

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

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

**Proyecto de Viabilidad Hotelera:**

**Pullman Quito**

**Melany Paola Basurto Charro**

**María Gabriela Silva Salinas**

**Xavier Nicolás Cajiao Carvajal**

**Hospitalidad y Hotelería**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Hospitalidad y Hotelería

Quito, 14 de diciembre de 2023

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

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

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

**Proyecto de Viabilidad Hotelera:**

**Pullman Quito**

Melany Paola Basurto Charro

María Gabriela Silva Salinas

Xavier Nicolás Cajiao Carvajal

**Nombre del profesor, Título académico**

**Santiago Villota Sandoval, PHD**

Quito, 14 de diciembre de 2023

## © DERECHOS DE AUTOR

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

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

Nombres y apellidos: Melany Paola Basurto Charro

Código: 00214037

Cédula de identidad: 1750767657

Nombres y apellidos: María Gabriela Silva Salinas

Código: 00333846

Cédula de identidad: 1724061708

Nombres y apellidos: Xavier Nicolás Cajiao Carvajal

Código: 00213740

Cédula de identidad: 1721403648

Lugar y fecha: Quito, 14 de diciembre de 2023

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## **UNPUBLISHED DOCUMENT**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

Pullman Quito de Accor Hotels es nuestro proyecto hotelero en el sector Iñaquito Av. De los Shyris E9-08 y Av. Naciones Unidas. Este hotel de categoría 5 estrellas y full service cuenta con 202 habitaciones y ofrecerá varios servicios e instalaciones acorde a su promesa de servicio “Work Hard, Play Hard” como: bar-restaurante, un rooftop bar, salones de eventos, spa, entre otros.

En este trabajo se presentan los resultados de un estudio de mercado que nos llevó a elegir la marca Pullman, un análisis del vecindario donde estará el hotel, una investigación de la marca, la distribución de espacios y nómina del hotel y un estudio financiero para determinar la viabilidad de Pullman Quito. Se destaca que este escrito académico es un estudio de viabilidad hotelera, cuyo propósito es mostrar la posible factibilidad de este hotel lujoso, contemporáneo y moderno.

**Palabras clave:** Pullman Quito, lujo, contemporáneo, negocios, emocionante.

## **ABSTRACT**

Pullman Quito by Accor Hotels is our hotel project located in the Iñaquito sector at Av. De los Shyris E9-08 and Av. Naciones Unidas. This 5-star, full-service hotel features 202 rooms and will offer various services and facilities in line with its "Work Hard, Play Hard" service promise, including a bar-restaurant, a rooftop bar, event spaces, and a spa, among others.

This work presents the results of a market study that led us to choose the Pullman brand, an analysis of the neighborhood where the hotel will be situated, a brand investigation, the hotel's space distribution and staff structure, and a financial study to determine the feasibility of Pullman Quito. It is noteworthy that this academic document is a hotel feasibility study, with the purpose of demonstrating the potential viability of this luxurious, contemporary, and modern hotel.

**Keywords:** Pullman Quito, luxury, contemporary, business, exciting.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1: Investigación de Mercado .....</b>	<b>13</b>
Datos Importantes del Ecuador .....	13
Datos Importantes de Quito.....	15
Indicadores Hoteleros Quito - 2022.....	16
<b>Capítulo 2: Análisis de la Ubicación.....</b>	<b>16</b>
Historia de Iñaquito .....	16
Mapa de Iñaquito.....	18
FODA del Sector.....	18
Generadores de Demanda.....	20
<b>Capítulo 3: Segmento de Mercado .....</b>	<b>21</b>
Perfil del Cliente .....	21
Segmento Demográfico.....	21
Segmento Psicográfico.....	21
Comportamiento del Consumidor: .....	22
Segmento Objetivo .....	23
Huésped Internacional.....	23
Huésped Nacional .....	24
<b>Capítulo 4: Identidad Pullman.....</b>	<b>25</b>
Hotel Concept Framework .....	25
Personalidad y Atributos de Marca Deseados .....	26
Promesa al Cliente que se Busca Entregar .....	27
Posicionamiento .....	27
Imagen y Prestigio Buscado para la Marca.....	27
Alimentos y Bebidas .....	29
Propuesta de Valor A&B: .....	29

Pullman Spa .....	31
Propuesta de Valor Spa.....	31
<b>Capítulo 5: Competencia .....</b>	<b>32</b>
Competencia Directa .....	32
Competencia Indirecta.....	33
<b>Capítulo 6: Espacios.....</b>	<b>34</b>
Guestroom Floor Type .....	34
Ventajas: .....	35
Desventajas: .....	35
Consideraciones: .....	35
Mix de habitaciones .....	36
Número y Tipos de Habitaciones.....	36
Diseño por pisos BOH y FOH .....	38
Justificación de Ubicación, Tamaños y Distribución en Base a Operaciones Planeadas FOH y BOH.....	41
Cálculos Espacio Restaurantes.....	45
Altura by Alejandro Chamorro .....	45
Tamaño Asientos.....	45
Disposición y Cantidad de Mesas y Sillas .....	46
<b>Capítulo 7: Nómina .....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 8: Análisis Financiero.....</b>	<b>47</b>
Cheque Promedio y Número de Pax en Puntos de A&B.....	48
Ocupación y ADR.....	50
Estado de Resultados .....	52
<b>Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>56</b>



<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>57</b>
---	-----------

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Extranjeros por Motivo de Viaje, Año 2022.....	14
Tabla # 2. Datos Importantes Ecuador, Año 2022.....	14
Tabla # 3. Indicadores Quito, Año 2022.....	16
Tabla # 4. Generadores de Demanda Principales .....	20
Tabla # 5. Generadores de Demanda Secundarios.....	20
Tabla # 6. Competencia Directa.....	32
Tabla # 7. Competencia Indirecta .....	33
Tabla # 8. Amenities .....	37
Tabla # 9. Distribución de Pisos .....	40
Tabla # 10. Cálculo de Asientos .....	45
Tabla # 11. Cálculo Número de Mesas y Asientos .....	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico # 1. Entrada de Turistas a Ecuador según País de Procedencia Año 2022.....	13
Gráfico # 2. Con Quién Viaja el Visitante a Quito, 2022.....	15
Gráfico # 3. Motivo de Visita.....	15
Gráfico # 4. Mapa Zona Delimitada Iñaquito.....	18
Gráfico # 5. Pullman Singapore.....	28
Gráfico # 6. Pullman Sao Paulo.....	28
Gráfico # 7. Pullman Berlín.....	28
Gráfico # 8. Restaurante Altura by Alejandro Chamorro.....	30
Gráfico # 9. Menús Tentativos Restaurante AlturaPullman Spa.....	30
Gráfico # 10. Ideas Pullman Spa.....	32
Gráfico # 11. Floor Type.....	34
Gráfico # 12. Hotel Pullman Quito.....	34
Gráfico # 13. Pullman Spa (Inteligencia Artificial).....	42
Gráfico # 14. Restaurante Altura (Inteligencia Artificial).....	43
Gráfico # 15. Habitaciones Tentativas.....	43
Gráfico # 16. Salones de Eventos Pullman.....	44
Gráfico # 17. Cumbre Rooftop Bar (Inteligencia Artificial).....	45
Gráfico #18 . Nómina Pullman Quito.....	46
Gráfico # 19. Ocupación Mensual Pullman Quito, 2024.....	51
Gráfico # 20. Ocupación Anual Pullman Quito.....	51
Gráfico # 21. Composición Ingresos Pullman 2024.....	52
Gráfico # 22. Reducción de la Inversión Anual de Operación Pullman.....	54

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto hotelero surge ante la notable recuperación de la industria postpandemia y el querer enfocarnos en un mercado de negocios desatendido. El sector Iñaquito en Quito es considerado como el centro financiero y comercial de la ciudad, pues alberga numerosas empresas nacionales e internacionales, bancos, embajadas, instituciones gubernamentales, entre otros. Esto lo convierte en un destino para el segmento de negocios y explica la gran cantidad de hoteles en el área enfocados a este mercado. Pensamos que está desatendido debido a que los hoteles de lujo y de negocios en Iñaquito no cuentan con una promesa de servicio y concepto definidos o estos no los diferencian de la competencia y no satisfacen las necesidades de un público más joven y en busca de experiencias emocionantes y memorables. Por esta razón hemos decidido adaptar la marca Pullman al mercado ecuatoriano. La marca Pullman pertenece al grupo Accor y promete a sus huéspedes un espacio contemporáneo y lujosos donde puedan desempeñarse al máximo, pero también disfrutar al máximo de su estadía; así como lo dice su promesa de servicio: “Work Hard, Play Hard”. Para este proyecto se realizó un estudio de mercado, un análisis del vecindario donde se ubicaría el hotel, una investigación acerca de la marca Pullman, la distribución de espacios dentro del hotel y un estudio financiero para determinar la viabilidad de este proyecto en Quito.

## CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el primero capítulo, se presentarán datos macro e información recopilada para el desarrollo del proyecto hotelero, tomando en cuenta la realidad de la industria en el país. Asimismo, se tomarán otros datos importantes para el análisis del mismo.

### DATOS IMPORTANTES DEL ECUADOR

ENTRADA DE TURISTAS A ECUADOR SEGÚN PAÍS DE PROCEDENCIA  
AÑO 2022

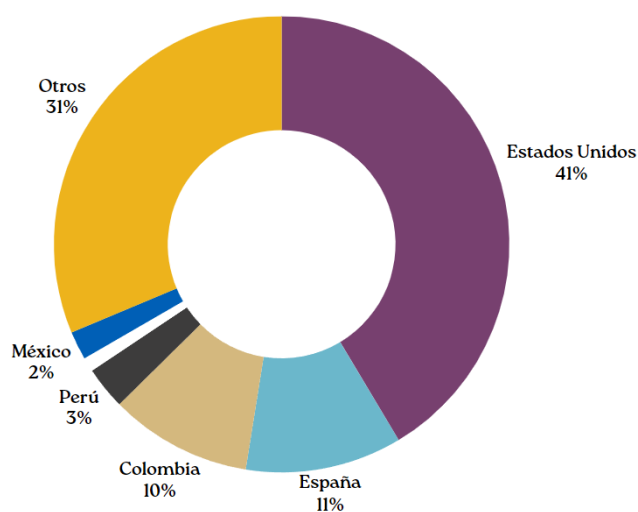


Gráfico # 1. Entrada de Turistas a Ecuador según País de Procedencia Año 2022.

Según Turismo en Cifras uno de los países con más flujo de entradas es Estados Unidos, lo que significa que gran parte de nuestro mercado puede llegar de ese país (2023). Por lo general, las personas que vienen de EE. UU. se quedan de dos a tres noches en la capital; lo que quiere decir que debemos hacer que se queden con nosotros, que nos elijan como primera opción. Países como España, Reino Unido, Francia y Canadá tienen un flujo constante, el cual debemos mantener o incrementar. Además, por esta razón se prefirió la marca Accor que, si bien es una marca francesa, es una marca reconocida tanto para americanos como europeos.

	Turismo	Negocios	Eventos	Residencia	Otros
2018	79%	2%	4%	9%	6%
2019	67%	3%	7%	12%	10%
2020	55%	3%	9%	20%	12%
2021	47%	3%	11%	28%	11%
2022	61%	3%	8%	21%	7%

Tabla # 1. Extranjeros por Motivo de Viaje, Año 2022

En la siguiente tabla se observa el motivo de viaje por el cual extranjeros entran a Ecuador. De acuerdo con el INEC en su *Registro de Entradas y Salidas Internacionales* principalmente vienen por turismo y pensamos que gran parte de este grupo se dirige a las Galápagos (2022). En cuanto a negocios, tenemos que tan solo el 3% de los extranjeros vienen a Ecuador por este motivo. Sin embargo, hay que considerar que el sector Iñaquito, donde estará ubicado el hotel, es un destino para viajeros de negocios y eventos corporativos por ser el centro financiero y comercial de Quito.

	2018	2019	2020	2021	2022
Población	17,015,672	17,343,740	17,588,595	17,797,737	18,001,000
PIB (Real) en millones	\$ 71,870.52	\$ 71,879.22	\$ 66,308.49	\$ 69,088.73	\$ 71,125.30
Alojamientos Registrados	2,385,086	2,336,934	961,710	1,580,283	
# Habitaciones	3.850.184	3.906.376	3.675.602	3.869.915	
# de Turistas que recibe	3.903.315	3.557.506	978.493	1.376.221	2.457.544

Tabla # 2. Datos Importantes Ecuador, Año 2022

La crisis sanitaria afectó negativamente al desarrollo económico y turístico del Ecuador. El país experimentó un decrecimiento considerable en alojamientos registrados y número de turistas que recibe en el año 2020. También, se redujo el PIB anual y el número de habitaciones con las que cuenta el país. En los años posteriores a la crisis se ha experimentado recuperaciones importantes en todos los ámbitos mencionados. Es probable que en los

siguientes años se pueda alcanzar e incluso superar las cifras previas a la pandemia, lo que resultaría una oportunidad para la creación de un nuevo proyecto. Sin embargo, es importante considerar la situación política actual, inseguridad del país o riesgo país estos datos pueden afectar de manera considerable la llegada de visitantes al destino.

## DATOS IMPORTANTES DE QUITO

¿CON QUIÉN VIAJA EL VISITANTE A QUITO?  
AÑO 2022

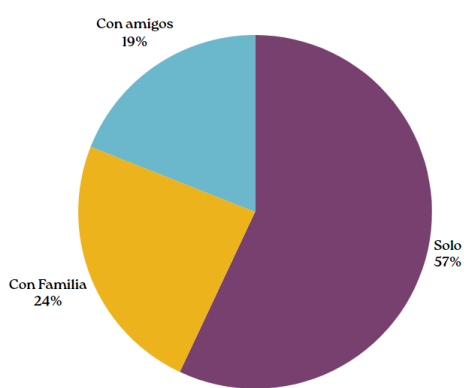


Gráfico # 2. Con Quién Viaja el Visitante a Quito, 2022

En cuanto a Quito, contamos con quién viaja el visitante a la ciudad. Podemos ver, según los datos recolectados de Quito Turismo, que la mayoría de los visitantes a Quito viajan solos, por lo que al momento de decidir el mix de habitaciones del hotel es importante tener un mayor número de habitaciones individuales (2023).

EXTRANJEROS POR MOTIVO DE VISITA  
AÑO 2022

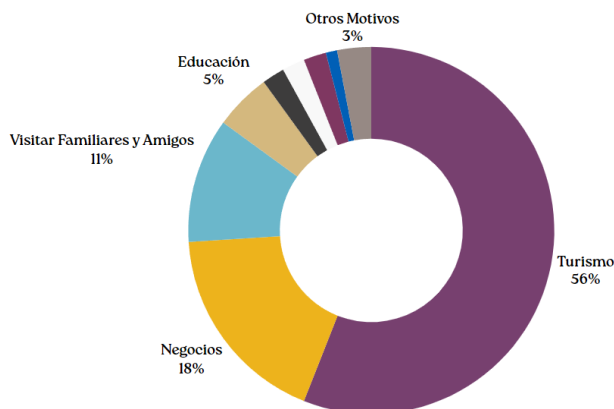


Gráfico # 3. Motivo de Visita

En el gráfico de extranjeros por motivo de visita a Quito podemos observar que el mayor motivo es el turismo (2023). Muchos viajeros visitan el Centro Histórico de Quito al venir a la ciudad. Aparte del turismo, un 18% de los viajeros vienen a Quito por negocios. Pensamos que, si se hiciera un análisis

solo del sector Ñaquito, este porcentaje incrementaría considerablemente pues es un destino de negocios y eventos corporativos.

Los datos que pudimos recabar nos ayudaron como consideraciones para ciertas decisiones que tomamos para el hotel Pullman Quito y para conocer la situación económica del país. No pudimos encontrar datos más específicos del sector Iñaquito que nos hubieran ayudado en la elección de la marca del hotel. Esta decisión, en su mayoría, fue tomada en base a nuestro conocimiento del sector y nuestra percepción de los hoteles en el mismo. Iñaquito es una zona que en los últimos años ha experimentado un notable desarrollo inmobiliario con la construcción de edificios vanguardistas, es un sector que se está modernizando; sin embargo, cuenta con hoteles de lujo que, en su mayoría, tienen un diseño anticuado y ofrecen experiencias sin factor diferenciador. Es por esta razón que decidimos la marca Pullman, una marca moderna y lujosa que promete a los viajeros de negocio más que solo un lugar para dormir y trabajar.

### **INDICADORES HOTELEROS QUITO - 2022**

<b>Indicadores</b>	
ADR	\$90.49
RevPar	\$46.06
Ocupación	50.90%

*Tabla # 3. Indicadores Quito*

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA UBICACIÓN**

En este capítulo se presentará la información rescatada para el análisis y justificación del desarrollo del proyecto en el sitio de Iñaquito, con la finalidad de comprender el comportamiento, entorno y contexto de la ubicación.

### **HISTORIA DE IÑAQUITO**

Iñaquito ha experimentado un significativo desarrollo en las últimas décadas. Se ha convertido en una de las zonas más modernas y dinámicas de Quito, con un crecimiento acelerado en la



construcción de edificios comerciales y residenciales. Este desarrollo se ha impulsado en parte por su ubicación estratégica, cerca del centro histórico de Quito y de importantes vías de acceso. Es ampliamente conocido en Quito y en todo Ecuador como un sector comercial importante. Alberga varios centros comerciales de renombre, como el Quicentro Shopping y el CCI (Centro Comercial Iñaquito), que son destinos populares para ir de compras y entretenimiento. También es conocido por sus instalaciones deportivas, como el Estadio Atahualpa. El entorno económico de Iñaquito es robusto y diverso. La presencia de grandes centros comerciales, tiendas, restaurantes y empresas locales e internacionales contribuye significativamente a la economía del sector. Además, la cercanía a instituciones gubernamentales y hospitales también influye en su dinámica económica. La inversión en bienes raíces, tanto en construcción de viviendas como en oficinas, ha sido un motor importante del desarrollo económico en la zona. Atrae a turistas locales y nacionales, así como a visitantes internacionales que buscan realizar compras en sus numerosos centros comerciales y tiendas. Iñaquito también atrae a personas que viajan por motivos de negocios y asisten a conferencias y eventos en el Centro de Convenciones Eugenio Espejo y el Estadio Olímpico Atahualpa. Estos turistas pueden quedarse en hoteles cercanos y, en su mayoría, tienen un comportamiento orientado a sus actividades profesionales, asistiendo a reuniones y eventos programados.

## MAPA DE IÑAQUITO

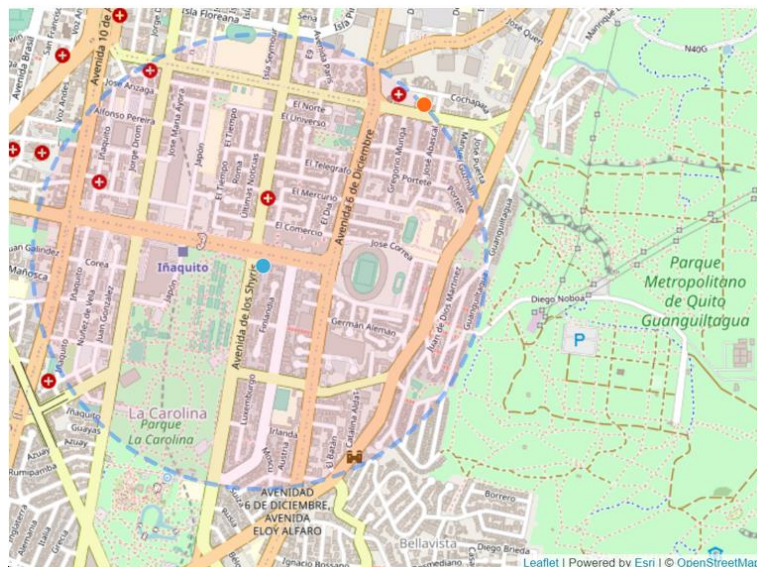


Gráfico # 4. Mapa Zona Delimitada Iñaquito

El mapa ayuda a tener una perspectiva más amplia de las zonas más transitadas y, sobre todo localizar el tipo de propiedad que se encuentran en la zona. Esto es importante para el desarrollo del proyecto, debido a que se debe analizar con exactitud el terreno para evaluar la accesibilidad, visibilidad, seguridad y atractivo de la zona.

## FODA DEL SECTOR

Amenazas	Debilidades
<p>El aumento del riesgo país, dificulta la inversión externa.</p> <p>Guayaquil es uno de las ciudades más conocidas por ser un sector comercial en el país, incluso más que Quito, puede que cierta parte de la inversión exterior se desvíe allí.</p>	<p>El sector es considerado como peligroso en la noche y no es recomendada la circulación por el mismo. En el día ciertas calles son peligrosas y la gente suele caminar cuidando sus pertenencias.</p> <p>El sector tiene espacios específicos para parquear, pero al ser privados la persona tiene que pagar extra por estacionar su auto, además no asegura que su carro no sea objetivo de los asaltantes. De igual forma, la “Zona Azul” de parqueo se encuentra a un lado de la calle, por lo tanto, se incrementa moderadamente el tráfico.</p>

	<p>Es un sector que tiene mucho flujo vehicular en especial en horas pico en donde el nivel de tráfico aumenta de manera considerable.</p> <p>La falta de mantenimiento de los árboles de la zona provoca una ruptura de las aceras. Además, toma un espacio grande de la vereda e incómoda cuando hay alta circulación de peatones.</p> <p>Alta presencia de comercio ambulante por las acerca y en algunos semáforos, al igual que de mendigos. Algunos pueden llegar a invadir el espacio personal de los peatones y generarles incomodidades.</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>Centro comercial y financiero de Quito que atrae a viajeros de negocio.</p> <p>Gran cantidad de restaurantes en la zona, en especial en la República del Salvador. Esto lo hace un sector atractivo para salir a comer y pasear.</p> <p>Tanto el acceso como el desplazarse en la zona es fácil, debido a la red de transporte público (bus, eco-vía, trole-bus y próximamente el metro) y a la presencia de empresas de transporte privado.</p> <p>Gran parte de nuestro sector está visualmente mantenido. La visibilidad es algo positivo, ya que al no tener muros hace que el peatón tenga una visión amplia.</p> <p>Hay una alta presencia de embajadas en la zona, alrededor de 19, cuyo personal en su mayoría es extranjero.</p>	<p>Las empresas constructoras tienen interés en la zona, por lo que existe una gran cantidad de obras en construcción. Estos nuevos edificios tienen diseños innovadores y atractivos, por lo que la zona podría llegar a modernizarse visualmente. Además, que parte de las nuevas edificaciones vayan a estar destinadas a oficinas podría atraer a nuevas empresas al sector.</p> <p>Cuenta con venues espaciosos para eventos, como el Estadio Atahualpa y el Centro de Exposiciones Quito, por lo que al año se llevan a cabo varios eventos en la zona. Esto incrementa el flujo de personas en el sector.</p>

## GENERADORES DE DEMANDA

Nombre	Distancia	Tipo de Actividad	Segmentos que Atrae
Spa del hotel	Dentro del hotel	Entretenimiento	Business y Leisure
Centro Histórico	30 minutos en automóvil	Entretenimiento	Leisure
Eventos Estadio Olímpico Atahualpa	1 a 15 minutos	Entretenimiento y Laboral	Leisure y Business

Tabla # 4. Generadores de Demanda Principales

Con respecto a los generadores de demanda hemos decidido dividirlos en principales y secundarios. Los generadores principales se relacionan más al segmento de negocios al que está enfocado Pullman Quito. Como el hotel quiere crear una atmosfera donde los huéspedes puedan combinar sus responsabilidades laborales con momentos de relajación y diversión, hemos decidido que nuestro spa lo manejará Natura Bissé. Esta marca es mundialmente reconocida y promete a los viajeros de negocios, otros segmentos y una experiencia única de relajación y bienestar gracias a sus tratamientos personalizados exclusivos y terapias sensoriales holísticas. Por esta razón lo incluimos como un generador de demanda dentro de Pullman Quito. Aparte del spa, tenemos empresas multinacionales y nacionales, embajadas e instituciones gubernamentales en el vecindario y a poca distancia de él. Todos estos son la razón principal por la que los viajeros de negocios vendrían al sector Iñaquito y a nuestro hotel.

Nombre	Distancia	Tipo de Actividad	Segmentos que Atrae
Empresas Nacionales e Internacionales	1-15 minutos en automóvil	Laboral	Business
Embajadas	1-10 minutos en automóvil	Laboral	Business
Instituciones Gubernamentales	1-10 minutos en automóvil	Laboral	Business

Tabla # 5. Generadores de Demanda Secundarios

Como generadores de demanda secundarios tenemos al Centro Histórico, que atrae principalmente a un segmento de ocio. Puede que parte de este segmento elija nuestro hotel

debido a su enfoque en entretenimiento y diversión. Finalmente, tenemos a los eventos en el Estadio Olímpico Atahualpa. Estos pueden ser deportivos o conciertos, los cuales generan un flujo significativo de viajeros de ocio al sector. Igualmente, podemos manejar relaciones con equipos deportivos y artistas internacionales para que elijan hospedarse en Pullman Quito.

### **CAPÍTULO 3: SEGMENTO DE MERCADO**

#### **PERFIL DEL CLIENTE**

##### *Segmento Demográfico*

**Edad:** Los clientes de Pullman Hotels suelen ser adultos y jóvenes-adultos, en su mayoría de 25 a 55 años, que buscan lujo, lugares visualmente atractivos y experiencias premium.

**Ingresos:** La marca atrae a clientes con alto poder adquisitivo. Este grupo de personas está dispuesto a pagar más por experiencias únicas.

**Profesión:** Dado que Pullman se centra en el segmento de negocios, atrae a profesionales de altos cargos que viajan por motivos laborales y que buscan comodidades y servicios adaptados a sus necesidades.

##### *Segmento Psicográfico*

**Estilo de Vida:** Los clientes de Pullman buscan un estilo de vida lujoso y lleno de placeres. Valorán la innovación, la elegancia y la conveniencia en sus experiencias de viaje.

**Intereses:** Pueden estar interesados en eventos de negocios, conferencias, y actividades culturales y de ocio de alta calidad que algunos hoteles Pullman ofrecen.

**Personalidad:**

- Elegancia y Sofisticación: Los clientes de Pullman tienden a buscar experiencias de viaje que reflejen su elegancia y sofisticación. Valorizan la estética y el lujo en todas las facetas de su estancia, desde el diseño de las habitaciones hasta los servicios ofrecidos.
- Innovación y Modernidad: La personalidad de estos clientes incluye una apreciación por la innovación y la modernidad. Están interesados en servicios y tecnologías de vanguardia que mejoren su experiencia, ya sea en términos de conectividad, entretenimiento o comodidad.
- Enfoque en el Placer y la Relajación: A pesar de viajar por negocios, estos clientes también buscan un cambio en su rutina. Su idea de descanso es una dualidad de quietud y emoción. Por esta razón valoran el servicio de spa, bares rooftops, restaurantes de vanguardia, espacios artísticos y otras comodidades que les permitan relajarse y divertirse.
- Estilo de Vida Activo y Social: La personalidad de estos clientes puede incluir un estilo de vida activo y social. Pueden participar en eventos de negocios, conferencias y actividades sociales que se llevan a cabo en el entorno del hotel.

### ***Comportamiento del Consumidor:***

**Lealtad a la Marca:** La lealtad a la marca es una característica clave de la personalidad de estos clientes. Pueden preferir repetir sus estancias en hoteles Pullman debido a la confianza en la calidad y la consistencia de la experiencia ofrecida.

**Frecuencia de Viaje:** El segmento de clientes de Pullman podría incluir viajeros frecuentes, especialmente aquellos que viajan por motivos de negocios. Este comportamiento implica una demanda constante de servicios y comodidades adaptadas a las necesidades de quienes viajan con regularidad.

**Uso de Instalaciones para Conferencias:** El comportamiento de reserva incluye la preferencia por Pullman que ofrece instalaciones para conferencias de alta calidad. Los clientes eligen Pullman para eventos empresariales y reuniones debido a las comodidades proporcionadas.

**Adopción de Tecnología:** Los clientes de Pullman muestran un comportamiento de adopción de tecnología. Pueden utilizar aplicaciones móviles o servicios en línea proporcionados por la marca para realizar reservas, acceder a información del hotel y aprovechar servicios adicionales.

**Participación en Programas de Fidelización:** Los clientes de Pullman participan activamente en programas de fidelización ofrecidos por la marca. Estos programas incluyen beneficios como descuentos, actualizaciones de habitaciones y otras recompensas para fomentar la lealtad a largo plazo.

## **SEGMENTO OBJETIVO**

Nuestro hotel se va a dirigir más al segmento de negocios, sin embargo, queremos contar también con un pequeño porcentaje de clientes MICE y de leisure. Podemos encontrar los siguientes tipos de perfiles de clientes:

### ***Huésped Internacional***

#### **Business:**

Vienen de grandes corporaciones a discutir negociaciones, desarrollar proyectos, buscar expandirse, dar seminarios, hablar en conferencias y supervisar operaciones. Desean lujo y una experiencia fuera de lo normal. Piensan utilizar las instalaciones del hotel, como el restaurante, el bar, las salas ejecutivas o los salones de eventos para reunirse con sus socios. Ocasionalmente

tendremos a artistas internacionales y a sus equipos antes y después de su concierto; al igual que a equipos de fútbol internacionales y su personal de apoyo.

**Leisure:**

Están de paso por Quito, quieren conocer el Centro Histórico y probar la gastronomía de la ciudad. A pesar de su interés por lo tradicional, también tienen una inclinación hacia lo nuevo. Sienten curiosidad por expresiones artísticas contemporáneas e interpretaciones frescas de lo ya existente. Desean aprovechar al máximo su corta estadía conociendo todo lo que prometa una experiencia inolvidable sin importar el precio. Igualmente, los hinchas de equipos de fútbol internacionales se encontrarían dentro de este segmento.

**MICE:**

Empresas multinacionales y corporaciones que buscan lugares idóneos para conferencias, reuniones de negocios y eventos de capacitación. Profesionales de la industria de eventos y viajes que buscan lugares adecuados para alojar a sus clientes internacionales. Asistentes a conferencias, seminarios y ferias empresariales al igual que a otros eventos corporativos.

***Huésped Nacional***

**Business:**

Profesionales, ejecutivos, personas de alto nivel en diversas industrias locales y nacionales y emprendedores en busca de oportunidades que viajan a Quito por razones de negocios. Estos individuos ocupan cargos importantes en empresas de sectores clave, como el financiero, el tecnológico y el gubernamental, y visitan la ciudad para participar en reuniones y actividades comerciales.

**Leisure:**



Parejas, familias y viajeros individuales que buscan una escapada de lujo y relajación en la ciudad. Estas personas valoran experiencias culinarias excepcionales y podrían ser atraídas por un restaurante de renombre, donde podrían disfrutar de la cocina creativa y auténtica de un chef ecuatoriano reconocido. Además, aquellos que buscan descanso y bienestar encontrarían en el spa de clase mundial un lugar perfecto para relajarse. Este segmento de ocio nacional busca una estancia de lujo completa, combinando la exploración de la ciudad con comodidades de alta calidad y experiencias únicas dentro del hotel. Finalmente, tendremos hinchas de equipos de fútbol ecuatorianos y fans de artistas internacionales que residan en otras provincias.

**MICE y grupos:**

Empresas ecuatorianas que organizan conferencias, reuniones y eventos para sus empleados, socios comerciales o clientes. Grupos y asociaciones empresariales, gubernamentales o sin fines de lucro que organizan conferencias o eventos para sus miembros o el público en general.

## **CAPÍTULO 4: IDENTIDAD PULLMAN**

### **HOTEL CONCEPT FRAMEWORK**

Concepto:

Ofrecer experiencias de lujo desde una perspectiva contemporánea y servicios adaptados a las necesidades de los viajeros modernos, ya sean de negocios o de placer.

Misión:

En Pullman, nos comprometemos a elevar la experiencia de nuestros distinguidos huéspedes, fusionando el confort contemporáneo con el lujo más exquisito. Nuestra misión es alentar al cuerpo y la mente de sus huéspedes para que rindan al máximo. Queremos que los visitantes puedan sentirse en su mejor momento tanto si viajan por negocios como por placer.

### Visión:

Planeamos 150 aperturas de hoteles en 15 años, con más de 50 proyectos planeados para el 2028. Queremos ser la marca líder que convine los mercados de negocio y ocio para aumentar las conexiones con la comunidad. Crear espacios MICE diferenciados que redefinan el futuro de las reuniones

### **PERSONALIDAD Y ATRIBUTOS DE MARCA DESEADOS**

- Elegante: Pullman se distingue por su estilo refinado y su enfoque en ofrecer un entorno elegante que satisface las expectativas de los huéspedes que buscan una experiencia de lujo.
- Contemporáneo: Pullman se presenta como una marca contemporánea que fusiona la elegancia clásica con elementos modernos y vanguardistas. Su estilo refleja las últimas tendencias y comodidades, ofreciendo a los huéspedes una experiencia actualizada y a la par con los estándares contemporáneos de viaje.
- Innovador: La marca destaca por su capacidad para anticipar y adoptar nuevas tendencias, proporcionando servicios y comodidades innovadores que mejoran la estancia de sus huéspedes.
- Internacional: Con una presencia global, Pullman es reconocida por su atmósfera cosmopolita y su capacidad para adaptarse a las diversas culturas y necesidades de los viajeros internacionales.
- Cuidadoso: Pullman se distingue por su atención meticulosa a los detalles y su compromiso con proporcionar una experiencia personalizada, donde cada huésped se siente cuidado y especial.

## **PROMESA AL CLIENTE QUE SE BUSCA ENTREGAR**

Hoteles y resorts de lujo que combinan el máximo rendimiento y el disfrute personal. Un lugar vibrante y contemporáneo donde los nómadas globales pueden sentirse lo mejor posible ya sea por negocios o por placer.

## **POSICIONAMIENTO**

Atributos diferenciales frente a la competencia

- Marca hotelera líder en diseño contemporáneo: Primera marca de diseño percibida por los huéspedes frente a la competencia. Red de estilo moderno más consistente en su categoría premium gracias a su reciente crecimiento dinámico con y renovaciones importantes.
- Conceptos distintivos traducidos en todos los puntos de contacto: The Junction at Pullman, Artist Playground, MEET/PLAY.
- Growing momentum (crecimiento constante): 146 aperturas de hoteles en los últimos 12 años y 53 aperturas previstas para 2025 Aprovechamiento de oportunidades en los mercados business y de ocio.
- Programación diferenciada de espacios MICE (HARD) y una sólida oferta MICE (SOFT).
- Alto rendimiento (Modelo de negocio): Gran número de llaves. Posicionamiento de alto nivel en ubicaciones primarias con un impacto social. Orientación empresarial que impulsa tarifas de habitación más altas
- F&B, entretenimiento, MICE para aumentar las oportunidades de ingresos.

## **IMAGEN Y PRESTIGIO BUSCADO PARA LA MARCA**

Buscamos ser el espacio en donde sea posible trabajar, crear y conectar.

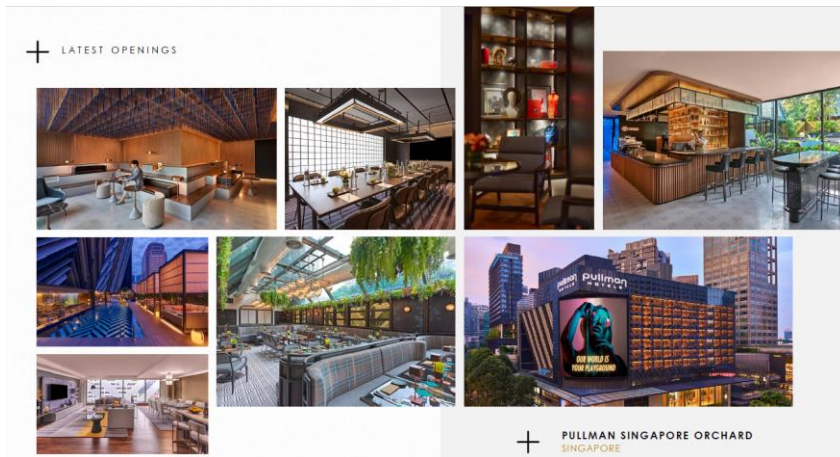


Gráfico # 5. Pullman Singapore

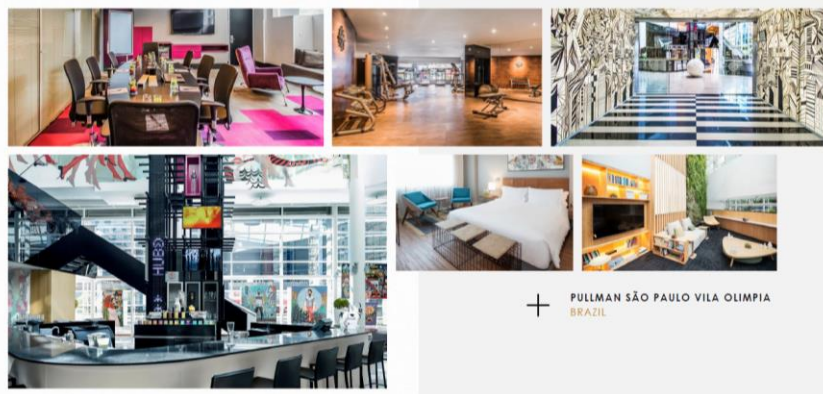


Gráfico # 6. Pullman Sao Paulo

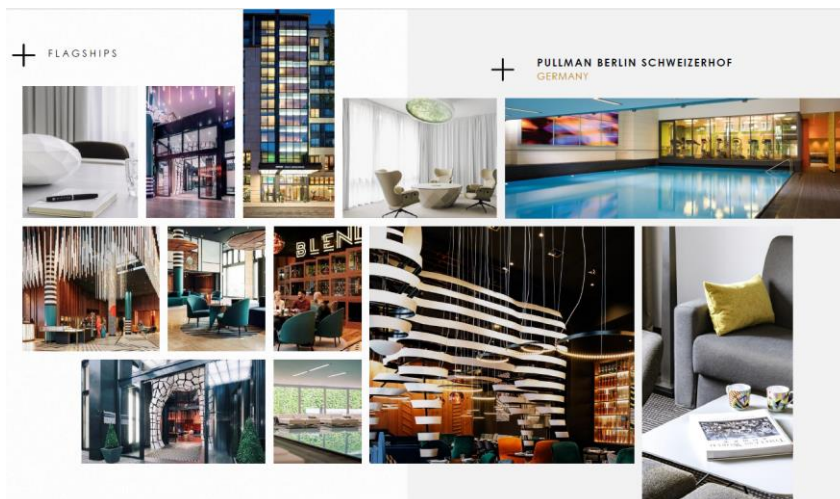


Gráfico # 7. Pullman Berlín

## ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Concepto: los restaurantes y bares están diseñados en torno a la comunidad local, con una verdadera mentalidad de restaurador. Las palabras clave son excelencia, sencillez, autenticidad. Agregue a la mezcla un toque entretenido y atención genuina, y tendrá la receta del éxito.
- Experiencia gastronómica distintiva: Sus restaurantes suelen ser de autor y combinan técnicas nacionales y mundiales. Sus bares son espacios estéticamente hermosos y debidamente diseñados para propiciar la conversación entre los visitantes y huéspedes junto a cócteles de autor que complementan la experiencia.

### *Propuesta de Valor A&B:*

- Diferenciadores del área de A&B  
 Nuestro principal diferenciador será Alejandro Chamorro como chef de Pullman Quito. Nuestro restaurante ofrece una propuesta gastronómica quiteña donde utilizan técnicas y sabores de la cocina local y es ahí donde va alineado con Chamorro que es reconocido por su técnica de cocina contemporánea. Cabe recalcar que nuestro chef logró estar dentro de la lista de Latin America's 50 Best Restaurants por su restaurante Nuema.
- Necesidades del huésped que se busca satisfacer  
 Al ser un restaurante que entrega una perspectiva contemporánea, pero a su vez lujosa hacemos que nuestros clientes aumenten su autoestima haciendo que se sientan importantes y que cuenten con el reconocimiento de los demás al pertenecer a la cultura Pullman.
- Tipo de contrato

Según el libro "Food and Beverage Management" de Andrew B., los contratos de licencia entre hoteles y restaurantes con chefs reconocidos suelen establecer un fee del 10% al 15% por uso de su nombre. En el caso del chef Chamorro, reconocido en el mercado ecuatoriano, se propone un acuerdo del 8% después de la utilidad operativa. Dado que el chef no invertirá en la creación del restaurante, no se le exige exclusividad, y su participación se limitará a la creación del menú y a capacitación inicial del equipo de cocina, reduciendo así su nivel de intervención. Esta propuesta refleja una relación equitativa que beneficia tanto al chef como al hotel.



Gráfico # 8. Restaurante Altura by Alejandro Chamorro



Gráfico # 9. Menús Tentativos Restaurante AlturaPullman Spa

## **PULLMAN SPA**

- Concepto: en Pullman spa entendemos que todos somos diferentes cada día y nuestros cuerpos cambian a lo largo de los momentos de cada día. nuestras experiencias de bienestar están diseñadas para combinar estos momentos, asegurando que se recupere la energía, se logra la relajación y se otorga la felicidad

### ***Propuesta de Valor Spa***

- Diferenciadores del área de Spa: lo que le diferencia a Pullman de los demás hoteles con spas va a ser la creación de un spa con la colaboración de Natura Bissé llamado Pullman Spa by Natura Bissé. Esta es una marca reconocida mundialmente por ser ganadora 4 veces consecutivas al premio de World's Best Spa Brand. De igual forma la alianza con esta marca va de la mano con la propuesta de valor del hotel, que es la dualidad positiva del concepto trabajar duro/jugar duro en perfecto equilibrio y armonía.
- Necesidades del huésped que se busca satisfacer: Pullman Hotels busca satisfacer las necesidades de bienestar y lujo de sus huéspedes a través de la creación de spas exclusivos en sus propiedades. Estos spas ofrecen una experiencia completa de relajación y revitalización, con servicios personalizados, instalaciones de primera clase y un enfoque holístico que aborda tanto la salud física como la mental. Buscan diferenciarse en el mercado de hoteles de lujo al proporcionar un ambiente tranquilo y sereno, donde los huéspedes pueden disfrutar de tratamientos de alta calidad y dedicar tiempo a cuidar de sí mismos en un entorno exclusivo.
- Tipo de contrato: Se manejará un contrato de gestión con Natura Bissé donde se les pagará un 12% de fee sobre la utilidad bruta. Este pago se justifica ya que Natura Bissé

se encargará de todas las operaciones del spa, desde el equipamiento hasta la nómina. Al tener experiencia gestionando spas de hoteles de lujo en varios países, confiamos en que reflejarán ese mismo lujo y concepto de bienestar total en nuestro hotel, expandiendo así su marca a un nuevo mercado.

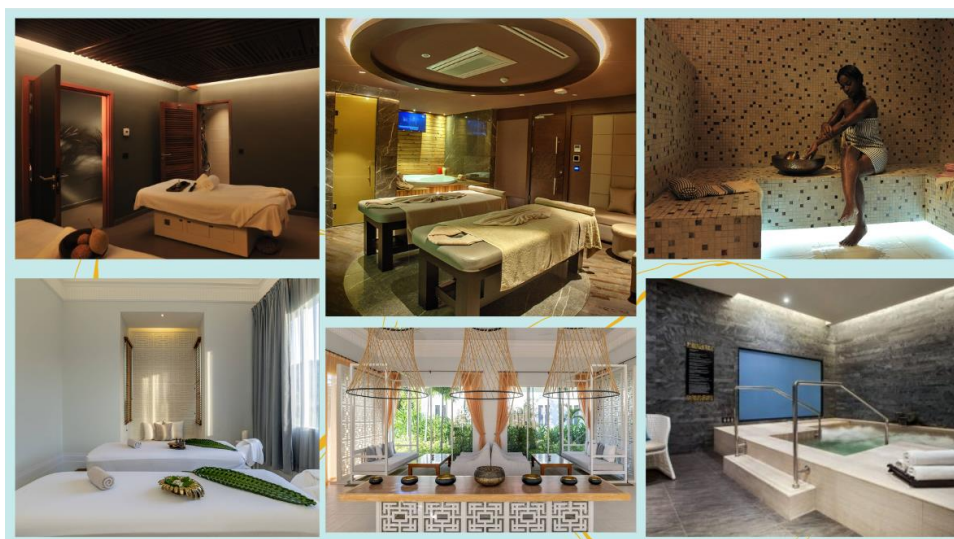


Gráfico # 10. Ideas Pullman Spa

## CAPÍTULO 5: COMPETENCIA

### COMPETENCIA DIRECTA

Hotel	Grupo	Categoría	Segmento/s	ADR	OCC
Sheraton Quito Hotel	Marriot	5	Business, leisure, MICE	\$144	50.90%
Hotel Dann Carlton Quito	Hoteles Dann	5	Business, tripulación	\$146	
Le Parc	Movich Hotels	5	Business, leisure	\$129	
JW Marriot	Marriot	5	Business, leisure	\$200	
GO Quito	-	5	Leisure, business	\$215	
Swissôtel Quito	Accor	5	Business, leisure	\$169	

Tabla # 6. Competencia Directa

Existe una gran oferta de hoteles en el sector, por lo que se analizó instalaciones y tipo de servicio de la competencia, y así poder estar más claros de que es lo que tiene que tener nuestro hotel para hacer que el huésped nos escoja como su primera opción. Los hoteles que escogimos



como competencia directa tienen una gran trayectoria e impacto en la ciudad, son instalaciones con más de 20 años en la industria. Solo hay uno que es la excepción y con apertura reciente, sin embargo, ha tenido una buena acogida.

Gracias a la descripción de la demanda, podemos analizar que nuestro hotel debe concentrarse en crear experiencias, debido a que nuestro segmento tiene un promedio de estadía de 1 a 3 días, se tiene menos tiempo para impactar de una manera positiva al huésped. Las instalaciones además de ser cómodas deben superar las expectativas del cliente y así tener un factor diferenciador de la competencia.

No tenemos información a la vista de que nuevos proyectos hoteleros se estén desarrollando, pero de igual manera tenemos la amenaza de las renovaciones que se realizan en los establecimientos.

### COMPETENCIA INDIRECTA

Hotel	Grupo	Categoría	Segmento/s	ADR	OCC
Hampton By Hilton	Hilton	2	Business	\$85	23.10%%
La Quinta by Wyndham Quito	Wyndham Hotel Group	3	Leisure, grupos, business	\$98	
Wyndham Quito Airport	Wyndham Hotel Group	4	Business	\$147	50.90%
Holiday Inn Quito - Airport	IHG	4	Business, tripulación	\$137	

Tabla # 7. Competencia Indirecta

La competencia indirecta, aunque están en otra ubicación o son menor en categoría debemos hacer que sus clientes nos regresen a ver para engancharlos con los servicios que tenemos para ofrecerles, por ejemplo, las clientes que se quedan en hoteles aeropuerto debemos demostrar el por qué vale la pena ir hasta nuestro hotel.

## CAPÍTULO 6: ESPACIOS

En este capítulo, se analizará la distribución de espacios que se seleccionó según la estructura del hotel. Esto es necesario para saber cuáles van a ser nuestras áreas de front of the house y back of the house y con eso aprovechar espacios y su eficiencia en la operación.

### GUESTROOM FLOOR TYPE

La distribución ideal de piso es “double-loaded slab”. Esto para maximizar la cantidad de espacio vendible de habitaciones en el terreno con el que contamos y el acceso a pared exterior de las habitaciones; para que puedan gozar de ventanales.

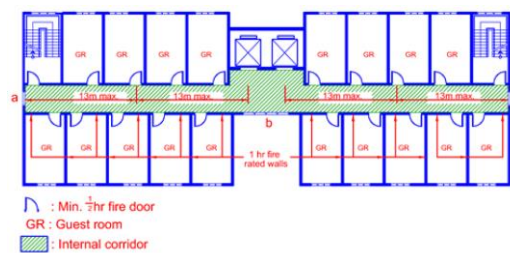


Gráfico # 11. Floor Type

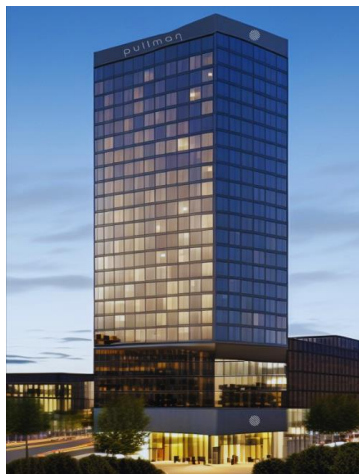


Gráfico # 12. Hotel Pullman Quito

***Ventajas:***

- Eficiencia del Espacio: Permite una utilización eficiente del espacio al maximizar la cantidad de habitaciones que se pueden ubicar en un mismo piso.
- Acceso Directo desde Pasillos: Existe un pasillo central en cada piso, lo que facilita el movimiento de los huéspedes y el personal del hotel.
- Facilidad de Mantenimiento: Simplifica el mantenimiento y la limpieza, ya que las áreas comunes y de servicio están claramente separadas de las habitaciones.
- Buena Circulación de Aire y Luz: Favorece una buena circulación de aire y luz natural en los pasillos, pues en los extremos habría ventanas.

***Desventajas:***

- Posible Monotonía Visual: El diseño repetitivo puede resultar en una apariencia monótona, especialmente si no se incorporan elementos de diseño distintivos.
- Espacios óptimos: Debido a que a los extremos del pasillo no se encuentran habitaciones, se podría decir que parte de la pared exterior no se aprovechó para habitaciones con ventanas.

***Consideraciones:***

- Los baños de las habitaciones irán espalda con espalda para economizar en plomería.
- Todas las habitaciones contarán con ventanas.
- Tendremos habitaciones para discapacitados en el primer piso y cerca a los ascensores.
- Habrá bodegas de housekeeping en cada piso, cerca de los ascensores de servicio.
- Las habitaciones ocuparan el 70% del área de piso.

- Los corredores serán espaciosos para permitir el movimiento de huéspedes y personal sin incomodidades.

## **MIX DE HABITACIONES**

### *Número y Tipos de Habitaciones*

La marca Pullman tiene un número mínimo recomendado de 200 habitaciones, por lo tanto, se decidió tener 202 habitaciones.

- Suites: En la lectura de Diseño de Piso y Habitaciones nos comenta que el número de suites en un hotel varía, la mayoría tiene entre 2% y 5%. Así que decidimos que un 5% de nuestras habitaciones sean suites, es decir, 10 habitaciones. Basándonos como ejemplo en los hoteles Pullman, se va a tener dos tipos de suites que son las ejecutivas y la presidencial.
- Habitaciones Simples: Al ser nuestro hotel enfocado en su mayoría al segmento business se decidió que tenga un mayor número de habitaciones simples que son 115. Pullman maneja los siguientes tipos de habitaciones simples: Habitación Deluxe King y Habitación superior con cama de matrimonio (King).
- Habitaciones Dobles: Nuestro segmento también está compuesto en nivel menor de huéspedes leisure y MICE, por lo que es importante contar de igual forma con habitaciones dobles, ya que suelen ser segmentos que viajan en grupos. Se decidió tener 77 habitaciones dobles donde Pullman las clasifica como: Superior con 2 camas dobles, para personas con movilidad reducida, Habitación Deluxe con 2 camas dobles, Habitación Superior con 2 camas dobles.

TIPO DE HABITACIÓN	AMENITIES	
<b>Superior con 2 camas dobles, para personas con movilidad reducida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas de levantarse</li> <li>• Habitación insonorizada</li> <li>• Secador</li> <li>• Plancha y tabla de planchar</li> <li>• Kit de limpieza (C.O Bigelow Bathroom amenities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortina de oscurecimiento</li> <li>• Reloj despertador</li> <li>• Llamada despertador automático</li> <li>• Llamada despertador de operado</li> </ul>
<b>Habitación Deluxe con 2 camas dobles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas de levantarse</li> <li>• Habitación insonorizada</li> <li>• Secador</li> <li>• Plancha y tabla de planchar</li> <li>• Kit de limpieza (C.O Bigelow Bathroom amenities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortina de oscurecimiento</li> <li>• Reloj despertador</li> <li>• Llamada despertador automático</li> <li>• Llamada despertador de operador</li> </ul>
<b>Habitación Deluxe King</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas de levantarse</li> <li>• Habitación insonorizada</li> <li>• Secador</li> <li>• Plancha y tabla de planchar</li> <li>• Kit de limpieza (C.O Bigelow Bathroom amenities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortina de oscurecimiento</li> <li>• Reloj despertador</li> <li>• Llamada despertador automático</li> <li>• Llamada despertador de operador</li> </ul>
<b>Habitación Superior con 2 camas dobles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas de levantarse</li> <li>• Habitación insonorizada</li> <li>• Secador</li> <li>• Plancha y tabla de planchar</li> <li>• Kit de limpieza (C.O Bigelow Bathroom amenities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortina de oscurecimiento</li> <li>• Reloj despertador</li> <li>• Llamada despertador automático</li> <li>• Llamada despertador de operador</li> </ul>
<b>Habitación superior con cama de matrimonio (King)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas de levantarse</li> <li>• Habitación insonorizada</li> <li>• Secador</li> <li>• Plancha y tabla de planchar</li> <li>• Kit de limpieza (C.O Bigelow Bathroom amenities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortina de oscurecimiento</li> <li>• Reloj despertador</li> <li>• Llamada despertador automático</li> <li>• Llamada despertador de operador</li> </ul>

Tabla # 8. Amenities

Amenities: Se observo que la marca Pullman Maneja los mismos amenities para todas las clases de habitaciones. Se puede destacar el uso de una marca en especial para el kit de limpieza del huésped que es C.O Bigelow. Esta va de la mano con el diseño y esta alineada con la identidad visual de la marca.

Decoración: La decoración de los hoteles Pullman representa el concepto contemporáneo y lujoso; tomamos como referencia las habitaciones del hotel Pullman Miraflores. Para nuestras habitaciones queremos un estilo moderno contemporáneo, factor principal de las habitaciones es el arte, por lo tanto, parte de la decoración son cuadros de diferentes artistas contemporáneos ecuatorianos como Miguel Betancourt. De igual forma, consideramos que algo que destaca en todas las habitaciones son el uso de las luces difusas junto con los colores cálidos y tonos maderosos, que realzan el lujo y la elegancia de la marca. La decoración debe estar en sintonía en cada habitación, es por eso que se seguirá un estilo uniforme para todas estas.

### DISEÑO POR PISOS BOH Y FOH

# de Piso		Instalaciones	Medida Porcentual	Medida	Total m2 x Piso
S4	FOH	Parqueaderos	95%	658.07	692.07
		3 ascensores huéspedes	1.7%	12	
	BOH	Gradas de emergencia	1.4%	10	
		2 elevadores personal	1.7%	12	
S3	FOH	Parqueaderos	75%	519.20	692.07
		3 ascensores huéspedes	2%	12	
	BOH	Lavandería	20%	138.41	
		Gradas de emergencia	1.4%	10.00	
		2 elevadores personal	1.8%	12.46	
S2	FOH	Parqueaderos	54%	298.19	553.66
		3 Ascensores huéspedes	2%	12	
	BOH	Oficinas (Recursos humanos, requisiciones, ama de llaves, soporte técnico)	25%	138.41	
		Bodegas	5%	27.68	
		Baños personal (duchas, lockers)	10%	55.37	
		Gradas de emergencia	1.8%	10	
		2 elevadores personal	2.2%	12	
S1	FOH	Parqueaderos	28%	154.24	553.66
		3 Ascensores huéspedes	2%	12	
	BOH	Cocina central	40%	221.46	
		Bodegas de almacenamiento	4%	22.15	
		Cuarto de congelación	3%	16.61	

		Cuarto de refrigeración	2%	11.07	
		Comedor personal	10%	55.37	
		Seguridad	2%	11.07	
		Baños personal (duchas, lockers)	5%	27.68	
		Gradas de emergencia	1.8%	10	
		2 elevadores personal	2.2%	12	
PB	FOH	Lobby	24%	63.50	264.60
		1er Piso Restaurante Bar	30%	79.38	
		Baños	8%	21.17	
		3 Ascensores huéspedes	5%	12	
	BOH	Oficinas (reservas, MKT, finanzas, gerente general, gerente A&B)	25%	66.15	
		Gradas emergencia	4%	10	
1	FOH	2da parte restaurante	56%	309.77	553.66
		Artist Playground (Work & Play)	32%	176.89	
		3 Ascensores huéspedes	2.2%	12	
		Baño	5.4%	30	
	BOH	Bodega	1%	3	
		Gradas emergencia	1.8%	10	
		2 Elevadores de servicio	2.2%	12	
2	FOH	Salón de eventos 1	10%	54	553.66
		Directorio 1	6%	32	
		Directorio 2	12%	65	
		Salón de eventos 2	25%	140	
		Salón de eventos 3	10%	54	
		Salón de eventos 4	12%	65	
		Espacio de Coffee Break / salas de descanso	15%	83.66	
	BOH	Baño	5.4%	30	
		Bodega	1%	8	
		Gradas emergencia	1.8%	10	
3 al 14	FOH	Habitaciones Single	47%	248	525.97
		Habitaciones Double	46%	240	
		3 Ascensores huéspedes	2.3%	12	
	BOH	Bodega	1%	3.97	
		Gradas emergencia	1.9%	10	
		2 Elevadores de servicio	2.3%	12	
15	FOH	Área de Piscina	31%	172.46	553.66
		Gimnasio	60%	332.19	
		3 Ascensores huéspedes	2.2%	12	
	BOH	Bodega	3%	15	

		Gradas emergencia	1.8%	10	
		2 Elevadores de servicio	2.2%	12	
16	FOH	Spa	93%	516.69	553.66
		3 Ascensores huéspedes	2.2%	12	
		BOH	Bodega	1%	
	Gradas emergencia	1.8%	10		
	2 Elevadores de servicio	1.8%	12		
17	FOH	Habitaciones Suites Ejecutivas	74%	390	525.97
		Espacio de coffee break	5%	26.30	
		Sala Work & Play (Billar, Ping-Pong, Fútbol)	13%	70.67	
		3 Ascensores huéspedes	2.3%	12	
	BOH	Bodega	1%	5	
		Gradas emergencia	1.9%	10	
		2 Elevadores de servicio	2.3%	12	
18	FOH	Habitación Suite Presidencial	19%	99	525.97
		Habitaciones Suites Ejecutivas	37%	195	
		Espacio de coffee break	5%	26.30	
		Salas de reunión removibles (breakout rooms)	32%	166.67	
		3 Ascensores huéspedes	2.3%	12	
	BOH	Bodega	1%	5	
		Gradas emergencia	1.9%	10	
		2 Elevadores de servicio	2.3%	12	
19	FOH	Rooftop Bar	52%	286.66	553.66
		Salón de eventos "Quito Skyline"	41%	228	
		3 Ascensores huéspedes	2.2%	12	
	BOH	Bodega	1%	5	
		Gradas emergencia	1.8%	10	
		2 Elevadores de servicio	2.2%	12	

Tabla # 9. Distribución de Pisos

### Información Adicional

692.07	No necesita circulación
553.66	Ya con la circulación restada
264.60	Espacio construible PB, ya restada circulación
525.97	Ya con la circulación restada para cuartos
<p><b>Nota:</b> El % del espacio de circulación por piso es netamente del cliente, no se toma en cuenta espacios para bodegas, ascensores, ni gradas.</p>	



**Nota 2:** Se decidió que el lobby sea más pequeño dado que en la página del Municipio de Quito el IRM indicaba que la construcción en Planta Baja solo podía ser el 35% del total del terreno. Sin embargo, para los siguientes pisos ya es posible extender la construcción.

***Justificación de Ubicación, Tamaños y Distribución en Base a Operaciones Planeadas FOH y BOH***

Si bien no se encontró una guía por parte de la marca a la hora de la ubicación y distribución del hotel Pullman. Basamos las decisiones en base a ejemplos de otros hoteles Pullman y también en la idea de que es lo que queremos destacar en nuestro hotel. De igual forma, se tomó como referencia presentaciones de la clase de proyectos, que indicaban estándares de la industria con respecto a espacios y medidas.

- Spa: Se decidió que el Spa ocupe todo un piso en el hotel, ya que es nuestro generador de demanda a destacar. De igual forma, al Pullman aliarse con Natura Bissé que es la marca de spas mundialmente reconocida estos ofrecen una cantidad extensa de tratamientos y espacios de relajación, por lo que no queríamos que se encuentre cerca de lugares que generen ruido como los espacios recreativos del hotel.

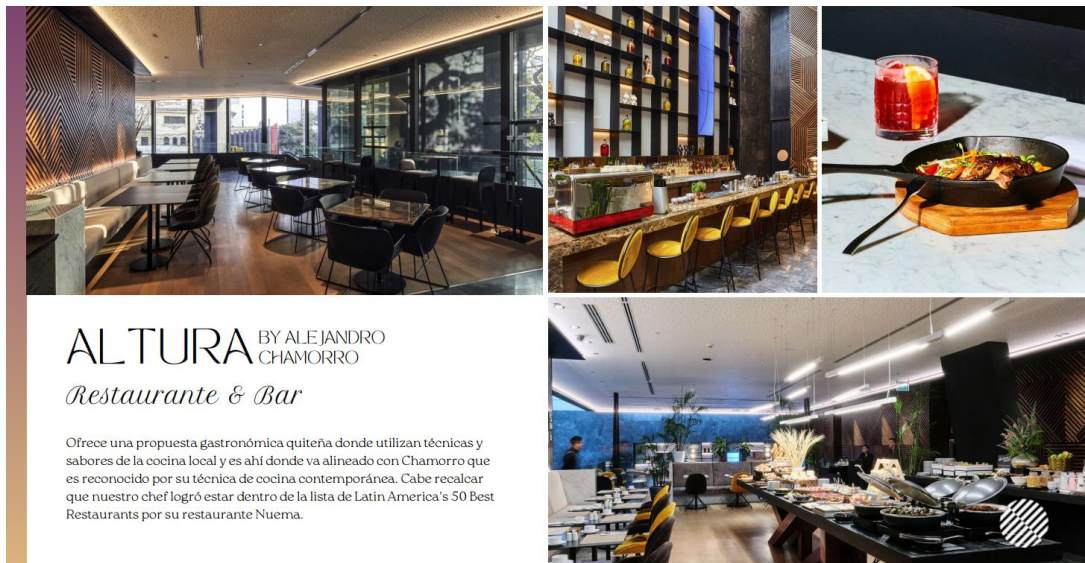


## PULLMAN SPA BY NATURA BISSÉ

Lo que le diferencia a Pullman de los demás hoteles con spas va a ser la creación de un spa con la colaboración de Natura Bissé llamado Pullman Spa by Natura Bissé. Esta es una marca reconocida mundialmente por ser ganadora 4 veces consecutivas al premio de World's Best Spa Brand. De igual forma la alianza con esta marca va de la mano con la propuesta de valor del hotel, que es la dualidad positiva del concepto trabajar duro/jugar duro en perfecto equilibrio y armonía.

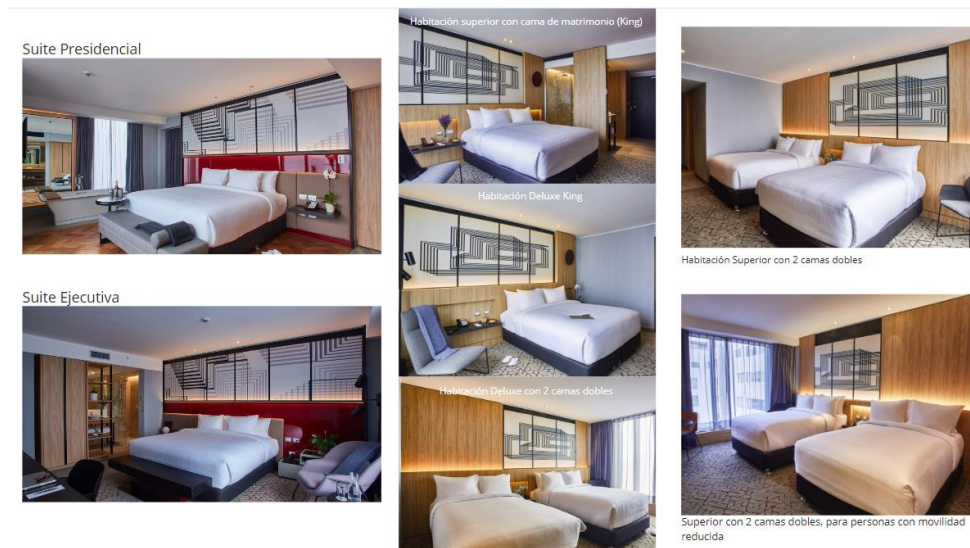
*Gráfico # 13. Pullman Spa (Inteligencia Artificial)*

- **Restaurante:** Al hotel tener 202 habitaciones teníamos que contar con un espacio suficientemente grande para abastecer especialmente la hora del desayuno, ya que será un servicio buffet. De igual forma, no solo se contará con los clientes del hotel sino con clientes externos que vendrán únicamente por nuestro restaurante. Hemos usado como base para calcular el número de asientos un Excel dado en clases, que considera los mejores y peores escenarios de ocupación para darnos una idea de cuantos asientos se ocuparan. Además, que nos guiamos en la presentación de la clase 21 para sacar las respectivas dimensiones del espacio total del lugar.



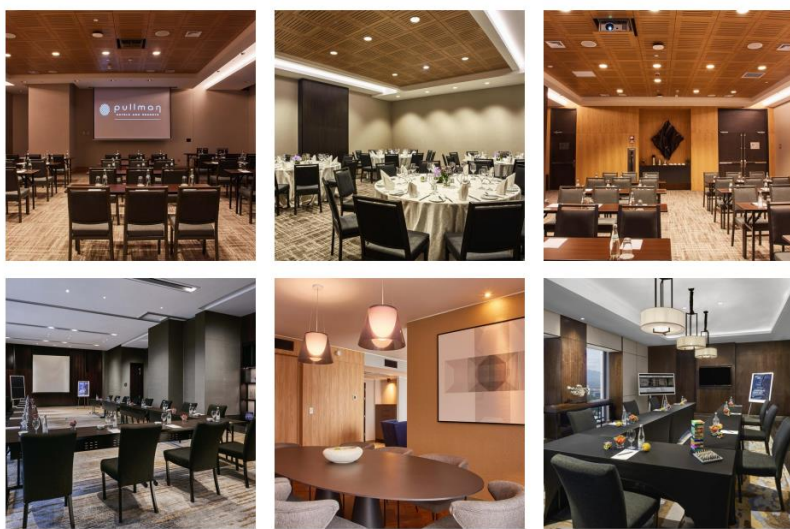
*Gráfico # 14. Restaurante Altura (Inteligencia Artificial)*

- **Habitaciones:** Con respecto a las habitaciones nuestra mayor guía fueron los ejemplos de medidas que se encontraban en Pullman Miraflores ubicado en Lima, Perú. También, se tuvo en cuenta cual iba a ser nuestro principal segmento a la hora de decidir el número de tipo de habitaciones que se van a tener.



*Gráfico # 15. Habitaciones Tentativas*

- **Lobby:** Nuestro lobby o piso PB cuenta con una medida menor al resto de pisos, ya que la normativa dicta que la planta baja solo puede aprovechar el 35% del terreno total. Sin embargo, los siguientes pisos hacia arriba y abajo pueden ser de 692.07 metros cuadrados.
- **Salones de eventos:** Al igual que en el restaurante, nos vamos en otros hoteles Pullman para la distribución y capacidad máxima de los salones.



### SALONES DE EVENTOS

Salones de eventos	Metros Cuadrados (m2)	Capacidad (pax)
Salón de eventos 1 & 3	54	50
Salón de eventos 2	140	70
Directorio 1	32	14
Directorio 2 & Salón de eventos 4	65	60
Salón de eventos "Quito Skyline"	228	150
Meeting Rooms Privadas (Suites)	167	80

Gráfico # 16. Salones de Eventos Pullman

- **Rooftop:** Debido a que somos un hotel de lujo, y como estándar de la marca el hotel contamos con un rooftop el cual está dentro de nuestros servicios de alimentos y bebidas.



Gráfico # 17. Cumbre Rooftop Bar (Inteligencia Artificial)

## CÁLCULOS ESPACIO RESTAURANTES

### *Altura by Alejandro Chamorro*

La propuesta representa la variedad de tendencias y sabores de nuestra cocina ecuatoriana junto con técnicas contemporáneas, en un solo punto de encuentro. Este restaurante & lounge está ubicado en el primer y segundo piso del Hotel Pullman Quito. En el primer piso se sitúa una protagónica barra de doble altura, muy bien decorada con esculturas de artistas ecuatorianos contemporáneos como Miguel Betancourt. En el segundo piso se encuentra el restaurante donde se brinda desayunos buffets y una amplia carta principal.

### *Tamaño Asientos*

Altura by Alejandro Chamorro		
Servicio: Full Service		
Asientos	Metros por asiento m <sup>2</sup>	Metros totales m <sup>2</sup>
100	1.67	167

Tabla # 10. Cálculo de Asientos

**Disposición y Cantidad de Mesas y Sillas**

	Parejas 50%	Solos o en grupos de 3 30%	Grupos +3 20%	Total 100%
Tipo de Mesas	Mesa de 2	Mesa de 4	Mesa de 6	
# de Mesas	25	8	3	36
# de Asientos	50	30	20	100

Tabla # 11. Cálculo Número de Mesas y Asientos

**CAPÍTULO 7: NÓMINA**

El Hotel Pullman Quito cuenta con una nómina de 104 empleados en total, la cual está dividida en las siguientes áreas presentadas a continuación:

**NÓMINA**  
104 EMPLEADOS



Gráfico #18. Nómina Pullman Quito

El área de Room Division cuenta con 25 empleados entre recepcionistas, conserjes, encargado de reservaciones, housekeeping y supervisores. Esto se debe a que, al ser un hotel grande de 202 habitaciones, se requiere bastante personal para atender la recepción, realizar la limpieza de habitaciones, supervisar y coordinar estas áreas.

El área de Food and Beverage es la más con 47 empleados entre cocineros, reposteros, ayudantes, stewards, chef, bartenders, meseros y baristas para atender el restaurante principal Altura, la cocina central que provee a todos los restaurantes del hotel y el bar del rooftop. Se justifica por la importancia de la gastronomía en un hotel de lujo.

El área administrativa cuenta con 15 personas en cargos gerenciales, contables, marketing, de sistemas, compras y recursos humanos para gestionar un hotel de este tamaño. El área de mantenimiento y seguridad tiene 7 personas entre mantenimiento general, electricista, plomero y guardias de seguridad, también acorde al tamaño del establecimiento.

Finalmente, para atender los servicios adicionales como piscina, gimnasio y lavandería hay 10 empleados en total. La proporción de trabajadores parece adecuada a un hotel de lujo de más de 200 habitaciones, con varios restaurantes, áreas públicas y oferta de servicios extra para brindar una atención personalizada a los huéspedes.

## **CAPÍTULO 8: ANÁLISIS FINANCIERO**

Como parte final de nuestro proyecto realizamos un análisis financiero de Pullman Quito para determinar la viabilidad de hotel. Como parte de este análisis tuvimos que realizar proyecciones a varios años que mostraban el funcionamiento del hotel tomando en cuenta varios indicadores. Primeramente, establecimos la cantidad de inversión que necesitamos para abrir el hotel, esta es de \$37,552,959.03. De esa cantidad, \$1,798,906.17 pertenecen al costo del terreno, \$2,966,467.40 a los muebles, decoración, electrodomésticos y equipo de todo el hotel, \$30,966,815.75 a la obra gris y \$1,820,769.71 al capital del trabajo. Planeábamos conseguir el 60% de esta inversión mediante un préstamo bancario y el 40% restante con aporte de inversionistas.

El monto del préstamo era de \$22,531,775 a un plazo de 10 años con una tasa de interés del 12%, la cual estimamos en base a datos del Banco Central del Ecuador (2023). El pago que se realizaría para cubrir esta deuda bancaria sería de \$3,987,767 anuales.

### CHEQUE PROMEDIO Y NÚMERO DE PAX EN PUNTOS DE A&B

Para determinar el ticket promedio y la cantidad de personas que se atenderían en promedio en cada punto de a y b del hotel. Establecimos los siguientes estimados:

<b>Unidad: Bar-Restaurante Altura</b>			
<b>Daypart</b>	Desayuno (6:00-10:00)	Almuerzo (12:00-16:00pm)	Cena (18:00-22:00pm)
<b>Ticket promedio</b>	\$25	\$46	\$32
<b>Num. de PAX</b>			
Lun	15	76	52
Mar	15	80	55
Mie	15	81	56
Jue	15	77	53
Vie	15	98	82
Sab	50	107	93
Dom	80	124	109
<b>Promedio</b>	<b>29</b>	<b>92</b>	<b>71</b>

Para determinar el ticket promedio del restaurante-bar Altura decidimos que el precio del desayuno buffet sería de \$25; este valor es cercano a los precios establecidos por la competencia. En cambio, para determinar el ticket promedio del almuerzo y de la cena nos guiamos con los precios del restaurante Marcus. En Altura, una entrada está alrededor de los \$7, un plato fuerte alrededor de los \$26, un coctel de los \$6 y un postre de los \$7. Esperamos que en el almuerzo nuestros comensales pidan los cuatro, mientras que en la cena tan solo un plato fuerte y un cóctel.



Para el cálculo del número de personas que se atiende en cada comida primero determinamos el número de huéspedes que asistirían. Suponemos que el 50% de los huéspedes en el hotel desea ir a nuestro restaurante ya sea en el horario de cena o almuerzo, pues el desayuno ya se encuentra incluido en la tarifa. Este porcentaje se debe al reconocimiento del chef Alejandro Chamorro y al concepto atractivo del mismo. Aparte, a cada valor se le suma un número de clientes externos que aumenta los fines de semana y los viernes. El Food Cost de Altura es 32% y el Beverage Cost 25% y, de todos los ingresos generados por el restaurante, el 75% corresponde a la venta de alimentos y el 25% a la de bebidas. Es importante añadir que con Alejandro Chamorro tenemos un contrato de licencia. Él nos permite utilizar su nombre, nos ayudaría a elaborar el menú y capacitar al equipo; no le exigimos exclusividad, y le damos flexibilidad con el tiempo que debe pasar en el restaurante. La tarifa que se le ofrece en este contrato es del 8% de la utilidad departamental de Altura, lo que equivale a \$93,030.69 en el 2024.

<b>Unidad: Bar Rooftop Cumbre</b>	
<b>Daypart</b>	Cena (18:30pm-01:00am)
<b>Ticket promedio</b>	\$26
<b>Num. de PAX</b>	
Lun	52
Mar	55
Mie	56
Jue	53
Vie	92
Sab	108
Dom	129
<b>Promedio</b>	<b>78</b>

En Cumbre tenemos que el ticket promedio es \$26, debido a que esperamos que nuestros clientes consuman en promedio un plato fuerte y dos cocteles. Los cuales estarían alrededor de \$8 y \$9 respectivamente. En cuanto a número de personas, esperamos que el 20% de los

huéspedes vayan al bar a disfrutar de la vista y probar cócteles y platos con productos ecuatorianos. Además, se le agrega un número de clientes externos que incrementa exponencialmente el viernes y los fines de semana. El Food Cost es del 28% y el Beverage Cost del 25%, mientras que de los ingresos totales un 70% proviene de las ventas de bebidas y un 30% de las de alimentos.

La mayoría de los ingresos de alimentos y bebidas provienen de Altura y de Cumbre, mientras que una mínima parte proviene de banquetes y de room service. Cada año el ticket promedio aumenta debido a la inflación y el número de personas aumenta en un 2.76% anual; en base al dato del Banco Central del Ecuador (2022).

### **OCUPACIÓN Y ADR**

En el caso de las ventas de habitaciones, para determinar la ocupación que tendríamos en el primer año de funcionamiento nos basamos en el excel de “Estadísticas de Ocupación 2023” de la Secretaría General HMQ y utilizamos los resultados obtenidos en el 2022. A estos datos decidimos hacerles un aumento para que nuestra ocupación anual sea de 56.83% el primer año de operación, pues pensamos que el concepto moderno y diferenciador del hotel nos permitirá este incremento.

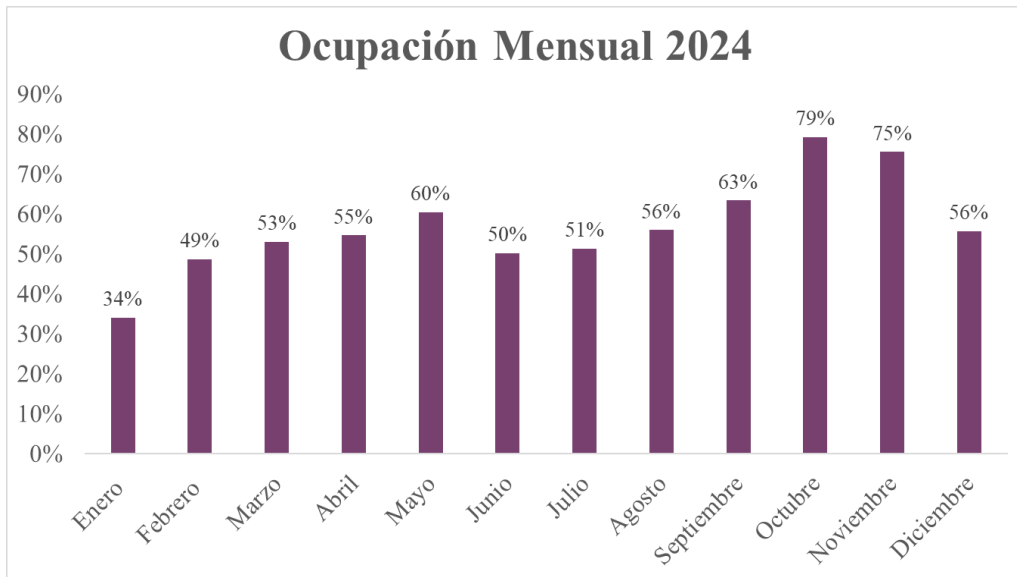


Gráfico # 18. Ocupación Mensual Pullman Quito, 2024

Esta ocupación servirá como base para las proyecciones de los siguientes 20 años de operación de Pullman Quito. El aumento en la ocupación que se da en los siguientes años es en base a el crecimiento anual de la demanda habitaciones y corresponde a un incremento del 2.76%. A partir del doceavo año de operación de Pullman Quito el aumento se da de manera más lenta.

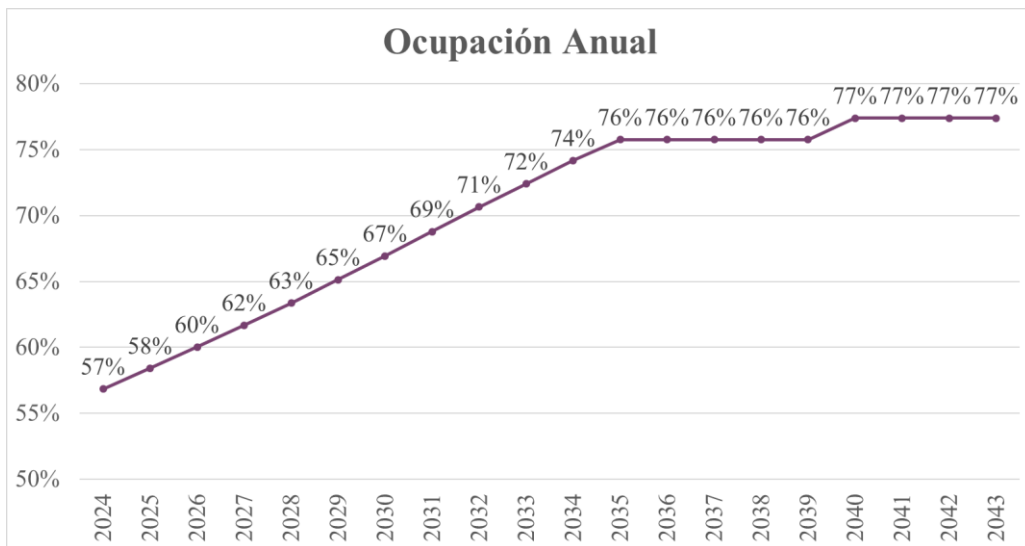


Gráfico # 19. Ocupación Anual Pullman Quito

Para determinar el ADR nos basamos en las tarifas publicadas de nuestro set competitivo. Determinamos que nuestro ADR en el 2024 sería de \$123.25, este valor es la mitad del promedio de nuestras tarifas publicadas y nos situamos por encima del ADR promedio de los hoteles de 5 estrellas en Quito de \$90.49. El ADR experimenta un incremento del 2.1% en el 2025 y del 2% en adelante debido a la inflación.

## ESTADO DE RESULTADOS

En el 2024 tenemos ingresos totales de \$13,551,796.97, y estos se componen de la siguiente manera:

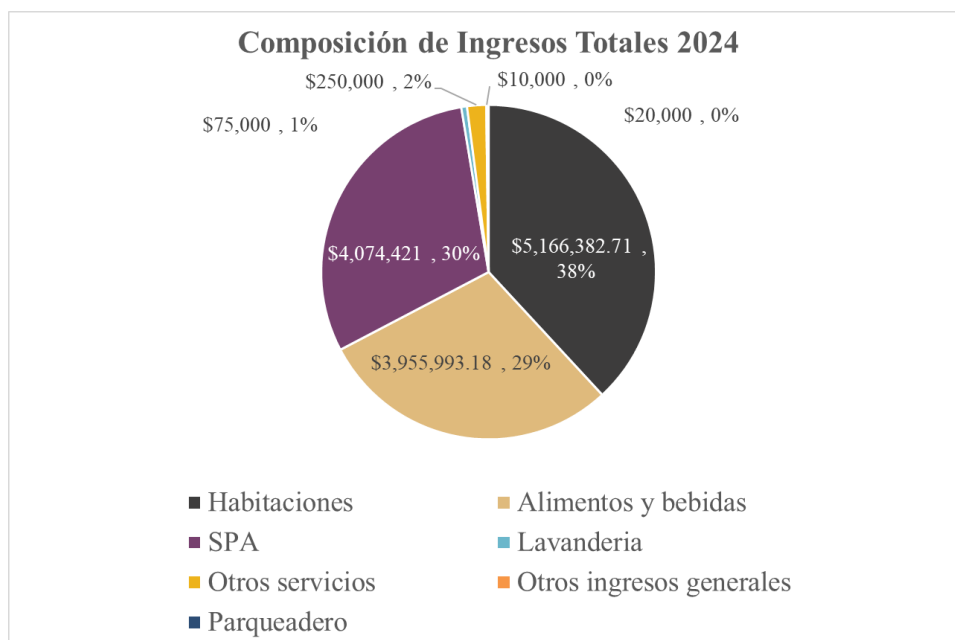


Gráfico #21. Composición Ingresos Pullman 2024

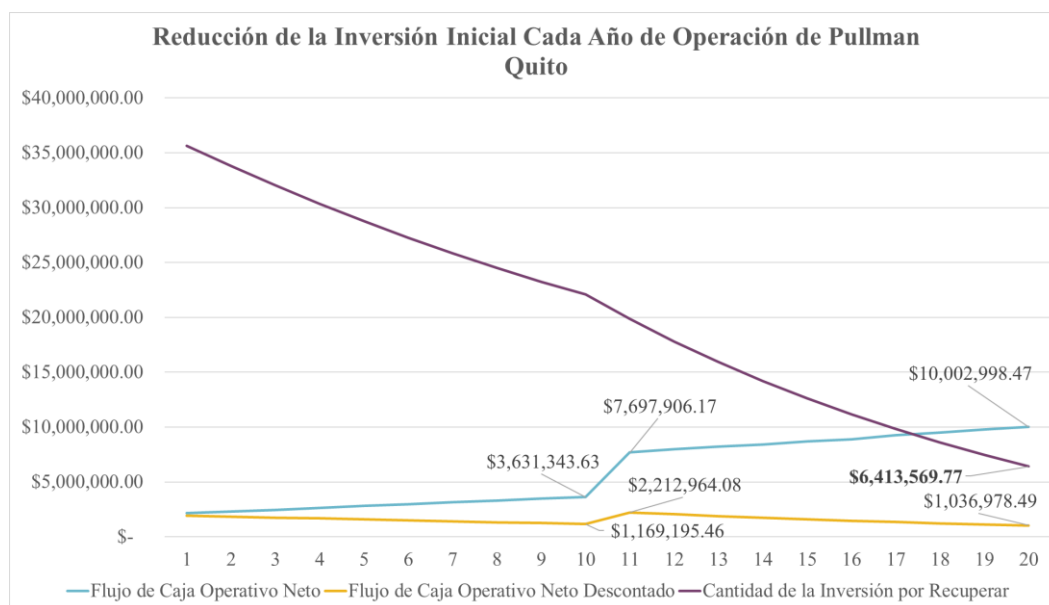
Podemos ver que los ingresos se distribuyen de manera similar entre habitaciones, A y B y el spa. Esto es debido a la importancia que le damos al spa, al bar-rooftop y al restaurante-bar en el hotel.

El total de costos y gastos departamentales representan un 33% de los ingresos, con un valor de \$4,486,970,68. Los gastos no distribuidos totales fueron de \$1,159,592.41 y representan un

8.56% de los ingresos totales. Finalmente, el total de cargos fijos, el cual incluye el management fee que pagamos a la empresa de gestión, representa el 29.8% de los ingresos totales, con un valor de \$4,037,898.72. El management fee que pagamos es el 5% de la utilidad antes de cargos fijos y es de \$395,261.69. Luego del impuesto a la renta y el 15% de las utilidades en beneficio de los trabajadores, tenemos una utilidad neta de \$2,498,298.51; la cual representa el 18.44% de los ingresos totales. Esta es la proyección solo del 2024, en años siguientes los ingresos, gastos y costos departamentales y gastos no distribuidos aumentan debido a la inflación y a nuestro supuesto de incremento en la demanda de habitaciones y A&B. Uno de los valores que sobrepasa el comportamiento referencial en la industria es el total de cargos fijos, pues representan un 29.8% de los ingresos totales, cuando lo máximo que podrían representar es el 15%. Esto se debe principalmente a los intereses que pagamos por el préstamo bancario en el 2024. Este valor se reduce en los demás años, pero de igual forma se mantiene alto.

Para finalizar, hicimos un cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) de los flujos de caja operativos netos de los 20 años de operación del Pullman Quito.

El siguiente gráfico representa nuestros hallazgos:



*Gráficos #22 Reducción de la Inversión Anual de Operación Pullman*

El VAN del proyecto es negativo y es de \$6,413,569.77. Esto significa que en el veinteavo año de operación del hotel aún faltan por recuperarse \$6,413,569.77 de la inversión inicial. En el gráfico, la línea morada representa cuánto de la inversión inicial falta por recuperarse cada año y el valor en negrilla es el VAN. La línea celeste son nuestros flujos de caja operativos netos y cómo podemos ver en el onceavo año se produce un incremento considerable; esto se debe a que en ese año la deuda bancaria ya ha sido saldada. El mismo incremento se produce en la línea amarilla. Esta representa los flujos de caja operativos netos traídos a valor actual y es por esa razón que esta tiene una pendiente negativa; pues, aunque los flujos de caja operativos netos aumentan cada año, mientras más tiempo pasa, menos es su valor actual. Finalmente, terminamos con una TIR del 10%, la cual es menor a la tasa de descuento del 12%.

## CONCLUSIONES

Desde el punto de vista financiero, el proyecto no es atractivo, dado que presenta una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 10% en el veinteavo año de operación, menor a la tasa de descuento del 12%; la cual logramos obtener por medio de “Primicias”. Asimismo, tiene un VAN (Valor Actual Neto) negativo de \$6,413,569.77. Esto quiere decir que la inversión no genera suficiente retorno en ese año como para cubrir la inversión inicial.

Más allá de las métricas financieras, existen otros factores que explican la inviabilidad:

- Falta de un mercado business posicionado en Quito que demande hoteles de lujo. La mayoría de los visitantes pernoctan solo una noche antes de viajar a las Galápagos. Esto se refleja en una baja ocupación promedio (51% en 2022) de los hoteles 5 estrellas de la ciudad.
- Las altas tasas de interés en el país encarecen significativamente el financiamiento vía deuda, haciendo menos atractivos los retornos del proyecto.
- Los altos costos por pagos de regalías y estándares tanto a la marca Pullman como a las marcas de amenities utilizados (Chamorro y Natura Bissé) impactan la rentabilidad.
- Finalmente, al ser una marca poco flexible en cuanto a estándares, no se pueden recortar costos en áreas como equipamiento, lo cual sería deseable dado que el mercado quiteño aún no demanda el nivel de lujo que representa Pullman.

En conclusión, el proyecto no luce atractivo en base a sus métricas financieras y existen varios desafíos de mercado, costos y financiamiento que comprometen su viabilidad. Se requeriría un cambio importante en varios de estos factores para reconsiderar un hotel de lujo en Quito bajo la marca Pullman.

## RECOMENDACIONES

En primer lugar, existe espacio para negociar una tasa de interés menor al 12% para el financiamiento del proyecto, dependiendo de las relaciones e historial de los inversionistas.

Reducir el costo de fondeo aumentaría los retornos esperados.

Asimismo, al ser Accor una cadena con planes de expansión a futuro podría mostrar interés en ingresar al mercado quiteño en los próximos años. Esto facilitaría el apalancamiento y viabilidad del hotel Pullman específicamente. Habría que monitorear entonces los planes de la cadena hotelera.

Respecto a los pagos de regalías y tarifas, también podrían renegociarse a la baja, lo cual tendría un impacto directo en la rentabilidad del hotel. Estas conversaciones tendrían que darse con Chamorro, Natura Bissé y la misma Accor.

Por último, aunque las métricas financieras a perpetuidad arrojen resultados positivos, los retornos son tan bajos que el proyecto seguiría siendo poco atractivo para posibles inversionistas.

En conclusión, si bien existen algunas opciones para mejorar las proyecciones, los indicadores seguirían siendo marginales en el mejor de los casos. Hacen falta cambios más profundos en las condiciones de mercado y del negocio para reconsiderar un hotel Pullman en Quito.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accor Group. (2023). *Why invest in Pullman*. <https://group.accor.com/-/media/Corporate/our-brands/PDF-for-pages/Pullman/5-06-2023-why-invest-in-pullman.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Información Económica*. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Fuente fee Chamorro: Ceserani, A. B., & Kinton, R. (2014). *Food and Beverage Management* (5th ed.). Routledge.
- INEC. (2022). *Registro Estadístico de Entradas y Salidas Internacionales por Motivo de Viaje*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales/>
- Pullman, Accor. (2023). *Brands*. Obtenido de: <https://all.accor.com/brands/pullman.es.shtml>
- Primicias. (2023). *Tasas de interés del crédito para los negocios suben y hay más restricciones*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/credito-empresas-tasas-interes-ecuador/#:~:text=El%20cr%C3%A9dito%20de%20consumo%20tiene,en%20igual%20oper%C3%ADodo%20de%202022.>
- Ministerio de Turismo. (Septiembre de 2023). *Turismo en Cifras* . Obtenido de Entradas y Salidas Internacionales: <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/entradas-y-salidas-internacionales/>
- Turismo en Cifras. (2023). *Entradas y Salidas Internacionales*. Obtenido de: <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/entradas-y-salidas-internacionales/>
- Quito Turismo. (Septiembre de 2023). *Sistema Institucional de Indicadores Turísticos*. Obtenido de Perfil-viaja con: <https://www.quito-turismo.gob.ec/>
- Banco Central de Ecuador. (2022). *Programación Macroeconómica, 2022*.