



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**MODELO DE NEGOCIOS PARA PROYECTO DE “HOTEL BOUTIQUE
EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI-CHILOÉ”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR

NATALIA VERGARA SIEBALD

PROFESOR GUÍA

FRANCISCO LAGOS PERALTA

SANTIAGO DE CHILE

ENERO 2018

AGRADECIMIENTOS

Finalizar este trabajo, no ha sido fácil, ha implicado tener más seguridad en mí misma, crecer como persona y aprender que con esfuerzo y optimismo, a pesar de las dificultades, siempre se pueden lograr los objetivos y metas que uno se propone en la vida.

Agradezco a la Universidad Federico Santa María por entregarme un sello más humano, a los profesores que tuve en toda la carrera por entregar sus conocimientos y al profesor Francisco Lagos por aceptarme a realizar la memoria bajo su dirección, por su gran capacidad para dirigir, entregar confianza y apoyarnos a mí y a mis compañeras.

La memoria realizada fue hecha con amor y mucho tiempo de dedicación, pero atrás mío siempre hubo personas fundamentales que me ayudaron siempre cuando lo necesite, con palabras de motivación y de cariño.

Reconozco que sin mis padres y hermano todo hubiera sido más complicado, gracias por todo su amor y comprensión durante todo este proceso. Gardy, Eduardo y Esteban los quiero.

A mis compañeros de universidad, por ser como mi familia acá en Santiago, acompañarme en largas horas de estudio, cumpleaños, risas, momentos buenos y malos.

A mis abuelas, que siempre me han regalado y son un gran ejemplo de mujeres fuertes, esforzadas y cariñosas.

A mis primos, primas, tíos y tías por su apoyo incondicional de siempre.

Y finalmente agradezco al universo, a las personas que ya no están y a mi ángel de la guarda.

DEDICATORIA

A todos mis seres queridos que tengo en el alma y a mi querida ciudad de Chonchi.

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo consistió en el diseño de un modelo de negocio para un Hotel Boutique “Patrimonial” ubicado en Chonchi, Chiloé, Región de los Lagos y evaluar su factibilidad de implementación. El proyecto se vio motivado por la compra de una casa patrimonial en esa ciudad por parte de los inversionistas y por la inquietud de parte de ellos, de conocer si es rentable convertirla en un hotel boutique. La hipótesis de este trabajo es que un emprendimiento de este tipo es rentable por las auspiciosas cifras que ha mostrado el turismo en la isla de Chiloé durante los últimos años y por la poca oferta hotelera que hay en la comuna.

Se desarrolló la metodología característica para evaluar un emprendimiento, la cual se constituyó: de un análisis del entorno; una investigación de mercado; el diseño de una propuesta de valor; un modelo de negocios; el estudio del marco legal; la construcción de un plan de marketing, junto con el de operaciones y recursos humanos; y finalmente el desarrollo del plan financiero.

En cuanto a los resultados obtenidos en el estudio del entorno se identificaron amenazas y oportunidades del negocio tales como: incentivos a invertir en Chiloé, la protección por parte del Consejo de Monumentos Nacionales a la casa patrimonial y factores que afecten al proyecto. Con respecto a la investigación de mercado, se encontró que la oferta turística en la comuna de Chonchi necesita mejorar y que actualmente no existe en Chiloé un hotel en una casa patrimonial que resalte la cultura del lugar a través del patrimonio y las costumbres. En cuanto a la demanda, se especificó el perfil del segmento objetivo como turistas extranjeros y nacionales con un elevado nivel de gasto, con experiencia como viajeros y con interés hacia la cultura Chilota. La propuesta de valor se diseñó a través de la

investigación del segmento objetivo. El modelo de negocios se construyó en base a una propuesta de valor asociada a los conceptos de experiencias, cultura, atención personalizada y una estadía auténtica con instalaciones y servicio de calidad, que se resume en cinco aspectos: la venta de la experiencia de alojarse en una casa chilota de 1860 restaurada; las ganancias de un restaurante y bar con comida típica e internacional; actividades culturales como presentaciones de música chilota; talleres de cocina y de artesanías y caminatas culturales por la ciudad; arriendo de una tienda para ofrecer a los turistas productos típicos; y una sala de evento para el uso de empresas e instituciones varias.

En el plan operacional, se estudiaron los procesos de reserva, recepción, salida, suministro, cocina, entre otros. Igualmente, se consideró que la dotación necesaria de recursos humanos asciende a 20 empleados, y que su capacitación y sus habilidades en la atención a los huéspedes, constituyen variables determinantes para el éxito del hotel. Adicionalmente, en la evaluación económica se estimó una inversión inicial total de 22.572 UF y un crédito por el 50% de la inversión con una tasa del 4,5%. La evaluación financiera dio como resultado un VAN de 16.644 UF, una TIR de 22,1%, una recuperación de capital en 4,4 años y una ocupabilidad mínima de las habitaciones para que el proyecto sea rentable de 26% para el primer año, 29% el segundo año, 32% el tercer año y 37% desde el cuarto año en adelante.

En conclusión, tales cifras junto al positivo análisis de sensibilidad hacen recomendar a los inversionistas la realización del modelo de negocio levantado y la hipótesis planteada se confirma.

ABSTRACT

The general objective of this work consisted in the designing of a business model for a Boutique Hotel located in Chonchi, Chiloe, Region de los lagos and the evaluation of the feasibility of its implementation. The project was motivated by the purchase of a patrimonial house of that city by the investors and their concerns about if it was profitable to transform it into a boutique hotel. The hypothesis of this work is that a entrepreneurship of this kind is profitable because of the auspicious amounts of money that the turism in Chiloe has shown in the last years and because of the little hotel offer in the area.

The way to evaluate the enterprise was the usual one, that consisted in: analysis of the environment, an investigation of the market, the design of a value proposal, a business model, the study of the legal framework, the construction of a marketing plan, along with the operational and human resources ones, and finally de development of the financial plan.

Regarding the results obtained in the study of the environment, threats and business opportunities were identified such as: incentives to invest in Chiloé, protection by the Council of National Monuments to the patrimonial house and factors that affect the project.

About the market research, it was found that the tourist offer in the Chonchi district needs improvement and that currently there is no hotel in Chiloé in a patrimonial house that highlights the culture of the place through patrimony and customs. In terms of demand, the profile of the target segment was specified as foreign and domestic tourists with a high level of spending, with experience as travelers and with an interest in the culture of Chiloe.

The value proposal was designed through the investigation of the target segment. The business model was built based on a value proposal associated with the concepts of experiences, culture, personalized attention and an authentic stay with facilities and quality service, which is summarized in five aspects: the sale of the experience of staying in a

chiloe house from 1860 restored; the profits of a restaurant and bar with typical and international food; cultural activities such as presentations of Chiloe music; cooking and handicraft workshops and cultural walks around the city; rental of a store to offer tourists typical products; and an event room for the use of various companies and institutions.

In the operational plan, the reservation, reception, departure, supply, kitchen and other processes were studied. Likewise, it was considered that the necessary human resources comes to be 20 employees, and that their training and their skills in the attention to the guests, constitute determining variables for the success of the hotel. Additionally, the economic evaluation estimated a total initial investment of 22,572 UF and a credit for 50% of the investment with a rate of 4.5%. The financial evaluation resulted in a NPV of 16,644 UF, an IRR of 22.1%, a capital recovery in 4.4 years and a minimum occupancy of the rooms for the project to be profitable of 26% for the first year, 29% the second year, 32% the third year and 37% from the fourth year onwards.

In conclusion, these numbers, together with the positive sensitivity analysis, makes me recommend the implementation of this business model to the investors and the hypothesis is confirmed.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCION.....	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	14
3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	17
4. OBJETIVOS	19
5. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	20
6. MARCO TEÓRICO	23
6.1 Marco Contextual	23
6.2 Modelos y teorías (Marco Conceptual)	36
7.METODOLOGÍA.....	52
7.1 Análisis de Entorno.....	53
7.2 Análisis del micro entorno	54
7.3 Análisis Interno	54
7.4 Estudio de Mercado	54
7.5 Modelo de negocios.....	56
7.6 Diseño del proyecto	58
7.7 Estudio Legal.....	58
7.8 Plan Estratégico.....	58
7.9 Plan de Marketing.....	58
7.10 Plan de Operaciones.....	59
7.11 Plan de Recursos Humanos	60
7.12 Estudio Financiero	60
8. DESARROLLO Y RESULTADOS	62
8.1 Análisis del entorno	62
8.2. Análisis del microentorno	74
8.3 Análisis Interno	92
8.4 Estudio de Mrcado.....	96
8.5 Modelo de Negocios	121
8.6 Diseño del proyecto	132
8.7 Plan Estratégico	140
8.8 Plan de Marketing.....	142
8.9 Estudio del Marco Legal.....	150
8.10 Plan de Operaciones.....	157
8.11 Plan de Recursos Humanos	165
8.12 Plan Financiero	172
9.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	200
10. REFERENCIAS	203

11. BIBLIOGRAFIA	209
12. ANEXOS	210

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PARTICIPACIÓN DE TURISTAS EXTRANJEROS EN CHILOÉ	76
TABLA 2: SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EN CHILOÉ Y SUS CAPACIDADES	80
TABLA 3: ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO Y CAMAS	99
TABLA 4: A COMPETENCIA DIRECTA, N° DE HABITACIONES Y TARIFAS	100
TABLA 5: SERVICIOS E INSTALACIONES DE LA COMPETENCIA DIRECTA	101
TABLA 6: PORCENTAJE DE OCUPABILIDAD DE LA COMPETENCIA DIRECTA DEL 2015	102
TABLA 7: OCUPABILIDAD DE LA COMPETENCIA DIRECTA MENSUAL DEL 2015	103
TABLA 8: MERCADO POTENCIAL	119
TABLA 9: ESTIMACIÓN MERCADO META NACIONALES	120
TABLA 10: ESTIMACIÓN MERCADO META EXTRANJEROS	120
TABLA 11: ESTIMACIÓN OCUPABILIDAD MENSUAL DEL PRIMER AÑO	121
TABLA 12: SUPERFICIES ÁREAS DEL HOTEL	139
TABLA 13: TAMAÑO Y CANTIDAD DE HABITACIONES	144
TABLA 14: PRECIOS HABITACIONES	145
TABLA 15: PRESUPUESTO REMUNERACIONES	167
TABLA 16: INVERSIÓN INICIAL TOTAL	173
TABLA 17: ESTIMACIÓN INVERSIÓN EQUIPAMIENTO HABITACIONES	175
TABLA 18: ESTIMACIÓN INVERSIÓN EXTERIOR	176
TABLA 19: ESTIMACIÓN INVERSIÓN COCINA	176
TABLA 20: ESTIMACIÓN INVERSIÓN RESTAURANT-BAR	177
TABLA 21: ESTIMACIÓN INVERSIÓN SALA DE ESTAR Y RECEPCIÓN	177
TABLA 22: ESTIMACIÓN INVERSIÓN EN OFICINA	178
TABLA 23: ESTIMACIÓN INVERSIÓN SALA DE EVENTO Y FOGÓN	178
TABLA 24: PROYECCIÓN INGRESOS POR HABITACIÓN	181

TABLA 25: OCUPABILIDAD RESTAURANT-BAR PRIMER AÑO	182
TABLA 26: PROYECCIÓN INGRESOS POR RESTAURANTE.....	182
TABLA 27: PROYECCIÓN POR INGRESOS DEL BAR	183
TABLA 28: OCUPACIÓN, PRECIO Y FRECUENCIA POR ACTIVIDAD CULTURAL	183
TABLA 29:PROYECCIÓN INGRESOS POR ACTIVIDADES CULTURALES.....	184
TABLA 30: PROYECCIÓN INGRESOS SALA DE EVENTO Y TIENDA	184
TABLA 31: COSTOS POR ACTIVIDADES CULTURALES	186
TABLA 32: EGRESOS FIJOS ANUALES	187
TABLA 33: PATENTE COMERCIAL ESTIMADA CON CAPITAL PROPIO.....	188
TABLA 34: GASTO FIJO Y VARIABLE DE LA ELECTRICIDAD Y EL AGUA	189
TABLA 35: COSTOS DE SUMINISTRO POR HABITACIÓN OCUPADA	189
TABLA 36: DEPRECIACIONES	190
TABLA 37: INDICADORES ECONÓMICOS.....	191
TABLA 38: PAGO DEL CRÉDITO (CUOTAS, AMORTIZACIÓN E INTERESES).....	193
TABLA 39: PATENTE COMERCIAL CON FINANCIAMIENTO	194
TABLA 40: IVA FINANCIADO	195
TABLA 41: INDICADORES PROYECTO FINANCIADO	196
TABLA 42: MATRIZ DEL VAN.....	197
TABLA 43: OCUPABILIDAD DE HABITACIONES MÍNIMAS.....	198

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:MAPA DE LA ZONA CÉNTRICA DEL ARCHIPIÉLAGO DE CHILOÉ	21
FIGURA 2:GRÁFICO DEL AUGE DEL TURISMO A NIVEL MUNDIAL.....	24
FIGURA 3:LLEGADA DE TURISTAS A CHILE, SERIE 2010-2016.....	26
FIGURA 4: PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR PAIS AÑO 2016.	26
FIGURA 5: FOTOS DE CASAS PATRIMONIALES DE CHONCHI	35
FIGURA 6: LIENZO DEL MODELO BUSINESS CANVAS, PARTE DERECHA.....	39

FIGURA 7: LIENZO DEL MODELO BUSINESS CANVAS, PARTE IZQUIERDA.....	40
FIGURA 8: LIENZO DEL LEAN CANVAS	41
FIGURA 9: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	46
FIGURA 10: PERFIL DEL CLIENTE DE OSTERWALDER ET AL (2015).....	49
FIGURA 11:METODOLOGÍA	52
FIGURA 12: LLEGADAS TOTALES A ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE CHILOÉ (2010-2016) ..	75
FIGURA 13: GRÁFICO LLEGADAS DE TURISTAS POR RESIDENCIA Y POR MES DURANTE 2015...77	
FIGURA 14: CANTIDAD TOTAL DE VISITANTES QUE RECIBE EL PARQUE NACIONAL CHILOÉ ...78	
FIGURA 15:CANTIDAD DE VISITANTES AL MUSEO DE CHONCHI POR RESIDENCIA	78
FIGURA 16: NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	85
FIGURA 17: NIVEL DE AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES.....	87
FIGURA 18:NIVEL DEL PODER DE LOS PROVEEDORES	88
FIGURA 19: NIVEL DEL PODER DE LOS COMPRADORES	89
FIGURA 20:NIVEL DE LA AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	90
FIGURA 21: CADENA DE VALOR DEL HOTEL PATRIMONIAL	96
FIGURA 22: PERNOCTACIONES EN CHILOÉ POR AÑO.....	106
FIGURA 23: ESTIMACIÓN DE LAS PERNOCTACIONES FUTURAS EN LA ISLA DE CHILOÉ	107
FIGURA 24: CASA PATRIMONIAL DEL PROYECTO	133
FIGURA 25: MAPA DE LA UBICACIÓN DE LA CASA.....	133
FIGURA 26:PLANOS DE LA CASA	134
FIGURA 27: DISEÑO 1 DEL HOTEL.....	135
FIGURA 28:DISEÑO 2 DEL HOTEL VISTA ORIENTE.....	135
FIGURA 29:DISEÑO 2 DEL HOTEL (2) VISTA DESDE CALLE CENTENARIO.....	136
FIGURA 30:LAYOUT APROXIMATIVO DEL PRIMER PISO DE LA CASA.....	137
FIGURA 31:LAYOUT APROXIMATIVO DEL SEGUNDO PISO DE LA CASA.....	137
FIGURA 32:LAYOUT DEL SECTOR EXTERIOR DE LA CASA	138
FIGURA 33:LOGOTIPO HOTEL BOUTIQUE PATRIMONIAL CENTENARIO	143
FIGURA 34: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA RESERVA.....	158

FIGURA 35: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN.....	159
FIGURA 36: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SUMINISTRO.....	161
FIGURA 37: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL RESTAURANT, BAR Y COCINA	164
FIGURA 38: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CHECK-OUT Y POST VENTA	165
FIGURA 39: ORGANIZACIÓN DEL HOTEL	166

1.INTRODUCCIÓN

La memoria que será presentada en este estudio comienza con la adquisición de una casa patrimonial construida aproximadamente el año 1860, ubicada en la calle principal de la ciudad de Chonchi de la isla de Chiloé. La inversión fue realizada por una empresa de la misma ciudad en el año 2014, con el objetivo de ser utilizada para fines comerciales.

Actualmente el turismo en el Archipiélago de Chiloé ha crecido y ha conseguido un desarrollo importante en la economía de la región, por ser una industria sustentable y con auge mundial. Si hace 10 años Chiloé era desconocido como destino turístico, hoy son cada vez más los turistas nacionales y extranjeros que lo visitan.

En el presente, las autoridades locales y el gobierno junto a los gremios turísticos están realizando políticas para convertir a la isla en un icono turístico.

La motivación de realizar este trabajo nace por el anhelo de los dueños de esta inversión a que el rubro del turismo en la ciudad de Chonchi consiga en un futuro cercano una oferta sustentable, atractiva y variada, para alcanzar un desarrollo económico y social en la comunidad.

Chonchi posee una gran cantidad de atractivos naturales, arquitectónicos y culturales para entregar una experiencia inolvidable al turista que busca cultura y naturaleza.

Este estudio consiste en diseñar un modelo de negocios para un hotel boutique en una casa patrimonial y estudiar su factibilidad de implementación. Chonchi tiene una cultura abundante, única e interesante, porque su gente es un patrimonio vivo con sus costumbres y su historia. Un hotel que entregue al turista las tradiciones y la cultura chilota es fundamental para potenciar el desarrollo turístico de la comuna.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las mágicas tierras de la isla de Chiloé se caracterizan por tener una geografía envidiable, recursos naturales que aún se preservan y una cultura con muchas riquezas.

En los últimos 30 años Chiloé ha sufrido importantes transformaciones culturales que han puesto en entredicho la continuidad de las tradiciones, esto ha pasado principalmente por la masificación de la industria acuícola (Baeza & Correa, 2011).

La isla de Chiloé ha cambiado, pero ¿qué ocurre con su cultura, creencias y tradiciones chilotas? Aún están, pero es necesario valorizarlas más.

La oferta turística ha ido creciendo, el año 2015 la isla fue declarada zona de interés turístico (ZOIT)¹ y en los últimos cinco años la inversión en establecimientos turísticos de alojamiento se aproxima a los US\$ 100 millones, según Fernando Ortuzar, director de Servicio Nacional de Turismo (Cáceres, 2015).

El turista visita principalmente Castro, que es la ciudad más grande y donde se concentra la mayoría de la población chilota, además, ahí están la mayoría de los hoteles, esta ciudad ha tenido un gran progreso, hoy en día está funcionando un casino y un mall.

Otras ciudades con importancia turísticas son Dalcahue, que es conocida por su feria artesanal y buenos restaurantes en su costanera, está también Ancud, conocida por su fuerte histórico, pinguinera y museos, está Quellón, una ciudad con poco desarrollo turístico más conocida por ser un gran puerto y dar trabajo a una gran cantidad de

¹ De acuerdo con la nueva Ley del Turismo (Ley 20.423 del año 2010), las Zonas de Interés Turístico son territorios comunales, intercomunales o determinadas áreas dentro de éstos, que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado” (Art. 13).

población, y finalmente se encuentra Chonchi, la comuna más grande de Chiloé y donde se origina esta investigación.

Chonchi es una ciudad que aún no se ha explotado turísticamente, a pesar de que la oferta ha crecido año a año, no es suficiente para la demanda de turistas que llega a conocerla. A modo de ejemplo, según los últimos registros de establecimientos turísticos en el Sernatur del 2017, Castro triplica el número de establecimientos de alojamiento turísticos que tiene Chonchi y en cuanto a hotelería la comuna solo tiene dos hoteles.

La magia que entrega esta ciudad chilota es un tesoro que falta potenciar, Chonchi tiene una industria turística en desarrollo por ser un territorio que posee interesantes atractivos de jerarquía internacional como dos iglesias declaradas patrimonio de la humanidad, también es la entrada principal al parque nacional de Chiloé, una gastronomía que va en aumento, gente que trabaja en artesanías tradicional chilota, bonitos paisajes costeros, pueblos pintorescos aledaños, tradiciones, patrimonio arquitectónico e historias que merecen ser contadas.

Por otro lado, durante el año 2014, inversionistas chilotes compran una casa patrimonial en la ciudad de Chonchi, ubicada en un terreno de 1400 m² en la calle Centenario, esta casa es parte de una zona típica, declarada el año 2000, por ser un conjunto de casas que representan la época del auge económico de la ciudad a inicios del siglo XIX, esta arquitectura es única en toda la isla de Chiloé.

La casa patrimonial fue construida aproximadamente en 1860, no está siendo utilizada para ningún tipo de actividad y está en un estado avanzado de deterioro. Los inversionistas consideran que ante las positivas proyecciones del turismo a nivel regional y las altas llegadas de turistas a Chiloé, es una buena idea desarrollar un hotel boutique, para

los turistas que visitan la localidad de Chonchi y entregar una experiencia a partir de la arquitectura, el entorno, la historia de la casa y de la ciudad.

Es así, como surge la problemática principal de la memoria ¿Es factible un hotel boutique en Chonchi? La hipótesis es que sí es factible realizar un hotel boutique en esta ciudad.

Para poder investigar la hipótesis se propuso diseñar un modelo de negocios e investigar la factibilidad de implementación del proyecto. Para ello es necesario estudiar ¿Como diseñar un modelo de este tipo que genere captar clientes, sea innovador y sustentable?, ¿Como es el turista que viaja a Chiloé?, ¿cuál es el análisis de la industria? ¿hay competencia?, entre otros temas importantes que ayuden a comprobar o rechazar la hipótesis planteada.

Los dueños de la casa constituyen el cliente principal para el desarrollo del presente trabajo que consiste en elaborar un “Modelo de Negocios para un Hotel Boutique en casa patrimonial en la ciudad de Chonchi”.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Chiloé tiene un gran potencial como destino turístico, el año 2017 fue uno de los tres destinos chilenos elegidos por la Green Destinations² por su patrimonio cultural y natural.

Las cifras son prometedoras, hubo un aumento de turistas desde el 2010 al 2016 del 43%, una ocupación hotelera en época estival de un 90% durante el 2015 (INE, 2017), por lo tanto se abre la posibilidad de considerar necesario explotar el turismo en la localidad de Chonchi, actualmente es escaso el protagonismo que se le ha dado, en cambio, ciudades de Chiloé como Castro, han crecido más, en cuanto a restaurantes, alojamientos y agencias de turismo, debido a una mayor consciencia por parte de los municipios y la gente que vive ahí, con respecto a la importancia del turismo como una fuente económica importante.

La ciudad de Chonchi es visitada como ciudad de paso, principalmente por su baja oferta turística. Esto no debería ser así, pues con el valor arquitectónico, cultural y natural que tiene debiera ser un pueblo que invite al turista a quedarse.

Chonchi es cercana a diversos atractivos turísticos de la isla de Chiloé por ubicarse en el centro de la isla, es valorada culturalmente por su historia y arquitectura, además de estar rodeada de una bahía con paisajes envidiables, con siete lagos a su alrededor, y muchas atracciones turísticas.

En la ciudad hay pocas empresas que se dedican al turismo, la industria hotelera es mínima y no existe una agencia de turismo que entregue la posibilidad al turista de

² Green Destinations es una organización mundial sin fines de lucro para el turismo sostenible, que tiene como objetivo destacar los progresos hacia la sostenibilidad que se desarrollan en el mundo.

experimentar la cultura del lugar. La oferta gastronómica crece año a año, pero es poca aún, este último tiempo han aparecido nuevas cafeterías y restaurantes.

Es totalmente necesario aumentar la oferta turística y mostrar al mundo las costumbres, la cultura y los bellos paisajes que puede entregar esta comuna. La ausencia de un hotel que promueva la cultura del lugar y que logre que esta industria ascienda en la zona, es la principal justificación de este estudio.

Se ha decidido diseñar un modelo de negocios para atraer a los turistas que cada año aumentan, que pueda englobar la cultura, las creencias y los recursos del lugar, pero sin olvidar que es necesario buscar la unión entre el crecimiento económico y la sustentabilidad, cuidando el patrimonio cultural y natural de Chonchi.

4.OBJETIVOS

4.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de negocios para un hotel boutique en la ciudad de Chonchi en casa patrimonial chilota y evaluar su factibilidad de implementación.

4.2 Objetivos Específicos.

1. Estudiar el entorno y micro entorno del proyecto, específicamente las fuerzas macroeconómicas y la industria turística de la Isla de Chiloé. Para identificar oportunidades y amenazas.
2. Realizar una investigación de mercado de la demanda y la oferta, para conocer los clientes potenciales y a la competencia.
3. Desarrollar un plan estratégico, de marketing, operaciones y de recursos humanos que asegure el funcionamiento correcto del modelo de negocios.
4. Realizar una evaluación económica y financiera del proyecto.

5. ALCANCE Y LIMITACIONES

La memoria tuvo por finalidad desarrollar un modelo de negocios para un hotel boutique en la ciudad de Chonchi, para que los inversionistas conozcan si es o no factible realizarlo y que tan rentable puede llegar a ser el proyecto. La idea de estudiar un hotel boutique para esta casa patrimonial nace de los dueños de la casa.

El tipo de estudio que se realizó para lograr resolver la problemática de investigación es de tipo exploratorio, por tener como objetivo dar una visión general, respecto a la propuesta y evaluación de un modelo de negocio de un emprendimiento, identificando problemas y oportunidades. Además, los recursos de la investigación resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo. Esta tesis servirá para que exista un acercamiento con el proyecto de un hotel en un futuro.

El estudio del tamaño y la localización del proyecto no se realizan porque la ubicación es fija, y con respecto al tamaño, como es un monumento nacional no se puede modificar de gran manera, por lo tanto, la cantidad de habitaciones y espacios son los sugeridos por expertos del tema como arquitectos y dueños de hoteles boutique en Chiloé.

Se estudio de forma general la restauración de la casa patrimonial por estar protegida por Monumentos Nacionales en el marco legal del proyecto.

La propuesta arquitectónica en este trabajo solo incluirá acercamientos iniciales, que serán útiles para desarrollar el modelo.

Se efectúa una validación del diseño del modelo a través de una investigación de mercado, con el fin que cree valor al cliente, se describirá la realidad de la industria del turismo en Chiloé y se analizará las oportunidades y amenazas del negocio, para finalmente realizar un estudio financiero.

Se limitará el estudio de establecimientos turísticos en ciudades cercanas a Chonchi, que estén ubicadas a menos de 45 kilómetros (30 minutos en auto), en la Figura 1 se puede observar un mapa de las comunas que se ubican al centro de la isla, comunas como Ancud y Quellón quedan fuera del estudio por estar alejadas del lugar donde se insertará el modelo de negocios. Dentro de las comunas seleccionadas, el turismo en alguna de ellas es muy ínfimo y se decidió no incluir las siguientes comunas: Puqueldón, Queilen, Quinchao y Curaco de Vélez. Por lo tanto, el estudio se centrará en las comunas de Dalcahue, Castro y Chonchi, las cuales solo para esta memoria se pasarán a llamar “zona centro de la provincia de Chiloé”.



Figura 1: Mapa de la zona céntrica del Archipiélago de Chiloé

Los últimos datos del perfil del turista y estudios oficiales de la oferta en Chiloé son del año 2012, para los siguientes periodos solo existe la encuesta de alojamiento turísticos del INE.

Por un tema de tiempo y porque significaría realizar otro tipo de estudio, se investigó y realizó el perfil del cliente que se alojara en el hotel, y se dejó fuera el cliente que utilizara la sala de eventos, el restaurant o el bar. Por ello, se utilizan tasas de ocupación para estos servicios bajas, para poder tomar en cuenta esta incertidumbre. Aun así, se realiza un estudio de la oferta de estos servicios

6.MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene por finalidad generar una base de datos a la investigación, que sean necesarios para entender la problemática. Se desarrolla el contexto, los conceptos, teorías y modelos necesarios para poder crear el modelo de negocio y evaluar su factibilidad de implementación.

6.1 Marco Contextual

6.1.1 Turismo en el Mundo

La Organización Mundial del Turismo (OMT)³ define el fenómeno Turístico como: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios u otros motivos”. El turista se considera como tal, solo si su viaje incluye pernoctación⁴.

El turismo mundial ha experimentado un continuo crecimiento durante estas últimas décadas y con una rapidez mayor a otros sectores económicos. Son cada vez más los países que deciden abrirse e invertir en esta industria, viendo su importancia para el progreso socioeconómico, por la creación de empresas y puestos de trabajo.

Según la OMT, las cifras son muy positivas, como se representa en el gráfico de la Figura 2, las llegadas de turistas internacionales pasaron de 674 millones en el año 2000 a 1.235 millones en 2016, un aumento considerable del 83%, que demuestra que esta industria está

³ La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, Chile es parte de los 157 países miembros de esta entidad

⁴ Se entiende por Pernoctaciones, las noches que un turista se aloja en un establecimiento turístico.

en plena expansión y diversificación a todo el mundo, solo interrumpido por la crisis financiera y económica mundial del año 2009.

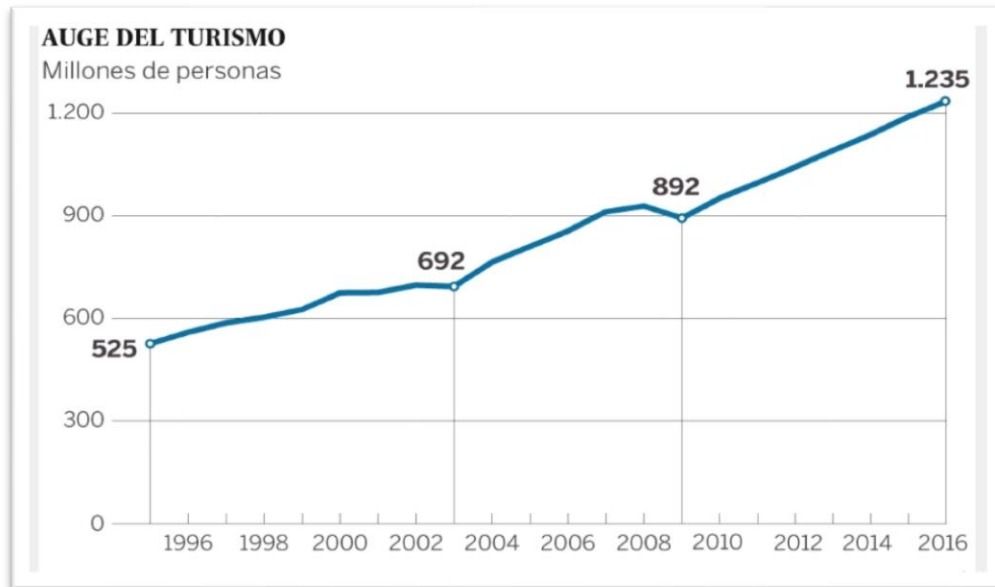


Figura 2: Gráfico del auge del turismo a nivel mundial

En los últimos años, las economías con mayor crecimiento han sido los mercados de Asia (6%), Europa (+5%), Oriente Medio (+2%) y América Latina (+6%).

El crecimiento anual sigue siendo positivo con un 4,6% en 2015 y de 3,9% en 2016. Los principales factores que afectaron los flujos turísticos durante el 2016 fueron las fluctuaciones inusuales en los tipos de cambio, la bajada del precio del petróleo y la creciente preocupación por la seguridad a nivel mundial.

El turismo mundial durante el 2016 fue:

- ✓ El 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicio, ocupando el tercer puesto, por debajo del sector de combustibles y productos químicos, y por delante de la industria de los alimentos y de automóviles (OMT,2016).

- ✓ El 10% del PIB mundial fue generado por esta industria y una persona de cada once trabaja en ella, según cifras del Consejo Mundial de Viaje y Turismo (2016).
- ✓ China, los Estados Unidos y el Reino Unido fueron los países que más viajaron a otros países, liderando el turismo emisor⁵, impulsados por la fortaleza de sus monedas y de sus economías (OMT,2017).

6.1.2 Turismo Nacional

Según la OMT, Chile fue el tercer destino para turistas extranjeros dentro de América del Sur durante el año 2016, por debajo de Brasil y Argentina. Así mismo, el turismo receptor⁶ en el continente Sudamericano creció un 6%, mientras que en Chile aumento en un 22% (SERNATUR,2017).

Cifras de la Subsecretaría de Turismo muestran que desde el 2010 al 2016 la llegada de turistas de otros países se incrementó en un 60%. En la Figura 3 se aprecia la tendencia al alza del turismo nacional.

Durante el 2016, la industria de viajes en Chile apporto al PIB nacional un 3,4%. Este rubro creció, en promedio, a un ritmo de 15 veces más que la actividad económica en general, según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo. Mientras que en las exportaciones represento un 5%, posicionándose en la quinta industria exportadora del país (2016).

⁵ El turismo emisor abarca las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia, Fuente: Glosario OMT

⁶ Turismo Receptor corresponde a las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia. Fuente: Glosario OMT

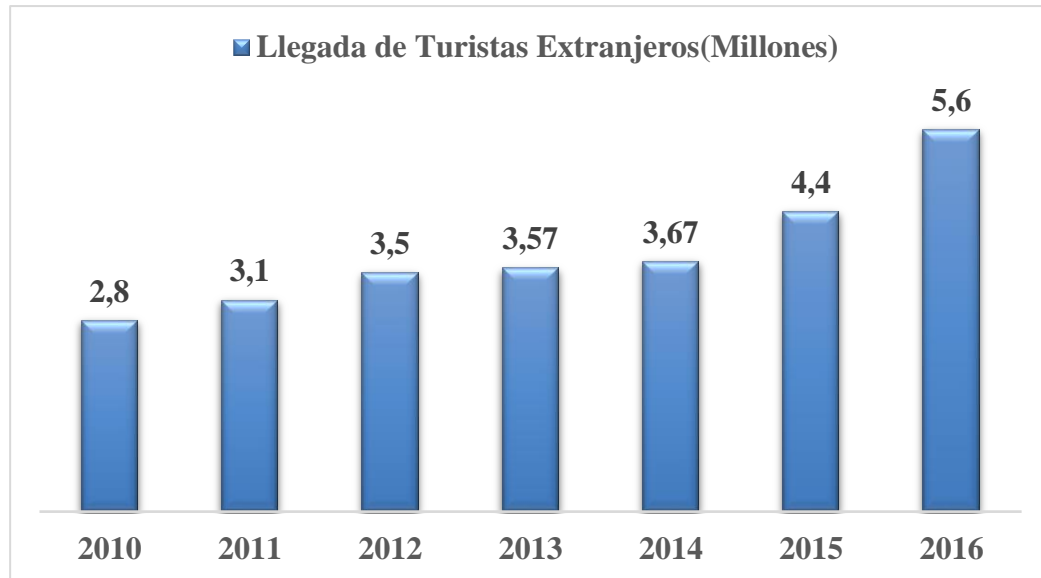


Figura 3: Llegada de Turistas a Chile, serie 2010-2016

En la Figura 4, tomada del informe de turismo receptivo anual 2016 de SERNATUR, se observan en círculos rojos las participaciones de mercado de los países con más llegadas de turistas durante ese año.

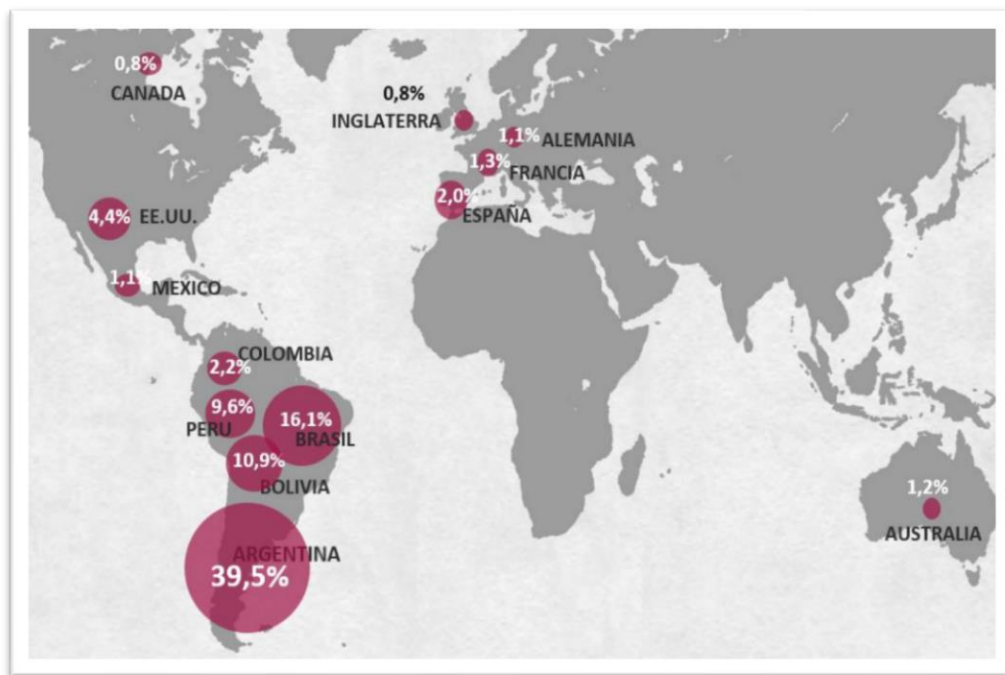


Figura 4: Participación de mercado de los principales países que visitaron Chile el año 2016.

En el anexo A se detallan los gastos y permanencia de los países con más llegadas de turistas durante el año 2016. El promedio de GPDI⁷ de turistas en vacaciones fue de USD 27, y el de los turistas del segmento de negocios fue USD 135,1. Los argentinos, a pesar de ser líderes en número de visitantes gastan poco, tienen un GTI⁸ de USD 56, sin incluir las compras que realizan.

La permanencia promedio de los turistas no residentes que viajan por vacaciones es en promedio 7,6 noches y los motivados por viajes de negocio 6,6 noches. Los franceses y españoles son los que más tiempo se quedan en el país, 23 y 19 noches respectivamente.

Un análisis detallado de las cifras del 2016 con respecto al 2015 se presentan a continuación:

- ✓ Los países que más aumentaron sus llegadas a Chile fueron los argentinos (+29%) y los brasileños (+12%).
- ✓ Argentina, explica el 39,5 % del turismo, debido principalmente a un tipo de cambio favorable, mayor oferta de productos con menores precios y la liberalización del cepo cambiario que tenía el país. Con respecto a Brasil (16,1% de la participación), son potentes señales de la recuperación tras casi dos años a la baja por la crisis económica y política que ha tenido ese país en los últimos años.

⁷ Gasto promedio diario individual.

⁸ Gasto total individual promedio por estadía, relacionado con el turismo.

- ✓ Europa creció un 4% y Estados Unidos bajo en un 2% sus llegadas, las cifras muestran un estancamiento en las llegadas del primero y un factor de preocupación por el mercado estadounidense.
- ✓ El gasto con tarjeta extranjera registro un aumento de 21%, este aumento tan significativo se atribuye a factores como la devaluación del peso chileno frente al dólar para aquellas economías más valorizadas, una mayor conectividad aérea, tratados internacionales que facilitan los viajes y más promoción en el extranjero. También los nuevos atractivos turísticos, el mejoramiento hotelero y el reconocimiento internacional a la gastronomía chilena han ayudado a que extranjeros prefieran a Chile como una alternativa conveniente. Aun así, se registró en promedio para los turistas extranjeros un GTI de USD 579, una cifra muy menor que los USD 951 gastados por ejemplo en Perú.
- ✓ Las pernoctaciones en los establecimientos turísticos aumentaron un 2%, este dato se vio afectado por los acontecimientos de incendios forestales que tuvo el país en época estival y del terremoto de Chiloé ocurrido en diciembre. En las regiones afectadas las pernoctaciones registraron caídas de hasta un -14%.
- ✓ Un 74% de los hogares en Chile viajaron alguna vez, lo que equivale a 3,5 millones de hogares. Las regiones con mayor porcentaje de hogares viajeros son: Biobío (84%), Valparaíso (78%) y Tarapacá (78%) (SERNATUR, 2017).
- ✓ El 67% de los chilenos viajan a los destinos nacionales por vacaciones y los extranjeros que viajan por el mismo motivo es de 54%.
- ✓ El hotel es el alojamiento turístico preferido por los turistas con un 51% de las preferencias, el resto prefiere hostales, hosterías, residenciales, cabañas y similares.

- ✓ Las regiones con mayores llegadas registradas en 2017 fueron las regiones Metropolitana (27%), Valparaíso (14%) y Los Lagos (10%).
- ✓ Se registraron 17.620.234 pernoctaciones de pasajeros en establecimientos de alojamientos turísticos, 63,1% corresponde a turismo interno⁹ y 36,9% a extranjeros.

El año 2017 arrojó resultados positivos para el turismo según las cifras oficiales del Sernatur, llegaron 6,4 millones de turistas extranjeros, un crecimiento anual cercano al 14% con respecto al 2016.

6.1.3 Turismo Cultural en Chile

El turismo cultural hace referencia a actividades con valor agregado, que entregan al turista una experiencia más que un simple paseo por algún lugar lindo. Surge de la idea que los turistas viajan con la intención de desarrollar actividades turísticas que le permitan acercarse y comprender culturas distintas, es decir, conocer los estilos de vida, costumbres, tradiciones, festividades, historia, arquitectura y monumentos naturales y patrimoniales del lugar visitado. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ,2015).

Existen diferentes tipos de turismo que incorporan este enfoque cultural, como por ejemplo los siguientes: turismo urbano, turismo rural, turismo ecológico o ecoturismo, turismo patrimonial, turismo religioso, turismo comunitario, turismo aventura y turismo gastronómico (en el anexo B se detallan los tipos de turismo). Todos ellos apuntan a

⁹ El turismo interno incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia. (Organización Mundial del Turismo).

valorar los sitios nacionales de alto contenido histórico, patrimonial y/o natural, para reconocer y valorar la identidad y las tradiciones locales (Magazine Turismo Cuatro, 2016).

La demanda a nivel planetario por este tipo de experiencias ha aumentado más que el turismo tradicional y las proyecciones seguirán creciendo a una tasa anual del 15% según la OMT. (Gilmore, 2016).

Estudio de SERNATUR (2016), estima que 2 de cada 5 turistas extranjeros que ingresan al país lo hace motivado por atractivos culturales y patrimoniales.

6.1.4 Hotelería en Chile

La industria hotelera es atractiva para los inversionistas en general, es un modelo de negocio rentable y dinámico, porque cada hotel puede tener una propuesta de valor distinta, satisfaciendo a distintos tipos de viajeros, los de negocio, shopping, turismo aventura, turismo cultural, etc.

Las alianzas entre hoteles y empresas del sector son claves para atraer más clientes, la tecnología cada vez avanza para mejorar la experiencia de los huéspedes, al igual que aumenta la preocupación de cuidar el medio ambiente y el entorno social.

Las reservas online son una tendencia y en Chile cada vez es más común que los chilenos planeen sus viajes en plataformas como Despegar o Booking.

La hotelería en Chile aún tiene sus estaciones muy marcadas, produciéndose altos cambios de precios, en la zona sur, Puerto Varas tuvo un descenso del 30%, reflejando la fuerte estacionalidad turística y le sigue Chiloé con una baja del -28% durante 2017, según estudio de FEDETUR.

Con respecto a los lujos, existen hoteles de buen nivel, pertenecientes a grandes cadenas internacionales que operan en el país, destacan: The Ritz Carlton, W Santiago, NOI, Tierra, Crowne Plaza, Enjoy, Sheraton y Radisson Aqua.

Existen otros hoteles de categoría superior, pero que no tienen un lujo tradicional, pues son exclusivos, estos son los hoteles boutique.

Los hoteles Boutique son establecimientos que no pertenecen a cadenas hoteleras, sino que surgen de una idea original y poseen un sello propio, entregan un valor agregado a los huéspedes. Nacen en los años 80 en Europa y Estados Unidos para las personas que buscan mayor exclusividad. Tienen servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas, buscan adelantarse a los deseos del cliente y considerarlos invitados. Poseen un número reducido de habitaciones, siendo la arquitectura y el diseño una característica importante. Los detalles en las fachadas, la historia de los recintos, así como su gastronomía es lo que dan competitividad a este tipo de hoteles.

Los hoteles boutique en Chile se rigen bajo la norma NCh3285, en el estudio del marco legal se encuentra un análisis de los requisitos para su clasificación.

Actualmente existen 92 hoteles boutique registrados en Sernatur en el país.

6.1.5 Patrimonio Cultural en Chiloé

La Cultura es el conjunto de rasgos que caracterizan una sociedad y que engloba modos de vida, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias, según Marsal (2012). También, es definida como el conjunto de medios por los cuales la sociedad piensa sobre sí misma y se muestra a sí misma (SERNATUR, 2017).

El patrimonio cultural son todos aquellos elementos y manifestaciones, tangibles o intangibles, producidos a lo largo del tiempo, incluido el actual, valorados por la comunidad de un lugar, identificándola y diferenciándola de otras. Es posible dividirlo en patrimonio arquitectónico-urbanístico: monumentos, edificios históricos, paisaje urbano, entre otros) y patrimonio etnográfico: tradiciones, lenguas, música, gastronomía, religiones, artesanías, entre otros. (Kreb, Schmidt-Hebbel, 1999).

El archipiélago de Chiloé es reconocido por poseer elementos de identidad únicos en el mundo. Algunos ejemplos de ello son:

- ✓ El reconocimiento de UNESCO¹⁰ a las iglesias de Chiloé como Patrimonio de la Humanidad, el cual destaca la historia evangelizadora y la religiosidad del pueblo con una arquitectura de madera de la época colonial, realizada por los jesuitas españoles.
- ✓ La FAO¹¹ declaró la isla como un Sitio Importante del Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM) que releva su cultura campesina y el patrimonio cultural que se genera en las prácticas agropecuarias.
- ✓ El Consejo de Monumentos Nacionales (CMN)¹² ha designado zonas típicas y casas patrimoniales a lo largo del archipiélago como lo son los palafitos, construcciones típicas sobre zancos sobre el agua (Villanueva et al, 2015).

¹⁰ La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) es un organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que se fundó en 1945 para contribuir a la paz y seguridad en el mundo mediante la educación, la ciencia y la cultura.

¹¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

¹² El Consejo de Monumentos Nacionales (CMN) es un organismo técnico del Estado que depende del Ministerio de Educación, y desde su creación en 1925, se encarga de la protección y tuición del patrimonio monumental.

6.1.6 La ciudad de Chonchi

Chiloé es un archipiélago que se ubica en el sur de Chile, está compuesta por 10 comunas, a su vez está compuesto por 40 islas y la principal es la Isla Grande de Chiloé.

Chonchi es una ciudad y comuna de la provincia de Chiloé y Palena que se ubica en la isla grande, limita al norte con la comuna de Castro, y al sur con Queilen y Quellón, mientras al oeste se encuentra con el océano pacifico y al este con los mares interiores de la isla.

Tiene una, superficie de 1.362 km², que equivalen al 15% del total del archipiélago y una población de 14.450 habitantes, de los cuales 39% viven en el sector urbano. En anexos 1 se puede apreciar el mapa de la comuna y fotos actuales de la ciudad.

Los lugares más poblados de la comuna son la ciudad de Chonchi con 4.588 habitantes, el pueblo de Huillinco con 520 habitantes y el pueblo de Cucao con 229 habitantes. Además, existen otros sectores rurales con pequeños núcleos alrededor de capillas y escuelas, como son: Rauco, Vilupulli, Huicha, Teupa, Terao y Notuco, entre otros.

Chonchi tiene una economía de carácter primaria, caracterizada por la explotación de sus recursos naturales, el sector pesquero lidera la actividad económica, dividida en diversos tipos como la salmonicultura (cultivo de salmones), miticultura (cultivo de choritos) y la pesca artesanal. Esta industria tiene una proyección que se ve debilitada por un cierto agotamiento de los recursos y por la inestabilidad de la industria salmonera (en anexo D se describe la crisis del sector pesquero). Adicionalmente, se encuentra el rubro forestal, el sector agropecuario (agricultura y ganadería) y cada vez más sobresaliente la

actividad del turismo, esta última es considerada como un potencial en desarrollo (Baeza y Correa, 2011).

La ciudad está ubicada a solo 20 kilómetros al sur de Castro y guarda un valioso patrimonio arquitectónico que da la bienvenida con la Iglesia San Carlos de Borromeo, su principal ícono urbano, por ser una de las 16 iglesias del Archipiélago de Chiloé declaradas Patrimonio de la Humanidad por la Unesco. Esta iglesia junto con la Plaza de Armas está en una de las tres terrazas naturales que conforman Chonchi, “la ciudad de los tres pisos”. En la segunda, está la Calle Centenario, el principal eje de la ciudad, declarado zona típica por reunir un conjunto de casas con grandes volúmenes, hechas en madera durante fines del siglo XVIII e inicios del siglo XIX, y la última es el puerto con su pintoresca costanera.

El Turismo en la comuna de Chonchi, se ha desarrollado de forma incipiente por su privilegiada ubicación, por ser la entrada al Parque Nacional Chiloé, concentrar la mayor cantidad de lagos de la provincia, poseer una ruta patrimonial, ruta de artesanos, fiestas costumbristas y eventos que rescatan las costumbres de la zona y por sus diversos atractivos turísticos.

6.1.6.1 Zona típica de Chonchi: La calle Centenario de Chonchi

Centenario es el eje fundacional de la ciudad de Chonchi, esta calle con gran pendiente une los tres niveles claros de la ciudad, de lo cual surgió el nombre de “Ciudad De Los Tres Pisos”. En este sector se fueron congregando las principales edificaciones con un gran valor arquitectónico, que se construyeron en una época de apogeo económico y comercial de Chonchi, estas construcciones se destacan por ser de madera y de arquitectura neoclásica, que era el estilo predominante en Europa en el siglo XIX, estas mezclas de

cultura entre la local y las tendencias europeas dieron origen a una expresión única de arquitectura en madera, que hoy en día es patrimonio cultural. Estas casas reflejan el pasado de los habitantes y tienen un valor tanto histórico como social. En la Figura 5 se puede observar fotos de algunas de estas construcciones.

Este conjunto urbano arquitectónico es único y representa la mayor y última muestra de casas de estilo neoclásico y tradicional chilote que existe en el Archipiélago de Chiloé.

El año 2000 la Calle Centenario fue declarada Monumento Nacional en la categoría de zona típica (En el Anexo E se encuentra una copia del decreto de ley realizado por el Ministerio de Educación). Esto implica que todas estas casas ante cualquier intervención u obra nueva que se quiera realizar deben tener la aprobación del CMN (Consejo de Monumentos Nacionales), en el estudio del marco legal se detalla esta situación.



Figura 5: Fotos de casas patrimoniales de Chonchi

6.2 Modelos y teorías (Marco Conceptual)

6.2.1 Modelo de Negocios y Plan de negocios

6.2.1.1 ¿Qué es un modelo de negocios?

El término “modelo de negocios” en los últimos años ha estado en boga como una herramienta que te ayuda a determinar como un negocio gana dinero.

En la historia de los emprendimientos han existido muchos tipos de modelos de negocios que han conseguido el éxito de una organización. Uno de los más antiguos es el modelo tendero, referido a instalar una tienda en el lugar donde están los clientes. Otro modelo es el del cebo, que consiste en regalar o vender un producto a un precio bajo (anzuelo), incluso obteniendo perdidas (cebo), para fidelizar a sus clientes y luego ofrecer insumos relacionados con el producto que se deban comprar de forma recurrente, este es el modelo de varias compañías que funcionan actualmente, como las impresoras con las tintas, operadoras móviles que entregan teléfonos y luego cobran por los servicios, negocios de cafeteras con las capsulas de café y los pioneros de este modelo los fabricantes de maquinillas de afeitar con la venta de cuchillas.

Actualmente, aparecen nuevos modelos relacionados con plataformas de internet. Un modelo conocido es el “Peer to Peer” que se basa en compartir servicios o productos, son las mismas personas las que hacen los negocios y la empresa cobra una comisión, por lo que en este tipo de modelo es muy importante el volumen de clientes. Hoy por hoy, existen miles de plataformas que lo usan, como Mercado Libre, Amazon, Ebay, Airbnb, entre muchas otras.

La definición de modelo de negocio tiene diversas variantes y muchos autores expertos en el tema han presentado sus definiciones. Peter Drucker (1984) fue el primero en proponer una definición, consideró que es la forma en que un negocio responde quién es el cliente, qué valora y como se puede aplicar dicho valor a un costo apropiado. Para Linder y Castrel (2000) es la lógica central de la organización para crear valor y explicar cómo ésta hace dinero. Los autores Rajala y Westerlunder (2005) creen que es la manera de crear valor para los clientes y la forma en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio, a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones. Osterwalders y Pigneur (2009) proponen que un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Teece (2010) lo define como la forma en que una organización entrega valor a los clientes, y cómo los seduce para que le paguen por el valor entregado.

Con el transcurso del tiempo el significado de un diseño o modelo de negocio a variado, pero los autores anteriores coinciden que es la forma en como la empresa hace que sus clientes paguen por sus productos y servicio, mostrando como el dinero circula dentro de la empresa.

6.2.1.2 Modelo de negocios v/s Plan de Negocios

Un plan de negocios es un documento para convencer a inversionistas sobre un negocio. ¿Qué trasmite un plan de negocios?

1. Objetivos del negocio
2. La cantidad de capital necesario que requiere el negocio para ponerse en marcha.
3. Estrategias

4. La estructura organizacional
5. Los problemas potenciales que puede tener el negocio

El plan tiene como meta, determinar la viabilidad económica/ financiera del negocio y proyectarlo en el futuro.

Un modelo de negocios es utilizado en la etapa de la concepción de la idea hasta lograr generar y validar el negocio. Es una herramienta dinámica que se va modificando y adaptando al proyecto, para incrementar las probabilidades de éxito.

El Plan de negocios para Barrientos y Rumiany (2015) es la parte complementaria y posterior a un modelo de negocios ¿Por qué? Es necesario tener claro el problema que se resuelve al cliente, entender al mercado y su tamaño, validar canales de cómo llegar al mercado, definir tus costos variables y fijos, entender la competitividad y propuesta de valor, entre otras áreas importantes que hay que saber antes de escribir un plan de negocios. Un modelo de negocios te ayuda a clarificar y encontrar una fórmula que demuestre como tu idea es viable y sostenible.

6.2.1.3 Los Modelos de Negocios utilizados en la actualidad: Modelo Business Canvas v/s Lean Canvas

La metodología BUSINESS CANVAS es una herramienta que describe de manera lógica y a través de un diagrama (lienzo), cómo una organización crea, entrega y capta valor en el mercado. Creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) en su libro “Generación de Modelos de negocio”. Contempla 9 aspectos claves que la organización debe tener en cuenta antes de lanzar su producto o servicio al mercado. La parte derecha hace referencia al mercado y se compone del segmento del mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingreso (Figura 6). En la parte izquierda, se

describen los aspectos internos de la empresa como estructura de costos y asociaciones, actividades y recursos claves (Figura 7).

A continuación, se describen los 9 bloques de manera breve y sencilla.

1. Segmentos del mercado: Quiénes serán los clientes
2. Propuesta de Valor: Describe qué hace que un cliente elija este negocio. La propuesta de valor es el conjunto de productos y servicios que satisfacen las necesidades del mercado.
3. Canales: Este ítem describe la manera en que el negocio se comunica con los segmentos del mercado para entregarle su propuesta de valor. Son los canales de comunicación, distribución y de venta.
4. Relación con clientes: Las relaciones que establece una empresa con determinados segmentos del mercado.
5. Fuentes de ingreso: Son los ingresos que genera el negocio, por transacciones derivadas de pago puntuales de los clientes o ingresos recurrentes derivados de una propuesta de valor adicional.

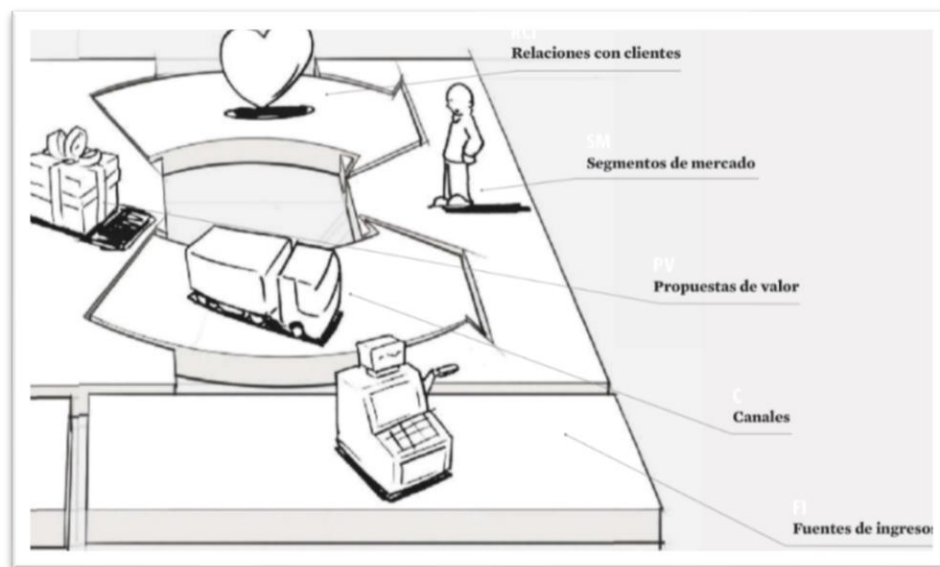


Figura 6: Lienzo del Modelo Business Canvas, parte derecha.

6. Recursos Claves: Son los recursos para que un modelo de negocio funcione y pueda ofrecer su propuesta de valor. Pueden ser físicos, intangibles, humanos, financieros, etc.
7. Actividades Claves: Son los procesos y acciones importantes para el desempeño de la organización.
8. Asociaciones Claves: Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo.
9. Estructura de costos: Todos los costos que implica la puesta en marcha del negocio.

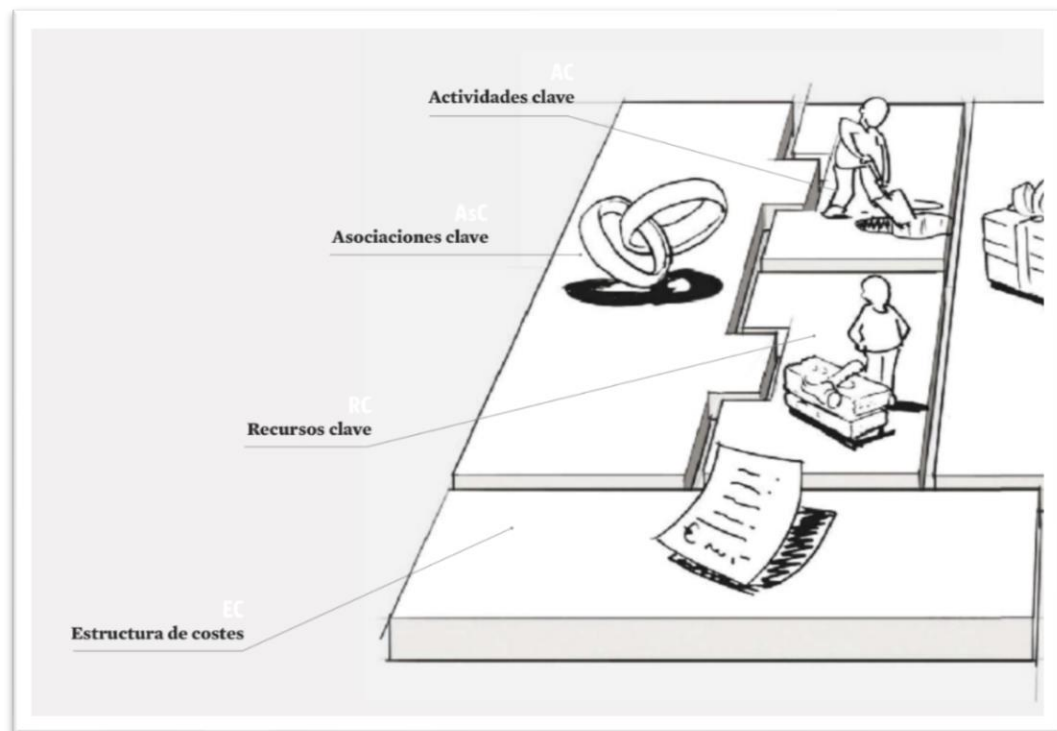


Figura 7: Lienzo del Modelo Business Canvas, parte izquierda.

El modelo Lean Canvas de Ash Maurya es una variación del Business Canvas, enfocado en startups, este término es usado para referirse a una empresa de nueva creación que presenta grandes posibilidades de crecimiento y normalmente suele utilizarse para aquellas que tienen un fuerte componente tecnológico y que están relacionadas con el mundo de Internet y las tecnologías de información y comunicaciones. Se enfoca en la metodología Lean Startup de Eric Ries, un ingeniero de software americano, que desarrolló esta metodología para desarrollar Startups innovadoras.

La metodología, según Berenguer (2017) busca ante todo descubrir quién es el cliente objetivo, ese primer cliente que necesita una solución a un problema o necesidad importante. Una vez encontrado ese problema, la metodología propone un camino paso a paso para ir desarrollando la solución a su problema, junto con el propio cliente.

El Lean Canvas incluye nueve bloques (Figura 8) y solo cuatro de ellos cambian respecto al modelo Business Canvas.



Figura 8: Lienzo del Lean Canvas

1. Propuesta única de valor: Lo que se ofrece los clientes, siempre enfocado a beneficios y no funcionalidades.
2. Segmentos de clientes: A quién se dirige el producto o servicio.
3. Estructura de costes: Lo que hay que gastar para desarrollar y ofrecer la propuesta de valor.
4. Fuentes de ingresos: Cómo se monetizará el proyecto. Junto con la estructura de costes forman la rentabilidad del modelo de negocio.
5. Problema (reemplaza asociaciones claves): Son los problemas que resuelve tu producto o servicio.
6. Solución (reemplaza actividades claves): Las funcionalidades principales del producto o servicio que ayudarán a resolver los problemas.
7. Métricas Claves (reemplaza recursos claves): Indicadores que se van a utilizar para medir el modelo de negocio.
8. Ventaja especial (reemplaza relaciones con el cliente): La clave del triunfo frente a la competencia.
9. Canales: A través de qué medios se entrega la propuesta de valor.

6.2.1.4 Elección del modelo a utilizar

Ambos métodos son válidos a la hora de diseñar un modelo de negocios, por lo mismo hay que elegir el que más se acomode al proyecto. Se concluye lo siguiente de cada modelo:

Business Model Canvas:

1. Su foco está en los clientes
2. Toma en cuenta el área de socios claves, que para este hotel que tiene un enfoque cultural es de gran utilidad, porque la idea inicial es que la comunidad sea parte del servicio que se entrega a los huéspedes, como también tener buenas relaciones con los proveedores y empresas externas que puedan ayudar al hotel a entregar su propuesta de valor.
3. Presta atención a recursos claves, es necesario que el proyecto requiera de una gran inversión al comienzo, por lo mismo este punto del modelo es importante.

Lean Canvas:

1. Está enfocado en startups que presenten costos e inversiones iniciales bajos.
2. No pone mucho énfasis en los segmentos de clientes porque las startups no tienen productos conocidos o probados para vender, en este caso, un hotel es un servicio conocido.
3. El bloque de métricas está basado para un modelo ligado al mundo de las tecnologías, pero es muy útil para cualquier tipo de negocio, para definir que se quiere medir y tomar decisiones.
4. El bloque de ventaja especial es muy interesante para este proyecto, para saber la ventaja respecto a la competencia y crear factores que generen que el cliente se aloja en el hotel.

Por lo tanto, se decide utilizar el Business Model Canvas. Una de las críticas de la metodología del Business Canvas es que no considera la competencia, tendencias claves,

análisis del mercado y fuerzas macroeconómicas, por ello es necesario realizar un estudio del entorno del negocio y del mercado.

6.2.2 Mercado total, potencial y meta

Mercado Total: Es el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa. En este caso, número de personas que requieren de un alojamiento.

Mercado Potencial: Aquellas personas que además de desear el producto, pueden adquirirlo.

Mercado Meta: Selección del mercado potencial como segmento objetivo. (Maram,2013).

6.2.3 Modelo PESTA

Es una herramienta que pretende evaluar factores externos (no dependen de la empresa) que puedan afectar el desempeño de cualquier negocio. La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial, se minimiza el impacto que puede resultar estos elementos y se evalúan los posibles riesgos que pueden influir en los niveles de oferta y demanda (Chapman, 2004).

Los factores son los siguientes:

1. Políticos: Son aquellos factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las empresas. Los más conocidos son la política impositiva o de incentivos empresariales, restricciones al comercio, la estabilidad política del país y de la industria y la legislación que tenga relación directa con el proyecto.

2. Económicos: Son las variables económicas del sector, como tasas de desempleo, niveles de renta, acceso a recursos, nivel de desarrollo.
3. Sociales: Los factores para tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.
4. Tecnológicos: Tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial.
5. Ambientales: La conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.

6.2.4 Las 5 Fuerzas de Porter

Es un modelo de Michael Porter que publicó el año 1979. Hasta el día de hoy, es usado para analizar las fuerzas competitivas de una determinada industria para identificar oportunidades y amenazas que enfrenta un negocio. En resumen, para analizar la competencia se debe considerar las siguientes fuerzas, que se presentan en la figura 10 (Charles y Gareth, 1996).

Un negocio atractivo será aquel que tenga estas fuerzas débiles y puedan considerarse una oportunidad. En cambio, Porter argumenta en su modelo que mientras

mayor sean estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las empresas en generar utilidad.

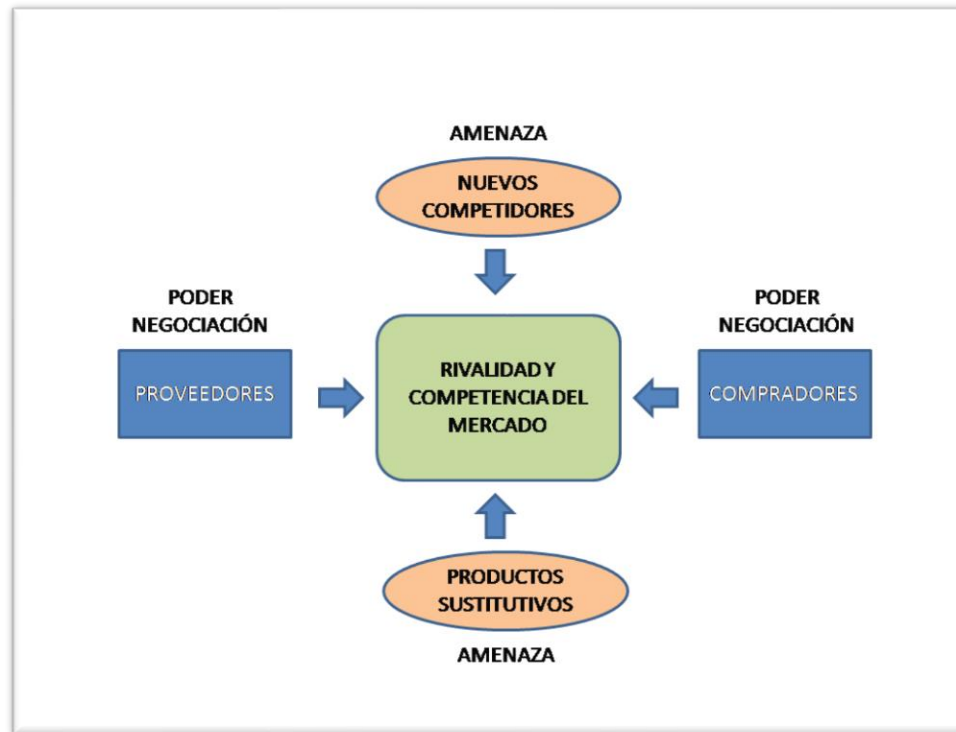


Figura 9: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

6.2.5 Cadena de valor

El concepto de la cadena de valor tiene sus orígenes en el libro “The Competitive Advantage” de Michael Porter, publicado en 1985, en él propone identificar las actividades que realiza la empresa para entender los costos e identificar la diferenciación potencial del negocio.

Es un estudio de las actividades del negocio que agregaran valor al cliente. Se da el nombre de cadena porque se consideran las actividades principales como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al servicio a medida que éste pasa por cada una de ellas (Moreno, 2017).

Las actividades de la cadena de valor se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo. Las actividades primarias se pueden identificar en cinco categorías.

1. Logística interna: Se encarga de recibir, almacenar y distribuir los insumos.
2. Operaciones: Abarca todas las etapas que transforman la materia prima en el producto terminado e incluyen actividades de mantenimiento.
3. Logística externa: Se encarga de recopilar, almacenar y distribuir el producto terminado a los clientes.
4. Comercialización: Actividades que inducen al cliente a comprar el producto y le proporciona el medio para realizarlo.
5. Servicio Post Venta: Entrenar al cliente en el uso del producto y todo lo relacionado después de la venta.

Las actividades de apoyo se identifican en cuatro categorías.

1. Abastecimiento: Comprar todo tipo de artículos, insumos, maquinaria, etc.
2. Desarrollo de la Tecnología: Deben existir actividades encargadas de mejorar el producto o empresa.
3. Administración de recursos Humanos: Búsqueda, contratación, capacitación y compensación del personal.
4. Infraestructura: Corresponde a la administración general, como finanzas, contabilidad, aspectos legales y administración de calidad.

6.2.6 Estrategias Competitivas Genéricas

Un aspecto fundamental es establecer qué tipo de estrategia competitiva seguirá el hotel, según lo señalado por Michael Porter (1986) existen 3 estrategias genéricas para desempeñarse mejor en el mercado competitivo y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- a. Líder en costos: Se refiere a la construcción agresiva de instalaciones, capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reducción de costos basados en la experiencia, tener rígidos controles de costo y de gastos indirectos, y minimizar los costos en áreas como servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.
- b. Diferenciación: Crear en el mercado un servicio o producto que sea percibido como único. Los métodos para diferenciarse pueden ser:
 - i. Diseño o imagen de marca.
 - ii. Tecnología.
 - iii. Servicio al cliente.
 - iv. Cadena de distribución.
- c. Enfoque o alta segmentación: Se enfoca sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento o un mercado geográfico. (Mangreta, 2013)

6.2.7 Mapa de Perfil

Es una herramienta diseñada por Osterwalder et al (2015) que ayuda a que la propuesta de valor sea fácil de crear y analizar. Se integra en el modelo Business Canvas y ayuda a crear valor al cliente.

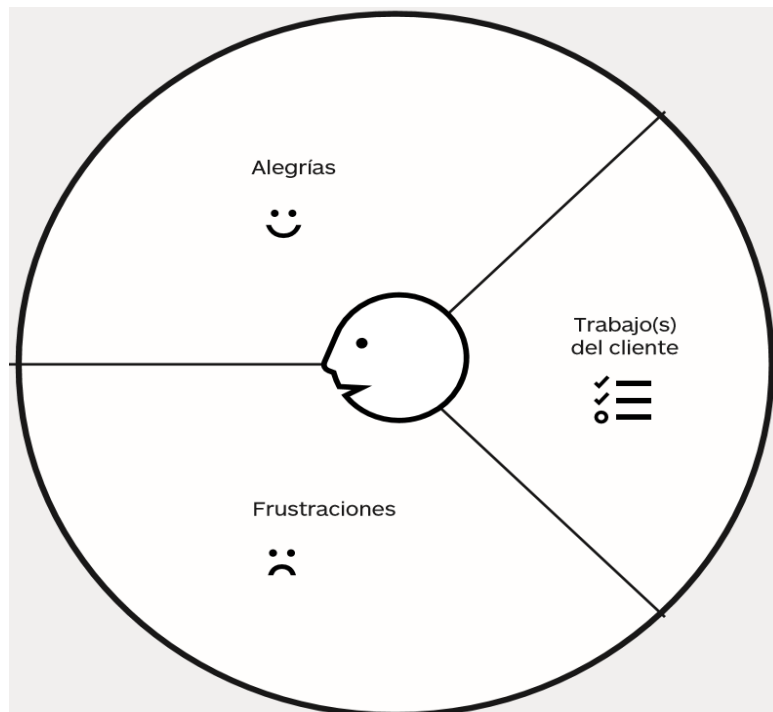


Figura 10: Perfil del cliente de Osterwalder et al (2015)

El perfil del cliente describe un segmento de cliente específico, se divide en trabajos, frustraciones y alegrías.

- Los trabajos del cliente describen lo que intentan resolver en su vida personal. Este concepto fue desarrollado por la consultora de negocios Strategyn.
- Las alegrías describen los resultados que quieren conseguir.
- Las frustraciones describen los obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

La propuesta de valor del modelo de negocios debe ayudar a realizar los trabajos, crear alegrías y aliviar las frustraciones.

6.2.8 Las “4p” del Marketing Táctico

Es el conjunto de 4 herramientas del marketing táctico¹³ que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Este concepto fue desarrollado a mediados de los 70s por el Dr. Jerome McCarthy.

1. **Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.
2. **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
3. **Plaza:** Elemento que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.
4. **Promoción:** La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

¹³ El marketing táctico es la acción y aplicación del marketing estratégico. La publicidad y promociones de ventas son partes de un plan de marketing táctico

6.2.9 Criterios de Evaluación

- ✓ El **VAN**, es un método para analizar si es rentable o no el proyecto. Corresponde a la diferencia entre la suma de los flujos de fondos descontados que se esperan conseguir con la inversión del proyecto, y la cantidad que se invierte inicialmente. Esta cantidad expresa cuánto valor se logrará al efectuar la inversión, por lo que, si el VAN resulta negativo, el proyecto se debe rechazar.
- ✓ La **Tasa Interna de Retorno** o **TIR**, corresponde a aquella tasa descuento que hace que el VPN del proyecto sea exactamente igual a cero, requiere ser comparada con un costo de oportunidad de capital para determinar la decisión sobre la conveniencia del proyecto. El criterio de este indicador es aceptar los proyectos en los cuales la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de descuento.
- ✓ El **Período de Recuperación del Capital** o **Payback** corresponde al período de tiempo necesario para que el flujo de caja del proyecto cubra el total de la inversión. Este indicador es muy utilizado por los evaluadores, ya que es muy sencillo de determinar.

7.METODOLOGÍA

En puntos anteriores se ha definido los objetivos de la investigación y elaborado un marco teórico acorde al problema de investigación.

El diseño de investigación fue no experimental, a diferencia de uno experimental que mide una acción sobre sujetos y mide los efectos de la acción, en este se estudian fenómenos tal como se dan en su contexto natural y se analizan (Bernal, 2000). Además, fue de tipo transversal y descriptiva, por describir rasgos o características de los potenciales clientes, tendencias, entorno, oferta actual, entre otros, en un solo momento y no en un periodo de tiempo.

La metodología de este trabajo se resume en la figura 11.



Figura 11: Metodología

En una primera instancia se realizó la búsqueda de información para conocer la industria turística de Chiloé, el mercado hotelero, la oferta gastronómica, agencias turísticas y factores que influyen en el entorno del proyecto. Para ello se estudiaron informes de

SERNATUR, FEDETUR, encuestas de alojamientos del INE, artículos nacionales e internacionales de diarios, revistas y publicaciones varias, informes turísticos de las municipalidades de Castro y Chonchi, páginas web de las municipalidad y empresas turísticas de la zona, estudios de la Cámara de Comercio de Chiloé e informes y artículos de instituciones y personas que han estudiado el turismo en Chiloé.

No obstante, estas fuentes no poseen información necesaria y completa sobre el mercado hotelero de Chiloé y de la industria turística de Chonchi, por lo tanto, se realiza una investigación de la oferta hotelera a través de visitas presenciales a los establecimientos, se entrevista a los dueños o administradores de hoteles y restaurant para conocer ocupabilidad, precios, organización, costos, características del establecimiento y requerimientos necesarios.

Para poder diseñar el modelo de negocios, se realizó una investigación de la demanda a través de cuatro herramientas: Encuestas, Entrevistas y Análisis cualitativo de Tripadvisor.

Para estudiar la factibilidad técnica y legal, se entrevistan a arquitectos expertos en patrimonio, encargado de turismo de la comuna, encargada de Consejo de Monumentos Nacionales de la provincia de Chiloé, encargado de patentes de la ciudad de Chonchi y jefe de Ordenanza General de Urbanismo y Construcción de la municipalidad de Chonchi.

7.1 Análisis de Entorno

Se estudian las amenazas y oportunidades que el medio externo pueda afectar al proyecto a través del análisis PESTEL.

7.2 Análisis del micro entorno

Se realiza un análisis del sector turístico de la isla de Chiloé y de la ciudad de Chonchi.

Se desarrolló el modelo de las fuerzas de la competencia, para comprender el atractivo que representa la industria del alojamiento turístico en Chiloé. Se realizaron cuadros resumen por cada fuerza y se utilizaron los indicadores: Bajo, Medio Bajo, Medio, Medio Alto y Alto, para poder concluir de una forma más clara la rentabilidad del sector.

7.3 Análisis Interno

El análisis del medio interno de una organización debe identificar las fortalezas para protegerse de las amenazas y aprovechar las oportunidades, de la misma forma proporciona las debilidades. Cuando se estudia un proyecto de emprendimiento, este análisis no se justifica porque no existe una empresa que evidencie fortalezas y debilidades. Pero es importante realizar un estudio de las actividades claves que agregaran valor al proyecto, por esa razón se realiza un estudio de la cadena de valor del proyecto.

7.4 Estudio de Mercado

- ✓ Se recopiló información sobre las pernoctaciones en establecimientos turísticos en la isla de Chiloé, ocupabilidad del sector hotelero y estacionalidad.
- ✓ Se estudió el mercado hotelero existente en las comunas de Chonchi, Castro y Dalcahue para conocer la capacidad, clasificación, tarifas, ocupabilidad y características.
- ✓ Se realizó un estudio de las tendencias de la industria hotelera a nivel mundial.

✓ Se realizó una investigación de la demanda con cuatro herramientas.

1. Encuesta:

Se realizó una encuesta por muestra por conveniencia, a través de una encuesta online con la plataforma web SurveyMonkey, se utilizó el plan estándar por un mes, el cual permite más de 100 respuestas, traspasar los resultados en varios formatos de archivos y categorizar y analizar respuestas abiertas. Se logró reunir 436 encuestas de 10 preguntas que fueron efectuadas a viajeros chilenos y extranjeros. Fue realizada en español e inglés y tres preguntas fueron consideradas como filtro para poder identificar realmente al segmento objetivo: Personas mayores a 34 años que usualmente utiliza hoteles en los destinos que visita y le interesa la cultura Chilota.

2. Entrevista:

Se entrevistó presencialmente a 35 turistas que se estaban alojando en los hoteles considerados competencia y se realizó una conversación informal para conocer cuántos días se quedaban en el hotel, como realizaron la reserva, entre otras preguntas.

3. Análisis de Tripadvisor:

Se llevó a cabo un estudio de las opiniones de los turistas en los establecimientos de la competencia directa, con el motivo de realizar el perfil del cliente.

✓ Se realizó una estimación del mercado total, potencial y meta. El mercado potencial se calculó con el número de turistas que pernoctan en Chiloé con ciertas características como el nivel socioeconómico y el tipo de alojamiento utilizado, junto a los resultados de las encuestas y entrevistas. El mercado meta, se estimó considerando la capacidad

del hotel y el porcentaje de ocupación esperado para los primeros años de funcionamiento.

7.5 Modelo de negocios

Se escoge el perfil del cliente del hotel y se crea la propuesta de valor, que incluye características apreciadas por los clientes potenciales, según la investigación de mercado.

Al respecto de los tour, se decide elegir una agencia de turismo para trabajar con ellos, dado conversaciones de administradores de hoteles y en entrevistas con huéspedes de los hoteles, existe una amplia oferta de agencias y tour relacionados con iglesias de Chiloé, caminatas, y cabalgatas por parques nacionales y solo se realizarán actividades por parte del hotel para realzar el desarrollo de la ciudad de Chonchi como: Paseos náuticos por la bahía, walking tour, talleres de cocina típica y diversas actividades con gente local.

Se definieron los bloques del modelo, basados en la investigación de mercado, entrevistas a administradores y empleados de hoteles, estudios de turismo y memorias de proyectos hoteleros de Chile.

✓ Canales:

Se determinó cómo el hotel se comunica con los clientes y qué canales prefieren ellos. Además, se estudian los canales de venta posibles del hotel.

Con respecto a la promoción, en entrevistas con administradores, se conocen los métodos más efectivos.

✓ Relaciones con el cliente:

Se define como se encanta al cliente que se hospede en esta casa patrimonial.

✓ Fuente de Ingreso:

Se decide la tarifa del servicio de alojamiento y otras entradas de dinero. Se entrevistaron a dueños de hotel Tierra Chiloé y Refugio de Navegantes (ambos hoteles boutique) y entregaron información sobre precios acordes al cliente objetivo.

Se identifican tarifas de dos temporadas, alta y baja.

✓ Recursos Claves:

Se identifican los activos más importantes del modelo, los físicos, intangibles y humanos, también, cuáles de ellos son alquilados o de propiedad del hotel.

✓ Actividades Claves:

Se estudian las actividades que agregan valor al cliente y que solucionan los problemas de estos. En entrevistas con administradores y personal de hoteles y restaurantes se obtuvo información del funcionamiento de estos y adicionalmente se revisan modelos hoteleros en la web. Se utiliza como base el estudio de la cadena de valor.

✓ Asociaciones Claves:

Se investiga la red de proveedores y socios que requiere el proyecto para que funcione el modelo de negocios.

✓ Estructura de Costos:

Se determinan los costos que implican poner en marcha el negocio y los valores de los recursos claves para ofrecer la propuesta de valor. (Inversiones, Costos Fijos y Variables).

7.6 Diseño del proyecto

Se efectuó con la ayuda de arquitectos, el diseño a priori de la restauración de la casa, se estimó el tamaño de los espacios y el layout.

7.7 Estudio Legal

Se analiza si el proyecto hotelero se puede desarrollar en la comuna, para ello se estudia los requerimientos técnicos que debe cumplir la construcción de un hotel y la existencia de restricciones legales que debe cumplir para funcionar. Además, se realiza un análisis de los incentivos, persona jurídica y tributación.

7.8 Plan Estratégico

Se estableció la misión, visión y objetivos de la empresa, además, se estudiaron indicadores para medir los objetivos, relacionados con la rentabilidad, ocupabilidad y actividades claves.

7.9 Plan de Marketing

Se estudiaron los distintos tipos de estrategia existentes, y se escogió a aquella con la cual fuese posible lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en base al mercado meta definido en la investigación de mercado. También, se definió el posible nombre del hotel y su logotipo. Y finalmente se realizó un plan comercial que incluyera las “4 P” del marketing táctico

✓ Producto:

Se determinaron las características del producto según los atributos valorados por el segmento.

✓ Plaza:

Los canales de distribución se determinaron siguiendo el modelo de los establecimientos considerados competencia directa para el proyecto.

✓ Precio:

Se obtuvieron las tarifas exactas de los establecimientos considerados competencia directa. Los precios fueron un promedio de la competencia directa y se tuvo cuidado de no superar las tarifas de los mejores hoteles.

✓ Promoción:

Considerando la importancia de este punto, se creó un plan para dar a conocer el hotel y se contratara a un community manager que se preocupe de las redes sociales.

7.10 Plan de Operaciones

Se recopiló información con personas que trabajan en hoteles, administran restaurantes o hoteles para conocer los procesos de un hotel y restaurante, también, se revisaron modelos hoteleros existentes en la Web.

7.11 Plan de Recursos Humanos

Siendo un recurso clave el capital humano, se realiza un organigrama y la descripción de cargos (con la ayuda de estructuras organizacionales que poseen establecimientos similares, encontradas en la web e investigadas en los hoteles de competencia directa).

El Organigrama se realizó a partir de los procesos operativos identificados, se creó una estructura organizacional que mostrara las jerarquías existentes entre los cargos, se utilizó la información recolectada durante las entrevistas y se determinó el número de personas por cargo, considerando que debe haber personal las 24 horas.

La descripción de los cargos se efectuó con la ayuda de numerosas ofertas de empleo del rubro del turismo que se encuentran en internet.

El presupuesto del personal se fijó según las ofertas laborales encontradas para cargos similares en otras empresas. Se procuró ofrecer un poco más que las ofertas encontradas, ya que trabajar en regiones es siempre mejor remunerado y además se requiere al mejor para cada puesto, con el fin de entregar a los huéspedes un servicio de calidad.

7.12 Estudio Financiero

- ✓ Los ingresos y costos del proyecto se estimaron en base a los estudios realizados. La inversión se cotizo a la constructora que ya ha trabajado con los inversionistas en otros proyectos. Se revisaron sitios web de empresas del retail y enfocadas en el ámbito hotelero para determinar los costos asociados al equipamiento, mobiliario y suministros.

- ✓ Para el cálculo de la depreciación, se examinó el sitio web del Servicio de Impuestos Internos (SII), de manera de conocer la vida útil normal vigente para los variados activos considerados. Se estudiaron posibles formas de cuantificar el valor de desecho y se eligió el más adecuado.
- ✓ Se escoge la tasa de interés como la tasa mínima exigida por los inversionistas, se calculó el costo de capital mediante el WACC (Weighted Average Cost of Capital) y se observó que no difiera de las tasas observadas en la industria. También, se define el horizonte de evaluación acorde con otras evaluaciones de proyectos hoteleros similares.
- ✓ Se decide financiar el IVA, por la inversión alta del año 0 y porque los turistas extranjeros no pagan IVA por alojamiento.
- ✓ Para el Flujo de Caja se utilizó el libro “Emprendimiento y plan de negocios” de Tercilla Moreno publicado el año 2016 (capítulo XII: Plan Financiero y Estudio Económico y capítulo XIII: Casos para discusión), para construir de manera correcta los flujos de caja libre y apalancado.
- ✓ Se decide junto a los dueños de la casa el nivel de endeudamiento, siendo consecuente con las políticas de su empresa y permitir conjuntamente mejorar la rentabilidad del proyecto.
- ✓ Los criterios de evaluación fueron el VAN, TIR y PAYBACK.
- ✓ Se realizó un análisis de sensibilidad, de modo de observar cómo se comporta el VAN ante variaciones en tarifas, porcentajes de ocupabilidad y otras variables.

8. DESARROLLO Y RESULTADOS

8.1 Análisis del entorno

8.1.1 Entorno Político y Legal

El gobierno de Chile cada día se preocupa más del turismo, por la importancia que tiene en la economía, la entidad anuncio en agosto de 2016 una inversión de 400 millones de dólares para iniciativas y programas turísticos que incluyen Chiloé y su promoción en el extranjero, lo que antes no se realizaba (Marchetti, 2016). Durante el 2017, Chiloé se convierte en Zona de Interés Turístico (Las ZOIT son zonas que tienen un carácter prioritario para la ejecución de programas y proyectos públicos de fomento al desarrollo turístico, como asimismo para la asignación de recursos destinados a obras de infraestructura y equipamiento necesarios). A fines del año 2017 el comité de ministros del turismo aprobó la unificación de las comunas de Chiloé para conformar un plan estratégico unificado para fomentar la actividad y posicionar el destino.

La crisis de la industria pesquera (anexo D) incrementó el presupuesto turístico de la isla, el gobierno regional al finalizar la crisis desarrolló un plan de promoción turística para que las cifras del turismo aumentaran, pues durante el mes de mayo de 2016 la ocupación hotelera bajo a un 20%, generando perdidas de catorce millones diarios para la industria de los alojamientos en la isla (Infante, 2016). Además, aquello, incentivó a emprendedores a tener una mirada económica más sustentable, observando que el turismo es un sector que puede ofrecer un avance social y económico a la comunidad, sin dañar el medio ambiente.

Chiloé, cada día está siendo más conocido en el mundo y eso lo demuestran sus altas cifras de turistas que visitan la isla, por ello la importancia de incentivar la oferta turística en la provincia. En Chonchi, se aprobó una intervención de 500 metros lineales en la zona de la costanera para mejorar el borde costero de la comuna, la que forma parte del Plan de Borde Costero de Chiloé, esta iniciativa de la Dirección de Obras Portuarias contempla una inversión cercana a los 40 mil millones de pesos en los 10 bordes costeros que serán mejorados en comunas chilotas, trabajo que se extendería hasta el 2020. Además, se mejorará el muelle de la ciudad para recibir cruceros.

Existe también una preocupación de promover los recorridos asociados a un turismo patrimonial a lo largo de la isla, programa de SERNATUR permitirá que los visitantes puedan acceder a mapas e información necesaria para conocer las rutas, facilitando así la planificación de sus excursiones, se trabajará en habilitar infraestructura turística, como señalética y paneles interpretativos, con el fin de mejorar la experiencia de los que visiten el destino.

Otro proyecto importante para la isla es la ampliación de la carretera a doble vía, que se extenderá por 101 kilómetros entre Chacao y Chonchi. El 2019 se concretaría el llamado a licitación para la ingeniería del proyecto.

Con respecto al polémico Puente del Canal de Chacao que unirá la isla con el continente, el Ministerio de Obras Públicas, estima que las obras del puente colgante sobre el canal podrían terminar a mediados del 2021. La iniciativa demandará una inversión cercana a los \$440 mil millones, equivalente a unos US\$700 millones. La altura del puente Chacao podría afectar el arribo de algunos cruceros a Puerto Montt, desde la Cámara de Comercio creen que la capital regional de Los Lagos pueda quedar fuera del circuito que

realizan estos navíos, lo que aumentaría los números de Cruceros que llegarían a Chiloé. Además, aunque algunos consideran que el puente es negativo para el turismo porque disminuye la magia de una isla, está pasando lo contrario, son más los inversionistas que tienen en la mira a Chiloé, ha aumentado la compra de terrenos para fines vacacionales y el año pasado empató en inversión de este tipo con Puerto Varas, además, en los últimos tres años la inversión hotelera en la zona se aproxima a los US\$ 100 millones, según el director de Sernatur Los Lagos (Cáceres , 2016). Un puente no quitara la condición de isla, sobre todo si Chiloé es un archipiélago con 40 isla en sus costas. Además, el puente será el más largo de Latino América, por lo que será un atractivo turístico más de este apreciado destino. Según el encargado de turismo municipal de Chonchi se espera que el puente tenga miradores y muestre los atractivos turísticos de la zona.

Por otro lado, la provincia de Chiloé es parte de las zonas extremas incluidas en la ley N°20.655 que actúa como incentivo para el emprendimiento, inversión y generación de empleo en zonas del extremo sur y extremo norte. Existen dos leyes para Chiloé que incentivan la inversión en la zona: DFL15 (instrumento CORFO de apoyo a la inversión, en la bonificación de bienes de capital) y Bonificación de mano de obra (tratamiento tributario por la contratación de mano de obra en zonas extremas). Ambos incentivos se analizan en el estudio del marco legal del proyecto.

Otro hito importante para el turismo en Chiloé fue la apertura del Aeropuerto de Mocopulli el año 2012, ubicado en la comuna de Dalcahue. En sus inicios los vuelos tenían una frecuencia diaria de 3 veces por semana. Al año 2017 es de 5 veces por semana, el crecimiento del movimiento de pasajeros ha sido significativo y vital para la consolidación del destino, por el carácter insular de este territorio y su poca conectividad frenaba la llegada tanto de turistas como de inversión turística.

Otras leyes que son importantes para el proyecto del hotel son la Ley de Monumentos Nacionales, que protege el barrio de Chonchi y la norma que rige a los hoteles boutique NCh3285. Ambas se especificarán en el estudio del marco legal.

8.1.2. Entorno Económico

La economía mundial se dispone a mantener las tasas de crecimiento que se han observado a lo largo de 2017. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un crecimiento mundial económico de 3,7%, ligeramente superior al 3,6% que se registró el año 2016. No obstante, según la institución internacional, existen ciertos cambios tales como la transición demográfica, los rápidos cambios tecnológicos y el cambio climático, que presentan nuevos desafíos para la economía.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estiman una tasa de crecimiento para Chile de 2,5% para el 2018 y prevén que una mayor inversión en minería y políticas monetarias acomodativas, marcaran un buen desempeño para Chile los siguientes años. Consideran que Chile se está recuperando, la confianza de las empresas y las exportaciones están mejorando, impulsados por una tasa de interés históricamente baja y precios del cobre firmes. (Diario Financiero, 2017). La comisión Chilena del Cobre ya anticipó un valor promedio para el 2018 de 2,96 dólares la libra. Durante el segundo gobierno de Bachelet, el principal producto de exportación mantuvo una baja con un promedio el 2015 en 2,49. Estas variaciones en centavos, generan millones en ganancias para el país.

La economía chilena depende de muchos factores externos, los analistas están a la espera de los efectos de la reforma fiscal de Estados Unidos, el Brexit en Europa, los cambios políticos de Medio Oriente o Asia, la situación de Corea del Norte, entre otros.

Con respecto a la industria del turismo, los antecedentes recogidos en el marco contextual sobre el turismo nacional arrojan que en Chile es un sector con un gran futuro y que tiene un peso en la economía nacional. Las principales razones son: un tipo de cambio que favorece mucho aún a los estadounidenses y europeos; los problemas de terrorismo en el mundo que son una oportunidad para el sector de viajes de América Latina; y una mayor cantidad de vuelos directos que hay a Chile, eso hace que lleguen a Santiago gente de países que son importantes para el turismo, como los ingleses o los australianos, que hasta hace poco tenían que hacer muchas escalas para llegar al país.

Los vuelos domésticos en Chile durante el 2016 tuvieron un crecimiento del 9% respecto al periodo del año anterior y los vuelos internacionales incrementaron en 16,4%, datos entregados por la Junta de Aeronáutica Civil. Las promociones impulsadas por las empresas y los modelos “low cost” (aerolíneas con una estrategia de bajo costo, pasajes más baratos para los pasajeros), están dando resultados positivos. Este factor es muy importante para el turismo en las distintas ciudades de Chile.

Por otra parte, uno de los problemas para los turistas extranjeros es que deben pagar el IVA¹⁴ en los comercios establecidos y restaurantes, se eximen de este gravamen solo en el pago de hoteles registrados en el Servicio de Impuestos Internos de Chile y solo si el turista paga con moneda extranjera o con tarjetas de crédito emitidas en el exterior.

¹⁴ El **Impuesto al Valor Agregado (IVA)** rige en casi todos los países del mundo, y en Chile representa un **recargo del 19%** sobre un bien o servicio.

El turismo en Chiloé no es la excepción al auge del turismo en el país, aunque su demanda se ha identificado históricamente a mochileros y turistas chilenos, cada día aumentaran las llegadas a extranjeros que hoy son el 17% de las visitas, como se puede revisar en el estudio de la demanda. Existe una Proyección del turismo ABC1 en la isla, esta afirmación se basa en que los últimos años se han realizado proyectos hoteleros de alta calidad como Parque Quilquico, Hotel la isla de la cadena Enjoy, Hotel Tierra Chiloé de la cadena Tierra, Centro de Ocio de la cadena Noi, Refugio de Navegantes, entre otros. Y una oferta renovada en operadores turísticos y gastronomía, que ha motivado a turistas a viajar a la isla, dejando una ocupación hotelera en estos tipos de establecimientos del 60% en meses normales y en época estival cercano a un 90%.

El aeropuerto de Chiloé aumento el número de pasajeros en un 31,4% el año 2016, con respecto al año anterior y los aviones llegan prácticamente repletos en los cinco vuelos que hay semanales. El MOP anuncio este año 2016 que se comenzara con la ampliación del aeropuerto de la isla porque el terminal quedo chico para la demanda que existe actualmente. El diseño de la iniciativa que comenzará en febrero de 2018 deberá estar concluido a fines de ese año, en tanto la licitación de su construcción está proyectada para el 2019, con una inversión que alcanzaría los \$7 mil millones. La aerolínea Jetsmart, según el diario La tercera (2017) espera llegar a Chiloé y tener vuelos entre la isla y Puerto Natales. Esto provocaría que el turista en su viaje a Chile pueda recorrer ambos destinos importantes del sur de Chile y poder recorrer en los 8 días que en promedio se queda un turista más de un destino.

Con respecto a la ciudad de Chonchi, económicamente es una ciudad que se sustenta de las salmoneras y empresas de la industria acuícola y en un grado menor, pero con un alto crecimiento, del turismo. Se considera que es una ciudad con buenos caminos,

se puede recorrer en vehículos propios, de arriendo, modalidad que se ha visto incrementada desde que comenzó a funcionar el aeropuerto, existe la locomoción pública a través de buses interurbanos provenientes de otras comunas de la provincia y servicio de taxis. También, existe transporte marítimo de pasajeros hacia y desde la comuna de Puqueldón, por ser una isla que está al frente de Chonchi, a una distancia de 15km y navegable en 10 minutos desde el embarcadero.

8.1.3 Entorno Social

Según la encuesta CASEN 2015, el grupo ABC1 en Chile asciende a 16%. Y la clase media creció de un 27% en 1990 a representar un 44%.

El crédito se ha masificado con las tarjetas de crédito de grandes tiendas, provocando un aumento de consumo de bienes durables y propios de la modernidad como televisores, teléfonos, entre otros. Las chilenas quieren tener vivencias y satisfacer expectativas por lo que las empresas ya no ofrecen productos, sino sensaciones, emociones y experiencias.

Chile en los últimos años ha recibido una gran cantidad de emigrantes. El turismo es uno de los sectores preferidos de ellos para trabajar en Chile, pues actualmente hay más de 64 mil empleados emigrantes en este rubro, de acuerdo con El Mercurio (2017).

Con respecto a Chiloé, el desempleo aumento a un 4,4% el primer semestre de 2017, con respecto al mismo periodo de 2016, un alza de 0,9%, de acuerdo con lo informado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), esta cifra es debido al desempleo de la industria pesquera. La seremi de Economía, Carmen Gloria Muñoz, bajo el perfil a los indicadores, señalando que pese al alza hay un crecimiento de la economía provincial. (Bio-

Bio Chile, 2017). Aun así, los indicadores sitúan a la provincia con una de las menores tasas de desempleo (6,1% es la tasa nacional), lo que se debería principalmente al turismo, según la seremi de Economía.

El turismo en Chiloé además de dar trabajo se ha transformado en un tema importante para la sociedad, es así, que las municipalidades de las comunas continuamente están realizando capacitaciones sobre turismo, destacando cursos de atención al cliente, idioma y talleres para aprender distintas áreas de las artesanías chilotas.

Otro tema importante es el futuro de la isla, relacionado con la saturación del mercado, actualmente no hay estudios sobre la capacidad que tiene la isla para recibir turistas. Plataformas como Airbnb aumentan los alojamientos ilegales (siempre han existido) y la masificación urbana. Hoy en día los visitantes no compran habitaciones de hoteles, sino “experiencias” y no sería agradable para los visitantes que los pueblos chilotes se encuentren repletos de gente y no se pueda transitar.

Según informe de la municipalidad de Chonchi “plan de turismo hacia el 2020” (2015) existen alojamientos informales, que no tienen patentes, que corresponden a un 50% del total y pertenecen principalmente a establecimientos de tipo cabañas o personas que arriendan sus casas o habitaciones. Se considera que esto afecta al turismo porque estos establecimientos no pagan impuestos, ni poseen medidas de seguridad e higiene que sean regularizadas por SERNATUR. Por ello es necesario formalizar el funcionamiento de estas plataformas de alojamiento para que operen y brinden las mismas garantías que un establecimiento formal.

Chiloé se ha convertido en una tendencia mundial, se considera como parte de la Patagonia Norte y se destaca por su belleza natural y riqueza cultural, medios internacionales y nacionales promocionan el destino, ejemplo de aquello son revistas y

diarios como “The Guardian “de Inglaterra que lo promociono como uno de los 10 lugares para conocer durante el año 2017. O la revista “National Geographic Traveler” que lo destaco por su particular cultura e identidad, señalando como atractivos primordiales sus palafitos y las iglesias que son Patrimonio Cultural de la Humanidad según la UNESCO. Al mismo tiempo, el texto consideró los parques, su naturaleza y la observación de fauna como pingüinos y ballenas.

8.1.4 Entorno Tecnológico

La mayoría de las personas tiene acceso a la tecnología a través de sus celulares (Chile es número uno en Latinoamérica en cantidad de teléfonos por el número de habitantes totales). El internet se ha masificado y las compras on-line han aumentado, ejemplo de ello es que en el Cyber Monday de Chile las compras de 2017 aumentaron en un 45% comparado con el 2016.

Los avances tecnológicos en las Tecnologías de Información (TIC’s) se desarrollan de una manera veloz, son cada vez más accesibles para las Pymes.

Con respecto al turismo:

- Reservas online aumentan, es más fácil darse a conocer como hotel, aunque hay que tener cuidado porque los clientes publican comentarios positivos y negativos, lo que puede tener su negativo.
- La publicidad es más rápida y se puede segmentar de una manera más fácil.

- El turista se informa por medio de Internet de las opciones de turismo del destino y puede descubrir el mundo a través de paquetes turísticos muy convenientes.

SERNATUR, también se adapta a las tendencias tecnológicas y creó el Plan de Interpretación Patrimonial Circuito Iglesias de Chiloé, una aplicación con datos patrimoniales y turísticos sobre las dieciséis iglesias que conforman la ruta de las iglesias, patrimonio de la humanidad. Esta nueva herramienta está disponible para teléfonos inteligentes y es llamada “La ruta de las iglesias”.

Actualmente, la difusión de información que se encuentra en las redes sociales ha sido primordial para la promoción de la comuna de Chonchi, donde usuarios comentan y recomiendan los paisajes, la comida y la cultura. También, a través de diversas páginas web, se promueven atractivos y servicios de Chiloé, como Tripadvisor y VisitChiloe.

8.1.5 Entorno Ambiental

En Chile existen legislaciones y regulaciones para preservar el medio ambiente por parte del Ministerio del Ambiente, creado el año 2010.

Chiloé fue elegido como uno de los 100 destinos sustentables del mundo durante 2016, junto a Huilo Huilo y Cabo de Hornos.

La preocupación por cuidar el entorno de Chiloé existe ahora más que nunca, después del conflicto con los salmones en estado de descomposición que fueron tirados en las costas chilotas en mayo de 2016 (anexo D). Ejemplo de aquello fue el despliegue comunicacional que se dio por la preocupación del daño ambiental que podría haber tras

hundimiento de barco al frente de la ciudad de Chonchi, que finalmente no paso a mayores y se pudo resolver gracias a la armada de chile y privados.

La Salmonicultura y la acuicultura es una industria que, aunque tenga altos y bajos siempre existirá en Chiloé, a nivel del turismo, este sector puede afectar bastante a la industria de viajes. Principalmente por problemas de marea roja que afectan a la gastronomía de la isla y al paisajismo, pues los centros de cultivos en el mar disminuyen la belleza natural de Chiloé. También las plantas de procesos y de alimentos no deben estar cerca de los centros urbanos de la isla, para ello se requiere de leyes de evaluación ambientales que se apliquen.

8.1.6 Conclusiones del Análisis del entorno (PESTA)

El análisis de los diferentes factores que afectan el macro entorno del turismo en Chiloé permite afirmar que es una industria atractiva. A partir de los antecedentes anteriores se identifican las oportunidades y amenazas que son relevantes para la industria:

Oportunidades:

- ✓ El desarrollo del turismo como actividad económica sustentable está siendo impulsado por políticas gubernamentales a través de inversiones y capacitaciones (programas, bordes costeros, aumento en presupuesto, posicionamiento extranjero, puente Chacao, ampliación aeropuerto, mejor conectividad de carreteras).
- ✓ Crecimiento de la demanda y su diversificación (nuevos turistas con mayor poder adquisitivo).
- ✓ Mayor cantidad de vuelos.
- ✓ Incentivos para invertir en Chiloé.

- ✓ Las personas están destinando más dinero en entretenimiento y viajes, provocando un crecimiento significativo a la industria.
- ✓ Chiloé es más conocido mundialmente.
- ✓ La mano de obra en Chiloé se está capacitando para atender al turista, como también los sueldos del mercado siguen siendo bajos comparado a ciudades más urbanizadas.
- ✓ El internet ayuda como medio de difusión para realizar reservas y marketing, con él es más fácil llegar al cliente.
- ✓ Crisis turística en países europeos (terrorismo), acercan al turista a interesarse por el turismo Latinoamericano
- ✓ Mayor desempleo por la crisis del salmón, las personas valoran más su trabajo.
- ✓ Las personas asocian a Chiloé con un turismo sustentable.
- ✓ Estandarización de la calidad del turismo mediante norma de certificación, como el sello de sustentabilidad y de calidad que entrega SERNATUR.
- ✓ Cambios en las preferencias del turismo, crecimiento del turismo de intereses especiales, especialmente el cultural y de aventura.
- ✓ Estandarización de los hoteles boutique, que permite entregar mayor calidad a los turistas que se hospedan en este tipo de alojamiento (NCh3285).
- ✓ El Consejo de Monumentos Nacionales (CMN) protege el conjunto de casas de Chonchi, esto genera una gran oportunidad para mantener el patrimonio, un punto de atracción para el turismo.
- ✓ Proyecciones positivas para la economía chilena para los próximos años.

Amenazas:

- ✓ Una marcada estacionalidad turística.
- ✓ Complejidad en la construcción de un hotel en una zona patrimonial, marcado por la ley de Monumentos Nacionales.
- ✓ No encontrar mano de obra capacitada en el ámbito hotelero, ante eso habría que capacitar a los colaboradores.
- ✓ Los clientes pueden comentar sobre los hoteles de una manera fácil y rápida, malos comentarios pueden afectar la imagen del hotel.
- ✓ La Acuicultura afecta a los paisajes de la isla
- ✓ Masificación de Chiloé.
- ✓ Poca legislación y regulación para el sector pesquero (salmones muertos 2016, marea roja, buque con salmones muertos en Chiloé).
- ✓ 50% de los alojamientos turísticos no tiene patentes, al no estar regularizados afectan la calidad del turismo de la isla.

8.2. Análisis del microentorno

8.2.1 Análisis de la Industria Turística de Chiloé

El archipiélago de Chiloé cautiva a turistas nacionales y extranjeros que buscan empaparse en la cultura mágica de la isla, donde la naturaleza y la tradición se han mantenido durante siglos. Por ahora para acceder al destino es necesario ingresar por vía marítima o aérea, pero se construirá el puente colgante más largo de América Latina que unirá la isla con el continente.

El Turismo en la zona ha aumentado en los últimos años. Desde el 2010 al 2016 hubo un crecimiento del 43%, en la figura 12 se observa el boom de esta industria, con una disminución del 9% el 2016, que se asocian a los conflictos de la marea roja de mayo de 2016 que impacto al turismo de una forma directa (SERNATUR,2016).

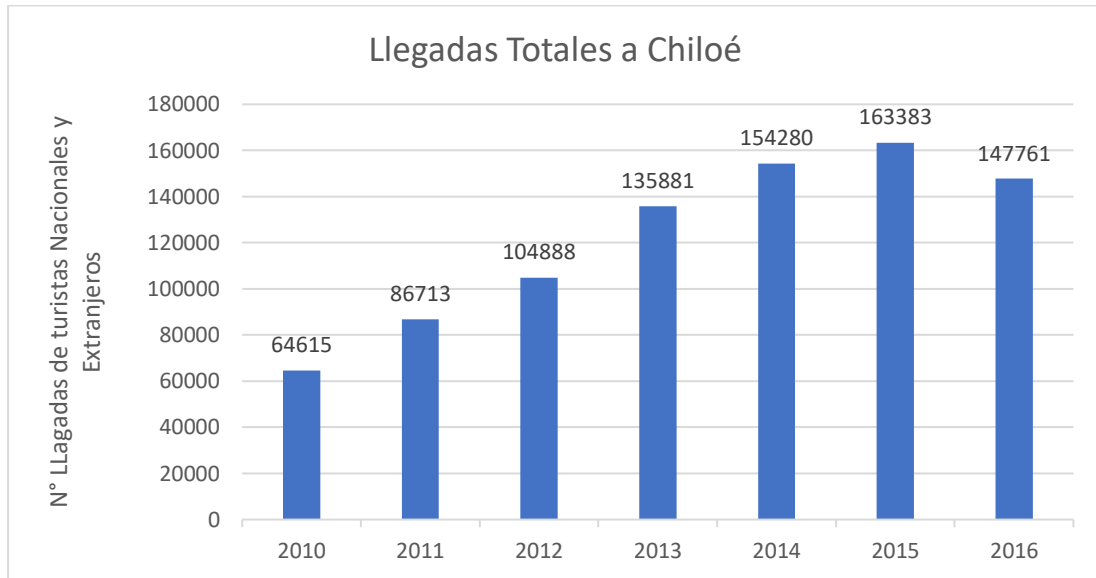


Figura 12: Llegadas Totales a establecimientos turísticos de Chiloé (2010-2016)

Las regiones de Chile con los turistas que más visitaron Chiloé durante el 2015 fueron la región Metropolitana (42%), del Bio-Bio (11%) y la de Valparaíso (10%). Con respecto a los turistas extranjeros, concentraron el 72% de las visitas a la isla el año 2015 países que se pueden observar en la Tabla 1, los que registraron mayores llegadas fueron los argentinos y franceses, datos entregados por la Municipalidad de Castro (2016) en su barómetro de Turismo 2015.

Tabla 1: Participación de turistas extranjeros en Chiloé

<i>País</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Argentina</i>	23%	24%
<i>Francia</i>	17%	17%
<i>España</i>	12%	11%
<i>Alemania</i>	8%	9%
<i>USA</i>	9%	7%
<i>Brasil</i>	3%	4%

El promedio de la tasa de ocupación hotelera en los últimos años ha estado cercano al 50%, según la Agrupación gremial de hoteleros de Chiloé, dato publicado por la Municipalidad de Castro (2016).

La industria turística de Chiloé incluye como principales atractivos las iglesias patrimonio de la humanidad y el Parque Nacional de Chiloé, aparte de la inmensa cultura y paisajes que se pueden apreciar.

La llegada de turistas es estacional, logrando su pick en los meses de enero y febrero. A partir de marzo, la demanda baja. Los extranjeros poseen una temporada más amplia, como se observa en la Figura 13, el turista de afuera comienza a aumentar sus llegadas en diciembre y disminuye recién en abril. En cambio, los turistas chilenos aumentan sus visitas a la isla durante los meses de enero y febrero. Durante el 2016, solo un 16% de los turistas que viajan a la isla son extranjeros, según cifras del Sernatur.

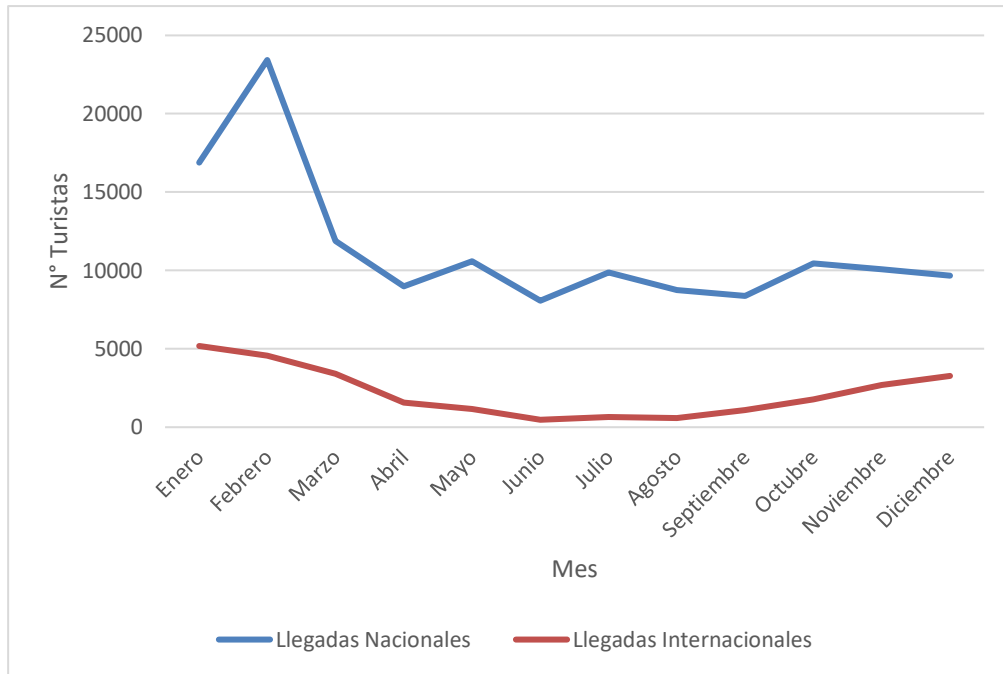


Figura 13: Gráfico de llegadas de Turistas por residencia y por mes durante 2015

Otro tema importante para el sector del turismo es el clima, pudiendo afectar a la realización de actividades turísticas, por ser húmedo y templado con máximos de lluvias en invierno, pero con ausencia de periodo seco estival. Estas condiciones climáticas, permiten la existencia de una vegetación de bosque siempre verde en la mayor parte de Chiloé.

A continuación, se examina la industria turística de la comuna de Chonchi, por ser la que alberga el proyecto hotelero.

Dentro de la comuna se encuentra el Parque Nacional Chiloé, el número de visitas a este parque se triplico en 7 años, las cifras entregadas por CONAF se presentan en la figura

14.

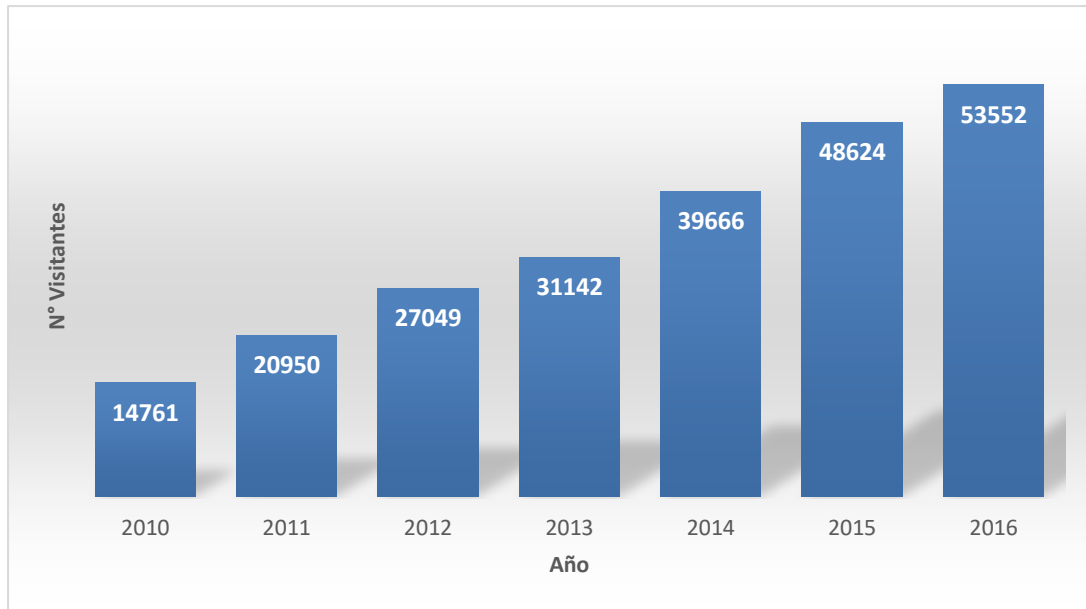


Figura 14: Evolución de la cantidad total de visitantes que recibe el Parque Nacional Chiloé

El Museo de las Tradiciones de Chonchinas, es un museo que se ubica en la ciudad de Chonchi y además está al frente de la casa del proyecto, las visitas de turistas a este aumentan cada año como se aprecia en la figura 15.

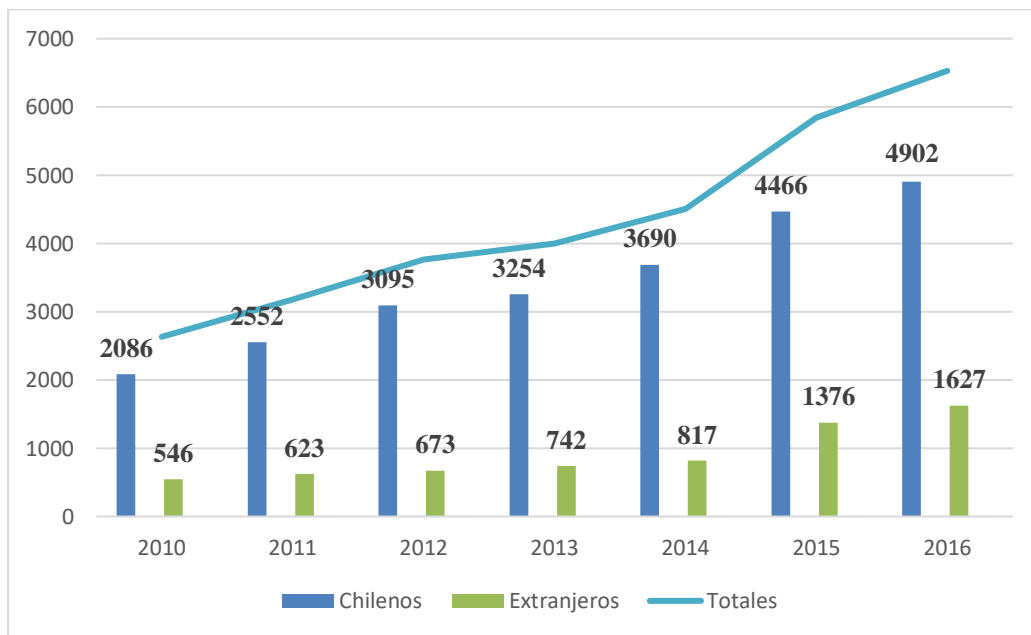


Figura 15: Cantidad de Visitantes al Museo de las Tradiciones Chonchinas por residencia

El aumento de visitas al Museo de Chonchi es innegable, los extranjeros aumentaron del 2015 al 2016 en un 18%, mientras que los turistas nacionales en un 10%, datos entregados por la encargada del Museo. En promedio, el 75% de los visitantes corresponde a turistas nacionales, que concentran sus visitas en enero y febrero. Los turistas extranjeros que más visitan el museo son los franceses, que ocupan el primer lugar con el 14 % de las llegadas durante el 2016. Le siguen Argentina (12%), Estados Unidos (10%), Alemania (6%) y España (5%).

La oferta turística de Chonchi se concentra en tres elementos: Atractivos turísticos (en anexo F), oferta de alojamiento (se encuentra en el Estudio de Mercado) y servicios turísticos complementarios. Con respecto a estos últimos se clasificaron en oferta gastronómica, oferta de productos típicos, operadores turísticos y servicios varios que pueden afectar directamente o indirectamente al turismo.

Actualmente, la oferta de la comuna es escasa comparada a su vecino Castro y las empresas del lugar, administradas por gente de la localidad, se ven en la obligación a operar con mayor eficiencia ante la masiva llegada de turistas a la ciudad, que aumentan cada año.

Oferta Gastronómica:

Chiloé es reconocido por su gastronomía típica y la cultura que existe en torno a ella, diferentes restaurantes atraen a turistas de todo el mundo.

Se identificaron 81 establecimientos ubicados en el centro de la isla, que ofrecen un servicio de alimentación, cumpliendo con los requisitos legales y patentes municipales. En Chonchi el 56% se encuentra en la zona urbana (19) y corresponden a 5 cafeterías, 7

restaurant, 2 bares y 5 cocinerías en el mercado (capacidad total de 833 clientes diarios). En la tabla 2 se muestra la capacidad para recibir a los turistas por comuna.

Tabla 2: *Servicios de alimentación en Chiloé y sus capacidades.*

<i>Comuna</i>	<i>N° Establecimientos</i>	<i>Capacidad Máxima</i>
<i>Chonchi</i>	34	1490
<i>Castro</i>	70	3067
<i>Dalcahue</i>	58	2.541
<i>Total</i>	162	7099

Nota: Los datos fueron tomados del registro nacional de establecimientos turísticos 2017, documento “Plan de desarrollo turístico de la comuna de Chonchi 2015-2010” de la Municipalidad de Chonchi y “Barómetro del Turismo en Chiloé 2015” del departamento de Turismo de la Municipalidad de Castro. Fuente: Elaboración propia.

Es completamente necesario un nuevo restaurant en Chonchi, actualmente la capacidad de restaurantes es muy poca, falta mayor diversidad gastronómica, el aumento de empresas en la zona que contratan gente de otras localidades, obliga a estos a almorzar en Chonchi en los días de semana. Además, los fines de semana gente de otras localidades y de la misma ciudad podrían utilizar el servicio, pues actualmente solo dos restaurantes abren los domingos.

Oferta de Productos Típicos:

La comuna de Chonchi posee una amplia oferta de productos típicos, principalmente, prendas y accesorios de lana chilota, trabajos en madera y su gastronomía típica como son los mariscos, quesos, el ajo, mermeladas caseras de frutos de la zona, y dos productos autóctonos de Chonchi, el “licor de oro” y las “Roscas Chonchinas”.

Los artesanos y agricultores venden sus productos en sus propias casas y a través de agrupaciones de artesanas, que participan en ferias costumbrista o de emprendimiento. La

venta en la zona urbana de Chonchi se concentra en dos lugares, el Mercado Municipal con 30 puestos, ubicado en la costanera y puntos de venta en la casa patrimonial de la iglesia.

Otras ferias importantes y muy reconocidas están ubicadas en la ciudad de Castro y Dalcahue, ambas son el triple de grandes que la de Chonchi, esto ocurre por falta de constancia en la apertura de los locales de la comuna, el incumplimiento de horarios y las no fiscalizaciones de estos aspectos por parte de la municipalidad.

Oferta de Operadores Turísticos:

Operadores turísticos como tal, no hay en la isla de Chiloé. Las agencias de viajes se reducen cada año, afectados por la tecnología y la tendencia de los turistas a comprar en forma directa.

No existen empresas de tours en la ciudad de Chonchi y en la zona rural existen tres, que se encuentran en los sectores de Cucao y Huillinco. En las comunas de Castro y Dalcahue se encuentran 16, muchas de ellas con una experiencia mayor a 20 años. Existe harta competencia entre ellas para poder atraer a turistas, al ofrecer lo mismo y solo diferenciarse en la calidad de sus servicios y precios.

Estas empresas de turismo realizan rutas que incluyen cabalgatas por distintos lugares de la isla, trekking por parques y atractivos naturales, tour por iglesias patrimoniales, avistamiento de aves, visita a islas como Quinchao, Mechuque y Puqueldón, museos históricos, entre otros.

Servicios varios:

El comercio para el turista en la ciudad de Chonchi es pequeño, lo que la hace una ciudad tranquila que invita a desconectarse de las grandes urbes y disfrutar de las tradiciones, cultura y naturaleza. Posee los siguientes servicios primordiales, además, de los relacionados directamente con el turismo.

- ✓ 3 supermercados (Economar, Belen, La rotonda)
- ✓ 8 Minimarket
- ✓ 2 estaciones de Servicio (Copec y Petrobras)
- ✓ 3 cajeros Automáticos
- ✓ 5 pastelerías y panaderías
- ✓ 4 fruterías
- ✓ 3 ferreterías
- ✓ 4 librerías
- ✓ 4 taller Mecánicos
- ✓ 6 tiendas y paqueterías pequeñas.
- ✓ 5 peluquerías
- ✓ 1 terminal de Buses
- ✓ La ciudad tiene una caseta turística, ubicada a una cuadra de la plaza y de la iglesia, que funciona durante los meses de enero y febrero, es la única oficina que permite orientar al turista dentro de la comuna. Por ello es importante que en la recepción se oriente al huésped.
- ✓ Actualmente no posee un centro donde las empresas puedan arrendar para hacer eventos y reuniones.

- ✓ Otros servicios que ofrece Chonchi es un Banco Estado, 2 Farmacias y un Consultorio General.

8.2.2 Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se presenta un análisis competitivo del sector hotelero utilizando el modelo planteado en el marco conceptual, planteado por Michael Porter, para luego concluir el nivel competitivo del sector.

Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes:

El Crecimiento de la Industria Turística en Chiloé en general, muestra una dinámica importante. De ella se desprende las altas tasas de crecimiento observadas en los últimos años en las llegadas de turistas, sin contar el año 2016 y principio de 2017 por los sucesos ya comentados. El sector hotelero ha construido importantes hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Castro principalmente: Tierra Chiloé, Ocio Territorial, Hotel Parque Quilquico, Palafito 1326. Estos hoteles se caracterizan por contar con una arquitectura diferente y con una capacidad de alojamiento pequeño (5 a 24 habitaciones cada uno).

Los dueños de hoteles y responsables gubernamentales consideran que la industria seguirá creciendo y que a Chiloé aún le falta mejorar y hacer crecer su oferta turística.

Los costos fijos sobre el total del negocio son relevantes, porque la demanda es estacional. Por ello las empresas turísticas deben solventar costos en meses donde no se generan tantos ingresos o tienen la opción de cerrar durante la temporada baja, lo cual no es conveniente porque significa una depreciación de activos fijos sin generación de ingresos.

En la competencia directa existe un alto grado de diferenciación, hoteles que apuestan por entregar una experiencia más hogareña en un hotel con 5 a 7 habitaciones, otros que optan por estar en la mitad de la naturaleza con un estilo más rústicos, hoteles que apuestan al lujo y otros que tienen tarifas “all inclusive” (incluyen tours y comidas). Dependiendo del nivel de los servicios ofrecidos, de las características de la infraestructura y del entorno donde se ubique el hotel, hay diferencias en los precios, los hoteles elegidos como competencia directa tienen precios que varían entre los 3 UF a 13 UF por noche de alojamiento.

El costo de cambio de los consumidores es bajo. Podría pasar que aparezca un nuevo servicio turístico llamativo o algún nuevo interés turístico y modifique el destino de los turistas en la isla y prefieran alojarse en lugares más periféricos.

Con respecto a la identidad de marca, por tratarse de servicios que se demandan una sola vez, cuesta crear una identidad de marca entre el turista y el hotel. Sin embargo, lo que sí es alto es lo que se genera con la isla, muchos turistas vuelven y eso lo demuestran las cifras, un 32% de los turistas vuelven¹⁵, el producto “Isla de Chiloé” genera una identificación y tiene atributos que evocan a los turistas por la cultura, creencias y bellos paisajes. Por ello si el huésped queda encantado con el hotel es muy probable que se vuelva a alojar en él.

La barrera de salidas es alta, debido a las pérdidas que se producen en liquidar activos e infraestructura especializada, sobre todo para las cadenas hoteleras (Tierra, Enjoy

¹⁵ Informe Estudio BID Seguimiento de Satisfacción, Demanda, Gasto Promedio y llegada de turistas en las temporadas media y alta 2005-2008 Dirección Regional del Turismo en los Lagos.

y Noi) que influye directamente en la demanda de sus otros establecimientos, por enviar una señal al mercado negativa.

La concentración y equilibrio entre los competidores es buena porque no existe una gran cantidad de hoteles y todos están comprometidos con la industria, existiendo una buena relación. En el caso de la comuna de Chonchi es muy bajo la concentración, solo dos hoteles y solo uno se clasifica como un hotel de calidad.

De lo anterior, se concluye que la intensidad de la rivalidad de los competidores es Medio Alto, en la figura 16 se observa un cuadro resumen.

Crecimiento de la industria	Medio- Alto
Costos Fijos sobre el total del negocio	Medio- Alto
Grado de Diferenciación	Medio- Alto
Costo de cambio de los Consumidores	Bajo
Identidad de Marca	Medio-Bajo
Barreras de Salida	Alto
Concentración de Competidores	Bajo

Figura 16: Nivel de los factores que influyen en la rivalidad entre competidores.

Amenaza de nuevos competidores:

Una de las barreras de entrada para los nuevos participantes del sector hotelero es enfrentar requerimientos de capital, al necesitar una alta inversión en terreno e infraestructura. Sin embargo, el valor de la tierra en Chiloé es barata aún, comparada a centros urbanos, al igual que la mano de obra, lo que es plus para invertir en la zona.

La oferta de servicios hoteleros no presenta economías de escala en los costos fijos, pues no disminuyen frente a incrementos en el volumen operacional (habitaciones ocupadas). No obstante, se pueden lograr estas escalas al externalizar servicios para controlar los costos relacionados a los procesos de dotación de personal y funcionamiento y así reducir el capital y los recursos humanos.

Pueden existir desventaja en los costos, por parte de las cadenas hoteleras que tienen un acceso preferente a insumos, en Chiloé están las cadenas de Noi, Enjoy, Tierra y próximamente Diego de Almagro. También, hay hoteles que son parte de holding, y estos son dueños de empresas de insumos como alimentos o recursos humanos, por lo que tienen una ventaja al poder adquirirlos.

Con respecto a la lealtad de marca, se considera que es difícil obtenerla en esta industria, y solo tienen más posibilidades de lograrla aquellos hoteles que ofrezcan experiencias personalizadas que sorprendan y satisfagan a sus huéspedes. Pero, aun así, las personas viajan a distintos destinos y las probabilidades de volver y escoger el mismo hotel son bajas.

Los canales de distribución con la globalización de internet ya no son una barrera de entrada como antes, que estaba concentrado en cinco o seis operadores mayoristas de turismo (LAN tours, Cocha, Viajes Ripley, etc.). Actualmente los hoteles se conectan directamente con las OTAs¹⁶ y así controlan sus propias tarifas e inventario de habitaciones.

El entorno legal es transparente y la autoridad normativa no avala ni asegura condiciones especiales. Por otro lado, en Chonchi, existe barreras con respecto a las construcciones, la mayor parte de la ciudad está declarada zona típica, lo cual es una complicación para poder construir, teniendo que regirse a muchas normas y especificaciones arquitectónicas que se explican en el marco legal.

¹⁶ Agencias de Viajes Online como: Expedia, Booking, Hotels, Orbitz, entre otros.

No se observa un exceso de capacidad hotelera, más bien hay pocas camas hoteleras de calidad, sin contar cabañas, hostales y hospedajes, que de estos últimos si hay muchas empresas.

De lo anterior, se concluye que la amenaza de nuevos participantes es Medio. En la figura 17 se observa un cuadro resumen.

Economías de escala	Bajo
Grado Alto de proteccionismo	Medio
Requerimiento de capital	Medio Alto
Desventaja en costos	Medio
Lealtad de Marca	Medio Bajo

Figura 17: Nivel de factores que influyen en la amenaza de nuevos participantes

Capacidad negociadora de los Proveedores:

En Chiloé existe una gran cantidad de firmas proveedoras de servicio de transporte, alimentación, empresas que ofrecer tours, entre otros, asegurando un mercado sin distorsiones, en definitiva, los proveedores no son una amenaza para el sector.

Existe un poder bajo de que los proveedores se puedan integrar, por las altas barreras de entrada, principalmente por las altas inversiones que implica un hotel.

Con respecto a las agencias de turismo de la isla, a pesar de que cada individuo es irrelevante por la cantidad que hay, su rol es fundamental y es importante la calidad de servicio de sus tours, la existencia de sustitutos es amplia porque existen y se pueden crear infinitas experiencias en Chiloé.

El costo de cambio de proveedores es bajo y los convenios (si es que hubiera) son flexibles e informales.

De lo anterior, se concluye que el poder de los proveedores es bajo, en la figura 18 se observa un cuadro resumen.

Número de Proveedores de importancia	Medio Bajo
Disponibilidad de Sustitutos de los productos	Bajo
Costo de cambio de los Proveedores	Bajo
Amenaza de integración hacia delante	Bajo

*Figura 18:*Nivel de factores que influyen en el poder de los proveedores

Capacidad Negociadora de los clientes:

Debido a la cantidad de clientes potenciales y considerando que compran por separado, no representan una parte significativa de los ingresos, ni tampoco plantean una amenaza con la posibilidad de integrarse hacia atrás, su poder de negociación se ve claramente disminuido.

El poder de los compradores radica principalmente en el hecho de poder elegir libremente entre un hotel u otro. Además, las nuevas aplicaciones hacen que los clientes puedan conocer, comparar hoteles y tener mucha información con un click. Por lo que es importante tener una estrategia de diferenciación y la calidad del servicio es valorada por el cliente.

La disponibilidad de sustitutos es alta, hay cabañas, hospedajes, entre otros. Pero la gran dispersión de oferentes no asegura niveles de servicios homogéneos para los turistas, que resalten la calidad y la atención.

El costo de cambiarse de un hotel a otro, suponiendo que ya está hecha la reserva está bajo las condiciones de cancelación y por general se deben pagar suplementos por cancelación o por no presentarse al establecimiento.

En caso de existir agrupaciones (grandes empresas) interesadas en el servicio ofrecido, su poder podría aumentar y es posible que se les otorguen descuentos razonables.

Del análisis anterior, se concluye que el poder de negociación de los compradores es medio, en la figura 19 se muestra un cuadro resumen.

Integración hacia atrás	No hay
Costo de cambio	Medio
Disponibilidad de Sustitutos	Medio
Número de clientes potenciales	Alto
Conocimiento del total de hoteles	Alto

Figura 19: Nivel de factores que influyen en el poder de los compradores

Amenaza de sustitutos:

El turismo de Chiloé tiene atributos de belleza y cultura que le permiten ser una propuesta diferenciada con respecto a otros destinos turísticos, y no compite directamente con el turismo de playa o ciudad. Pero si compite con destinos como Torres del Paine, Isla de Pascua, Carretera Austral, San Pedro de Atacama y la Cuenca de los Lagos. Las rentabilidades de hoteles en las zonas mencionadas son estables y atractivas, debido a su exclusividad en geografía y atractivos.

Por otro lado, existe una amenaza por las plataformas web como Airbnb, donde las personas que buscan donde hospedarse se conectan con otras personas que tienen espacio de sobra en su casa, apartamento o propiedad. Para ello es necesario tener una diferenciación alta y buen servicio.

Las Cabañas y hospedajes ofrecen atractivos trade offs, un servicio bajo y un precio también bajo. Pero la actitud del cliente hacia pagar más por mayor calidad convierte la amenaza hacia estos sustitutos en baja.

Del análisis anterior, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es medio alto, en la figura 20 se muestra un cuadro resumen.

Disponibilidad de Sustitutos Cercanos	Medio Alto
Menos valor del Sustituto	Media Alto
Rentabilidad del productor del sustituto	Medio Alto

Figura 20: Nivel de factores que influyen en la amenaza de sustitutos

8.2.3 Conclusiones del análisis de la industria

El análisis de los diferentes factores que afectan el comportamiento de las fuerzas competitivas de la industria hotelera de Chiloé permite afirmar que el grado de atracción de este sector dado las cifras positivas del turismo, como aumento de llegadas de turistas y una ocupabilidad media altas de hoteles a pesar de la estacionalidad, es alta. No obstante, se observa lo siguiente.

Existe una alta probabilidad de ingreso de participantes que posean los recursos suficientes para poder invertir, más aún con la masiva solicitud de créditos, esto debido al crecimiento de la actividad turística, una baja lealtad de marca en general para la industria y la posibilidad de lograr una diferenciación con la competencia.

Se espera que las reducidas barreras de entrada, sobre todo en los circuitos turísticos en la zona, puedan inducir aún más el aumento de la oferta de la zona, mayores operadores turísticos, para aprovechar la demanda creciente del turismo de intereses especiales, como culturales, gastronómicos, rurales y turismo aventura. La rentabilidad del negocio turístico depende de la diversificación y crecimiento de su oferta

La oferta de hoteles en la zona es de diecinueve, la gran diferenciación que existe permite que la rivalidad no este entorno al precio si no a su propuesta de valor, la personalización de la atención, el entorno y la infraestructura. Por otro lado, existen muchas cabañas y hospedajes, pero no son consideradas como competencia porque van enfocadas a otro segmento de clientes.

Con respecto a los sustitutos de la industria turística de Chiloé, existen otros destinos importantes que resaltan su oferta en atractivos turísticos y mayor experiencia en el rubro. Por lo que se hace necesario potenciar y mejorar el turismo de la zona, logrando una gestión más eficiente y coordinada para demostrar que Chiloé es un ícono turístico cultural único en Chile. Es importante la planificación y gestión de proyectos en zonas patrimoniales, comunicación y técnicas de interpretación de patrimonio, promoción y marketing para sitios y zonas patrimoniales y diseño de rutas, circuitos e itinerarios patrimoniales (Magazine Turismo Cuatro, 2016).

El poder de negociación de los clientes es bajo y no representa alguna amenaza. Sin embargo, tienen la libertad de poder elegir entre uno u otro, porque el costo de cambio es bajo y las plataformas de internet permiten que conozcan toda la variedad de hoteles que se tiene para ofrecer a los turistas.

Existe un número importantes de proveedores lo que asegura la adquisición de insumos y servicios necesarios para el funcionamiento del rubro. El poder de negociación puede catalogarse como bajo para la industria.

En resumen, la rentabilidad del negocio turístico es de rango media y apoyado por un crecimiento de la demanda. La sostenibilidad de la industria depende de que se conserven las tendencias mundiales por conocer los paisajes del sur de Chile y el interés por la cultura.

La industria hotelera en Chiloé está en crecimiento y más aún en la ciudad de Chonchi. La intención del sector público por potenciar la actividad turística en Chiloé se convierte en un elemento que impulsa a crear un Hotel que tenga una propuesta de valor cultural.

8.3 Análisis Interno

8.3.1 La Cadena de valor

La cadena de valor es un reflejo de la estrategia del hotel, es decir, como el negocio generará valor al segmento de cliente escogido, logrando que el valor que están dispuestos a pagar supere los costos.

Un hotel, básicamente recibe insumos, utiliza fuerza de trabajo y entrega un servicio de alojamiento a los clientes, el Hotel Patrimonial desarrollará actividades que permitan ofrecer este servicio con la mayor calidad posible, antes, durante y después de la estadía.

Actividades Primarias:

1.-Logística Interna

Aquí se incluyen actividades como:

- ✓ Almacenamiento de materias primas e insumos.
- ✓ Procesos de manipulación y conservación de los alimentos según normas.
- ✓ Control de inventarios y devoluciones a proveedores.

2.- Operaciones:

- ✓ *Recepción*

Incluye actividades relacionadas con el servicio y solución a los requerimientos de los huéspedes. Atención personalizada para cada cliente.

Recomendar actividades y mostrar el hotel, explicando los servicios e historia del establecimiento. Para ello es necesario recibir al cliente con un trato cálido.

Recepcionista y Encargado del hotel con dominio en dos idiomas, para entablar una comunicación fluida y clara con los clientes.

Check in y Check out realizados en menos de 10 min por persona, así evitar el cansancio y fastidio que ocasiona esperar.

✓ *Cocina*

Actividades de preparación y cocción de los alimentos, para transformarlos en los productos que se ofrecerán a los clientes. Se incluyen procesos de limpieza y control de calidad.

✓ *Aseo*

Limpieza de habitaciones en el menor tiempo posible, para así, tener la habitación disponible y no atrasar el Check in.

El personal de aseo debe tener una comunicación fluida con jefe de recepción para conocer el número de habitaciones ocupadas y solicitudes especiales. Además, es necesario supervisar continuamente el trabajo del personal de limpieza.

✓ *Actividades especiales*

Servicio de Tinajas, Espacios Culturales como muestra de gastronomía típica, muestras folclóricas y tardes en fogón chilote para entretener a los huéspedes.

✓ *Externalización de Servicios*

- Masajes, profesionales altamente capacitados para brindar los conocimientos al servicio de los huéspedes, se realizan en la habitación.
- Lavandería, se utilizarán los servicios de una empresa externa.

- Se realizarán talleres especiales, guiados por expertos.

✓ Mantenimiento

El mantenimiento de las instalaciones es fundamental para que no se interrumpan la operatividad de la empresa y evitar fallas o imprevistos, como también reinversiones de equipamiento del hotel.

3.-Comercialización y Marketing

- ✓ Seguimiento y confirmación de reservas y ventas, asegurando el espacio para evitar molestias de los clientes en temporada alta.
- ✓ Conocer al cliente después de realizada la reserva, contactarse con este a través del mail o por teléfono, para confirmar llegada y solicitar si requiere algún servicio adicional.
- ✓ Asegurar un mínimo de tiempo de espera a las solicitudes de tarifas y reservas.
- ✓ Página web cercana al cliente, dinámica y eficiente.
- ✓ Presente en las OTAS más utilizadas.

4.-Servicio de Post Venta:

- ✓ Realizar encuestas de satisfacción, tener una base de datos de los huéspedes, recomendar a los clientes a realizar comentarios en plataformas web de alojamiento sobre el hotel.
- ✓ Buen manejo de quejas y reclamos.

Actividades de Apoyo:

1.- Recursos Humanos

- ✓ Selección de personal acorde a los perfiles de cargo que se requiere, con una capacidad de responder cordialmente a los requerimientos de los clientes.
- ✓ Capacitaciones en atención al cliente
- ✓ Gestión adecuada de beneficios laborales y con un buen ambiente laboral.
Motivación del personal.

2.- Infraestructura

Administración general (estructura organizativa con pocos niveles para reducir costos generales), contabilidad, apoyo legal, evaluar inversiones en materiales y equipos, finanzas, planificación y control de costos y de ingresos del hotel.

3.- Desarrollo de la Tecnología

Uso de TIC's para mejorar los procesos de control y marketing del hotel.

4.- Compras

Escoger los mejores productos y materias primas. Tener buenas relaciones con los proveedores.

Al unir las actividades primarias y de apoyo del hotel se puede construir la cadena de valor que se muestra en la figura 21.

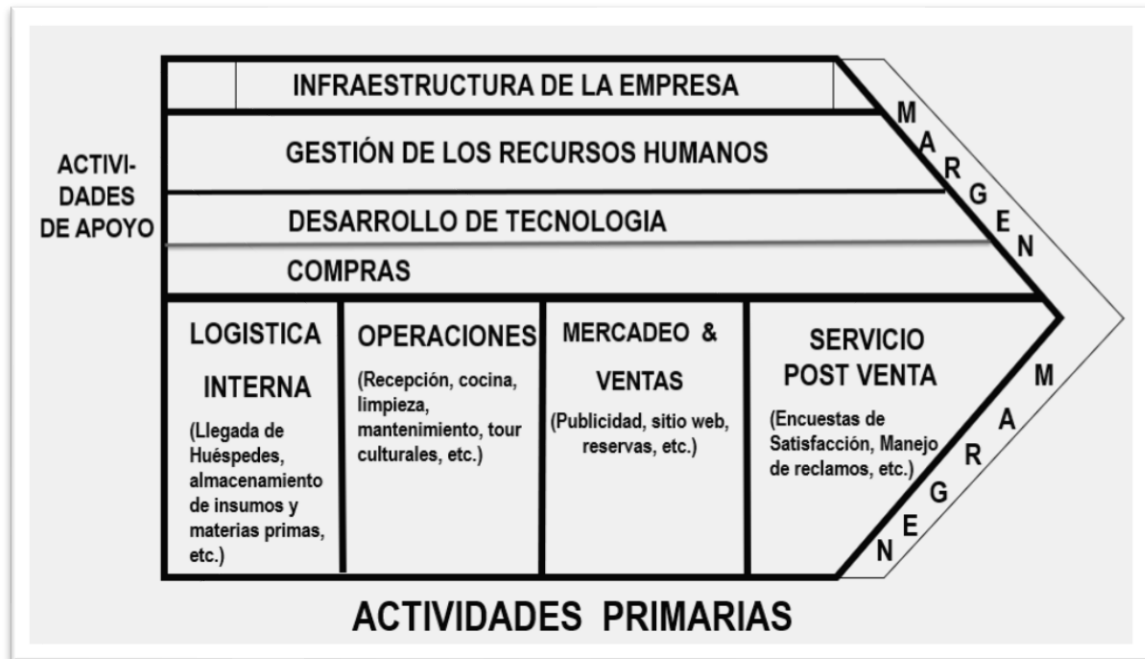


Figura 21: Cadena de Valor del Hotel Patrimonial

8.4 Estudio de Mercado

8.4.1 Tendencias del Mercado

Hoy el turista es una persona del mundo digital, desde la elección del hotel hasta la calificación de su estadía, se hacen a nivel digital. Les importa estar 100% conectados y utilizan sus teléfonos durante gran parte del día. En este sentido, les interesa recibir productos y servicios originales que puedan ser compartidos en internet, para mostrar a amigos y conocidos.

Dentro de las tendencias de los hoteles que se aprecian en la actualidad son las siguientes:

- ✓ Los diseños de las habitaciones tienen que pensar en la tecnología, por ejemplo, se requieren muchos enchufes para cargar móviles, tablets y portátiles que estén cerca de la cama y mesas de trabajo que se adapten a estos dispositivos.
- ✓ A los clientes les gusta que existan espacios comunes para poder relajarse fuera de la habitación y poder sociabilizar, deben ser acogedores y con un ambiente hogareño.
- ✓ Los visitantes buscan hoteles con historias que merezcan compartir imágenes de los servicios y productos, que reflejen las costumbres del vecindario.
- ✓ Desde el punto de vista de la demanda hotelera, el concepto de lujo ha cambiado y se asocia al turismo de experiencia, el esfuerzo por ofrecer algo diferente. El cliente espera ser sorprendido con detalles y convertirse en un anfitrión recordable.
- ✓ El mismo cliente que valora experiencias personalizadas, puede ser el mismo viajero que ha desarrollado una mayor atención al precio.
- ✓ El turista valora el concepto de sustentabilidad y apoyan empresas que cuiden el entorno social, económico y ambiental.
- ✓ Relación con el cliente de manera más genuina, recomendar atractivos y el huésped quiere sentir que se preocupan por él y experimentar características únicas del lugar.

Las agencias de viajes ya sean presenciales u online, han caído un 18% desde 2009 a 2016 a nivel mundial, tras el auge de las reservas por internet de hoteles y pasajes de avión. La tendencia son los paquetes dinámicos, donde el cliente construye su propio paquete de vuelos, alojamiento y alquiler de coches en lugar de comprar un paquete predefinido o cerrado.

Por otro lado, Chile fue elegido por tercera vez como el mejor destino de turismo aventura en Sudamérica el año 2017 en la 24^a versión de World Travel Awards, los

llamados “premios Oscar” del turismo. Esto es una gran posibilidad para que Chile sea reconocido como destino turístico en el mundo, dando a conocer los distintos atractivos en torno al turismo aventura. Este tipo de turismo está aumentando en el mundo, y Chiloé al igual que el sur de Chile, puede ofrecer este tipo de turismo por sus lindos paisajes.

El turismo gastronómico se ha convertido en una tendencia emergente en todo el mundo. No solo se limita a ir a cenar, actualmente son talleres, muestras, tours, etc.

El turismo de intereses especiales es una forma de hacer turismo que se sustenta con la identidad cultural y ambiental del mundo más rural, contribuye a las comunidades y son sustentable en todo sentido. Se aleja del turismo de masas y está diseñado a medida de los gustos de los turistas que buscan una experiencia de vida. La demanda a nivel mundial de este tipo de turismo aumenta a una tasa anual del 15% según cálculos internacionales (Gilmore, 2017)

Actualmente el argentino es el que más viaja a Chile (39%), pero este año 2017, el gobierno argentino anuncio una reducción del impuesto interno a los productos tecnológicos, esto reducirá la brecha entre los precios de los bienes comercializados en Chile, por lo que debería haber una disminución de argentinos que vengan a realizar Shopping, su motivo principal de visita al país.

8.4.2 Estudio de la Oferta de alojamiento

La oferta de alojamientos turísticos en la zona centro de Chiloé se centra en hostales, hospedajes y cabañas que corresponden a un 67% de un total de 170 empresas. La mayoría de alojamientos se encuentran en la comuna de Castro. Existen en la zona solo 19 hoteles, en el caso de la comuna de Chonchi dos, y solo uno en la misma ciudad. En la

tabla 3 se realiza un resumen. En anexos G se muestra en detalle el total de hoteles de Chiloé por comuna, con un total de 39.

Tabla 3: *Establecimientos turísticos de alojamiento y camas*

<i>Comuna</i>	<i>Hotel</i>	<i>Apart Hotel</i>	<i>Hostel</i>	<i>Hostal, hospedaje y similares</i>	<i>Cabañas y Lodge</i>	<i>Camping</i>	<i>Total, Empresas</i>	<i>%</i>	<i>N° de camas</i>
<i>Castro</i>	15	13	4	45	17	4	98	58%	952
<i>Dalcahue</i>	2	0	0	22	11	6	41	24%	398
<i>Chonchi</i>	2	0	3	9	10	7	31	18%	301
<i>Total</i>	19	13	7	76	38	17	170	100%	1.651

Nota: Fuente SERNATUR, Registro de Establecimientos Turísticos enero 2017.

Las camas hoteleras durante el 2016 fueron 511, según la encuesta nacional de establecimientos turísticos del INE, representando un 30,9 % del total de camas de la isla de Chiloé.

Con respecto a la oferta de camas en estos últimos años, según el SERNATUR en su cuadro estadístico de EAT serie 2014-2015- 2016, considera un aumento anual en el número de camas de los hoteles en la provincia de Chiloé de un 3,3% en promedio, lo que representa aproximadamente 1 o 2 hoteles por año.

Competencia Directa:

Se han identificado seis establecimientos como competencia directa, estos fueron elegidos por ser hoteles con un concepto boutique, estilos arquitectónicos y ambientación conectados con las raíces culturales, un trato especial al huésped, algunos con spa y

servicios poco comunes en la isla. Son hoteles que representan el espíritu de Chiloé y que muestran la cultura y costumbres de la isla.

Se realizó un análisis de sus tarifas y número de habitaciones (Tabla 4).

Tabla 4: Establecimientos de la competencia directa, N° de habitaciones y Tarifas

<i>Nombre Establecimiento</i>	<i>N° Habitaciones</i>	<i>Tarifa Suite T.A</i>	<i>Tarifa Standard T.A</i>	<i>Tarifa Suite T.B</i>	<i>Tarifa Estándar T.B</i>
<i>Hotel Parque Quilquico</i>	23	5,1	-	4,6	-
<i>Hotel Boutique el quinto</i>	5	8,3	5,9	6,64	5,1
<i>Ocio Territorial Chiloé</i>	15	8,3	4,0	8,1	3,8
<i>Hotel Boutique Tierra Chiloé</i>	24	10,7	-	9,8	-
<i>Hotel Refugio de Navegantes</i>	5	5,1	3,3	4,8	3,2
<i>Hotel Palafito Szigia</i>	8	5,3	4,5	4,9	4,0
<i>Total, o Promedio</i>	80	6,9	4,4	6,4	4,0

Nota: Los datos fueron entregados en la visita a estos establecimientos. Las tarifas de temporada alta (T.A) son desde enero a marzo y los demás meses funcionan con tarifas de temporada baja (T.B). Algunos de estos establecimientos solo poseen habitaciones de tipo suite. Fuente: Elaboración Propia.

Estos establecimientos no superan las 24 habitaciones, se preocupan de la sustentabilidad económica y social de la isla, poseen características en común como ofrecer internet gratuito, calefacción central, desayuno, servicio de aseo y se encuentran abiertos todo el año. Cuatro de estos hoteles están ubicados en zonas rurales. En la tabla 5 se encuentran los servicios e instalaciones de la competencia que se observaron en las visitas que se realizaron a estos hoteles.

Tabla 5: *Servicios e instalaciones de la competencia directa*

<i>Nombre Establecimiento</i>	<i>Tienda</i>	<i>SPA</i>	<i>Sala reuniones y conferencias</i>	<i>Restaurant & Bar</i>	<i>Cafetería</i>	<i>Tours propios</i>	<i>Patrimonio Nacional</i>
<i>El Quinto Chiloé</i>		✓					
<i>Hotel Ocio Territorial</i>	✓	✓	✓	✓		✓	
<i>Hotel Parque Quilquico</i>	✓	✓	✓	✓			
<i>Hotel Tierra Chiloé</i>	✓	✓		✓		✓	
<i>Hotel Refugio de Navegantes</i>					✓		
<i>Hotel Palafito Sizigia</i>	✓				✓		✓

Nota: Fuente: Elaboración Propia

El hotel Sizigia es un palafito ubicado en Castro (patrimonio nacional), restaurado con maderas nativas, tiene una vista excepcional a la playa y una cafetería que esta calefaccionada y apta para todo público.

El hotel Tierra, es un hotel de lujo que sus tarifas incluyen sus tours propios y comidas en su propio restaurant que trabaja con insumos orgánicos y con su propia huerta. Tiene un barco con chef y tripulantes que visita islas del archipiélago de Chiloé. Además, su arquitectura está inspirada en un barco.

El hotel Parque Quilquico, ubicado en una colina en medio de un bosque, es un ejemplo de sustentabilidad, posee una arquitectura rustica-elegante y tiene un manejo de

energías para cuidar el medio ambiente. Realiza comidas típicas todas las semanas como el famoso de la gastronomía local, el curanto al hoyo.

El hotel el Quinto se encuentra en un cerro con una linda vista a la bahía, en un comienzo fue construida como una casa de veranigo para su dueño, pero hoy en día se transformó en un hotel boutique con sala de juegos y piscina temperada.

El hotel de la cadena Noi, Centro de Ocio, se encuentra en una pradera con acceso a la playa, posee una arquitectura rustica, tiene su propio huerto, fogón chilote y su propio muelle con una lancha a motor para pasear a los huéspedes.

El hotel Refugio de Navegantes está ubicado al frente de la iglesia patrimonio de la humanidad de Dalcahue, ofrece una cafetería a todo público con una decoración colonial, el hotel tiene una arquitectura moderna y vanguardista, las habitaciones poseen su propio sauna.

Según la información obtenida en la investigación de la competencia directa, el promedio de ocupabilidad fue de un 65%. En las tablas 6 y 7 se presentan los porcentajes de ocupabilidad anuales y mensuales del 2015 entregados por los establecimientos, el año 2016 y 2017 mantuvieron estacionalidades distintas a las de un año normal por terremoto y marea roja y se decide no considerarlas.

Tabla 6: *Porcentaje de ocupabilidad de la competencia directa del 2015*

<i>Nombre Establecimiento</i>	<i>% de ocupación anual</i>
<i>Hotel Parque Quilquico</i>	68%
<i>Hotel Boutique el quinto</i>	56%
<i>Ocio Territorial Chiloé</i>	71%
<i>Hotel Boutique Tierra Chiloé</i>	61%
<i>Hotel Refugio de Navegantes</i>	64%
<i>Hotel Palafito Szigia</i>	72%
<i>Promedio</i>	65%

Tabla 7: *Porcentaje de ocupabilidad de la competencia directa mensual del 2015*

<i>Mes</i>	<i>Ocupabilidad</i>
<i>Enero</i>	95%
<i>Febrero</i>	97%
<i>Marzo</i>	68%
<i>Abril</i>	61%
<i>Mayo</i>	56%
<i>Junio</i>	54%
<i>Julio</i>	67%
<i>Agosto</i>	55%
<i>Septiembre</i>	55%
<i>Octubre</i>	57%
<i>Noviembre</i>	60%
<i>Diciembre</i>	68%

Para obtener el mercado de la competencia directa actual, se multiplico los siguientes datos: el número de habitaciones de la competencia (80), el porcentaje promedio de ocupabilidad de la competencia promedio (65%), el número promedio de huéspedes por habitación (se usa el supuesto de 1,5) y los días del año (365). Actualmente son 37.960 los turistas que llegan a la competencia directa anualmente (estimación).

Competencia Indirecta:

Con respecto a la competencia indirecta existen hoteles que se diferencian a los elegidos en la competencia directa por la calidad y el estilo arquitectónico, todos ofrecen habitaciones con baño privado y desayuno continental. Los establecimientos restantes corresponden a hosterías, hostales, cabañas, los cuales ofrecen solamente alojamiento y en

algunos casos se incluye el desayuno. Se pueden encontrar camas económicas, desde los \$8.000 por persona.

Las plataformas como Airbnb han marcado una tendencia importante en el mercado de los alojamientos, si en el año 2011 unas de cada diez personas se quedaban en un establecimiento particular, durante el 2015 la relación fue una de cuatro, según Phocuswright, empresa de investigación de viajes. Lo que realizan estas plataformas es aumentar la torta del mercado, personas que antes no viajaban ahora lo están haciendo, por lo que no es considerado como competencia directa porque no apunta al cliente objetivo del proyecto. Representan un desafío para la hotelería, en el sentido de ver la importancia en las aplicaciones que se ofrecen para el rubro hotelero y cambios en las preferencias de los consumidores, como espacios más acogedores y lugares que reflejen la cultura local.

8.4.3 Estudio del Mercado Total de alojamiento y proyecciones

El mercado total son las pernoctaciones anuales de la provincia de Chiloé, las cuales representan el universo de personas que se alojan en algún establecimiento turístico de la isla.

Desde el año 2010 el escenario del turismo en Chiloé comenzó a aumentar considerablemente, las pernoctaciones se incrementaron en un 15%, en relación con el año anterior. A partir de entonces se ha mantenido un crecimiento sostenido, como un 2011 con un aumento del 34% y un 2013 con un 30%. Estos últimos años la demanda ha crecido menos, principalmente por el terremoto y problemas de marea roja que protagonizó la isla.

Con respecto al 2017, los datos están hasta octubre, por lo tanto, se hace el supuesto de mantener los números de 2016 para los últimos meses del año.

En la figura 22 se puede ver un gráfico de la cantidad de pernoctaciones anuales en establecimientos turísticos de Chiloé desde el año 2005 al 2017, datos tomados de las encuestas de alojamiento turístico del INE.

De acuerdo con la figura 22, es posible distinguir cuatro ciclos económicos en las pernoctaciones. El primer ciclo está determinado por los años 2005 a 2007 con un crecimiento leve. El segundo ciclo que comprende desde 2008 a 2009, marcado por una crisis financiera mundial que afectó negativamente al sector de los viajes. De 2010 a 2015 se caracterizó por un acelerado crecimiento, debido principalmente por una mayor inversión en la promoción del turismo, la apertura del Aeropuerto de Mocopulli el año 2012 y por el reconocimiento mundial de la isla como destino turístico. El cuarto ciclo son los años 2016 a 2017, donde las cifras no fueron alentadoras, dado el terremoto de Chiloé y el conflicto de la marea roja, las cifras disminuyeron bastante ese año y el receso se extendió para 2017, principalmente en el verano. Con la presencia de estos cuatro ciclos, se proyecta la demanda de pernoctaciones en la isla, aplicando la herramienta de Excel “Previsión” (resultados en la figura 23).

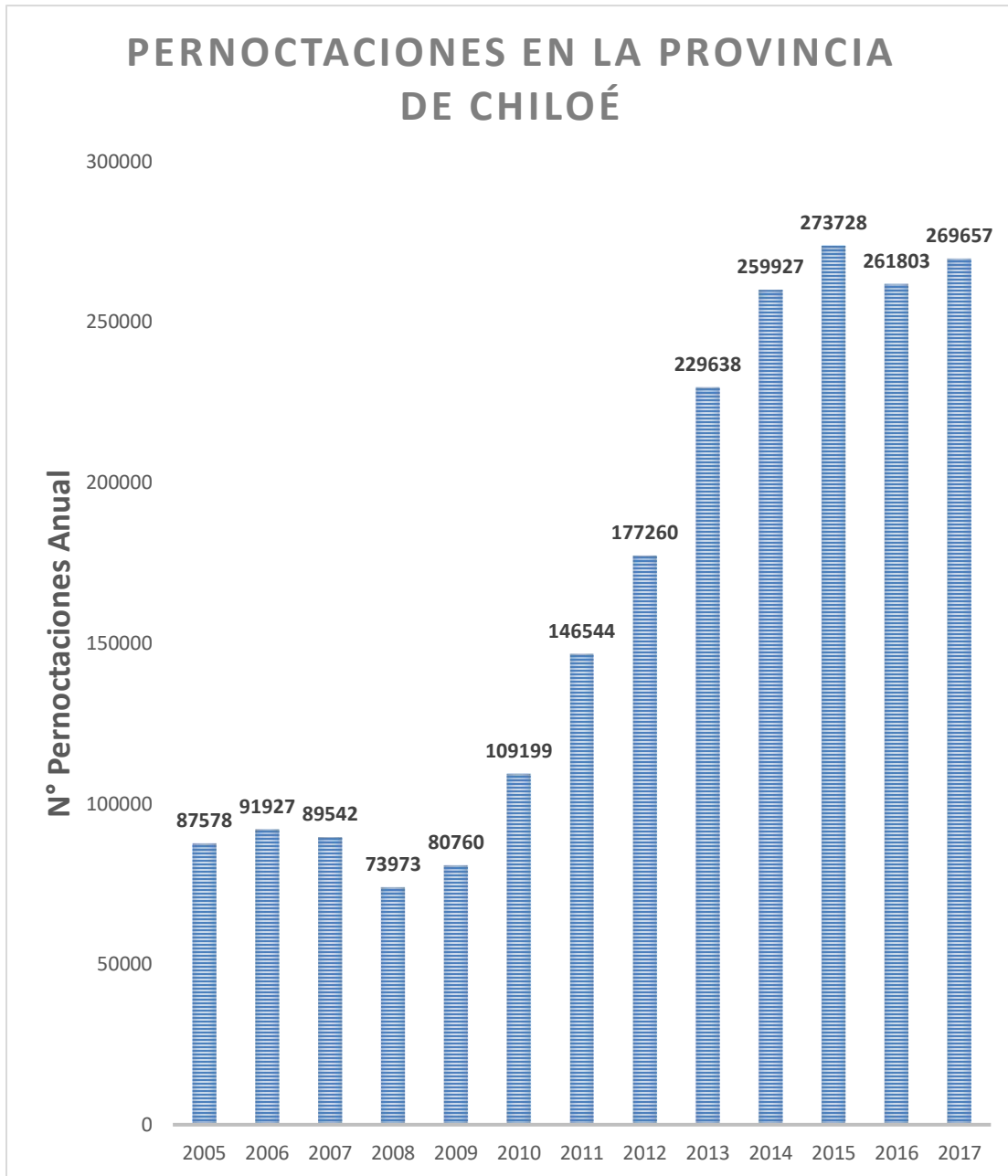


Figura 22: Pernoctaciones en Chiloé por año

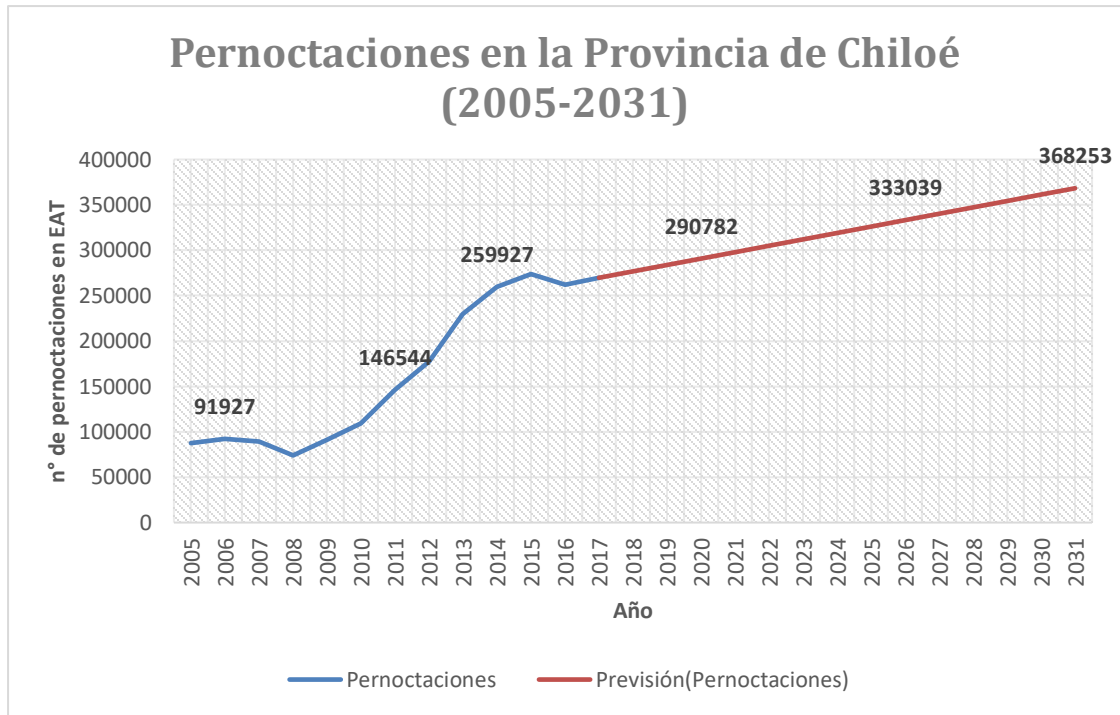


Figura 23: Estimación de las pernoctaciones futuras en la isla de Chiloé (Serie 2017-2029).

8.4.4 Investigación de la demanda

Análisis Tripadvisor:

Las plataformas de internet son una gran oportunidad para analizar la demanda hotelera de Chiloé, las personas en las redes sociales expresan sus emociones, alegrías y enojos, que en una encuesta no se podrían identificar y dan a conocer una visión más real y precisa de lo que realmente necesitan de un hotel en Chiloé. Por ello se revisaron las opiniones de turistas que han dejado su comentario positivo y negativo en la plataforma Tripadvisor, se utilizó este sitio por ser el que posee el 27% del mercado mundial, según un estudio del SEGITTUR (Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas) y por ser la aplicación líder de opiniones de restaurant, hoteles y atracciones.

Hay 659 opiniones al 4 de noviembre de 2017 en hoteles considerados competencia directa, considerando que la mayoría de estos hoteles son de pocas habitaciones y ninguno supera los 10 años de antigüedad, es un número bueno para representar la demanda de hoteles de buena calidad en la zona centro de Chiloé. El 86% de los comentarios consideran que el hotel fue excelente o bueno y un 14% considera que fue regular, malo o pésimo. El 24% de las opiniones son de extranjeros y el resto de chilenos, porcentajes parecidos a las llegadas de extranjeros a la isla.

Al revisar los comentarios realizados, existen patrones que se repiten con respecto a las experiencias de los huéspedes, y se utilizan para poder realizar el perfil del cliente.

Entrevista:

Se diseñó una entrevista de 14 preguntas, la cual fue realizada a un total de 35 huéspedes de hoteles pertenecientes a lo que sería la competencia directa del Hotel durante el 7 al 9 de octubre de 2017, la muestra fue elegida por conveniencia.

Además, por ser temporada baja en la fecha de la entrevista, la ocupación rondaba el 45% en estos diez hoteles visitados¹⁷ de un total de once hoteles (182 habitaciones). Por lo tanto, se entrevistó al 45% de los turistas que se estaban quedando por esos días en los establecimientos considerados competencia directa.

La entrevista fue de tipo personal, presencial y con una estructura mixta, porque se fue alternando preguntas estructuradas y preguntas espontáneas, permitiendo profundizar en características específicas.

¹⁷ Refugio de Navegantes, Patio Palafito, Hotel palafito del mar, Hotel la Isla, Hotel de Castro, Hotel el Quinto, Hotel Tierra de Chiloé, Palafito entre mar y tierra, Hotel palafito 1326, y Hotel palafito Szigia.

Objetivo: Determinar las preferencias del mercado objetivo sobre los hoteles de Chiloé y conocer su opinión del proyecto, además, se quiere investigar la disposición a pagar por noche de alojamiento, y conocer la valoración que poseen ante una casa patrimonial.

El cuestionario se centró en las siguientes preguntas:

1. ¿De Dónde es?
2. ¿Por Cuántos días viene a la isla de Chiloé?
3. ¿Cuál es el Motivo de su viaje?
4. ¿Cómo planeo su viaje? ¿Utilizo alguna agencia, por internet o directamente con el hotel?
5. ¿Qué servicios y atributos valora más en un Hotel? ¿Algún servicio adicional que le guste?
6. ¿Cuánto suele pagar aproximadamente por noche de alojamiento en un hotel?
7. ¿Qué actividades turísticas le interesaría realizar en la isla o que realizó y le gusto?
8. ¿Elegiría un hotel con certificación de turismo sustentable ante uno convencional?
9. ¿Le gustaría Pagar tarifas que incluyeran actividades turísticas o prefiere pagar por solo alojamiento?
10. ¿Es importante para usted la arquitectura y diseño de un hotel?
11. ¿Se ha alojado en hoteles ubicados en barrios patrimoniales?
12. ¿Usted se alojaría en un hotel Boutique que es una casa patrimonial chilota restaurada, con valor histórico?
13. ¿Si se alojara en un hotel así, usted prefiere que sea de lujo simple o rustico?
14. ¿Conoce Chonchi?, Si la respuesta es sí ¿Qué opina de la zona patrimonial de Chonchi? ¿Qué opina de la ciudad?

✓ Resultados:

Un 30% de los encuestados fueron extranjeros (Australia, Brasil, Argentina y España) y un 70% chilenos, principalmente de las regiones de Valparaíso y Metropolitana.

La disposición a pagar por habitación de hotel de las 35 entrevistas fue mayor a UD\$150, dato que podría ser obvio por el hecho de estar alojados en hoteles que sus tarifas sobrepasan ese valor. Un 40% respondió que usualmente paga US\$200 o más por noche.

Existe una clara tendencia (72,6%) sobre preferir tarifas que solo incluyan alojamiento y desayuno, la mayoría considera que prefieren decidir si eligen o no los tours que ofrecen los hoteles.

En promedio el turista se queda 5,1 días en la isla, pero para sacar este promedio se filtró solo a las personas que viajaron por motivos vacacionales. En cambio, el turista que viaja por trabajo (37,5%) su estadía promedio fue de 1,57 días.

Solo a un 11,4% de los turistas entrevistados considera que no importa la arquitectura y el diseño de un hotel en Chiloé.

Un 87% de los entrevistados escogería un hotel sustentable y que cuide el medio ambiente, ante otro que no lo haga.

Un 44% de los turistas conocía Chonchi.

El 75,7% planea su viaje por Internet, la plataforma de Booking fue la más mencionada y Tripadvisor lo utilizan para ver los comentarios de los hoteles.

Un 91,4% se ha quedado alguna vez en algún barrio patrimonial en Chile o el mundo y un 80,0% si se quedaría en un hotel Boutique en una casa patrimonial chilota restaurada y de estos un 66% prefiere que el hotel sea de lujo simple y un 33% rustico.

Las frases que más representan la respuesta de la pregunta sobre la opinión que tenían de la ciudad de Chonchi y de su calle Centenario fueron las siguientes:

“Chonchi es una ciudad pequeña, bonita y pintoresca”

“Es una de las ciudades que se proyecta con fuerza en la isla, tratando de conservar el delicado equilibrio entre la arquitectura moderna y la riqueza patrimonial”

“Buen lugar para un pequeño paseo”

“Es un pueblo turístico muy bonito”

“Es una hermosa calle inclinada, en bajada hacia el mar, lo que hace más interesante su arquitectura, hay casas antiguas hermosas”

“Me gustaría que algunas casas y negocios que allí se observan no estuvieran tan abandonadas, pues una cosa es su antigüedad, pero debería haber preocupación por su estado de conservación”

“Hay más artesanías en los locales anexos a la catedral que en el propio mercado”

“Bajar por la Calle Centenario, desde la Iglesia Nuestra Señora del Rosario, es casi mágico”

“Fuimos un Domingo y todo estaba cerrado, no se veían personas en las calles y no había siquiera un lugar donde poder tomar un refresco”

Al respecto de las características que prefieren de un hotel, la mayoría se inclina por la amabilidad del personal, la limpieza, buen desayuno, calefacción, buena ubicación, y una linda vista. Los servicios adicionales que más valoran es que tenga un restaurant, wifi en las piezas. Solo un 8% considero que es importante un gimnasio y un 22% un Spa.

Las actividades que más se nombraron fueron los parques nacionales, visitar pueblos, viajes en lanchas a islas, iglesias patrimonio de la humanidad, palafitos de castro, pinguinera de Ancud, comer curanto al hoyo, museos, ferias artesanales y festivales costumbristas.

Se destaca que los encuestados opinaron sobre el proyecto, algunas frases relevantes fueron:

“Es importante encontrar un equilibrio entre una casa patrimonial y un hotel boutique, porque el hecho que sea tan moderno y elegante le quita la magia a una casa patrimonial de Chiloé.

“El estilo del hotel en Chonchi debería ser acorde al contexto donde se ubica”

“Es necesario promover la ciudad al mundo”

“Es importante que cuide el medio ambiente y sea sustentable en todo sentido”

Encuesta:

Se realizó una encuesta de forma online de 9 preguntas con el objetivo de conocer las preferencias de los posibles clientes, la valoración de un hotel que promueva la cultura chilota y poder revalidar la entrevista realizada al cliente del perfil objetivo. Fue un muestreo no probabilístico y la recolección de datos fue por conveniencia utilizando la plataforma Standard de Survey Monkey, se publicó la encuesta en redes sociales en distintos grupos de viajeros y se obtuvieron 436 encuestas. Se realizaron dos preguntas para ser usadas como filtro, esto se realizó para utilizar respuestas del segmento escogido, estas fueron las personas que contestaron ser mayores a 34 años y usar el hotel como su establecimiento turístico más común.

Finalmente se tomaron en cuenta 88 encuestas de extranjeros y 224 de nacionales. Las preguntas y los resultados se encuentran en los anexos H, I y J. Se realizaron 13 conclusiones con respecto al análisis de los resultados, se presentan a continuación.

1. Los atributos determinantes a la hora de elegir un hotel en Chiloé son el paisaje y el entorno (elegido por un 80,1%), la calidad de las instalaciones y equipamiento (escogido por un 77,5), precio (44,1%), atención personalizada (52,6%).
2. Con respecto a la propuesta de arquitectura y diseño de un hotel, es más apreciado por extranjeros (50,8%) que nacionales (31,5%) como un atributo determinante. Aun así, en la entrevista un 88,6% considero que era importante, por lo que se considera como un atributo especial que a los huéspedes les crea valor, pero no es para la mayoría uno de los tres atributos más importante a la hora de escoger un hotel.
3. Con respecto a la importancia de que un hotel sea sustentable con el medio ambiente, el 70,6% lo considera importante y se respalda con el resultado de la entrevista que un 87% escogería un hotel que se preocupe de aquello.
4. Un SPA solo es valorado por el 30%.
5. Que el hotel tenga un restaurant es importante para el 72,5%. Los turistas nacionales lo prefieren en un 92,8% de gastronomía típica, en cambio los extranjeros un 40% lo prefiere de comida Internacional.
6. Actividades de entretención es considerado un servicio importante para un 56,2%.
7. El servicio de habitación durante las 24 horas es primordial solo para un 33,1%.
8. Las actividades turísticas propias del hotel lo prefieren los extranjeros en un 80% y los nacionales un 58%. Esto junto al resultado de la entrevista sobre que un 72,6% prefiere pagar solo por el alojamiento y elegir que tour realizar, muestra que los turistas prefieren una estadía libre, les gusta que el hotel tenga tour, pero no están dispuesto a que los obliguen a tomarlos.
9. Un 18% considera importante un gimnasio.

10. Un 56% le parece significativo un desayuno personalizado.
11. Con respecto a las actividades turísticas que más le interesan están las caminatas y excursiones por parques y sitios naturales (48,1%), Turismo Cultural (42,3%), Conocer la comida local (41,4%), contacto local (34%), eventos culturales lo aprecian los turistas nacionales (42,9%) como también la navegación por el archipiélago (35,0%) y los deportes náuticos lo aprecian los extranjeros (37,29%).
12. El tipo de tienda que se prefiere tener en un hotel de Chiloé es de venta productos típicos de la zona como artesanías y gastronomía, según el 61,7%.
13. El 77,7% le interesa bastante un hotel con una identidad cultural, que muestre las costumbres e historias de la isla (se revalida lo contestado en la entrevista, donde 80,0% se quedaría en un hotel como el del proyecto) y un 45,7% de los extranjeros está dispuesto a pagar más de 150 USD por una habitación doble en un hotel en una casa patrimonial restaurada en Chiloé y de los nacionales un 30,7% pagaría más de \$100.000.

8.4.5 Perfil del Cliente

Trabajos de los clientes:

Se identificó lo que intenta resolver o las necesidades que quiere satisfacer el segmento objetivo al hospedarse en un hotel boutique en Chiloé. Se logro identificar 4 tipos de trabajos: funcionales, sociales, emocionales y de apoyo.

- ✓ Los trabajos Funcionales: Dormir, conocer y comer.
- ✓ Los trabajos Emocionales: Relajarse, descansar y disfrutar.

- ✓ Los trabajos Sociales: Mostrar experiencias del viaje por redes sociales, ser atendidos y sentirse importante y comprar recuerdos para amigos y familiares.
- ✓ Los trabajos de apoyo (se relacionan con la compra y crear valor a la empresa):
 - Buscar un hotel, comparar y ver opiniones en internet.
 - Reservar o cancelar la reserva del hotel.
 - Realizar el Check in y Check out del hotel.
 - Comentar al personal molestias, satisfacciones durante la estadía o mejoras para el hotel.
 - Publicar opiniones del hotel en plataformas de alojamiento.
 - Recomendar a conocidos el hotel (WOM, marketing de la boca a boca).

Las frustraciones del cliente:

Se identificaron molestias antes, durante o después de la estadía de los hoteles de la competencia.

- ✓ Las habitaciones no estaban lo suficientemente limpias.
- ✓ No encontrar lo que se necesita para la estadía (Secador de pelo, toallas y amenities suficientes, etc.).
- ✓ No cumple con los requisitos de un hotel boutique.
- ✓ Problemas en el Check-in (no respetar la reserva, retraso por no tener lista la habitación, no te llevan las maletas a la habitación, no es amable y atento(a) el recepcionista).
- ✓ Que no haya personas que solucionen los problemas (Día y Noche) o que la solución sea lenta y poco satisfactoria.
- ✓ No tener disponibilidad a los servicios del hotel por mantención o mal estado de las instalaciones.

- ✓ Equipamiento de la habitación de mala calidad (sábanas y toallas no son suaves, almohadas y camas duras, problemas con las instalaciones del baño, cortinas dejan pasar la luz, etc.).
- ✓ Espacios comunes y habitaciones tienen una decoración y ambientación fría, no son acogedores.
- ✓ Ubicación del hotel lejos del centro o de restaurantes para ir a comer
- ✓ No hay estacionamiento
- ✓ Desayunos malos (mal servicio, poca comida, calidad de la comida mala, no tienen gastronomía típica)
- ✓ Hotel aburrido, no tiene actividades para realizar.
- ✓ Habitación pequeña (13m² a 16m²).
- ✓ Una vista poco agradable desde la habitación.
- ✓ No hay tiendas de recuerdos o productos de la zona cerca del hotel o no están abiertas.
- ✓ Que se escuchen ruidos desde la habitación de: vehículos, gente hablando, ladridos de perros, mantención, establecimientos cercanos.
- ✓ Sentir Frio o calor en las habitaciones o espacios comunes.
- ✓ Problemas con los tours (no cumple expectativas, atrasos y guías sin conocimiento).
- ✓ No hay wifi rápido en las habitaciones y espacios comunes.
- ✓ Fotos y descripciones en páginas web y redes sociales del hotel no sean del todo verdad.
- ✓ Sensación de poca seguridad

Alegrías del Cliente:

¿Qué le produce satisfacciones al cliente?

- ✓ Tener contacto directo con la naturaleza.

- ✓ Instalaciones de lujo
- ✓ Conocer a la administración del hotel y notar que se preocupa porque la estadía sea confortable.
- ✓ El hotel es mejor a como se veía en las fotos o tiene algún servicio extra que no conocía antes de llegar.
- ✓ Un Check in rápido y amable, entregan orientación para conocer la isla, datos de restaurantes e información de tours.
- ✓ Poder salir a caminar en la noche y que el lugar sea seguro.
- ✓ Recibir algún regalo de bienvenida o que dejen algún presente en la habitación.
- ✓ Compartir y pasarlo bien con acompañantes o conocer nuevas personas.
- ✓ Hotel con un ambiente hogareño, acorde con el entorno y representa el espíritu de la ciudad.
- ✓ Desayuno personalizado con opción a que sea en la habitación y a la hora que uno quiera durante la mañana.
- ✓ Probar y conocer la gastronomía típica.
- ✓ Entender el idioma que habla el recepcionista.
- ✓ Todo limpio y con buen olor.
- ✓ No se cobra el IVA a los extranjeros.
- ✓ El Internet es rápido
- ✓ El hotel trata de cuida el medio ambiente y es sustentable.
- ✓ Hay restaurantes cercanos o dentro del hotel con carta para almorzar o cenar.
- ✓ Poder tomar en la noche un aperitivo en el mismo hotel
- ✓ Llamadas de teléfono o un correo antes de la llegada, para confirmar la reserva y preguntar por alguna intolerancia de alimentos o si se quiere un servicio extra.

- ✓ Habitaciones que te dejen una experiencia, una historia.
- ✓ Conocer la cultura local a través de su gente.
- ✓ Personal con experiencia, buena disposición, responsables y confiables.

8.4.6 Mercado potencial

Para estimar el mercado potencial, se realizó una distinción entre extranjeros y nacionales.

Extranjeros:

- Se utilizó la investigación de mercado de la demanda, que determinó que el 45,7% de los turistas extranjeros que usualmente utilizan hoteles y son mayores de 34 años pagarían sobre \$100.000 por una noche en un hotel boutique en una casa patrimonial chilota.
- El 72% de los turistas extranjeros que viajan a Chiloé utilizan el hotel (estudio: “Perfil del turista extranjero según 11 destinos visitados durante el 2012” del SERNATUR).
- Por lo tanto, el 32,9% del mercado extranjero es potencial para el negocio.

Nacional:

- La investigación de mercado dio como resultado que el 30,7% de los turistas nacionales que se hospedan en hoteles y son mayores de 34 años pagarían sobre \$100.000 por una noche en un hotel boutique en una casa patrimonial chilota.
- El 33,9% de los turistas nacionales se alojan en hoteles en Chiloé (según estudio: “Seguimiento de satisfacción, demanda, estimación de estadia, gasto

promedio y llegada de turistas nacionales y extranjeros 2010-2012 a las provincias de Chiloé y Palena” de SERNATUR)

- Por lo tanto, del mercado nacional total que pernocta en Chiloé solo el 10,4% sería el mercado potencial.

Estos porcentajes son suposiciones que no necesariamente muestran la realidad de forma exacta, pero sirven como referencia. Es relevante mencionar que los estudios son de los periodos de temporada alta, por lo que los porcentajes utilizados podrían no representar el año completo (ver tabla 8).

Tabla 8: *Mercado Potencial*

	<i>Nacionales</i>	<i>Extranjeros</i>
<i>Mercado Total</i>	226.512	43.145
<i>% que utiliza hoteles</i>	33,9%	72,0%
<i>% que pagaría más de 3,75 UF (aprox \$100.000) por noche en casa patrimonial</i>	30,7%	45,7%
<i>Mercado Potencial</i>	23574	14196

8.4.7 Mercado Meta y Proyecciones

Para estimar el mercado meta, se ha utilizado la opinión de los hoteleros de la competencia y han recomendado evaluar el proyecto con un 45% de ocupabilidad para el primer año, 50% para el segundo año, 55% para el tercer año, 60% para el cuarto año y los siguientes periodos estabilizarlo en el promedio de la competencia que es de un 65%. La capacidad anual máxima del hotel se ha establecido suponiendo 1,5 personas por una habitación, con la siguiente formula se ha realizado el cálculo del mercado meta.

$$\text{Mercado Meta anual} = \% \text{ de ocupabilidad estimado} \times 12 \text{ hab} \times 1,5 \times 365 \text{ días}$$

En la tabla 9 se presenta la proyección estimada de los turistas nacionales y en la tabla 10 de los extranjeros, estableciendo como supuesto que el año 1 será el 2020 y se utiliza una evaluación a 10 años. Además, se utiliza la misma tasa que se estimó en la proyección del mercado total.

Tabla 9: *Estimación Mercado Meta Nacionales*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Mercado Potencial Nacional</i>	23574	24174	24774	25374	25974
<i>Mercado Meta Nacionales</i>	1774	1971	2168	2365	2562
<i>% Mercado Potencial</i>	7,5%	8,2%	8,8%	9,3%	9,9%

	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Mercado Potencial Nacional</i>	26574	27174	27774	28374	29096
<i>Mercado Meta Nacionales</i>	2562	2562	2562	2562	2562
<i>% Mercado Potencial</i>	9,6%	9,4%	9,2%	9,0%	8,8%

Tabla 10: *Estimación Mercado Meta Extranjeros*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Mercado Potencial Extranjero</i>	14196	14548	14901	15253	15605
<i>Mercado Meta Extranjeros</i>	1183	1314	1445	1577	1708
<i>% Mercado Potencial</i>	8,3%	9,0%	9,7%	10,3%	10,9%

	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Mercado Potencial Extranjero</i>	15958	16310	16663	17087	17522
<i>Mercado Meta Extranjeros</i>	1708	1708	1708	1708	1708
<i>% Mercado Potencial</i>	10,7%	10,5%	10,3%	10,0%	9,7%

El porcentaje del mercado potencial que representa el mercado meta no supera el 11% en todos los años del horizonte de evaluación.

Para el primer año de funcionamiento, se estimó una demanda del 45% y se realiza una distribución acorde a la estacionalidad y con respecto a la ocupabilidad mensual promedio de la competencia directa (que se encuentra en el estudio de la competencia directa).

Tabla 11: Estimación ocupabilidad mensual del primer año

<i>Mes</i>	<i>Ocupabilidad</i>
<i>Enero</i>	60%
<i>Febrero</i>	61%
<i>Marzo</i>	46%
<i>Abril</i>	42%
<i>Mayo</i>	40%
<i>Junio</i>	39%
<i>Julio</i>	46%
<i>Agosto</i>	39%
<i>Septiembre</i>	39%
<i>Octubre</i>	40%
<i>Noviembre</i>	42%
<i>Diciembre</i>	46%

8.5 Modelo de Negocios

El Modelo CANVAS (Osterwalder, 2009) del Hotel Patrimonial Centenario describe de manera lógica y simple el negocio. En el anexo K se encuentra el Lienzo. A continuación, se detallan los nueve bloques.

8.5.1 Segmento de Clientes

El primer bloque del modelo de negocios consiste en reconocer ¿quién es el cliente? Y las características de los huéspedes del hotel se presentan a continuación.

- Hombres y Mujeres

- Mayores a 34 años, corresponden al 71% de las personas que viajan a Chiloé, según el estudio “Perfil del turista según 11 destinos visitados durante el 2012”, último informe realizado por Sernatur que incluye Chiloé.
- Nivel mínimo educacional: Profesionales Universitarios
- Nacionales y Extranjeros
- Llegan a la isla en Avión o en vehículos propios.
- Gasto promedio en estadía per cápita 22 UF (según radiografía del turista ABC1 dada a conocer por el Servicio Nacional del Turismo).
- Se quedan en promedio 5 días en Chiloé por motivos de vacaciones y 2 días por negocios (según entrevista realizada).
- Chilenos pertenecen al nivel socioeconómicos ABC1 y sus niveles de ingreso (per cápita) se encuentran entre 123 UF y 514 UF.
- Poseen experiencia en viajes
- Motivación por conocer la cultura chilota, viajan para conocer la historia y la cultura de los lugares.

Los consumidores con estos rasgos buscan calidad, exclusividad, conocer y vivir la experiencia de estar en Chiloé. Les gusta viajar en pareja o familia y si es por trabajo la mayoría viaja solo. Les gusta escapar del estrés de la ciudad y viajan hartos, comentan sus viajes y muestran fotos a familiares y cercanos.

8.5.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor fue creada con la investigación de mercado y el perfil del cliente. Se define de la siguiente manera: “Entregar la experiencia al cliente de alojarse en la ciudad de Chonchi en una casa restaurada patrimonial construida en 1860 y permitir que los clientes conozcan la cultura chilota a través de la historia, costumbres y arquitectura patrimonial”.

El hotel será una expresión única de arquitectura civil de madera nativas, que refleja la identidad local de la ciudad, mantendrá por dentro un estilo armonizado con el entorno, con pisos de maderas, techos altos y una decoración que invite al turista a sentir el Chiloé Antiguo con un estilo neoclásico y tradicional chilote, porque imitaban las corrientes arquitectónicas de Europa, pero con materiales chilotes, madera de ciprés principalmente.

La casa se ubica a una cuadra de la costanera, es cercano a diversos atractivos turísticos de la isla, y está a pasos de restaurant y cafeterías de la ciudad reconocidos por los turistas en Tripadvisor. Las habitaciones tendrán vistas al mar y a la iglesia patrimonio de la humanidad de Chonchi.

El personal utilizará una vestimenta que represente la moda de aquellos años, cuando la casa de alta sociedad era ocupada por sus dueños Don Carlos Barrientos y familia (ver anexo L para conocer la historia de la casa y de Chonchi).

Se ofrecerá instalaciones de calidad con todas las comodidades para que al huésped no le falte nada, con un servicio personalizado y de trato cordial.

Las habitaciones serán cálidas y cómodas con calefacción, cama de calidad y baño privado con todo lo necesario para que la estadía sea grata. Televisor, amenities de calidad y locales, cafetera y Frigo bar.

Otros servicios son: Internet en todo el hotel, estacionamiento amplio para 12 autos, Cámaras de seguridad, caja fuerte, sauna en habitaciones superiores, cerraduras de habitaciones electrónicas.

El turista tendrá las siguientes opciones para poder realizar:

- ✓ Se puede solicitar cambio de almohada si el huésped desea una distinta. Las tres habitaciones superiores tendrán sauna cada una. Contará con parlantes, calefacción automatizada, cafetera, frigo bar con agua embotellada de cortesía, entre otros servicios.
- ✓ El desayuno será de suma importancia, brindando una experiencia gastronómica de suma personalización, en la que el huésped podrá elegir sus comidas o incluso aconsejar alguna de ellas fuera de la carta para poder cubrir todas las necesidades que este pueda tener, si por ejemplo una persona desea un desayuno especial se intentara preparar.
- ✓ Restaurant que abrirá para el público a la hora de almuerzo y la cena, la especialidad será la cocina chilota con un toque gourmet e internacional, resaltarán los ingredientes de la zona como carnes blancas y rojas que sean provenientes de criaderos del sector y vegetales de la zona. Se ofrecerá desayunos a los huéspedes de forma personalizada con la opción de una gastronomía típica: Pan amasado, huevos de campo, pastelería de la zona, chapaleles, roscas Chonchinas, mate, entre otros productos. Tendrá un invernadero al costado de la casa para obtener diferentes productos de este para sus preparaciones sobre todo vegetales y especies. Además, su decoración será sobre la historia de la casa patrimonial, como también de la calle centenario, donde el turista podrá observar fotografías y libros, observar en la terraza la mayor parte de casas patrimoniales de Chonchi y por los ventanales la bahía de la ciudad.
- ✓ Existirá un fogón chilote que tendrá como finalidad la realización de show para los turistas, como una especie de teatro, aquí se presentaran grupos musicales chilotes, se

realizaran noches mitológicas, donde se conocerán las leyendas y creencias que esconde el archipiélago de Chiloé, también se ofrecerán tragos típicos de la isla. Habrá diversos espacios para dar a conocer la cultura un entorno mágico que el cliente valorará.

- ✓ Aprender de la gastronomía y de las artesanías del lugar en muestras y talleres que se realizaran en el mismo hotel, impartido por gente de la zona. Esto es para que los huéspedes puedan adentrarse y sentirse como verdaderos chilotes haciendo las mismas tareas del día a día con ellos, aquí se puede hacer chapaleles y milcaos para un curanto o aprender las técnicas de los telares, tejuelas de madera, hacer maja (chicha), diferenciar tipos de papas entre otros.
- ✓ Existirá una red de contactos, con gente local, por ejemplo, si el huésped quiere ir a pescar, se contactará con pescadores de la caleta de Chonchi y se podrá comer en la cena o al almuerzo lo capturado del mar por ellos mismos.
- ✓ Masajes en la habitación.
- ✓ Se podrá interactuar con gente de la ciudad, en un tour cultural caminado por la ciudad, impartido por el Museo de las Tradiciones Chonchinas, para que los mismos Chonchinos puedan contar la historia de la ciudad y ser una experiencia muy enriquecedora, en caso de ser extranjeros, existirá una persona que hable inglés. Este walking tour consiste en ir mostrando las casas típicas, iglesia, museos, mercado municipal, entre otros.
- ✓ Acceso a kayaks, bote e implementos para realizar deportes náuticos en la bahía de Chonchi que se encuentra a una cuadra del hotel.
- ✓ Tienda para encontrar artesanías y gastronomía de Chonchi, estas tiendas venderán sus productos distintas asociaciones de artesanas o artesanos de la comuna, con el fin de mostrar los trabajos de madera y lana, al igual que gastronomía típica.

- ✓ Se recomendarán agencias turísticas para realizar distintas actividades que se ofrecen, como trekking, navegación, cabalgatas, tour patrimoniales y naturales, que permitan al turista adentrarse a la cultura chilota y a sus hermosos paisajes.
- ✓ Solicitud de nave a motor para realizar navegación por el archipiélago e interactuar con gente de islas aledañas o visitar iglesias patrimonio de la humanidad ubicadas en estas islas.
- ✓ En uno de los rincones de la casa, habrá una sala de eventos llamada sala del Ciprés, que podrá ser ocupada por otras entidades ajenas al hotel como empresas, municipalidades y distintas instituciones. El personal brindará la mejor experiencia a empresas que quieran arrendarla con la posibilidad de hacer coctel. La diferencia con el resto de lugares que podrían ser utilizados para este fin es el prestigio de estar en una casa patrimonial con la cultura chilota presente en todo momento, desde el diseño y decoración de la sala hasta la gastronomía.
- ✓ Un bar con terraza que tenga cocteles típicos y tradicionales.
- ✓ Sector de Tinajas para disfrutar y relajarse.
- ✓ Sala de estar para descansar, esperar, leer, etc.

Realizar contacto con gente local representa un gasto de tiempo y dinero, pero la creación de valor es mucho mayor, los clientes valoran más el hotel y mejora la disposición a pagar al saber que se recibe la experiencia de estar con gente del lugar, en contacto con la naturaleza y, además, que la empresa sea sustentable socialmente, mejorando la calidad de vida al dar trabajo a la comunidad, porque tendrá un impacto positivo en la comunidad al externalizarán algunas actividades y los insumos serán comprados en su mayoría a locales.

8.5.3 Canales

Los canales externos son las agencias de viajes que cobran una comisión por reserva realizada en sus website (Booking, Despegar, Hotels, etc.). Además, son una gran publicidad junto a plataformas de buscadores y comparadores de hoteles como Trivago, Tripadvisor, entre otros, al igual que Airbnb que ofrece alojamientos turísticos y particulares.

Dentro de los canales propios estará la página web la cual será una eficiente plataforma para reservar los alojamientos.

Se efectuará marketing digital mediante publicidad pagada en redes sociales, Google Adwords, entre otros.

El WOM (marketing boca a boca) es fundamental para el hotel, donde el huésped puede incentivar a sus pares a hospedarse en el hotel, a través de comentarios presenciales o en redes sociales al comentar positivamente en Tripadvisor o subiendo fotos. Esto se logrará con una excelente atención personalizada al cliente.

8.5.4 Relación Clientes

La relación con el cliente es primordial, habrá una atención personalizada y el personal estará preocupado de resolver cualquier inconveniente o deseo del huésped.

Para fortalecer la relación con el cliente, la experiencia de Hotel Patrimonial comenzara desde que se realiza la reserva, la recepcionista se comunicara con el huésped, mediante correo o teléfono para hacerle saber que el hotel lo está esperando, confirmar su reserva y consultarle si requiere algo especial para su estadía o brindarle apoyo en la planificación del viaje.

Se regalarán servicios complementarios al realizar la reserva desde la web del hotel, por ejemplo, un masaje o un tour por la ciudad gratis.

Para conocer al cliente, habrá una base de datos con las preferencias de los huéspedes, como alguna restricción alimentaria, gustos especiales y actividades que les gusta realizar. El hotel tendrá a su disposición una amplia red de personas locales que lo realicen, y si decide volver, ya se sabrá que le gusta realizar y con quien. Con ello se logra conocer al cliente, cumplir sus deseos y acercarlo a la cultura y costumbres chilotas.

Con las actividades culturales se espera forjar relaciones e ir más allá que un simple hotel, aquí las personas tendrán la oportunidad de salir de sus rutinas y poder hacer algo diferente.

Para fidelizar al cliente se regalarán chocolates de la zona antes de dormir, para que el sueño de los huéspedes sea más placentero y pantuflas chilotas que se la pueden llevar de recuerdo.

Por otro lado, al dejar el hotel el huésped se le enviara una encuesta online para que pueda contar su experiencia y los puntos a mejorar, todo esto con el fin de mejorar cada vez más y solucionar de forma eficiente los problemas que puedan surgir en él.

La sala de eventos podrá ser utilizada por cualquier institución del lugar, es necesario mantener una buena relación con los departamentos de recursos humanos de las empresas

8.5.5 Flujo de Ingresos

- ✓ Alojamiento: La principal fuente de ingreso del hotel patrimonial será los ingresos por noche de alojamiento, los precios se encuentran en el plan comercial. Equivalen al 55% del total de ingresos.
- ✓ Ingresos extras por alojamientos: Consumos del frigo bar, lavandería, (será externalizado, por un tema de espacio en las dependencias del hotel). Estos costos se asocian a la habitación y son cobradas a la salida del huésped.
- ✓ Ingresos por Restaurant/bar: Se abrirá a partir de las 12 del día, para del hotel y externos. En la noche el bar abrirá para ofrecer tablas con ingredientes de la zona y tragos para poder compartir y disfrutar. Equivalen a un 32% de los ingresos totales.
- ✓ Actividades Culturales: Hotel patrimonial ofrecerá 3 actividades las cuales serán recargadas a la habitación si el huésped desea tomarlas o pueden ser pagadas inmediatamente en recepción. Estas pueden ser realizadas por turistas externos al hotel.
- ✓ Arriendo de Sala de eventos-de reuniones, se pueden realizar eventos con comidas o no.
- ✓ Arriendo mensual de espacio para artesanías y gastronomía chilota.

8.5.6 Recursos claves

Los recursos claves se pueden dividir en las siguientes categorías:

- ✓ Físicos: En esta categoría entra toda la infraestructura propia del hotel, es de suma importancia, porque refleja la calidad hotel, aquí se incluye el equipamiento e instalaciones (camas, tinajas, decoración, sauna, entre otros). La restauración de la casa

debe estar acorde a la regulación y entregar la máxima comodidad y seguridad al huésped.

- ✓ Intangibles: La patente del hotel, la marca de hotel Patrimonial Centenario, la cual tiene que estar asociada a calidad y prestigio. Por otro lado, está la base de datos de clientes, y la red de asociaciones con diferentes organismos locales para realizar las actividades culturales. Y uno de los recursos más importantes es la historia, la costumbres, la cultura que entrega el hotel y todas sus actividades.
- ✓ Recursos humanos: Para el hotel este recurso es de suma importancia y tiene relación con la propuesta de valor, el equipo de trabajo será capacitado para hacer sus tareas y funciones de manera correcta. Por otro lado, tendrá un exigente proceso de postulación en donde solo a las personas que cumplan con ciertas exigencias trabajaran con el hotel, estos deben ser comprometidos con la cultura chilota y mostrar un trato siempre amable hacia los clientes.

8.5.7 Actividades claves

Dentro de las actividades importantes destacan:

- ✓ La reserva, el funcionamiento óptimo de las plataformas web y de las agencias de viaje, es de vital importancia para la ocupación del hotel.
- ✓ La estadía del huésped que inicia con el Check in, servicio personalizado, actividades culturales, limpieza y resolver cualquier inconveniente, todo aquello requiere de un monitoreo constantes.
- ✓ Para las actividades culturales es necesario la coordinación con la gente local.
- ✓ El restaurant-bar implica actividades que van desde la compra de insumos, proceso de la producción de la comida y el servicio de atención en sala.

8.5.8 Socios claves

La principal alianza que tendrá el hotel Patrimonial Centenario será con tour operadores , los mejores evaluados y que tienen un gran prestigio son Chiloé Natural y Turismo Pehuén, ambos tendrían la exclusividad la exclusividad de los tours dentro del hotel, debido a que comparten gran cantidad de valores con el hotel por su compromiso con la calidad, un capital humano de excelencia, equipamiento seguro y de calidad de sus activos y un compromiso con las comunidad para lograr sustentabilidad económica, social y medio ambiental. Esta empresa ofrece gran variedad de tours, privados como en grupo.

Otra empresa con la cual se hará una estrategia es con una lavandería de la ciudad, actualmente existen tres en la ciudad, se le pagaría por el servicio de lavado de ropa de cama, toallas y ropa de huéspedes.

Las relaciones con los proveedores locales deben ser buenas, en donde la compra de insumos tanto para el restaurant o el hotel, siempre deben garantizar fiabilidad.

La Relación con la comunidad es importante, existirá una relación con el museo de Chonchi, artistas folclóricos y una red de contactos efectiva.

8.5.9 Estructura de Costos

La eficiencia de los costos es de suma importancia para la rentabilidad y funcionalidad del proyecto, incluso cuando la estrategia del hotel es la calidad, la atención personalizada y el acercamiento del huésped con la cultura, apuntando a una estrategia de diferenciación.

Los costos iniciales son la restauración de la casa patrimonial, el equipamiento, el diseño, la compra de maquinaria (tinajas, generadores, computadores, etc.).

Por otro lado, los costos fijos son los costos de remuneraciones, la mantención del hotel, la calefacción del mismo, la limpieza de tinajas, patente, gastos en agua y electricidad, pagina web, Channel manager, entre otros.

Los costos variables dependen de la oferta y la ocupación del hotel esto se puede relacionar específicamente a meses del año donde la demanda es más baja por lo que al no tener una demanda estable estos costos también varían, estos son la lavandería, insumos del restaurant /bar, costos de hacer las actividades culturales, suministros, horas extras del personal, entre otros.

8.6 Diseño del proyecto

El proyecto consiste en la restauración de la casa patrimonial que se muestra en la Figura 24 y en el anexo M se pueden apreciar fotos de la fachada y el interior. Esta vivienda se encuentra en la esquina de la calle Centenario y Pedro Aguirre Cerda, en la figura 25 se encuentra el mapa de la ubicación, el cual presenta sus arterias más importantes que es la calle Centenario en color rojo, la casa se encuentra en el punto azul.

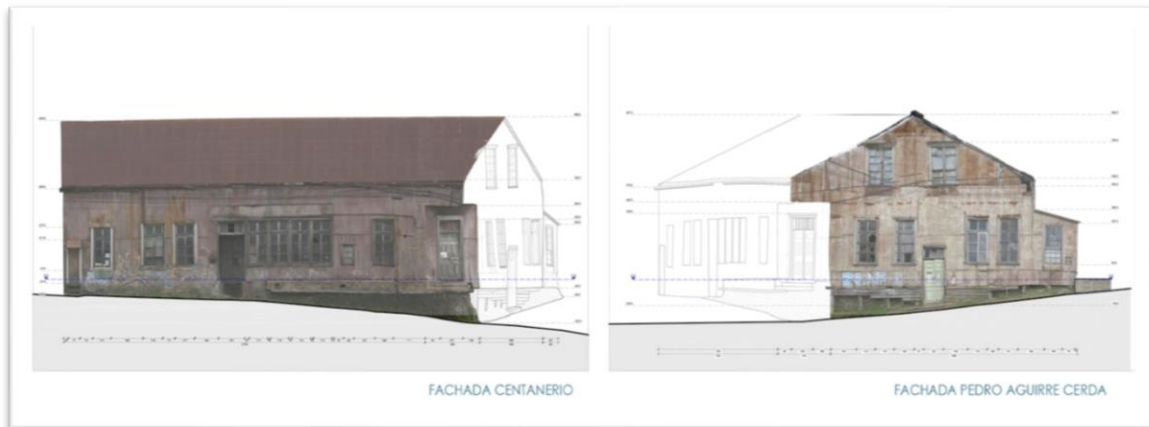


Figura 24: Casa Patrimonial del proyecto

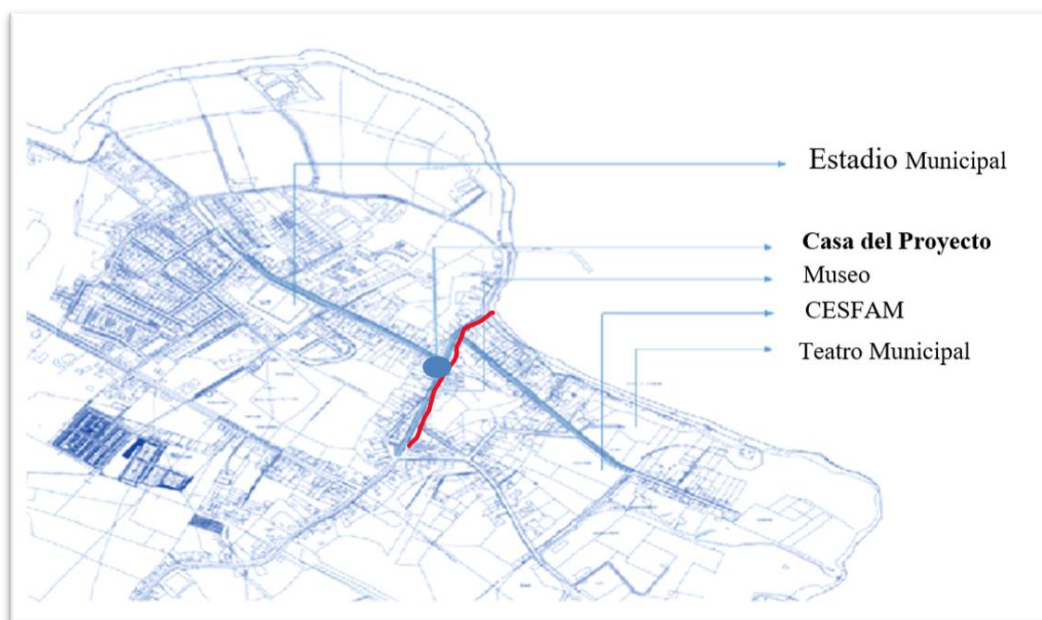


Figura 25: Mapa de la ubicación de la casa

Arquitectos de la zona (Alonso Maineri, Jorge Inostroza y Pamela Cabezas) realizaron un estudio arquitectónico de la casa (2016), elaboraron los planos actuales de la casa (figura 26), la cual desde los años 60 hasta la actualidad ha sufrido modificaciones por dentro porque los dueños anteriores (Silvia Lagreze y familia) la arrendaron a distintos arrendatarios. Los profesionales calculan los metros cuadrados del primer y segundo piso.

Estos mismos arquitectos mencionados, realizan una propuesta del diseño acorde a la zona típica, manteniendo la forma inicial como lo exige monumentos nacionales (figura 27).



Figura 26: Planos de la casa



Figura 27: Diseño 1 del hotel.

La empresa Arquitectos Asociados de Santiago se interesó por el proyecto y enviaron su propuesta de diseño en marzo de 2016 (Figura 28 y 29), en anexos N hay más detalles de su estudio arquitectónico.



Figura 28: Diseño 2 del hotel vista oriente



Figura 29: Diseño 2 del hotel (2) vista desde Calle centenario

Estas propuestas son solo una alternativa y muestran un acercamiento inicial a lo que podría llegar a ser el hotel.

La esquina de la casa tiene una puerta que da hacia la calle con una escalera que no alcanza a llegar al suelo. La idea es dedicar importancia a este espacio por ser una prueba del pasado y aprovechar su valor histórico para dejar que sea un lugar de fotografía y de observación arquitectónica tanto para el turista que se aloje en el hotel como para el que visite el Restaurant o la ciudad.

8.6.1 Distribución de las dependencias del hotel

Se presenta la distribución de las dependencias del hotel de forma aproximada, en el primer piso de 394 m², estará el restaurant en la esquina derecha de la casa con vistas al mar, la recepción, sala de estar, tienda y los baños se encuentra en el centro, a la izquierda sala de evento y las oficinas (observar figura 30).



*Figura 30:*Layout aproximativo del primer piso de la casa

En el segundo piso (370m²) se ubicaran las 12 habitaciones con una sala de servicio, ver figura 31.



*Figura 31:*Layout aproximativo del segundo piso de la casa

En el patio de la casa (1005 m²) se encontrará en una primera instancia el jardín, un fogón de 120m² ubicado a la derecha de la imagen, un sector de tinajas en la parte superior

(pegado a la casa), sitio especial para realizar el curanto, un mini invernadero para uso del restaurant, una bodega, una mini cabaña para los empleados y espacio para 12 estacionamientos (ver figura 32).



Figura 32: Layout del sector exterior de la casa

8.6.2 *Tamaño de las dependencias del hotel*

En la siguiente tabla se presentan las superficies de cada área, las cuales se han determinado con la ayuda de los arquitectos Pamela Cebrero, Jorge Inostroza y Alonso Maineri que actualmente trabajan en Monumentos Nacionales de Chiloé y Municipalidad de Chonchi

Tabla 12: Superficies Áreas del Hotel

Área	Cantidad	Superficie Unitaria (m ²)	Superficie Total (m ²)
<i>Restaurant-Bar</i>	1	111	111
<i>Baños</i>	1	27	27
<i>Hall de recepción</i>	1	46	46
<i>Oficinas</i>	1	20	20
<i>Cocina y Despensa</i>	1	44	44
<i>Sala de Evento</i>	1	49	49
<i>Tienda de artesanías y alimentos de la zona</i>	1	11	11
<i>Sala de estar</i>	1	63	63
<i>Servicio</i>	1	10	10
<i>Paredes</i>			13
Total, primer piso			394
<i>Habitación Suite vista a calle Centenario</i>	5	24	120
<i>Habitación Suite vista torre Iglesia Patrimonio de la Humanidad</i>	4	24	96
<i>Habitación Suite Superior vista al mar</i>	3	39	117
<i>Sala de Servicio</i>	1	15	15
<i>Paredes y Pasillos</i>			22
Total, segundo piso			370
TOTAL, CASA PATRIMONIAL			772
<i>Sector Estacionamiento</i>	1	398	398
<i>Jardín</i>	1	394	394
<i>Sector Curantos</i>	1	46	46
<i>Fogón</i>	1	65	65
<i>Bodegas</i>	1	38	38
<i>Sector Tinajas</i>	1	64	64
Total, Patio			1005

8.7 Plan Estratégico

8.7.1 Misión del hotel

“Nuestra misión es crear experiencias al huésped, preocupándonos de todo detalle que ayude a satisfacer sus necesidades y convertir su estadía en un mágico viaje por el corazón de la isla, su patrimonio cultural. Entregar oportunidades importantes a los miembros del equipo de trabajo y generar un impacto positivo en la comunidad”

8.7.2 Visión del Hotel

“Lograr ser una empresa hotelera reconocida entre las tres mejores de Chiloé en cinco años de funcionamiento”

8.7.3 Objetivos del Negocio

Los objetivos estratégicos fundamentales del hotel se establecieron acorde a la misión y visión, se pueden cuantificar a través de indicadores para ser evaluados mensualmente, durante los primeros años de funcionamiento.

1. Mejorar la Rentabilidad.
2. Maximizar la calidad del servicio.
3. Motivar, comprometer, cuidar y capacitar al personal.
4. Aumentar y fidelizar a los clientes, incrementando el nivel de satisfacción de nuestros huéspedes y clientes.
5. Lograr un posicionamiento gradual dentro del mercado.
6. Promover y difundir el valor del patrimonio cultural de la isla de Chiloé.

7. Crear y desarrollar nuevos espacios dentro del hotel para promover y comprometerse con la sustentabilidad económica, social y medio ambiental.

8.7.4 Métricas Claves

Es necesario que el negocio tenga indicadores para evaluar el rendimiento del hotel y establecer que actividades se quieren medir. Se escogieron diez, los cuales se consideran claves para el negocio, tomando en cuenta a los clientes, el equipo de trabajo y la cultura.

1. Margen de Utilidad neta, bruta y operativa.
2. La tarifa media de las habitaciones en relación con el mercado hotelero de la provincia.
3. El porcentaje de ocupación de las habitaciones será una métrica clave para medir el éxito.
4. RePar (Ingreso por habitación disponible) en relación con la competencia.
5. Volúmenes de reservas de canales socios (Agencias de Viajes) y propios (páginas web, WOM), en relación con el total.
6. Fuentes adicionales de ingresos, deben medir el ingreso de los servicios de Tour propios, Eventos y Restaurant.
7. Estancia media de huéspedes.
8. Grado de satisfacción. Mediante una encuesta online, monitorización de redes sociales.
9. Ingreso medio por huésped, para conocer los hábitos de consumo de los huéspedes.
10. N° medio de huéspedes por habitación, permite conocer el tipo de clientes que se hospeda.

8.8 Plan de Marketing

8.8.1 Selección de la estrategia Competitiva

Con el conocimiento del panorama competitivo de la industria hotelera en Chiloé y el análisis de la cadena de valor del proyecto, se decide tener una estrategia de diferenciación.

La posibilidad de diferenciarse de la competencia indica la capacidad para desempeñar actividades que son diferentes y valiosas para el segmento de cliente escogido. Según la investigación de mercado se desarrolló una propuesta de valor que crea valor al cliente y permite exigir mayores precios por la exclusividad del servicio.

El hotel será diferente a los demás de la zona, porque ofrecerá características que aumenten la satisfacción del cliente y no la posee la competencia en su conjunto.

- ✓ Hotel con una historia
- ✓ Arquitectura Patrimonial
- ✓ Gastronomía cultural
- ✓ Diseño y decoración que refleje la cultura local
- ✓ Equipo humano de excelencia
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Sustentable (cuide el medio ambiente, cree trabajos, sea un aporte para la comunidad)

- ✓ Infraestructura y equipamiento de calidad
- ✓ Red de contactos locales
- ✓ Actividades culturales

Esta ventaja competitiva de diferenciación debe ser sostenible en el tiempo, difícil de imitar, para ello los recursos intangibles son importantes: La cultura del Hotel, al igual que el capital humano.

Lograr una ventaja de diferenciación le permite ser la mejor opción para los que busquen conocer la cultura chilota, pero con una estadía de alta calidad.

8.8.2 Marca y Logotipo Corporativo

La marca se ha definido como Hotel Boutique Patrimonial Centenario, debido a que permite al cliente asociar la marca con la cultura chilota. En lo que respecta al logotipo corporativo, en la figura 33 se muestra una versión preliminar.



Figura 33: Logotipo Hotel Boutique Patrimonial Centenario

8.8.3 Plan comercial

En el plan comercial se fija la estrategia comercial basada en la estrategia de diferenciación del hotel y del segmento objetivo. Se presenta el servicio que se entregará, el precio, los canales de distribución y finalmente la promoción (Marketing Táctico), utilizando el modelo de las 4 P.

Producto:

El hotel tendrá a disposición tres tipos de habitaciones: Suite vista a la iglesia patrimonio de la humanidad, Suite vista a la calle patrimonial declarada zona típica y Suite Superior con vistas al mar. Cada una de las habitaciones tendrá un diseño único, y todas contarán con un amplio baño, sauna y cama de dos plazas o King. Las diferencias existentes entre ambas habitaciones radican en la superficie (m²), ubicación, y en muebles adicionales.

Tabla 13: *Tamaño y cantidad de habitaciones*

<i>Tipo</i>	<i>Tamaño (m²)</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Suite</i>	24	9
<i>Suite Superior</i>	39	3

En anexo Ñ se muestra una reseña sobre cada habitación y sus características generales.

Con respecto a las actividades culturales se realizarán 4: Noches Chilotas, Muestras gastronómicas, Talleres y Walking Tour. La capacidad máxima de personas son 30, 20, 15 y 20 respectivamente.

Otros servicios:

- ✓ Restaurante de comida Típica e Internacional para 80 personas.
- ✓ Bar con terraza para 12 personas
- ✓ Sala de evento para 60 personas.
- ✓ Fogón Chilote
- ✓ Tinajas
- ✓ Tienda de productos típicos.

Precio:

- ✓ Habitaciones

El valor de la experiencia de alojarse en la casa se muestra en la tabla 14.

Tabla 14: *Precios habitaciones*

<i>Tipo de Habitación</i>	<i>Precio Temporada Baja (UF)</i>	<i>Precio temporada Alta (UF)</i>
<i>Suite (9)</i>	3,23	3,9
<i>Suite Superior (3)</i>	5,11	6,08

Las tarifas se fijarán en pesos chilenos, en el caso de pasajeros no residentes en Chile al momento de pagar la cuenta, esta se convertirá en dólares al tipo de cambio observado del mismo día. Además, están exentos del pago de impuesto IVA si pagan su cuenta en dólares o tarjeta de crédito extranjera.

La tarifa baja se mantendrá entre abril y diciembre. Se espera que más adelante la estacionalidad varíe y la temporada alta dure más meses. Habrá excepción de feriados como semana santa, día de la trabajo, glorias navales, fiestas patrias y vacaciones de invierno, que se cobraran precios de temporada alta.

Las tarifas se fijaron utilizando un promedio de las tarifas de los hoteles considerados competencia directa, el precio se asemeja a un hotel boutique ubicado en la ciudad de Dalcahue cercano a una iglesia patrimonio de la humanidad, al igual que este. Además, se fijaron con el cuidado de cobrar menos que los actuales líderes: Tierra Chiloé, Centro de Ocio y Parque Quilquico que se ubican en zonas rurales.

En el caso de que el cliente sea contactado por alguna agencia de viaje, el hotel sólo recibirá como ingreso el 80% de la tarifa, ya que las OTAS cobran aproximadamente el 20% de la tarifa como comisión.

Con el fin de fidelizar a los clientes, se les ofrecerá un descuento del 10% en la segunda visita al hotel. Existirán promociones especiales para empresas de un 25% de descuento en temporada baja.

En las visitas a los hoteles se entregó un juicio por parte de los dueños de hoteles que creen que las tendencias de sofisticación y el elevado gasto en el turismo a nivel mundial permiten las tarifas escogidas.

Las habitaciones que se aloje solo una persona, se considera el pago de solo un 85% de la tarifa (según lo indicado por expertos, de manera de no cubrir los costos adicionales asociados a una segunda persona).

✓ Restaurant

Se estima en 0,38 UF por persona, en base a conversaciones con los dueños de dos restaurantes reconocidos en Chonchi: “La ventana de Elisa” y “Los coihues”.

✓ Bar

Se estiman en 0,53 UF por persona, en base a conversaciones con el dueño de “Cábala Bar” de Castro y el único bar de calidad apto para turistas que tiene Chonchi “Di Lorio”.

✓ Sala de evento

Al no existir en Chonchi algo parecido, se realiza una comparación con la sala de evento del Hotel Parque Quilquico, y se establece un estimado de cobro de 3,8 UF (sin IVA) por el arriendo diario de la sala para realizar charlas, conferencias y ferias. En caso de realizar eventos especiales, el hotel realizara presupuestos.

✓ Actividades Culturales

Con respecto a los precios de las actividades turísticas, como es un producto nuevo en la ciudad, no existen referencias, por lo tanto, en base al juicio del administrador de “Turismo Pehuén”, reconocido operador turístico de la isla, se estiman en los siguientes valores:

- Walking Tour: 0,22 UF
- Talleres: 0,28 UF
- Muestras gastronómicas: 0,57 UF
- Noches Chilotas: 0,19

✓ Tienda

Se estima en 112 UF el cobro mensual de la tienda de artesanías típicas.

Plaza:

¿Dónde se venden estas experiencias? En todos lados.

Según la investigación de mercado al segmento objetivo un 75% ocupa internet para planear sus viajes.

Según estadísticas recientes de la agencia de viaje online Atrápalo, un 75 % compara precios online en distintos portales y el 70 % de los viajeros hacen sus reservas online (Gómez, 2016). Por lo tanto, el canal más fuerte es Internet.

Un cliente llega al hotel a través de agencias de viajes online (OTAs), sitio web o venta directa (presencial).

Las OTAs son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes. Cobran una comisión por la reserva y es un canal externo importante.

En lo que respecta al sitio web, este contará con motor de reserva y con toda la información necesaria acerca del hotel, tarifas correspondientes, servicios, actividades ofrecidas, galería de imágenes, etc. Se encontrará disponible en los idiomas inglés y español, y contará con un chat interactivo en el que le pueden hacer consultas en tiempo real a los recepcionistas.

Igualmente, mediante vía telefónica los clientes podrán ser atendidos, encontrar respuesta a sus inquietudes y efectuar reservas.

Promoción:

Una de las mejores promociones es el trato a clientes y el cuidado de la imagen, como el hotel solo posee 12 habitaciones, la atención es personalizada y mientras mejor sea el trato, más satisfecho quedará el huésped. Esta satisfacción se puede traducir en

comentarios positivos en páginas de opiniones, lo que mejora la reputación y aumentan el número de reservas (Marketing del Boca a Boca).

El hotel contará con una amplia difusión en redes sociales (Marketing de contenidos). Para ganar visibilidad y conseguir tráfico en la página web. Facebook e Instagram son las dos redes sociales por excelencia para desarrollar una estrategia de marketing online en el sector turístico. Se subirán videos y fotos interesantes que destaquen cuáles son los puntos fuertes del hotel y se responderán comentarios y consultas diariamente.

Se realizará promoción con personajes famosos, que se le entregaran descuentos por alojarse, a cambio de publicar fotos y comentarios en redes sociales, para hacer conocido el hotel.

También, se crearán ofertas asociadas a acontecimiento que tengan lugar en la isla como las semanas culturales, fiestas religiosas y actividades deportivas.

Para optimizar la página web se utilizará las técnicas de SEO (Optimización de motores de búsqueda) que sirven para posicionarla, que son: ser responsiva (se adapte al teléfono), posicionamiento en Google mediante adwords (los clientes verán la página web en el momento en el que busquen en Google los servicios, ejemplo “hotel en Chiloé” y otros factores como un tiempo de carga rápido, diseño y que sea amigable.

Las agencias de viajes online (OTAs) son por si solas una gran ventana al mundo, generando una gran publicidad gratis, pues solo se paga la comisión si es que se efectúa la reserva. Se intentará aparecer en diarios y revistas por ser un emprendimiento sustentable y cultural.

8.9 Estudio del Marco Legal

En este apartado se estudia las normativas de la instalación del hotel en la ciudad de Chonchi, la persona jurídica más apropiada, los impuestos y los incentivos del proyecto

8.9.1 Normativa e Incentivos

Obras municipales:

La Dirección de Obras Municipales de Chonchi y su departamento de Urbanismo y Construcciones tiene como objetivo procurar el desarrollo urbano de la comuna y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan las edificaciones en el territorio comunal.

Al consultar con ellos se identificaron las siguientes características sobre el proyecto.

- ✓ Corresponde a una zona urbana y es una casa ubicada en zona típica.
- ✓ El suelo del terreno tiene permiso para uso de turismo, comercio menor, cultura, vivienda, auditorios, salas de concierto etc.
- ✓ Altura máxima de edificación 12 metros
- ✓ Estacionamiento 1 por cada 4 personas de capacidad.
- ✓ No se requieren estudios medio ambientales

Adicionalmente, debe cumplir con las condiciones sanitarias mínimas para poder funcionar, obtener patente municipal y efectuar lo dispuesto por la ordenanza general de construcciones y monumentos nacionales.

Zona Típica:

La Ley de monumentos Nacionales del CMN protege el barrio de Chonchi donde se ubica la casa del proyecto, por tener un valor cultural patrimonial. Las zonas típicas se definen como “una agrupación de bienes inmuebles urbanos o rurales que destacan por su estilo, materiales y técnicas constructivas, que tienen un interés artístico, arquitectónico y social, otorgando identidad y referencia histórica a una ciudad o poblado” (Ley N°20.021, 2005).

La principal norma de protección legal vigentes del patrimonio cultural inmueble es la ley No 20.021, que protege el patrimonio monumental en Chile desde el año 1970 y el 2005 fue modificada para crea una figura penal mediante multas a quienes dañen los monumentos nacionales, con el objeto de crear una mayor protección a los mismos.

Para hacer construcciones nuevas en una zona declarada típica o pintoresca, o para ejecutar obras de reconstrucción o de mera conservación, se requerirá la autorización previa del Consejo de Monumentos Nacionales, la que sólo se concederá cuando la obra guarde relación con el estilo arquitectónico general de dicha zona (Ley 17288, 1970).

Lo anterior fue citado del artículo N° 30 de la ley de monumentos y significa que ser propietario de un inmueble que se encuentre dentro de una zona típica, como es el caso, se tiene que considerar que se cuenta con la restricción de poder alterar el estilo arquitectónico del conjunto de construcciones.

En conversaciones con la encargada de Monumentos Nacionales de Chiloé Ximena Lobos, se da conocer que la casa adquirida corresponde a una edificación con valor histórico y artístico, es posible realizar modificaciones en el inmueble, justificando muy bien las razones por las que se están modificando. Esa solicitud de intervención debe pasar por la comisión de arquitectura y patrimonio urbano del Consejo (CAPU) del consejo de monumentos. Adicionalmente, es posible combinar una arquitectura histórica con una contemporánea, para potenciar la evidencia del paso del tiempo que agrupa dos etapas de la historia, entregando mayor valor al patrimonio histórico.

El estado, lamentablemente no está obligado a ayudar a preservar los monumentos nacionales, por lo tanto, los propietarios son los responsables de mantener un buen estado del inmueble.

Incentivos del estado:

✓ **Bonificación de mano de obra:**

Esta ley se publicó el año 2013 estableciendo un monto fijo mensual que el Fisco paga a los empleadores por cada trabajador con domicilio y trabajo en la respectiva provincia. Este monto equivale al 17% de 182.000, pero cada año este valor se reajusta el 1 de enero. La bonificación se paga a través del Servicio de Tesorerías.

✓ **DFL 15:**

El decreto de Fuerza de Ley (DFL) número 15, creado en 1981 por el Ministerio de Hacienda, establece un fondo de fomento y desarrollo para los pequeños y medianos inversionistas, productores de bienes o servicios, que realicen inversiones en activos productivos (compren bienes de capital) en zonas del país, incluida la provincia de Chiloé. Pueden optar a recibir del Fisco el pago de una bonificación equivalente al 20% del monto

invertido. Se consideran como “pequeños o medianos” inversionistas aquellos cuyas ventas anuales netas no excedan las 40.000 UF.

En marco del contexto señalado anteriormente, con relación a bonificar los proyectos de inversión en zonas extremas, y atendiendo a las particularidades y características del Proyecto del Hotel Boutique en la localidad de Chonchi, éste presenta todos los atributos para postular a dicho beneficio.

Dentro de estas características, se destacan:

- 1) Proyecto Innovador: En el marco del crecimiento del turismo en la Isla de Chiloé, el Hotel Boutique aparece como una inversión innovadora, que apunta a entregar un servicio de calidad y más personalizada. Además, su desarrollo está contemplado en una casa declarada como Patrimonio Nacional, construida en 1860.
- 2) Impacto en la Comunidad: Claramente, este proyecto impactará en la comuna de Chonchi, la cual no se caracteriza por grandes inversiones en cantidad ni calidad. Este impacto se dará en varios aspectos a saber: cultural, económico y social.
- 3) Intensivo en Mano de Obra: El proyecto en cuestión, que apunta a entregar un servicio, necesitará de mano de obra calificada y no calificada, además de entregar un realce económico a todos aquellos agentes proveedores de bienes y servicios en forma directa e indirecta al Hotel; y con esto al mejor bienestar de su entorno familiar.

Por lo anteriormente señalado, las posibilidades de que la postulación a este beneficio por parte del Proyecto Hotel Boutique sea sujeto de bonificación, es muy alta; lo

cual significaría un beneficio del 20% sobre el valor neto de construcción y equipamiento del mencionado Hotel.

El monto estimado de bonificación se presenta como ingreso extraordinario en el primer año del horizonte de evaluación económica del proyecto.

Norma de hoteles boutique:

La norma chilena NCh3285¹⁸, es la que exige los requisitos para la clasificación de un hotel boutique.

Según la norma, la definición de esta clase de hotel incluye disponer como mínimo del servicio de recepción en español y un segundo idioma, servicio de desayuno incluido en su tarifa y tener definido e implementado un sistema de medición de satisfacción de clientes (NCh03285, 2013).

Existen dos calificaciones: Classic y Premium, este último se diferencia principalmente por tener espacios comunes y habitaciones más grandes, mayores actividades de entretenimiento, caja de seguridad en la habitación, atención permanente las 24 horas, tener habitaciones Suite, equipo eléctrico, servicio de estacionamiento para el 20% de la capacidad, servicio permanente de bebestibles, entre otras. (NCh3285, 2013).

¹⁸ La norma chilena NCh3285 fue promulgada el 2013 por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, tras ser aprobada por el Instituto Nacional de Normalización.

8.9.2 Persona Jurídica

Para constituir formalmente la empresa se decide por el modelo de sociedades de responsabilidad limitada, los socios son responsables del monto de sus aportes y en caso de quiebra no se ve dañado el patrimonio personal de estos. En primera instancia se debe realizar una escritura pública e inscribirse en el registro de comercio en un plazo de 60 días, luego se debe publicar el extracto de escritura en el Diario Oficial.

8.9.3 Tributación

En la industria del turismo, existen cuatro impuestos que afectan a la mayoría de las actividades en Chile: impuesto municipal, impuesto territorial, impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta.

Impuesto municipal:

El departamento de patentes municipales de Chonchi exige variados documentos como la escritura de constitución de la sociedad, autorización sanitaria, ente otros para tramitar la patente. Además, se debe pagar el monto equivalente 0,05% del capital efectivamente pagado por los socios. Posteriormente, se calcula sobre la diferencia de activo total y el pasivo exigible.

Además, se debe cancelar una patente por restaurant y venta de alcoholes.

Impuesto territorial:

En Chile se debe pagar una vez al año la contribución a los bienes raíces, como terrenos y construcciones. Este porcentaje fluctúa entre el 1% y el 2% del avalúo fiscal.

Actualmente, la casa tiene un avalúo de \$21.853.264, pero está exenta por ser patrimonio nacional.

Impuesto al valor agregado (IVA):

Se realiza el supuesto que el 40% de los turistas son extranjeros, por lo tanto, solo por el 60% de los ingresos del alojamiento de las habitaciones se recibe IVA, por lo tanto, es necesario analizar el efecto del IVA, dada la alta inversión inicial.

Lo anterior se encuentra en el decreto de ley N°825 en el artículo 12. A continuación se presenta extracto. “Estarán exentos los ingresos y moneda extranjera percibidos por empresas hoteleras registradas en el SII con motivos de servicios prestados a turistas extranjeros sin domicilio ni residencia en Chile”.

Impuesto a la renta:

A contar del Año Tributario 2018, Año Comercial 2017, la tasa general del Impuesto de Primera Categoría será de un 25%.

Este impuesto grava la renta imponible, se consideran en su cálculo los ingresos de los servicios y se le restan los costos y los gastos de administración y ventas, para luego restar las franquicias tributarias como la depreciación y los intereses de la deuda en caso del flujo financiado. Existen 2 Sistemas de Tributación a elección de los contribuyentes de primera categoría:

- ✓ Sistema Base Atribuida: La Renta generada en una empresa (100% de la Utilidad) se tributa, independientemente si se retira.
- ✓ Sistema Parcialmente Integrado: Tributa sobre base distribuida. El socio o accionista tributa en base a retiros.

De acuerdo con lo anterior el Inversionista ha optado por tributar de acuerdo con base atribuida con tasa de un 25%.

8.10 Plan de Operaciones

Esta parte de la memoria se realizó con la ayuda de arquitectos y dueños de hoteles y restaurantes de Chiloé.

8.10.1 Descripción de procesos y diagrama de flujo

Reserva:

El proceso comienza cuando el hotel publica sus tarifas en el sistema hotelero, haciendo diferencias entre temporadas altas y bajas, como también, fin de semana especiales. Automáticamente se cambiarán las tarifas en las OTAs y pagina web por el programa Channel Manager. Esta herramienta permite gestionar tu inventario de habitaciones y precios de todos los canales de distribución online y portales de reservas desde un punto de acceso y de forma simultánea.

El cliente elige el destino de su viaje, si ya tiene decidido el hotel por recomendación o porque ya ha ido alguna vez, tomará contacto con el hotel, si no tiene, iniciara una búsqueda a través de buscadores de hoteles como por ejemplo Trivago y Tripadvisor.

Luego, mediante OTA, pagina web, Mail, teléfono o directamente en el hotel se consulta disponibilidad de habitaciones, si es que hay la que necesita, se realiza la reserva, si no, se entregará otra fecha si es que le sirve al cliente.

Al efectuarse la reserva, el Channel Manager rebaja automáticamente el número de habitaciones disponibles en todas las plataformas, ver figura 34.

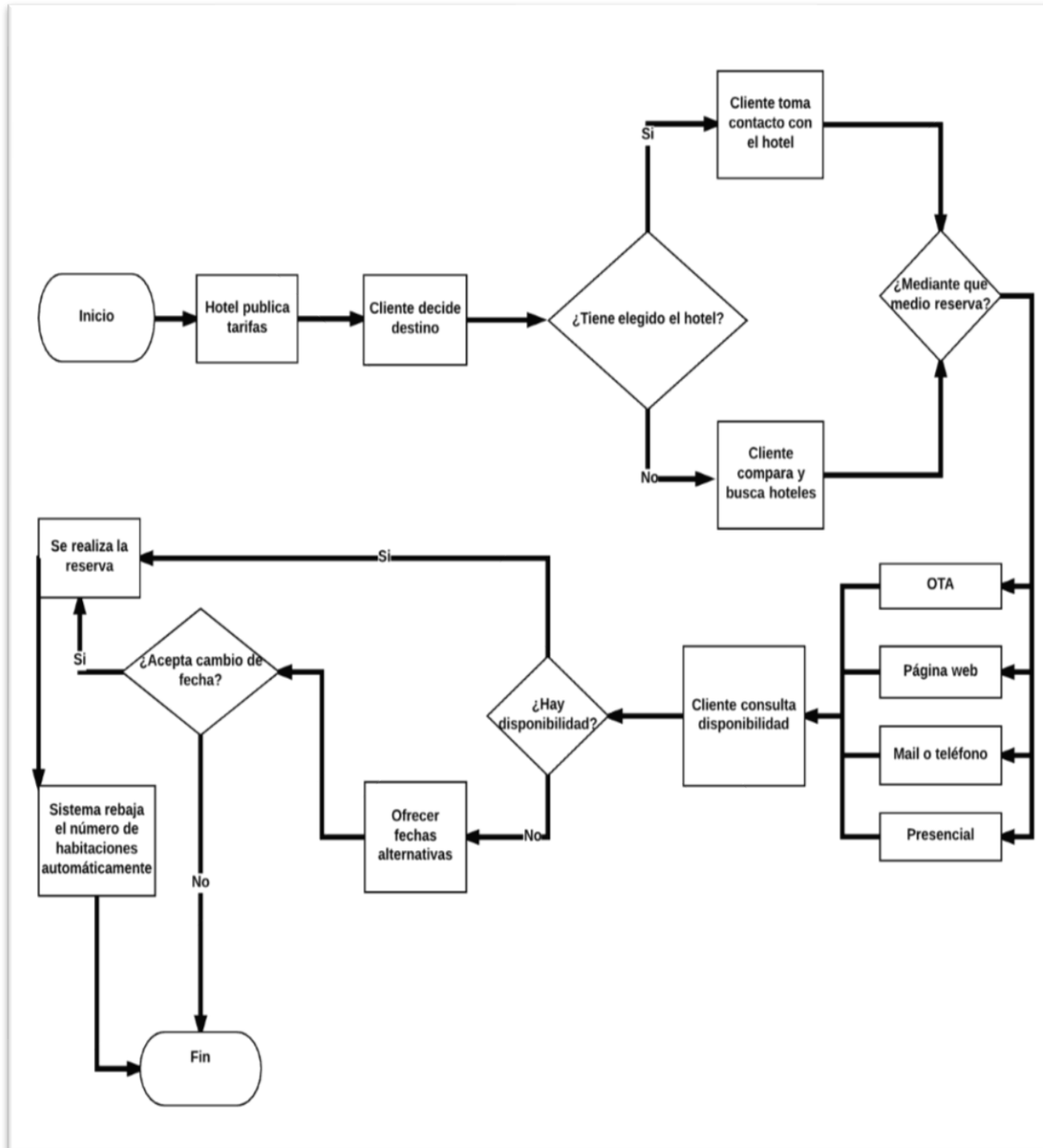


Figura 34: Diagrama de flujo del proceso de la reserva

Recepción:

Se da inicio al proceso de recepción en el momento que el cliente llega al hotel, si el cliente tiene reserva, previamente se mantuvo una debida coordinación entre el recepcionista y el cliente para así lograr un arribo idóneo del huésped al hotel. El Jefe de Recepción da una cordial bienvenida a los clientes y acredita su arribo mediante la solicitud

de firma, ratificando además el tiempo de estadía y entregando información relevante acerca del horario del desayuno, horarios del restaurant y bar, instalaciones y actividades. Luego se solicita algún requerimiento especial, como restricciones alimentarias, coordinación de actividades.

Durante el traslado de los huéspedes hacia sus habitaciones se ofrece realizar un recorrido por las instalaciones del hotel, haciendo énfasis en el valor cultural e histórico que contiene. Para finalizar el botones acompaña a los clientes a la habitación (ver figura 35).

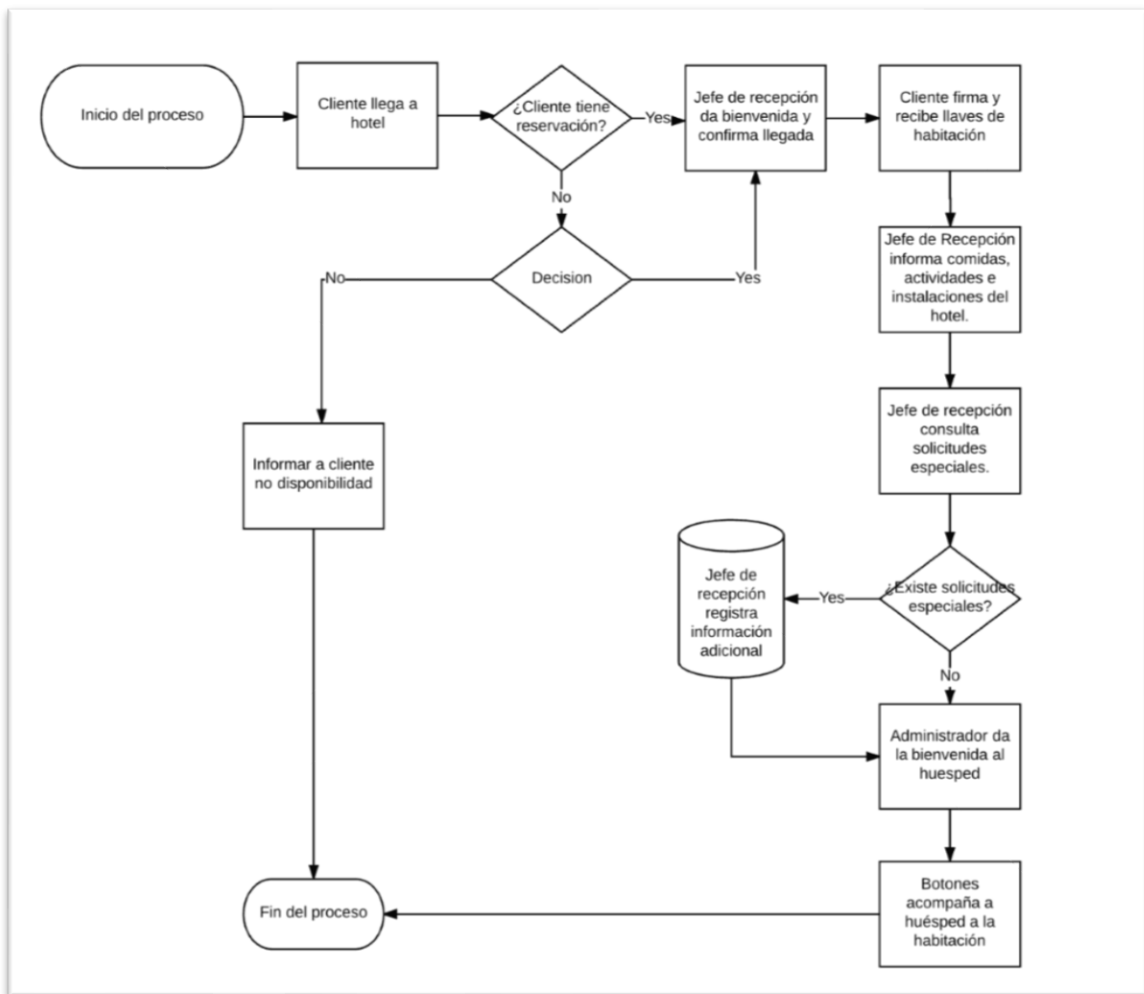


Figura 35: Diagrama de flujo del proceso de recepción

Suministro:

Este proceso comienza cuando alguno de los jefes de área (recepción o cocina) identifica los requerimientos de existencias que hay en las diferentes áreas del hotel, luego las solicita al asistente de administración quien es el encargado de generar las ordenes de compras necesarias para abastecer estos requerimientos de suministros. Luego de esto, el Gerente General revisa las ordenes, y una vez que estas son aprobadas por él, el asistente concreta la compra. Una vez que el proveedor despacha estas compras, el jefe de área que hizo la solicitud, recepciona los productos y revisa que el pedido esté completo y en óptimas condiciones, si está todo bien, aprueba la compra dando por terminado el proceso (ver figura 36).

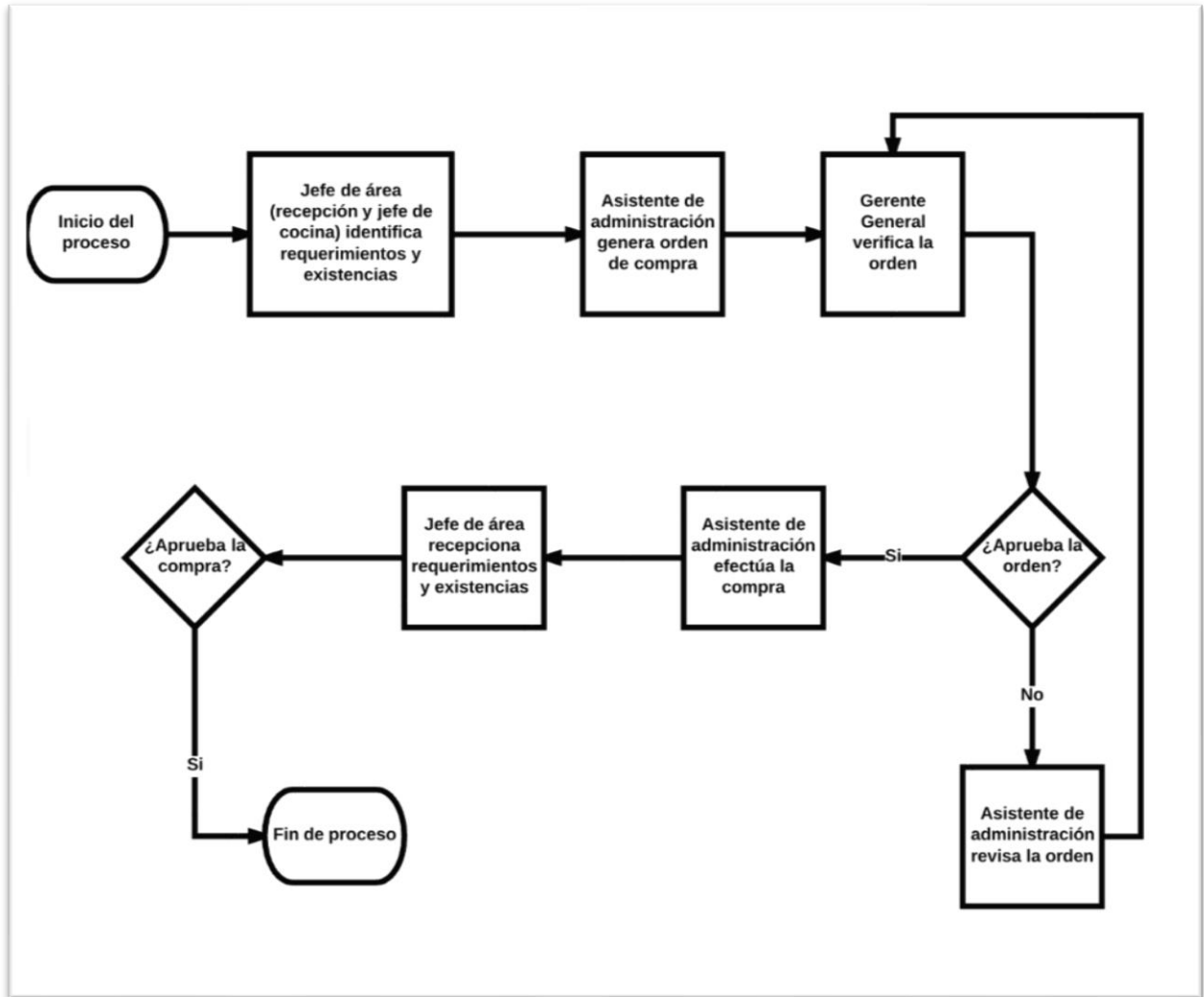


Figura 36: Diagrama de flujo del proceso de suministro

Restaurant- Bar y Cocina:

La cocina está liderada por el Chef quien tiene a cargo al sub chef y tres asistentes de los diferentes cuartos de ésta.

Los turnos laborales comienzan a las 05:30 hrs. para dar inicio al desayuno, el cual es elaborado por el sub chef y un asistente. Continuando con el almuerzo. Luego comienza el siguiente turno a las 15:00 hrs. Donde ingresa el Chef y dos asistentes para dar inicio a

los preparativos de la cena, que recibirá a los comensales a partir de las 19:30 horas, hasta la 23:30 horas.

Los pedidos desde el restaurant se realizarán a través de un sistema de comandas (Tablet), el cual es manejado por los garzones y aparecerán automáticamente en una pantalla en la cocina.

El cliente que requiere utilizar los servicios del restaurant puede ser huésped o no. En caso que lo sea, tiene la opción de pedirlo a la habitación.

El servicio a la habitación, comienza cuando el huésped desde su habitación solicita el desayuno, almuerzo o cena. El desayuno está incluido en el precio de la habitación, en cambio si desea almorzar o cenar debe ver la carta y pagar con cargo a su habitación. Luego, el recepcionista envía la solicitud a la cocina, el jefe de cocina recibe el pedido y personal de restaurant es el encargado de llevarlo a la habitación.

Cuando el huésped o cliente no huésped ingresa al restaurant o bar, son recibidos por los garzones, que les preguntará si desean quedarse en el bar o restaurant, en las noches de verano el bar podrá tener mesas afuera, en el jardín.

Existirá un espacio de espera, en caso que las mesas estén todas ocupadas. Cuando el cliente se sienta en la mesa, el garzón les entrega la carta y les pregunta si tiene o tienen alguna duda, los platos serán explicados de una forma agradable, contando la historia de los ingredientes de la zona e historias chilotas. Luego, el garzón realiza el pedido e ingresa los platos y bebida a la tablet, el equipo de cocina lee el pedido a través de su pantalla preparan lo solicitado. En caso de querer solicitar productos del bar, es el barman el que prepara los tragos. Con los platos y bebida ya preparados, el garzón los sirve, el cliente consume y finalmente se solicita la cuenta. Si es huésped puede solicitar el cargo a la habitación, si no, se puede pagar con efectivo o tarjeta (ver figura 37).

Check-Out y Servicio post venta:

El proceso de Check out comienza cuando el cliente abandona la habitación y va a hacer la entrega de las llaves a la recepción. Aquí el recepcionista recibe las llaves y revisa si el cliente cumplió con la hora acordada para abandonar el hotel, en caso de que presente retraso le cobra la multa respectiva por el caso. Si está dentro del horario aceptado para Check out, el jefe de recepción le entrega un obsequio de cortesía al cliente y luego le pregunta sobre su estadía, si tiene una opinión positiva se le pide al cliente calificar el hotel en redes sociales o Tripadvisor.

Luego, se le pregunta al cliente si necesita traslado, en caso de que no necesite traslado el cliente puede abandonar el recinto, y en caso contrario se solicita el transporte para el cliente. Al día siguiente de que el cliente abandona el hotel, se le envía una encuesta para que pueda evaluar el servicio (ver figura 38).

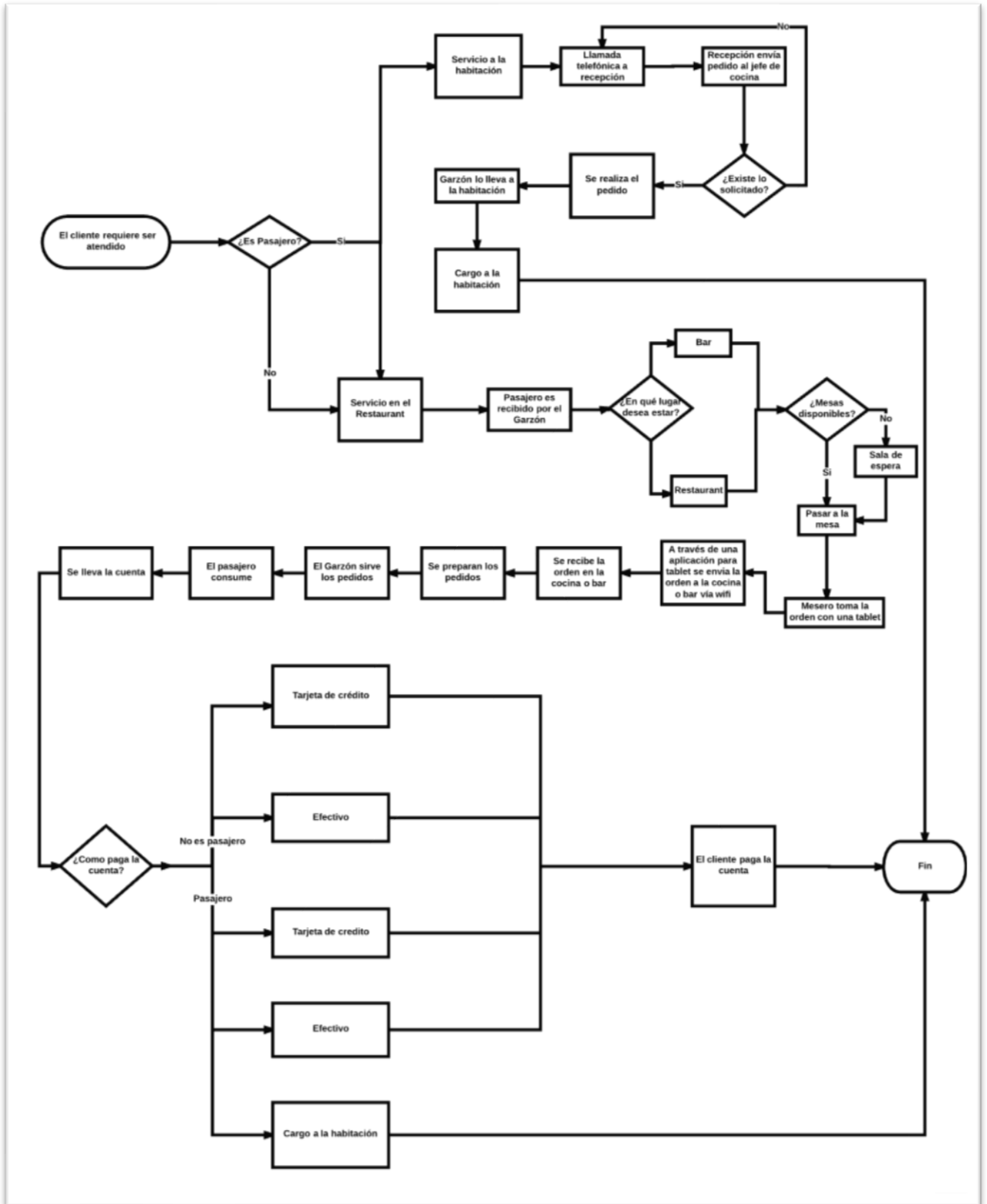


Figura 37: Diagrama de flujo del proceso del restaurant, bar y cocina

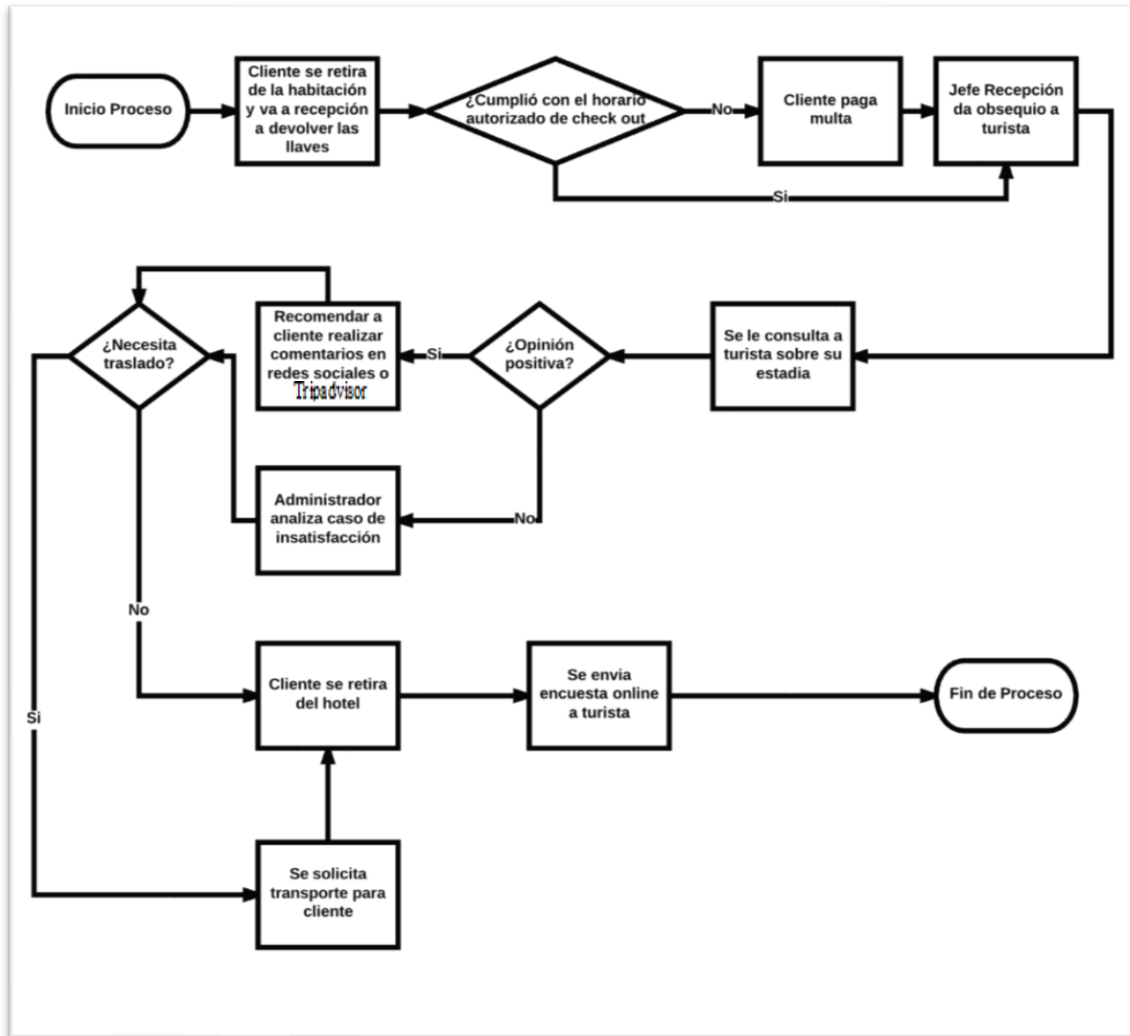


Figura 38: Diagrama de flujo del proceso Check-out y post venta

8.11 Plan de Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente, los recursos humanos son parte fundamental del modelo de negocios, el equipo de trabajo será la esencia del hotel, gente con un espíritu chilote, buenas personas, amables, con ganas de hacer sentir al huésped como en su casa, solucionar inquietudes y problemas. y por último ayudarlo a conectarse con la cultura del lugar.

El personal debe brindar una experiencia inolvidable al huésped. Se realizará el análisis de la estructura organizacional, dotación del personal, sus respectivas remuneraciones, descripción de los cargos, sus funciones, tareas y requisitos exigidos.

8.11.1 Organigrama del Hotel

El modo organizativo que se escogió fue tomando en cuenta por las tareas que debe ejecutar el hotel, por una parte, está el restaurant, las actividades, la recepción y lo involucrado a la estadía y un área administrativa.

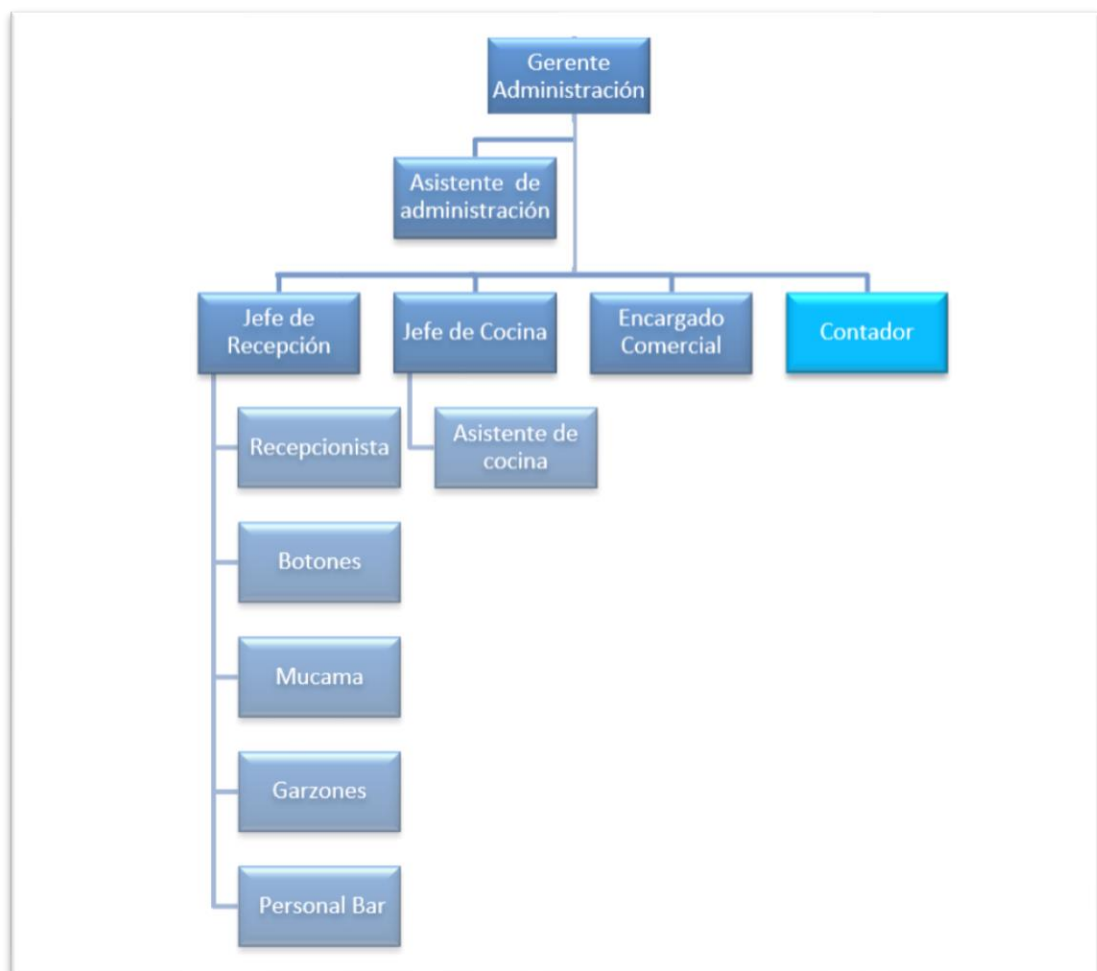


Figura 39: Organización del Hotel

8.11.2 Presupuesto del personal

En este ítem se muestra el presupuesto de las remuneraciones del equipo de trabajo que consta de 20 personas, en la tabla 15 se puede observar la cantidad de personas por puesto. Se especifica la remuneración mensual y anual bruta, incluye cotizaciones previsionales e impuestos.

Tabla 15: Presupuesto remuneraciones

<i>Cargo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Remuneración (UF)</i>	<i>Remuneración mensual (UF)</i>	<i>Remuneración anual (UF)</i>
<i>Gerente Administrativo</i>	1	46,1	46,1	552,8
<i>Asistente de administración</i>	1	19,9	19,9	238,8
<i>Jefe de recepción</i>	1	25,2	25,2	301,9
<i>Recepcionista</i>	2	14,7	29,4	353,2
<i>Botones</i>	2	11,9	23,8	286,0
<i>Mucama</i>	3	12,0	36,0	432,5
<i>Chef (jefe de cocina)</i>	1	24,4	24,4	292,9
<i>Asistente de cocina</i>	4	14,0	56,0	672,1
<i>Garzones</i>	3	11,9	35,8	429,0
<i>Personal bar</i>	1	13,1	13,1	157,7
<i>Jefe de actividades</i>	1	22,5	22,5	270,3
<i>Costo Total</i>			332,3	3987,3

Nota: Las remuneraciones brutas se fijaron de acuerdo con descripciones similares de cargos, para el sur del país, encontradas en diarios el Llanquihue, La estrella de Chiloé y El Insular, en la Web (Jobtonic, Laborum, entre otros) y en entrevistas con administradores de hoteles y restaurantes.

El proyecto contempla acogerse al tratamiento tributario de bonificación a la contratación de mano de obra. Por ende, se recibiría una bonificación mensual por cada empleado de 1,16 UF.

8.11.3 Descripción de cargos

A continuación, se muestran los perfiles, requisitos generales y funciones para cada miembro de Hotel, cabe decir que cada uno de ellos debe disponer de una competencia transversal: respetar la cultura chilota, ser cordial y atento con los huéspedes.

Gerente de administración:

- ✓ Supervisa a: jefe de recepción, asistente de administración, jefe de actividades y jefe de Cocina.
- ✓ Función y tareas:
 1. Establecer y alcanzar los objetivos estratégicos, a través de métricas claves.
 2. Controlar la ejecución de las operaciones dentro del hotel, asegurando su adecuado desarrollo y mejora continua.
 3. Reclutar y aprobar a los nuevos miembros del personal. También se encarga de las capacitaciones y planificación de los horarios de trabajo.
 4. Asumir toda la responsabilidad de las finanzas y administración de la empresa.
 5. Estar atento a todas las operaciones del hotel, solucionando reclamos de los clientes y creando mejoras.
 6. Explicar el plan estratégico a su equipo, para que todos estén alineados.
 7. Supervisar los estados financieros mensuales y tener reuniones periódicas con los dueños del hotel.
 8. Motivar al equipo.
 9. Conversaciones periódicas con el administrador de redes sociales y pagina web.

✓ Perfil y requisitos:

Profesional titulado de Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial o profesional universitario en Hotelería y Turismo, al menos dos años de experiencia en el sector turístico-hoteler, idealmente administrando hoteles.

Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado. Idealmente conocimiento del idioma francés.

Se requiere un amplio desarrollo de habilidades directivas como capacidad de negociación, liderazgo y trabajo en equipo.

Asistente de administración:

✓ Depende de: Gerente de administración

✓ Funciones y tareas:

1. Coordinar stock de insumos y realizar compras, para ello debe tratar con jefe de recepción, de cocina y de actividades para preparar los pedidos de suministros.
2. Registro de gastos y servicios.
3. Revisar facturación de las cuentas de los clientes.
4. Procesar boletas y facturas.
5. Realizar informes financieros semanales.

✓ Perfil y requisitos:

Se requiere haber completado la educación secundaria o un diploma equivalente. Idealmente estudios de administración o contabilidad. Manejo de Office y del software del hotel y restaurant.

Capacidad para aplicar habilidades de organización, planificación y administración, comunicación efectiva, capacidad para manejar diversas prioridades, capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones.

Jefe de recepción:

- ✓ Depende de: Gerente de administración
- ✓ Supervisa a: Recepcionistas, Botones, Garzones, Mucamas y Barman.
- ✓ Funciones y tareas:
 1. Coordinar las llegadas de los turistas al hotel.
 2. Responsable de la satisfacción global de los turistas, y de responder a sus requerimientos e imprevistos, en caso de no poder resolverlos, gerente administrativo soluciona.
 3. Encargado del cierre de caja.
 4. Encargado de la coordinación de turnos de los recepcionistas, botones y mucamas.
 5. Coordinar y supervisar las labores del personal de recepción, manteniéndolo informado de las acciones y disposiciones de la gerencia.
 6. Coordinar y supervisar al personal de las habitaciones (mucamas), luego de haber recibido el listado de salidas y ocupación del establecimiento.
 7. Responsable de la externalización de la lavandería y su correcto despacho y entrega.
- ✓ Perfil y requisitos:

Persona con experiencia en el sector turístico-hoteler, de al menos dos años. Carácter servicial y amable. Capacidad de control, planificación y de resolver imprevistos. y con manejo de habilidades directivas. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

Jefe de cocina:

✓ Depende de: Gerente de administración

✓ Supervisa a: Asistentes de cocina.

✓ Funciones y tareas:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de actividades relacionadas con la producción de las comidas en el restaurante, y su calidad, incluido el abastecimiento (manejo de la calidad de los alimentos y compras).
2. Diseñar, organizar y efectuar el trabajo correspondiente para la presentación de las comidas.
3. Elaborar menús y otros servicios culinarios para los clientes.
4. Ejercer una labor de anfitrión en el comedor, en contacto directo con el cliente, de manera de entregarle una experiencia gastronómica.
5. Supervisar los datos económicos relacionados con la producción de las comidas, estableciendo el presupuesto, controlando los costos y gestionando el stock de materias primas.

✓ Perfil y requisitos:

Chef con experiencia en otros restaurantes, de al menos dos años. Conocimiento de cocina regional, nacional, internacional y vegetariana. Buena presencia. Carácter amable y con dominio de habilidades directivas y de planificación.

Encargado Comercial:

✓ Depende de: Gerente de administración

✓ Funciones y tareas:

1. Fortalecer relaciones comerciales con empresas de la zona.
 2. Coordinar el arriendo de sala de evento
 3. Relacionarse con la empresa que arriende el espacio para la tienda.
 4. Generar los contactos con las agencias de turismo
 5. Relación con la comunidad, contactos de músicos, pescadores, artesanos y gente local para realizar muestras y talleres.
 6. Organizar las actividades culturales
- ✓ Perfil y requisitos:

Persona con experiencia en el sector turístico de al menos dos años. Capacidad de resolver imprevistos. Cordial y amable. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

En el anexo O se encuentran los demás cargos: recepcionista, garzones, mucamas, personal bar y asistente de cocina.

8.12 Plan Financiero

8.12.1 Estudio Económico

En este ítem se establecerá la viabilidad económica del proyecto con un flujo de caja sin endeudamiento.

Moneda de evaluación:

La moneda que se utilizó fue la Unidad de Fomento (UF). ¿Por qué? La elección se justificó por varias razones:

- ✓ Fácil lectura

- ✓ Refleja la variación del IPC
- ✓ Tiene una historia que asegura su estabilidad.
- ✓ Si se aplaza el inicio del proyecto en el tiempo, los valores no sufrirán cambios.

Se tomará como referencia su valor del 1 de noviembre de 2017: 26.633 pesos chilenos.

Horizonte de evaluación:

La prestación de servicios de hotelería es un negocio que puede perdurar en el tiempo. Se decidió utilizar un periodo de 10 años para valorar el proyecto porque es un número razonable para la estimación de ingresos y egresos con cierto grado de confianza, pues más extenso imposibilita conceder una buena evaluación. Desde el quinto año las ventas se mantienen en su mayoría constantes.

Inversión:

La inversión inicial asciende a 22.572 UF, en la tabla 16 se muestra un resumen y continuación se detalla cada ítem.

Tabla 16: *Inversión Inicial Total*

<i>Inversión</i>	<i>Valor (UF)</i>
<i>Adquisición Terreno</i>	3.755
<i>Restauración casa</i>	14.224
<i>Muebles y Equipamiento</i>	2.657
<i>Otras Inversiones</i>	1.206
<i>Capital de Trabajo</i>	731
<i>Total</i>	22.572

- ✓ *Terreno*

El terreno es en su totalidad de los dueños, actualmente no está siendo utilizado para ninguna actividad, su valor fue de 3.754 UF el año 2014.

✓ *Obras de Construcción*

La constructora Arquitectura, Diseño y Construcción ADC Limitada ha trabajado por años con los dueños de la casa en distintos proyectos, ha realizado un presupuesto de la restauración de la casa que considera todas las áreas que se presentaron en el estudio de la distribución y tamaño de las áreas del hotel. El presupuesto fue de 12.727 UF, esto incluye obras provisionales, estructura, terminaciones, molduras, fletes, alojamiento mano de obra, baños, aislación, entre otros, para más detalle revisar anexo P.

Además, se habilitará un sector de terraza en el lugar donde se ubicará las tinajas, un fogón, un espacio para realizar curantos y una mini cabaña para el personal, esto se estimó en 1497 UF por la misma constructora.

✓ *Equipamiento y amoblado*

Para calcular los costos de equipamiento fue necesario dividirlos por sector. En el caso de las habitaciones, se requirió la ayuda de Yerko Barría, dueño y administrador del hotel Refugio de Navegantes de Dalcahue que oriento en cotizar productos de gran calidad. Para estimar el área del restaurant se utilizó la opinión de Marcela Siebald, dueña y administradora del restaurant Los Coihues de Chonchi.

Las cotizaciones se realizaron en diferentes comercios como Sodimac, Almacenes Paris, Rosen, entre otros. Se presentan en las tablas: Tabla 17, Tabla 18, Tabla 19, Tabla 20, Tabla 21, Tabla 22 y Tabla 23.

Tabla 17: *Estimación Inversión Equipamiento Habitaciones*

<i>Equipamiento Habitaciones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Inversión Total (UF)</i>
<i>BOX SPRING</i>	16	246,4
<i>ALMOHADAS</i>	56	52,4
<i>SABANA</i>	64	63,6
<i>FRAZADA</i>	36	26,0
<i>PLUMÓN</i>	18	42,4
<i>FUNDA PLUMÓN</i>	36	54,7
<i>CUBRECAMA</i>	36	33,3
<i>CUBRE COLCHÓN</i>	36	18,4
<i>FALDÓN</i>	36	23,3
<i>COJINES</i>	26	4,1
<i>PIECERA</i>	18	34,4
<i>CAJA DE SEGURIDAD</i>	12	22,0
<i>CERRADURA PUERTA</i>	24	31,2
<i>TOALLAS</i>	192	33,2
<i>COLGADORES</i>	120	19,7
<i>PAPELERO</i>	24	4,8
<i>MALETERO</i>	12	1,7
<i>FRIGO BAR</i>	12	34,1
<i>TELEVISOR</i>	12	102,5
<i>TELÉFONO</i>	12	3,9
<i>VELADOR</i>	24	45,4
<i>DECORACIÓN</i>	12	18,9
<i>LAMPARA</i>	99	59,3
<i>ESCRITORIO</i>	7	13,2
<i>MESA</i>	7	6,6
<i>SILLÓN</i>	10	50,5
<i>FUTÓN</i>	4	26,4
<i>CORTINAS</i>	24	31,0
<i>DUCHA</i>	12	59,3
<i>JUEGO DE DUCHA</i>	12	4,4
<i>TINA</i>	3	31,2
<i>MUEBLE</i>	12	37,9
<i>ESPEJO</i>	12	18,9
<i>CLOSET</i>	12	60,6
<i>SILLA ESCRITORIO</i>	7	8,8
<i>ACCESORIOS DE BAÑO</i>	12	3,4
<i>EXTRACTOR DE AIRE</i>	12	4,5

<i>PARLANTE DE MÚSICA</i>	3	3,8
<i>SECADOR DE PELO</i>	12	3,4
<i>CAFETERA</i>	12	5,2
<i>VASOS</i>	12	0,1
<i>PANTUFLAS</i>	24	2,3
<i>BATA</i>	12	3,4
<i>TOALLERO</i>	12	2,6
<i>SAUNA MADERA</i>	3	66,3
<i>AIRE ACONDICIONADO</i>	12	102,2
TOTAL		1453,8

Tabla 18: *Estimación inversión exterior*

<i>Equipamiento Exterior</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Inversión Total (UF)</i>
<i>PASTO NATURAL (m²)</i>	390	21,9
<i>SILLONES TERRAZA</i>	8	13,9
<i>REPOSERAS</i>	64	7,6
<i>TINAJAS</i>	3	71,0
<i>PILETA</i>	1	6,8
<i>BANCAS</i>	3	4,7
<i>FLORES</i>	120	3,0
<i>ARBOLES</i>	20	11,7
<i>FAROLES</i>	20	9,5
<i>INVERNADERO</i>	1	7,9
<i>SOMBRILLAS</i>	4	3,8
TOTAL		153,8

Tabla 19: *Estimación inversión cocina*

<i>Equipamiento Cocina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Inversión total (UF)</i>
<i>CAMPANA</i>	1	19,5
<i>COCINA INDUSTRIAL</i>	1	27,4
<i>HORNO INDUSTRIAL</i>	1	14,6
<i>PLANCHA CHURRASQUEAR</i>	1	19,5
<i>HERVIDOR DE AGUA</i>	2	9,0
<i>ESTANTE</i>	3	19,1
<i>MESÓN DE TRABAJO</i>	2	18,0
<i>LAVA FONDO</i>	1	5,2
<i>CONGELADOR</i>	1	9,1

<i>FREEZER HORIZONTAL</i>	1	11,9
<i>CUCHILLERÍA SET</i>	2	2,8
<i>BATERÍA SET</i>	1	6,0
<i>OLLA Y SARTEN INDUSTRIAL</i>	1	5,6
<i>MICROONDAS</i>	1	3,0
<i>LICUADORA</i>	2	3,8
<i>LAVAVAJILLAS</i>	1	6,3
<i>TOTAL</i>		181,0

Tabla 20: Estimación inversión Restaurant-Bar

<i>Equipamiento Restaurant Bar</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Inversión Total UF</i>
<i>COMEDOR</i>	15	80,5
<i>SILLA BAR</i>	8	39,6
<i>VASO Y COPAS</i>	500	9,9
<i>JUEGO VAJILLA</i>	10	12,6
<i>JUEGO CUBIERTOS</i>	10	22,1
<i>CAVA</i>	1	26,5
<i>CONGELADOR</i>	1	5,0
<i>VISI COOLER</i>	1	18,1
<i>LICUADORA</i>	1	3,8
<i>MAQUINA CAFÉ</i>	1	38,7
<i>MUEBLE BAR</i>	1	25,2
<i>TOTAL</i>		282,1

Tabla 21: Estimación inversión sala de estar y recepción

<i>Equipamiento Sala de estar y Hall</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Inversión Total UF</i>
<i>CUADROS</i>	2	4,1
<i>IMPRESORA</i>	1	3,2
<i>RELOJ PARED</i>	1	0,7
<i>LIBRERO</i>	1	1,3
<i>FLORERO</i>	2	1,2
<i>PERCHERO</i>	2	1,6
<i>CHIMENEA</i>	1	17,4
<i>ALFOMBRA</i>	1	2,3
<i>JUEGO DE LIVING</i>	1	9,5
<i>MESA DE CENTRO</i>	1	4,1
<i>SILLONES</i>	4	10,1

LAMPARAS	4	10,1
MESAS	2	1,6
COMPUTADOR	1	1,1
COMPUTADOR	1	26,8
MESÓN RECEPCIÓN	1	34,7
TOTAL		129,6

Tabla 22: Estimación inversión en oficina

<i>Equipamiento Oficina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Inversión Total UF</i>
ESCRITORIO	2	12,6
FLORERO	1	0,6
ESTANTE	2	3,8
RELOJ	1	0,7
COMPUTADOR	2	53,6
PAPELERO	2	1,3
SILLA ESCRITORIO	2	2,3
CAJONERA	1	1,6
ORGANIZADOR	2	0,4
TOTAL		76,9

Tabla 23: Estimación inversión sala de evento y fogón

<i>Equipamiento Sala de evento y Fogón</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Inversión Total UF</i>
CONGELADOR	1	5,0
COMEDOR	15	80,5
SILLA BAR	8	39,6
VASOS	120	2,8
SET COPAS	9	4,2
ASADOR	3	9,4
VISI COOLER	3	18,1
JUEGO DE VAJILLA	3	6,3
CUADRO CHILOTE	3	8,0
ESCULTURAS	1	9,5
TELARES	5	6,8
SILLAS	3	35,5
MESA REUNIONES	2	39,4
TELEVISOR	2	14,5

<i>PROYECTOR</i>	1	26,8
<i>LAMPARAS</i>	25	20,2
<i>SILLONES</i>	6	61,2
<i>SISTEMA DE MÚSICA</i>	2	39,0
<i>TOTAL</i>		379,5

La inversión por equipamiento asciende a 2657 UF. En anexo Q se pueden apreciar todas las cotizaciones con el nombre del producto, proveedor y precios unitarios del equipamiento y amoblado.

Por otro lado, se estima una reinversión cada dos años para sabanas, toallas y pisos de baño en 439,1 UF. Y en el año 10 se realiza una reinversión del 40% de lo invertido en el año 0 por reequipamiento en general.

✓ *Otras inversiones*

Además, existen otros equipamientos importantes como un furgón para realizar las compras o dirigencias importantes, caldera a pellets y un generador eléctrico que te exige la norma NCh3285, estos suman 901,1 UF

Se realizará una inversión en promoción que se ha estimado en \$6.000.000 (225,1 UF). Esto será destinado a una inauguración a la prensa local, operadores turísticos, competencia, proveedores importantes, creación de sitio web, difusión por redes sociales y Google Adwords.

Sera contratada una consultora para realizar un coaching y un curso de tres días para orientar al equipo de trabajo en torno a la orientación del cliente y alineado con la estrategia de la organización, se cotizo con Cahuala Consultores, empresa chilota, y entregaron un precio aproximado de 80, 1 UF

✓ *Capital de trabajo*

Para determinar el capital de trabajo se utilizará el método de periodo de desfase:

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Periodo de desfase (1 mes) } \times \text{Costo anual (8772 UF)}}{365}$$

Se estima un periodo de desfase de un mes, que es el tiempo que el negocio no tendría ingresos para pagar los costos que suman 731 UF ese primer mes. Evitando problemas de cobranza.

Balance de IVA:

Los ingresos afectos de IVA son todos los ingresos del proyecto menos el 40% de los ingresos por habitación (bajo el supuesto que el 60% de los huéspedes serán nacionales y solo ellos pagan el IVA).

El egreso afecto de IVA considera la inversión sin contar el terreno y el capital de trabajo, y de los costos del proyecto se descuentan las remuneraciones y depreciaciones.

En el anexo R se encuentra el balance de IVA, donde se puede apreciar el comportamiento que tienen los Impuestos tanto de Débito Fiscal como de Crédito Fiscal, durante el periodo de evaluación del proyecto; destacándose el impacto del IVA Crédito Fiscal el año cero, producto del monto de inversión inicial muy significativo.

Ingresos:

✓ *Habitaciones:*

En base al porcentaje de ocupabilidad que se decidió en el análisis de la demanda y de los precios escogidos se presentan las proyecciones del ingreso por concepto de habitación.

Suponiendo que el 30% de las reservas serán de forma directa o por la página web y el resto será por Agencias de Turismo Online (OTA) que cobran un 20% de comisión, además, de tomar en cuenta las tarifas altas para enero, febrero y marzo, y las tarifas bajas para el resto del año, se estimaron los siguientes valores (ver Tabla 24).

Tabla 24: *Proyección ingresos por habitación*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Tasa de ocupación</i>	45%	50%	55%	60%	65%
<i>Ingresos por Habitación</i>	6593,91	7219,10	7941,01	8662,92	9384,83
	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Tasa de ocupación</i>	65%	65%	65%	65%	65%
<i>Ingresos por Habitación</i>	9384,83	9384,83	9384,83	9384,83	9384,83

✓ *Restaurant*

Como se presentó en capítulos anteriores la capacidad máxima del restaurante será de 80 personas (por día), los clientes serán huéspedes y externos, este número representa el 0,8% de la participación de mercado, según la oferta gastronómica de Chonchi (realizada en el estudio del microentorno). Se estima una tasa de recurrencia del 35% para el primer año, 40% para el segundo año, 45% para el tercer año y una demanda constante del 50% para los siguientes años (datos estimados por los dueños del restaurant Ventana de Elisa de la misma ciudad, a modo de cooperación al proyecto de memoria), es decir, 280 personas deberían llegar semanales aproximadamente, sabiendo que en el verano ser mayor que en las otras temporadas, estimándose las siguientes ocupaciones para el primer año (Tabla 25), según ventas del restaurant “Los coihues” de Chonchi, de similares características a lo que se espera podría ser el del proyecto, se observa que en el verano aumenta casi un doble la demanda.

Tabla 25: *Ocupabilidad Restaurant-Bar primer año*

<i>Mes</i>	<i>Ocupabilidad</i>
<i>Enero</i>	50%
<i>Febrero</i>	60%
<i>Marzo</i>	40%
<i>Abril</i>	30%
<i>Mayo</i>	30%
<i>Junio</i>	30%
<i>Julio</i>	30%
<i>Agosto</i>	30%
<i>Septiembre</i>	30%
<i>Octubre</i>	30%
<i>Noviembre</i>	30%
<i>Diciembre</i>	30%

Utilizando un ingreso de 0,38 UF por persona se estiman las ventas del Restaurant-Bar del Hotel Patrimonial Centenario (Tabla 26).

Tabla 26: *Proyección ingresos por restaurante*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Tasa de ocupación</i>	35%	40%	45%	50%	50%
<i>Ingresos por Restaurant</i>	3816,60	4361,80	4907,00	5452,30	5452,30
	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Tasa de ocupación</i>	50%	50%	50%	50%	50%
<i>Ingresos por Restaurant</i>	5452,30	5452,30	5452,30	5452,30	5452,30

Para verificar los datos, se investigó informe del Ministerio de Economía (2014) sobre el tamaño de las empresas por sector y un restaurant pequeño (menos de 10 trabajadores) tiene ventas promedio de 8.851 UF según el SII. Por lo tanto, los valores están sobre un 5% al promedio del mercado gastronómico chileno.

✓ *Bar:*

El ingreso por bar se estableció con una capacidad máxima de 15 personas y un ingreso promedio de 0,53 UF por persona (estudiados en capítulos anteriores).

Se utilizaron las mismas ocupaciones del restaurant, en la Tabla 27 se muestra la proyección de ingresos por este concepto.

Tabla 27: *Proyección por ingresos del bar*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Tasa de ocupación</i>	35%	40%	45%	50%	50%
<i>Ingresos por Bar</i>	1064,50	1216,50	1368,60	1520,70	1520,70
	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Tasa de ocupación</i>	50%	50%	50%	50%	50%
<i>Ingresos por Bar</i>	1520,70	1520,70	1520,70	1520,70	1520,70

✓ *Actividades:*

Para proyectar estos ingresos se estiman las frecuencias semanales de cada actividad que se muestran en la tabla 28.

Tabla 28: *Ocupación, precio y frecuencia por actividad cultural*

<i>Actividades</i>	<i>Ocupación Máxima</i>	<i>Precio por persona (UF)</i>	<i>Frecuencia mensual temporada baja</i>	<i>Frecuencia semanal temporada alta</i>
<i>Walking tour</i>	20	0,22	2	4
<i>Talleres</i>	15	0,28	2	4
<i>Muestras gastronómicas</i>	30	0,57	2	4
<i>Noches Chilotas</i>	30	0,19	2	4

Se utilizo la investigación de mercado y se toma en cuenta el resultado sobre el interés por el turismo cultural, eventos culturales y turismo gastronómico que fue de 42% en la

encuesta, este porcentaje se usa de ocupación para temporada alta y se usa el supuesto que en temporada baja habrá un 40% menos, por lo tanto, el porcentaje de ocupabilidad de temporada baja es de un 26%. En la Tabla 29 se presenta la proyección.

Tabla 29: *Proyección ingresos por actividades culturales*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Ingresos por Actividades</i>	282,6	288,2	294,0	299,8	305,8
	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Ingresos por Actividades</i>	312,0	318,2	324,6	331,1	337,7

✓ *Arriendo Sala de evento y tienda*

Para estimar los ingresos de la sala de evento, se estableció el supuesto que se arrendará 3 veces al mes y dado el auge de Chiloé, a partir del tercer año aumentan a 5. Y por arriendo de la tienda, ingresarán todos los meses 9,39 UF. En la tabla 30 se muestra la proyección.

Tabla 30: *Proyección ingresos sala de evento y tienda*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Salón de evento</i>	135,2	135,2	270,3	270,3	270,3
<i>Tienda</i>	112,6	112,6	112,6	112,6	112,6
	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Salón de evento</i>	270,3	270,3	270,3	270,3	270,3
<i>Tienda</i>	112,6	112,6	112,6	112,6	112,6

Egresos Fijos:

✓ *Remuneraciones*

Se consideran las remuneraciones del personal permanente estudiadas en el plan de recursos humanos. Además, se contrata personal adicional en enero y febrero, que corresponde a una mucama, dos garzones, y ayudante de cocina, que involucra un costo adicional de 49,9 UF.

Se recibirá anualmente una bonificación por personal contratado de 258,3 UF.

✓ *Calefacción y agua caliente*

Se investigo los consumos de pellets en el hotel Parque Quilquico por ser un establecimiento que cuida el medio ambiente y tiene un plan de manejo de energías (no utiliza petróleo ni leña para calefaccionar y calentar las calderas). Este hotel tiene 721 m², muy similar al del proyecto. Así que se decide utilizar su gasto en pellets para la evaluación, en meses de verano gasta 39,3 UF y en los otros meses, cuando las temperaturas de Chiloé bajan, 59,0 UF.

✓ *Costos por actividades culturales*

Los costos de la actividad se consideran fijos porque a pesar de la demanda, se deben contratar igual a las personas para realizar los talleres o muestras gastronómicas. La encargada comercial es la que coordina y realiza los pagos a las personas que vienen a realizar las actividades. Se estimaron estos valores consultando a la agencia de turismo Pehuén, a la empresa familiar de la localidad de Huillinco “Pinda” que se dedica a realizar curantos, artesanos y conjuntos folclóricos de la zona (Tabla 31).

Tabla 31: *Costos por actividades culturales*

<i>Actividades</i>	<i>Costo (UF) /actividad</i>	<i>Costo (UF) anual</i>
<i>Walking tour Chonchi (guía)</i>	0,6	18,6
<i>Talleres (telar, tejuelas, cocina)</i>	1,2	37,2
<i>Muestras gastronómicas</i>	2,1	62,0
<i>Noches Chilotas</i>	1,7	49,6
<i>Total</i>		167,3

✓ *Otros costos y gastos de administración fijos*

1. Se contratará un sistema hotelero, que incluye página web con reservas, Channel Manager y un software para restaurant con un costo mensual de 3,83 UF. (cotizaciones: www.hotelcloud.cl y www.smartrestobar.cl)
2. Se pagará a un community manager (servicio que potencia el hotel a través de las redes sociales y aumenta la cantidad de visitantes) por un costo de 7,3 UF mensual. (Cotización en empresa Magma Digital).
3. Los seguros se estiman en 20,5 UF mensuales, cotización en Chilena Consolidada, incluye seguro de incendio, sismo y robo.
4. La patente de restaurant y alcoholes fue consultado al Departamentos de Patentes de Chonchi y tiene un valor de 3,03 UF semestral.
5. Se estimó una mantención mensual de 7,5 UF para revisar calderas, computadores, chimenea, tinajas, mantención del jardín, entre otros.
6. La alimentación a empleados se calcula con un estimado de 12 almuerzos de \$2000 diarios (26,2 UF mensuales) y para el transporte se estima que un 50% de los empleados son de la misma ciudad, por lo tanto, se establecen 8

pasajes a los alrededores de la isla por un costo de \$1600 (valor pasaje de buses interurbanos) (7,2 UF mensuales).

7. Internet, televisión y teléfono tienen un costo mensual de 4,3 UF, cotización realizada por la ejecutiva Karina Real de la empresa Telefónica del Sur mediante llamada telefónica.
8. Los productos de aseo se estimaron en 113 UF, en base a conversaciones con la competencia directa.
9. Los gastos en insumo oficina tendrá un gasto aproximado mensual de 2,52 UF, en anexos X se muestran las cotizaciones.
10. Se pagará a una oficina de contabilidad 88 UF mensuales para realizar los impuestos mensuales y pagar cotizaciones del personal, aun así, la empresa tiene un asistente de administración que cooperara con la contabilidad del hotel.

En la Tabla 32 se muestra el total de egresos fijos.

Tabla 32: *Egresos Fijos anuales*

<i>Egresos fijos</i>	<i>Anual (UF)</i>
<i>Remuneraciones</i>	4.137
<i>Calefacción</i>	629
<i>Promoción</i>	88
<i>Sistema Hotelero</i>	46
<i>Seguros</i>	246
<i>Patente de restaurant y alcoholes</i>	6
<i>Insumos Aseo</i>	113
<i>Internet, cable y teléfono</i>	52
<i>Papelería</i>	28
<i>Mantenimiento</i>	90

<i>Costos actividades</i>	167
<i>Alimentación y transporte empleados</i>	401
<i>Servicio de Contabilidad</i>	38
<i>Total</i>	8041

Egresos variables:

✓ *Patente Comercial*

El valor de la patente comercial que se pagará a la Municipalidad de Chonchi se muestra en la Tabla 33, para calcularla se estimó el capital propio, para ello se tomó en cuenta las inversiones y se multiplico por 0,005, para los siguientes años se va restando un estimado de depreciaciones acumuladas, para más detalle ver anexo S.

Tabla 33: *Patente comercial estimada con capital propio*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Patente Comercial</i>	104	100	95	90	85
	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Patente Comercial</i>	80	76	71	66	61

✓ *Electricidad y Agua*

Con respecto al agua y la electricidad se estima un gasto fijo mensual y uno variable¹⁹ por habitación, que dependerá de la ocupabilidad del hotel. El fijo es el utilizado para cocinar, agua de las tinajas, baños, regar jardín, etc. (ver Tabla 34).

¹⁹ Los valores fueron tomados del consumo promedio de 200 litros diarios por persona que equivalen a \$292, con el supuesto de dos personas por habitación, según análisis de Boletas de Consumo de la Sanitaria de la Región ESSAL S.A. La estimación de electricidad se realizó según estudio de consumo a nivel nacional, donde para la Región de Los Lagos se estima un consumo promedio por familia de 3 a 4 personas de 180 kwh a un valor mensual de \$28.622 (Estudio de empresas eléctricas, Mapa de Tarifas de Electricidad enero 2017).

Tabla 34: *Gasto fijo y variable de la electricidad y el agua*

	<i>Costo Fijo (UF)</i>	<i>Costo por habitación mensual (UF)</i>
<i>Agua</i>	5,7	0,82
<i>Electricidad</i>	9,4	0,90

✓ *Costos insumos de restaurant y bar*

Los costos asociados a los insumos del restaurant serán un 35% de los ingresos, esto toma en cuenta todas las materias primas para preparar los platos. El bar tiene un costo del 25% del total de los ingresos. Estos porcentajes fueron estimados junto a dueños de restaurantes y bar de Chiloé.

✓ *Suministros por habitación*

Como suministro de habitación se considera lavandería (toallas y sábanas), amenities (shampoo, jabones, etc.), desayuno y zapatillas de casa. Los costos estimados se muestran en la Tabla 35.

Tabla 35: *Costos de suministro por habitación ocupada*

<i>Costos</i>	<i>Valor (UF)/hab.</i>
<i>Lavandería</i>	0,09
<i>Desayuno</i>	0,20
<i>Amenities</i>	0,06
<i>Zapatillas de casa</i>	0,04
<i>Total</i>	0,38

Nota: El costo del desayuno se calculó en base a dos personas

Depreciaciones:

Para estimar la depreciación anual, se ha utilizado las vidas útiles en dos aspectos (Tabla 36). Se utiliza una depreciación lineal.

Tabla 36: Depreciaciones

<i>Ítem</i>	<i>Vida útil</i>	<i>Monto invertido</i> <i>(UF)</i>	<i>Depreciación anual</i> <i>(UF)</i>
<i>Construcciones de madera</i>	30	14224	474,1
<i>Equipamiento</i>	10	3863	386,3
<i>Total</i>			860,4

Nota: Valores entregados por el SII.

Tasa de descuento:

Se consideró un costo de capital propio de un 11%, que es la tasa mínima que el inversionista exige para este tipo de proyecto, generalmente es de un 8%, pero al considerar que es un hotel en una ciudad que no posee ningún hotel boutique se decidió sumar una tasa de riesgo del 3%.

La tasa de descuento utilizada es similar a proyectos hoteleros vistos en memorias anteriores, que por lo general usan un 10%.

Valor residual:

Este valor corresponde al valor de los activos al final del periodo de evaluación. Se estableció como el valor económico que el proyecto puede producir en el futuro, se consideró 7 años de ganancias anuales, utilizando el promedio de los últimos cinco flujos de caja anuales (5703 UF).

Para traer a valor presente (año 10) las anualidades se utiliza el valor actual (VA), que indica el valor de hoy, de un pago a recibir en el futuro. Lo que arrojó el siguiente resultado final: 26.872 UF.

Flujo de Caja puro:

Se ha construido el flujo de Caja para el proyecto Puro (sin financiamiento) o también llamado flujo económico, tomando como entrada los valores de los ingresos y egresos que se han detallado previamente, se incluyen los beneficios tributarios, se deduce el impuesto de primera categoría y se suman las depreciaciones, el valor de desecho y bonificaciones por zona extrema (ver Anexo T). El flujo de caja neto asciende el primer año a 7.430 UF.

Se realiza adicionalmente un estudio de los costos e ingresos del primer año (ver Anexo U) y se demuestra que los ingresos son superiores a los egresos durante todos los meses siendo los meses de verano los de mayor ingreso.

Evaluación económica:

En la evaluación económica se calcularon tres indicadores, el VAN económico: se obtuvo al descontar la tasa de descuento o costo de oportunidad del capital propio, se obtuvo también Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación del Capital (PRC) o Payback. (Ver Tabla 37).

Tabla 37: Indicadores Económicos

<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
VAN	14.170 UF
TIR	21,2 %
Payback	5,5 años

Como el VAN del proyecto puro fue positivo y la TIR es superior a la tasa de descuento (11%), los indicadores señalan que el proyecto es factible económicamente.

El estudio del proyecto parte como base que la bonificación DFL 15 favorece al hotel, en caso de que no sea así, el proyecto sigue siendo rentable con un VAN de 3.532 UF y una TIR del 13,8%.

8.12.2 Estudio Financiero

En este apartado se realiza un análisis financiero, se estudian las fuentes de financiamiento y se entregan las conclusiones sobre la evaluación del proyecto del inversionista o financiera.

Fuente de financiamiento y estructura de capital:

Al ser positivos los resultados de la evaluación económica, se examinan las fuentes de financiamiento, los inversionistas pueden conseguir financiamiento a través del capital propio y de un préstamo bancario. Se determina que la estructura de capital de los inversionistas es del 50% deuda y 50% capital propio, se considera que es un nivel de apalancamiento factible y además conveniente para aumentar la rentabilidad del proyecto.

Costo de la deuda:

El costo de la deuda está determinado por la tasa de interés del préstamo bancario y sus condiciones, el monto es de 13.000 UF (50% de la inversión inicial) y el plazo indicado por los clientes considera 8 años. Se ha determinado solicitar un crédito hipotecario (crédito bancario de largo plazo) en UF, de manera de obtener una tasa conveniente. En este contexto, se realiza un ejercicio real de simulación de un crédito hipotecario, utilizando la herramienta disponible para tal efecto del Banco del Estado de Chile, cuyo resultado se

encuentra en el anexo V. La tasa de la deuda es equivalente a 3,95% con ocho cuotas iguales que se calcularon con la siguiente expresión:

$$Cuota = \frac{M}{\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}}$$

Donde:

M= Monto del crédito (13.000 UF)

i= Tasa de interés (3,95%)

n= Cantidad de cuotas (8)

La tabla 38 muestra el crédito con sus cuotas, amortizaciones e intereses.

Tabla 38: Pago del Crédito (cuotas, amortización e intereses).

<i>Periodos</i>	<i>Interés</i>	<i>Amortización</i>	<i>Deuda</i>	<i>Cuota</i>
0				
1	514	1413	13000	1927
2	458	1469	11587	1927
3	400	1527	10117	1927
4	339	1588	8590	1927
5	277	1650	7003	1927
6	211	1715	5352	1927
7	144	1783	3637	1927
8	73	1854	1854	1927

✓ Tasa de descuento WACC con financiamiento

El costo de oportunidad de capital o tasa de descuento o rendimiento mínimo exigido que se determinó en el estudio económico se debe corregir porque cuando una parte del proyecto es financiado se debe incluir el efecto de la deuda. Para ello se utiliza la siguiente formula mencionada en los estudios de Molina y Del Carpio (2004):

$$COK \text{ apalancado} = COK + (1 - t)(COK - i)(D/C)$$

Donde:

COK= tasa de rendimiento mínima de la inversión (11%)

t= impuesto de primera categoría (25%)

i= Tasa de interés (3,95%)

D= Nivel de deuda (50%)

C=Nivel de capital propio (50%)

El costo de oportunidad apalancado es de un 16,3%, calculado este valor es necesario determinar el costo promedio ponderado del capital o WACC, que es de un 9,98% (en anexos W se detalla el cálculo del WACC).

Ítem del flujo de caja que cambian con el financiamiento:

✓ *La patente comercial*

La patente comercial es menor al del flujo económico, pues el capital propio disminuye a la mitad (ver Tabla 39).

Tabla 39: *Patente comercial con financiamiento*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Patente Comercial</i>	46	49	52	55	58
	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Patente Comercial</i>	62	66	71	66	61

✓ *Valor residual*

El nuevo valor de desecho al descontarse con la tasa WACC es de 27.781 UF (en anexo X se encuentra el cálculo), este valor es mayor que el anterior, ya que utiliza una tasa menor para descontar los flujos futuros y llevarlos al año 10.

✓ *IVA financiado*

Considerando la gran inversión inicial, lo cual implica soportar un IVA Crédito Fiscal por la Inversión bastante alto, se ha considerado financiar el IVA Crédito Fiscal de la Inversión Inicial que asciende a UF 3.437.

Por otra parte, se considera la recuperación de este IVA Crédito Fiscal durante los primeros 4 años de operación, en forma parcializada (Tabla 40), en anexo R se encuentra el balance de IVA.

Tabla 40: *IVA financiado*

	<i>Año 0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>IVA financiado</i>	-3.437	796	967	1.157	517

Asimismo, se deja constancia que también existe la alternativa de recuperación del IVA Crédito Fiscal por Inversiones acumulado durante a lo menos 6 meses, solicitando su devolución vía el Servicio de Impuestos Internos (SII), según lo dispone el Artículo 27 bis de la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios.

Flujo de caja apalancado:

Se desarrolló el Flujo de Caja para el Proyecto Apalancado (con financiamiento), se encuentra en anexos Y.

Evaluación Financiera:

Para realizar la evaluación financiera se utilizó el método mencionado en los estudios de Molina y Del Carpio (2004) para interpretar los datos con un buen criterio

cualitativo y escoger la tasa de descuento adecuada dada la estructura de capital. El Flujo de Caja del Proyecto Puro se ha descontado a la tasa WACC (9,98%), pues esta incluye el efecto del beneficio tributario, si se descontara del flujo financiado el efecto del crédito se duplicaría y no se estaría evaluando correctamente.

En la tabla siguiente se detallan los resultados obtenidos, para los indicadores VAN, TIR y Payback (Tabla 41).

Tabla 41: Indicadores proyecto financiado

<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
VAN	16. 644 UF
TIR	22,1% %
Payback	4,4 años
Tasa de descuento	9,98%

La rentabilidad financiera del proyecto aumenta en comparación a la rentabilidad económica, debido a que la deuda tiene un menor costo. (VAN económico 14.170, TIR económica 21,2% y Payback sin financiamiento fue de 5,5 años).

8.12.3 Análisis del riesgo

Existen riesgos externos que el proyecto no puede evitar, por ejemplo, decisiones de la competencia, nuevas regulaciones y hasta decisiones de mercados internacionales.

Los riesgos internos se dividen en dos: Financiero y Empresarial. El financiero ocurre cuando la empresa no tiene como pagar a los acreedores y la empresarial es cuando los ingresos del hotel no alcanzan para cubrir los costos.

También existen riesgos que se traspasan a terceros mediante los seguros, como accidentes laborales, incendios, desastres naturales, entre otros. Los riesgos que se deben

manejar son las ganancias y pérdidas de dinero, los riesgos propios de la actividad y los originados por robos internos.

Análisis de Sensibilidad:

Para poder medir el nivel de riesgo se realiza un análisis de sensibilidad, que consiste en cambiar una variable clave del proyecto y calcular los nuevos flujos y el VAN financiado.

El hotel al poseer 5 ingresos: habitaciones, restaurant-bar, tienda, sala de evento y actividades turísticas, tiene un riesgo que se diversifica, aun así, el ingreso de las habitaciones es el más importante y es el que más afecta el VAN ante un cambio. En la tabla 42 se observan cuatro cambios considerados muy optimista, optimista, pesimista y muy pesimista. Las variables varían en un 40% y 20% de forma positiva y negativa, manteniendo las demás constantes (Ceteris Paribus).

Tabla 42: Matriz del VAN

<i>Variables claves</i>	<i>-40%</i>	<i>-20%</i>	<i>0%</i>	<i>+20%</i>	<i>+40%</i>
	Muy pesimista	Pesimista	Normal	Optimista	Muy Optimista
<i>Precios Habitaciones</i>	-1.316	7.664	16.644	25.624	34.604
<i>Ocupación habitaciones</i>	120	8.832	16.644	24.456	32.269
<i>Egresos fijos</i>	2.124	9.384	16.644	23.904	31.164
<i>Inversión inicial</i>	7.182	11.913	16.644	21.375	26.107
<i>Remuneraciones</i>	7.949	12.292	16.644	20.996	25.349
<i>Ocupación restaurant-bar</i>	7.508	12.076	16.644	21.212	25.780
<i>Egresos variables</i>	9.237	12.941	16.644	20.348	24.051
<i>Costo de insumos restaurant-bar</i>	12.215	14.430	16.644	18.859	21.073
<i>Ventas de OTA</i>	13.720	15.182	16.644	18.106	19.568

Nota: Los egresos e inversión inicial en los escenarios pesimistas se aumentaron en un 20% y 40% y en los optimistas se disminuyeron en un 20% y 40%. Valores en UF.

El precio y la ocupación de las habitaciones son las variables que generan las mayores pérdidas, por eso son las variables claves del proyecto. Cuando los precios disminuyen en un 40% el proyecto ya no es rentable. En el caso de la ocupación, la tabla 43 muestra la ocupabilidad mínima que deja el VAN mayor a 0.

Tabla 43: Ocupabilidad de habitaciones mínimas.

<i>Año</i>	<i>Ocupabilidad de las habitaciones</i>
<i>Año 1</i>	26%
<i>Año 2</i>	29%
<i>Año 3</i>	32%
<i>Año 4</i>	35%
<i>Año 5</i>	37%
<i>Año 6</i>	37%
<i>Año 7</i>	37%
<i>Año 8</i>	37%
<i>Año 9</i>	37%
<i>Año 10</i>	37%

La cantidad de piezas ocupadas que debe tener como mínimo el primer año es de 1124, suponiendo que en cada habitación se hospedan 1,5 personas, el hotel debe recibir como mínimo 1685 turistas, que equivalen a un 4,7% del mercado potencial extranjero y un 4,2% del mercado potencial nacional (con el supuesto: los huéspedes del hotel serán 60% nacionales y 40% extranjeros).

Los egresos fijos sensibilizan el VAN disminuyéndolo a un 2.124 UF en un escenario muy pesimista. De estos costos el de mayor importancia es el de las remuneraciones.

Los egresos variables sensibilizan menos la rentabilidad, en comparación a los fijos, los más importante son los insumos del restaurant-bar, que al aumentarlos en un 40%, dejando los costos del restaurant en un 50% de los ingresos del restaurant y los costos del

bar en un 35% de los ingresos del bar (base: 35% y 25% respectivamente), el VAN disminuye a 12.215 UF, lo que se considera poco.

La inversión inicial que puede variar porque el presupuesto de las obras fue subestimado o el equipamiento del hotel es mayor, al aumentarla en un 40% sigue siendo rentable el negocio.

La ocupación del restaurant-bar puede disminuir en un 40% y el VAN sigue siendo positivo. Esto significa que los primeros años existiendo una ocupabilidad del 13% para el primer año, 24% para el segundo año y 27% para el tercer año, el VAN disminuye a 7.508 UF.

Si las ventas por las agencias de viajes online (OTAs) aumentan en un 40% (base: 70%), aumentando a un 98% las reservas por OTA y dejando solo un 2% de las ventas por medios propios, el proyecto sigue siendo factible.

Si los ingresos por la tienda, actividades y sala de evento fueran cero, el VAN bajaría a 13.210 UF, demostrando que son variables poco importantes para el proyecto, pero ayudan a diversificar el riesgo del proyecto y le dan un plus al hotel.

9.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En primer lugar, se logró diseñar un modelo de negocios que entregue valor al segmento escogido, para ello se realizó una investigación de los potenciales clientes, que demostró que les interesa bastante la cultura chilota y la calidad de las instalaciones. La propuesta de valor del modelo consiste en ofrecer un alojamiento asociado a los conceptos de cultura, historia, atención personalizada y una estadía auténtica con instalaciones y servicio de calidad. Además, el hotel contará con un restaurante y bar con gastronomía típica e internacional; actividades culturales; fogón chilote; tienda para ofrecer a los turistas productos típicos; tinajas; y una sala de evento para todo uso. Cabe destacar que existen nuevas tendencias a la hora de buscar un Hotel, que involucra el uso de Internet, es por esto que se les dará énfasis a las agencias de viaje online como: Booking, Orbitz, Expedia, Hotels, entre otras; página web del hotel; y a redes sociales.

La estrategia de este proyecto busca entregar una oferta de valor a través de la diferenciación, generando instancias que permitan entregar y generar valor al cliente, como, por ejemplo, el hecho de hospedarse en un lugar especial e histórico dentro de la ciudad, conocer y tener un acercamiento más real a la cultura chilota, a través de una red de contactos con emprendedores de la zona y lograr hacer sentir al turista como era el Chiloé antiguo.

Con el análisis del entorno y de la industria, se identificaron amenazas que pueden poner en riesgo el negocio, como la estacionalidad del turismo que aún tiene Chiloé, por lo mismo es importante generar instancias para incentivar tanto a los turistas nacionales como extranjeros para que visiten la isla en otras temporadas, como también una buena política de precios. Es importante tomar en cuenta que el proyecto está limitado en la construcción,

debido a la Ley de Monumentos Nacionales, que no permite realizar modificaciones a la estructura externa, lo cual presenta una gran limitante si es que en un futuro se piensa agrandar las instalaciones. Por otro lado, existen incentivos para realizar el negocio en Chiloé, como el crecimiento del turismo, aumento de políticas y programas para aumentarlo, inversiones en obras públicas como mejoramientos de costaneras, carreteras, aeropuerto y la construcción del Puente de Chacao, el aumento del turismo ABC1 y una mayor oferta turística en cuanto a operadores turísticos y gastronomía.

El estudio de mercado de la oferta turística permitió concluir que es necesario mejorar y aumentar la industria turística local, pues se hace más atractivo para los posibles consumidores, más propuestas distintas e innovadoras que involucren calidad y nuevas experiencias. La competencia del proyecto es relativamente baja, a pesar de que cada día las plataformas que ofrecen alojamientos particulares de forma informal están creciendo, el cliente objetivo busca comodidad y una atención personalizada, que no lo encuentra en un alojamiento por ejemplo de Airbnb.

Se identificaron las principales actividades del hotel y se investigó el funcionamiento del negocio, en cuanto al capital humano que trabajará en el Hotel, cabe destacar que es necesario que cuenten con capacidades y habilidades competentes que vayan acorde con la misión y visión de la empresa, y además de un profundo entendimiento de la cultura chilota, con el fin de que el huésped viva la experiencia única que se pretende ofrecer.

El estudio financiero demostró que el Hotel Boutique Patrimonial Centenario es factible económicamente, el VAN fue positivo y la TIR mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, este emprendimiento debería llevarse a cabo, el análisis de sensibilidad dio como

resultado que, ante altas variaciones de la demanda pronosticada, el hotel sigue siendo rentable.

Los objetivos de este trabajo se cumplieron:

- ✓ Desarrollo de un modelo de negocios
- ✓ Identificación de amenazas y oportunidades.
- ✓ Conocimiento del cliente objetivo y competencia
- ✓ Realización de un plan estratégico para conocer el horizonte del hotel.
- ✓ Un plan de operaciones y de recursos humanos que permita el funcionamiento del proyecto.
- ✓ Estudio de la factibilidad económica y financiera.

Se demostró la hipótesis del comienzo, si es factible un hotel boutique con estas características en la ciudad de Chonchi.

Se recomienda a los inversionistas desarrollar la restauración de la casa y transformarla en un único y especial hotel boutique que promueva el patrimonio cultural, con el propósito de que sea reconocido a nivel nacional y potencie el desarrollo turístico de Chonchi, para obtener efectos positivos en el desarrollo económico, social y siempre protegiendo el entorno del lugar.

10. REFERENCIAS

- Baeza, S & Correa, D. (2011). *Impacto del Turismo Cultural en la Isla de Chiloé*, de Revista Interamericana de Ambiente y Turismo. Recuperado de:
<http://riat.utralca.cl/index.php/test/article/viewFile/216/78>
- Infante, M (18 de junio de 2016). Hoteles pierden \$236 millones ante baja demanda por crisis en Chiloé. *Economía y Negocios*. Recuperado de:
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=253137>
- Marchetti, P. (24 de agosto de 2016) Gobierno presenta ambicioso plan para aumentar el gasto de turistas en Chile. *Emol*. Recuperado de:
<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/08/24/818789/Gobierno-presenta-ambicioso-plan-para-aumentar-el-gasto-de-turistas-en-Chile.html>
- Maram, L (2013). ¿Qué es el mercado? y cuáles son sus tipos. *Marketing Inspiracional*. Recuperado de:
<https://www.luismaram.com/que-es-el-mercado/>
- Cáceres, C (2015, Julio 14) *Chiloé se convierte en polo de inversiones hoteleras y busca atraer a nuevo público*. Emol Economía. Recuperado de:
<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/07/10/608410/chiloe-se-convierte-en-polo-de-inversiones-hoteleras-y-busca-atraer-a-nuevo-publico.html>
- Gómez, E (2016, abril 20) *5 estrategias efectivas para promocionar tu hotel*. Hostel sur. Recuperado de:
https://www.hosteltur.com/comunidad/004848_5-estrategias-efectivas-para-promocionar-tu-hotel.html
- Instituto Nacional de Normalización (2013) *Norma Chilena NCh3285 Hoteles Boutique* (Primera edición). Santiago de Chile. Recuperado de:
<http://www.calidadturistica.cl/archivos/alojamiento/NCh03285-2013.pdf>
- Berenguer, J. M. (2017). *Running Lean*. Recuperado de:
<http://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/5193/Running%20lean.pdf?sequence=1>
- Marsal, D. (2012). *Hecho en Chile: reflexiones en torno al patrimonio cultural*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Recuperado de:
<http://www.mav.cl/patrimonio/contenidos/tipos.htm>
- Emol. (2016, octubre 26). *¿Cuál es la diferencia entre un hotel boutique y un hotel masivo? Acá te explicamos*. Recuperado de:

<http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2016/10/26/828438/Cual-es-la-diferencia-entre-un-hotel-boutique-y-un-hotel-masivo-Aca-te-explicamos.html>

Servicio Nacional de Turismo. (2017). Turismo Cultural en Chile: Una oportunidad de desarrollo local. Recuperado de:

https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/05/Gui%CC%81a-Turismo-Cultural_Chile-Me%CC%81xico.pdf

Krebs, M., & Schmidt-Hebbel, K. (1999). Patrimonio cultural: aspectos económicos y políticas de protección. *Perspectivas de política, economía y gestión*, (2), 207-245.

Arellano P. (2014) Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Recuperado de:

<http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>

Villanueva, A. S., Sánchez, J. B., & Rubio, C. Q. (2015). El espacio religioso chilote: Síntesis patrimonial de tiempo, territorio y festividad. *Arquitecturas del Sur*, 30(41), 16-29.

Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y Plan de Negocio*. Ril Editores.

Ley N° 20.02, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 14 de junio de 2005. Art 29 y 30. Recuperado de:

http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/chile/chil_ley_17288_spaorof.pdf

Chapman, A. (2004). *Análisis FODA y análisis PESTEL*. Recuperado de:

<http://www.degerencia.com/articulos.php>

SERNATUR. Chile es destacado entre los destinos más sustentables del 2017. (2017, octubre 12). *Servicio Nacional de Turismo*. Recuperado de:

<https://www.sernatur.cl/chile-es-destacado-entre-los-destinos-mas-sustentables-del-2017/>

SERNATUR, 2016, *Cuadros estadísticos de establecimientos de alojamiento turístico por destino Serie-2014-2015-2016*, Recuperado de:

<http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>

Hugo Gutiérrez. (2017, enero 17) El turismo mundial crece un 3,9% y alcanza los 1.235 millones de visitantes. Diario El País. Recuperado de:

http://economia.elpais.com/economia/2017/01/17/actualidad/1484658232_824886.html

Organización Mundial de Turismo OMT. (2016) Panorama OMT del Turismo Internacional, edición 2016. Recuperado de : <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2016>

- Organización Mundial de Turismo OMT. (2017) World Tourism Barometer Volume 15 March 2017. Recuperado de:
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom17_02_mar_excerpt_.pdf
- Bertin, X.(2017, septiembre 29). Operadores de 14 países posicionaran Chiloé como destino turístico. *La Tercera*. Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/operadores-14-paises-posicionaran-chiloe-destino-turistico/>
- Turismo cultural: una oportunidad para el desarrollo y gestión del patrimonio y la cultura local (2016, noviembre 3). *Magazine Turismo Cuatro*. Recuperado de:
<http://turismocuatro.cl/wpturismocuatro/2016/11/03/turismo-cultural-una-oportunidad-para-el-desarrollo-y-gestion-del-patrimonio-y-la-cultura-local/>
- Federación de Turismo en Chile (2012). Estudio del desarrollo de la industria de turismo en la Región de los Lagos. Recuperado de:
<http://www.fedetur.org/barometros/Barometro9Fedetur.pdf>
- Servicio nacional de Turismo. (2009) *Índice de Competitividad Turística de Chile: Conociendo sus fortalezas y debilidades*. Recuperado de: <http://www.sernatur.cl/estudios-y-estadisticas?did=366>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015) Guía Metodológica del turismo Cultural en Chile. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/guia-metodologica-turismo-cultural.pdf>
- Federación de Turismo de Chile (2017) *Barómetro Chileno del Turismo mayo 2017*. Recuperado de: <http://www.fedetur.cl/wp-content/uploads/2017/06/Bar%C3%B3metro-23-vf.pdf>
- Girllmore. A (2016, febrero 26) Opinión: "El Turismo de Intereses Especiales como opción de desarrollo". Economía Nacional Diario El Vacanudo de la región de los Lagos. Recuperado de:
<http://www.elvacanudo.cl/noticia/economia/opinion-el-turismo-de-intereses-especiales-como-opcion-de-desarrollo>
- Servicio Nacional de Turismo (2017) *Cuadros estadísticos de establecimiento turísticos serie 2014-2015-2016*. Recuperado de: <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>
- Municipalidad de Castro (2016) *Barómetro de Turismo 2015*. Recuperado de:
https://issuu.com/turismomunicipiodecastrochiloe/docs/barometro_2015
- Barrientos, J. W., & Rumiany, D. (2015). Modelo de negocios. *Publicaciones de Cátedra. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires*. Recuperado de: <http://www.aximia.com/blog/wp-content/uploads/file/Modelo%20de%20negocios.pdf>

Servicio Nacional de Turismo (2016) Turismo Receptivo Anual 2015. *Recuperado de:* <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/2015/10/20160630-TURISMO-RECEPTIVO-ANUAL-2015.pdf>

Molina H & Del Carpio J (2004). La tasa de descuento en la evaluación de proyectos y negocios empresariales. Vol. (7) 1: pp. 42-54. *Recuperado de:* <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/viewFile/6106/5298>

Servicio Nacional de Turismo (2017) Turismo Receptivo Anual 2016. *Recuperado de:* <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2016/11/20161222-Turismo-Receptivo-II-Trimestre-2016.pdf>

Servicio Nacional de Turismo (2017) *Subsecretaría da a conocer estudio de turismo interno 2016 y revela cómo viajan los chilenos*. *Recuperado de:* <https://www.sernatur.cl/subsecretaria-da-a-conocer-estudio-de-turismo-interno-2016-y-revela-como-viajan-los-chilenos/>

Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2017) *Análisis del impacto económico 2016*. *Recuperado de :* <https://sp.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2016/chile2016.pdf>

Subsecretaria de Turismo (2017) *Importancia Económica 2016*. *Recuperado de:* <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/2016/11/Turismo-en-cifras-2016.pdf>

Servicio Nacional de Turismo (2016) *Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico Año 2015*. *Recuperado de:* <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/2015/10/20160531-Infograf%C3%ADaEstad%C3%ADsticas-EAT-A%C3%B1o-2015.pdf>

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers.

Brandenburger, A., & Harborne, S. (1996). *Value-Based Business Strategy*. En *Journal of Economics & Management Strategy* (págs. 5-24). Boston: The Massachusetts Institute of Technology.

Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.

Rajala, R., & Westerlund, M. (2005, June 6-8). *Business Models: A New Perspective on Knowledge-Intensive Services in the Software Industry*. 18th Bled eCommerce Conference e Integration in Action. (Conferencia, Bled, Slovenia, 1-15).

- Skarzynski, P. y Gibson R. (2008). *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de Valor*. Barcelona: Grupo Planeta
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Cesar Bernal (2000) *Metodología de la investigación* Recuperado de:
file:///C:/Users/Nati/Desktop/U/7mo/titulo%201/avance%202/20141ICN386S103_Metodologia%20de%20la%20investigacion.%20Cesar%20Bernal.pdf
- Organización Mundial del Turismo (2012) *Regional Results:Americas*. Tourism Highlights 2011 Edition .p. 8.
- Orientaciones para el diseño de un plan de desarrollo turístico en destinos turísticos (Pladetur), Servicio Nacional de Turismo, Departamento de Planificación.
- Gardella, R., & Aguayo, E. (2002). Impacto económico del turismo en el MERCOSUR y Chile (1990-2000). *Estudios Económicos de Desarrollo Internacional*, 2(1), 27-50.
- D. Astudillo y C. Mardones. (2017, julio 14), *MOP compromete inicio de obras del puente de Chacao*, Diario la Tercera. Recuperado de:
<http://www.latercera.com/noticia/mop-compromete-inicio-obras-del-puente-chacao-fines-este-ano/>
- Weken Claudio, *Aumenta desempleo en dos provincias de la región de Los Lagos*. *Bio Bio Chile*. Recuperado de: <http://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-de-los-lagos/2017/08/31/aumenta-desempleo-en-dos-provincias-de-la-region-de-los-lagos.shtml>
- Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, Gobierno de Chile
- Martinez.M.(2012). Estudios y Perspectivas en Turismo en Chile , 23, 23-39.
- Herrera, C. A., & Hurtado, N. M. (2012). Turismo cultural en Chile. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 7(2), 64-71.
- Mansilla Torres, S. (2006). Chiloé y los dilemas de su identidad cultural ante el modelo neoliberal chileno: la visión de los artistas e intelectuales. *Alpha (Osorno)*, (23), 9-36.
- Dictuc, S. A., & MACKAY, H. F. (2013). Gestión de la Innovación Sernatur.

- Halpert, Mirta (2007). *Habitar el patrimonio*. Ediciones Universidad Central
- Anguita, Pablo; López, Roberto; Modiano, Ignacio; Zecchetto, Renzo (1980). *Casas de chiloé* (1ª edición). Santiago de Chile: Universidad de Chile. p. 78.
- Urbina Burgos, Rodolfo. Población Indígena, Encomienda y tributi a Chiloe: 1567-1813. Ediciones Universitaria de Valparaíso, 2004, pp. 108-114
- R. Fisher, El valor Patrimonial de Chonchi en Chiloé. Chiloé N°8, septiembre 1987. Periódico "El Chilote", Castro, Castro, Julio 1895
- Crisis en Chiloé, Hoteles pierden 236 millones ante baja de demanda (2016, 18 de mayo). Emol Economía. Disponible en: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/18/803356/Crisis-en-Chiloe-Hoteles-pierden-236-millones-ante-baja-demanda.html>
- Aqua (2016, 29 de junio). "Bloom De Algas Provoca Muerte De Salmones En Chiloé. Disponible en: <http://www.aqua.cl/2016/01/29/bloom-de-algas-provoca-muerte-de-salmones-en-chiloe/>
- González, M Cecilia. "Chiloé a Una Semana De Las Tomas: Las Tres Claves Para Entender El Conflicto." Qué Pasa. (2016, 10 de mayo). Disponible en : <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2016/05/chiloe-a-una-semana-de-las-tomas-las-tres-claves-para-entender-el-conflicto.shtml/>
- Cabello, F. C., & Godfrey, H. P. (2016). Florecimiento de algas nocivas (FANs), ecosistemas marinos y la salud humana en la Patagonia chilena. *Revista chilena de infectología*, 33(5), 559-560. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071610182016000500011&script=sci_arttext&tlng=p

11. BIBLIOGRAFÍA

- Servicio Nacional de Turismo. Chile por un Turismo Sustentable, Manual de Buenas Prácticas Municipales. 1era Edición Junio 2012.
- Servicio Nacional de Turismo. Orientaciones para el diseño de un plan de desarrollo turístico en destinos turísticos (Pladetur). Departamento de Planificación.
- Plan de Desarrollo Turístico Comuna de Valdivia. Octubre 2011.
- Gobierno de Chile. Plan para el Desarrollo Turístico De La Región De Los Lagos 2011-2014.
- Gobierno de Chile. Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020.
- Servicio Nacional de Turismo. Chile por un Turismo Sustentable, Manual de Buenas Prácticas Municipales, 1era Edición Junio 2012.
- Plan para el Desarrollo Turístico De La Región De Los Lagos 2011-2014, Gobierno de Chile
- Pinto P (2009). Plan de negocios para un complejo hotelero de domos, con enfoque ecológico y astronómico, en la zona de San Pedro de Atacama. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 18)
- Maclean, B., C.A. 2010. Plan de negocios para un hotel boutique ubicado en la Patagonia. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas
- Serrano O P., R.A. 2009. Plan de negocios, hotel boutique rural en Chanco. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Ibáñez H., S.A. 2010. Evaluación técnico-económica de un centro de eventos y convenciones en Puerto Montt. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Carla victoria Jaramillo Lara. (2008). Plan de negocios para un hotel boutique astronómico en San Pedro de Atacama. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

12.ANEXOS

12.1 Anexo A: Mercado Internacional en Chile

País	GTI (US\$)	GPDI (US\$)	Permanencia (noches)
Argentina	347,5	56,6	6,1
Brasil	844,4	123,0	6,9
Bolivia	105,1	13,7	7,7
Perú	241,2	49,1	4,9
EE. UU	1323,3	85,6	15,5
Colombia	720,5	53,3	13,5
España	1367,0	69,8	19,6
Francia	1237,1	53,1	23,3
Australia	947,5	118,7	8,0
México	1245,7	80,2	15,5

12.2 Anexo B: Tipos de turismo relacionados con la cultura

Turismo Urbano

El Turismo Urbano es una modalidad de turismo que se desarrolla específicamente dentro de una ciudad (o cualquier espacio geográfico urbano) y engloba todas las actividades que los visitantes realicen – dentro de ella- durante su estancia: desde conocer y visitar sus puntos de interés (plazas, edificios públicos e históricos, museos, monumentos), visitas con propósitos recreacionales como obras de teatro, conciertos, hasta realizar actividades relacionadas con la profesión y los negocios, como ferias y congresos.

Turismo Rural

El turismo rural comprende toda actividad turística realizada en una zona rural y de forma sostenible, dirigida principalmente a los habitantes de las ciudades que buscan alejarse de la rutina, a través de unas vacaciones en el campo, en contacto con las familias campesinas, ofreciéndole una alternativa económica de desarrollo, pero poniendo especial cuidado en el resguardo de sus costumbres y tradiciones. El Agroturismo y Ecoturismo son derivados de este tipo de turismo.

Agroturismo

El Agroturismo está asociado a la prestación de alojamiento, servicios de gastronomía local y/o actividades relacionadas con la actividad agropecuaria donde el turista puede participar activamente. (Ej.: elaboración de mermeladas, ordeñas, cosechas, trillas, rodeo, etc.).

Ecoturismo

El Ecoturismo es una de las formas de turismo rural, definida como “segmento turístico en el que se prioriza la preservación del espacio natural donde se realiza, por lo que su diseño contempla ante todo el medio natural y por ende su conservación, frente a cualquier otra actividad” (Ej.: observación de aves y flora.).

Turismo Patrimonial

El turismo patrimonial se centra en los bienes y expresiones patrimoniales como motivación turística.

Turismo Religioso

El Turismo religioso, a diferencia de todos los demás segmentos del mercado turístico, tiene una motivación de carácter religioso, destacando recorridos a santuarios, templos y fiestas religiosas.

Turismo Aventura

El turismo aventura utiliza el entorno o medio natural como recurso para producir sensaciones de descubrimiento, por lo que su objetivo básico es poder conseguir transmitir estas sensaciones, necesitando en consecuencia espacios poco utilizados turísticamente. (Ej.: parapente, descensos en balsas por los ríos, caminatas, etc.).

Turismo Gastronómico

El turismo gastronómico es una forma de turismo, donde el interés está puesto en la gastronomía y cultura culinaria del país que se visita.

Turismo Comunitario

El turismo comunitario es aquel que llevan adelante miembros de comunidades locales que se organizan para prestar servicios turísticos. Generalmente se trata de comunidades que comparten con los visitantes su modo de vida, sus costumbres y su cultura.

12.3 Anexo C: Fotos de la ciudad de Chonchi



Foto aérea 1



Foto aérea 2



Foto 1 Costanera



Foto 2 Costanera



Foto de la Iglesia de Chonchi, declarada Patrimonio de la Humanidad

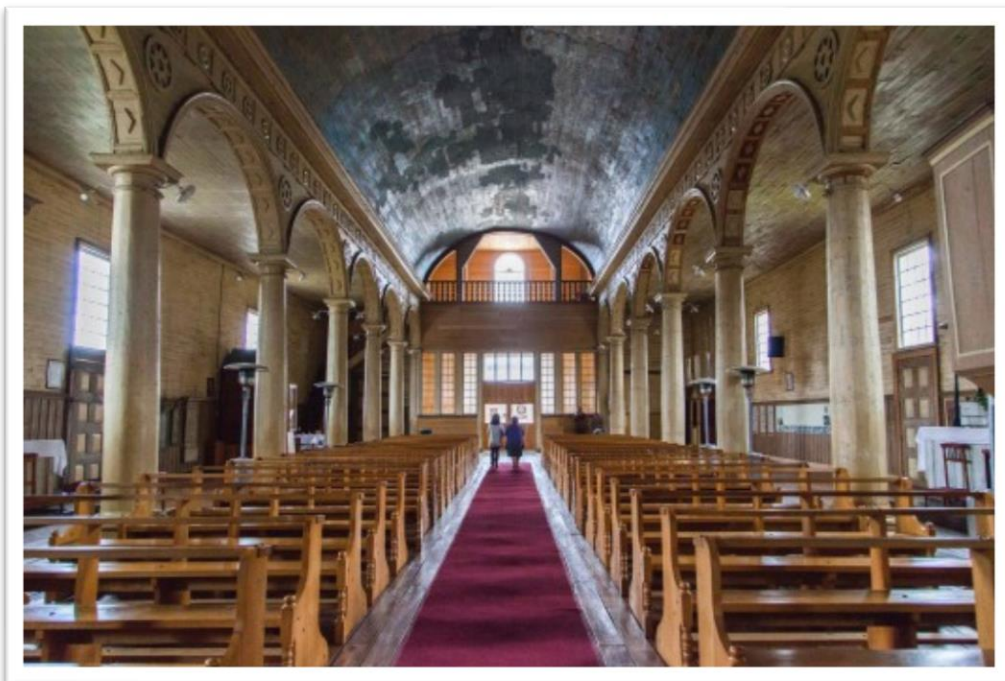


Foto del interior de la Iglesia de Chonchi



Foto Mercado Municipal



Foto 1 Calle Centenario



Foto 2 Calle Centenario



Foto 3 Calle Centenario



Foto Muelle



Vista de la bahía

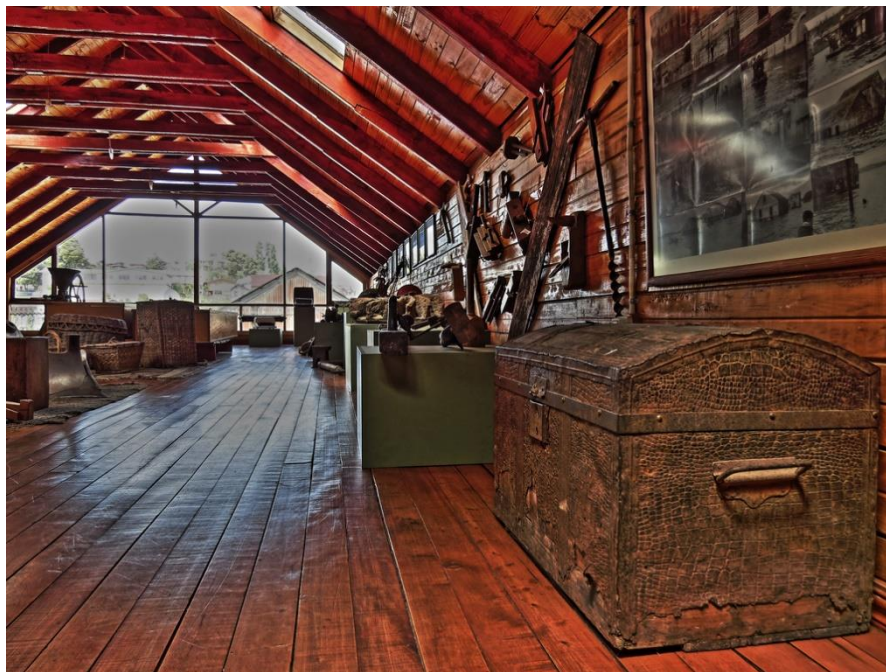


Foto Interior Museo de las Tradiciones Chonquinas



Foto de la costanera tomada desde un cerro.

12.4 Anexo D. Crisis industria Pesquera

Contexto situacional de la Marea Roja y la incidencia que cobró en el Turismo de la zona.

La marea roja, es un fenómeno natural de carácter cíclico que afectó a la zona de Chiloé. La situación se dio a conocer a fines del mes de abril del año 2016, cuando la Armada Chilena emitió un informe en el que daba cuenta de la detección de 5 kilómetros de machas²⁰ varadas en las costas de la Isla de Chiloé, una situación particularmente anómala. Desafortunadamente la problemática se fue intensificando, inclusive llegando a ser necesaria la intervención activa del Estado que decretó como zona de catástrofe a la Región de los Lagos (Madeira, 2016.)

El fenómeno mencionado anteriormente, se genera por la excesiva y fulminante proliferación de una o varias microalgas pertenecientes al ecosistema marítimo. Sin embargo, es importante mencionar que en ciertas ocasiones estas floraciones se generan a partir de algas que son notablemente perjudiciales para el mantenimiento idóneo del hábitat marítimo siendo esta situación conocida bajo la sigla FAN (Floración de algas nocivas), las que posterior a ser analizadas, pueden determinarse como tóxicas o inocuas. La propagación de microalgas no tóxicas o inocuas afecta directamente en la disminución de Oxígeno presente en el agua, lo cual termina asfixiando a otras especies. Por otra parte, otro de los eventuales escenarios se suscita a partir de las microalgas tóxicas y se sigue de la capacidad inherente de estas para generar toxinas marinas, que finalmente son absorbidas mediante la alimentación por moluscos filtradores, terminando estas sustancias en sus tejidos, lo cual evidentemente daña la cadena natural de alimentación presente en el hábitat marino; este

²⁰ Molusco bivalvo marino, comestible y muy abundante en los mares de Chile y Perú.

proceso, vuelve a estos mariscos altamente peligrosos para el consumo humano, inclusive pudiendo provocar la muerte. (Cabello, 2016).

Según los especialistas, la inédita fuerza de esta FAN estaría vincula a las altas temperaturas del agua, producidas a raíz del fenómeno del niño²¹ que ejerce cambios considerables en las corrientes marinas.

Indudablemente, la situación descrita produjo una preocupación notable por parte del pueblo chilote, no tan sólo por la afectación que recaería sobre la actividad económica pesquera, de la cual, cabe destacar, se sustrae el sustento de una parte importante de la población, sino que la problemática se amplía alcanzando repercusiones en el sector turístico, haciendo que parte de esta industria entrara en crisis.

La industria acuícola²², se originó en los años 80 como un sector productivo óptimo, con un escenario que generaba ciertas ganancias a las empresas privadas nacionales e internacionales y que seguía la línea de la diversificación productiva, siendo este uno de los objetivos principales del modelo económico de Chile. Se fue consolidando como uno de los sectores económicos más determinantes del territorio insular. Por su éxito, la mayor parte de la isla vive, directa o indirectamente de ellas. Ocupan 19.893 hectáreas de mar y producen el 60% de los recursos de la acuicultura de Chile. La industria de salmón de Chile es la segunda más grande en el mundo, y las salmoneras en Los Lagos representan el 50 por ciento de la producción de Chile (Aqua, 2016). Todos estos datos se centran en dar cuenta de la importancia que la industria cobra para la provincia de Chiloé.

²¹ El fenómeno El Niño es un calentamiento de la superficie de las aguas del Pacífico que afecta principalmente el Sureste Asiático, Australia y Sudamérica. Este se caracteriza por el ingreso de una masa superficial de aguas cálidas en el mar, que genera un aumento cambios climáticos anómalos, como el aumento de la temperatura del mar, afectado la pesca, además de intensas lluvias y también sequías.

²² La acuicultura es el conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de crianza de especies acuáticas vegetales y animales

Una de las consecuencias más perjudiciales que detonó la marea roja, fue la crisis en que sumergió a la industria acuícola, trayendo consigo el cierre forzado de muchas empresas dedicadas a este rubro, y por consiguiente, despidos masivos, provocándose por estos razones, grandes movimientos sociales que fueron tomando fuerza con el pasar del tiempo y que como objetivo principal, buscaban obtener que el Estado participe en mayores fiscalizaciones en el cuidado del ecosistema marítimo y de esta forma mejorar las políticas públicas destinadas a la preservación y el correcto uso de los medios naturales.

Por medio de los distintos medios de comunicación masivos y sobre todo a través de las redes sociales, era expresado al malestar y el total desacuerdo que mantenía el pueblo chilote en relación a el argumento oficial que emitía el Estado acerca de la explicación de la crisis, ya que la teoría colectiva sostenida por gran parte de la provincia de Chiloé, fundamentalmente recaía sobre las grandes empresas que habrían generado un vertimiento irresponsable de mortandad de salmones, produciéndose de esta manera las FAN. El conflicto, con el pasar de las semanas, evolucionó convirtiéndose en un problema nacional de índole política, que afectaba transversalmente a todo el pueblo chilote (Que pasa, 2016)

Las manifestaciones sociales fueron intensificándose, llegado incluso a quedar Chiloé aislado del continente, encontrándose las ciudades y los puertos bloqueados. En esta etapa del conflicto comenzaron a sentirse los efectos del desabastecimiento y las empresas se mantuvieron detenidas en términos productivo, ya que no había transporte y los empleadores no podían ir a trabajar, por la misma razón expuesta muchas personas dejaron de recibir ingresos, sobre todo las empresas relacionadas directa e indirectamente con la industria acuícola.

Ahora bien, como mencionarnos anteriormente las consecuencias de esta situación, no dejó resabios únicamente económicos, y es que las repercusiones se manifestaron en todos los ámbitos posibles, llegando el turismo a verse realmente afectado. Algunos de los efectos se evidenciaban en el cierre inesperado de alojamientos y/o hostales que decidieron concluir sus servicios a causa de las bajas ganancias que estaban obteniendo. La cancelación de reservas y las dificultades en el acceso de insumos y de los propios trabajadores llevaron a una crisis en la industria turística (Emol 2016).

El 19 de mayo las comunidades de pescadores y extractores de mariscos artesanales alcanzaron acuerdos con el gobierno y Chiloé pudo regresar a su funcionamiento habitual, abriendo accesos para entrar y salir de la isla.

Los empresarios y comerciantes chilotes consideraron la duración de la movilización, la cual superó los 17 días, causó un daño notable en cuanto al desprestigio de la zona. la provincia.

La crisis económica que trajo la marea roja afectó a los restaurantes con una gastronomía centrada en los productos del mar, a los pescadores los cuales no podían comercializar los productos que extraían, y al turismo en términos generales. Tomando el análisis de Julio Candia, presidente de la Cámara de Comercio de Chiloé, las pérdidas llegaron a 60% en los restaurantes, a 80% en los pequeños comerciantes, a 70% en hotelería y a 60% en supermercados (La tercera, 2016). Análisis que establece cifras que claramente evidencian el malestar generado en el turismo.

La problemática ambiental y todos los sucesos posteriores propiciados a raíz de esta crisis son sin lugar a duda, situaciones que eventualmente podrían volver a ocurrir, lo que

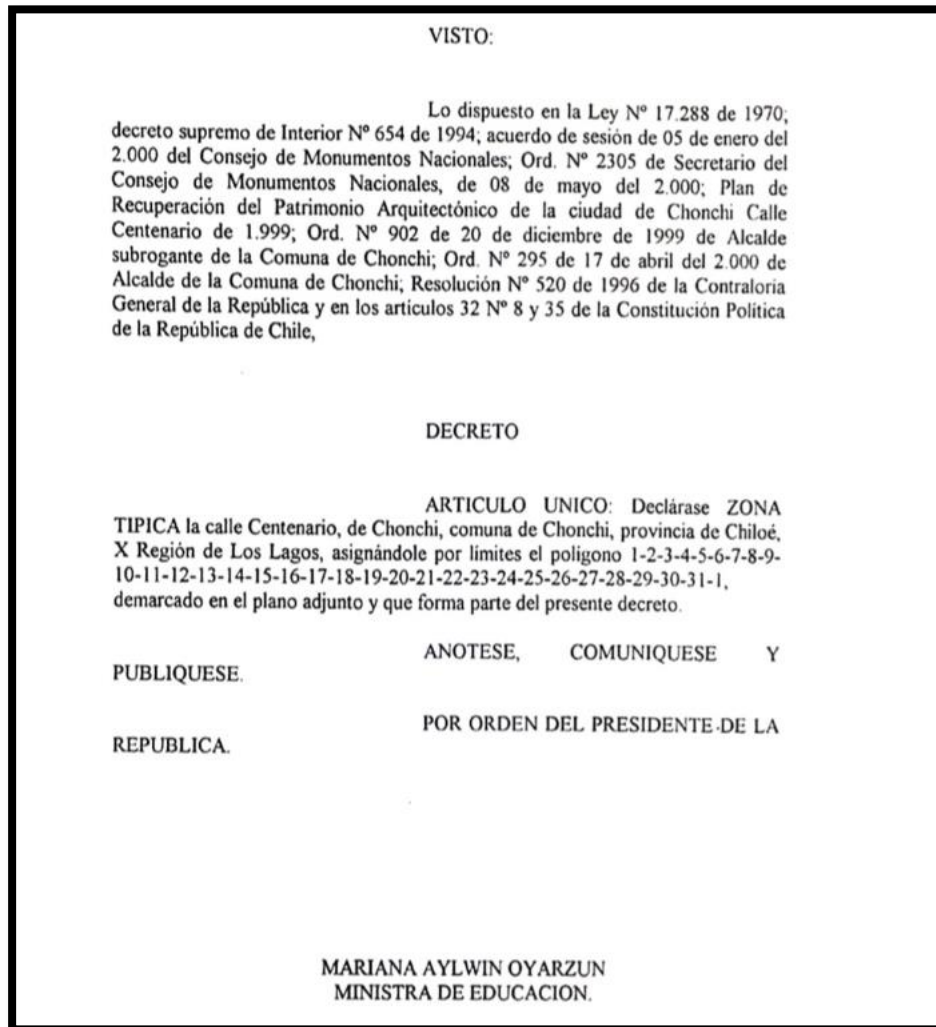
deriva en el necesario razonamiento y conciencia de dotar de certera y solidez al turismo de la zona. A partir de la mirada que hace el alcalde de la comuna de Chonchi Pedro Andrade, durante el año 2016, explicó que por ahora el turismo es visto como un negocio solvente únicamente para la temporada de verano, lo cual dista mucho de la realidad, ya que pese a ser los meses de enero y febrero el periodo de mayor concurrencia de turistas, durante todo el año llegan visitantes no sólo de Chile, sino que también extranjeros, los que indudablemente requieren sentirse atraídos y acogidos por un servicio y atención de calidad. Además, el alcalde añadió que la isla tiene el potencial suficiente como para cambiar de oficio; cito: "Está el parque nacional, está la costa Pacífico, la gente puede cosechar murtas, puede avistar ballenas, están los lavaderos de oro, están los senderos hacia el parque nacional, visitar los ríos. Por lo tanto, la mirada tiene que ser necesariamente turística" (Emol, 2016).

La directora nacional de Sernatur, Marcela Cabezas, explicó “el turismo es una de las estrategias de desarrollo más relevante del pueblo chilote, por lo tanto, se deben realizar acciones que reimpulsen el turismo y la imagen de Chiloé”.

12.5 Anexo E: Decreto de Ley Zona Típica Calle Centenario de Chonchi.

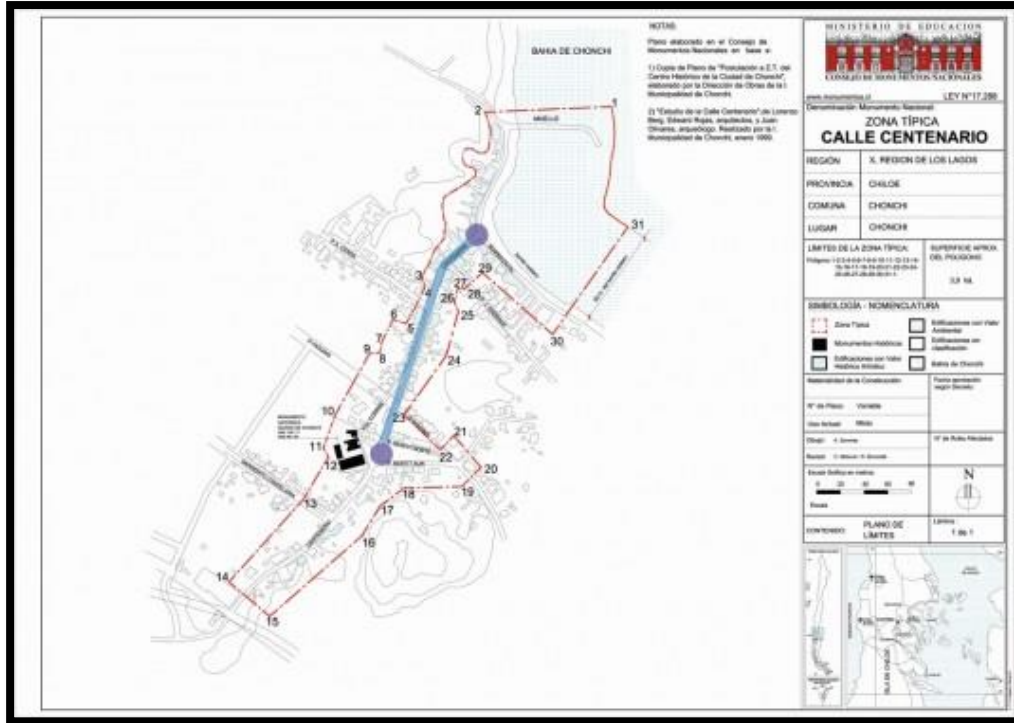
El estudio realizado entre 1998 y 1999 por los arquitectos Edward Rojas y Lorenzo Berg y el antropólogo Juan Carlos Olivares, hizo posible que la calle fuera reconocida

como Zona Típica en el año 2000 por presentar una “tipología particular del urbanismo chilote”. A continuación, se presenta el decreto de mayo del 2000.



Fuente: Municipalidad de Chonchi

Se presenta el mapa de las zonas incluidas en la zona típica de Centenario, barrio donde estará inserto el modelo de negocios.



Fuente: Municipalidad de Chonchi

12.6 Anexo F: Atractivos de la Comuna de Chonchi

El estudio de los atractivos turísticos actuales de la comuna de Chonchi, son de vital importancia para el proyecto, al ser determinantes para motivar al turista a viajar y pernoctar en la ciudad.

Los atractivos serán clasificados en: sitios naturales, museos y manifestaciones culturales arquitectónicas, Folklore (Artesanías y Pueblos) y acontecimientos programados. Estas clasificaciones son utilizadas por SERNATUR, elaborada por la OMT en 1979.

Se identificaron 33 atractivos, que se muestran en la siguiente tabla.

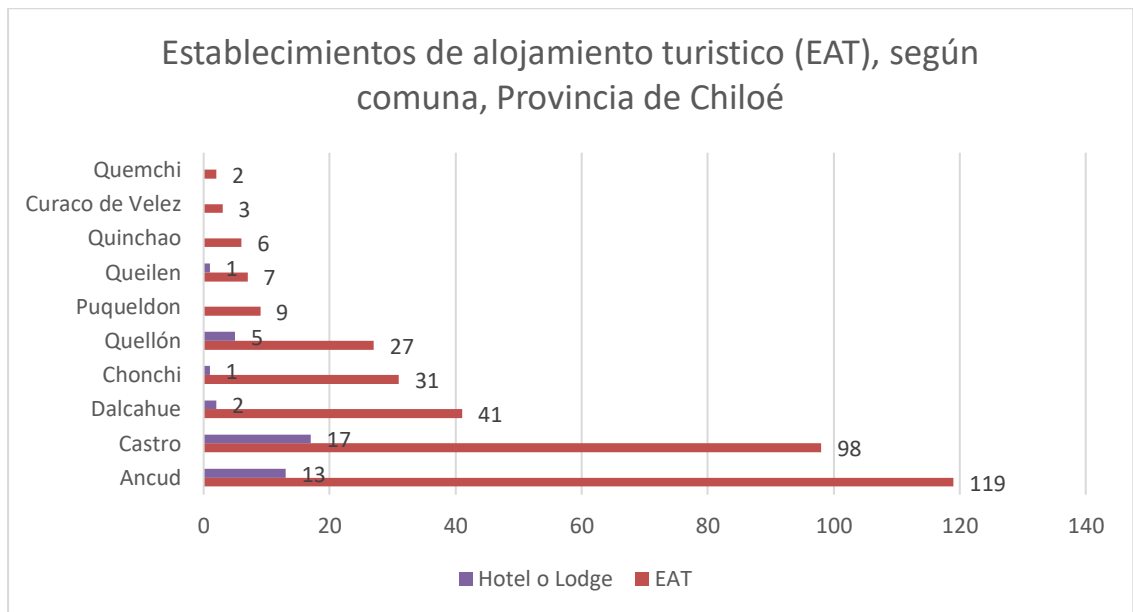
N°	Nombre	Tipo de Propiedad	Categoría	Localidad
1	Lago Tarahuín	Pública	Sitio Natural	Tarahuín
2	Lago Cucao	Pública	Sitio Natural	Cucao
3	Lago Huillinco	Pública	Sitio Natural	Huillinco
4	Lago Natri	Pública	Sitio Natural	Natri
5	Cole-Cole	Pública	Sitio Natural	Huentemó
6	Laguna Huelde	Pública	Sitio Natural	Chanquín
7	Museo del acordeón	Privada	Museo o Manifestación Cultural	Chonchi
8	Mercado Municipal	Privada	Folklore	Chonchi
9	Muelle de las almas	Privada	Museo o Manifestación Cultural	Rahue

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

10	Sector Costanera	Pública	Folklore	Chonchi
11	Marina de Quinched	Privada	Folklore	Quinched
12	Parque Bosque Piedra	Privada	Sitio Natural	Huillinco
13	Artesanía de Pufolil	Privada	Folklore	Pulpito
14	Festival de la Murta	Pública	Acontecimiento Programado	Cucao
15	Expo Bosque	Privada	Acontecimiento Programado	Notuco
16	Huentemo	Pública	Sitio Natural	Huentemo
17	Museo de las Tradiciones Chonchinas	Privada	Museo o Manifestación Cultural	Chonchi
18	Huillinco	Pública	Sitio Natural	Huillinco
19	Fortín tauco	Pública	Museo o Manifestación Cultural	Tauco
20	Lobería Pirulil	Pública	Sitio Natural	Rahue
21	Parque Tepuhueico	Privada	Sitio Natural	Tepuhueico
22	Lago Tepuhueico	Pública	Sitio Natural	Tepuhueico
23	Parque Nacional	Pública	Sitio Natural	Cucao

	Chiloé			
24	Iglesia de Vilupulli	Privada	Museo o Manifestación Cultural	Vilupulli
25	Teupa	Pública	Folklore	Teupa
26	Festival de Huillinco	Pública	Acontecimiento Programado	Huillinco
27	Cucao	Pública	Folklore	Cucao
28	Iglesia de Chonchi	Privada	Museo o Manifestación Cultural	Chonchi
29	Calle Centenario de Chonchi	Pública	Museo o Manifestación Cultural	Chonchi
30	Fiesta Criolla de Chonchi	Privada	Acontecimiento Programado	Notuco
31	Sector Quiao	Pública	Sitio Natural	Quiao
32	Puente Quilo	Privada	Museo o Manifestación Cultural	Rahue
33	Feria y Exposición Ovina	Privada	Acontecimiento Programado	Notuco

12.7 Anexo G: Establecimientos turística, según comuna, Región de los Lagos



Fuente: SERNATUR

12.8 Anexo H: Encuesta SurveyMonkey en inglés



Tourism in Chilean Patagonia

Tourism in Chilean Patagonia

Answer the Following Questions considering a Hotel located in Northern Patagonia, on a mythical island, dotted with picturesque fishing villages. The beauty of this destination is as much in the landscape as it is in the island residents with their deep-rooted culture and timeless traditions.

* 1. Which of the following age group bands are you in?

- 19 years or less
- Between 20 and 34 years
- Between 35 and 49 years
- Between 50 and 64 years
- 65 years or more

* 2. Please indicate your nationality:

* 3. Whilst abroad, where do you usually stay?

- Hotel
- Self-Catering apartment
- Hostel
- Campsite
- In house of family or friends

Other (please be specific)

* 4. Which factors are the most important at the time to choose a hotel or another touristic accommodations? You Can choose 3 options maximum

- Architecture Design
- Custom Attention
- Quality of dependences and rooms
- Price
- Landscape and surroundings
- Other (please be specific)

* 5. How important are the following services in a Hotel or other touristic accommodation for you? Give a score from 1 to 5, in which one 1 is less important and 5 is very important.

	1	2	3	4	5
Sustainable with the environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SPA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entertainment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Room Service 24 Hours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Touristic Activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GYM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalized Breakfast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 6. From the Following turistic Activities, which ones would you be interested of doing in the great island of Chiloé? You can choose 3 options maximum

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Trekking | <input type="checkbox"/> Cultural Turism (Monuments, Museums, Churches, picturesque villages) |
| <input type="checkbox"/> Marine Cultives Tour | <input type="checkbox"/> Espiritual Activities |
| <input type="checkbox"/> Water Sport (kayak, padel surf, windsurf) | <input type="checkbox"/> Contact with local people |
| <input type="checkbox"/> Fishing | <input type="checkbox"/> Bicycle Touring |
| <input type="checkbox"/> navigation the inland waters | <input type="checkbox"/> Local Foods |

Other (please be specific)

* 7. If you stayed in a hotel in the great island of Chiloé of Chile ´s Northern Patagonia , What shops would you be interested in?

- Tourism Agency
- Local Food
- Local Clothes (made of wool)
- Local Handmade

* 8. What kind of food do you prefer the hotel to have ?

- International
- Typical Gastronomy

* 9. What grade of interest would you have in a hotel or other touristic accommodations that has cultural identity that shows South Chile ´ s heritage, habits, beliefs and stories?

- Not interested
- Indifferent
- Lightly interested
- Really interested

* 10. How much money would you be willing to pay for a night in a hotel that is a restored heritage home with historic value located in Chiloé? (For a double room)

- US\$ 100 or less
- Between USD 100 and USD150.
- Between USD 150. and USD 300
- USD 300 or more

READY

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

12.9 Anexo I: Encuesta SurveyMonkey en español.



Encuesta Turismo Chiloé

Proyecto turístico en Chiloé

1. Indicar Nacionalidad

2. Indique en qué rango de edad se encuentra:

- 19 años o menos
- Entre 20 y 34 años
- Entre 35 y 49 años
- Entre 50 y 64 años
- 65 o más

3. Usualmente, ¿Qué establecimiento turístico prefiere para alojarse?

- Hotel
- Cabañas
- Hostales
- Casas y apartamentos de particulares
- Establecimiento propio, de amigos o familiares.

Otro (especifique)

* 4. ¿Qué Atributos son determinantes a la hora de escoger un hotel u otro establecimiento de alojamiento turístico? Puede elegir máximo 3 opciones.

- Propuesta de Arquitectura y Estilo
- Calidad de las instalaciones (Infraestructura y equipamiento)
- Atención Personalizada
- Paisaje y Entorno
- Precio

Otro (especifique)

5. ¿Qué tan importante son los siguientes servicios en un hotel u otro establecimiento en la isla de Chiloé? Evaluar en una escala del 1 al 5. En la cual 1 es poco importante y 5 es muy importante.

	1	2	3	4	5
Sustentable con el medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades de entretenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de habitación 24 horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades Turísticas propias del establecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gimnasio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desayuno Personalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 6. De las siguientes actividades turísticas, ¿Cuáles le interesaría realizar en la isla de Chiloé? Puede escoger máximo 3 opciones.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Caminatas y Excursiones | <input type="checkbox"/> Turismo Cultural (Iglesias patrimonio de la humanidad, monumentos arquitectónicos, museos) |
| <input type="checkbox"/> Tour por Cultivos Marinos y buceo | <input type="checkbox"/> Actividades Espirituales y de Bienestar |
| <input type="checkbox"/> Deportes Náuticos (Travesías en Kayac, Windsurf, Paddle Surf) | <input type="checkbox"/> Contacto con gente local |
| <input type="checkbox"/> Pesca | <input type="checkbox"/> Cicloturismo |
| <input type="checkbox"/> Navegación por el archipiélago | <input type="checkbox"/> Eventos Culturales (festivales costumbristas, show folclóricos de música local) |

Otro (especifique)

7. Si usted se quedara en un hotel en Chiloé ¿Qué tiendas dentro del establecimiento le interesaría?

- Alimentos de la zona
- Alta Costura Chilota
- Agencia de Turismo
- Artesanías

Otro (especifique)

8. ¿Qué tipo de comida prefiere que tenga el restaurant de un hotel en Chiloé?

- Internacional
- Gastronomía Típica

Otro (especifique)

9. Indique el grado de interés que usted tendría en un establecimiento turístico que tenga una identidad cultural, que muestre el patrimonio de Chiloé, sus costumbres, creencias e historias?

- No me interesa
- Me es indiferente
- Me interesa levemente
- Me interesa bastante

10. ¿ Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por una noche en un hotel que es una casa patrimonial restaurada y con valor histórico ubicada en Chiloé? (Por una habitación doble)

- No pagaría por eso
- \$60.000 o menos
- \$60.000 a \$100.000
- \$101.000 o \$150.000
- \$150.000 o más

LISTO

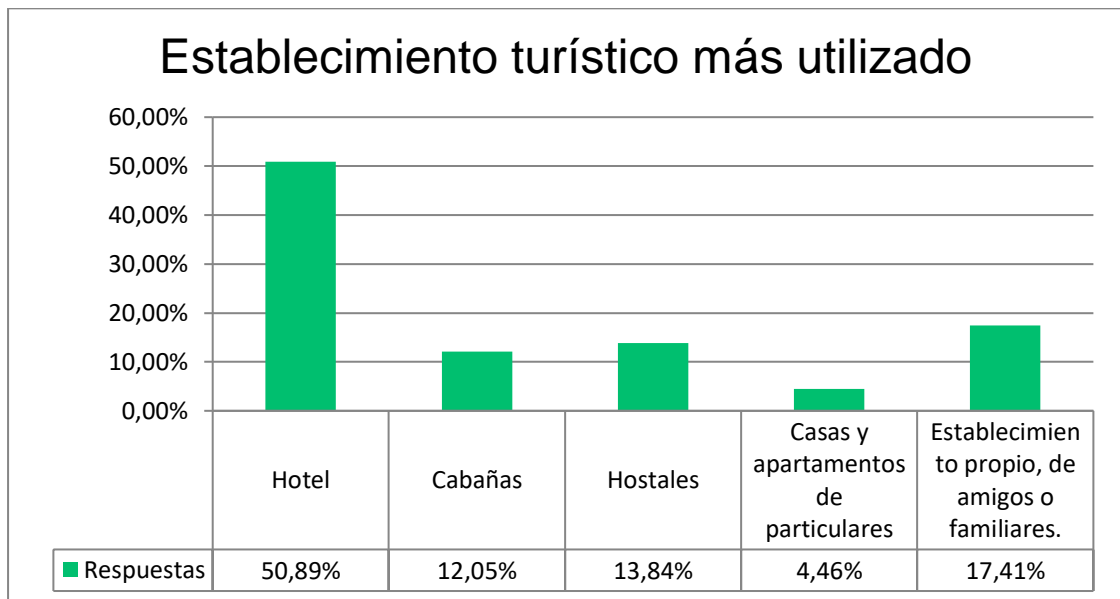
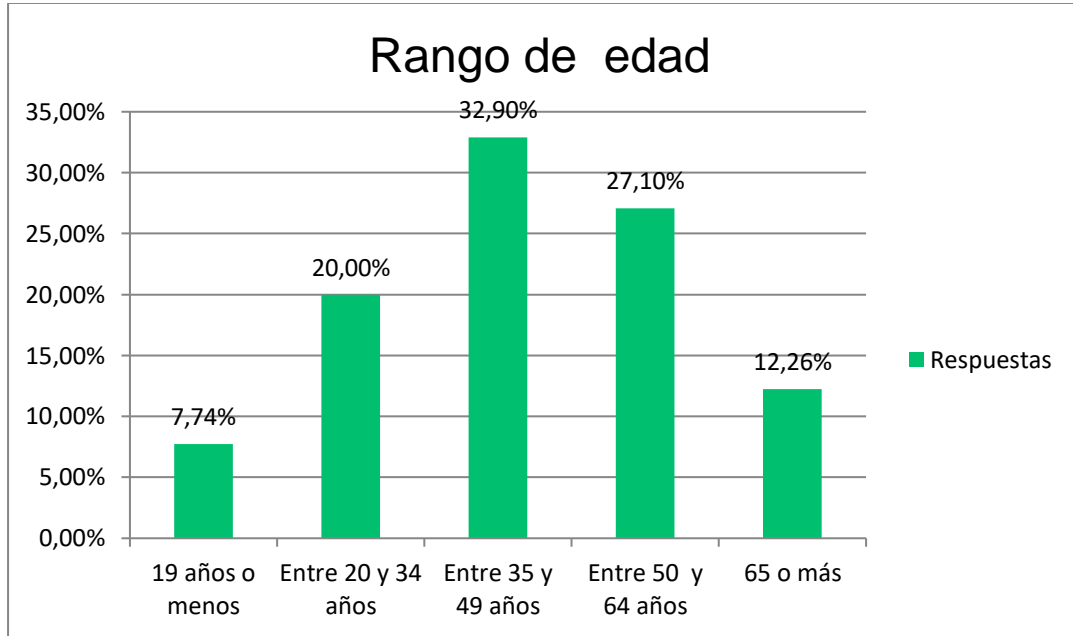
Desarrollado por

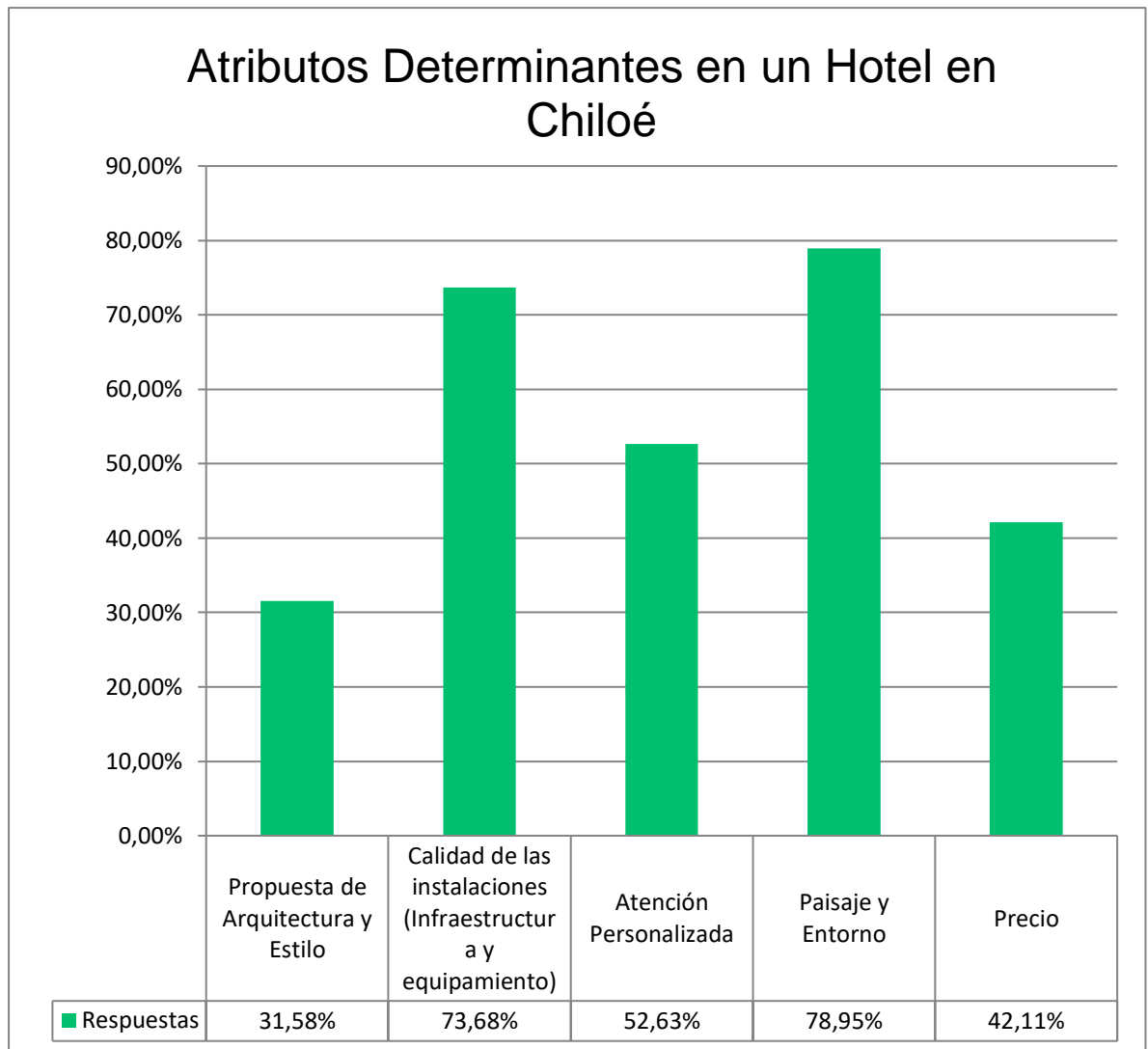


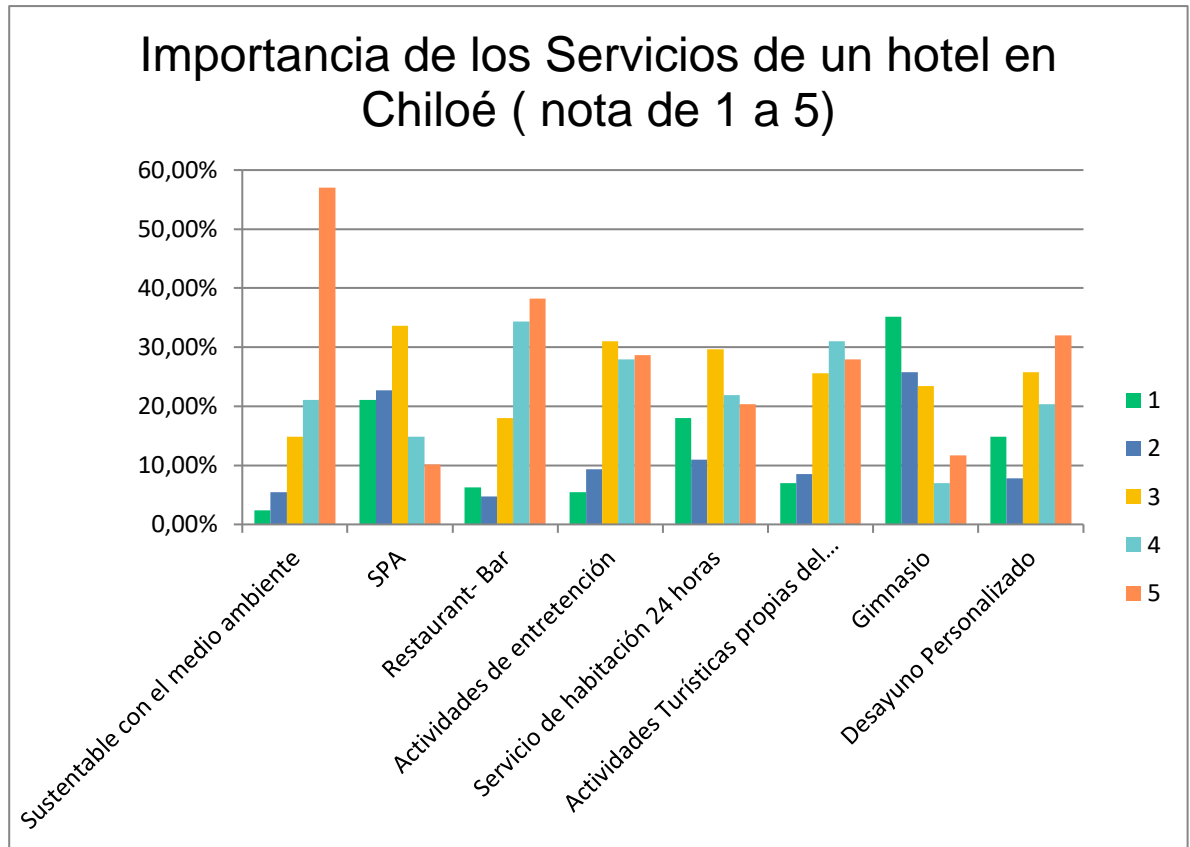
Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

12.10 Anexo J: Resultados Encuesta

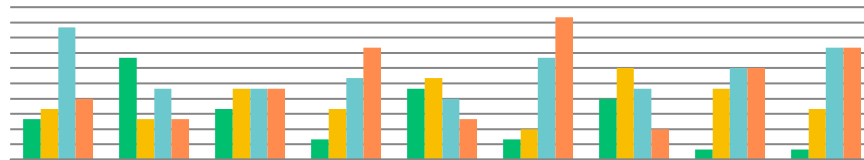
Respuestas de personas que viven en Chile:



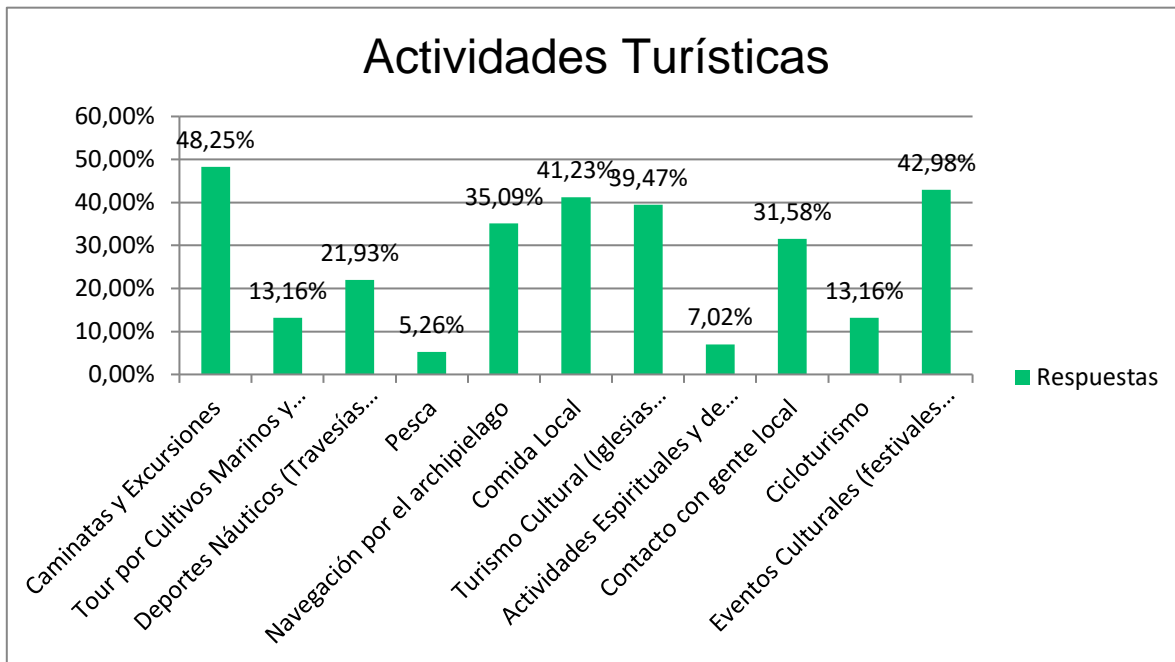


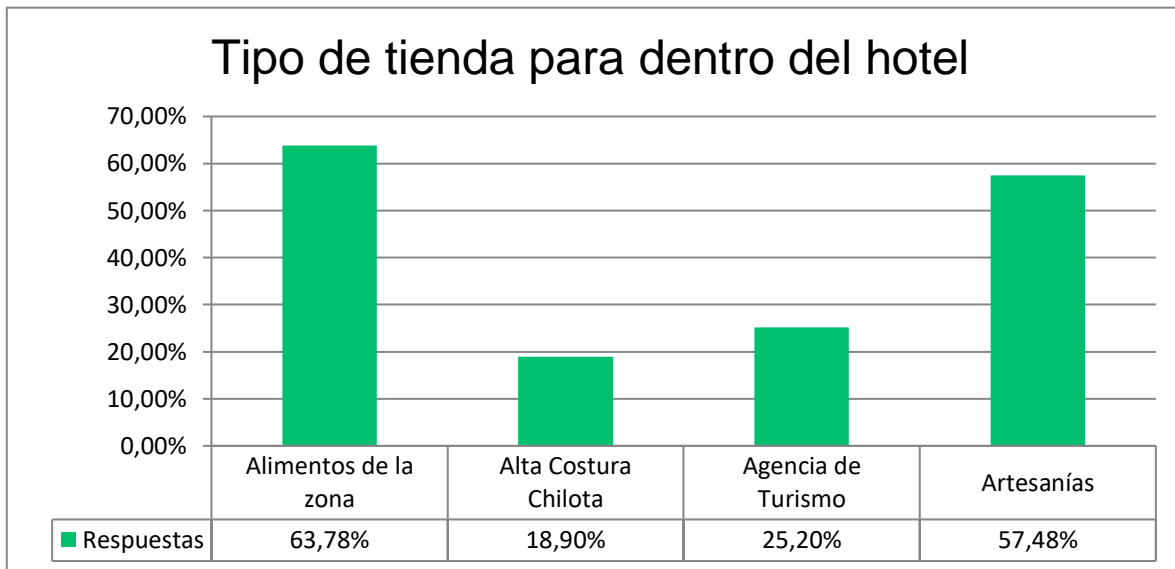


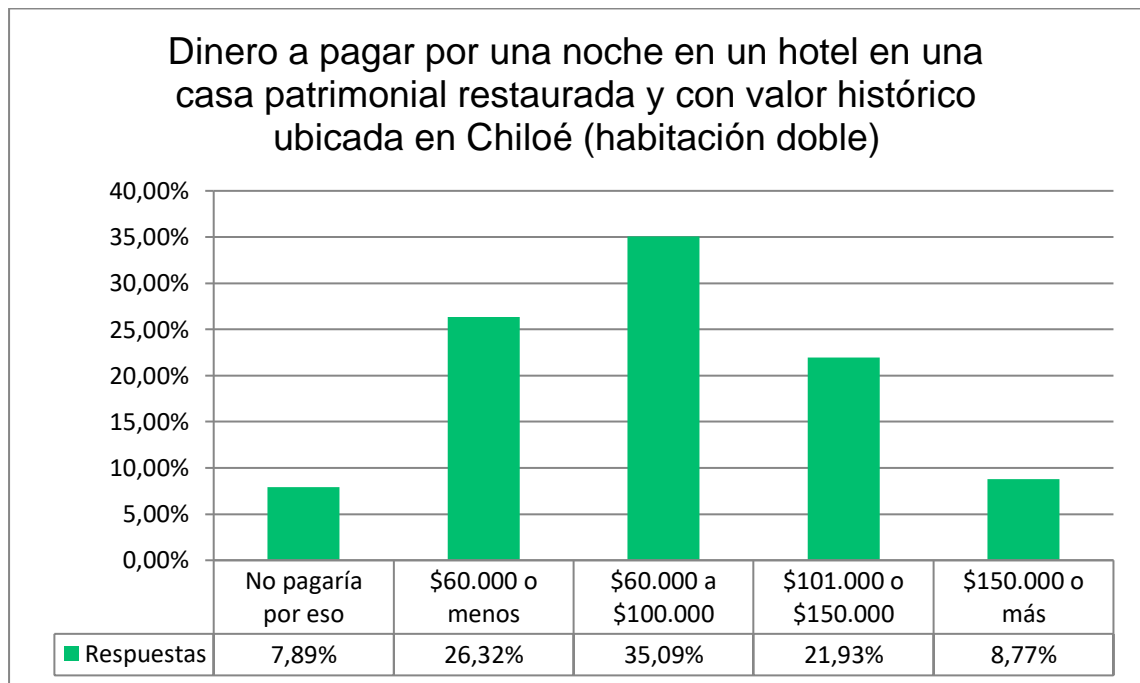
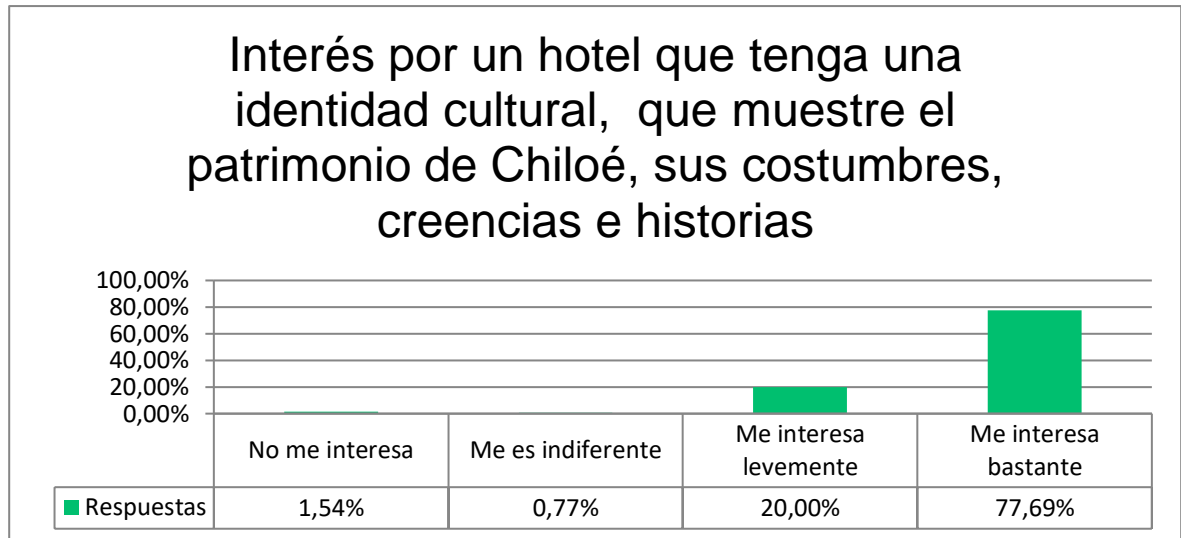
Importancia de los Servicios de un hotel en Chiloé (nota de 1 a 5)



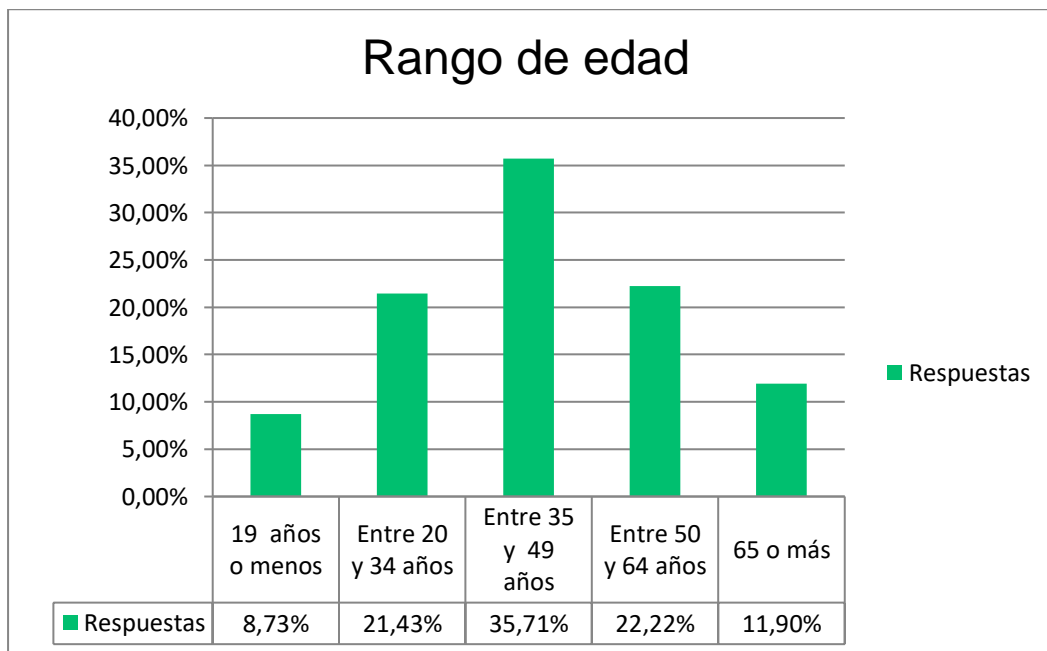
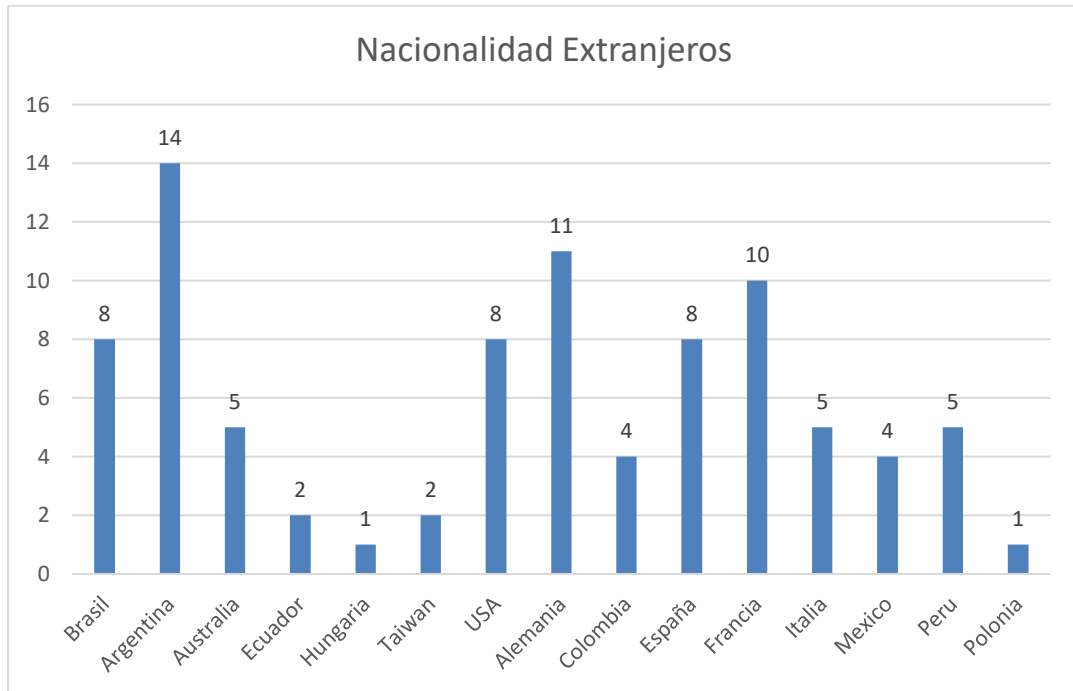
	Sustentable con el medio ambiente	SPA	Restaurant	Actividades de Entretenimiento	Servicio de habitación 24 horas	Actividades Turísticas propias del hotel	Gimnasio	Desayuno Personalizado	Bar
■ 1	13,33%	33,33%	16,67%	6,67%	23,33%	6,67%	20,00%	3,33%	3,33%
■ 3	16,67%	13,33%	23,33%	16,67%	26,67%	10,00%	30,00%	23,33%	16,67%
■ 4	43,33%	23,33%	23,33%	26,67%	20,00%	33,33%	23,33%	30,00%	36,67%
■ 5	20,00%	13,33%	23,33%	36,67%	13,33%	46,67%	10,00%	30,00%	36,67%

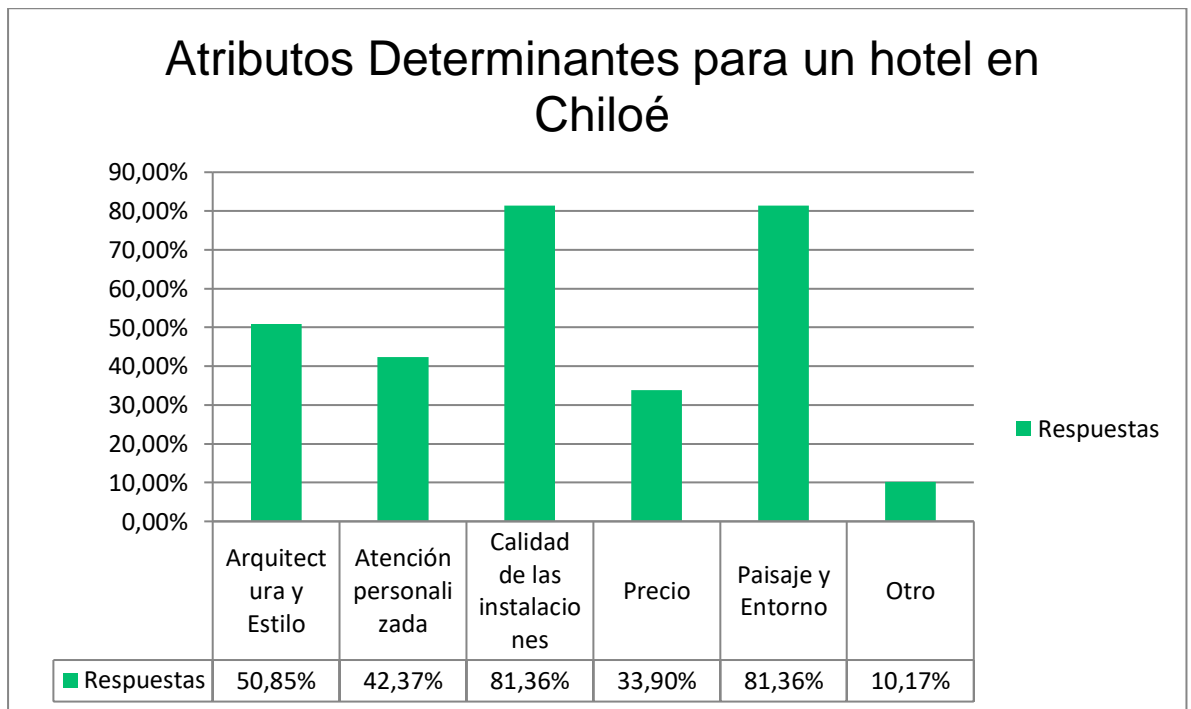
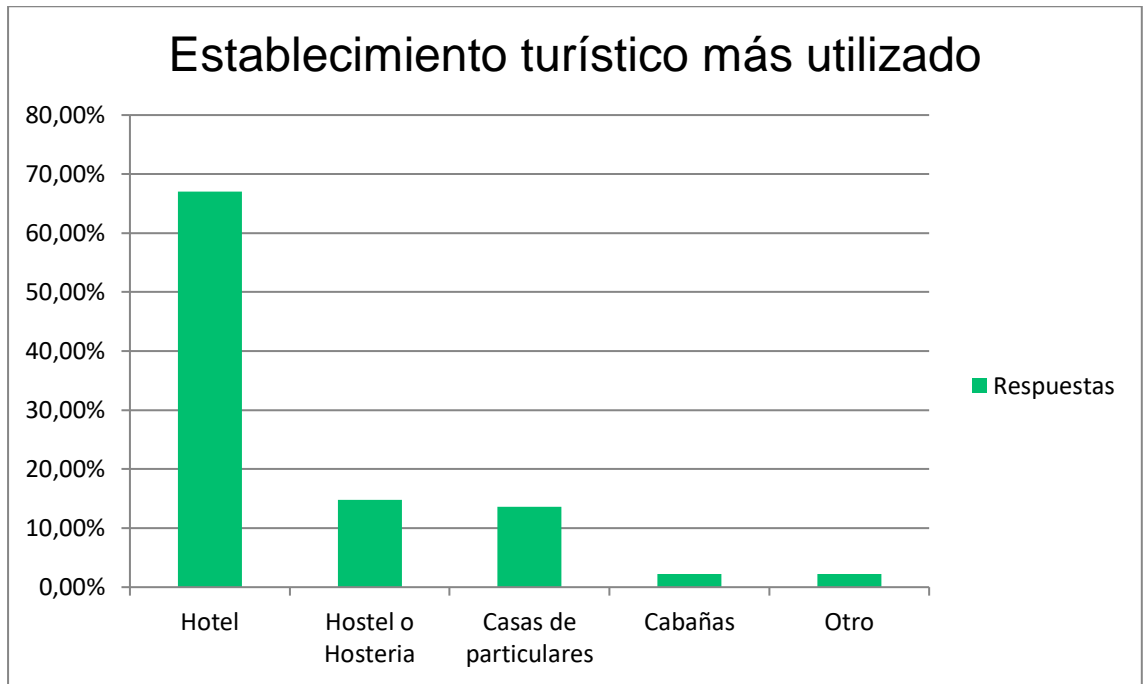


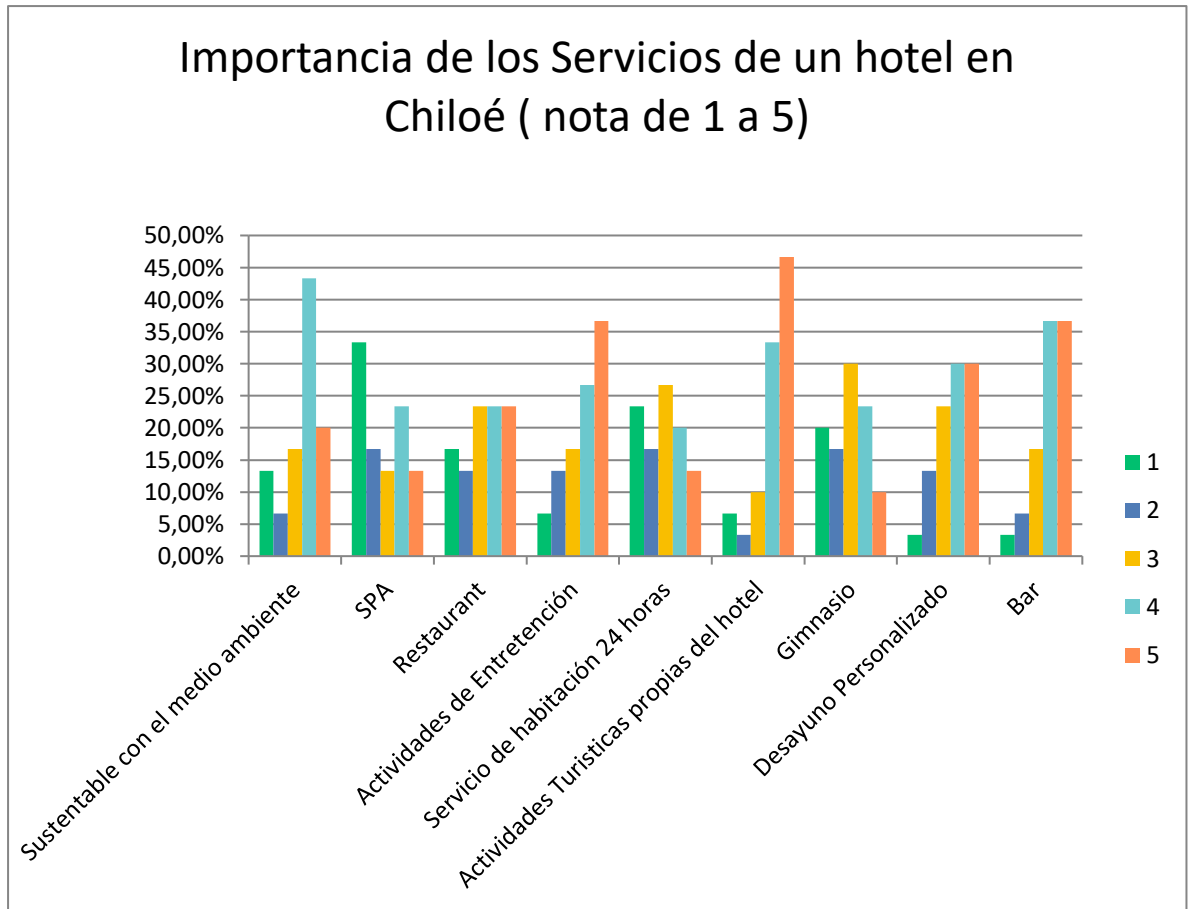


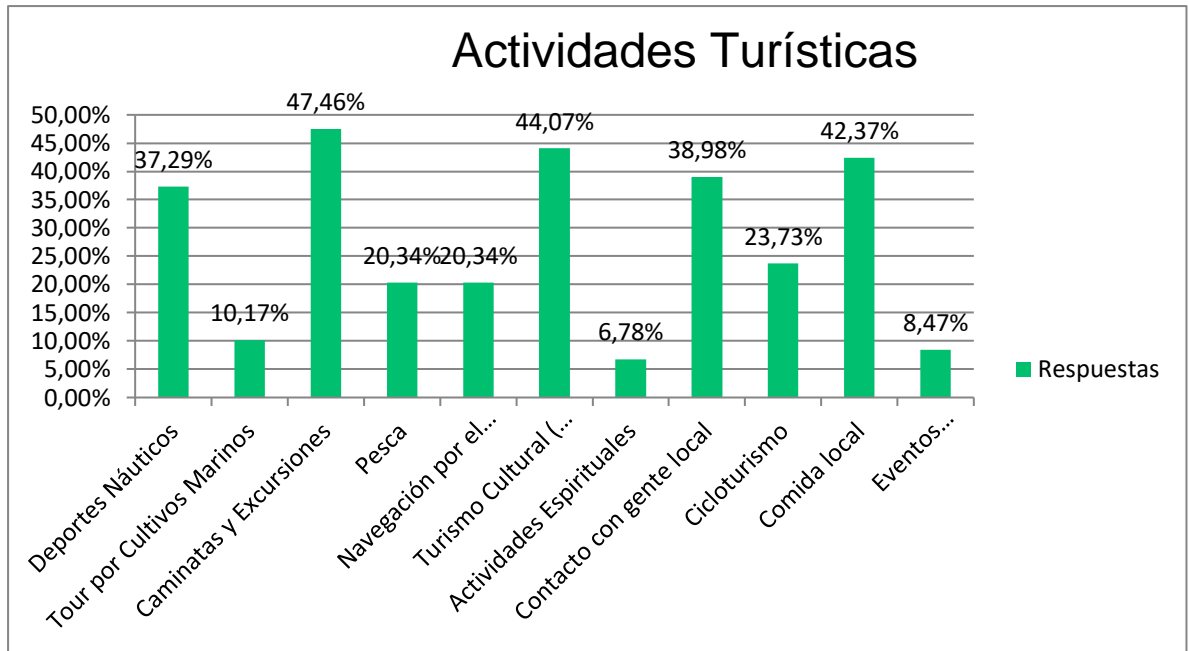


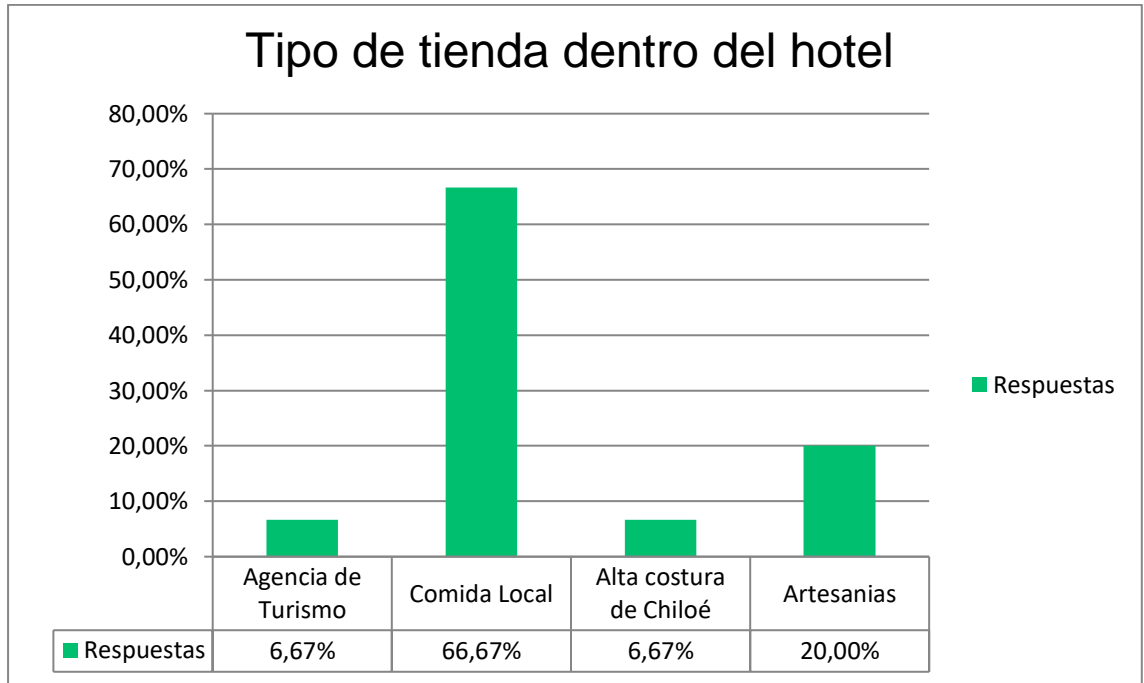
Resultados de Extranjeros:

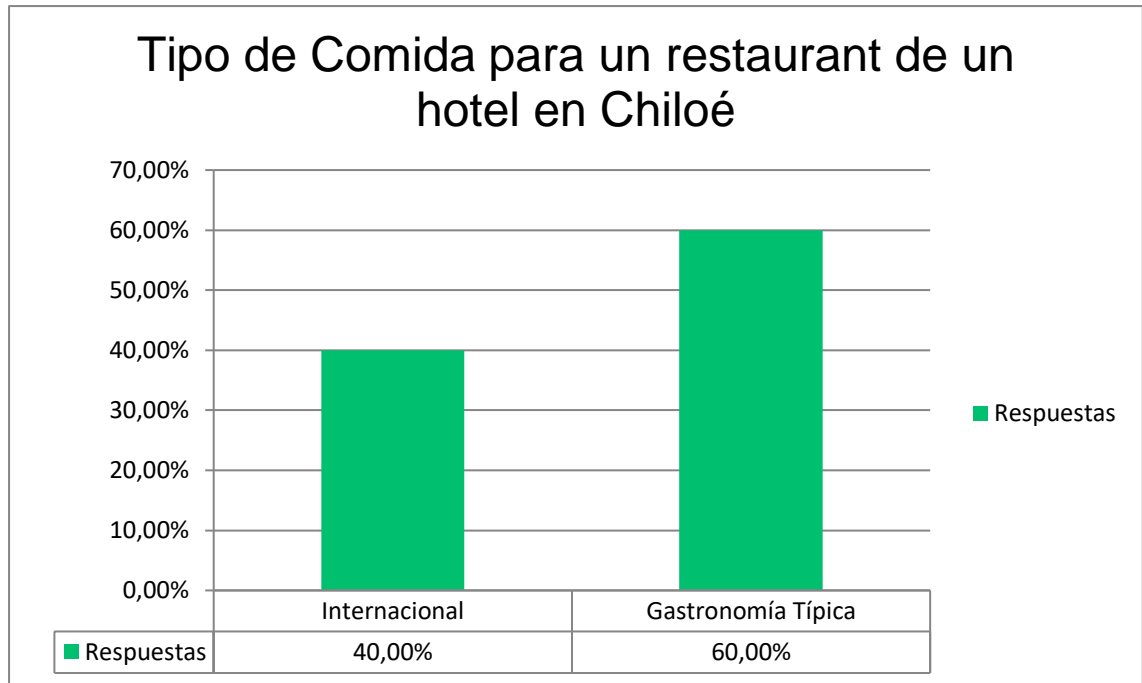


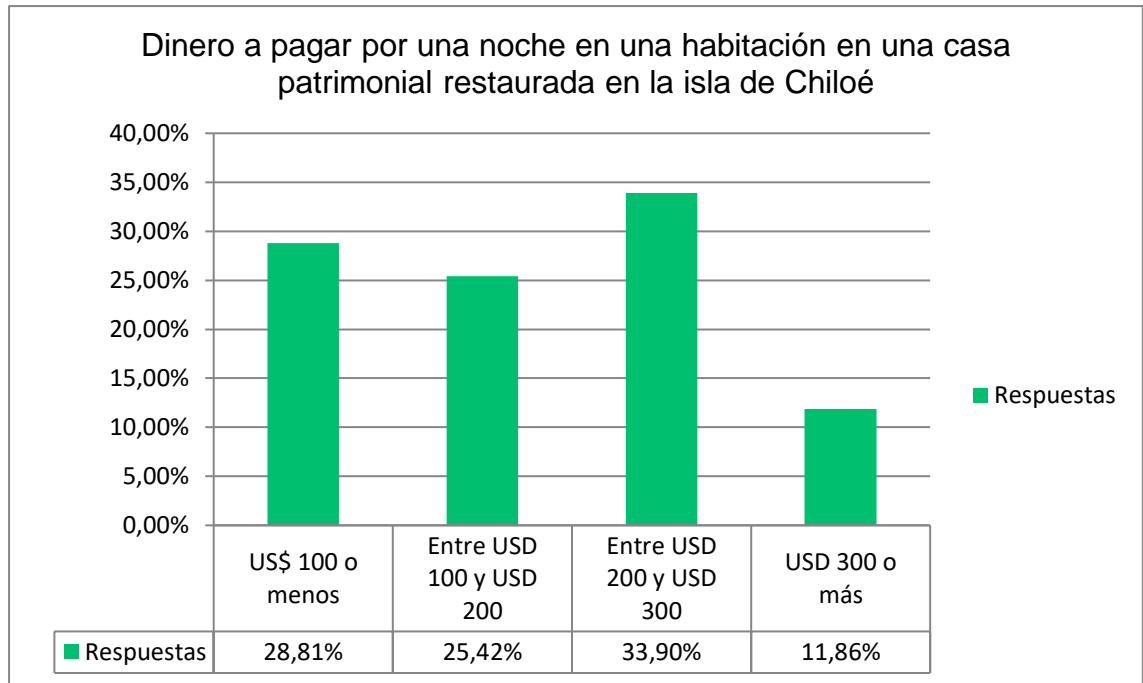




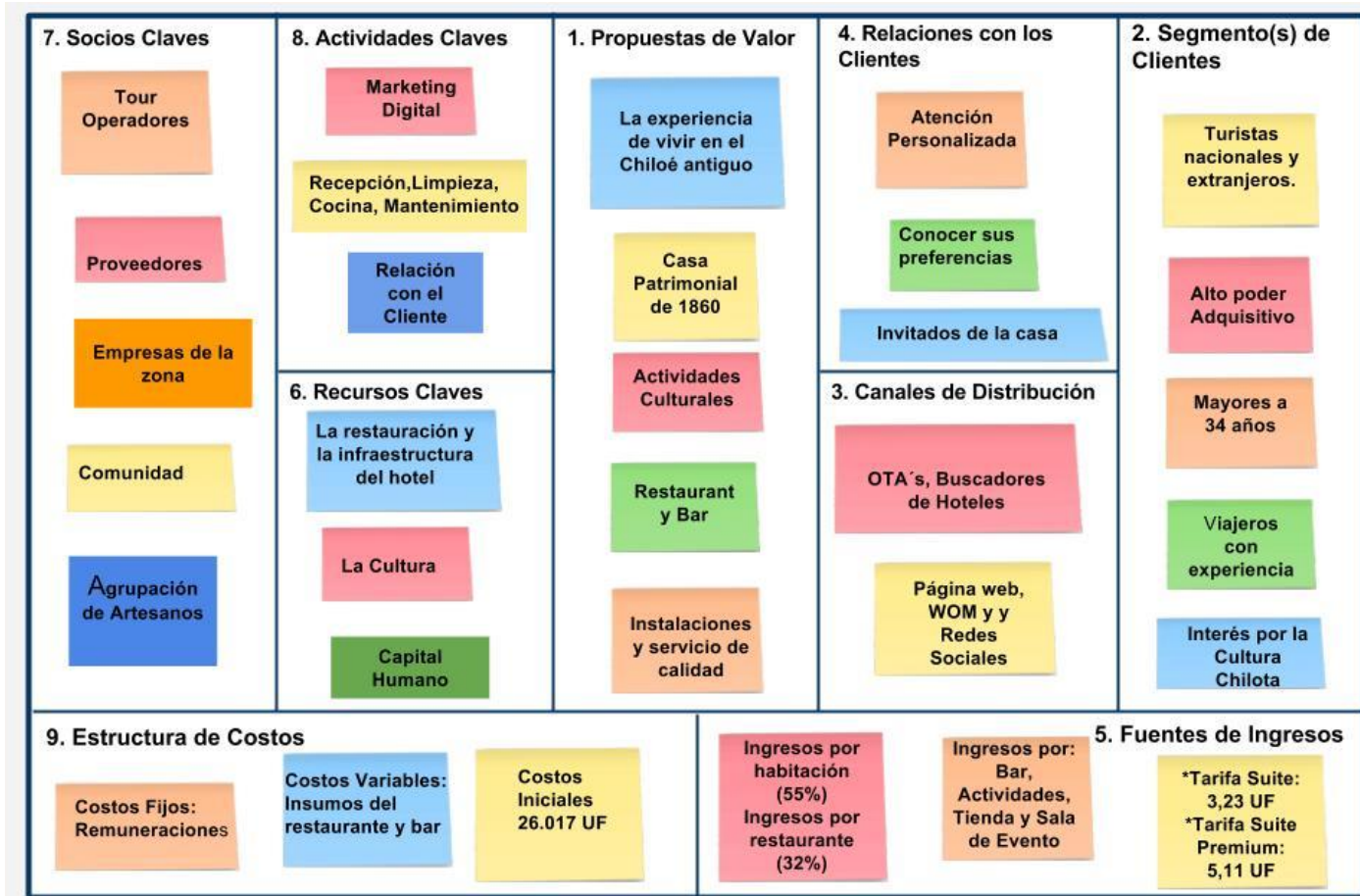








12.11 Anexo K: CANVAS del Modelo de Negocio

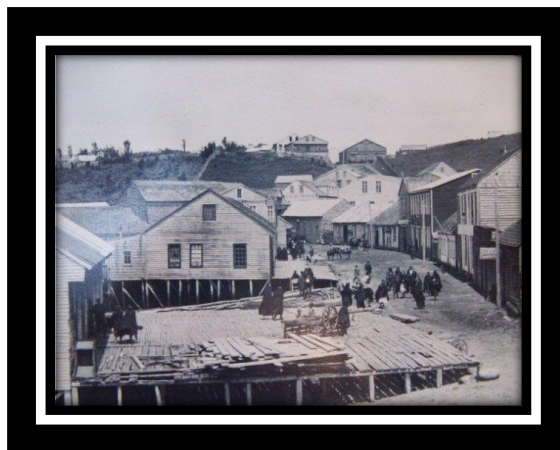


12.12 Anexo L: Historia de la casa patrimonial y de Chonchi.

La ciudad de Chonchi fue fundada el 3 de Agosto de 1976 como una pequeña villa de residencia jesuita, la palabra Chonchi deriva del mapundungun trong-che, que significa lugar de gente. Este pueblo se fue poblando en sus tres terrazas, lo que le ha valido que se le denomine la ciudad de los tres pisos.

En los años 1900 el pueblo gozo de un gran auge economico a travez del comercio y la venta de madera, particularmente del ciprés. Vecinos se hicieron grandes fortunas entre ellos, Ciriaco Alvarez Andrade, llamado el Rey del cípres y Don Carlos Barrientos, dueño en ese entoces de la casa del proyecto.

Entre los años 1920 y 1930 el puerto de Chonchi se destaco por su movimiento naviero, que lo unia con distitos puertos del país. Además pasaban barcos que hacían la carrera de Valparaíso- Punta Arenas. Los dueños de la casa tenian un barco llamado el Caleuche, y en él traian las mercancías que vendian en sus almacenes como generos, barriles de perfumes, entre tantos otros productos.



Fotografía de la calle Centenario de 1930 de G. Provoste y gentileza del Museo de las Tradiciones de Chonchinas.



Fotografía: Gente en el puerto de Chonchi en 1930-1940 de G. Provoste y gentileza del museo de las tradiciones de Chonchi.

El propietario de la casa era dueño de la única planta eléctrica que había en Chiloé, esta se ubicaba a las afueras en Chonchi y les entregaba luz a ciudades aledañas como Castro, después llegó Endesa y la vendió.

Chonchi tenía 6 tiendas comerciales, la más grande era la de Don Carlos, en esos años se compraba en cantidades grandes, porque no había caminos, se utilizaba caballo o carreta.



Fotografía tomada al frente de la casa del proyecto

Grandes construcciones de estilo neoclásico caracterizaba a la ciudad, con ventanales y balcones que demuestran una época de mucha prosperidad económica, las casas tenían grandes salones y piezas.

La casa del proyecto tenía almacenes y botica en el primer piso, poseían la única farmacia del pueblo, el hijo de los dueños era farmacéutico y preparaba en la misma casa los remedios. Por los pasillos pasaban las 4 empleadas que tenía la casa y el señor de la casa tocaba el piano, mientras los niños del pueblo intentaban oír las melodías. El piano de la casa se encuentra en el museo de las tradiciones de Chonchi

En 1960 el terremoto cambió el tipo de construcciones, se extinguieron los palafitos, que principalmente eran utilizadas como bodegas de almacenaje de ciprés de exportación.



Fotografía de la Costanera de Chonchi inundada por el mar en el terremoto de

1960.

12.13 Anexo M: Fotos de la casa patrimonial

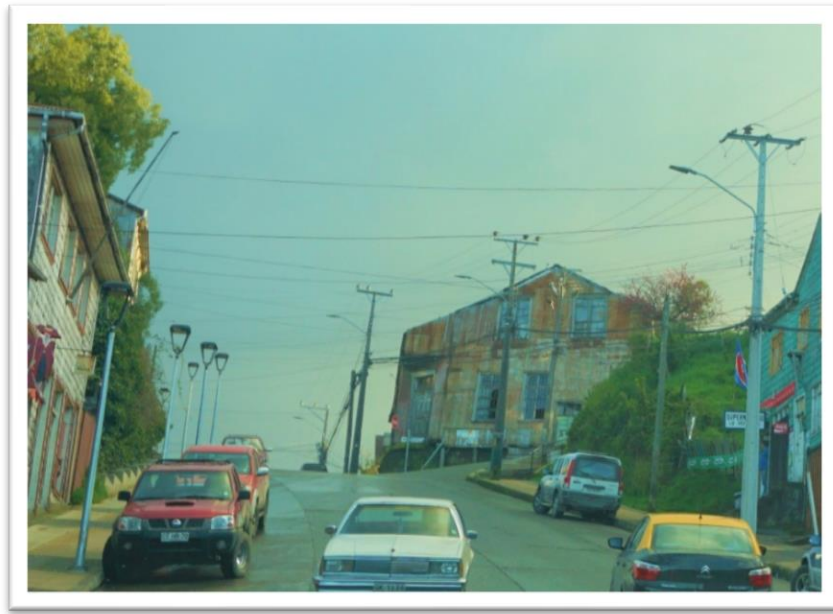


Foto tomada desde la costanera.



Vista por calle Pedro Aguirre Cerda.



Vista hacia la bahía desde la casa

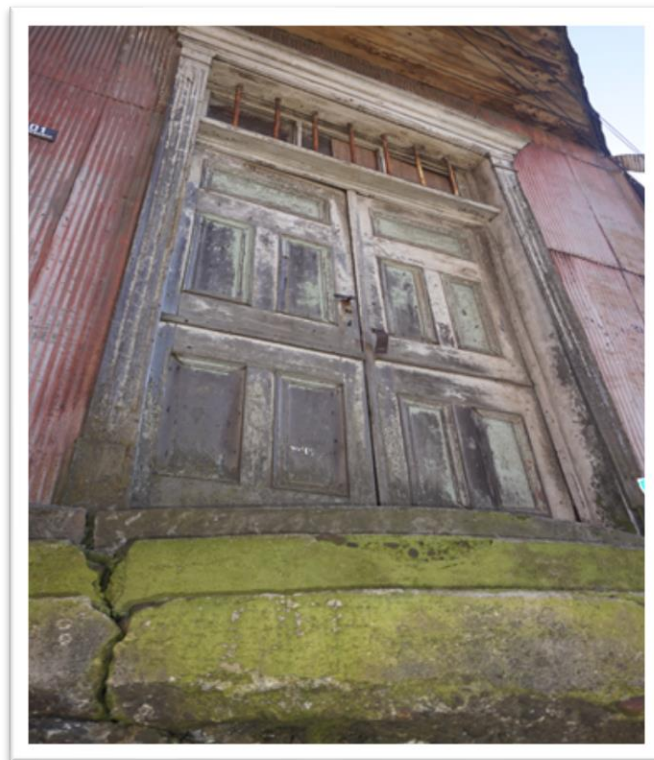


Foto de una de las puertas de la casa.

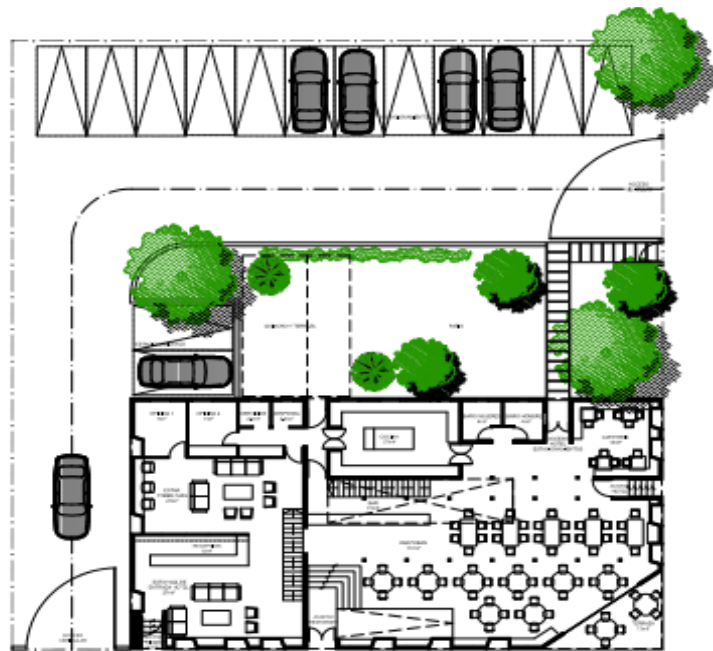


Ventanales del corredor



Foto del piano de la casa que se encuentra en el Museo de las Tradiciones Chonchinas.

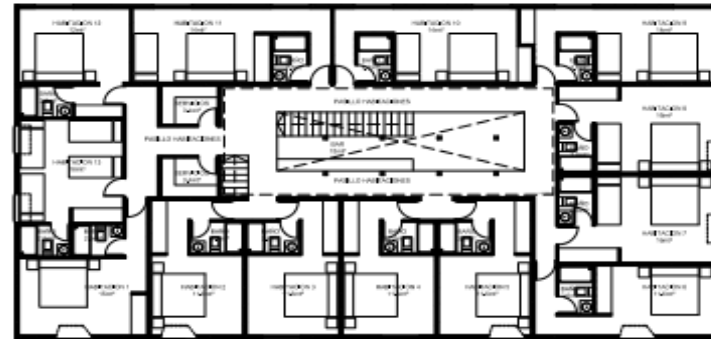
12.12 Anexo N: Estudio Arquitectónico Arquitectos Asociados



PLANTA DE ARQUITECTURA

PROGRAMA HOTEL CHONCHI

	7 HABITACIONES DOBLE CON BAÑO (2 PERSONAS)		11 ESTACIONAMIENTOS
	5 HABITACIONES TRIPLE CON BAÑO (3 PERSONAS)		RESTORANTE CHONCHI (CAPACIDAD 50 PERSONAS)
	1 HABITACION COMBINATION CON BAÑO (3 PERSONAS)		CHESTERIA RESTORANT (CAPACIDAD 20 PERSONAS)
	AREAS PUBLICAS Y SERVICIOS (BAÑOS, COCINA, OFICINA, CUBO CAFE)		PROTECCION GORRINO (CAPACIDAD 30 PERSONAS)



PLANTA 2do PISO



PLANTA 1er PISO



		HOTEL NAVERA		AG
		EDUARDO VERGARA		01
PLAN DE DESARROLLO PLAN DE CONSTRUCCION PLAN DE OBRAS		FECHA DE EMISION FECHA DE REVISION FECHA DE APROBACION	APROBADO OBSERVACIONES	A

12.13 Anexo Ñ: Descripción de las Habitaciones

Características Generales:

- Aire acondicionado
- Smart TV HD con control de remoto
- Sauna en el baño
- Box Spring que cuenta con un sistema de soporte y memoria para ajustarse al peso y contornos del cuerpo, entregando una intensa sensación de confort.
- Sabanas 100% de algodón de 500 hilos
- Almohadas y Plumón 100% PLUMAS antialérgicas.
- Sistema de Sonido Digital
- Cafetera con sachet de cortesía.
- Agua de Cortesía que se repone diariamente.
- Mini Bar
- Secador de pelo
- Conexión a Internet
- Closet amplio y de maderas nativas.
- Línea telefónica con llamada internacional directa
- Caja de Seguridad
- Cuna para bebe disponible
- Bata de Baño
- Pantuflas chilotas de Cortesía.

- Jabones, shampoo, bálsamo, gel de ducha y lociones de fabricación local que se reponen diariamente.

Habitación: 1

Habitación de 39 metros cuadrados, un ambiente chilote colonial con techos altos, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la bahía de Chonchi y las islas, se puede observar también la calle Centenario con sus casas típicas de madera declaradas monumento nacional. Tiene una cama King 1,8 mts x 2,00 mts. El baño es espacioso con una amplia y cómoda ducha, adicionalmente posee una tina de hidromasaje y sauna. Está equipada con un escritorio con su asiento y un área espaciosa con dos sillones individuales y una mesa de centro que invita a sentarse a relajarse y disfrutar la tranquilidad y la vista al pueblo.

Habitación 2

Habitación de 40 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la bahía de Chonchi y las islas, se puede observar también la calle Centenario con sus casas típicas de madera declaradas monumento nacional. Tiene dos camas dobles de 1,50 mts x 2,00 mts. El baño es espacioso con una ducha amplia y cómoda, posee una tina de hidromasaje. Está equipada con un escritorio con su asiento y un sofá que puede ser utilizado como cama.

Habitación: 3

Habitación de 40 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la bahía de Chonchi y al jardín de la casa. Tiene una cama King 1,80 mts x 2,00 mts y dos sofás que puede ser utilizado como camas.

El baño es espacioso con una ducha amplia y cómoda, posee una tina de hidromasaje. Está equipada con un escritorio con su asiento.

Habitación 4:

Habitación de 25 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas al jardín. Tiene tres camas de 1,05 mts x 2,00 mts. Equipada con escritorio con asiento.

Habitación 5:

Habitación de 25 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas al jardín. Tiene una cama doble de 1,50 mts x 2,00 mts. Está equipada con un sillón y una mesa de centro que invita a sentarse a relajarse y disfrutar de la tranquilidad de Chiloé.

Habitación 6:

Habitación de 30 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la pintoresca iglesia de Chonchi declarada Monumento Patrimonial a nivel mundial y al Jardín. Tiene dos camas de 1,05 mts x 2,00 mts. El baño es espacioso y con una ducha amplia y cómoda. Está equipada con dos sillones individuales con una mesa de centro que invitan a sentarse a relajarse y disfrutar la tranquilidad.

Habitación 7:

Habitación de 30 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la pintoresca iglesia de Chonchi, declarada Monumento Patrimonial a nivel mundial. Tiene una cama King de 1,80 mts x 2,00 mts. El

baño es espacioso y con una ducha amplia Está equipada con dos sillones individuales y una mesa de centro que invita a sentarse a relajarse y disfrutar la tranquilidad.

Habitación 8:

Habitación de 30 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la pintoresca iglesia de Chonchi, declarada Monumento Patrimonial a nivel mundial. Tiene una cama King de 1,80 mts x 2,00 mts. El baño es espacioso y con una ducha amplia Está equipada con un sofá que puede ser utilizado como cama y un escritorio con su asiento.

Habitación 9:

Habitación de 30 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la cultural calle empinada Centenario con sus casas típicas declaradas monumento nacional y en el fondo se puede observar la pintoresca iglesia de Chonchi declarada Monumento Patrimonial a nivel mundial. Tiene una cama King 1,8 mts x 2,00 mts. El baño es espacioso y con una ducha amplia. Está equipada con dos sillones y una mesa de centro que invita a sentarse a relajarse y disfrutar de la tranquilidad de Chiloé.

Habitación 10:

Habitación de 25 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la calle centenario con su arquitectura pintoresca que refleja la armonía del pueblo de Chonchi. Tiene 1 cama doble de 1,50 mts x 2,00 mts Está equipada con un escritorio y su asiento.

Habitación 11:

Habitación de 25 metros cuadrados, linda decoración ambientada a la cultura local, ubicada en el segundo piso de la casa patrimonial con vistas a la calle centenario, un lugar mágico declarado monumento nacional. Tiene 2 camas de 1,05 mts x 2,00 mts. Está equipada con un sillón y una mesa de centro que invita a sentarse a relajarse y disfrutar de la tranquilidad de Chiloé.

Habitación 12:

Habitación de 25 metros cuadrados, ambiente chilote colonial, localizada en el segundo piso de la casa patrimonial con vista hacia la calle principal del pueblo, declarada zona típica por su arquitectura y muestra de la cultura local. Tiene una cama doble de 1,50 mts x 2,00 mts. Está equipada con un sillón y una mesa de centro que invita a sentarse a relajarse y disfrutar de la tranquilidad de Chiloé.

12.14 Anexo O: Descripción de cargos

Cargo	Recepcionista
Depende de: Función y tareas:	Jefe de Recepción <ul style="list-style-type: none"> • Brindar una excelente calidad de atención al cliente en su proceso de recepción y salida, • Recibir de manera cordial a los turistas y realizar el registro de entrada del huésped, asignando las habitaciones. • Llevar el control de la entrada y salida de los clientes del hotel. • Revisar el reporte de habitaciones realizado por las mucamas, e informarle el Check out de los clientes para llevar a cabo la limpieza. • Controlar las llaves de las habitaciones. • Persona a cargo de la central telefónica y de gestionar las reservas.
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia en el sector turístico-hoteler, de al menos dos años. Buena presencia. Carácter servicial y amable. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel intermedio.
Cargo	Botones
Depende de: Función y tareas:	Jefe de Recepción <ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los huéspedes, abrirles la puerta y colaborar en su proceso de recepción. Acompañar a los huéspedes a la habitación que les corresponda, acarreándoles el equipaje. Igualmente, retirar las maletas de la habitación cuando el cliente se retire del hotel. • Cumplir temporalmente con las funciones de recepcionista, en caso de ser necesario. • Ayudar en otras áreas de ser necesario, solucionando, por ejemplo, problemas de mantenimiento.
Perfil y requisitos:	Persona amable y cordial, buena disposición.
Cargo	Mucama
Depende de: Función y tareas:	Jefe de Recepción <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar, asear, ordenar y arreglar las habitaciones del establecimiento. • Responsable del aseo general del establecimiento, manteniendo el hotel en las mejores condiciones posibles. • Tener conocimiento del software del hotel.
Perfil y requisitos:	

	<p>Persona con al menos un año de experiencia en aseo de habitaciones. Carácter afable y honesto. Manejar el idioma inglés hablado, en un nivel básico.</p>
Cargo	Asistente de cocina
Depende de: Función y tareas: Perfil y requisitos:	<p>Jefe de cocina (Chef)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperar con el chef en la elaboración de las comidas. Realizar la limpieza general de la cocina y el lavado de la vajilla. <p>Persona con formación técnico-profesional, de al menos un año de experiencia en el sector turístico-hotelerero.</p>
Cargo	Personal bar
Depende de: Función y tareas: Perfil y requisitos:	<p>Jefe de recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender mediante trato amable y cordial el bar. • Comunicar ordenes de comida y preparar los tragos o bebestibles. <p>Personas con experiencia laboral como mesero o barman, de al menos un año. Manejar el idioma inglés hablado, en un nivel intermedio.</p>
Cargo	Garzones
Depende de: Función y tareas: Perfil y requisitos:	<p>Chef</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender mediante un trato amable y cordial las mesas del restaurante y el bar. • Recibir las órdenes de comida y bebestibles de los huéspedes y comunicarlas a la cocina y el bar. Hacerse cargo del orden y limpieza de las mesas y el bar. • Tener conocimiento del software del restaurante. <p>Personas con experiencia laboral como mesero o garzón, de al menos de dos años. Manejar el idioma inglés hablado, en un nivel intermedio.</p>

12.15 Anexo P: Presupuesto Construcción

Presupuesto Construcción				FECHA 30-10-2017	
SEÑORES : Srta. Natalia Vergara Siebald					
ATENCIÓN:					
REF : Proyecto Hotel Chonchi					
DE ACUERDO A LO SOLICITADO, COTIZAMOS A UD. LOS SIGUIENTES ITEMS OBRA VENDIDA:					
Item	Descripción	Un	Cant	Precio	Total
OBRAS DE EDIFICACION					
1. OBRAS PROVISIONALES.					
1.2 LIMPIEZA					
1.2.1	RETIRO DE ESCOMBROS	GL	1	2.800.000	\$ 2.800.000
1.2.2	INSTALACION DE FAENA	GL	1	4.000.000	\$ 4.000.000
1.2.3	PROYECTOS DE ARQUITECTURA, SEC Y SANITARIOS, MAS TRAMITACION	GL	1	20.000.000	\$ 20.000.000
2. ESTRUCTURA					
2.1	BASES FUNDACIONALES, REESTRUCTURACION POYOS HORMIGON, VIGAS HORMIGON	M2	300	80.000	\$ 24.000.000
2.2	RETIRO PARCIAL CUBIERTA Y REPOSICION ZINC ONDA STANDARD (ENCAMISADA)	M2	320	32.600	\$ 10.432.000
2.3	ESTRUCTURA MUROS MADERA PINO IPV 2X4 REPARACIÓN Y MODIFICACIÓN	M2	900	32.000	\$ 28.800.000
2.4	ESTRUCTURA CIELO	M2	600	32.000	\$ 19.200.000
2.5	REPARACION ESTRUCTURAS MUROS Y PISOS	GL	1	23.000.000	\$ 23.000.000
3. TERMINACIONES					
3.1 REVESTIMIENTOS EXTERIORES					
3.1.1	TEJUELA ALERCE RECICLADA Y NUEVA	M2	500	55.000	\$ 27.500.000
3.1.2	CUBIERTA TRASLUCIDA	M2	70	45.000	\$ 3.150.000
3.1.3	REPARACIONES Y TERMINACIONES HOJALATERIA	GL	1	7.000.000	\$ 7.000.000
3.2 REVESTIMIENTOS MUROS INTERIORES					
3.2.1	YESO CARTON 15 mm.	M2	200	15.000	\$ 3.000.000
3.2.4	REVESTIMIENTO MADERA PISO 1"x5"	M2	300	43.000	\$ 12.900.000
3.3 CIELOS					
3.3.1	YESO CARTON 10 mm.	M2	600	11.800	\$ 7.080.000
3.3.2	PERMANIT 8MM EXTERIOR	M2	120	12.300	\$ 1.476.000
3.4 PAVIMENTOS					
3.4.1	PORCELANATO ZONAS HUMEDAS Y VINIL MADERA ZONAS SECAS	M2	600	34.000	\$ 20.400.000
3.4.2	RAMPA ACCESO	ML	12,00	60.000	\$ 720.000
4. MOLDURAS					
4.1	GUARDAPOLVOS DE MADERA NATIVA ROJA	ML	450	4.200	\$ 1.890.000
4.2	PILASTRAS	GL	1	350.000	\$ 350.000
4.3	ARREGLO VENTANAS EXISTENTES Y NUEVAS	Nº	1	25.000.000	\$ 25.000.000
05 PUERTAS					
5.1	MARCOS DE MADERA NATIVAS	Nº	50	80.000	\$ 4.000.000
5.2	PUERTAS PLACA MADERA MARA	Nº	25	88.000	\$ 2.200.000
5.3	PUERTAS MADERA NATIVA	Nº	25	150.000	\$ 3.750.000
06 CERRAJERIAS, QUINCALLERIAS Y ACCESORIOS					
6.1	CERRADURAS SCANAVINI ALTO TRAFICO	Nº	50	55.000	\$ 2.750.000
07 QUILLANQUERIA Y ACCESORIOS					
7.1	TOPES DE GOMA	Nº	50	3.250	\$ 162.500
7.3	BISAGRAS Y QUICIOS	Nº	150	4.500	\$ 675.000
09 CARPINTERIAS ESPECIALES					
9.1	HOJALATERIAS	Nº	1	2.500.000	\$ 2.500.000
10 PINTURAS					
10.1	ESMALTE AL AGUA	M2	1.200	8.500	\$ 10.200.000
10.2	LATEX VINILICO	M2			\$ -
10.3	VITRIFICANTE PARA MADERA, MURO Y PUERTAS PLACA	M2	200	8.700	\$ 1.740.000
11 INSTALACIONES					
11.3 INSTALACION ELECTRICA					
11.3.1	CANALIZACION, ALAMBRADO Y ENCHUFES	GL	1	15.000.000	\$ 15.000.000
11.3.2	INSTALACION DE SEÑALETICA	GL	1	2.500.000	\$ 2.500.000
11.3.3	EQUIPOS LED EMBUTIDOS	Nº	120	41.730	\$ 5.007.600
11.3.4	AISLACION POLIURETANO INYECTADO	M2	700	7.000	\$ 4.900.000
11.3.5	LOSAS COLABORANTES ZONAS HUMEDAS	M2	70	80.000	\$ 5.600.000
12 VARIOS, REUBICACIÓN TABLERO Y OTROS					
13	ARTEFACTOS SANITARIOS	Nº	50	\$ 132.000	\$ 6.600.000
14	CORTINAS ROLLER ARPILLERA BLACK OUT	Nº	01	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
15	LIMPIEZA Y ASEO FINAL	GL	01	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
16	MODIFICACION DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GL	01	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
17	FLETES, VIATICOS, ALOJAMIENTO	GL	01	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
SubTotal :					\$ 338.983.100
SubTotal :					\$ 338.983.100
IVA :					\$ 64.406.789
TOTAL :					\$ 403.389.889
FORMAS DE PAGO:					
50% Contado con Orden de Compra					
50% Saldo Documentado __ Contra Entrega					
PLAZO de ENTREGA : a convenir					
PATRICIO WALKER MESINA ARQUITECTO PUC C. 997001171					

12.16 Anexo Q: Cotizaciones Totales

COTIZACIONES COCINA					
N°	Artículo	Proveedor	Valor UF	Cantidad	Inversión total UF
1	Campana Industrial Mural 250x 100 cm Modelo C-250M	Veco	19,5	1	19,5
2	Cocina Industrial a gas 6 quemadores CG-6C	Usinox	27,4	1	27,4
3	Horno Industrial a Gas una campana modelo EXP-60	Horno Chile	14,6	1	14,6
4	Plancha Churrasquera grande y baño modelo EXP	Sodimac	19,5	1	19,5
5	Hervidor de agua ecoline 15 litros modelo CBE-15	Falabella	4,5	2	9,0
6	Estante 4 repisas acero inoxidable modelo ERI-90	Upmetal	6,4	3	19,1
7	Meson de trabajo de 90 X 160 cm acero inox modelo MTS-190	Upmetal	9,0	2	18,0
8	Lavafondo con Atril 1 taza Maigas	Maigas	5,2	1	5,2
9	Congelador MAIGAS 423 lts BDW423	Maigas	9,1	1	9,1
10	Freezer horizontal 600lts	Maigas	11,9	1	11,9
11	Cuchillería Set 6 cuchillos Tramontina	Ripley	1,4	2	2,8
12	Bateria Set Rachel Ray 10 piezas	Ripley	6,0	1	6,0
13	Olla y Sartén Industrial	Uninox	5,6	1	5,6
14	Microondas Thomas 34 lts	Thomas	3,0	1	3,0
15	Licuada 2 lts SM	Falabella	3,8	1	3,8
16	Lavavajillas 14 cubiertos Fensa	Sodimac	6,3	1	6,3
COTIZACIONES RESTAURANT-BAR					
N°	Artículo	Proveedor	Valor UF	Cantidad	Inversión total UF
1	Comedor 4 sillas calabria	CIC	15,0	5,4	80,5

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

2	Silla bar PoolChile	Pool Chile	8,0	5,0	39,6
3	Vaso Whisky	Paris	60,0	0,0	1,4
4	Vaso Alto	Paris	60,0	0,0	1,4
5	Copas para vino set 12 Nadir	Paris	5,0	0,5	2,4
6	Copas aperitivo set 12 Nadir	Paris	5,0	0,5	2,4
7	Copas para agua set 12 Nadir	Paris	5,0	0,5	2,4
8	Juego de Vajilla Porcelana cuadrada para 6 personas	Mepra	10,0	1,3	12,6
9	Juego de Cubiertos Mepra 36 Piezas Energía para 6 personas	Maigas	10,0	2,2	22,1
10	Cava de vinos Winefroz MN54D 54 botellas	Winefroz	1,0	26,5	26,5
11	Conjelador 100 lts Maigas BD100G	Maigas	1,0	5,0	5,0
12	Visi-cooler 600 lts 2 puertas Maigas	Maigas	1,0	18,1	18,1
13	Licudadora 2 lts SM	Falabella	1,0	3,8	3,8
14	Maquina Café ECM classika II	SuperMarq	1,0	38,7	38,7
15	Mueble Bar	Artesanias Chiloe	1	25,2	25,2

COTIZACIONES FOGON

N°	Artículo	Proveedor	Valor UF	Cantidad	Inversión total UF
1	Conjelador 100 lts Maigas BD100G	Maigas	5,0	1	5,0
2	Comedor 4 sillas calabria	CIC	5,4	15	80,5
3	Silla bar PoolChile	Pool Chile	5,0	8	39,6
4	Vaso Whisky	Paris	0,0	60	1,4
5	Vaso Alto	Paris	0,0	60	1,4
6	Copas para vino set 12 Nadir	Paris	0,5	3	1,4
7	Copas aperitivo set 12 Nadir	Paris	0,5	3	1,4

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

8	Copas para agua set 12 Nadir	Paris	0,5	3	1,4
9	Asador cordero vertical	Sodimac	3,1	3	9,4
10	Visi-cooler 600 lts 2 puertas Maigas	Maigas	18,1	1	18,1
11	Juego de Vajilla Porcelana cuadrada x 6 personas	Mepra	1,3	5	6,3
12	Cuadros Chilotes	Igluz	2,7	3	8,0
13	Esculturas de madera	Estilo Mi Casa	4,8	2	9,5
14	Decoracion Telares	Telares Menke	3,4	2	6,8
15	Sillas		1,4	25	35,5
16	Mesa de reuniones Mañio 12 personas	Artesania Chiloe	39,4	1	39,4
17	Smart TV full HD		7,3	2	14,5
18	Proyector Powerlite 530	Falabella	26,8	1	26,8
19	Lamparas	Eglo	2,5	8	20,2
20	Sillones banca Bahamas Sarah Miller	Paris	3,5	4	13,9
21	Bose L1 Compact sistem	AudioLab	39,0	1	39,0

COTIZACIONES SALA DE EVENTOS

N°	Artículo	Proveedor	Valor UF	Cantidad	Inversión total UF
1	Cuadros Chilotes	Igluz	2,7	3	8,0
2	Esculturas de madera	Estilo Mi Casa	4,8	2	9,5
3	Decoracion Telares	Telares Menke	3,4	2	6,8
4	Sillas		1,4	25	35,5
5	Mesa de reuniones Mañio 12 personas	Artesania Chiloe	39,4	1	39,4
6	Smart TV full HD		7,3	2	14,5
7	Proyector Powerlite 530	Falabella	26,8	1	26,8
8	Lamparas	Eglo	2,5	8	20,2
9	Sillones banca Bahamas Sarah Miller	Paris	3,5	4	13,9
10	Bose L1 Compact sistem	AudioLab	39,0	1	39,0

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

COTIZACIONES OFICINA					
N°	Artículo	Proveedor	Valor UF	Cantidad	Inversión total UF
1	Escritorio linea prima	Homy	6,3	2	12,6
2	Floreros Vasija Bambú	Homy	0,6	1	0,6
3	Estante Cajón Blanco	Falabella	1,9	2	3,8
4	Reloj de pared Vintage	Homy	0,7	1	0,7
5	Computador Intel	Falabella	26,8	2	53,6
6	Papelerero Blanco	Homy	0,6	2	1,3
7	Silla de escritorio tareas	Homy	1,2	2	2,3
8	Cajonera archivera	Falabella	1,6	1	1,6
9	Organizador de hojas	PaperMark	0,2	2	0,3
10	Organizador de lápices	PaperMark	0,0	2	0,1
COTIZACIONES SALA DE ESTAR Y RECEPCIÓN					
N°	Artículo	Proveedor	Valor UF	Cantidad	Inversión total UF
1	Cuadros Retro	María Cuadros	2,1	2	4,1
2	Impresora Multifuncional Ecotank L380	Epson	3,2	1	3,2
3	Reloj de Pared Vintage	Homy	0,7	1	0,7
4	Librero en forma de A	A-muebles	1,3	1	1,3
5	Floreros Vasija Bambú	Homy	0,6	2	1,2
6	Perchero Coat 180 Negro	Homy	0,8	2	1,6
7	Chimenea a leña Suiza escala especial Cobre	Cuperfi Chimeneas	17,4	1	17,4
8	Alfombra de living Imperial	Bazhars Alfombras	2,3	1	2,3
9	Juego de living Casa Linda	Abcdin	9,5	1	9,5

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

10	Mesa de centro Jacinta	Paris	4,1	1	4,1
11	Sillones de un cuerpo Beige	Homy	2,5	4	10,1
12	Lámparas de pie 60W	Homy	2,5	4	10,1
13	Mesas Arrimo Home	Homy	0,8	2	1,6
14	Alfombra larga Jute Natural	Homy	1,1	1	1,1
15	Computador Intel	Falabella	26,8	1	26,8
16	Mesón de recepción Mañío	Agrupación de artesanos	34,7	1	34,7

COTIZACIONES HABITACIONES

N°	Artículo	Proveedor	Valor UF	Cantidad	Inversión total UF
1	BOX SPRING CLASSIQUE KING 180 X 200 CM ROSEN	Rosen	16,7	5	83,3
2	BOX SPRING CLASSIQUE 1,5 PLAZAS 105 X 200 CM ROSEN	Rosen	12,1	8	96,9
3	BOX SPRING CLASSIQUE 2 PLAZAS 150 X 200 CM BASE DIVIDIDA ROSEN	Rosen	14,1	5	70,7
4	Almohada Pluma Argenta Americana 50 x 70 ROSEN	Rosen	1,4	18	25,5
5	Almohada vanguard americana 50 x 70 rosen	Rosen	0,3	18	5,7
6	Almohada Pluma Argenta King 50 x 90 ROSEN	Rosen	1,7	10	17,3
7	Almohada vanguard king 50 x 90 rosen	Rosen	0,4	10	3,8
8	SÁBANA URBAN DOBLEZ 300 HILOS KING	Rosen	1,4	15	21,5
9	SÁBANA URBAN DOBLEZ 300 HILOS 1,5 PLAZAS	Rosen	1,0	24	23,8
10	SÁBANA URBAN DOBLEZ 300 HILOS 2 PLAZAS	Rosen	1,2	15	18,2
11	FRAZADA KING ROSEN	Rosen	0,4	10	4,5
12	FRAZADA 2 PLAZAS ROSEN	Rosen	0,4	10	4,0
13	FRAZADA TWIN ROSEN	Rosen	0,4	16	5,7
14	plumon 2 plazas Down 15 Nimbus	Fallabella	2,4	5	11,8
15	plumonkings Down 15 Ninbus	Fallabella	2,7	5	13,4
16	plumon 1,5 plazas DOWN 15 Ninbus	Fallabella	2,1	8	17,2
17	Funda plumon 1,5 Plazas Rosen	Almacenes Paris	1,2	16	19,7

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

18	Funda plumon 2 plazas Rosen	Almacenes Paris	1,6	10	16,1
19	Funda plumon King Rosen	Almacenes Paris	1,9	10	18,9
20	Cubre cama Unicolor rosen Twin	Rosen	0,8	16	12,7
21	Cubrecama Unicolor rosen 2 plazas	Rosen	1,0	10	9,8
22	Cubrecama Unicolor rosen king	Rosen	1,1	10	10,8
23	Cubrecolchón Topper 1.5 plazas Cannon	Almacenes Paris	0,4	16	7,1
24	Cubrecolchón Topper 2 plazas Cannon	Almacenes Paris	0,5	10	5,0
25	Cubrecolchón Topper king Cannon	Almacenes Paris	0,6	10	6,3
26	Faldon Twill 1,5 plazas cannon	Cannon	0,5	16	7,6
27	Faldon Twill 2 plazas cannon	Cannon	0,5	10	5,4
28	Faldon Twill king cannon	Cannon	0,6	10	6,3
29	Cojines con Funda Artesanal	Fabricación local	0,2	26	4,1
30	Piecera Artesanal cama 1,5 plazas	Fabricación local	0,5	8	3,8
31	Piecera Artesanal cama 2 plazas	Fabricación local	0,8	5	3,9
32	Piecera Artesanal cama king	Fabricación local	0,9	5	4,7
33	Caja de seguridad residencial/hotel T-30-18	Sodimac	1,8	12	22,0
34	Cerradura acceso colonial 206	Sodimac	1,1	12	12,6
35	Cerradura 9380 Baño/dormitorio inoxidable Fixser	Sodimac	0,7	12	8,8
36	Toalla de Manos Cannon	Cannon	0,1	78	9,8
37	Toalla de Piso Cannon	Cannon	0,1	36	2,3
38	Toalla de Baño	Cannon	0,3	78	19,7
39	Colgador de madera natural con pinzas Ordenna	Sodimac	0,0	120	1,4
40	Papelero Decorativo Reyplast	Sodimac	0,1	12	0,8
41	Home Collection Papelero 5 Lts	Sodimac	0,2	12	2,3
42	home Collection Maletero	Sodimac	0,1	12	1,7
43	Frigobar FR-063R 45 lt DAEWOO	Fallabella	2,8	12	34,1
44	LED 40" TC 40DS600L Full HD Smart TV PANASONIC	Fallabella	7,3	5	36,3
45	LED 49" Full TC-49ES600L HD Smart TV PANASONIC	Fallabella	9,5	7	66,3

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

46	Telefono Fijo Kx-Ts500Lxw Panasonic	Sodimac	0,3	12	3,9
47	VELADOR ARTESANAL	Fabricación local	1,9	24	45,4
48	DECORACION ARTESANAL	Fabricación local	1,6	12	18,9
49	LAMPARA COLGANTE NIQ.MATE 250MM 1X60W E27	Eglo	1,0	15	15,2
50	LAMPARA SOBREMESA BLANCA NIQ.MATE 1X60W E27	Eglo	0,8	24	18,2
51	LAMPARA PARED A SATIN NIQUEL L290 H145	Eglo	0,2	24	3,9
52	LAMPARA PIE A1780 1X60W E27 1X40W E14	Eglo	0,7	5	3,4
53	LAMPARA ESCRITORIO GRIS 1X20W G4	Eglo	0,3	7	2,2
54	LAMPARA BAÑO ESPEJO CROM. 2X33W G9 ACERO	Eglo	0,5	12	5,7
55	LAMPARA BAÑO TECHO CROM. 2X33W G9 ACERO	Eglo	0,9	12	10,8
56	Escritorio Astana Attimo	Almacenes Paris	1,9	7	13,2
57	MESA DE CENTRO ARTESANAL	Fabricación local	0,9	7	6,6
58	Sillón Attimo BASE MADERA FELPA	Almacenes Paris	5,0	10	50,5
59	FUTON MADERA ATTIMO TELA	Almacenes Paris	6,6	4	26,4
60	CORTINAS DE TELA 120X 150	FABRICS	1,3	24	31,0
61	Cabina curva negra 6 jets 90 x 90 x 195 cm Vessanti	EASY	6,0	7	42,0
62	Shower 200 x 80 x 80 cm base mosaico 2 puertas blanco Vessanti	EASY	3,5	5	17,4
63	Set de JUEGO DE ducha 4 piezas río cromado Duschy	EASY	0,4	12	4,4
64	Tina hidromasaje 4 jets 150 x 70 cm hidro américa acero izquierdo blanco	EASY	10,4	3	31,2
65	Mueble vanitorio 76 x 46 cm milan Vessanti con lavamanos	EASY	3,2	12	37,9
66	Espejo recto biselado 80 x 100 cm Donaggio	EASY	1,6	12	18,9
67	Wc 30 cm one piece fiorella blanco Fiorella	EASY	1,7	12	20,1
68	Closet hecho a medida	Fabricación local	5,0	12	60,6
69	Silla Home Neumobel	EASY	1,3	7	8,8
70	Set de accesorios baño 3 piezas air arena Aspen design	EASY	0,3	12	3,4
71	Extractor aire 150 m3 4 blanco Drl	EASY	0,4	12	4,5
72	Parlante BT100B Bluetooth Negro	FALABELLA	1,3	3	3,8
73	Secador de Pelo SG-3025 SIEGEN	FALABELLA	0,3	12	3,4

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

74	Cafetera piccolo roja Nescafé dulce gusto Dolce	EASY	1,7	3	5,2
75	Set vasos refresco bajo x6 piezas Cotidiana	EASY	0,0	12	0,1
76	PANTUFLA CHILOTA	Fabricación local	0,1	24	2,3
77	Bata de Baño Bata Microfleec	FALABELLA	0,3	12	3,4
78	Cuna Transportable Pack And Play	FALABELLA	1,2	3	3,5
79	Toallero barra 46	Sodimac	0,2	12	2,6
80	MONOMANDO lavatorio 35 mm vertical palermo Vessanti	EASY	0,3	12	3,4
81	Aire acondicionado split muro 9000 btu Trane	EASY	8,5	12	102,2

Costos Papelería	Proveedores	Precio mensual (UF)
Papel tamaño carta y oficio	Partenon	0,45
Sobres	Partenon	0,03
Lápices	Partenon	0,02
Talonarios	Partenon	0,03
Tintas impresoras	Partenon	0,45
libros	Partenon	0,52
Tarjetas	Mundo impresiones	0,18

12.17 Anexo R: Balance de IVA

<i>Año</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<i>Ingresos Afectos</i>		9368	10446	11717	12853	
<i>Egresos afectos</i>	-18087	-5176	-5358	-5625	-5891	
<i>IVA entrante</i>		1780	1985	2226	2442	
<i>IVA saliente</i>	-3437	-983	-1018	-1069	-1119	
<i>Crédito o débito fiscal</i>	-3437	796	967	1157	1323	
<i>Crédito Acumulado</i>	-3437	-2640	-1673	-516	0	
<i>IVA pagado</i>	0	0	0	0	807	
<i>IVA financiado</i>	-3.437	796	967	1157	517	
<i>Año</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>Ingresos Afectos</i>	13293	13299	13305	13311	13318	13324
<i>Egresos afectos</i>	-5925	-5863	-5800	-5734	-5656	-5651
<i>IVA entrante</i>	2526	2527	2528	2529	2530	2532
<i>IVA saliente</i>	-1126	-1114	-1102	-1089	-1075	-1074
<i>Crédito o débito fiscal</i>	1400	1413	1426	1440	1456	1458
<i>Crédito Acumulado</i>	0	0	0	0	0	0
<i>IVA pagado</i>	1400	1413	1426	1440	1456	1458
<i>IVA financiado</i>	0	0	0	0	0	0

12.18 Anexo S: Estimación de patente comercial con capital propio y endeudado.

Para las depreciaciones se utiliza una vida útil para la construcción de 30 año y para el equipamiento de 10 años (SII).

Capital Propio:

	Año 0	Año 01	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Total, Activo</i>	21.842	20.882	19.922	18.961	18.001	17.041	16.081	15.120	14.160	13.200	12.240
<i>Activo Circulante</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Terreno</i>	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755
<i>Construcciones</i>	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727
<i>Depreciación Acumulada Construcciones</i>	-	424	848	1.273	1.697	2.121	2.545	2.970	3.394	3.818	4.242
<i>Equipamiento</i>	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360
<i>Depreciación Acumulada Equipamiento</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	536	1.072	1.608	2.144	2.680	3.216	3.752	4.288	4.824	5.360	
<i>Otros Activos</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Menos:</i>											
<i>Valores INTO (Intangibles, Nominales, Transitorios y de Orden)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Menos:</i>											
<i>Pasivo Exigible</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

<i>Total, Capital Propio</i>	20.882	19.922	18.961	18.001	17.041	16.081	15.120	14.160	13.200	12.240
	21.842									
Patente Comercial Anual	104	100	95	90	85	80	76	71	66	61

Capital propio y endeudado (Crédito Bancario por 13.000 UF):

	<i>Año 0</i>	<i>Año 01</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	<i>Año 6</i>	<i>Año 7</i>	<i>Año 8</i>	<i>Año 9</i>	<i>Año 10</i>
<i>Total, Activo</i>	20.882	19.922	18.961	18.001	17.041	16.081	15.120	14.160	13.200	12.240	
	21.842										
<i>Activo Circulante</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<i>Terreno</i>	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	3.755	
	3.755										
<i>Construcciones</i>	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	12.727	
	12.727										
<i>Depreciación Acumulada Construcciones</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	424	848	1.273	1.697	2.121	2.545	2.970	3.394	3.818	4.242	
<i>Equipamiento</i>	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360	
	5.360										
<i>Depreciación Acumulada Equipamiento</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	536	1.072	1.608	2.144	2.680	3.216	3.752	4.288	4.824	5.360	
<i>Otros Activos</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<i>Menos:</i>											
<i>Valores INTO (Intangibles, Nominales, Transitorios y de Orden)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<i>Menos:</i>											
<i>Pasivo Exigible</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	13.000	11.587	10.117	8.590	7.003	5.352	3.637	1.854			
<i>Total, Capital Propio</i>	9.295	9.804	10.371	10.998	11.688	12.444	13.267	14.160	13.200	12.240	
	8.842										
Patente Comercial Anual	46	49	52	55	58	62	66	71	66	61	

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

transporte empleados)										
(Servicio de Contabilidad)	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
(Depreciación)	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860
Egresos variables										
(Insumos Restaurant)	1.336	1.527	1.717	1.908	1.908	1.908	1.908	1.908	1.908	1.908
(Insumos Bar)	266	304	342	380	380	380	380	380	380	380
(Agua Potable)	122	128	133	139	145	145	145	145	145	145
(Electricidad)	171	177	184	190	197	197	197	197	197	197
(Desayuno)	389	432	475	518	562	562	562	562	562	562
(Amenities)	109	121	133	145	157	157	157	157	157	157
(Lavandería)	248	184	202	220	239	239	239	239	239	239
(Zapatillas hotel)	73	76	83	91	98	98	98	98	98	98
(Patente Comercial)	104	100	95	90	85	80	76	71	66	61
Total Egresos	9.718	9.948	10.266	10.584	10.673	10.668	10.663	10.658	10.653	10.649
Utilidad antes de Impuesto	2.287	3.385	4.627	5.735	6.374	6.385	6.396	6.407	6.418	6.430
(Impuesto Renta)	572	846	1.157	1.434	1.594	1.596	1.599	1.602	1.605	1.607
Utilidad después de Impuesto	1.715	2.539	3.471	4.301	4.781	4.789	4.797	4.805	4.814	4.822
Depreciación	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860
Valor Económico Residual										26.872
Bonificación DFL 15 (20%)	3.617									
Bonificación DL 889 (17%)	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Inversión										
(Adquisición Terreno)	3.755									
(Obras de construcción)	14.224				188					
(Muebles y)	2.657		439			439		439		1.063

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

<i>Equipamiento)</i>												
<i>(Otras Inversiones)</i>	1.206											
<i>(Capital de Trabajo)</i>	738											
Total, Inversión	22.580											
<i>Balance de IVA</i>	3.437	796	967	1157	517							
<i>Recuperación de capital de trabajo</i>												738
Flujo de Caja Neto	- 26.017	7.435	4.675	5.219	5.787	5.712	5.468	5.916	5.924	5.494		27.666

12.20 Anexo U: Ingresos y Costos del primer año.

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>
<i>Total Ingresos</i>	1465	1595	1156	869	869	835
<i>Total Egresos fijos</i>	540	537	537	495	495	495
<i>Total Egresos variables</i>	413	349	247	202	198	197
<i>Ingresos - Egresos</i>	512	709	373	172	176	143
	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>
<i>Total Ingresos</i>	915	835	835	846	869	915
<i>Total Egresos fijos</i>	498	495	495	495	492	470
<i>Total Egresos variables</i>	209	197	197	198	202	209
<i>Ingresos - Egresos</i>	208	143	143	153	176	236

12.21 Anexo V: Préstamo

- ✓ Monto del Crédito: 13.000 UF
- ✓ 50% de financiamiento
- ✓ Plazo 8 años
- ✓ Condiciones:
 - Tasa Fija en UF para todo el periodo de duración del crédito.
 - Distintas alternativas de plazo, desde 8 a 30 años.
 - Puedes elegir de 1 a 6 meses de período de gracia.
 - A partir del segundo año, está la opción de no pagar 1 ó 2 dividendos anuales, definidos al solicitar el Crédito.

Años Plazo	8
Tasa Anual %	3,18
Dividendo con seguro en UF	158,1787
Costo final del crédito (UF)	15.185,1592
Carga Anual Equivalente (CAE)	3,95

Nota: Los valores presentados en UF se han aproximado a 4 decimales.

Valor UF: 26.784,32 al 16/12/2017.

12.22 Anexo W: Cálculo de la Tasa WACC

La ecuación para el costo promedio ponderado de capital, o WACC, es la siguiente:

$$WACC = \frac{E}{D + E} (r_e) + \frac{D}{D + E} (r_d)(1 - t)$$

Donde,

r_e = costo del capital propio y retorno del patrimonio de la inversión clientes del proyecto apalancado (16,3%)

E = nivel de patrimonio (50%)

D = nivel de deuda (50%)

r_d = tasa de interés del crédito (3,95%)

t = tasa de impuesto de primera categoría (25%)

Luego, reemplazando los valores correspondientes, se obtiene 9,98%.

12.23 Anexo X: Valor Residual

Este corresponde al Valor de desecho de los activos al final del periodo de evaluación. Se calculará con el método de las anualidades, considerando para este efecto una anualidad de 7 años, basado el valor promedio en UF de los flujos de caja de los últimos 5 años.

La ecuación que permite determinar el valor presente de una inversión futura es el VA o VP, valor actual o presente.

$$VA = \frac{VF}{(1 + i)^n}$$

Donde,

VA = Valor actual al año 10 del valor residual

VF= Flujo de caja neto promedio de los últimos cinco años

i= costo oportunidad del capital propio (sin financiamiento) o costo de capital promedio por medio de wacc (con financiamiento).

n = año de la anualidad

Luego, reemplazando los valores correspondientes para el caso inicial del flujo de caja puro, la ecuación queda como sigue:

$$VF = 5.703$$

$$i = 0,17$$

$$VA = \frac{5703}{(1 + 0,17)^1} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^2} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^3} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^4} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^5} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^6} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^7}$$

$$VA = 26.872 UF$$

Luego, reemplazando los valores correspondientes para el caso del flujo apalancado la ecuación queda como sigue:

$$VF = 5703$$

$$i = 9,98\%$$

$$VA = \frac{5703}{(1 + 0,17)^1} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^2} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^3} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^4} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^5} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^6} + \frac{5703}{(1 + 0,17)^7}$$

$$VA = 27.781 UF$$

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN CASA PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE CHONCHI

(Agua Potable)	122	128	133	139	145	145	145	145	145	145
(Electricidad)	171	177	184	190	197	197	197	197	197	197
(Desayuno)	389	432	475	518	562	562	562	562	562	562
(Amenities)	109	121	133	145	157	157	157	157	157	157
(Lavandería)	248	184	202	220	239	239	239	239	239	239
(Zapatillas hotel)	73	76	83	91	98	98	98	98	98	98
(Patente Comercial)	46	49	52	55	58	62	66	71	66	61
(Gastos Financieros)	514	458	400	339	277	211	144	73		
Total Egresos	10.174	10.356	10.623	10.888	10.922	10.861	10.797	10.731	10.653	10.649
Utilidad antes de Impuesto	1.832	2.978	4.271	5.431	6.124	6.192	6.262	6.334	6.418	6.430
(Impuesto Renta)	458	744	1.068	1.358	1.531	1.548	1.565	1.583	1.605	1.607
Utilidad después de Impuesto	1.374	2.233	3.203	4.073	4.593	4.644	4.696	4.750	4.814	4.822
Depreciación	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860
Valor Económico Residual										27.781
Bonificación DFL 15 (20%)	3.617									
Bonificación DL 889 (17%)	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
(Amortización Préstamo)	1.413	1.469	1.527	1.588	1.650	1.715	1.783	1.854		
Inversión										
(Adquisición Terreno)	3.755									
(Obras de construcción)	14.224				188					
(Muebles y Equipamiento)	2.657		439			439			439	1.063
(Otras Inversiones)	1.206									
(Capital de Trabajo)	776									
Financiamiento IVA	3.437	796	967	1.157	517					
Total Inversión	26.055									
Recuperación de capital de trabajo										776
Préstamo (50%)	13.000									
Flujo de Caja Neto	-13.055	5.679	2.901	3.424	3.971	3.874	3.608	4.032	4.016	5.494
										33.435