

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte culinario y Turismo

**Proyecto de Viabilidad Hotelera:
Cayuga Collection**

Angélica Noemí Guatemal Alba

Hospitalidad y Hotelería

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

Quito, 19 de diciembre de 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Santuario del Navegante by Cayuga Collection

Angélica Noemí Guatemal Alba

Nombre del profesor, Título académico:

Santiago Villota Sandoval, PHD

Quito, 19 de diciembre de 2024

© 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: Angélica Noemí Guatemal Alba

Código: 00323269

Cédula de identidad: 1728499409

Lugar y fecha: Quito, 19 de diciembre de 2024

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi familia que ha sido mi apoyo incondicional que siempre me han inspirado a creer en mis sueños. A mi mamá que, aunque ya no esté conmigo, siempre la llevaré en lo más profundo de mi corazón. A mi gatita Fergie que siempre me acompañó en cada desvelada y noche. Y, sobre todo, a Dios por permitirme seguir este camino.

- Angélica Noemí Guatemal A.

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UNPUBLISHED DOCUMENT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

Este proyecto tiene como finalidad mostrar la viabilidad de desarrollar un hotel en las Islas Galápagos, Puerto Baquerizo Moreno. Principalmente bajo la marca Cayuga Collection. Esta propuesta tiene como principal objetivo combinar el lujo y la sostenibilidad para el cuidado tanto, ambiental, social y económico de la zona. Somos un hotel de 5 estrellas situado en un terreno que mide aproximadamente 1,350 m². Además, por medio de un análisis previo realizado, Cayuga Collection se adapta a los requerimientos y necesidades que tiene una área protegida y regulada por la LOREG.

El Santuario del Navegante es un hotel de 5 estrellas que a continuación se presentarán todos los resultados recopilados, desde un estudio de mercado, canales de distribución, creación del concepto e imagen del hotel hasta el análisis financiero, segmento de mercado, etc.

Palabras clave:

Cayuga Collection, Santuario del Navegante, Lujo, Sostenibilidad, Islas Galápagos,

ABSTRACT

The purpose of this project is to show the feasibility of developing a hotel in the Galapagos Islands, Puerto Baquerizo Moreno. Mainly under the Cayuga Collection brand. The main objective of this proposal is to combine luxury and sustainability for the environmental, social and economic care of the area. We are a 5-star hotel located on a plot of land measuring approximately 1,350 m². In addition, through a previous analysis, Cayuga Collection adapts to the requirements and needs of a protected area regulated by the LOREG.

The Santuario del Navegante is a 5-star hotel that will be presented below with all the results gathered, from a market study, distribution channels, creation of the hotel concept and image to the financial analysis, market segment, etc.

Key words:

Cayuga Collection, Santuario del Navegante, Luxury, Sustainable, Galapagos Islands

TABLA DE CONTENIDO

Santuario del Navegante by Cayuga Collection.....	1
Derechos de autor.....	2
Dedicatoria.....	3
Aclaración para publicación.....	4
Unpublished Document.....	4
Resumen.....	5
Abstrac.....	6
Introducción.....	9
Capítulo 1: Investigación de mercado	11
Datos macro y microeconómicos del Ecuador.....	11
Origen de los viajeros.....	13
Análisis de sitio y vecindario.....	16
FODA del sector.....	21
Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.....	22
Capítulo 2: Definición de concepto y servicios.....	22
Marca Cayuga Collection.....	22
Concepto.....	23
Segmentación de Mercado.....	26
Perfil del cliente.....	27
Competencia.....	29
2.6 Servicios Santuario del Navegante.....	29
Capítulo 3: Sostenibilidad y adaptación	30
Estrategias de sostenibilidad corto plazo.....	30
Estrategias de sostenibilidad mediano plazo.....	31
Estrategias de sostenibilidad largo plazo.....	33
Capítulo 4: Estrategia de Marketing.....	34
Canales de distribución.....	34
Canales directos.....	35

Canales indirectos.....	37
Capítulo 5: Diseños y planificación de espacios A & B.....	38
Análisis de la zona.....	39
Guestroom floor desing.....	40
Estructura del hotel.....	40
Mix de habitaciones.....	41
Capítulo 6: Nómina.....	43
Capítulo 7: Viabilidad financiera del proyecto.....	44
Inversión.....	45
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	45
Viabilidad del proyecto.....	47
Conclusiones.....	47
Referencias bibliográficas	49

ÍNDICE DE TABLAS

Gráfico 1: Promedio de llegada de visitantes por motivo de viaje.....	14
Gráfico 2: Ocupación hotelera en el Ecuador.....	15
Gráfico 3: Arribos turísticos entre nacionales y extranjeros.....	16
Gráfico 4: FODA de Puerto Baquerizo Moreno.....	21
Gráfico 5: Ilustración Guestroom Floor Desing boutique hotel.....	39
Gráfico 6: Inversión inicial necesaria.....	45
Gráfico 7: Costos operacionales departamentales.....	46

INTRODUCCIÓN

Este proyecto hotelero tiene una nueva propuesta dentro de la industria hotelera en Ecuador. Ya que, brinda un nuevo concepto donde un hotel no deja de ser lujoso por el hecho de ser sustentable. En este caso, Cayuga Collection tiene un enfoque donde brinda la experiencia de hospedaje única. Principalmente, porque combina elementos de lujo accesible, sostenibilidad, conexión genuina con la naturaleza, trabajo en conjunto con la comunidad local y el uso de productos locales para el crecimiento de la economía del lugar. Asimismo, estos principios son esenciales dentro de la isla, ya que las Islas Galápagos, al ser considerado Patrimonio Natural de la Humanidad, necesita de ciertas especificaciones que conserven el medio ambiente. Por lo que, Cayuga Collection, dentro de los establecimientos turísticos en la isla, tiene ese enfoque que se adapta a las necesidades y requerimientos de la zona. Principalmente por el tamaño, puesto a que las regulaciones en las islas Galápagos son muy estrictas y específicamente debe ser un hotel que este entre las 3 a 5 estrellas y el número máximo de habitaciones deber ser 35 habitaciones, en un máximo de 3 pisos. Por lo que, Cayuga Collection al ser una marga que gestiona hoteles en países de centro América. Principalmente, en sitios emblemáticos que necesitan requieren de un cuidado especial, se acopla a las regulaciones del Archipiélago.

De la misma manera, esta marca responde hacia las expectativas de quienes visitan las islas. Aquellos viajeros que buscan exclusividad, experiencias únicas, autenticidad y, sobre todo, compromiso con el cuidado de la naturaleza, la flora y la

fauna con la que Galápagos cuenta es un ecosistema muy sensible. Por el cual, es necesario que un nuevo proyecto hotelero cubra esas necesidades.

Capítulo 1: Investigación de mercado 11

1.1 Datos macro y microeconómicos del Ecuador

Para empezar, la población de Ecuador ha mostrado un crecimiento estable desde el 2018 hasta 2023. Esto sugiere un crecimiento en el mercado interno. Por lo que puede haber más demanda en los servicios turísticos a futuro. Asimismo, el PIB muestra su pico más alto en el 2022, sin embargo, su caída en el 2020 se debe a la pandemia, pero según los datos, ha mantenido una constante de crecimiento (Anexo 1). Este indicador macroeconómico menciona el proceso de recuperación de la economía del país y el gasto que se puede dar en el sector turístico, lo cual es viable. Ahora bien, las cifras de alojamientos y habitaciones disponibles son cruciales. Puesto a que muestra un mercado hotelero en auge y desarrollo constante. Lo que representa a una oportunidad de expansión de una nueva marca u hotel independiente en el país.

El riesgo país ha mostrado significativas variaciones disminuyendo en el 2019 y disparando para el 2020, pero eso se debe al impacto negativo dentro de la económica mundial por parte de la pandemia. Ahora bien, para el año 2022 el riesgo país ha alcanzado 1283 puntos. Por lo que persisten los riesgos financieros en cuanto a inversión en Ecuador. Si hablamos de futuras inversiones en el sector turístico es importante tener en cuenta esta percepción. Ya que, puede influir en altas tasas de interés y la poca confianza de los inversionistas extranjeros. Ahora bien, si hablamos de la influencia del turismo en el PIB (Alojamiento y servicios de comida) ha sido constante durante todos estos años a excepción del año 2020 por el COVID-2019 con una caída de 0,17%. Sin embargo, este valor a logrado subir gradualmente hasta

alcanzar el 1,55% en el 2022. Esto quiere decir que hay una clara recuperación del turismo, pero, aun así, no se ha logrado alcanzar los mismos niveles previos a la pandemia. Dentro de la inflación, tenemos que: a pesar de que haya sido un valor bajo desde los años previos a la pandemia, subió significativamente para el 2022 dando como resultado un 3,47% y un 2,22% para el año 2023. Lo que significa que la inflación a nivel internacional y local tiene repercusiones en los costos de importaciones y cadenas de suministro. Lo que también puede influir dentro de la industria hotelera. Principalmente, en los costos operativos y el ajuste de precios de las habitaciones.

Para finalizar, el año 2018-2019 el turismo tiene un aporte significativo en el PIB total del Ecuador. Lo que significa que el turismo tenía un papel fundamental dentro de ese período de tiempo. Durante el 2020-2021 este valor disminuyó por el fuerte golpe de la pandemia en el sector turístico. Sin embargo, ha ido recuperándose paulatinamente hasta que en el año 2023 este crecimiento ha superado a los demás años. Por lo que, Ecuador se ha mantenido al margen en cuanto a su crecimiento en el sector turístico.

Asimismo, en cuanto a las conexiones aéreas que operan en las Islas son Avianca, LATAM Airlines y Fly Galápagos. En las Islas el aeropuerto Seymour en Baltra es el que mayor parte de viajeros recibe en un 71 %. Mientras que el aeropuerto de San Cristóbal recibe el otro 29 % de viajeros. Lo que quiere decir que las islas cuentan con una buena conexión para que los viajeros puedan visitar las islas.

Durante el año 2018 y 2019 el ingreso de pasajeros internacionales supera a los nacionales manteniéndose en una constante de 182.000 pasajeros. Sin embargo, los pasajeros nacionales disminuyeron de 93.780 a 88.737. Ahora bien, los datos durante el año de la pandemia siempre nos van a reflejar una caída bastante abrumadora. Por lo que, no nos vamos a enfocar mucho a ese período de tiempo. Durante los años 2021-

2023 (período de recuperación) los pasajeros tanto nacionales como internacionales han ido recuperándose poco a poco, dando como resultado viajes locales dentro del país en el año 2021. Ya que, el número de ingresos de pasajeros nacionales supera al ingreso de pasajeros internacionales.

1.2 Origen de los viajeros

La mayoría de las entradas de turistas según el país de procedencia proviene de Estados Unidos, ya sean ecuatorianos o extranjeros, este es el país con mayores registros de entradas que ha acumulado a lo largo del 2018 y el 2023. En segundo lugar, tenemos a Colombia, tercer lugar Perú y el cuarto lo ocupa España. Por lo que existe un mercado fuerte en América del Norte y América Latina que consume el turismo en Ecuador. También hay que mencionar que existe presencia del continente europeo en el país, tales como: ingreso de turistas españoles, italianos, Holanda, Reino Unido y Francia. Por lo que se podría decir que el segundo continente que consume el turismo del país es europeo. De la misma manera, no podemos descartar la presencia de China como país que registra ingresos dentro del territorio.

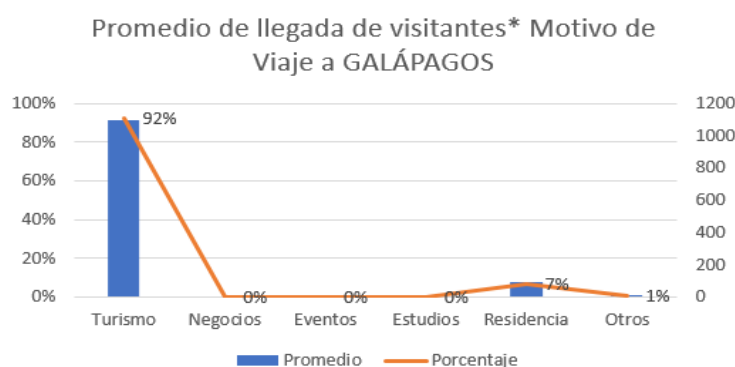
En cuanto a la tendencia de los hoteles se puede apreciar que existe una fuerte competencia en el mercado de 3 estrellas. Ya que, el registro cuenta durante este periodo se ha mantenido en 55 establecimientos registrados. Ahora bien, si hablamos de Cayuga Collection solo se encuentran 3 hoteles de 4 estrellas. Esto sugiere que hay una competencia limitada en el segmento de lujo. Lo que podría convertirse en una ventaja competitiva para Cayuga Collection. Además, hay que mencionar que la mayoría de turistas que recibe la Isla es por motivo de ocio por lo que encaja muy bien con la propuesta de esta marca que busca atraer un segmento que busca el lujo accesible con un enfoque en la sostenibilidad. De la misma manera, el turismo corporativo muestra un

crecimiento constante. Lo cual, es un nicho bastante atractivo para nuestro segmento. Ya que, esto sirve para crear espacios como convenciones o salas de reuniones.

Asimismo, las tendencias muestran que dentro de la llegada de visitantes por motivo de viajes al Ecuador se puede evidenciar que el principal motivo es el turismo que corresponde al 61,81% del total de las llegadas. Como segundo lugar se encuentra la residencia con un promedio de 19,36%. Asimismo, también contamos con el 7,40% de visitantes que llegan por motivo de eventos, ya sean conferencia, ferias, festivales, etc. Por lo que estas cifras indican que Ecuador acoge ciertas actividades que llaman la atención del público internacional (Anexo 2). También una cifra significativa dentro de este estudio es la residencia. Muchos turistas internacionales ven a Ecuador como una buena oportunidad para quedarse en el país.

Ahora bien, si hablamos de la llegada de visitantes por motivo de viaje-ecuatorianos. La mayoría viene por motivo de residencia dando como resultado un promedio de 92,92% del total de los ingresos, esta es una cifra que supera a la anterior tabla que muestra que la mayoría de los ingresos se dan por motivo de turismo. Asimismo, existe un pequeño porcentaje que ingresa por motivos de turismo al país que corresponde al 1,44%.

Gráfico 1: Promedio de llegada de visitantes por motivo de viaje.

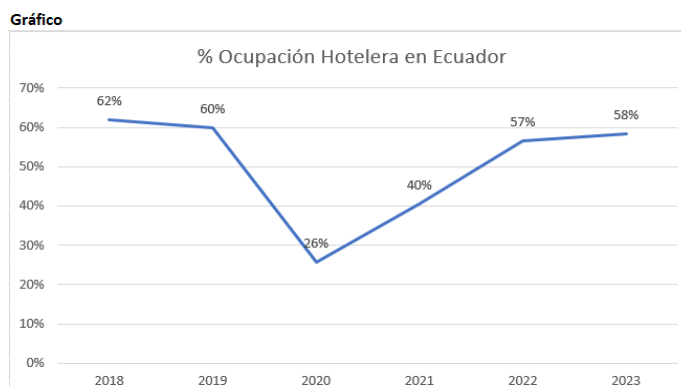


Fuente: Entradas y salidas internacionales, INEC (2024).

Ahora bien, si hablamos de la economía de la Isla, la mayoría de los ingresos se dieron por motivos de turismo. Por lo que existe un turismo dominante en las Islas del 92%. Este dato respalda la idea de construir un hotel que se enfoque a viajeros quienes buscan explorar la biodiversidad de las Islas. Por lo que el enfoque debe guiarse hacia un turismo sostenible, que busque la conservación y el cuidado del medioambiente.

Ahora bien, si hablamos de la ocupación hotelera del Ecuador, tenemos los siguientes datos. Durante el 2018-2019 la ocupación hotelera en Ecuador fue saludable, lo que significa que la demanda hotelera prepandemia fue estable. El impacto de la pandemia brindó una ocupación del 26% a nivel nacional. Lo que fue un golpe duro para esta industria. Pero la recuperación fue notablemente emergente, llegando casi a los niveles prepandemia. Esto indica que la demanda está volviendo progresivamente. Lo cual, es un buen indicador para considerar futuras inversiones en la construcción de nuevos hoteles a lo largo del país.

Gráfico 2: Ocupación hotelera en el Ecuador



Fuente: Data STS SA-202320

La tarifa promedio en las Galápagos se ha mantenido en más de 100 USD a lo largo de los años e inclusive en la pandemia. Por lo que, existe un mercado con un medio hasta inclusive elevado poder adquisitivo. Con el cuál existe la posibilidad de posicionar un hotel de lujo. Ya que, las personas están dispuestas a pagar por algo

exclusivo y, obviamente, Galápagos se está convirtiendo un destino único para quienes desean experiencias premium y de alto valor. También hay que mencionar que Galápagos se ha recuperado de manera considerable en el año 2023, ya que llega a una ocupación del 65% lo cual es bueno para el sector hotelero.

Para el año 2023, las Islas Galápagos rompieron un récord en cuanto al número de ingresos de turistas, dando como resultado un total de 329.475 mil turistas. Por lo que, representa a un 22 % del total de turistas que recibe el país durante ese año. Lo que quiere decir, que el turismo tiene buenas proyecciones para el turismo de lujo y para un segmento de ocio.

Gráfico 3: Arribos turísticos entre nacionales y extranjeros



Fuente: Ministerio del Turismo Ecuador, 2024.

1.3 Análisis de sitio y vecindario

Puerto Baquerizo Moreno, ubicada en la isla San Cristóbal del archipiélago de las Galápagos, es una ciudad con una rica historia que se remonta a mediados del siglo XIX. Con la creación del Parque Nacional Galápagos en 1959, la expansión urbana de la ciudad fue restringida al 3% de la superficie total de la isla, en un esfuerzo por preservar el entorno natural. La economía de Puerto Baquerizo Moreno se basa principalmente en la pesca, la agricultura y el turismo, siendo este último su principal

fuelle de ingresos. Desde 1990, el número de turistas que visitan las islas ha aumentado significativamente, pasando de 41,000 a un máximo de 329,000 en el año 2023. En ese mismo año, la ciudad contaba con aproximadamente 7,000 habitantes registrados.

Según la revista Forbes, en 2023 las Islas Galápagos fueron reconocidas como uno de los diez mejores destinos turísticos de América Latina. Esta distinción se suma a su designación en 1978 como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, debido a su excepcional biodiversidad y la gran cantidad de especies endémicas que albergan. Las Galápagos son ampliamente conocidas por su riqueza biológica y por contar con ecosistemas únicos que han sido objeto de estudios científicos desde la época de Charles Darwin.

La población de Puerto Baquerizo Moreno, al igual que muchas otras comunidades en el mundo, conserva sus propias tradiciones y costumbres. Cada 18 de febrero se celebran las fiestas de cantonización, que incluyen una variedad de actividades culturales y recreativas, como festivales artísticos, eventos gastronómicos, campeonatos deportivos, ferias, desfiles y bailes populares. Además, una festividad que ha ganado relevancia y se ha convertido en tradición es la fiesta de Santa Águeda, celebrada el 5 de febrero, donde se llevan a cabo misas y procesiones en honor a la santa.

Uno de los sectores económicos más importante de galápagos que incluye a Puerto Baquerizo Moreno es el turismo que en los últimos años ha venido teniendo un aumento considerable, el turismo representa el 77% de los ingresos económicos, a continuación, está el comercio con el 20% y las actividades productivas con un 3% (Informe anual visitantes, 2023).

Además, las regulaciones con las que cuenta las Islas Galápagos son las siguientes:

- 1) La ley orgánica de régimen especial de la provincia de las Galápagos (LOREG) en su artículo 72 establece que: “Se prohíbe la construcción de nueva infraestructura de alojamiento turístico o la ampliación de la infraestructura existente que no cumpla con lo dispuesto en el Plan de Regulación Hotelera que establezca la Autoridad Nacional de Turismo”
- 2) Artículo 61 de la LOREG menciona que el turismo se debe desarrollar a través de los modelos de turismo de naturaleza, ecoturismo y otras modalidades que sean compatibles con la conservación de los ecosistemas.

El Reglamento De Alojamiento Turístico Provincia de las Galápagos (RATPG) en su artículo 8 menciona que el proyecto de alojamiento turístico que no cumpla con lo dispuesto en el Plan de Regulación Hotelera no podrá obtener el registro.

- 3) el artículo 3 de la norma ibidem de acuerdo con los principios dispone: “Las políticas, planes, normativas y acciones públicas y privadas en la provincia de las Galápagos y sus áreas naturales protegidas, buscan la sostenibilidad y el equilibrio entre el Estado, la sociedad y la economía, que involucren tres elementos consustanciales de manejo de desarrollo social, conservación de la naturaleza y desarrollo económico y se regirán por los siguientes principios: (...) 5. Limitación de actividades. El Estado restringirá las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de los ecosistemas o la alteración de los ciclos naturales de los ecosistemas de Galápagos (Gobierno de Galápagos, 2024)”
- 4) el artículo 276 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: “(...) 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la

distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. (...) 4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural” (Gobierno de Galápagos, 2024).

Por lo que la elección de un nuevo proyecto hotelero es crucial y debe alinearse a los permisos con los que se rige el Gobierno autónomo Descentralizado de San Cristóbal.

Para el año 2023, hubo un registro de 309 alojamientos, 31 establecimientos de alimentos y bebidas, 8 cafeterías, 4 Bares. Por tal motivo, la Isla San Cristóbal goza de una buena situación económica. Ya que, existen una variedad amplia de alojamientos, restaurantes y proyectos hoteleros a futuro. Por lo que, se puede inferir que la económica dentro de San Cristóbal es próspera. Por tal motivo, dichos establecimientos han ido creciendo y abriéndose a lo largo de los años. Además, los distintos locales y urbanización tan centrada mencionan que es un espacio muy transitado por personas. Por lo que es un buen indicador por ubicación de mi hotel hacia los huéspedes. Ya que, ellos pueden encontrar todo lo que necesitan en una misma zona. Por lo que es una ventaja competitiva dentro del hotel.

Por otro lado, la influencia económica dentro de Puerto Baquerizo Moreno es estable. Ya que, su economía está muy ligada hacia el turismo. En este caso, su influencia dentro de este sector juega un rol importante debido a que genera empleos ya sean indirectos o directos. Principalmente, en el sector de alojamiento y servicios (restaurantes, hotelería, tours, ecoturismo). La mayoría de la población local depende del turismo. Asimismo, el clima es un factor clave dentro de la estacionalidad. Puesto a que existe estaciones de verano e invierno. La conectividad de la Isla no es problema,

puesto a que cuenta con el aeropuerto de San Cristóbal, esto facilita la entrada de turistas nacionales y extranjeros. Asimismo, el puerto es otro punto importante dentro del acceso de turistas que llegan mediante embarcaciones (Gobierno de Galápagos, 2024). Este sector es reconocido por tener áreas seguras donde el control está muy regulado por leyes que garantizan la preservación del ecosistema y la seguridad de los visitantes.

Ahora bien, es importante mencionar el poder adquisitivo del sector, los turistas que llegan a las Galápagos en su mayoría suelen tener un poder adquisitivo medio-alto o alto. Puesto a que este destino es costoso tanto como para alojarse u hospedarse en un hotel. Las tendencias económicas están orientándose hacia el turismo sostenible: en la actualidad los viajeros modernos valoran mucho las nuevas tendencias que se ajustan a la sostenibilidad y proyectos que sean respetuosos con el cuidado del ecosistema. Puerto Baquerizo Moreno también se enfoca en un destino vacacional y de ecoturismo. De igual manera, existe un notable segmento dentro de turista en familia, por negocios y un pequeño segmento en visitantes quienes llegan por motivos científicos y de investigación de toda la flora y fauna que existe en las Galápagos.

1.4 Generadores de Demanda

Puerto Baquerizo Moreno se caracteriza por tener una amplia gama de generadores de demanda que van desde atractivos turísticos, pasando por centros de investigaciones y establecimientos gastronómicos con gastronomía local. Por lo que, estos generadores llaman la atención del público internacional como nacional. Asimismo, estos generadores atraen distintos segmentos de mercados, que van desde parejas, aventureros, ecoturistas, familias e inclusive viajeros de lujo. También hay que mencionar la cercanía hacia puntos claves, tales como el muelle, malecones, varios sitios de alojamientos y restaurantes. Lo que le hace a este terreno donde se va a realizar

el proyecto sea un sitio privilegiado. Ya que, facilita la logística de los viajes y la estancia del turista. Los principales son, León dormido donde se aprecia avistamiento de tiburones martillos, tortugas y leones marinos. Asimismo, se encuentra la Playa Mann, una playa donde se puede disfrutar de las aguas cristalinas mientras se observan de cerca los leones marinos. También, se encuentra el Cerro Tijeretas donde los avistamientos de las fragatas y CIAGA donde se aprecia la historia de las islas.

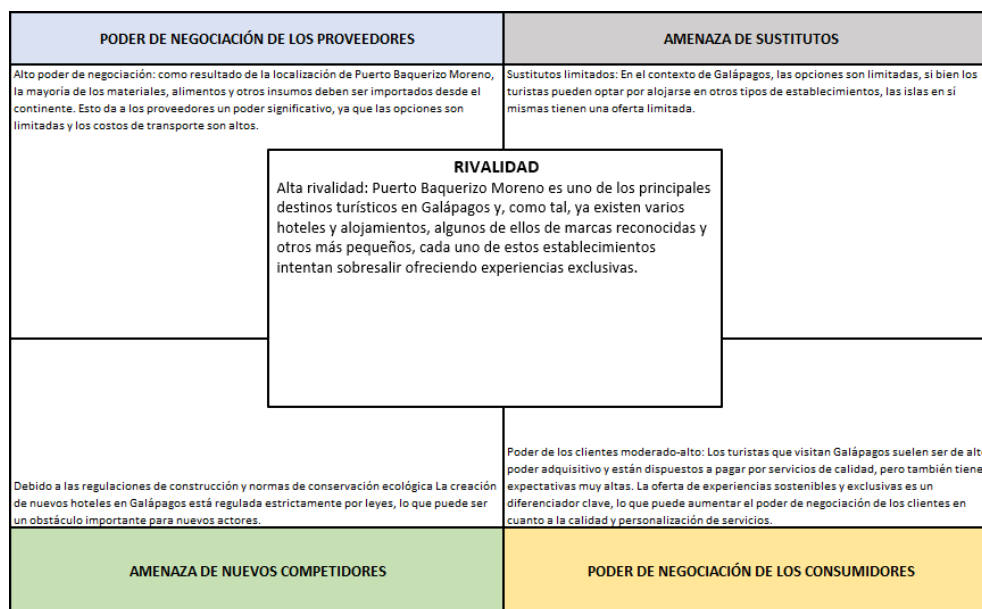
1.5 FODA del sector

Gráfico 4: FODA de Puerto Baquerizo Moreno

FODA DEL SECTOR		
AMENAZAS	Existen hoteles ecológicos y cadenas internacionales que ya tienen presencia en Puerto Baquerizo Moreno por lo que ganar presencia podría resultar complicado.	DEBILIDADES
	La actividad turística puede verse afectada debido a eventos climáticos extremos, como tormentas tropicales o cambios en las corrientes oceánicas.	
FORTALEZAS	La dependencia del turismo internacional expone la industria turística de las islas a riesgos globales como crisis económicas, conflictos bélicos o políticos, que pueden reducir la afluencia de turistas.	OPORTUNIDADES
	Se puede generar tensiones con grupos conservacionistas debido el impacto humano en la biodiversidad de las islas que es una preocupación constante durante la implementación de cualquier proyecto turístico dentro de las islas.	
FORTALEZAS	Es uno de los destinos turísticos en Latinoamérica preferidos por los turistas a nivel internacional.	OPORTUNIDADES
	Puerto Baquerizo Moreno es el centro administrativo y económico de Galápagos lo que le da ventaja en comparación con otros poblados del archipiélago.	
FORTALEZAS	El aeropuerto de San Cristóbal se encuentra en la misma isla de Puerto Baquerizo Moreno lo que facilita la movilidad.	OPORTUNIDADES
	El poblado se encuentra ubicado cerca de áreas de interés para los turistas como reservas ecológicas, playas y sitios de buceo.	
FORTALEZAS	Creciente demanda de turismo ecológico, en la actualidad los turistas prefieren visitar entornos naturales, lo que es ideal para un hotel en Puerto Baquerizo Moreno.	OPORTUNIDADES
	Después de pandemia en los turistas ha surgido el interés en visitar destinos únicos y apartados como Galápagos.	
FORTALEZAS	Puerto Baquerizo Moreno atrae a un segmento de turistas de alto poder adquisitivo que buscan experiencias premium, combinando lujo con la naturaleza.	OPORTUNIDADES
	Las autoridades de Galápagos están interesados en mantener y mejorar la infraestructura turística en las islas, lo que podría beneficiar el proyecto.	

Fuente: Elaboración propia

1.5 Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2: Definición de concepto y servicios

2.1 Marca Cayuga Collection

Cayuga Collection es una marca de gestor de hoteles boutique de lujo que opera en países de centro América como: Panamá, Costa Rica y Nicaragua. Ganando una increíble reputación por parte de sellos hoteleros en sostenibilidad. Si enfoque principal es integrar practicas sostenibles y ecológicas que sean responsables con el medio ambiente, integre a la comunidad local y, de alguna manera, el huésped sea parte de este compromiso y experiencia, tales como:

- 1) **Uso de materiales locales o de bajo impacto:** la madera teca es un material de rápido crecimiento, bajo impacto, increíble durabilidad, resistencia natural.

Además, da un estilo fresco, moderno y minimalista en armonía con la naturaleza.

- 2) **Pizarra gris:** un tipo de piedra natural que es estéticamente atractiva y duradera es de bajo impacto puesto a que no requiere de múltiples procesos de fabricación para la obtención de un producto final.
- 3) **Bambú:** la mayoría de las decoraciones estarán hechas a base de bambú en la cubierta de los techos o decoraciones que impliquen diseños de barcos u naves.

2.2 Concepto

“Aprender, Conectar, Relajarse y Aprender”

En el Santuario del Navegante creemos que el verdadero lujo reside en la conexión profunda con la cultura local y la naturaleza sin comprometer el medio ambiente y la comunidad. Los viajeros tienen la oportunidad de experimentar, aprender, conectarse y relajarse en uno de los ecosistemas más increíbles del mundo. Por medio de prácticas sostenibles que cuiden y respeten la biodiversidad de las Galápagos Collection (2024).

- **EXPERIMENTAR:** trabajar siempre con cosas nuevas, brindan experiencias auténticas y exclusivas en torno a la naturaleza.
- **APRENDER:** promover mucho la educación ambiental al huésped como parte de la estadía en las Islas Galápagos.
- **CONECTAR:** conectar con la cultura local y el entendimiento profundo del sitio, promoviendo un aprecio genuino por las Islas.
- **RELAJARSE:** asegurar que los huéspedes encuentren momentos de relajación y bienestar. Por medio de spas ecológicos, espacio de descanso, etc.

Visión

Ser el primer hotel boutique referente de turismo sostenible en la isla San Cristóbal. Combinamos matices de lujo, conexión auténtica con la naturaleza, la cultura local y la responsabilidad ecológica.

Misión

Brindar a los huéspedes una experiencia enriquecedora y personalizada que preserven y respeten el entorno natural de las Islas Galápagos, la inclusión y el desarrollo de la comunidad local de Puerto Baquerizo Moreno. Además, implementamos prácticas ecológicas en todos los aspectos que abarca el servicio y la hospitalidad.

Valores del hotel

- **Sostenibilidad:** aplicar no solo tácticas que mejoren la situación de la isla en cuanto a conservación de la flora y fauna, sino generar conciencia en cada acción con la finalidad de contribuir al desarrollo de las comunidades locales y el uso responsable de recursos disponibles.
- **Hospitalidad:** crear una estadía genuina, responsable y personalizada que brinde alta calidad en el servicio.
- **Autenticidad:** brindar una experiencia única, llena de música de la zona, cuentos, festividades y comidas autóctonas de la zona.
- **Innovación:** Aplicar las nuevas tecnologías ecológicas que brinden estabilidad entre el turismo y las personas.

Personalidad y atributos de marca deseados

- **Responsable:** refleja un gran compromiso por su entorno y la comunidad, su obligación incluye todos los aspectos operacionales del hotel. (responsabilidad ambiental, responsabilidad social y responsabilidad con los huéspedes).
- **Consciente:** comprende la profunda necesidad que tienen los clientes de conectar con la conciencia cultural y ecológica dando como resultado valor en el impacto positivo de su viaje.
- **Representativo:** refleja los valores e identidad de las Islas y representa la autenticidad y singularidad del paisaje y la ubicación. (Materiales locales, artesanías, productos del mar).

Propuesta de valor:

“Queremos dejar una huella positiva en quienes nos visitan mientras tienen una experiencia de lujo sostenible”

Promesa de servicio:

“Acompañados a vivir un viaje mágico en un entorno de lujo sostenible, respetando y valorando cada rincón de tu hospedaje”

Manifiesto:

Desde sus inicios, hace ya más de 20 años, hemos buscado crear una simbiosis entre el lujo y la sostenibilidad en la industria hotelera. Integramos valores a un mercado de viajeros de lujo dentro de un mundo donde normalmente el turismo ha dejado huellas indelebles al ecosistema y la contaminación. Nuestro hotel brinda un refugio para aquellos que desean conectarse con el medio ambiente y naturaleza mientras apoyan a la preservación y conservación de uno los ecosistemas más frágiles “Galápagos”.

También, en temas de empleo Cayuga ha velado por brindar un mejor desarrollo profesional en las comunidades. Durante la pandemia la participación de la mujer dentro de la compañía representaba un 25%; sin embargo, durante este periodo el número aumento al 45%, y muchas de ellas se colocaron en puestos gerenciales relevantes. Actualmente brinda empleo a más de 380 personas en tres países distintos.

2.3 Segmentación de Mercado y distribución

Ocio: personas cuyo motivo de viaje sea visitar sitios y lugares de interés turístico, disfrutar y relajarse dentro del destino. Ofrecemos actividades que les ayuden a desconectarse del mundo cotidiano. Ofrecemos servicios de relación, spa y tratamientos. Ahora bien, dentro de este segmento, lo hemos dividido en 3 específicos grupos a los que nuestro hotel y el tipo de servicio al que nos vamos a enfocar son los siguientes.

- 1. Lunas de miel (40 %):** ofrecemos paquetes exclusivos a parejas quienes buscan un ambiente romántico e íntimo (cenar al aire libre, picnics, una velada romántica artesanales). Además, es un grupo que está dispuesto a pagar más, puesto a que buscan servicios altamente exclusivos y únicas. Este segmento se convierte en prioritario en nuestro hotel puesto a que ofrece paquetes exclusivos y premium.
- 2. Celebraciones (35 %):** aprovechar de las increíbles vistas del sol en Puerto Baquerizo Moreno puede brindar celebraciones de ensueño, tales como: aniversarios, pedidas de mano, bodas al aire libre. Este segmento tiene la oportunidad de atraer a grupos como a personas individuales. Por lo que, tiene la capacidad de mejorar o mantener la ocupación por medio de los eventos.
- 3. Aventureros (25 %):** este grupo busca experiencias únicas en entornos naturales. Especialmente, en actividades que conlleven realizar actividades

físicas. En este caso, podríamos realizar alianzas con varias agencias de viaje de la zona que brinden paquetes como: buceo, tracking, expediciones, kayak, expediciones en barco o embarcaciones, etc.

2.4 Perfil del Cliente

Demográfico

La mayoría de las personas que arriban a las islas provienen del extranjero.

Principalmente; Estados Unidos, Colombia, Perú, España, China.

- **Ingresos:** la mayoría de las personas que visitan las islas Galápagos tienen un alto poder adquisitivo. Puesto a que es una zona muy costosa y de la misma manera las personas están dispuestas a pagar el precio por hospedarse y conocer este destino.
- **Edad:** las personas que abarcaran este segmento van desde los 45 hasta los 65 años en promedio. Puesto a que, según el INEC, 2023: fueron los porcentajes con mayor entradas y salidas que se dieron en el archipiélago por grupo de edad.

Psicográfico

- **Valores:** este tipo de huésped valora mucho la autenticidad y la sostenibilidad. Está muy comprometido con la conservación del medio ambiente.
- **Creencias:** creen en que las pequeñas acciones dejan una huella positiva dentro destino que visitan.
- **Motivaciones:** este tipo de viajero siempre está en busca de experiencias transformadoras, que le lleven a conectar con la naturaleza y aprender de las nuevas culturas locales.

- **Estilo de vida:** por lo general llevan un estilo de vida saludable y activo, por lo que necesitan de actividades al aire libre que les ayude a despejar el ajetreo de la vida cotidiana.
- **Actitudes:** este tipo de cliente es consciente, se aleja de destinos típicos y busca un ambiente más tranquilo y calmado donde pueda disfrutar de particularidades únicas de la zona.

Comportamiento

- **Proceso de toma de decisiones:** el viajero investiga mucho su destino antes de tomar una decisión clara y concisa. Revisa reseñas, mira opiniones del lugar y confía en las recomendaciones de terceros.
- **Gasto durante el viaje:** este tipo de clientes están dispuestos a pagar por actividades exclusivas, tratamientos de spa, cenas gourmet y es muy posible que compren productos locales para ayudar a la economía de la zona.

Necesidades Básicas

- **Alojamiento:** incluimos 3 tipos de habitaciones, armarios, wifi, baños privados, decoraciones.
- **Alimentación:** incluimos un restaurante gourmet, opciones de distintos platillos según la necesidad del huésped y según cada dieta en especial.
- **Actividades:** Brindamos tours, distintos deportes de aventura, meditación, spa, tratamientos con productos locales e integración a proyectos en las islas.

Necesidades emocionales

- **Exclusividad:** cada huésped podrá hospedarse en un lugar privado, la atención al detalle está pensado en la comodidad y la satisfacción personal, queremos que nuestros huéspedes se sientan especiales y valorados.

- **Momentos inolvidables:** hospedarse dentro de uno de los lugares más emblemáticos del mundo hacen que los huéspedes creen momentos increíbles que pernotan a lo largo de sus vidas.
- **Conexión constante:** creemos que cada viajero que visita un lugar, un destino tiene la necesidad de buscar un sentido de pertenencia. Por tal motivo, tratamos de que nuestro huésped se sienta querido, apreciado y siempre bien recibido. Siempre la conexión será el pilar principal del Santuario.

2.5 Competencia

La competencia directa por categoría full service son: hotel Índigo Galápagos que cuenta con 35 habitaciones, a una tarifa publicada de una habitación estándar para dos personas de \$ 247. De la misma manera se encuentra Finch Bay, ubicado en Santa Cruz que cuenta con 27 habitaciones a una tarifa competitiva de \$ 633. Por otro lado, está Royal Palm Curio Collection By Hilton que cuenta con 21 villas a una tarifa de \$ 643. En este caso, son nuestra competencia directa, puesto a que son hoteles de 5 estrellas y compiten en cuanto a sostenibilidad y el segmento de lujo.

2.6 Servicios Santuario del Navegante

- **Habitaciones:** contamos con 3 tipos de habitaciones, diseños minimalistas, tecnología avanzada, amenities y servicio personalizado.
- **Servicio de concierge:** para viajeros que necesiten ayuda en sus itinerarios y requieran aprovechar al máximo su visita en las islas encantadas.
- **Masterclass de cocina:** incorporación hacia la gastronomía local, productos autóctonos y charlas sobre la agricultura sostenible en las islas.
- **Salidas de campo:** visitas guiadas hacia CIAGA o la Finca Agroturística Voluntad de Dios.

Capítulo 3: Sostenibilidad y adaptación

La construcción de un nuevo proyecto hotelero en las Islas Galápagos implica un gran compromiso con el entorno. Puesto a que, al ser uno de los lugares más diversos del planeta, necesita de prácticas sostenibles que perduren en el tiempo y que, de alguna manera, ayuden al desarrollo económico, social y ambiental de la zona. En este caso, hemos adoptado un plan que promuevan prácticas responsables en distintos aspectos operacionales del hotel. Las siguientes actividades mencionadas a continuación tienen un impacto social, económico y ambiental.

3.1 Estrategias de sostenibilidad corto plazo

- 1) Contratación de proveedores locales:** optar por proveedores locales, tanto como para productos alimenticios, herramientas para la construcción. O productos artesanales. Por ejemplo: existen fincas agrícolas sustentables de lácteos que nos pueden proporcionar productos como: leche, queso, yogurt. Fruto de ese trabajo es Ángel Villa Caigua, quién ha emprendido este negocio de manera artesanal en el 2012.
- 2) Planificar la logística de la cadena de suministro:** indicar a detalle los materiales que se van a utilizar en la construcción, alimentación u otros artículos. Lo que evita la frecuencia de los viajes, minimiza costos y reduce la huella de carbono.
- 3) Mano de obra:** se utilizará mano de obra local que se especializa en las tecnologías del Bambú. Ya que, al ser un material de bajo impacto, puede ser utilizado como una alternativa para fabricar muebles, construcción de tableros hechos por medio de tejidos prensados que son utilizados en ves de la madera.
- 4) Trabajar con empresas de construcción sostenible:** tales como Terranova Constructores, es una empresa ecuatoriana orientada a la construcción y prácticas sostenibles en áreas sensibles. Lo cual, es indispensable en Puerto Baquerizo Moreno.

Está orientado a brindar soluciones en cuanto a gestión de residuos durante la construcción y diseños bioclimáticos.

5) Plan de inclusión laboral: implementar un programa que integre a ciertos grupos vulnerables de San Cristóbal. Por ejemplo: hay mucha violencia de género en la isla. Podría haber un incentivo para que dicho grupo pueda brindar de lonches u almuerzos durante la etapa de construcción al hotel. Principalmente a los obreros, y a cambio, las mujeres puedan tener un ingreso por dicha labor.

6) Contratación de personal local: nuestro hotel va a gestionarse con la ayuda exclusiva de personal local. Tanto en las funciones operativas como administrativas y de construcción.

7) Captación de agua de lluvia para la construcción: instalar un sistema de captación de agua en el suelo que permita recolectar toda el agua de la lluvia. Ya que, serán utilizados en la construcción, limpieza u otros usos. Esto imita el uso de agua potable.

8) Separación de residuos de la construcción: incorporar un sistema de reciclaje de residuos, tales como: madera, plástico, vidrio, etc. Lo que asegura que estos materiales sean previamente asegurados para su posterior reciclaje.

9) Uso de energía solar para áreas temporales: se podría instalar paneles solares para las pequeñas oficinas temporales u áreas de descanso. Esto evitará el consumo de energía eléctrica o no renovables. Reduciendo el consumo de recursos y protegiendo el entorno natural

3.2 Estrategias de sostenibilidad mediano plazo

1) Crear paquetes turísticos responsables: podemos realizar alianzas con varias de las agencias que trabajan dentro de Puerto Baquerizo Moreno. En este caso, antes de la

apertura, podemos incluir una charla hacia los huéspedes sobre la importancia de apoyo hacia la conservación de la flora y fauna. Brindar talleres sobre la responsabilidad y uso de recursos en la Isla.

2) Optimizar el consumo de agua en el hotel: todos los sistemas y dispositivos de agua, tales como: grifos, baño, ducha, etc., serán dispositivos de ahorro de agua. Lo que ayudará a reducir el consumo de agua excesivo dentro del hotel.

3) Incentivos por reducir el consumo de agua en el lavado: podemos reducir costos en la opción de lavar sabanas y toallas de los huéspedes solo cuando el huésped lo solicite, por medio de incentivos a descuentos en sus próximas visitas o cenas exclusivas. Ya que, ayudará a evitar el consumo de detergentes y agua.

1) Condiciones laborales justas: ofrecer a nuestros colaboradores condiciones laborales justas y éticas. Asegurando horarios flexibles, beneficios sociales y competitivos.

Brindar programas de becas de excelencia para jóvenes locales: con los ingresos generados, vamos a crear un programa que incentive a jóvenes a estudiar carreras a fines para brindar una fuente de talento para las islas Galápagos.

6) Programa de empoderamiento a la mujer: en las islas Galápagos, existe un gran sesgo que violentan a la mujer. En este caso, se creará un programa de apoyo y formación a mujeres quienes desean crear o iniciar sus propios negocios. Capacitando en temas de administración, ventas y diseño de marketing.

9) Trabajar con fundaciones sin fines de lucro: existen varias fundaciones como Galápagos Conservancy o Fundación Charles Darwin quienes están muy enfocados en

brindar iniciativas sobre la clasificación de desechos y artículos de reciclaje. También tienen como finalidad priorizar la restauración de hábitats que han sufrido de ingreso de especies invasoras.

6) Creación de un pequeño vivero: crearemos un pequeño vivero donde podamos extraer tanto frutas como especias para el uso dentro de la cocina del hotel. Ya que, en este caso, utilizaremos el compostaje que se implementará como un método de actividades sustentables.

7) Compostaje de residuos orgánicos del hotel: los desechos orgánicos generados en la cocina del hotel pueden tener doble utilidad. Ya que, serán utilizados en los pequeños viveros del hotel.

3.3 Estrategias de sostenibilidad largo plazo

1) Destinar fondos para mejoras sostenibles: para que el hotel sea sostenible en el tiempo, es necesario aportar un porcentaje del 20% de las ganancias para invertir en mejoras en cuanto a sustentabilidad o recursos que se hayan desgastado con el tiempo, tales como: diseño, construcción, materiales del hotel, etc.

2) Programa de fidelización: implementar un programa que premie a los huéspedes quienes regresen y realicen actividades sostenibles. Tales como descuentos: eventos exclusivos, salidas de campo, etc.

3) Certificaciones verdes: Cayuga Collection cuenta con una amplia gama de sellos reconocidos a nivel mundial que mejoran la visibilidad y la reputación del hotel.

4) Convenios con la USFQ: podemos realizar un convenio con la extensión de la universidad dentro de San Cristóbal para mejorar y continuar con todos los programas

de conservación y turismo responsable dentro de la Isla. Además, podemos incluir a muchachos que vengan de distintas partes del mundo.

5) Programas de restauración y limpieza de playas: coordinaremos la limpieza de las playas de manera periódicas. Ya sea con la comunidad, huéspedes que deseen tener una experiencia vivificadora con el ambiente y, el personal que trabaja dentro del hotel.

6) Cero uso de plástico y papel dentro del hotel: queremos evitar el uso de materiales plásticos y papeles, ya sea en el uso diario o gestión administrativa.

Capítulo 4: Estrategia de plan de marketing

Para garantizar el éxito en cuanto a la imagen y la marca del hotel, llegar a nuestro segmento objetivo, vender nuestros productos y servicios, es esencial crear estrategias de marketing sostenible que nos permita diferenciarnos del mercado en San Cristóbal. Las siguientes actividades fueron hechas con el propósito de consolidar la identidad de la marca que combina lujo y sostenibilidad, pensado en clientes responsables, exclusivos, exigentes que disfruten de una experiencia excepcional en cuanto a turismo en las Galápagos. Queremos construir a través de los medios adecuados y los distintos canales de distribución una buena relación entre nuestra marca y el huésped.

4.1 Canales de distribución

Nuestro enfoque principal es hacia el mercado extranjero. Principalmente, estadounidenses, europeos (Anexo 3). Ya que, es el principal cliente que llega cada año hacia las Islas. Por lo general, Cayuga Collection adapta todos sus canales de distribución hacia el segmento de lujo, personas con un gran poder adquisitivo. Lo que, nos permite encontrar, atraer y vender nuestro producto hacia el cliente ideal. Asimismo, Cayuga Collection al ser una marca muy comprometido con la sostenibilidad y

sustentabilidad, sus canales y estrategias de marketing están orientadas también hacia un marketing sostenible. Esta visión permite que el hotel reducir costes, crear diferenciación con respecto a los rivales que se encuentran en Puerto Baquerizo Moreno y revitalizar la imagen de la marca.

4.2 Canales de distribución directos

- **Instagram y Facebook Ads:** se publicará contenido relevante y de alta calidad, tales como: videos de las instalaciones, post actividades con la comunidad, hashtags de las experiencias en la playa o salidas de campo hacia la flora y fauna de San Cristóbal. Meta Ads puede ayudarnos a que la publicidad maximice su alcance. Ya que, podemos incluir el perfil que previamente hemos desarrollado para llegar a nuestro público objetivo. Además, podemos utilizar el remarketing (revender) que se dirige a las personas que previamente han interactuado con nuestro contenido, pero no ha completado su compra. El costo varía según la competencia en el nicho y el público objetivo. El promedio de costo va desde \$ 3 a \$ 0.50 por click. Entre \$5 a \$10 Click por mil (CPM). Resultado: genera un mayor tráfico de los usuarios, reservas directas, fidelización, engagement y aumento en el ROI.
- **Google Hotels Ads:** esta plataforma que genera publicidad en línea pagada y es clave para que nuestros clientes puedan encontrarnos. Permite que nuestro hotel aparezca directamente en los motores de búsqueda. Nuestro objetivo es aumentar la visibilidad del Santurio del Navengante. En estos anuncios se mostrará la disponibilidad de habitaciones, precios, disponibilidad de reservas directas en tiempo real. Cobra por comisión en cuanto a CTR y CPC del anuncio.

- **Página Oficial “EL SANTUARIO DEL NAVENGANTE”:** el desarrollo de una página oficial de nuestro hotel es indispensable para captar reservas directas, también mejora la experiencia del cliente, crea valor de la marca y permite ofrecer nuestros productos y servicios. El principal objetivo conectar a nuestro cliente con el hotel. De manera que pueda encontrar información relevante, sea adaptable e intuitivo. Este en idioma español e inglés, adecuado tanto a computadoras como a teléfonos o tabletas.
- **The esencial Hotelier:** empresa cuya finalidad es el diseño de estrategias de marketing, branding, diseño de páginas webs y ventas de hoteleros cuyo valor agregado es la conciencia ecológica. Ha participado en el desarrollo del enfoque y la filosofía de sostenibilidad y lujo de Cayuga. Trabajaremos con esta herramienta para priorizar el manejo y el uso de las buenas prácticas dentro de nuestro hotel. Buscando integrar prácticas responsables en cuanto a operación, alojamiento y consumo.
- **Regenerative travel:** es una plataforma que vincula al cliente con una comunidad que promueve prácticas sostenibles al lugar donde desean hospedarse. No es una OTA. Puesto a que esta plataforma se centra en que el usuario realice un turismo sustentable, deje un impacto positivo en el destino y pueda ayudar a mejorar y restaurar el sitio al que visita. Apoya las comunidades locales respetando las tradiciones, apoyando a sus costumbres y aportando a actividades de reforestación. En este caso podríamos realizar prácticas agrícolas sostenibles dentro de San Cristóbal. Hay que pagar una membresía para poder tener dichos beneficios.
- **PMS, CRM, GDS:** Skill 4 it es una herramienta completa que ofrece soluciones tecnológicas. Principalmente para la industria hotelera. Facilita las tareas diarias

como: gestión de reservas, control de inventarios, operaciones de alimentos y bebidas y facturación en el ámbito del hotel, restaurante, club u convenciones.

Costo: el costo por el sistema es de \$ 13.000 USD y \$ 600 USD mensuales.

- **Programa de lealtad:** este programa está diseñado para brindar recompensas a clientes que valoran mucho sus viajes dejando una huella positiva en su estancia (valoran el lujo sostenible de sus viajes). Los clientes tienen acceso a experiencias exclusivas, tarifas preferenciales y mejoras automáticas.
- **Newsletter:** es un boletín informativo digital que fortalece la interacción con los huéspedes, brinda actualizaciones en cuanto a sus hoteles, informa sobre las iniciativas en innovación y sostenibilidad. La estrategia que utilizamos aquí es que el usuario deja su correo y recibe periódicamente en su correo dicha información.

4.3 Canales de distribución indirectos

- **Virtuoso:** es una plataforma de agencia de viaje orientado hacia viajes de lujo, su membresía es de 20.000 asesores. Brinda servicios turísticos de alta gama e incluye hoteles de lujo boutique, esta plataforma mejora la visibilidad (CayugaCollection, 2024). Además, Cayuga al pertenecer a esta colección de hoteles destacados, los clientes tienen ciertos beneficios que pueden disfrutar, muchos de esas promociones que no se encuentran en las páginas oficiales donde se realizan las reservas directas. Dichos beneficios son: trato VIP, valores especiales, acceso hacia cenas especiales, mejoras de habitación, etc. Al pertenecer a esta plataforma tendremos mejor reconocimiento y atraerá a viajeros que les gusten la comodidad del lujo y la sostenibilidad.
- **Plataformas de reseñas:** Influyen directamente en la toma de decisiones a la hora de la compra de los usuarios. En este caso, manejaremos Tripadvisor, Google

Reviews y Booking.com, puesto a que son plataformas con un amplio alcance y son usados en el mundo turístico y hotelero. Una estrategia que aplicaremos es que todos nuestros huéspedes dejen sus comentarios, a cambio daremos incentivos como descuentos en servicios de spa o 50% de descuento en una cena gourmet para parejas. Además, siempre debe haber respuestas tanto a buenos como malos comentarios. El manejo de malos comentarios se lo debe hacer con amabilidad, ofrecer alguna compensación o reembolso y pedir disculpas para no generar una mala experiencia en nuestro hotel.

- **OTAs:** Cayuga Collection maneja en su mayoría reservas directas, mínimamente agencias de viaje en línea tradicionales. Tales OTAs como: Mr and Mrs Smith y Tablet Hoteles que son plataformas de reservas de lujo boutique. Lo cual hace match con nuestro segmento. Estas agencias cobran una comisión por cada reserva que se lleven a cabo por dichas plataformas. Por otro lado, incluimos a Booking.com. Ya que, tiene mayor alcance, esta plataforma lidera a nivel mundial (Cloudbeds, 2024). Cobra una comisión dependiendo al país y tipo de hotel entre el 15% y 25% con una media del 15% (Booking.com, 2024). Ayudaría a captar huéspedes no específicamente de nuestro segmento, pero nos ayudaría a captar clientes durante temporadas bajas.

Capítulo 5: Diseños y planificación de espacios A & B

5.1 Análisis de la zona

Descripción del hotel

El hotel será un tipo lifestyle boutique de lujo sostenible que combine armoniosamente elementos de la zona. La ventaja de pertenecer a Cayuga Collection es que nos permite incorporar elementos autóctonos y adaptar nuestra propia identidad en

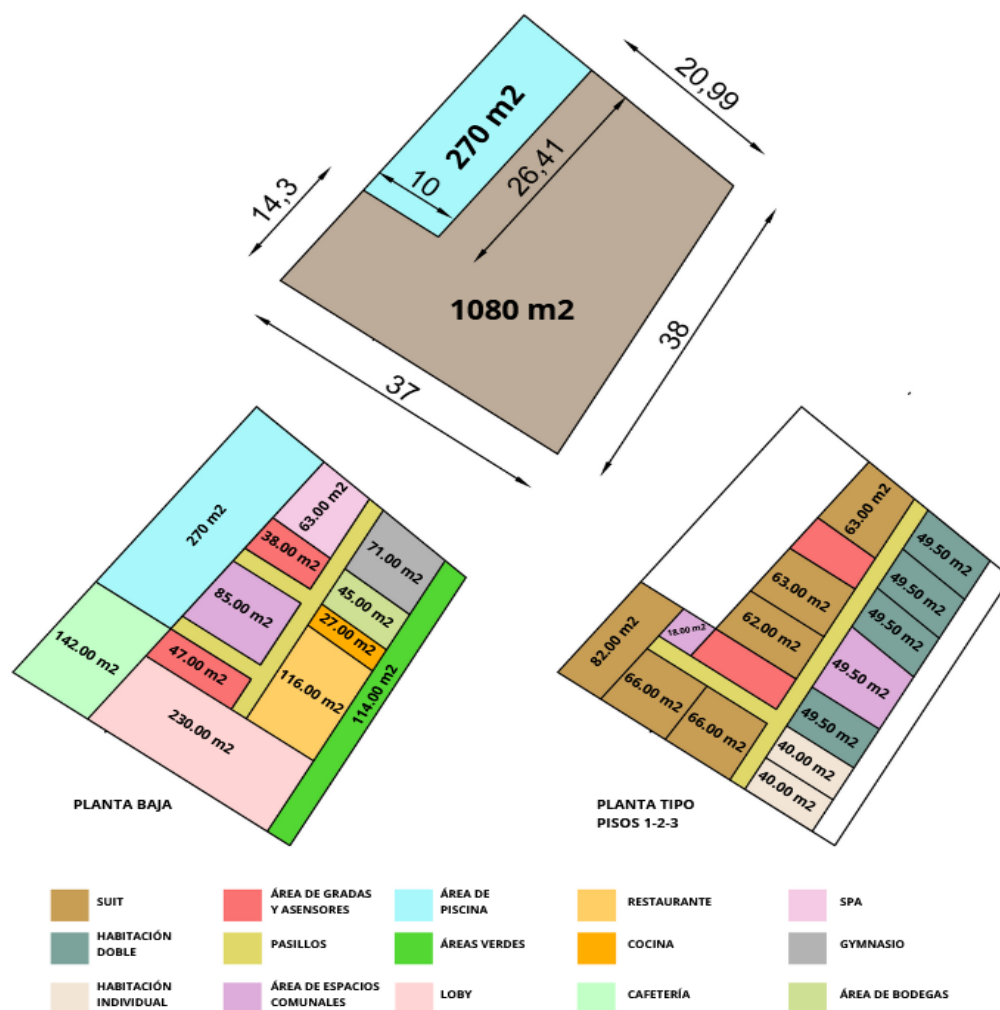
el hotel. En este caso, el hotel tiene una buena ubicación, frente al muelle tiburón martillo, en este caso, nuestro hotel tendrá 33 habitaciones, además, contamos con servicios, tales como: restaurante, cafetería, bar, gimnasio, spa, sala de reuniones, áreas comunes, un rooftop y áreas verdes.

5.2 Guestroom floor desing

Para optimizar el espacio del hotel se ha determinado utilizar el diseño Double-loaded slad, ya que, con esta configuración nos permitirá tener un mix adecuado de habitaciones por piso. Es decir, optimizar las habitaciones hasta en un 70 % de área por cada piso. Es importante mencionar que el total del área de construcción es 1,350 m². Sin embargo, solo el 80 % de esta área está destinada a la construcción del hotel. Por lo cual, fue necesario dividir los espacios entre BOH y FOH en diferentes pisos del hotel.

También, hay que tomar en cuenta que el número máximo de pisos en San Cristóbal son 3 pisos, por lo que, para tener una doble ocupación y uso del 4to piso, se decidió utilizar como zona de bar, un lugar más íntimo para cenas privadas, celebraciones, clases de cocina. Por lo que, en este apartado solo se muestra la planta baja, primero, segundo y tercer piso.

Gráfico 5: Ilustración Guestroom Floor Desing boutique hotel.



Fuente: Elaboración Arq. David Gordón.

5.3 Estructura del hotel

La estructura del hotel estará compuesta por una planta baja, donde se encontrará el lobby, área de recepción, cocinas, bodegas, cafetería, gimnasio, spa y piscina. Por lo que es atractivo para el huésped ver al momento de ingresar al hotel todos los servicios que ofrecemos. Además, esta distribución optimiza el uso de espacio del hotel. Ahora bien, la distribución a partir de la planta baja, primer, segundo y tercer piso, estarán destinadas a las habitaciones y áreas comunes, para que los huéspedes puedan relajarse, tener un ambiente más tranquilo y, sobre todo, que nuestras habitaciones puedan tener una mejor vista del mar. En el primer piso se encuentran 2 habitaciones individuales, 4

habitaciones dobles y 5 suites. Este mismo patrón se repite en los dos siguientes pisos. Además, el 30 % de espacio está destinado hacia los corredores, escaleras, salidas de emergencia.

5.4 Mix de habitaciones

Para este caso, el número máximo de habitaciones son 35, sin embargo, el concepto de Cayuga Collection es brindar espacios amplios para que los clientes se sientan a gusto. Es por tal motivo que extendimos el tamaño promedio de las habitaciones individuales, dobles y suites. A continuación, se mencionan los detalles de cada habitación, además en el siguiente anexo se muestra el estilo diseño interior de las habitaciones (Anexo 4).

- **Habitaciones individuales:** son habitaciones insonorizadas, aire acondicionado, artículos de baño, amenidades como chocolate Pacari, café Galápagueño y esencias de frutas tropicales, todas las habitaciones cuentan con una cama King para garantizar un descanso óptimo. aire acondicionado y ventiladores de Techo: Para asegurar el confort térmico de los huéspedes en todo momento. Además, cuenta con un minibar y cafetera expreso. Artículos de tocador orgánicos. Conexión Wi-Fi de alta velocidad y caja fuerte. En este caso, la distribución en cuanto a ocupación de las habitaciones será del 15 %. Puesto a que los eco conscientes representarán en un 15 % la ocupación del hotel. Por lo que hemos decidido incorporar 6 habitaciones, dos en cada piso con un tamaño aproximado a 40 m².
- **Habitaciones Dobles:** las habitaciones dobles representarán a un 55 % de ocupación de habitaciones. Principalmente, porque nos enfocamos a parejas, lunas de miel, familias. En este caso, el tamaño estándar de una habitación

estándar es de 49.50 m² y contamos con 15 habitaciones dobles. Además, el tamaño de los baños más grande que el individual, cuenta con espacio de escritorio, sofás y los servicios anteriormente mencionados.

- **Habitaciones Suites:** las suites cuentan con un tamaño mínimo de 62 m² y un máximo de 82 m², las cuales se encuentran con vistas al mar y el Puerto. En este caso, contamos con un total de 12 habitaciones que están distribuidas en los 3 pisos del hotel. Incluye luces LED nocturnas para parejas, hamacas, sofás, mesa de lectura.

Servicio de alimentos y bebidas

- **La mesa del capitán:** este espacio cuenta con 116 m², los costos operativos suelen ser más costosos en las Galápagos, hay que tomar en cuenta el 10% de servicio y el 15% del IVA, por ende, el cheque promedio también es elevado. La mayoría de los huéspedes desayunarán en nuestro restaurante antes de empezar con sus actividades como tours, paseos, etc., por eso se estima un cheque promedio de 30\$. Del mismo modo, Almuerzo el cheque promedio será de \$ 40 puesto a que va con una entrada, plato fuerte, postre & Bebida y acompañamientos, pensamos que también en recibir a clientes externos. El restaurante será Casual Upscale, se caracteriza por un ambiente informal y relajado, una oferta de comida más sencilla. El servicio es más sencillo y hay una amplia gama de opciones de menú ideal para el segmento (Leisure/Ocio)
Ejemplo: Lunas de miel: brindaremos mesas exclusivas en la terraza con menú a la carta o cenas románticas, Aventureros: brindaremos opciones de menú sencillo, pero gourmet. También nos enfocamos en brindar experiencias de gastronomía de autor, destacaremos el uso de productos locales tales como: frutas tropicales, mariscos frescos y especias locales e ingredientes orgánicos por

medio de prácticas sostenibles (las porciones son más estándar y fácil de controlar).

- **Cafetería & Bar "Cumbre Azul":** la cafetería cuenta con 142 m² para optimización del espacio y mejorar la experiencia del cliente hemos decidido combinar el Bar y la Cafetería dentro de un mismo lugar (Rooftop) para optimizar el espacio y generar ingresos adicionales. Ya que, permanecerá casi la mayoría del tiempo abierto. En este caso, en el desayuno funcionará mejor la cafetería de 8 am a 10 am. Por ende, el cheque promedio rondaría en \$ 15. Ya que, ofreceremos café de proveedores locales como: Galápagos Coffe The petrels y desayunos ligeros (frutas frescas, smoothies, croissants). Ahora bien, este espacio permanecerá cerrado en la media mañana porque se ofrecerá masterclass de cocina a todos los clientes en la terraza, el bar abrirá a partir del almuerzo hasta la cena, en este caso considero que tendrá mayor cheque promedio porque las cenas románticas o celebraciones especiales se llevarán a cabo dentro de la terraza y pueden elegir una variedad de vinos, licores, cocteles, tapas, etc.
- **Room Service:** El room service estará disponible en el desayuno, ya que esto permite que los excursionistas, ecoturistas puedan tener mayor flexibilidad con sus horarios de comida. Tener horarios en la madrugada les permite gestionar sus agendas. Por otro lado, También estará disponible en la cena para aquellos que deseen descansar después de un día ajetreado. Además, el cheque promedio aumenta puesto a que tiene mayor complejidad del menú, los ingredientes suelen ser más costosos y, de la misma manera, requiere el pago de horas extras, sueldos, y recursos de nuestros trabajadores.

Capítulo 6: Nómina

Para este caso, se estimó la estructura organizacional de 42 personas dentro de nuestra nómina, tomando en cuenta una rotación adecuada entre turnos en la mañana y en la tarde, trabajo 5 días a la semana con 2 días de descanso (Anexo 4). Además, el gasto en nómina es más elevado a comparación del continente. Ya que, el costo de vida en las islas es más elevado, tomando en cuenta jornadas nocturnas y horas extraordinarias. Por otro lado, contamos con 10 personales en el área de room división, un total de 21 personas en el área de food and beverage, 2 personales en administración que son los más importantes, tales como: generante general y gerente de operaciones. Mantenimiento existe un total de 6 personas dicha área. Un jefe de recursos humanos y un jefe de ventas y un jefe de marketing y comunicaciones dentro del departamento de mercadeo y ventas. En este caso, se ha previsto iniciar con este número mínimo de personal para sus inicios, se prevé contratar más personal en el área de mercadeo y ventas, y el área de mantenimiento en un futuro.

Cultura Organizacional

Para este caso, nuestro hotel requiere del mejor personal y es necesario contratar a personal local, propio de las islas quienes tengan experiencia en cuanto al conocimiento de las islas. Además, una de las reglas indispensables es que nuestro cliente interno se sienta a gusto y cómodo en su puesto de trabajo para que pueda rendir al 100 % al momento de atender a los clientes. Por tal motivo, se ha creado charlas, incentivos, capacitaciones constantes y encuestas para que la cultura organizacional sea competitiva.

Capítulo 7: Viabilidad financiera del proyecto

Durante este último capítulo se dará a conocer las proyecciones financieras que se ha establecido para el Santuario del Navegante by Cayuga Collection. Estos indicadores financieros van desde la inversión hasta la viabilidad del proyecto.

7.1 Inversión

El hotel Santuario del Navegante contará con una inversión de \$ 15.069.545 en cuanto a construcción u obra gris. Ahora bien, si contamos rubros adicionales como: costo del terreno, diseño, equipamiento operativo, Marketing, RR. HH y capital de trabajo. Tenemos una inversión total de \$ 24. 596.809 dólares. Este valor se debe a que utilizamos materiales de construcción de lujo. Ya que, somos un hotel de 5 estrellas y los costos aumentan a la vez que la categoría de hotel es mejor.

Gráfico 6: Inversión inicial necesaria

INVERSIÓN NECESARIA	
Costo del Terreno	\$ 1.000.000,00
Construcción (Obra gris)	\$ 15.069.545,47
Equipamiento del Hotel (Diseño)	\$ 694.264,00
Equipamiento Operativo	\$ 1.977.666,55
Ventas y Marketing (Pre-Apertura)	\$ 1.977.666,55
Recursos Humanos (Pre-Apertura)	\$ 1.977.666,55
Capital de Trabajo	\$ 1.900.000,00
TOTAL	\$ 24.596.809,12

Fuente: Elaboración propia

7.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Para este caso, se ha tomado en cuenta el primer año operativo del hotel que es el 2025. Para este caso, los ingresos de las habitaciones son mayores al departamento de alimentos y bebidas. En este caso, la ocupación de las habitaciones es del 59 %.

Asimismo, la ocupación se ha obtenido por medio de Data STR SA-202320.

Información actualizada de la ocupación hotelera en Ecuador. Dando como resultado un ARD anual de \$ 474 y un RevPAR de \$ 277. Lo cual, es positivo para las proyecciones futuras. En este caso, de acuerdo con la tasa de crecimiento anual de la demanda de habitaciones crece en un 3 % durante los próximos 10 años. Además, las ventas durante

este primer año se dan gracias hacia otros ingresos departamentales, tales como: spa, lavandería, renta de bicicletas, servicio de transporte, tours y stands de regalos.

De la misma manera, el departamento de alimentos y bebidas tienen un crecimiento anual en ventas del 1%. Por lo que, se debería considerar mejorar la ocupación en los próximos años.

7.3 Costos operacionales

Durante el primer año los gastos operaciones son elevados y la tendencia va en aumento por la inflación del 2 %. En este caso, cuenta con 1.782.679 dólares. Además, estos rubros se encuentran dentro de los rangos preestablecidos por la industria y su tendencia. Sin embargo, de acuerdo con la tabla, se puede observar que el departamento de alimentos y bebidas me está generando mayor costo operacional y sus ingresos son bajos en cuanto a la rentabilidad que debe proporcionar.

Gráfico 7: Costos operacionales departamentales

COSTOS Y GASTOS DEPARTAMENTALES	
Habitaciones	\$ 376.296,85
Alimentos y bebidas	\$ 1.292.450,83
SPA	\$ 64.200,00
Lavandería	\$ 19.466,13
Otros servicios (renta de bicicletas, transporte)	\$ 2.246,40
Otros servicios (tours)	\$ 6.692,19
Stand de Regalos	\$ 21.327,21
(B) TOTAL COSTOS Y GASTOS DEPARTAMENTALES	\$ 1.782.679,61

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Total de Cargos fijos

En este caso, los cargos fijos son elevados, puesto a que Cayuga Collection maneja ciertos fees a la hora de adquirir la marca. Dichos gastos se aprecian de la siguiente manera. Cayuga Fee \$ 10.000 anuales por adquirir la marca, incentive fee que es el 4 % sobre el GOP. Centralized fee que cuesta \$ 35.000 dólares al año. Por último, tenemos al marketing fee que es el 4 % sobre el ingreso de habitaciones. Los cargos por

adquirir la marca son elevados. Sin embargo, al ser una marca que atrae al segmento lujoso, puede sustentar los ingresos con los costos que se generan. Pero, considero que son costos muy elevados.

7.5 Utilidad Neta

La utilidad neta del primer año es positiva, dando como resultado a un valor de \$ 1.477.521 esto valor es el resultado después de impuestos, intereses, pago de capital, depreciación y otros gastos.

7.6 Viabilidad del Proyecto

Para finalizar, el proyecto da como resultado una tasa interna de retorno del 13 % y un valor actual neto de \$ 2.089.865 sobre una tasa del 12 %. Lo que quiere decir que el proyecto es rentable. No solo porque me genera valor adicional, sino que me ayuda a cubrir los gastos de inversión. En este caso, el VAN genera suficientes flujos de caja en una proyección de 10 años. Por lo que es un indicador positivo al momento de atraer inversionistas para gestionar de mejor manera la inversión del proyecto. De la misma manera, podemos concluir que, al tratarse de una zona con poca competitividad en el mercado de 5 estrellas, existe la posibilidad de explotar un mercado poco competitivo por el momento.

CONCLUSIONES

Después de un arduo estudio se puede inferir que el mercado en las Islas Galápagos tiene el potencial suficiente para abarcar un hotel nuevo de 5 estrellas. Dado a la notable creciente demanda de experiencias exclusivas, en contacto con la naturaleza, personalizadas. Por lo que, nuestro hotel responde hacia los segmentos que cuentan con un alto valor económico. De la misma manera, responde a los segmentos que les gusta la aventura, y quienes aman la naturaleza.

- Sin embargo, considero que las islas Galápagos no cuenta con el suficiente apoyo de las autoridades para que los hoteles de 5 estrellas puedan tener mayor relevancia y convertir a las Islas en un destino de lujo por excelencia.
- A pesar de que el proyecto sea viable, considero que debe mejorar su tasa interna de retorno por medio de un refinanciamiento, principalmente, en el ámbito de construcción y obra gris, porque hubo varios gastos innecesarios que no van de acuerdo con el concepto de la marca.
- De la misma manera, las tarifas no son lo suficientemente competitivas. Ya que, índigo al ser mi competencia directa, no es un buen indicador para tomar en cuenta mi tarifa. Ya que, este hotel está más enfocado hacia un segmento de convenciones y turistas por negocio. Lo cual, no es viable en un lugar donde la principal actividad turística es el ocio.
- El ADR de mi primer año fue de \$ 474, sin embargo, dado a las tarifas publicadas de mis competencias, considero que es necesario reincorporar el estudio de nuevas tarifas anualmente. No solo para mejorar mi visibilidad con mi competencia, sino para mejorar la viabilidad de mi proyecto y aumentar el número de ingreso por habitaciones.
- El departamento de alimentos y bebidas no me genera mucha rentabilidad y eso se debe a que las ventas no son suficientes, el margen de utilidad es demasiado bajo. Por lo que, en este caso, se debería mejorar los precios de ventas y aumentar los pax. Principalmente de mi restaurante. Ya que, existe posibilidad de aumentar la cantidad de paxs.
- Asimismo, una elevada tasa de interés en el país da como resultado un incremento en el encarecimiento en cuanto al costo de financiamiento de la deuda para la inversión inicial del hotel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central del Ecuador (2024). Estadísticas de ingresos y salidas. Power BI Report.

(s. f.).

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiazZDgyYTA4ODUtNWQzMjY0YTNILWEwMjktNWUzNDYyNDY4MzdmIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNiIiMGFiLWY1ZTI1OWJkYTEyMiJ9>

Collection, C. (2024, 26 marzo). What does luxury mean to you? Cayuga Collection.

<https://cayugacollection.com/what-does-luxury-mean-to-you/>

Cayuga. (2020). *How A sustainability Award made us “virtuoso”* Cayuga Collection.

<https://cayugacollection.com/how-a-sustainability-award-made-us-virtuoso/>

Cloudbeds. (2024). *Las 10 Mejores agencias de viajes online (OTA) en 2024*.

<https://www.cloudbeds.com/es/agencias-viajes-online/mejores/>

Booking.com. (2024). *Cómo funciona nuestra comisión*.

<https://partner.booking.com/es/ayuda/comisi%C3%B3n-facturas-e-impuestos/comision/c%C3%B3mo-funciona-nuestra-comisi%C3%B3n>

Estadística de visitantes – Parque Nacional Galápagos. (s. f.).

<https://galapagos.gob.ec/estadistica-de-visitantes/>

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiazZDgyYTA4ODUtNWQzMjY0YTNILWEwMjktNWUzNDYyNDY4MzdmIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNiIiMGFiLWY1ZTI1OWJkYTEyMiJ9>

Hotelera costarricense Cayuga Collection destacó en premiación internacional. (2018,

10 mayo). <https://www.larepublica.net/noticia/hotelera-costarricense-cayuga-collection-destaco-en-premiacion-internacional>

Informe Anual (2023). *Ingreso de visitantes a las áreas protegidas*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://galapagos.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/INFORME_ANUAL_VISITANTES-2023_WEB-LQ.pdf

Turismo. (2020). Turismo Cayuga Collection way.

<https://forbescentroamerica.com/2020/12/12/turismo-cayuga-collection-sostenibilidad-costarica-nicaragua-panama>

Wright Historia de la isla de San Cristóbal en Galápagos. Metropolitan Touring.

<https://www.metropolitan-touring.com/es/blog/naturaleza/historia-de-san-cristobal/#:~:text=La%20isla%20fue%20colonizada%20por,llam%C3%B3%20%E2%80%9CHacienda%20El%20Progreso%E2%80%9D.>

<https://livinggalapagos.unc.edu/es/living-on-the-land/>

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://

ANEXO 1: Datos macroeconómicos de Ecuador 2018-2019

ECUADOR						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Población	17.015.672	17.343.740	17.588.595	17.797.737	18.001.000	18.300.000
PIB	\$ 107.562.008.000,00	\$ 108.108.009.000,00	\$ 99.297.124.000,00	\$ 106.165.866.000,00	115.049.480	
Alojamientos Registrados	3.102	3.355	3.476	3.863	4.291	4.957
# Habitaciones disponibles anuales	70.674	78.380	78.572	80.115	100.741	90.000
# de Turistas que recibe	2.427.660	2.043.993	468.894	590.006	1.213.831	1.477.999

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2024)

ANEXO 2: Datos de ocupación hotelera en Ecuador

EXTRANJEROS %							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio
Turismo	79,44%	67,31%	54,71%	46,72%	61,12%	61,62%	61,82%
Negocios	2,16%	3,36%	3,18%	2,75%	2,55%	2,90%	2,82%
Eventos	4,03%	7,41%	9,25%	11,46%	7,67%	4,57%	7,40%
Estudios	0,12%	0,23%	0,20%	0,11%	0,15%	0,19%	0,17%
Residencia	8,73%	11,84%	19,92%	27,93%	21,45%	26,29%	19,36%
Otros	5,52%	9,84%	12,75%	11,04%	7,07%	4,43%	8,44%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,00%

Fuente: (Data STR SA-202320)

ANEXO 3: Diseño de habitaciones



Fuente: Cayuga Collection-Kura Boutique Hotel

ANEXO 4: Nómina del personal Cayuga Collection

Cargo	Nº Personas	% De Tiempo
Room Division		
Jefe de recepción	1	100%
Recepcionistas	4	100%
Concierge	2	100%
personal de seguridad	3	100%
Food and Beverage		
Chef ejecutivo	1	100%
Cocineros	6	100%
Meseros	4	100%
Bartenders	3	100%
Host del restaurante	2	100%
Stewards	3	100%
Jefe encargado	2	100%
Administración		
Gerente General	1	100%
Gerente de Operaciones	1	100%
Mantenimiento		
Jefe de limpieza y mantenimiento	1	100%
Personal de mantenimiento	3	100%
Camareras de piso	2	100%
Recursos Humanos		
Jefe de recursos humanos	1	100%
Mercadeo y Ventas		
Jefe de ventas	1	100%
Jefe de marketing y comunicaciones	1	100%
Total de empleados	42	

Fuente: Elaboración propia