' rewards
- early access to sales
- full use of the citizenM app

- extra 10% off, ALWAYS
- guaranteed room (48 hrs notice)
- free late check-out & premium view
- 'first in queue' chat service

\$12 / £9 / €10 / month

buy now

Fuente: Página oficial CitizenM

- **Venta Cruzada:** somos un hotel enfocado en el segmento MICE por lo que estar al día en los eventos que ocurren en la ciudad es una necesidad. En esta estrategia nos centraremos en realizar promociones cruzadas con los acontecimientos que ocurran en la ciudad y analizarlos para incluirlos en el plan de ventas.
Según el evento, se armarán estrategias más pequeñas, pero con alcances significativos para establecernos en la mente del huésped. Por ejemplo, si tenemos una convención médica ocurriendo en la ciudad, seremos el primer hotel en facilitar la logística del invitado con opciones de transporte, estadias grupales, etc.
- **GDS Y OTA's:** estas herramientas son nuestras aliadas. Generar una oferta amplia de canales que nos ayuden a visibilizar la marca permitirá difundir de manera más eficiente y global nuestra oferta. Es importante tener una presencia controlada y estratégica que esté acorde a nuestra visión.

7.4.5 Proceso

Para comprender el proceso se llevó a cabo un guest journey de la estadía en general, en donde se analizan los potenciales problemas y se identifican oportunidades para adecuar el servicio

Gráfico 52: Customer Journey estadía general

Journey Steps	Descubrimiento e Investigación	Reserva	Planificación antes de la llegada	Check in	Estadía	Check out	Post Estadía
Acciones	Búsqueda de destinos y potenciales hoteles Búsqueda de eventos o conferencias	Reservar una estadía en el hotel Buscar información sobre las características del hotel (ubicación, servicios, instalaciones) Buscar información sobre lo que incluyen las tarifas	Preparación para viajar Definir el itinerario Transportarse hasta la ubicación	Ingreso al hotel Entrega de datos a recepción Interacción en staff de entrada y recepción	Uso de la habitación Movilización por el hotel Uso de instalaciones y servicios Interacción con el staff en general Posteo en redes sociales	Salida de la habitación y del hotel Uso de transporte del hotel o de la ciudad	Volver a su lugar de origen o continuar con el viaje Recordar la experiencia Escribir reseñas
Necesidades	Información real y confiable Mucha información visual de alta calidad Encontrar reviews del hotel en OTAs o redes sociales	Proceso de reserva ágil, sencillo e intuitivo Información clara y confiable Proceso de pago seguro Buena relación entre el valor y precio	Confirmación de la reserva Información sobre el destino	Proceso eficiente, amigable y personalizado Fácil acceso No sentirse incómodo en el espacio (lobby)	Tener un descanso adecuado Instalaciones limpias y ordenadas Concordancia entre lo ofrecido y recibido Conocer cómo acceder a los servicios del hotel	Proceso rápido, personalizado y amigable En caso de haber proceso de pago, que sea ágil, transparente y sencillo Hablar de la experiencia, ya sean comentarios positivos o negativos	Hablar de la experiencia con sus pares Sentirse satisfechos con lo que recibieron y lo que les fue prometido En caso de escribir una reseña, una respuesta apropiada
Touchpoints	Contenido generado por la marca en redes sociales Presencia de marca en buscadores Canales ganados	OTAs Página web del hotel Sistema de reservas Staff de recepción	Servicio al cliente Estrategia de correo	Staff de recepción y entrada Sistema de reservas y administración de la propiedad Ambiente del lobby	Staff del hotel en general Instalaciones en general Servicios del hotel (Ayb, housekeeping) Amenities provistas	Staff de recepción y botones Instalaciones (Ascensores, pasillos)	Servicio al cliente Estrategia de correo electrónico
Momento de la verdad	ZMOT	FMOT	FMOT	SMOT	SMOT	SMOT and TMOT	TMOT
Oportunidades	Manejar adecuadamente SEO y SEM Responder a reviews Emplear imágenes reales y atractivas en los canales Promover contenido generado por el usuario	Diseño adecuado de la página web, en claridad y atractividad Imágenes de calidad y descriptivas sobre las instalaciones Guión sobre el proceso de reservas para el staff	Estrategia amigable de confirmación y recordatorio de la reserva Anticipar las preguntas del huésped y proveer de información importante para el viaje	Anticipar la llegada de los huéspedes para dar un proceso personalizado Manuales de trato al cliente acorde a los valores de la marca Buena señalización para encontrar el hotel	Brindar información en la app acerca de la ciudad y el hotel Tener un chat disponible 24/7 para responder dudas con tiempo de respuesta menor a 2 minutos Revisar periódicamente la condición de las instalaciones Promover la interacción con las redes sociales del hotel Ofrecer la membresía CitizenM+	Posibilidad de realizar self check out Envío de encuesta de satisfacción con la experiencia Ofrecer ayuda con la coordinación de transporte	Analizar las reseñas y respuestas a la encuesta de satisfacción Estrategia de correo electrónico para mantenerse en contacto con el cliente y recordarle la experiencia

Fuente: Elaboración propia

7.4.6 Personal

Al ser un hotel una empresa de servicio, es crucial que los colaboradores dentro del hotel entiendan y practiquen los valores de la marca, para proveer un excelente servicio y contribuir a la experiencia del cliente. Este aspecto se compone de tanto el personal administrativo como operativo, es decir, personas del departamento de marketing y ventas, de compras, de recursos humanos, de housekeeping, seguridad, alimentos y bebidas, front desk y de las personas de gerencia.

Todo el staff del hotel debe seguir los 3 valores principales de la marca: empatía, autenticidad y responsabilidad en cualquier interacción, ya sea con huéspedes, proveedores y otros colaboradores. De esta manera, se puede terminar de construir una experiencia para el huésped que se mueva alrededor de las conexiones con el entorno, al mismo tiempo que se edifica una cultura laboral empática, segura y responsable.

El departamento más importante para este aspecto del hotel es el de recursos humanos, dado que para crear el ambiente objetivo es importante tomar acción desde el reclutamiento de colaboradores. Por lo tanto, se emplearán estrategias que equilibren las habilidades blandas y las técnicas, dado que la vocación de servicio no es algo que se pueda enseñar fácilmente. Por esta razón, también se realizará énfasis en una mejora continua de los procesos de inducción y capacitaciones constantes.

En relación con las estrategias de retención se busca tener remuneraciones competitivas en el mercado, para demostrar la valoración por el trabajo que se recibe de los colaboradores. Adicionalmente, el empoderamiento de los empleados para la resolución de conflictos es crucial, como se mencionó en la sección 7.4.1 de Servicio, para que de esta forma los colaboradores no se sientan únicamente cuidados, si no realmente valorados de manera integral. A esto se le suman la

oferta de capacitaciones opcionales con la intención de educar a los colaboradores en áreas diferentes y abrir la posibilidad de oportunidades de carrera.

7.5 Medios y canales de marca

7.5.1 Canales propios

Los canales propios de la marca incluirán la página web, la aplicación, redes sociales (Instagram y Facebook), y un podcast sobre temas de wellness y productividad. Dentro de estos canales se mantendrá la misma línea gráfica y tono de voz presentados en la sección de Identidades. De igual forma, se realizarán publicaciones que vayan acorde a los valores de la marca y su objetivo principal: crear espacios para conectar.

Para los canales propios se tendrá una adecuada aplicación de SEO, cuyo objetivo inicial por periodo de lanzamiento será aumentar la presencia de marca de manera orgánica. Esto se realizará mediante herramientas como Google Analytics para entender mejor el mercado y la participación que tiene la marca, Google Search Console, SEMRush, MOZ, entre otros. Para esto es importante considerar la creación de contenido de valor relacionado con el concepto de la marca, con un buen nivel de conocimiento, autoridad y de confianza. Con el uso de estas herramientas, se tendrán mayores oportunidades de venta real y Connect'M podrá posicionarse en el mercado.

7.5.2 Canales pagados

Dentro de los canales pagados se encontrará publicidad pautada en Instagram, Facebook y una estrategia SEM, para anuncios en Google.

7.5.3 Canales ganados

Entre los canales ganados de Connect'M se encuentran los consumidores y embajadores de marca, que podrán esparcir el concepto y mensaje de la marca.

- En el caso de los consumidores, para que este canal pueda crecer y contribuya a la estrategia de marketing es importante crear oportunidades de interacción significativa con la marca. Por lo tanto, se hará un énfasis excepcional en la creación de contenidos de calidad y que se encuentren en concordancia con el concepto de la marca y lo que su público busca, como contenido educativo o que inspire a generar contenido por el propio usuario.
- En el caso de los embajadores de marca, la interacción que se realice con ellos estará guiada por los lineamientos del trato al personal y valores de la marca. Es crucial que la marca se muestre auténtica hacia sus embajadores y hacer alianzas con aquellas personas que se alinean al concepto de la marca, como foodies, bloggers e influencers de productividad y de bienestar.

7.6 Cronograma de actividades

Tabla 20: Cronograma del Plan de Marketing

Actividades	Actividades del Plan de Marketing en Base a los Objetivos Cualitativos a Corto							
	Trimestres primer año				Trimestres segundo año			
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
Elaborar campaña publicitaria del hotel con presencia de CitizenM								
Acciones de relaciones públicas con marcas estratégicas								
Campaña de mailing para anunciar nuestro ingreso en el mercado								
Presentación de la marca a distintos medios de comunicación								
Enviar solicitud al programa de Ecolíderes de Tripadvisor								
Suscripción en sitios web de reservas (GDS y OTA's)								
Presentar acuerdos con principales empresas del sector								
Lanzar Campaña de Inauguración								
Elaborar videos con diferenciación de enfoques: Corporativo y Social								
Organizar Hotel Tours para con potenciales clientes								
Cerrar contrato con revistas de estilos de vida								
Realizar cronograma de actividades pensadas en el cliente interno								
Realizar video enfocado en nuestros puntos de AyB								
Tomar acciones de relaciones públicas con entes gubernamentales que realicen eventos para crear agenda estratégica								
Enviar solicitud al programa de Green Key Members								
Realizar evento de Navidad para el cliente interno								
Realizar evento de recaudación de fondos por navidad para apoyo a la comunidad								

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de poder controlar todos los aspectos de la operación del hotel, la aplicación del concepto, el plan de marketing definido, el proceso de selección internos descritos en este documento, se ha decidido optar por una gestión propia.

8.2 Servicio de hospedaje

8.2.1 Front office

El servicio de Front Office es uno de los componentes más importantes para el servicio de la hotelería ya que es aquel que va a ser el “touch point” con más importancia de toda la operación. En la tabla formulada a continuación podemos analizar un Mapa de Operaciones de Front Office que contempla el Customer Journey desde el viaje hasta el proceso de check-out correspondiente. Empezamos por definir el **Canal** ya que es un importante diferenciador para conectar con el cliente. A continuación el huésped empezará su primera experiencia con la marca y decidirá si mantenerse en ella o buscar una nueva opción. Después, definimos el momento en el que nuestro huésped en nuestras manos dar el paso para convencerlo. Si logramos con éxito el paso anterior, llegaremos a concretar la **reserva**, el cual debe generar un sentimiento de confianza. Después viene la **llegada** física del huésped al establecimiento, donde la primera impresión visual tendrá un impacto significativo sobre calidad y marca. Pasamos al **Proceso de check out** con el objetivo de generar una conexión entre el nuevo huésped y la familia Connect’M. Después de todos los procesos que se describirán en tablas posteriores, llegamos a que el huésped tenga una última impresión in situ y, finalmente, se encuentra el **Proceso Post check out**, que permitirá generar fidelidad sobre el cliente

Tabla 21: Mapa de operaciones Front Office

MAPA DE OPERACIONES DE FRONT OFFICE						
	Canal	Awareness	Conosideración de nuestro hotel como opción	Cliente reserva en nuestro hotel	Llegada al hotel	Proceso de check out
Expectativas del huésped	Reserva por medio digital	Búsqueda de hotel en nuestra página web	Encontrar nuestro sitio web organizado, actualizado y con precios más convenientes que en las OTA's.	EL sitio web debe ser amigable con el usuario, ofrecer facilidades de pago seguras, dar confianza.	Ingreso sencillo, tener ayuda en caso de requerirla, encontrar personal bien capacitado, amable y eficiente.	Que este sea lo más eficiente posible, no tener que llenar formularios, tener todos los datos de los que ya hice online, no tener un tiempo largo de espera. De ser posible, que ofrezca un upgrade en su servicio.
		Aparición en distintas OTA's.	Tener presencia en distintos portales para poder comparar calificaciones y comentarios	Tener información actualizada, imágenes de buena calidad, realistas y auténticas de lo que ofrecemos tanto en instalaciones, servicios y concepto. Cliente reserva.		
	Reserva por		Al llamar, encontrar una persona amable y eficiente que conozca	Cliente espera que la reservación		

Acciones del personal

Canal	Awareness	Conosideracion de nuestro hotel como opción	Ciente reserva en nuestro hotel	Llegada al hotel	Proceso de check-in
Reserva por medio digital	Ofrecer un sitio web que sea amigable con el usuario, de uso fácil, confiable, con información actualizada y detallada, con formas de pago eficientes y seguras y un chat box en caso de necesitar ayuda.	No Aplica	No Aplica	Si llega en taxi: guardia se comunica con botones para que salga con el carro maletero para ayudar al huésped a ingresar su equipaje.	<p>Los procesos de check-in empiezan a las 14h00. Si el huésped desea hacer un early check in puede hacerlo sin costo adicional siempre y cuando haya habitaciones disponibles (no puede reservar para un early check in).</p> <p>El huésped se debe acercar a la mesa de recepción. El recepcionista dará la bienvenida, solicitará el número de identificación y número de reserva en caso de tenerla.</p>
Reserva por llamada	Ofrecer un directorio claro y precisión con el número del hotel.	Atender o realizar la llamada de manera cordial, familiar y amable. Escuchar al huésped, entender y luego ofrecer la mejor alternativa para su requerimiento	El encargado de reservar generará la reservación con la mayor cantidad de detalles posibles para que el check in de este huésped una vez que se encuentre en hotel su proceso sea más eficiente. Además, será el encargado de enviar un mail de confirmación de la reserva.	Si llega en carro particular: el guardia de ingreso pide el número de identificación y le asigna un parqueadero. Guardia pregunta al huésped si necesita ayuda con sus maletas. De ser el caso, botones baja al parqueadero asignado para ayudarlo con su equipaje.	<p>Preguntar al huésped si es miembro de mycitizenm o mycitizenm+. En caso de serlo, entregar todos los beneficios correspondientes. En caso de no serlo, intentar convencerlo.</p> <p>El momento de pagar, el huésped podrá hacerlo en efectivo, tarjeta de débito nacional o con tarjeta de crédito (Diners, Visa, American Express). El recepcionista le ofrecerá dejar un voucher a cambio de entre 100 a 200 USD para gastos internos.</p>
	Llamar a potenciales clientes a ofrecer servicios.			Si llega en el shuttle del aeropuerto al hotel: el chofer dejará al huésped en la puerta del hotel. El botones saldrá a llevar el equipaje del carro	El recepcionista llenará todos los datos en el sistema y entregará la llave electrónica al huésped, una pequeña tarjeta informativa que contenga información como el número de habitación, número de room service, número de recepción y datos wifi.
Walk in	Que el boca a boca sea de la mejor calidad posible.	No Aplica	No aplica		<p>El huésped se dirige al área de elevadores con acompañamiento de botones para llegar a su habitación.</p> <p>Mientras tanto, el recepcionista...</p>

Business Goals	Reserva por medio digital	Generar curiosidad por nuestra marca.	Brindar conocimiento acerca marca, concepto, servicios	Cross selling	Sorprender al cliente con nuestras instalaciones y servicio para posicionarnos en la mente de los consumidores como la marca número 1 de business hotel entre nuestro set competitivo.	Sobresalir por nuestra atención generar un sentimiento de valor en la compra del consumidor. Lograr que sienta que el precio invertido es totalmente merecido por la calidad.		
	Reserva por llamada	Contactar a posibles clientes por llamada telefónica	Enganchar a los clientes para que reserven en nuestro hotel.	Cross selling				
	Walk in	No Aplica	No Aplica	No Aplica			Además, hacer cross selling	
KPI's	Reserva por medio digital	Número de personas alcanzadas	Número de visitantes en página web y data obtenida de OTA's	Número de reservas ingresadas vía online.	Encuesta de satisfacción visual de primera impresión.	Encuesta de satisfacción: se está estadia.		
	Reserva por llamada	Número de personas alcanzadas	Número de personas que llaman por información o compra.	Número de reservas ingresadas vía telefónica.			Satisfacción obtenida según comentarios y calificaciones OTA's	Satisfacción obtenida según comentarios y calificaciones OTA's
	Walk in	No Aplica	No Aplica	No Aplica				
Staff Responsable	Reserva por medio digital	Página Web, OTA's y Search Engine	Opcional: chat box y call center	Opcional: chat box y call center	Botones y Recepcionistas	Recepcionistas		
	Reserva por llamada	Dpto. de ventas y mkt	Dpto. de Ventas y mkt	Dpto. Reservas				
	Walk in	No Aplica	No Aplica	No Aplica				
Sistema de Tecnología	Reserva por medio digital	Página Web, OTA, Search Engine, social media.	Página Web, OTA, Search Engine, social media.	Página Web, OTA, Search Engine, social media - Conexión con PMS (Property Management System)	No Aplica	PMS		
	Reserva por llamada	Call center	Call center	Call Center	No Aplica	PMS		
	Walk in	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	PMS		

Fuente: Elaboración propia

✓ Staffing

El staff del Recepción se presenta en la siguiente tabla, en donde se puede observar que se han diseñado 3 turnos para poder cubrir un horario de atención de 24 horas y se ha incluido un turno rotativo de auditor nocturno además del recepcionista encargado del turno de la velada (T3). En total, para la operación de la recepción se requerirán 5 recepcionistas, un auditor nocturno y el jefe de recepción, cuyo horario es acorde a las necesidades de la operación.

Tabla 22: Diseño de Staffing Recepción

Staffing Recepcionistas							
Staff	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Recepcionista 1			T1	T1	T2	T1	T2
Recepcionista 2	T1	T2			T1	TA	TA
Recepcionista 3	T2	T3	T3	T3			T1
Recepcionista 4	T3	T1	T2	T2	T3		
Recepcionista 5	T4	T4	T4	T4		T2	
Auditor Nocturno	TA	TA	TA	TA	TA		
Turnos	T1: 07h00 - 15h00		T2: 16h00 - 23h00		T3 y TA: 23h00 - 07h00		

8.2.2 Servicio de Housekeeping: Pisos y Áreas Públicas

- Mapa de operaciones

El siguiente mapa de operaciones de Housekeeping presenta las acciones del Back of the House y objetivos del departamento acorde a las acciones y expectativas del huésped. Por lo tanto, se divide en 5 etapas:

- La pre llegada, en donde la habitación se encuentra vacía y se deben realizar procesos para que se encuentre disponible para el público
- El Check In, en donde el huésped entra a la habitación y representa un momento de la verdad
- La estadía primaria, en donde el huésped hace uso de la habitación y puede tener requerimientos que deben ser atendidos

- La estadía secundaria, en donde el huésped hace uso de áreas públicas y se especifican los procesos para mantener estándares de limpieza en estas
- El Check out, donde el huésped deja la habitación vacía nuevamente y el proceso vuelve a iniciar.

Acciones del huésped	Pre-check in: Habitación vacía	Check In: Llegada a la habitación	Estadía: Uso de la habitación	Estadía: Salida
Expectativas del huésped	Habitación cumpla con las especificaciones de la reserva y niveles mínimos de limpieza	Limpieza en todas las superficies, incluido el baño. Cama tendida, limpia y del tamaño adecuado. Orden en general. Correcto funcionamiento de las instalaciones. Olor y temperatura apropiada. Amenities listos (toallas, artículos de higiene, tablet-control)	Continuo funcionamiento adecuado de las instalaciones. Servicio eficiente y atento a requerimientos. Limpieza periodica y adecuada de la habitación en caso de solicitarlo. Si la limpieza se realiza con el huésped en la habitación, que sea rapida, eficiente y discreta.	Entrada adecuada y fácil. Recepción visible. Sala limpia. Pisos limpios, etc.
Acciones BOH	Supervisor de HK actualiza status habitación a vacía-sucia en el sistema de HK cuando se realiza check out. Supervisor de HK Asigna habitación a camarera/o al inicio del día. Camarera/o realiza la limpieza acorde al estándar del hotel y se surte de amenities. La habitación es revisada por supervisor de piso y se actualiza su status a vacía-limpia, es decir disponible	Supervisor de piso revisa las habitaciones a las que se realizará check in en el día. Estar atento a los requerimientos del huésped como solicitud de amenities y otros.	Camarera/o recibe su listado de habitaciones a limpiar durante el día. Surte su carrito de HK asignado de suministros y amenities. Inicia el recorrido por las habitaciones y siguen el protocolo especificado en el checklist para limpiarlas. Si el huésped tiene un cartel de no molestar, se deja la habitación para el final. Una vez limpia cada habitación, reportar al supervisor para que se pueda actualizar su status Si al volver a alguna habitación de "no molestar" aún tiene el cartel, reportar al supervisor. El supervisor de piso deberá realizar su ronda de revisión a cada habitación bajo su cargo. El supervisor de piso deberá llamar a las habitaciones con el cartel de no molestar luego de las 2pm para saber si se requiere algún servicio (limpieza, amenities u otros).	Supervisor de división Área de su división con la limpieza a los checklists por públicas (Baños limpiar superior que la limpieza las actividades Acudir en caso accidente y y en alguna área
Business Goals	No Aplica	Entregar lo que se prometió en relación con las características de la habitación	Aumentar la satisfacción del cliente con el servicio de limpieza y el funcionamiento de las instalaciones.	Aumentar la satisfacción del cliente con el funcionamiento de las instalaciones.
Staff requerido	Supervisor Houskeeping, 1 Supervisor cada 2 pisos (3 supervisores en total), 1 camarera por cada 9 habitaciones (8 camareras por día)			
KPI'S	Tiempo de limpieza promedio, varianza en tiempos de limpieza, Satisfacción del cliente, Tiempo de turnaround, Puntaje de inspección diaria por habitación	Satisfacción del cliente, Tiempo promedio de turnaround, Puntaje de inspección diaria por habitación, tiempo de espera para cumplir con un requerimiento	Tiempo de limpieza promedio, varianza en tiempos de limpieza, Satisfacción del cliente, Tiempo de turnaround, Puntaje de inspección diaria por habitación	Satisfacción de inspección pública, Tiempo por área
Sistemas de soporte	PMS, checklist limpieza habitación	PMS, Comunicación con Recepción (llamadas y walkie talkies)	PMS, checklist limpieza habitación, manejo de inventarios amenities, sistema de comunicación con Supervisor y Recepción	Checklist de públicas, con supervisor y

Fuente: Elaboración propia

✓ Nivel de staffing

El staff de Housekeeping se encontrará compuesto por 1 supervisor general de Housekeeping, 4 supervisores de piso y un total de 13 camareras. Para definir este número se consideró que el reglamento de turismo pide para un hotel de 4 estrellas que exista una camarera cada 14 habitaciones, sin embargo, por razones de carga laboral, se ha decidido tener una camarera cada 9 habitaciones. El siguiente horario (ver Tabla 23) corresponde a un cálculo del staff necesario para manejar el hotel con un 80% de ocupación, que es el promedio que se espera tener durante la etapa de apertura acorde al promedio del segmento. Por lo tanto, se ha calculado que se requerirán un total de 13 camarerxs, para conseguir un total de 8 camareras por día para habitaciones (7 en turno 1 y 1 en turno 2) y 2 camareras en áreas públicas.

Tabla 24: Diseño de Staffing Housekeeping

Staffing Housekeeping							
80% occ	9 habitaciones por camarerx			7 camarerxs por día T1			
64 habs ocupadas	2 personas Áreas públicas por día			1 camarerx por día T2			
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Camarerx 1	T1	T1	T1	T1	T1		
Camarerx 2		T1	T1	T1	T1	T1	
Camarerx 3			T1	T1	T1	T1	T1
Camarerx 4	T1			T1	T1	T1	T1
Camarerx 5	T1	T1			T1	T1	T1
Camarerx 6	T1	T1	T1			T1	T1
Camarerx 7	T1	T1	T1	T1			T1
Camarerx 8	T1	T1	T1	T1	T1		
Camarerx 9		T2	T2	T2	T2	T2	
Camarerx 10	T1	T1	T1	T1	T1		
Camarerx 11	T2	AP	AP	AP			T2
Camarerx 12			AP	AP	AP	T1	T1
Camarerx 13	AP	AP			AP	AP	AP
T1: 7H30 - 16h00			T2: 14H30 - 23H00		AP: 8h00 - 16h30		

Fuente: Elaboración propia

✓ SOP's Housekeeping

Protocolo para ingresar a la habitación
Si se encuentra el cartel de No Molestar, anotarlo y dejar la habitación para el final
Tocar la puerta y decir "Housekeeping", esperar 5 segundos y si no existe respuesta, repetir el proceso.
Si nuevamente no existe respuesta, repetir el proceso.
Si nuevamente no existe respuesta, entrar a la habitación con la llave.
Si el huésped se encuentra durmiendo, dejar la habitación de manera muy silenciosa.
Si al tocar la puerta, el huésped contesta, preguntarle amablemente cuando desea la limpieza
Si el huésped desea la limpieza después, anotar la hora y volver a la habitación luego
Si al volver a una habitación de No Molestar, el cartel sigue en la puerta, notificar al supervisor.
Si se está realizando la limpieza y el huésped vuelve a la habitación, pedirle amablemente que vuelva en algunos minutos.
Si el huésped desea la limpieza mientras se encuentra en la habitación, realizarla de manera rápida y realizando el menor ruido posible

Checklist de limpieza Habitaciones	
	Al ingresar a la habitación, mantener la puerta abierta utilizando el tope de la puerta entregado a cada camarera
	Abrir las cortinas y las ventanas de ser posible.
	Remover objetos de la cama. Si es una habitación vacía, reportar objetos encontrados al supervisor. Si es una habitación ocupada, reubicar los objetos en el escritorio de manera visible y ordenada, buscando tocarlos lo menos posible
	Retirar la lencería sucia de la habitación (sábanas, cobertores, fundas de almohada y toallas) y ponerla en la funda correspondiente del carrito de HK
	Vaciar los basureros de la habitación y del baño en la funda de basura del carrito de HK
	Rociar la superficies del baño con los suministros de limpieza asignados.
	Tender la cama acorde al estándar especificado, con lencería limpia y planchada acorde al tamaño de la cama
	Limpiar los polvos de las superficies en la habitación (escritorio, cuadros, veladores, televisor y cortinas)
	Barrer y trapear el piso de la habitación.
	Fregar la ducha con la esponja asignada. Fregar el resto de las superficies con la esponja asignada. Fregar el inodoro con el cepillo asignado.
	Enjuagar y secar las superficies del baño.
	Reemplazar los amenities (toallas, artículos de limpieza)
	Barrer y trapear el piso del baño
	Reponer las fundas en los basureros de la habitación.
	Cerrar las ventanas y cortinas.
	Salir y cerrar la habitación con seguro
	En caso de haber encontrado algún malfuncionamiento, reportarlo con el supervisor
Checklist de limpieza áreas publicas	
	Situar el cartel de advertencia sobre limpieza en progreso para evitar accidentes

	Barrer y quitar basura del piso
	Vaciar basureros y reemplazar sus fundas
	Limpiar superficies con los suministros de limpieza desinfectantes provistos
	Prestar atención especial a áreas como: manijas, botones de ascensor, mesas y reposa brazos de las sillas, estaciones de bebidas, escritorios o puntos altos donde el huésped podría apoyarse
	Limpiar ventanas y superficies de cristal con el equipamiento necesario (líquido de limpieza y squeegee)
	Limpiar counters de todo tipo con el líquido de limpieza desinfectante
	Limpiar cuadros y demás elementos decorativos
	Limpiar pantallas de computadoras y POS
	Limpiar teléfonos y pantallas táctiles utilizadas por los huéspedes.
	Rellenar dispensadores de gel desinfectante en caso de ser necesario
	Trapear los pisos y asegurar que se sequen lo más rápido posible.
	En el caso de alfombras, aspirar en el horario asignado.
	En el caso de gimnasio, limpiar las máquinas y espejos existentes
	En el caso de áreas húmedas, limpiar los filtros y reponer toallas

8.3 Servicio de alimentación

8.3.1 Mercado gastronómico

✓ Mapa de operaciones

En el siguiente mapa de operaciones se muestran las acciones del Back of the House, procesos de soporte, staff requerido, KPI's y objetivos basados en el customer journey que siguen tanto los huéspedes como clientes externos para obtener alimentos y bebidas dentro del mercado gastronómico (Ver Tabla 24). De esta manera, se pueden analizar las acciones, necesidades y expectativas del cliente para adecuar las operaciones acorde a ellas, mejorando los indicadores de desempeño en el hotel y fidelizándolos para asegurar su retorno.

Mapa de Operaciones Mercado							
Etapas	Pre-Llegada			Llegada	Estadía	Servicio	
	Awareness	Consideración	Reserva				
Acciones del huésped	<p>Externo: Decide que quiere salir a probar nuevas experiencias gastronómicas</p> <p>Interno: Decide que quiere comer algo autentico durante su estadía pero no tiene tanto tiempo para recorrer la ciudad</p>	<p>Externo: Investiga restaurantes y comedores en la zona de La Carolina</p> <p>Interno: Investiga sobre restaurantes o pregunta en la recepción</p>	<p>Externo: Llama al hotel o revisa las redes para conocer horarios y realizar una reserva</p> <p>Interno: Habla con recepción para conocer horarios y reservar</p>	<p>Externo: Se moviliza al hotel, entra por el lobby y se dirige hacia el mercado gastronómico</p> <p>Interno: Se moviliza desde su habitación al mercado, haciendo uso del ascensor y otras áreas públicas</p>	<p>Ingresa al mercado y evalua las opciones disponibles</p>	<p>Elige un puesto del mercado cuya propuesta le resulte llamativa y analiza el menú fijo que posee.</p>	<p>Repa</p> <p>h</p> <p>ha</p> <p>es</p> <p>er</p>
Expectativas del huésped	<p>Ideas e información de fácil alcance sobre sus opciones</p>	<p>Externo: Encontrar fácilmente las opciones en google maps, así como su información en general y redes sociales</p> <p>Interno: Personal de recepción se encuentre bien informado sobre las opciones de restaurantes, con especial énfasis en la oferta de AyB del hotel</p>	<p>Externo: Información clara sobre los horarios y disponibilidad mediante todos los canales disponibles. Facilidad para hacer una reserva, bajo tiempo de respuesta</p> <p>Interno: Trato amable por parte de recepción, comunicación clara y eficaz</p>	<p>Externo: Buena señalización para ingresar al hotel, bienvenida cálida direcciones para llegar hasta el mercado gastronómico</p> <p>Interno: Indicaciones claras para llegar al mercado gastronómico, ascensores en buen funcionamiento</p>	<p>Distribución ordenada del lugar, señalización apropiada para encontrar los puestos del mercado</p>	<p>Bienvenida cálida, que le sean resueltas sus dudas sobre el menú, restricciones alimentarias y la dinámica del mercado</p>	<p>T</p> <p>am</p> <p>se</p> <p>es</p> <p>que</p>
Acciones BOH	<p>Dept. Mkt genera contenidos de valor y utiliza estrategias SEM y SEO apropiadas. Se incluye en la aplicación del hotel un mapa con atracciones alrededor, con especial énfasis en las instalaciones propias</p>		<p>Actualizar redes constantemente con información práctica y relevante. Realizar la producción y mise en place necesario antes del horario de apertura. Revisar el nivel de abastecimiento y realizar requisiciones de la materia prima necesaria. Limpieza y orden del lugar antes de la apertura. Revisar el correcto funcionamiento de las instalaciones.</p>		<p>Responder preguntas sobre la dinámica del mercado, tener la señalización limpia, visible y en buen estado</p>	<p>Recibir al cliente de manera cordial. Responder cualquier pregunta sobre la preparación o ingredientes de los platos del menú</p>	<p>T</p> <p>ac</p> <p>esta</p> <p>re</p> <p>co</p> <p>cor</p> <p>los</p> <p>d</p> <p>ac</p>

Business Goals	Generar contenido de calidad para atraer al cliente de manera no invasiva	Generar curiosidad por la marca mediante el contenido en redes	Sobresalir por la atención y eficacia durante el proceso de reserva Controlar costos durante la producción y minimizar pérdidas por baja en inventario	satisfacción del cliente explicando la dinámica y valor de la propuesta gastronómica	recomendaciones. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el trato amable y anticipación de las necesidades. Utilizar estrategias de cross-y upselling	cu sig
Staff requerido	Departamento de Marketing		2 cocineros por puesto en T1 y T2, a excepción del puesto de desayunos, donde hay únicos			
KPI'S	Número de personas alcanzadas, número de visitantes a las redes del Bar		Numero de reservas acorde al canal. FoodCost, Rotación de inventario, Bajas de productos, productividad del personal	Satisfacción del cliente	Bajas de producto, rotación de productos, satisfacción al cliente	revy
Sistemas de soporte	Página Web, Redes sociales, Search Engine		Manejo de inventarios, PMS, suministros de limpieza, checklists de producción, limpieza e inspección, recetas estándar	Protocolos de atención al cliente	POS, protocolos de atención al cliente	at

✓ Staffing

El staff del mercado gastronómico se ha diseñado con el objetivo de tener una persona en T1 (mañana) y T2 (noche) en cada puesto del mercado, a excepción del puesto de desayunos “Go Plantains” el cual tiene un horario únicamente de desayunos (T3). En la siguiente tabla (ver tabla 26) se presenta el horario de staffing para el mercado gastronómico, el cual se ha codificado en base a las iniciales de cada puesto (Ver Tabla 25). Adicionalmente, se requerirán dos supervisores del mercado, lo que da un total de 15 cocineros, un eventual para cubrir dos turnos y los dos supervisores mencionados.

Tabla 26: Codificación Staffing Mercado Gastronómico

M	Meet Ecuador
V	Vitamin Sea
G	Go Plantains
O	On the go
A	All American
S	Sweet Tooth

Tabla 27: Diseño de Staffing Mercado Gastronómico

Staffing Mercado Gastronómico							
Horario de apertura: 11h00 a 21h00 (5 puestos) 8h00 - 14h30 (Go plantains)							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Cocinero 1	T1 M	T1 M	T1 M	T1 M	T1 M		
Cocinero 2	T1 V	T1 V	T1 V		T1 V		T1 M
Cocinero 3	T1 O			T1V	T1 O	T1 M	T1 V
Cocinero 4	T1 A	T1 O	T1 O	T1 O		T1 V	
Cocinero 5		T1 A	T1 A		T1 A	T1 O	T1 O
Cocinero 6	T1 S			T1	T1	T1 A	T1 A
Cocinero 7	T2 M	T1 S	T1 S	T1 S			T1 S
Cocinero 8		T2 M	T2 M		T2 M	T1 S	T2 M
Cocinero 9	T2 V			T2 M	T2 V	T2 M	T2 V
Cocinero 10	T2 O	T2 V	T2 V	T2 V	T2 O		
Cocinero 11		T2 O	T2 O		T2 A	T2 V	T2 O
Cocinero 12	T2 A			T2 O	T2 S	T2 O	T2 A

Cocinero 13	T2 S	T2 A	T2 A	T2 A		T2 A	
Cocinero 14		T2 S	T2 S	T2 S	T3 G	T2 S	
Cocinero 15	T3 G	T3 G	T3 G	T3 G			T2 S
Eventual						T3 G	T3 G
T1: 6H00 - 14h30			T2: 13H00 - 21H30		T3: 7H00 - 15H30		

8.3.2 Restaurante

✓ Mapa de operaciones

En el siguiente mapa de operaciones se muestran las acciones del Back of the House, procesos de soporte, staff requerido, KPI's y objetivos basados en el customer journey que siguen tanto los huéspedes como clientes externos durante su visita al restautante Connections (Ver Tabla 27). De esta manera, se pueden analizar las acciones, necesidades y expectativas del cliente para adecuar las operaciones acorde a ellas, mejorando la experiencia del cliente y conocer los SOP's y staff necesario dentro de este punto de venta.

Etapas	Awareness	Consideración	Reserva	Servicio		
Acciones del huésped	<p>Externo: Decide que quiere salir a probar un nuevo restaurante</p> <p>Interno: Decide que quiere comer algo durante su estadía</p>	<p>Externo: Investiga restaurantes en la zona de La Carolina</p> <p>Interno: Investiga sobre restaurantes o pregunta en la recepción</p>	<p>Externo: Llama al hotel o revisa las redes para conocer horarios y realizar una reserva</p> <p>Interno: Habla con recepción para conocer horarios y reservar</p>	<p>Externo: Se moviliza al hotel, entra por el lobby y se dirige hacia restaurante</p> <p>Interno: Se moviliza desde su habitación al restaurante por el ascensor</p>	<p>Ingresa al restaurante y espera a que servicio lo reciba y lo guie a su mesa. Recibe el menú y lo revisa para ordenar.</p>	<p>Ordena la comida hasta que llegue el</p>
Expectativas del huésped	<p>Ideas e información de fácil alcance sobre sus opciones</p>	<p>Externo: Encontrar fácilmente las opciones en google maps, así como su información en general y redes sociales</p> <p>Interno: Personal de recepción se encuentre bien informado sobre la oferta gastronómica del sector</p>	<p>Externo: Información clara sobre los horarios y disponibilidad mediante todos los canales disponibles. Facilidad para hacer una reserva, bajo tiempo de respuesta</p> <p>Interno: Trato amable por parte de recepción, comunicación clara y eficaz</p>	<p>Externo: Buena señalización para ingresar al hotel, bienvenida cálida en la recepción, direcciones para llegar hasta el restaurante</p> <p>Interno: Indicaciones claras para llegar al restaurante, ascensores en buen funcionamiento</p>	<p>Bienvenida cálida por parte del servicio, en caso de tener reserva, que el personal lo reconozca y le dé un trato personalizado. Menú limpio, ordenado y llamativo. Que le sean explicadas cualquier duda sobre los platos.</p>	<p>Toma del pedido preguntan sus preferencias de espera hasta el momento de la comida. Ambiente y decoración agradable. Buena presentación de platos. Sentirse cómodos.</p>
Acciones BOH	<p>Dept. Mkt genera contenidos de valor y utiliza estrategias SEM y SEO apropiadas. Se incluye en la aplicación del hotel un mapa con atracciones alrededor, con especial énfasis en las instalaciones propias</p>		<p>Actualizar redes constantemente con información práctica y relevante. Cada estación del restaurante realiza la producción y mise en place necesario antes del servicio. Revisar el nivel de abastecimiento y realizar requisiciones de la materia prima necesaria. Limpieza y orden del lugar antes de la apertura. Revisar el correcto funcionamiento de las instalaciones.</p>	<p>Recibir al cliente de manera cordial. En el caso de tener reserva, hacerlo sentir que lo estaban esperando de manera cálida y guiarlos a su mesa lista.</p>	<p>Tomar el pedido acorde al menú establecido y responder a cualquier duda que surja sobre el menú. Preparaciones acorde a las indicaciones y presentación establecida. Entregar los platos a tiempo y estar atento a cualquier comentario. Al terminar, se ofrece postre y café.</p>	

Business Goals	Generar contenido de calidad para atraer al cliente de manera no invasiva	Generar curiosidad por la marca mediante el contenido en redes	Sobresalir por la atención y eficacia durante el proceso de reserva, así como el bajo tiempo de respuesta. Controlar costos durante la producción y minimizar pérdidas por baja en inventario	mediante recomendaciones. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el trato amable y anticipación de las necesidades. Utilizar estrategias de cross-y upselling	con el fin de mantener la calidad. Cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a presentación y calidad. Minimizar el desperdicio. Implementar protocolos de manipulación de alimentos
Staff requerido	Departamento de Marketing		12 cocineros por día, distribuidos en turno 1 y 2, para cubrir todo el horario de apertura. 1 cocinero por día en turnos 1, 2 y 3, para cubrir el horario de apertura. Chef ejecutivo, sou		
KPI'S	Número de personas alcanzadas, número de visitantes a las redes del Bar		Numero de reservas acorde al canal. FoodCost, Rotación de inventario, Bajas de productos, productividad del personal	Satisfacción del cliente	Bajas de producto, rotación de productos, satis
Sistemas de soporte	Página Web, Redes sociales, Search Engine		Manejo de inventarios, PMS, suministros de limpieza, checklists de producción, limpieza e inspección, recetas estándar	Protocolos de atención al cliente	POS, protocolos de atención al cliente, SOP's d

✓ Staffing

El staff del restaurante se presenta en la siguiente tabla (Ver Tabla 29), y se encuentra codificada de acuerdo a las áreas definidas del restaurante y producción (Ver Tabla 28). Las áreas se componen de:

- Desayunos: Esta área tiene únicamente turno 1 (mañana) y se encarga directamente de servir los desayunos del hotel tipo buffet. En esta área se han asignado 2 personas por día.
- Saucier: Esta área se encarga de preparar proteínas y salsas durante el servicio del restaurante y realizar la producción necesaria. Para esta área se ha asignado 1 persona para T1 (mañana) y 1 persona para el T2 (tarde-noche)
- Entremetier: Esta área se encarga de preparar las entradas y guarniciones calientes durante el servicio del restaurante, así como de realizar la producción necesaria. Para esta área se han asignado 2 personas para el T1 (mañana) y 1 persona para el T2 (tarde-noche).
- Garde Manger: Esta área se encarga de preparar las entradas y guarniciones frías durante el servicio del restaurante, así como de realizar la producción necesaria. Para esta área se han asignado 2 personas para el T1 (mañana) y 1 persona para el T2 (tarde-noche). Esta área también se encarga de únicamente emplatar los postres que se realizan en producción.
- Velada: Este horario corresponde a la producción de panadería y pastelería que será realizada en la madrugada y abastecerá al resto de puntos de venta. Para este horario se han asignado 2 personas por día.
- Carnicería: Esta área se encarga de realizar la producción de proteínas para el resto de los puntos de venta y se ha asignado una persona en T1 para esta área, 3 días a la semana.

Acorde a esta organización en los horarios de personal, se requerirán 17 cocineros, así como un chef ejecutivo y sous chefs, que se encarguen de supervisar la operación y otras tareas administrativas.

Tabla 29: Codificación Staffing Restaurante

D	Desayunos
S	Saucier
E	Entremetier
G	Garde Manger
V	Velada
C	Carniceria

Tabla 30: Diseño de Staffing Restaurante Cocina

Staffing Restaurante (Cocina)							
Horario de apertura 7h00 a 23h00							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Cocinero 1	T1 D	T1 D	T1 D	T1 D	T1 D		
Cocinero 2	T1 D	T1 D	T1 D	T1 D	T1 D		
Cocinero 3			T1 S	T1 S	T1 S	T1 D	T1 D
Cocinero 4	T1 S			T1 E	T1 E	T1 D	T1 D
Cocinero 5	T1 E	T1 S	T1 E			T1 S	T1 S
Cocinero 6	T1 E	T1 E	T1 E			T1 E	T1 E
Cocinero 7		T1 E	T1 G	T1 E	T1 E	T1 E	
Cocinero 8	T1 G	T1 G			T1 G	T1 G	T1 E
Cocinero 9	T1 G			T1 G	T1 G	T1 G	T1 G
Cocinero 10	T2 S	T1 G	T1 G	T1 G	T2 S		
Cocinero 11		T2 S	T2 S	T2 S		T2 S	T1 G
Cocinero 12			T2 E	T2 E	T2 E	T2 E	T2 S
Cocinero 13	T2 E	T2 E			T2 G	T2 G	T2E
Cocinero 14	T2 G	T2 G	T2 G	T2 G			T2 G
Cocinero 15	T3 V	T3 V	T3 V	T3 V			T3 V
Cocinero 16	T3 V	T3 V	T3 V	T3 V	T3 V		
Cocinero 17	T1 C		T1 C	T1 C	T3 V	T3 V	
T1: 6H30 - 15H00		T2: 14H30 - 23H00			T3: 22H30 - 7H00		

Por otro lado, el nivel de staffing que se requerirá para el área de servicio del restaurante se describe en la siguiente tabla (ver Tabla 30). En esta se han propuesto 3 turnos para poder cubrir los horarios de apertura del restaurante y se han asignado dos personas para el T1, una persona para el T2 y dos personas para el T3. De esta manera, se busca cubrir las horas de mayor movimiento con una mayor cantidad de staff disponible. Por lo tanto, se requerirá un total de 7 meseros, así como 2 capitanes de servicio.

Tabla 31: Diseño de Staffing Restaurante Servicio

Staffing Restaurante (Servicio)							
Horario de apertura 7h00 a 23h00							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Mesero 1	T1			T1	T1	T1	T1
Mesero 2	T2	T1	T1	T2	T2		
Mesero 3	T3	T2	T2			T2	T2
Mesero 4			T3	T3	T3	T3	T3
Mesero 5	T1	T3		T1	T1		T1
Mesero 6	T3	T1	T1			T1	T3
Mesero 7		T3	T3	T3	T3	T3	
T1: 6H30 - 15H00			T2: 10H30 - 19H00		T3: 15H30 - 24H00		

8.3.3 Snack bar

✓ Mapa de operaciones

En el siguiente mapa de operaciones se muestran las acciones del Back of the House, procesos de soporte, staff requerido, KPI's y objetivos basados en el customer journey que siguen tanto los huéspedes como clientes externos para obtener alimentos y bebidas dentro del Snack Bar "Prot Inn" del Gimnasio. (Ver Tabla 31). De esta manera, se pueden analizar las acciones y expectativas del cliente para adecuar las operaciones acorde a ellas, diseñando su experiencia ideal para que retornen y se maximizar la rentabilidad del punto de venta.

Acciones del huésped	El huésped o cliente externo sale o está por entrar al Gimnasio y piensa en que desea algún alimento o bebida. Luego, nota que puede adquirirlo en el Snack Bar Prot Inn cercado al gimnasio	Cliente se acerca al Snack Bar ubicado cerca del Gimnasio	Cliente revisa las opciones disponibles de alimentos y bebidas	Cliente ordena en la caja su bebida y/o alimentos	Cliente esp... mientras el pe... prepara su beb... alimento
Expectativas del huésped	Que el gimnasio tenga un lugar para adquirir alimentos/bebidas para no tener que salir del hotel	El Snack Bar se encuentre en el mismo piso que el gimnasio, sea de fácil acceso y sea visible su entrada	Opciones variadas de alimentos y bebidas, incluyendo aquellos altos en proteína, bajo en azúcares o grasa y libres de gluten. El menú sea visible y fácil de comprender. Identificar fácilmente las opciones vegetarianas, veganas o aptas para otras restricciones	Servicio amable y atento. Agilidad al momento de tomar la orden y cobrar. Limpieza en las áreas de caja y vitrinas.	Tiempo cort... espera. Amb... adecuado para... espera sea n... llevara...
Acciones BOH	Realizar la producción necesaria antes del servicio (Los alimentos vendrán listos o casi listos para consumir). Revisar el nivel de abastecimiento y realizar requisiciones de lo necesario (materia prima y productos terminados). Limpieza y orden del lugar antes de la apertura. Revisar el correcto funcionamiento de las instalaciones.	Saludar cordialmente al cliente y asistirle en su compra con información, menú o recomendaciones. Conocer la composición de grasas, proteínas y azúcares de cada alimento, así como aquellos que son libres de gluten, lactosa, etc		Tomar la orden de acuerdo al protocolo de atención al cliente. Cobrar de manera ágil y explicar el tiempo aproximado que tomará el pedido	Se preparan... alimentos y b... de acuerdo a... recetas estándar... buenas prác... sanitaria
Business Goals	Controlar costos durante la producción y minimizar pérdidas por baja en inventario	Empujar aquellos productos que son más rentables mediante recomendaciones. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el trato amable y conocimientos extensos del menú		Hacer cross o upselling para aumentar ventas.	Cumplir con l... calidad del pro...
Staff requerido	1 cajero por cada turno (mañana y noche), supervisor de Quick Service				
KPI'S	FoodCost, Rotación de productos, Bajas de productos, productividad del personal	Satisfacción del cliente		Flujo de caja, RevPash, ventas, satisfacción del cliente	Sati...
Sistemas de soporte	Manejo de inventarios, PMS, suministros de limpieza, checklists de producción, limpieza e inspección, recetas estándar	Protocolos de atención al cliente		POS, TPV, protocolos de atención al cliente	Recetas está... SOP's de manipulació... alimento

✓ Staffing

El nivel de staffing que se requerirá para el Snack Bar Prot Inn, ubicado en el área de gimnasio y áreas húmedas se encuentra descrito en la siguiente table (Ver tabla 32). Dado que el gimnasio se encontrará abierto en los horarios de 7h00 a 22h00, se ha designado que el Snack Bar tenga un horario de apertura de 9h00 a 20h00. Para cumplir con este horario, se han definido dos horarios. Se ha designado 1 cajero para manejar el snack bar en el T1 (mañana), así como 1 cocinero para encargarse de realizar la producción necesaria, y 1 cajero para el T2 (tarde-noche). Por lo tanto, se requerirán un total de 3 cajeros y un cocinero, así como un supervisor de áreas de Quick Service (Snack Bar y Cafetería).

Tabla 33: Diseño de Staffing Snack Bar

Staffing Snack Bar Prot Inn							
Horario de apertura: 9h00 - 20h00. lunes a viernes							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Cajero 1	T1	T2	T2	T1	T1		
Cajero 2	T2	T1	T1			T2	T2
Cajero 3	T1			T2	T2	T1	T1
Cocinero 1		T1	T1	T1	T1	T1	
T1: 8h00 - 16h30			T2: 12h00 - 20h30				

En el siguiente mapa de operaciones se muestran las acciones del Back of the House, procesos de soporte, staff requerido, KPI's y objetivos basados en el customer experience del cliente externo para durante su estadía en la cafetería “Think Café” del Cowork. De esta manera, se pueden analizar las acciones y expectativas del cliente para adecuarse a su experiencia ideal para que retornen y se maximizar la rentabilidad del punto de venta (Ver Tabla 33).

Tabla 34: Mapa de operaciones Cafetería

Mapa de Operaciones Cafetería Think Café						
Etapas	Pre-Llegada	Llegada		Servicio		
Acciones del huésped	El huésped o cliente externo se encuentra en el Cowork y piensa en que desea algún alimento o bebida. Luego, nota que puede adquirirlo en la cafetería del Cowork	Cliente se acerca a la cafetería ubicada en el Cowork	Cliente revisa las opciones disponibles	Cliente ordena en la caja su bebida y/o alimentos	Cliente espera mientras el personal prepara su bebida y/o alimentos	Cliente bebe el alimento
Expectativas del huésped	Que el Cowork tenga una cafetería para no tener que salir del hotel	La cafetería se encuentre en el mismo piso y sea de fácil acceso	Opciones variadas de alimentos y bebidas (Sal, dulce, frío, caliente). El menu sea visible y fácil de comprender. Identificar fácilmente las opciones vegetarianas, veganas o aptas para otras restricciones	Servicio amable y atento. Agilidad al momento de tomar la orden y cobrar. Limpieza en las áreas de caja y vitrinas.	Tiempo corto de espera. Ambiente adecuado para que la espera sea más llevadera	Alimento presentado y tiempo acorde a lo especifico del menú amable del personal
Acciones BOH	Realizar la producción necesaria antes del servicio. Revisar el nivel de abastecimiento y realizar requisiciones de lo necesario (materia prima y productos terminados). Limpieza y orden del lugar antes de la apertura. Revisar el correcto funcionamiento de las instalaciones.	Saludar cordialmente al cliente y asistirle en su compra con información, menú o recomendaciones.		Tomar la orden de acuerdo al protocolo de atención al cliente. Cobrar de manera ágil y explicar el tiempo aproximado que tomará el pedido	Se preparan las bebidas de acuerdo a las recetas, se sirve la comida y se la calienta de ser requerido.	Se revisa la orden completa de buena praxis y se entrega al cliente
Business Goals	Controlar costos durante la producción y minimizar pérdidas por baja en inventario	Empujar aquellos productos que son más rentables mediante recomendaciones. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el trato amable y anticipación de las necesidades		Hacer cross o upselling para aumentar ventas.	Cumplir con las expectativas de tiempo y calidad del producto. Minimizar desperdicios y protocolos de m...	
Staff requerido	1 barista por cada turno (mañana y noche), supervisor de Quick Service					
KPI'S	FoodCost, Rotación de productos, Bajas de productos, productividad del personal	Satisfacción del cliente		Flujo de caja, RevPash, ventas, satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	
Sistemas de	Manejo de inventarios, PMS, suministros de limpieza, checklist de producción	Protocolos de atención al cliente		POS, TPV, protocolos	Recetas estándar, SOP's de	Protocolos de atención

✓ Staffing

El nivel de staffing que se requerirá para la Cafetería Think Café, ubicada en la zona de Cowork, se encuentra descrito en la siguiente tabla (Ver Tabla 34). Dado que el horario de apertura del Cowork es desde las 8h00 hasta las 20h00, la cafetería operará en el mismo horario, únicamente de lunes a viernes. Para cumplir con este horario se han designados dos turnos con un barista en cada uno. Dado que la cafetería se encontrará suplida en relación a alimentos por la Panadería y Pastelería, no es necesario incluir un cocinero en el staff. Por lo tanto, se requerirán un total de 2 baristas, así como el supervisor de áreas de Quick Service (Snack Bar y Cafetería)

Tabla 35: Diseño de Staffing Cafetería

Staffing Cafetería Think Café							
Horario de apertura: 8h00 a 20h00							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Barista 1	T1	T1	T1	T1	T1		
Barista 2	T2	T2	T2	T2	T2		
T1: 7H30 - 15h00			T2: 13h00 – 20h30				

8.3.5 Rooftop Bar

✓ Mapa de operaciones

En el siguiente mapa de operaciones se muestran las acciones del Back of the House, procesos de soporte, staff requerido, KPI's y objetivos basados en el customer journey que siguen tanto los huéspedes como clientes externos durante su visita al Bar Rooftop del hotel. (Ver Tabla 35). De esta manera, se pueden analizar las acciones y expectativas del cliente para adecuar las operaciones acorde a ellas, diseñando su experiencia ideal para que retornen y se maximizar la rentabilidad del punto de venta

Etapas	Awareness	Consideración	Reserva	Servicio	
Acciones del huésped	Externo: Decide que quiere salir por bebidas Interno: Decide que quiere tomar algo durante su estadía	Externo: Investiga bares y pubs en la zona de La Carolina Interno: Investiga sobre bares y pubs o pregunta en la recepción	Externo: Llama al hotel o revisa las redes para conocer horarios y realizar una reserva Interno: Habla con recepción para conocer horarios y reservar	Externo: Se moviliza al hotel, entra por el lobby y utiliza el ascensor hasta el rooftop Interno: Se moviliza desde su habitación al rooftop por el ascensor	Ingresa al bar, pide sus bebidas y disfruta del ambiente
Expectativas del huésped	Ideas e información de fácil alcance sobre sus opciones	Externo: Encontrar fácilmente las opciones en google maps, así como su información en general y redes sociales Interno: Personal de recepción se encuentre bien informado sobre las opciones de bares	Externo: Información clara sobre los horarios y disponibilidad mediante todos los canales disponibles. Facilidad para hacer una reserva, bajo tiempo de respuesta Interno: Trato amable por parte de recepción, comunicación clara y eficaz	Externo: Buena señalización para ingresar al hotel, bienvenida cálida, direcciones para llegar hasta el rooftop Interno: Indicaciones claras para llegar al rooftop, ascensores en buen funcionamiento	Bienvenida cálida, rapidez en la toma de orden, rapidez y precisión en la entrega del pedido. Música e iluminación acorde al ambiente relajado y casual de un rooftop bar
Acciones BOH	Dept. Mkt genera contenidos de valor y utiliza estrategias SEM y SEO apropiadas. Se incluye en la aplicación del hotel un mapa con atracciones alrededor, con especial énfasis en las instalaciones propias		Actualizar redes constantemente con información práctica y relevante. Realizar la producción necesaria antes del servicio para las bebidas. Revisar el nivel de abastecimiento y realizar requisiciones de la materia prima necesaria. Limpieza y orden del lugar antes de la apertura. Revisar el correcto funcionamiento de las instalaciones.		Recibir al cliente de manera cordial. En el caso de tener reserva, guiarlos a su mesa lista. Tomar el pedido acorde al protocolo establecido. Realizar las bebidas acorde a la receta estándar y presentación establecida. Entregar al cliente y estar atento a cualquier requerimiento adicional
Business Goals	Generar contenido de calidad para atraer al cliente de manera no invasiva	Generar curiosidad por la marca mediante el contenido en redes	Sobresalir por la atención y eficacia durante el proceso de reserva. Controlar costos durante la producción y minimizar pérdidas por baja en inventario		Empujar aquellos productos que son más rentables mediante recomendaciones. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el trato amable y anticipación de las necesidades. Utilizar estrategias de cross-y upselling
Staff requerido	Departamento de Marketing		1 mesero el domingo y lunes (hasta las 23h00), dos meseros martes y miércoles en T1 y 3 meseros jueves		
KPI'S	Número de personas alcanzadas, número de visitantes a las redes del Bar		Número de reservas acorde al canal. FoodCost, Rotación de inventario, Bajas de productos, productividad del personal	Satisfacción del cliente	Bajas de producto, rotación de productos, satisfacción al cliente
Sistemas de soporte	Página Web, Redes sociales, Search Engine		Manejo de inventarios, PMS, suministros de limpieza, checklists de producción, limpieza e inspección, recetas	Protocolos de atención al cliente	POS, protocolos de atención al cliente

✓ Staffing

El nivel de staffing que se requerirá para el Rooftop Bar se puede encontrar descrito en la siguiente tabla (Ver Tabla 36). En este punto de venta se han designado horarios diferentes para días de mayor y menor demanda. De domingo a miércoles, el bar se encontrará abierto desde las 14h00 hasta 22h00. Por otro lado, de jueves a sábado, el bar operará desde las 14h00 hasta la 1h00. Por lo tanto, los días de menor demanda, solo se necesitará de un turno, mientras que los días de mayor demanda se necesitará de 2 turnos diferentes. Para esta área se requerirán 3 bartenders y un supervisor de barra.

Tabla 37: Diseño de Staffing Bar

Staffing Bar							
Horario de Apertura: 14h00 - 22h00 (domingo a miércoles) 14h00 - 1h00 (jueves a sabado)							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Bartender 1	T1			T2	T2	T2	T1
Bartender 2		T1	T1	T1	T1	T1	
Bartender 3		T1	T1	T2	T2	T2	
T1: 14h00 - 22h30			T2: 17h00 - 1H30				

8.4 Otros servicios complementarios

8.4.1 Lavandería

✓ Mapa de operaciones

En el siguiente mapa de operaciones, se utiliza una división similar al mapa de operaciones de Housekeeping, aunque con cuatro etapas (ver Tabla 37). De igual forma, se presentan las acciones del BOH en lavandería y los objetivos del departamento, acorde a las acciones del huésped y sus emociones. Las etapas de esta operación han sido divididas de la siguiente manera:

- Pre Check In: Se limpia la habitación vacía, se entrega lencería a Lavandería para procesar

y se la reemplaza por lencería lavada, secada y planchada, para que la habitación esté disponible para el huésped.

- Check In: Se hace una inspección antes de la llegada del huésped.
- Estadía: El huésped ingresa a la habitación y se da un momento de la verdad (si cumple sus expectativas)
- Check Out: El huésped deja la habitación vacía y el proceso inicia nuevamente.

Mapa de Operaciones Lavandería

Acciones del huésped	Pre-check in: Habitación vacía	Check In: Llegada a la habitación	Estadia: Uso del servicio de lavandería
Expectativas del huésped	No Aplica	Que la habitación cumpla con los estándares de calidad en la ropa de cama y toallas: limpieza, olor, textura y sin arrugas	Servicio profesional, rápido y claro en sus costos (costo, proceso, demora)
Acciones BOH	Luego del check out, camarerxs limpian la habitación y envía la lencería sucia por un ducto que llega hasta lavandería. Las sábanas, cobertores, fundas de almohada, toallas y cualquier otro tipo de lencería se lavan acorde al horario y volumen establecido en base a la ocupación y capacidad de las máquinas. Luego, se utiliza la lencería limpia tomada de lavandería para abastecer el carrito de HK y se ordena nuevamente la habitación.	El supervisor de piso se encarga de revisar que las habitaciones que tiene check in en el día tengan lencería que cumpla con los estándares de limpieza y presentación.	Luego de recibir la llamada del cliente, se le avisa a Housekeeping y lavandería que se debe retirar ropa de la habitación. Una vez en lavandería se hace un conteo de las prendas y se registra en la hoja de lavandería. Se lava y plancha la ropa acorde al procedimiento, se pone en la funda y se entrega a un camarero que sea llevada a la habitación a la hora solicitada. Luego, una copia de la hoja de lavandería se envía a contabilidad para que pueda ser cobrada.
Business Goals	No Aplica	Entregar los estándares de calidad ofrecidos con la habitación	Aumentar la satisfacción del cliente con el servicio de lavandería
Staff requerido	Supervisor Houskeeping, 4 auxiliares de lavandería, 1 camarero por cada 9 habitaciones		
KPI'S	Eficiencia en el uso de energía	Satisfacción del cliente, Eficiencia en el uso de energía	Satisfacción del cliente
Sistemas de soporte	PMS, checklist de limpieza	PMS, comunicación con recepción	PMS, Hojas de lavandería, comunicación con recepción, protocolo para la entrega al huésped.

✓ Staffing

El nivel de staffing que se requerirá para el área de Lavandería se encuentra descrito en la siguiente tabla (Tabla 38), calculado suponiendo un 80% de ocupación en el hotel. Para cumplir con la demanda del servicio de lavandería, tanto de lencería como de ropa de huéspedes se han designados 2 turnos. En el T1 (mañana) es en donde se concentra la mayor parte del staff, con 3 personas por día. Por otro lado, en el T2 (tarde) se ha designado 1 persona para que cumpla con el resto de las actividades de lavado. Por lo tanto, se requerirá un total de 6 auxiliares de lavandería para cumplir con los horarios.

Tabla 39: Diseño de Staffing Lavandería

Staffing Lavandería							
80% occ				64 habS ocupadas			
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Auxiliar 1	T1	T1	T1	T1	T1		
Auxiliar 2	T1	T1	T1	T1	T1		
Auxiliar 3	T1	T1			T1	T1	T1
Auxiliar 4			T1	T1	T1	T1	T1
Auxiliar 5	T2	T2	T1			T2	T2
Auxiliar 6			T2	T2	T2	T1	T1
T1: 7H00 - 16h30				T2: 10H30 - 19H00			

propuesto para este espacio representa parte de la identidad de nuestra marca y de nuestro diferenciador principal ante nuestra competencia. Para este proceso con cualquier necesidad de los clientes.

Tabla 40: Mapa de operaciones Cowork

Mapa de Operaciones Coworking (externos)				
	Awareness	Consideración de nuestro servicio como opción	Reservación	
Expectativas del huésped	Encontrar dentro de las 4 primeras opciones del Search Engine la opción de nuestro coworking.	Que tenga todas las facilidades tecnológicas que sean útiles para un sitio de trabajo. Además de opciones complementarias ligadas al servicio de hotel (coffe break, gimnasio, áreas húmedas)	Se ofrecen varios paquetes flexibles que se adapten a sus necesidades	<p>Horario de oficinas coworking ex</p> <p>Que todas las herramientas tecnol muy buena conexión.</p> <p>Limpieza y orden en cada módulo</p> <p>Que haya un ambiente silencioso</p> <p>Que existan áreas complementari oficina común.</p>
Acciones del personal	<p>Informar a todos los huéspedes sobre el servicio de coworking que ofrece el hotel.</p> <p>Llamadas a potenciales clientes, especialmente a los corporativos.</p>	<p>Ofrecer tours en las instalaciones del coworking.</p> <p>Ofertar personalización en cada paquete según la necesidad.</p>	<p>Generar una ficha de usuario con los detalles acordados con el usuario.</p> <p>Proceder a realizar el pago completo de la reserva, o en caso de ser acordado, por período.</p>	<p>Se le entrega al usuario una tarjeta de acceso al elevador solo a las áreas comunales.</p> <p>El usuario ingresa a su cubículo u oficina configurada para ingresar máxim</p> <p>El huésped debe marcar su salida 15 minutos después de su reservaci</p> <p>Una vez sale, debe devolver la tarjeta de acceso y contactarse con un colaborador de recepción para que todo se encuentre en buen est</p>
Business Goals	<p>Generar curiosidad por la marca.</p> <p>Dar valor añadido al servicio de hotelería.</p>	<p>Impulsar la marca.</p> <p>Mejorar el cross selling entre los dos servicios</p>	Diversificar los servicios para diversificar los ingresos. Complementar los ingresos económicos de estadías con el coworking sobre todo en temporada hotelera baja.	<p>Generar un sentimiento de excele</p> <p>Generar un sentimiento de valor a</p>
KPI's	Número de personas alcanzadas	Tráfico en página web y leads en Social Media	Número de reservaciones y tasa de ocupación.	Encuestas de calidad y cantidad d
Staff Responsable	Dpto. de ventas y MKT	Dpto. de ventas y MKT	Dpto. de Reservas y Recepción	Coworking Staff (una persona de

✓ Staffing

El nivel de staffing del cowork está pensado en el horario laboral para las personas externas del hotel ya que los huéspedes podrán acceder a estas áreas comunales durante 24 horas sin necesidad de alguien atendiendo el piso.

Tabla 41: Diseño de Staffing Cowork

Staffing Coworking							
Staff	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Recepcionista Cowork	T1	T1	T1	T1	T1		
Recepcionista Cowork	T2	T2	T2	T2	T2		
Turnos	T1: 08h00 - 16h00			T2: 16h00 - 20h00			

9. PROGRAMACIÓN DE ESPACIOS Y APLICACIÓN DE CONCEPTO

9.1 Aplicación de concepto

La arquitectura tanto interior como exterior aplica un papel importante en la materialización de nuestro concepto, por lo que es fundamental para nosotros transmitir espacialmente la visión de lo que Connect'M representa. A continuación, expondremos las plantas más importantes:

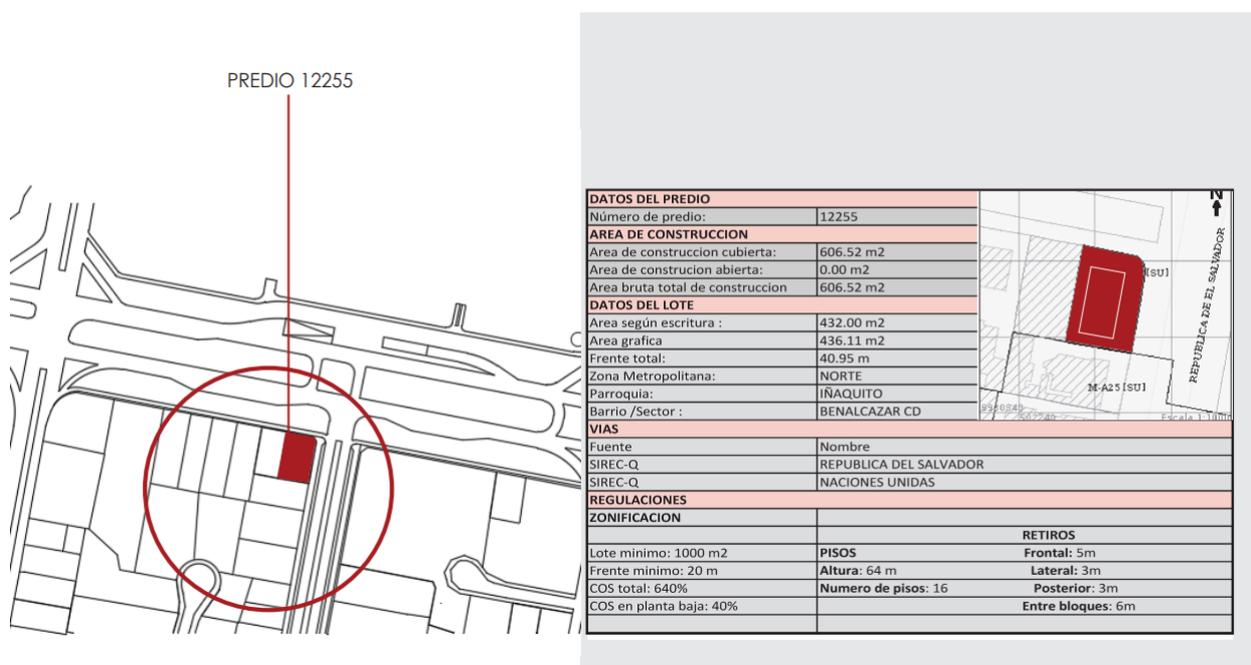
9.2 Diseño y construcción del proyecto

9.2.1 Terreno

✓ IRM

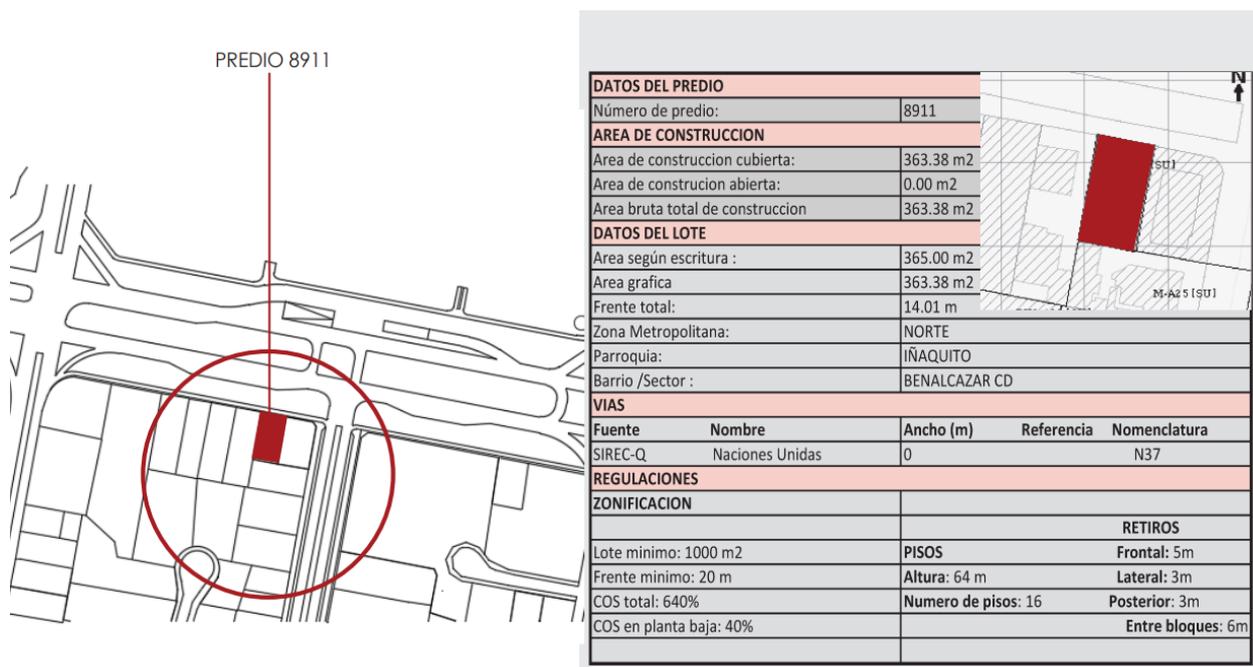
El espacio para usar está dividido en 3 terrenos, por lo que existen 3 predios de cada uno de ellos:

Gráfico 53: Información general Predio 12255



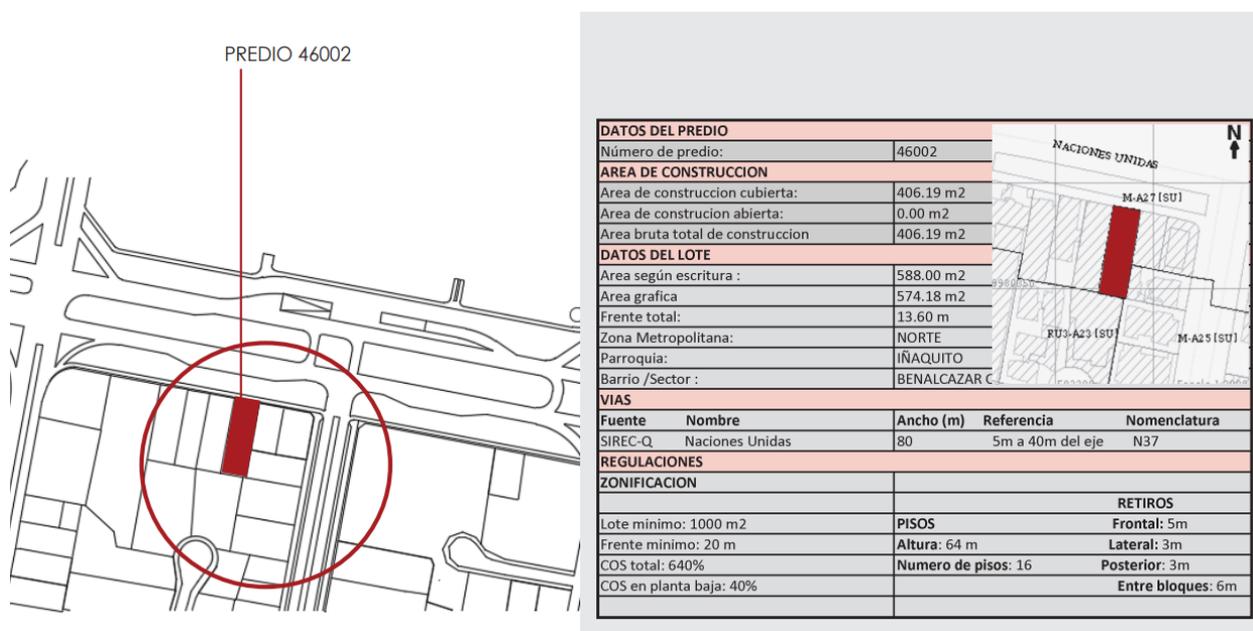
Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo, estudiante de arquitectura.

Gráfico 54: Información general Predio 8911



Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo, estudiante de arquitectura.

Gráfico 55: Información general Predio 46002



Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo, estudiante de arquitectura.

9.2.2 Fachada exterior

Gráfico 56: Fachada exterior Hotel Connect'M



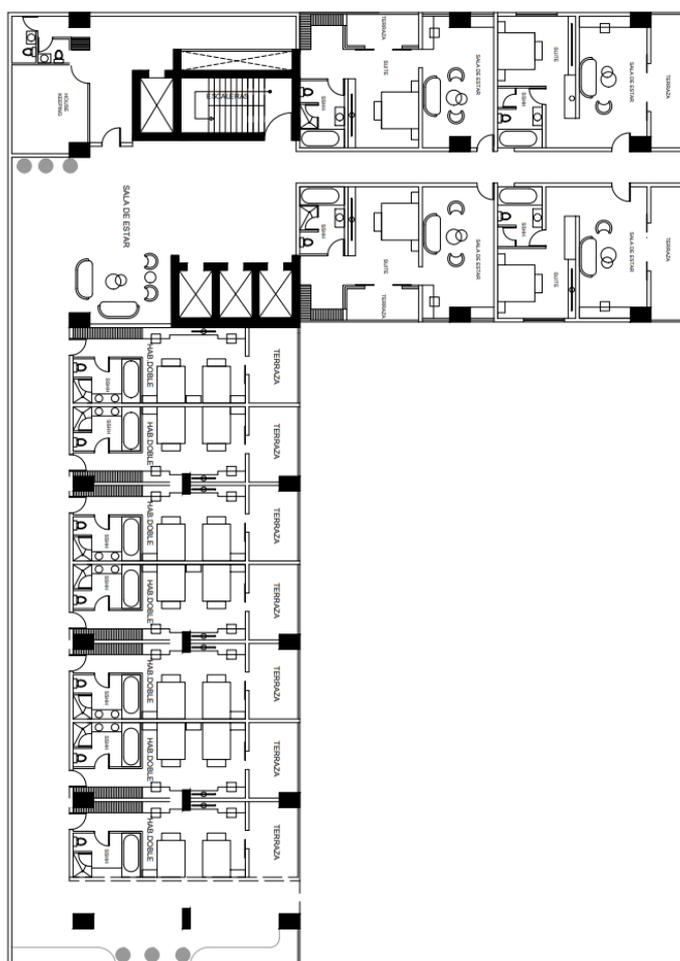
Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo, estudiante de arquitectura.

(Está es la única vista obtenida por la estudiante de arquitectura, estamos a la espera de la fachada solicitada)

9.2.3 Habitaciones

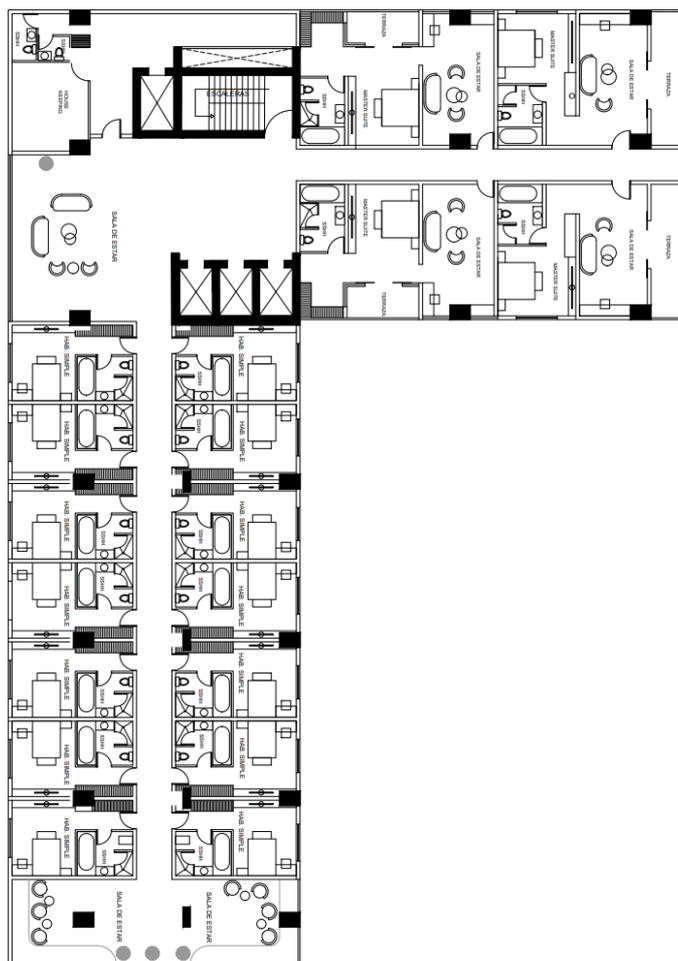
Las habitaciones representan para nosotros el espacio más privado y adecuado para que el huésped pueda conectar con su mente, trabajo y descanso. Uno de nuestros ejes conceptuales principales es ofrecer un lujo asequible, por lo que nuestras habitaciones se enfocan en la comodidad espacial y funcional. El objetivo en estos espacios es que el huésped obtenga una estadía satisfactoria en una versión arquitectónica moderna donde el lujo se encuentre en los detalles, innovación y ergonomía.

Gráfico 57: Planta Tipo, Habitaciones dobles y suites



Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo, estudiante de arquitectura.

Gráfico 58: Planta Tipo, Habitaciones simples y suites



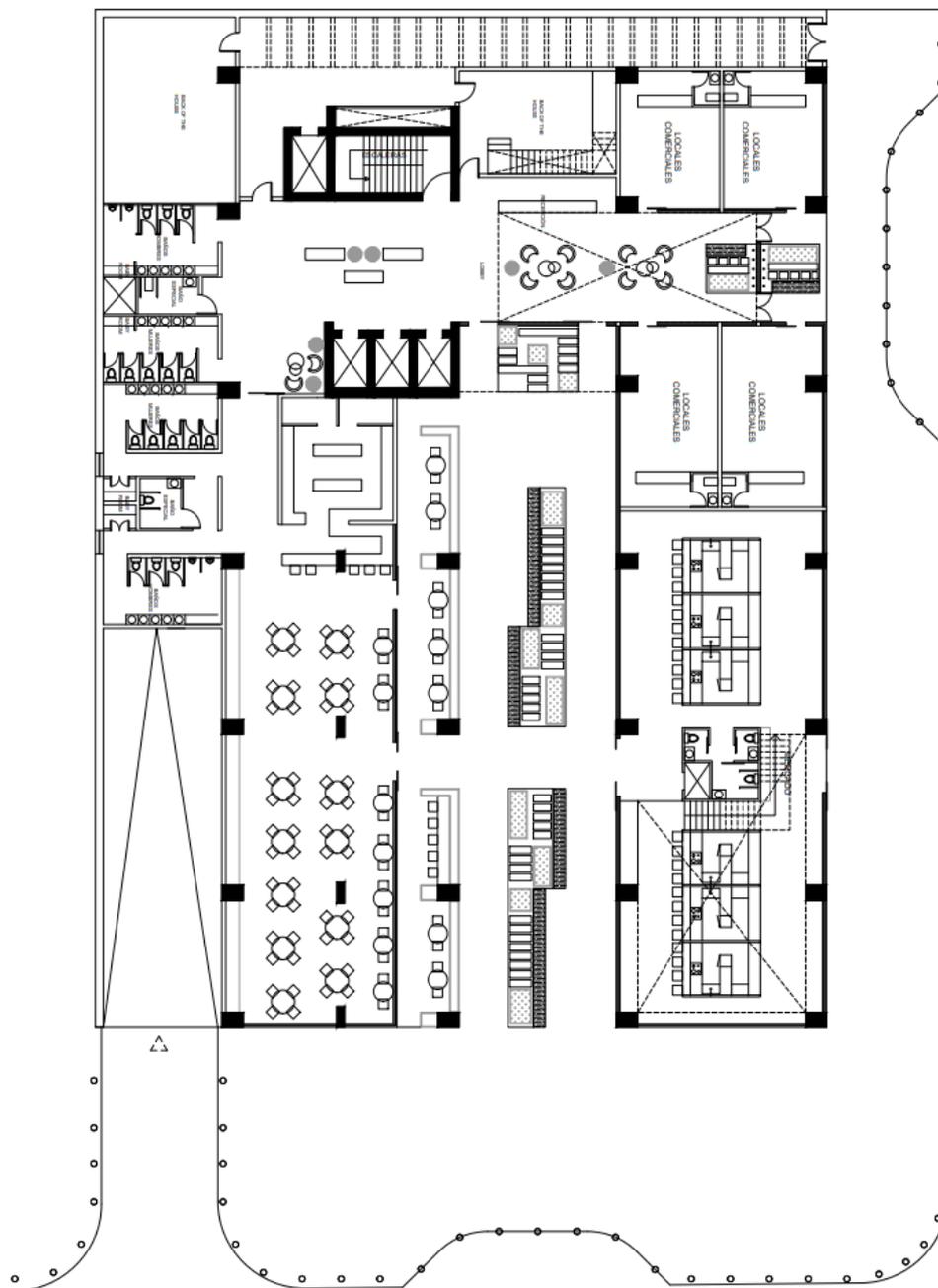
Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo, estudiante de arquitectura.

9.2.4 Front of the house

El front of the house será la primera impresión que ofrezcamos a los clientes y representa nuestra esencia en espacio. Por ello buscamos que el huésped ingrese a un ambiente que se perciba como familiar, auténtico, amigable y emocionante. Transmitir esta actitud hacia nuestros huéspedes es posible gracias a la amplitud y oferta de temáticas que tenemos a la vista del cliente. Queremos que se invadan en curiosidad de descubrir los sabores que ofrecemos en nuestros departamentos

de AyB y que quieran descubrir qué objetos novedosos están en el retail market antes de entrar a descubrir el lobby que ofrecemos.

Gráfico 59: Planos Front of the House

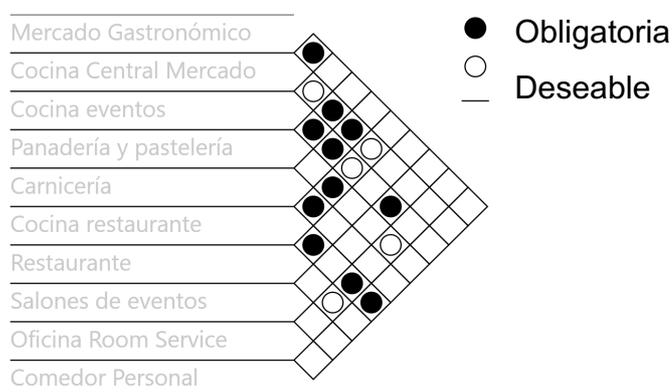


Fuente: Elaboración por Andrea Jaramillo, estudiante de arquitectura.

9.2.5 Back of the house

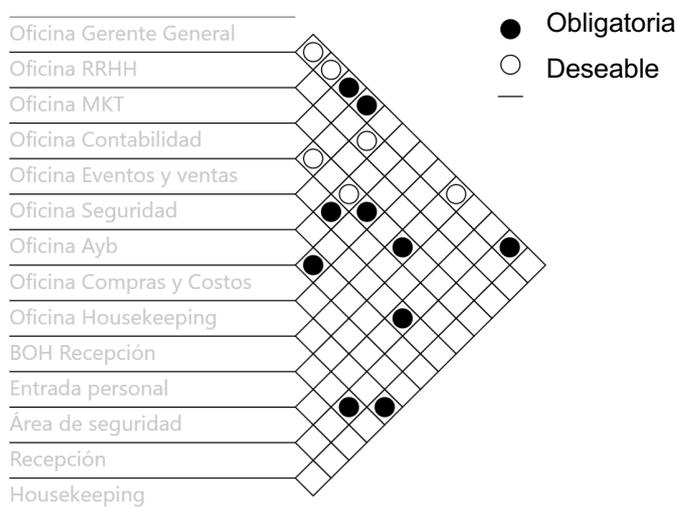
En los siguientes diagramas de adyacencia se presenta la cercanía deseada entre las diferentes áreas del Back of the house del hotel, con la intención de mejorar su eficiencia en las operaciones.

Gráfico 60: Áreas adyacentes Alimentos y Bebidas



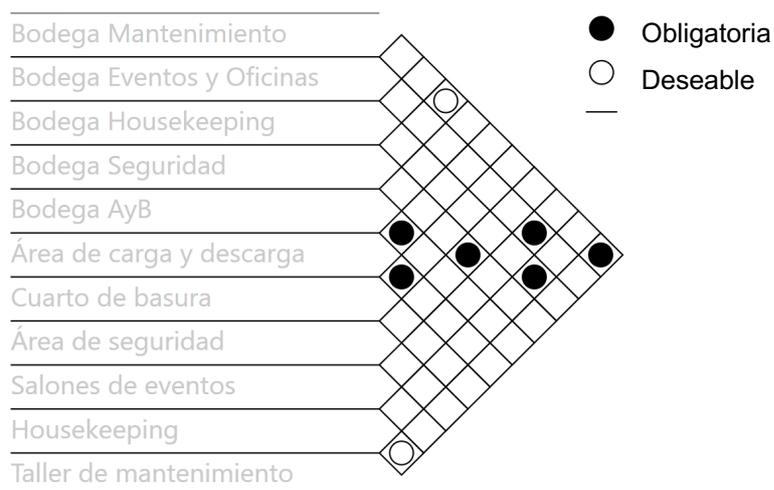
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 61: Áreas adyacentes oficinas



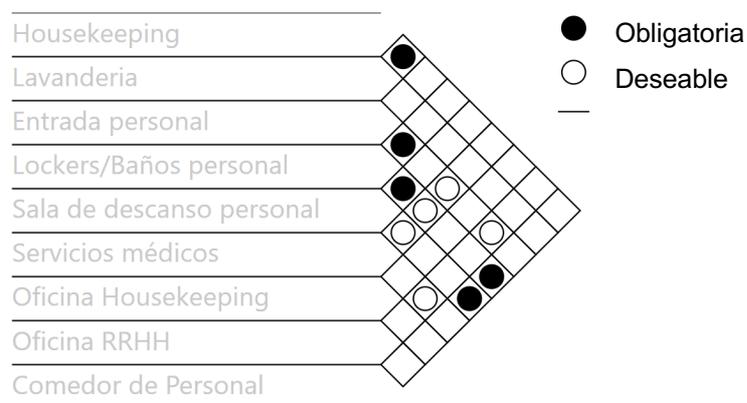
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 62: Áreas adyacentes bodegas



Fuente: Elaboración propia

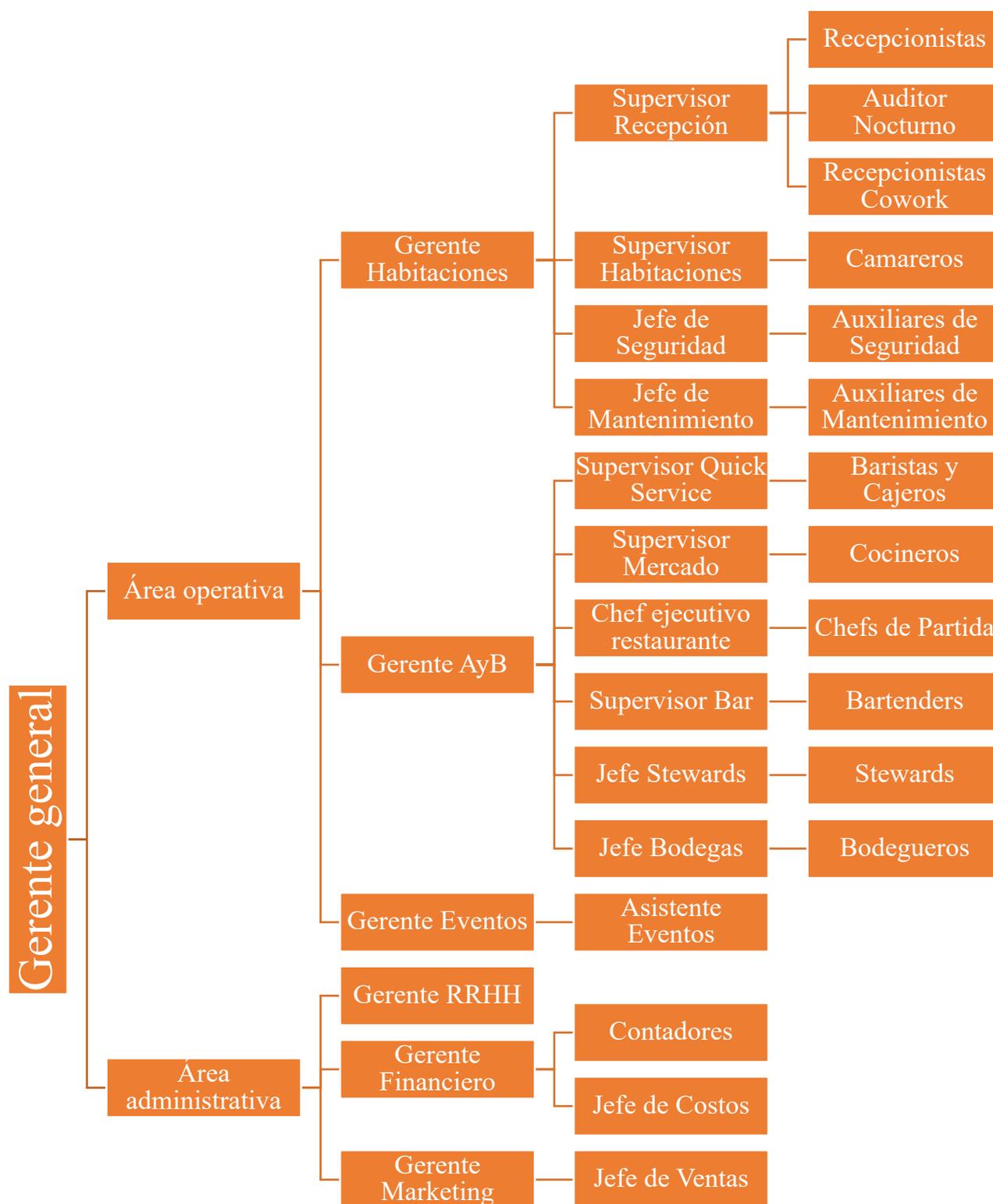
Gráfico 63: Áreas adyacentes Back of the house (Personal y Housekeeping)



Fuente: Elaboración propia

10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1 Estructura organizacional



10.2 Propósito de la empresa

El propósito personal de las personas que crearon este proyecto se relaciona con priorizar el cuidado de la salud mental en todo momento, tomándolo como base para tomar decisiones y realizar cualquier actividad diaria. Por lo tanto, el propósito de la empresa se alinea con este propósito, en donde buscamos que cada decisión administrativa u operativa, tenga la intención de promover el cuidado de la salud mental de los huéspedes mediante la conexión con el entorno y consigo mismos. De igual forma, la administración de recursos humanos, las políticas de la empresa y las acciones de capacitación y motivación tienen este enfoque, en donde se busca cuidar la salud mental de los colaboradores mediante la creación de un ambiente de trabajo empático y consciente de las diferentes necesidades o limitaciones que pueden presentar.

10.3 Acciones de capacitación

Capacitaciones preoperativas:

- **Capacitación sobre cultura organizacional:**

El primer tipo de capacitación que planeamos definir en Connect'M es el que tiene el enfoque en la cultura organizacional. Nosotros queremos personal que sea contratado y cuidadosamente seleccionado tomando en cuenta la alineación de sus valores personales con los de la empresa. Queremos compartir la importancia de nuestra misión, visión y valores a nuestros colaboradores para que sean ellos el motor que transmita esto hacia el resto de la comunidad (entre ellos, proveedores, huéspedes, administrativos, socios, etc.)

Es por este motivo, que hemos tomado en cuenta esta capacitación como medio vital para que el hotel empiece a andar con una personalidad firme desde el principio, además de lograr que todos los colaboradores se conozcan unos con otros. La capacitación tendrá las siguientes características:

- Nombre: Personalidad Connect'M

- Duración: 1 día (4 horas)
- Participantes: Todo el hotel
- Actividades: por grupos. 6 grupos de 20 pax cada uno aproximadamente.
- Tipo: Seminario (80% teoría, 20% práctica)

- Capacitación por área

La capacitación por área es de suma importancia para la operación del hotel. Los colaboradores deben tener un nivel de experticia en cada una de sus labores antes de abrir las puertas definitivamente. Es importante que ellos no solo manejen a la perfección sus tareas individuales, sino que sepan trabajar como un todo, es decir, como un equipo.

Para ser parte del proceso de aprendizaje y para asegurarnos de que los protocolos y operatividad están siendo llevados a cabo conforme a nuestras políticas, ofreceremos capacitaciones por áreas.

Estas estarán divididas según los siguientes asuntos:

- Servicio a&b
- Housekeeping
- Mantenimiento y Seguridad
- Limpieza
- Atención al cliente
- Eventos
- Protocolos de Emergencias

Estas capacitaciones se llevarán por grupos en los distintos los salones del hotel y tendrán las siguientes características:

Grupo 1:

- Áreas: Servicio de a&b, Eventos, Housekeeping, Atención al cliente
- Duración: 3 días (4 horas diarias)
- Participantes: Personal de cada área específica
- Actividades: cada grupo llevará a cabo sus actividades según lo propuesto
- Tipo: Seminario-Taller (50% teoría, 50% práctica)

Grupo 2:

- Áreas: Mantenimiento y seguridad, Limpieza, Protocolos de emergencia
- Duración: 2 días (4 horas diarias)
- Participantes: Personal de cada área específica
- Actividades: cada grupo llevará a cabo sus actividades según lo propuesto
- Tipo: Seminario-Taller (50% teoría, 50% práctica)

Capacitaciones continuas:

Nuestro objetivo es lograr ser una marca empleadora líder en el mercado mientras cumplimos nuestros objetivos a con la mejor calidad posible. Para ello hemos planificado 2 tipos de capacitaciones:

- Capacitaciones bajo evaluación

Para lograr alcanzar un nivel de excelencia, hemos planificado realizar evaluaciones continuas que nos ayuden a identificar los cuellos de botella en los procedimientos operativos. Para ello, el área de recursos humanos empleará capacitaciones correctivas por área donde se encuentren errores y se entrenará al personal correspondiente.

10.5 Acciones de motivación

Para lograr reducir la rotación de personal, hemos planteado distintas tácticas que promuevan el sentimiento de pertenencia del equipo y una afiliación a Connect'M como marca empleadora.

Estas son:

- Cross Training

Hemos pensado que esta estrategia es una excelente forma de conectar con nuestros colaboradores y trae beneficios tanto para la marca como para ellos. Esta táctica se trata de capacitar al personal para en distintas áreas para las que fueron contratados. De este modo, la empresa logra obtener personal de reemplazo cuando se vea en la necesidad de cubrir cierto puesto mientras que el colaborador adquiere nuevos conocimientos y evita el “burnout” en su puesto original.

- Cursos adicionales

La empresa Connect'M pretende auspiciar un curso semestral a su personal en distintas áreas que son de conocimiento complementario a cualquiera que sea su función dentro de la empresa. Entre ellos se encuentran: cursos de inglés, de contabilidad básica, atención al cliente, entre otros. Con esta iniciativa pretendemos que el colaborador sienta nuestra preocupación por su desarrollo personal, generando un sentimiento de apreciación a la cultura organizacional de la empresa.

10.6 Nómina

Tabla 42: Resumen de nómina

Resumen de nómina		
Area	# personal	Cargo
Habitaciones	1	Jefe Recepción
	1	Auditor Nocturno
	4	Recepcionista
	1	Jefe de Housekeeping
	13	Camarera
Mercado	1	Jefe mercado
	15	Cocinero
	1	Chef Ejecutivo
Restaurante	1	Sous Chef
	4	Chef de partida D
	1	Panadero Pastelero
	1	Carnicero
	11	Cocinero
Bar	2	Capitan de servicio
	7	Camarera
	1	Supervisor de barra
Quick Service	3	Bartender
	1	Supervisor de Quick Service
	3	Barista
Cowork	3	Cajero
	2	Recepcionista
Gerencia	1	Gerente General
	1	Asistente gerencia
RRHH	1	Gerente RRHH
	1	Asistente RRHH
Financiero	1	Gerente Financiero
	2	Contador
	1	Asistente Contable
	1	Encargado de costos
	1	Asistente de costos
Marketing	1	Gerente de Marketing
	1	Asistente de Marketing
	1	Asistente de ventas
Eventos	1	Jefe de ventas
	1	Gerente de eventos
A&B	1	Asistente de eventos
	1	Gerente de A&B
Seguridad	1	Asistente de A&B
	5	Jefe de seguridad Auxiliar de seguridad

	1	Jefe de Stewards
Steward	8	Steward
	1	Jefe de Bodega
Bodega	5	Bodeguero
	1	Jefe de Mantenimiento
Mantenimiento	3	Auxiliar de Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Costo de nómina mercado gastronómico

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APOORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Jefe mercado	\$950.0	\$ 79.2	\$ 35.4	\$ 79.1	\$105.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 358.8
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Cocinero	\$700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
TOTAL NÓMINA MERCADO								\$16,948.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Costo de Nómina Restaurante

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	IESS APORTE PATRONAL	CAPACITACIÓN Y UNIFORME	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
				8.33%	11.15%	\$ 350.00		
Chef Ejecutivo	\$ 2,500.0	\$ 208.3	\$ 35.4	\$ 208.3	\$ 278.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 3,339.9
Sous Chef	\$ 1,500.0	\$ 125.0	\$ 35.4	\$ 125.0	\$ 167.3	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 2,061.8
Chef de partida D	\$ 850.0	\$ 70.8	\$ 35.4	\$ 70.8	\$ 94.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,231.0
Chef de partida S	\$ 850.0	\$ 70.8	\$ 35.4	\$ 70.8	\$ 94.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,231.0
Chef de partida E	\$ 850.0	\$ 70.8	\$ 35.4	\$ 70.8	\$ 94.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,231.0
Chef de partida G	\$ 850.0	\$ 70.8	\$ 35.4	\$ 70.8	\$ 94.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,231.0
Panadero Pastelero	\$ 850.0	\$ 70.8	\$ 35.4	\$ 70.8	\$ 94.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,231.0
Carnicero	\$ 850.0	\$ 70.8	\$ 35.4	\$ 70.8	\$ 94.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,231.0
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Cocinero	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,103.2
Capitan de servicio	\$ 900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$ 100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,294.9
Capitan de servicio	\$ 900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$ 100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,294.9
Mesero	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3

Mesero	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Mesero	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Mesero	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Mesero	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Mesero	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Mesero	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
								\$34,787.4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Costo de Nómina Bar

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APOORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Bartender	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,103.2
Bartender	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,103.2
Bartender	\$ 750.0	\$ 62.5	\$ 35.4	\$ 62.5	\$ 83.6	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,103.2
Supervisor de barra	\$ 1,000.0	\$ 83.3	\$ 35.4	\$ 83.3	\$ 111.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,422.7
								\$4,732.3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: Costo de Nómina Quick Service

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Barista	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,039.3
Barista	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,039.3
Barista	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,039.3
Cajero	\$ 650.0	\$ 54.2	\$ 35.4	\$ 54.1	\$ 72.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 975.4
Cajero	\$ 650.0	\$ 54.2	\$ 35.4	\$ 54.1	\$ 72.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 975.4
Cajero	\$ 650.0	\$ 54.2	\$ 35.4	\$ 54.1	\$ 72.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 975.4
Supervisor Quick Service	\$ 900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$ 100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,294.9
								\$7,338.8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Costo de Nómina Cowork

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Recepcionista Cowork	\$ 650.0	\$ 54.2	\$ 35.4	\$ 54.1	\$ 72.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 975.4
Recepcionista Cowork	\$ 650.0	\$ 54.2	\$ 35.4	\$ 54.1	\$ 72.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 975.4
								\$ 1,950.7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Costo de Nómina Administrativa

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APOORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Gerente General	\$ 5,000.0	\$ 416.7	\$ 35.4	\$ 416.5	\$ 557.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$6,535.3
Asistente Gerente General	\$ 1,000.0	\$ 83.3	\$ 35.4	\$ 83.3	\$ 111.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,422.7
Gerente apertura	\$ 4,000.0	\$ 333.3	\$ 35.4	\$ 333.2	\$ 446.0	\$ 29.2	\$ 80.0	\$5,257.1
								\$17,116
Gerente de RRHH	\$ 1,600.0	\$ 133.3	\$ 35.4	\$ 133.3	\$ 178.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$2,189.6
Asistente de RRHH	\$ 900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$ 100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,294.9
								\$3,484.5
Gerente de Financiero	\$ 2,500.0	\$ 208.3	\$ 35.4	\$ 208.3	\$ 278.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 3,339.9
Contador	\$ 900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$ 100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,294.9
Contador	\$ 900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$ 100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,294.9
Asistente Contable	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Encargados de costos	\$ 1,000.0	\$ 83.3	\$ 35.4	\$ 83.3	\$ 111.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,422.7
Asistente de costos	\$ 800.0	\$ 66.7	\$ 35.4	\$ 66.6	\$ 89.2	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,167.1
								\$ 9,558.8
Gerente de Marketing	\$ 1,800.0	\$ 150.0	\$ 35.4	\$ 149.9	\$ 200.7	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 2,445.2
Asistente de Marketing	\$ 900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$ 100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,294.9
Asistente de ventas	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,039.3
Jefe de ventas	\$ 1,000.0	\$ 83.3	\$ 35.4	\$ 83.3	\$ 111.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,422.7
								\$ 6,202.1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50: Costo de Nómina Eventos

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Gerente de eventos	\$ 1,600.0	\$ 133.3	\$ 35.4	\$ 133.3	\$ 178.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 2,189.6
Asistente de eventos	\$ 900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$ 100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,294.9
								\$13,443.5
Gerente deA&B	\$ 3,000.0	\$ 250.0	\$ 35.4	\$ 249.9	\$ 334.5	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 3,979.0
Asistente de A&B	\$ 1,200.0	\$ 100.0	\$ 35.4	\$ 100.0	\$ 133.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$ 1,678.3
								TOTAL NOMINA AYB \$ 5,657.3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51: Costo de Nómina Seguridad

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Jefe de seguridad	\$ 950.0	\$ 79.2	\$ 35.4	\$ 79.1	\$ 105.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,358.8
Auxiliar de seguridad	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,039.3
Auxiliar de seguridad	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,039.3
Auxiliar de seguridad	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,039.3
Auxiliar de seguridad	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,039.3
Auxiliar de seguridad	\$ 700.0	\$ 58.3	\$ 35.4	\$ 58.3	\$ 78.1	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,039.3
TOTAL NOMINA SEGURIDAD								\$6,555.2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Costo de Nómina Steward

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Jefe de Stewards	\$800.0	\$ 66.7	\$ 35.4	\$ 66.6	\$ 89.2	\$ 29.2	\$ 80.0	\$,167.1
Steward	\$500.0	\$ 41.7	\$ 35.4	\$ 41.7	\$ 55.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$783.7
Steward	\$500.0	\$ 41.7	\$ 35.4	\$ 41.7	\$ 55.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$783.7
Steward	\$500.0	\$ 41.7	\$ 35.4	\$ 41.7	\$ 55.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$783.7
Steward	\$500.0	\$ 41.7	\$ 35.4	\$ 41.7	\$ 55.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$783.7
Steward	\$500.0	\$ 41.7	\$ 35.4	\$ 41.7	\$ 55.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$783.7
Steward	\$500.0	\$ 41.7	\$ 35.4	\$ 41.7	\$ 55.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$783.7
Steward	\$500.0	\$ 41.7	\$ 35.4	\$ 41.7	\$ 55.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$783.7
Steward	\$500.0	\$ 41.7	\$ 35.4	\$ 41.7	\$ 55.8	\$ 29.2	\$ 80.0	\$783.7
TOTAL NOMINA STEWARDS								\$ 7,436.3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53: Costo de Nómina Bodegas

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA 8.33%	IESS APOORTE PATRONAL 11.15%	CAPACITACIÓN Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Jefe de Bodega	\$900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,294.9
Bodeguero	\$600.0	\$ 50.0	\$ 35.4	\$ 50.0	\$ 66.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$911.5
Bodeguero	\$600.0	\$ 50.0	\$ 35.4	\$ 50.0	\$ 66.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$911.5
Bodeguero	\$600.0	\$ 50.0	\$ 35.4	\$ 50.0	\$ 66.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$911.5
Bodeguero	\$600.0	\$ 50.0	\$ 35.4	\$ 50.0	\$ 66.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$911.5
Bodeguero	\$600.0	\$ 50.0	\$ 35.4	\$ 50.0	\$ 66.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$911.5
TOTAL NOMINA BODEGAS								\$5,852.2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54: Costo de Nómina Mantenimiento

CARGO	SALARIO BASE	DECIMO TERCERO	DECIMO CUART O	FONDO DE RESERV A 8.33%	IESS APORTE PATRONA L 11.15%	CAPACITACIÓ N Y UNIFORME \$ 350.00	ALIM \$3.20 25 Dias	TOTAL COSTO
Jefe de Mantenimiento	\$900.0	\$ 75.0	\$ 35.4	\$ 75.0	\$100.4	\$ 29.2	\$ 80.0	\$1,294.9
Auxiliar de Mantenimiento	\$600.0	\$ 50.0	\$ 35.4	\$ 50.0	\$ 66.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$911.5
Auxiliar de Mantenimiento	\$600.0	\$ 50.0	\$ 35.4	\$ 50.0	\$ 66.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$911.5
Auxiliar de Mantenimiento	\$600.0	\$ 50.0	\$ 35.4	\$ 50.0	\$ 66.9	\$ 29.2	\$ 80.0	\$911.5
\$4,029.3								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55: Resumen Presupuesto Nómina

Presupuesto nómina		
Área	Empleados	Costo
Habitaciones	20	\$ 19,357.3
AyB	57	\$69,463.84
Eventos	2	\$ 13,443.5
Cowork	2	\$ 1,950.7
Gerencia	2	\$ 17,116.6
RRHH	2	\$ 3,484.5
Finanzas	6	\$ 9,558.8
Marketing	4	\$ 6,202.1
Seguridad	6	\$ 6,555.2
Stewards	9	\$ 7,436.3
Bodega	6	\$ 5,852.2
Mantenimiento	4	\$ 4,029.3
Total	120	\$164,450.4

Fuente: Elaboración propia

11. PLAN FINANCIERO

11.1 Proyecciones financieras

11.1.1 Resumen de ingresos por habitaciones

Tabla 56: Resumen de ingresos por habitaciones

Resumen de ingresos por habitaciones					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ocupación	51%	61%	70%	84%	84%
ADR	\$ 112.86	\$ 112.86	\$ 116.25	\$ 119.74	\$ 123.33
RevPar	\$ 57.09	\$ 68.38	\$ 78.63	\$ 94.36	\$ 94.36
Total Ingresos	\$ 1,669,033.38	\$1,998,596.36	\$2,364,975.58	\$2,923,109.82	\$3,010,803.11

Fuente: Elaboración propia

✓ Justificación de los indicadores hoteleros

La ocupación del primer año se ha asignado en el rango de 35 a 60%, recordando que el año de apertura sería bajo, pero basándonos en los valores del sector presentados en la sección 3: Análisis del mercado hotelero. Además, se tomó en cuenta las variaciones en las llegadas de viajeros de negocios, dando como meses importantes marzo, Julio y noviembre, dando como resultado un promedio de ocupación de 51% para el primer año.

Tabla 57: Ocupación mensual Año 1

Mes	OCC
Enero	40%
Febrero	40%
Marzo	65%
Abril	40%
Mayo	60%
Junio	52%
Julio	50%
Agosto	45%
Septiembre	55%
Octubre	60%
Noviembre	60%
Diciembre	35%

Fuente: Elaboración propia

El ADR se fijó en \$112.68, resultado de sacar un promedio entre la estructura tarifaria tanto individual como corporativa y tomando en cuenta las tarifas del set competitivo.

Tabla 58: Cálculo ADR

Cálculo ADR			
	Inc. Desayuno	Sin desayuno	Porcentaje
Tarifa Corporativa	\$ 92.50	\$ 84.50	17%
Tarifa individual (no incluye desayuno)	\$ 126.72	\$ 118.72	83%
Precio desayuno Incluido	\$ 8.00		
ADR	\$ 112.86		

Fuente: Elaboración propia

✓ Justificación de la evolución anual

La evolución anual de la ocupación corresponde a un incremento de 10% en segundo año, 15% en el tercero, y 20% en el cuarto, en donde se alcanza una ocupación del 84%. Para los siguientes años, se prevé que la ocupación se mantendrá constante. Este crecimiento se ha proyectado dado que las cifras de ocupación en el set competitivo se encuentran en un rango alto y confiamos que mediante la campaña de apertura y con las cifras de recuperación post pandemia podamos obtener un inicio fuerte en el año 1.

Por otro lado, el crecimiento del ADR se ha fijado acorde a la inflación (3%). Por lo tanto, el RevPAR y los ingresos de habitaciones corresponden a un promedio entre el crecimiento de la ocupación y el ADR.

11.1.2 Resumen de ingresos por alimentos y bebidas

Tabla 59: Resumen de ingresos por alimentos y bebidas

Resumen de ingresos por alimentos y bebidas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayunos	\$170,859.64	\$204,597.14	\$235,286.71	\$282,344.05	\$282,344.05
Restaurante	\$739,400.00	\$885,400.00	\$1,018,210.00	\$1,221,852.00	\$1,221,852.00
Mercado	\$343,909.73	\$411,817.25	\$473,589.84	\$568,307.80	\$568,307.80
Quick Service	\$425,894.40	\$509,990.40	\$586,488.96	\$703,786.75	\$703,786.75
Bar	\$514,622.40	\$616,238.40	\$708,674.16	\$850,408.99	\$850,408.99
Total Ingresos	\$2,194,686.1	\$2,628,043.19	\$3,022,249.67	\$3,626,699.60	\$3,626,699.60

Fuente: Elaboración propia

✓ Análisis de consumo por clientes internos y externos

Para proyectar los ingresos de cada punto de venta de Alimentos y Bebidas se ha empezado proyectando una ocupación de alrededor del 40% de la ocupación del hotel. De igual forma, se estimó un tiempo de comida promedio para cada punto de venta y se realizó una relación con las horas de apertura. Esto, multiplicado por la capacidad de cada punto de venta y la ocupación, da un estimado de las personas atendidas, lo que a su vez al multiplicarse por el ticket promedio y el periodo de tiempo, resulta en los ingresos de cada punto de venta.

✓ Justificación de evolución anual

La evolución anual de los ingresos se ve directamente modificada por el aumento proyectado en la ocupación del hotel, así como en el pequeño crecimiento de las tarifas acorde a la inflación.

11.1.3 Resumen de ingresos por departamentos menores

Para proyectar los ingresos del departamento de Cowork se ha realizado un promedio ponderado de todas las tarifas individuales para alquilar cada área del cowork. Luego, esta “tarifa promedio” se multiplica por la ocupación proyectada del área, la capacidad y el periodo de tiempo en análisis

para obtener un aproximado de los ingresos esperados. Al igual que en otros departamentos, la evolución anual de los ingresos de departamentos menores se ve directamente influenciada por la tasa de crecimiento de la ocupación del hotel y de sus tarifas. Por otro lado, el rubro de otros ingresos incluye el alquiler del gimnasio y snack bar, los ingresos de área de Retail, el servicio de lavandería y el transporte al aeropuerto.

Tabla 60: Ingresos por departamentos menores

Resumen de ingresos por departamentos menores					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cowork	\$ 166,499.07	\$ 211,124.39	\$ 242,793.05	\$ 291,351.66	\$ 349,621.99
Otros	\$27,822.43	\$28,657.1	\$29,516.82	\$30,402.32	\$31,314.39
Total	\$194,321.50	\$239,781.50	\$272,309.87	\$321,753.99	\$331,406.60

Fuente: Elaboración propia

11.2 Costos por departamentos y gastos generales

11.2.1 Resumen de costos operativos

Los siguientes costos operativos de cada departamento corresponden a la suma entre el nivel de personal y los insumos requeridos. En el caso de habitaciones, se trata de un total 20 personas en nómina y un costo de \$5 dólares por habitación. En el caso de Alimentos y bebidas, se ha situado un total de 53 personas en nómina y un costo de venta promedio entre todos los puntos de 31%. Por otro lado, para eventos no se ha situado un costo de nómina dado que el personal operativo para eventos se tomará del resto de puntos de ventas, mientras que el costo de venta se ha estimado en un 45% por evento. Para el cowork se ha sumado el costo de su nómina, que incluye a dos recepcionistas y su costo de venta fijado en \$4.5 por persona, considerando suministros de oficina y un consumo de bebidas de cortesía. Por otro lado, los gastos nombrados como otros incluyen el

costo del transporte al aeropuerto, el costo de venta del área de retail y el costo de venta del servicio de lavandería.

Tabla 61: Costos Operativos

Resumen de costos operativos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habitaciones					
Personal	\$153,177.46	\$183,459.66	\$210,978.61	\$253,174.33	\$253,174.33
Insumos	\$73,940.00	\$88,540.00	\$101,821.00	\$122,185.20	\$122,185.20
Total	\$227,117.46	\$271,999.66	\$312,799.61	\$375,359.53	\$375,359.53
Alimentos y Bebidas					
Personal	\$702,787.50	\$747,010.92	\$859,062.56	\$1,030,875.07	\$1,030,875.07
Materia prima	\$691,961.60	\$828,594.53	\$952,883.71	\$1,143,460.46	\$1,143,460.46
Total	\$1,394,749.10	\$1,575,605.45	\$1,811,946.27	\$2,174,335.53	\$2,174,335.53
Eventos					
Costo	\$163,108.04	\$247,210	\$284,292	\$341,150.40	\$409,380.48
Departamentos menores					
Cowork	\$101,226.64	\$121,672.39	\$139,923.25	\$167,907.90	\$172,945
Otros	\$6,706.02	\$6,907.20	\$7,114.42	\$7,327.85	\$7,547.68
Total	\$107,932.66	\$128,579.59	\$147,037.67	\$175,235.75	\$180,492
Total C.O.	\$1,892,907.26	\$2,223,395.14	\$2,556,075.55	\$3,066,081.20	\$3,081,57.

Fuente: Elaboración propia

11.2.2 Resumen de gastos no distribuibles

Los gastos no distribuibles incluyen los salarios de cada departamento administrativo, comercial y operativo, así como los utility costs. En el caso del departamento administrativo, como la gerencia, se incluye además de sus dos personas en nómina, un gerente de apertura por los primeros cuatro meses del primer año. Por su parte el otro departamento administrativo RRHH, incluye en su nómina regular a 2 trabajadores. En el caso del área comercial, el departamento financiero posee 6 personas en nómina y el de Marketing, 4. Adicionalmente, se encuentra el área no distribuible operacional, en donde se incluyen departamentos de mantenimiento (4) y seguridad (6).

Finalmente, el rubro de Utility costs o Agua, luz y fuerza se ha calculado como el 3% de las ventas anuales.

Tabla 62: Gastos no distribuidos

Resumen de gastos no distribuidos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo					
	\$116,524.07	\$95,495.60			
Gerencia			\$109,819.94	\$131,783.93	\$135,737.45
RRHH	\$41,814.00	\$41,814.00	\$48,086.10	\$57,703.32	\$59,434.42
Total	\$158,338.07	\$137,309.60	\$157,906.04	\$189,487.25	\$195,171.87
Comercial					
Financiero	\$114,705.68	\$114,705.68	\$131,911.53	\$158,293.84	\$163,042.65
Marketing	\$74,425.44	\$74,425.44	\$85,589.26	\$102,707.11	\$105,788.32
Total	\$189,131.12	\$189,131.12	\$217,500.79	\$261,000.95	\$268,830.97
Operacional					
Mantenimiento	\$48,351.52	\$48,351.52	\$55,604.25	\$66,725.10	\$68,726.85
Seguridad	\$78,662.32	\$78,662.32	\$90,461.67	\$108,554.00	\$111,810.62
Agua luz y fuerza	\$131,522.26	\$161,226.36	\$185,410.32	\$222,492.38	\$229,167.15
Total	\$258,536.10	\$288,240.20	\$331,476.23	\$397,771.48	\$409,704.62
Total Gastos	\$606,005.29	\$614,680.92	\$706,883.06	\$848,259.67	\$873,707.46
ND					

Fuente: Elaboración propia

11.3 Resumen de pérdidas y ganancias

11.3.1 Resumen de utilidad por departamentos

Como se puede observar, la mayor utilidad se encuentra en el departamento de habitaciones, en donde el costo de venta es sumamente bajo, seguido del departamento de Alimentos y bebidas.

Tabla 63: Utilidad departamental

Resumen de utilidad por departamentos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habitaciones					
Ingresos	\$1,669,033.38	\$1,998,596.36	\$2,364,975.58	\$2,923,109.82	\$3,010,803.11
Utilidad \$	\$1,441,915.91	\$1,726,596.70	\$2,052,175.97	\$2,547,750.29	\$2,624,182.79
Utilidad %	86%	86%	87%	87%	87%
Alimentos y Bebidas					
Ingresos	\$2,194,686.17	\$2,628,043.19	\$3,022,249.67	\$3,626,699.60	\$3,735,500.59
Utilidad \$	\$799,937.07	\$1,052,437.74	\$1,210,303.40	\$1,452,364.07	\$1,495,935.00
Utilidad %	36%	40%	40%	40%	40%
Departamentos menores					
Ingresos	\$194,321.50	\$239,781.50	\$272,309.87	\$321,753.99	\$331,406.60
Utilidad \$	\$86,388.84	\$111,201.91	\$125,272.21	\$146,518.24	\$150,913.78
Utilidad %	44%	46%	46%	46%	46%

Fuente: Elaboración propia

11.3.2 Conclusiones clave

Como se puede observar en la siguiente tabla, acorde a las proyecciones de ingresos y gastos se obtienen ganancias a partir del 2do año, cerrando el quinto año con un 17% de utilidad neta sobre las ventas. De igual forma, se puede observar que la utilidad bruta operacional es alta comparada con el EBIT, lo que significa que nuestros mayores gastos se encuentran en los cargos fijos, que es donde se encuentra el rubro de préstamo. Dado nuestro alto nivel de inversión, este rubro representa más del 25% de las ventas en el primer año.

Tabla 64: Conclusiones financieras clave

Conclusiones clave										
	Año1	%	Año2	%	Año3	%	Año4	%	Año5	%
Ocupación	51%		61%		70%		84%		84%	
ADR	\$112.86		\$112.86		\$116.25		\$119.74		\$123.33	
RevPAR	\$57.09		\$68.38		\$78.63		\$94.36		\$94.36	
Ingresos totales	\$4,384,075.33	100%	\$5,374,212.06	100%	\$6,246,933.64	100%	\$7,581,459.48	100%	\$7,808,903.27	100%
GOP	\$1,885,344.58	43%	\$2,522,765.86	47%	\$3,290,669.43	53%	\$3,697,520.93	49%	\$3,808,446.56	49%
EBITDA	\$639,906.73	15%	\$1,260,685.69	23%	\$2,010,972.61	32%	\$2,398,699.55	32%	\$2,505,681.06	32%
EBIT	\$184,057.65	4%	\$804,836.62	15%	\$1,555,123.54	25%	\$1,942,850.47	26%	\$2,049,831.99	26%
Utilidad neta	\$118,901.24	3%	\$519,924.45	10%	\$1,004,609.81	16%	\$1,255,081.41	17%	\$1,324,191.47	17%

Fuente: Elaboración propia

11.4 Análisis de inversión

La superficie del terreno acorde a los predios se encuentra distribuida de la siguiente manera. Estos datos (metros y costo) se han recopilado en base al Sistema Urbano de Información Metropolitano, en la sección de consulta de predios. Lo que da como un total de 1379 metros de superficie total y un costo de \$2,135,525.25.

Tabla 65: Costo del terreno

	Terreno	
	m2	costo
Pedio 12255	606.52	\$ 741,312.00
Pedio 46002	406.19	\$ 821,164.34
Pedio 8911	363.38	\$ 573,048.91
TOTAL	1376.09	\$ 2,135,525.25

Fuente: Elaboración propia

Los costos de construcción se han calculado acorde a un resumen del metraje de los espacios del hotel. La estructura superficial, que corresponde al área útil donde se incluye principalmente el Front of the House, da un total de 8286 m². Por otro lado, el área no útil que incluye principalmente subsuelos y ciertas áreas del Back of the house asciende a 3892 m². Fijando un costo por metro² de \$700 para la estructura superficial y \$500 para los subsuelos, acorde a los estándares del mercado, y sumando obras preliminares, instalaciones eléctricas e hidrosanitarias da un costo total de construcción de \$13,209,848.81.

Tabla 66: Costos de construcción

Costos de construcción		
m2 terreno		1376.09
m2 de construcción		8286.5
m2 de subsuelos		3892
	costo por m2	Costo total
Obras preliminares	\$ 11.28	\$ 15,522.30

Estructura superficial	\$ 700	\$ 5,800,550
Subsuelos	\$ 500	\$ 1,946,000
Instalaciones eléctricas	\$ 23.65	\$ 288,021.53
Instalaciones hidrosanitarias	\$ 28.73	\$ 238,071.15
Total		\$ 8,288,164.97

Fuente: Elaboración propia

Otros datos claves para el análisis incluyen los metros de construcción total, que suma los metros de área útil y área de subsuelo y da un total de 12,179 m². Además, el costo de construcción por metro cuadrado da un total de 680.56 \$/m² mientras que el costo de FF&E da un total de 15,140.31 \$/habitación.

Tabla 67: Datos clave de inversión

Datos clave para el análisis de inversión		
Criterio	Valor	Unidad
Superficie del terreno		1379.09 m ²
COS Total (IRM)		40 %
Metros de construcción total		12179 m ²
Costo del terreno	\$ 2,135,525.25	\$
Costeo de construcción	\$ 680.56	\$/m ²
Desarrollo del hotel		152.2 m ² /habitación
Costo de FF&E	\$ 15,540.31	\$/habitación
Número de habitaciones		80

Fuente: Elaboración propia

11.4.1 Estimación de la inversión inicial

La estimación de la inversión inicial se compone por costo del terreno y costo de construcción que fueron explicados en la sección anterior. Por otro, el costo de FF&E corresponde al 15% del total de costo de construcción, dando un total de 10% de la inversión total. En relación con los costos de desarrollo, estos se pueden observar en la siguiente tabla, que incluyen al arquitecto, ingeniero, project manager, asesorías y permisos, entre otros.

Esto sumado a los gastos de operación del año 0 y la publicidad previa a la apertura dan un total de inversión de \$12,821,580.53

Tabla 68: Costos de desarrollo

Costos de desarrollo	
Arquitectos e ingenieros	\$ 248,644.95
Consultores	\$ 82,881.65
Project Manager	\$ 16,000.00
Asesoría Legal y Contable	\$ 165,763.30
Permisos e Impuestos	\$ 82,881.65
Seguros durante la construcción	\$ 414,408.25
Total	\$ 1,010,579.80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		
Costo del terreno	\$ 2,135,525.25	17%
Costos de construcción	\$ 8,288,164.97	65%
Costo FF&E general	\$ 1,243,224.74	10%
Costos de desarrollo	\$ 1,010,579.80	8%
Gastos pre apertura	\$ 94,085.77	1%
Publicidad previa a la apertura	\$ 50,000.00	0.39%
Total	\$ 12,821,580.53	100%

Fuente: Elaboración propia

11.5 Financiamiento

11.5.1 Tipo de financiamiento

El tipo de financiamiento seleccionado es el uso de un 50% como préstamo a la Cooperativa Financiera Nacional, lo que con una tasa de interés del 18% anual y a un plazo de 300 meses, da un total de pago mensual de \$97,279. Este rubro de préstamo es sumamente alto, dado que al primer año de operación corresponde al 27% por sobre las ventas.

Tabla 70: Datos clave de financiamiento

Inversión	\$ 12,821,581
Porcentaje de préstamo	50%
Monto préstamo	\$ (6,410,790)
Tasa Interés	18% anual
Plazo	300 meses
Pago	\$97,279 Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla de amortización sobre el financiamiento

Tabla 71: Tabla de amortización sobre el financiamiento

Saldo Inicial	Pago	Interés	Capital	Saldo Final						
					65	\$9,919,970	\$160,478	\$148,800	\$11,679	\$9,908,292
\$398,303	\$160,478	\$155,975	\$4,504	\$10,393,799	66	\$9,908,292	\$160,478	\$148,624	\$11,854	\$9,896,438
\$393,799	\$160,478	\$155,907	\$4,571	\$10,389,228	67	\$9,896,438	\$160,478	\$148,447	\$12,032	\$9,884,406
\$389,228	\$160,478	\$155,838	\$4,640	\$10,384,588	68	\$9,884,406	\$160,478	\$148,266	\$12,212	\$9,872,194
\$384,588	\$160,478	\$155,769	\$4,709	\$10,379,879	69	\$9,872,194	\$160,478	\$148,083	\$12,395	\$9,859,799
\$379,879	\$160,478	\$155,698	\$4,780	\$10,375,099	70	\$9,859,799	\$160,478	\$147,897	\$12,581	\$9,847,218
\$375,099	\$160,478	\$155,626	\$4,852	\$10,370,247	71	\$9,847,218	\$160,478	\$147,708	\$12,770	\$9,834,448
\$370,247	\$160,478	\$155,554	\$4,925	\$10,365,322	72	\$9,834,448	\$160,478	\$147,517	\$12,961	\$9,821,486
\$365,322	\$160,478	\$155,480	\$4,998	\$10,360,324	73	\$9,821,486	\$160,478	\$147,322	\$13,156	\$9,808,330
\$360,324	\$160,478	\$155,405	\$5,073	\$10,355,251	74	\$9,808,330	\$160,478	\$147,125	\$13,353	\$9,794,977
\$355,251	\$160,478	\$155,329	\$5,149	\$10,350,101	75	\$9,794,977	\$160,478	\$146,925	\$13,554	\$9,781,423
\$350,101	\$160,478	\$155,252	\$5,227	\$10,344,875	76	\$9,781,423	\$160,478	\$146,721	\$13,757	\$9,767,667
\$344,875	\$160,478	\$155,173	\$5,305	\$10,339,569	77	\$9,767,667	\$160,478	\$146,515	\$13,963	\$9,753,703
\$339,569	\$160,478	\$155,094	\$5,385	\$10,334,185	78	\$9,753,703	\$160,478	\$146,306	\$14,173	\$9,739,533
\$334,185	\$160,478	\$155,013	\$5,465	\$10,328,719	79	\$9,739,531	\$160,478	\$146,093	\$14,385	\$9,725,145
\$328,719	\$160,478	\$154,931	\$5,547	\$10,323,172	80	\$9,725,145	\$160,478	\$145,877	\$14,601	\$9,710,544
\$323,172	\$160,478	\$154,848	\$5,631	\$10,317,541	81	\$9,710,544	\$160,478	\$145,658	\$14,820	\$9,695,724
\$317,541	\$160,478	\$154,763	\$5,715	\$10,311,826	82	\$9,695,724	\$160,478	\$145,436	\$15,042	\$9,680,682
\$311,826	\$160,478	\$154,677	\$5,801	\$10,306,025	83	\$9,680,682	\$160,478	\$145,210	\$15,268	\$9,665,414
\$306,025	\$160,478	\$154,590	\$5,888	\$10,300,138	84	\$9,665,414	\$160,478	\$144,981	\$15,497	\$9,649,917
\$300,138	\$160,478	\$154,502	\$5,976	\$10,294,161	85	\$9,649,917	\$160,478	\$144,749	\$15,729	\$9,634,188
\$294,161	\$160,478	\$154,412	\$6,066	\$10,288,096	86	\$9,634,188	\$160,478	\$144,513	\$15,965	\$9,618,222
\$288,096	\$160,478	\$154,321	\$6,157	\$10,281,939	87	\$9,618,222	\$160,478	\$144,273	\$16,205	\$9,602,017
\$281,939	\$160,478	\$154,229	\$6,249	\$10,275,690	88	\$9,602,017	\$160,478	\$144,030	\$16,448	\$9,585,569
\$275,690	\$160,478	\$154,135	\$6,343	\$10,269,347	89	\$9,585,569	\$160,478	\$143,784	\$16,695	\$9,568,875
\$269,347	\$160,478	\$154,040	\$6,438	\$10,262,909	90	\$9,568,875	\$160,478	\$143,533	\$16,945	\$9,551,930
\$262,909	\$160,478	\$153,944	\$6,535	\$10,256,374	91	\$9,551,930	\$160,478	\$143,279	\$17,199	\$9,534,730
\$256,374	\$160,478	\$153,846	\$6,633	\$10,249,742	92	\$9,534,730	\$160,478	\$143,021	\$17,457	\$9,517,273
\$249,742	\$160,478	\$153,746	\$6,732	\$10,243,010	93	\$9,517,273	\$160,478	\$142,759	\$17,719	\$9,499,554
\$243,010	\$160,478	\$153,645	\$6,833	\$10,236,177	94	\$9,499,554	\$160,478	\$142,493	\$17,985	\$9,481,569
\$236,177	\$160,478	\$153,543	\$6,936	\$10,229,241	95	\$9,481,569	\$160,478	\$142,224	\$18,255	\$9,463,315
\$229,241	\$160,478	\$153,439	\$7,040	\$10,222,202	96	\$9,463,315	\$160,478	\$141,950	\$18,528	\$9,444,786
\$222,202	\$160,478	\$153,333	\$7,145	\$10,215,056	97	\$9,444,786	\$160,478	\$141,672	\$18,806	\$9,425,980
\$215,056	\$160,478	\$153,226	\$7,252	\$10,207,804	98	\$9,425,980	\$160,478	\$141,390	\$19,089	\$9,406,891
\$207,804	\$160,478	\$153,117	\$7,361	\$10,200,443	99	\$9,406,891	\$160,478	\$141,103	\$19,375	\$9,387,516
\$200,443	\$160,478	\$153,007	\$7,472	\$10,192,971	100	\$9,387,516	\$160,478	\$140,813	\$19,665	\$9,367,851
\$192,971	\$160,478	\$152,895	\$7,584	\$10,185,388	101	\$9,367,851	\$160,478	\$140,518	\$19,960	\$9,347,890
\$185,388	\$160,478	\$152,781	\$7,697	\$10,177,690	102	\$9,347,890	\$160,478	\$140,218	\$20,260	\$9,327,633
\$177,690	\$160,478	\$152,665	\$7,813	\$10,169,877	103	\$9,327,631	\$160,478	\$139,914	\$20,564	\$9,307,067
\$169,877	\$160,478	\$152,548	\$7,930	\$10,161,947	104	\$9,307,067	\$160,478	\$139,606	\$20,872	\$9,286,195
\$161,947	\$160,478	\$152,429	\$8,049	\$10,153,898	105	\$9,286,195	\$160,478	\$139,293	\$21,185	\$9,265,009
\$153,898	\$160,478	\$152,308	\$8,170	\$10,145,729	106	\$9,265,009	\$160,478	\$138,975	\$21,503	\$9,243,506
\$145,729	\$160,478	\$152,186	\$8,292	\$10,137,436	107	\$9,243,506	\$160,478	\$138,653	\$21,826	\$9,221,683
\$137,436	\$160,478	\$152,062	\$8,417	\$10,129,020	108	\$9,221,681	\$160,478	\$138,325	\$22,153	\$9,199,528
\$129,020	\$160,478	\$151,935	\$8,543	\$10,120,477	109	\$9,199,528	\$160,478	\$137,993	\$22,485	\$9,177,042
\$120,477	\$160,478	\$151,807	\$8,671	\$10,111,806	110	\$9,177,042	\$160,478	\$137,656	\$22,823	\$9,154,223

11.6 Conclusiones

Se puede concluir que debido al alto rubro de inversión, en especial del costo de construcción y terreno, el hotel no resulta rentable. Esto se ve evidenciado al realizar un análisis de rentabilidad en el caso de vender el hotel al cabo del 10mo año. En este caso, tanto el Valor Actual Neto, como la Tasa Interna de Retorno son negativas, por lo que no es factible llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, se considera que la rentabilidad del proyecto puede mejorarse realizando un análisis sobre los espacios de construcción propuestos, buscando optimizar el espacio para aumentar el revenue por espacio cuadrado y no invertir en construcción que no generará ventas. De igual forma, se propone analizar la posibilidad de aumentar de categoría al hotel, dado que el sector y los servicios ofertados pueden albergar y justificar un proyecto de esta categoría. Finalmente, también se propone cambiar el método de financiamiento, dado que actualmente el rubro de préstamos anuales a pagar es demasiado alto, alcanzando un 27% por sobre las ventas.

Tabla 72: Análisis de rentabilidad

VP	\$5,849,340.54
Inversión Inicial	\$(12,821,580.53)
VAN	(\$6,972,239.99)
TIR	-1%

Fuente: Elaboración propia

12. RESULTADOS DEL PROYECTO

Luego de analizar los diferentes factores que determinan la viabilidad del proyecto se puede concluir que el concepto responde a una necesidad del mercado, las tendencias de la industria y el entorno socioeconómico del sector. Sin embargo, como se mencionó en la sección anterior, no es factible en el aspecto financiero. Por lo tanto, luego de analizar los estados de resultados, se concluyó que dentro de otras estrategias, principalmente se necesita reducir los puntos de venta de alimentos y bebidas y aumentar el espacio de habitaciones, logrando incrementar el revenue por metro cuadrado.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central del Ecuador. (2022). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos*.
- Banco Mundial. (2022). *Ecuador | Data*. <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador?view=chart>
- Cabanilla, E., Lastra, X., Molina, E., Pazmiño, J., & Yáñez, A. (2020). *ENCUESTA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS RESIDENTES EN ECUADOR QUE VIENEN A QUITO*. Universidad Central del Ecuador Carrera de Turismo. Universidad Central del Ecuador.
- Fernando Martín-Mayoral. (2009). Estado y mercado en la historia de Ecuador. *Nueva Sociedad*, 221.
- INEC. (2017, December 5). *Tras las cifras de Quito*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*.
- REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURISTICAS, (2002). www.lexis.com.ec
- LEY DE TURISMO, (2014) (testimony of Ministerio de Turismo). www.lexis.com.ec
- Ministerio de Turismo. (2017). *Perfiles de Turismo Internacional 2017*. <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2020). *TURISMO EN CIFRAS*.
- MINISTERIO DE TURISMO. (2021, September). *EL MINISTERIO DE TURISMO AVANZA EN LA GENERACIÓN DE LA NUEVA LEY ORGÁNICA DE TURISMO*. <https://www.turismo.gob.ec/el-ministerio-de-turismo-avanza-en-la-generacion-de-la-nueva-ley-organica-de-turismo/>

- Ministerio de Turismo. (2022, July 28). *REACTIVACIÓN ECONÓMICA: EL TURISMO DEJA CIFRAS POSITIVAS EN LO QUE VA DE 2022 – Ministerio de Turismo*.
<https://www.turismo.gob.ec/reactivacion-economica-el-turismo-deja-cifras-positivas-en-lo-que-va-de-2022/>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2011). *Plan de desarrollo 2012-2022*.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *PLAN METROPOLITANO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL SECRETARÍA DE TERRITORIO, HÁBITAT Y VIVIENDA Contenido*.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2021). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. https://www.quitohonesto.gob.ec/images/biblioteca/RDC-CMLCC-2021/Anexo_2.pdf
- Ponce, F. X. B., & Pérez, P. M. (2021). Ecuador: ¿Qué Significa el Triunfo de Guillermo Lasso? *Política. Revista de Ciencia Política*, 59(2), 143–171. <https://doi.org/10.5354/0719-5338.2021.61827>
- Proaño-Lucero, G. E., Roberto López-Paredes, C., & Carlos Chérrez-Bahamonde, R. (2021). *La situación turística actual de Ecuador y su incidencia en la reactivación económica The current tourism situation in Ecuador and its impact on the economic reactivation A situação atual do turismo no Equador e seu impacto na reativação econômica*. 6(25), 29–39. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.426>
- Rodríguez, L. A. (1985). *Política y poder en el Ecuador, 1830-1925*.

Solano Paucay, V. M. (2015). *El diseño de las funciones del Estado en la Constitución ecuatoriana del 2008*. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4275>

MANUAL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO,
Ministerio de Turismo (2015).

UNESCO. (2022). *City of Quito*.

Vásquez, D. H. (2017). Estudio exploratorio para un proceso de densificación habitacional, sin estacionamientos, en el Hipercentro de Quito. *Revista Ciencias Sociales*, 1(39), 27–46.
<https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CSOCIALES/article/view/1029>

ANEXO A: ENCUESTAS A HOTELES DEL SECTOR

Encuestas a hoteles del sector						
	Hotel Sheraton	Hotel Finlandia	Dann Carlton	Hotel Le Parc	Hotel Casa Q	Ibis Hotel
Ubicación	Av. República de El Salvador N36-212	Calle Finlandia 188	Av. República de El Salvador N34-349	Av. República de El Salvador N 34-377	E7-74 y, Mariana de Jesus	Diego de Almagro E8 19 Y
Categoría	5 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	5 estrellas	3 estrellas	3 estrellas
Segmento	Negocios, internacional	85% negocios, nacional	70% negocios, nacional e internacional	60% negocios, nacional e internacional	Negocios, nacional	90% negocios, nacional y latam
ADR	\$110	\$87	\$150	\$130	\$62	\$55
LOS	3.5 noches	3.5 noches	3 noches	4 noches	3.5 noches	4 noches
Habs.	142 (sencillas, dobles, suites) 36	152 (sencillas, dobles y triples)	210 (sencillas, dobles y suites)	30 (suites)	27 (sencillas, dobles,	150 (sencillas y dobles)

	departamentos				triples y suites)	
Eventos	6 salones, 2 meeting rooms	4 salones, 1 sala de reuniones	8 salones, 3 meeting rooms	1 salón	No salones, 1 galería de arte	2 salones (30 pax c/u)
OCC	70-80% (Lun-Jue) menor (Vie-Dom)	100% (Lun-Jue) 75% (Vie-Dom)	100% (Lun-Jue) menor (Vie-Dom)	90% (Lun-Vie) 55% (Sab-Dom)	50% (Lun-Jue) menor (Vie-Dom)	100% (Lun-Vie) 65% (Sab-Dom)
AyB	2 rest. (Cook y Las Fragatas) y 1 deli	2 rest. (Cinco Sentidos y Blue Maria) y 1 bakery (227)	1 rest. (Opera), 2 cafés y 1 bar	1. rest (Neu bistro), 1 Rooftop (Vertigo)	No rest. Comedor con desayuno semi-buffet	1 rest.
Facilities	Gimnasio Sauna Hidro-masaje,	Gimnasio	Gimnasio, Piscina, Sauna, Jacuzzi	Gimnasio, Spa	Terraza	Gimnasio

	solarim, pet frienly					
Oferta turística						

Fuente: Elaboración propia