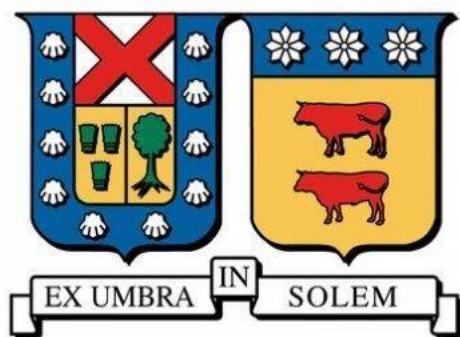




**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA**  
**SOCIEDAD HOTELERA ESPACIO ARIZTIA LIMITADA**

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

**AUTOR**

**NICOL PARDO LLANTÉN**

**PROFESOR GUÍA**

**GIOVANNI PESCE**

**PROFESOR CORREFERENTE**

**CARLOS SOTO**

**VALPARAISO, 25 DE AGOSTO, 2020**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mis padres por siempre impulsarme a ser una mejor persona y a dar lo mejor de mí, por sus esfuerzos que permiten que pueda cumplir mis sueños, a ellos, a mi familia y Renato, por el amor y apoyo incondicional que me entregan, por ser mi soporte.

A mis amigas de la vida, quienes han estado en cada etapa de la vida junto a mí, no siendo esta la excepción, quienes siempre están con su apoyo incondicional.

A mis icomgirls, las mejores amigas que me pudo entregar la universidad, quienes me acompañaron y vivieron junto a mi todo este camino, y que definitivamente hicieron que esta etapa de mi vida fuera una de las mejores, disfrutando cada año su linda y valiosa amistad.

A mi profesor guía, por enseñarme, por sus consejos y recomendaciones durante la elaboración de este trabajo.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de marketing para Open Hotel, un hotel de 3 estrellas ubicado en la ciudad de Quillota, V región, Chile. El cual busca una diferenciación por la calidad ofrecida en sus servicios.

Con el fin de conocer el entorno en que está inserta la empresa se realizaron dos análisis, un análisis PEST y el Modelos de las Cinco Fuerzas de Porter. Para conocer el macroentorno se realizó el análisis PEST, el cual permitió conocer las oportunidades, como el crecimiento por la preocupación ambiental de la población y, por otra parte, amenazas, como el aumento de oferta y demanda de los bread&breakfast a los que debe estar atento Open Hotel. En cuanto al Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter, se pudo conocer que las barreras de entrada son altas, por el alto nivel de inversión que se requiere y las barreras de salidas son bajas, dado que no se necesitan activos especializados para desarrollarse dentro de esta industria, además se pudo conocer que las fuerzas de mayor incidencia es el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores, dada la estacionalidad de la industria que genera una demanda inestable. Para conocer la competencia existente en la ciudad, se realizó un análisis a través de las 4P del marketing mix, de la competencia del hotel, el restaurante y el centro de eventos de Open Hotel.

Para el análisis interno de la empresa, se realizó un análisis del actual marketing mix de la empresa, con lo cual se pudo conocer las fortalezas y debilidades presentes, lo que dio paso para realizar finalmente un análisis FODA, que permitió guiar el establecimiento de las estrategias a desarrollar en el plan de marketing.

En lo que respecta al desarrollo del plan de marketing, se diseña con el fin de lograr un aumento de las ventas, como consecuencia del reconocimiento que se quiere lograr tener

de ser el mejor hotel de la ciudad, y también mejorar la competitividad, mediante trabajadores altamente capacitados y comprometidos, que destaquen por su desempeño y entreguen valor.

Las estrategias escogidas se basan en que se busca destacar ante la competencia por cualidades distintivas del hotel y llegando a todo el mercado objetivo, por medio de la diferenciación en la misma industria en la que esta inserta actualmente la empresa.

Para conseguir y guiar al cumplimiento de los objetivos se desarrolló un plan de acción, con propuestas derivadas del marketing mix con la extensión a las 7P de servicio, que apunta principalmente a la solución de los problemas detectados por los huéspedes de Open Hotel, para luego fortalecer y desarrollar la imagen de marca actual, que lo llevará a un aumento de las buenas impresiones, que son fundamentales en la toma de decisión del futuro cliente. También se establecieron mecanismos de control, los que permitirán la corrección de posibles desvíos que puedan alejar el cumplimiento de los objetivos.

Gracias al desarrollo del plan de marketing se prevé que las ganancias de Open Hotel aumentarían alrededor de un 47% al año 1 y de un 65% al año 2, comparando con la situación actual de la empresa.

.

## Índice de Contenidos

|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| 1     | Introducción .....                                 | 13 |
| 2     | Problema de investigación .....                    | 14 |
| 3     | Objetivos .....                                    | 18 |
| 3.1   | Objetivo general .....                             | 18 |
| 3.2   | Objetivos específicos .....                        | 18 |
| 4     | Marco teórico .....                                | 19 |
| 4.1   | Turismo .....                                      | 19 |
| 4.2   | Alojamiento turístico .....                        | 22 |
| 4.2.1 | Alojamiento turístico en Chile .....               | 24 |
| 4.3   | Open Hotel .....                                   | 25 |
| 4.4   | Plan de marketing .....                            | 26 |
| 4.4.1 | Proceso de elaboración del plan de marketing ..... | 27 |
| 5     | Metodología .....                                  | 33 |
| 5.1   | Análisis situacional .....                         | 33 |
| 5.1.1 | Análisis externo .....                             | 33 |
| 5.1.2 | Análisis interno .....                             | 33 |
| 5.1.3 | Confección FODA .....                              | 34 |
| 5.2   | Formulación Plan de Marketing .....                | 34 |

|       |                                      |     |
|-------|--------------------------------------|-----|
| 5.3   | Definición estrategias .....         | 34  |
| 5.4   | Plan de acción .....                 | 34  |
| 5.5   | Mecanismos de control .....          | 35  |
| 5.6   | Análisis Financiero .....            | 35  |
| 6     | Análisis situacional .....           | 36  |
| 6.1   | Análisis de situación externo .....  | 36  |
| 6.1.1 | Análisis del macroentorno.....       | 37  |
| 6.1.2 | Análisis del microentorno .....      | 50  |
| 6.1.3 | Análisis de la competencia.....      | 56  |
| 6.2   | Análisis de situación interno.....   | 79  |
| 6.2.1 | Identificación de la empresa.....    | 79  |
| 6.2.2 | Visión y misión de la empresa .....  | 81  |
| 6.2.3 | Organigrama estructural .....        | 82  |
| 6.2.4 | Identificación de los recursos ..... | 83  |
| 6.2.5 | Marketing mix actual .....           | 86  |
| 6.2.6 | Análisis FODA.....                   | 103 |
| 6.3   | Análisis financiero actual.....      | 105 |
| 6.3.1 | Arriendo terreno .....               | 105 |
| 6.3.2 | Patentes.....                        | 105 |
| 6.3.3 | Servicios básicos .....              | 106 |

|       |                                                            |     |
|-------|------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3.4 | Remuneraciones (costo empresa).....                        | 107 |
| 6.3.5 | Insumos .....                                              | 109 |
| 6.3.6 | Inversión.....                                             | 110 |
| 6.4   | Estimación de ganancias y pérdidas por servicio anual..... | 111 |
| 7     | Desarrollo Plan de Marketing .....                         | 111 |
| 7.1   | Segmentación del mercado .....                             | 111 |
| 7.1.1 | Descripción de clientes: .....                             | 111 |
| 7.1.2 | Mercado objetivo.....                                      | 112 |
| 7.1.3 | Mercado Potencial.....                                     | 113 |
| 7.2   | Objetivos del plan de marketing .....                      | 117 |
| 7.2.1 | Objetivos generales .....                                  | 117 |
| 7.2.2 | Objetivos específicos.....                                 | 117 |
| 7.3   | Definición de estrategias.....                             | 118 |
| 7.3.1 | Estrategia genérica .....                                  | 118 |
| 7.3.2 | Estrategia de crecimiento .....                            | 119 |
| 7.3.3 | Estrategia competitiva .....                               | 120 |
| 7.4   | Plan de acción .....                                       | 120 |
| 7.4.1 | Marketing mix .....                                        | 121 |
| 7.4.2 | Extensión al marketing mix de servicios.....               | 129 |
| 7.5   | Mecanismos de control .....                                | 133 |

|       |                                                      |     |
|-------|------------------------------------------------------|-----|
| 7.5.1 | KPI's.....                                           | 133 |
| 7.6   | Principales problemas detectados y sus mejoras ..... | 135 |
| 7.6.1 | Hotelería .....                                      | 135 |
| 7.6.2 | Eventos .....                                        | 136 |
| 7.6.3 | Restaurante .....                                    | 136 |
| 7.6.4 | Tabla resumen .....                                  | 137 |
| 8     | Presupuesto Plan de Marketing.....                   | 138 |
| 9     | Análisis financiero .....                            | 140 |
| 9.1   | Ingresos .....                                       | 140 |
| 9.2   | Detalle de egresos .....                             | 141 |
| 9.2.1 | Arriendo terreno .....                               | 141 |
| 9.2.2 | Patentes.....                                        | 141 |
| 9.2.3 | Servicios básicos .....                              | 142 |
| 9.2.4 | Remuneraciones (costo empresa).....                  | 143 |
| 9.2.5 | Insumos .....                                        | 145 |
| 9.2.6 | Inversión.....                                       | 147 |
| 9.3   | Pérdidas y ganancias por servicio .....              | 147 |
| 10    | Conclusiones.....                                    | 149 |
| 10.1  | Conclusión general .....                             | 149 |
| 10.2  | Recomendaciones .....                                | 150 |

|      |                   |     |
|------|-------------------|-----|
| 11   | Anexos .....      | 152 |
| 11.1 | Anexo 1 .....     | 152 |
| 11.2 | Anexo 2 .....     | 153 |
| 12   | Referencias ..... | 154 |

### Índice de Tablas

|                  |                                                                 |    |
|------------------|-----------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1:</b>  | Pernoctaciones en alojamientos turísticos chilenos en 2019..... | 41 |
| <b>Tabla 2:</b>  | Tipos de habitaciones ofrecidos por Hotel Boston. ....          | 58 |
| <b>Tabla 3:</b>  | Tipos de salones ofrecidos por Hotel Boston.....                | 58 |
| <b>Tabla 4:</b>  | Precios de habitaciones ofrecidos por Hotel Boston por día..... | 59 |
| <b>Tabla 5:</b>  | Precios de salones ofrecidos por Hotel Boston .....             | 59 |
| <b>Tabla 6:</b>  | Habitaciones ofrecidos por Hotel Palmeras .....                 | 62 |
| <b>Tabla 7:</b>  | Precios de habitaciones ofrecidos por Hotel Palmeras.....       | 63 |
| <b>Tabla 8:</b>  | Salones ofrecidos por Fundo el Grillo.....                      | 66 |
| <b>Tabla 9:</b>  | Precios sin IVA de cabañas ofrecidos por Fundo el Grillo .....  | 68 |
| <b>Tabla 10:</b> | Habitaciones ofrecidas por Hostal Amigos.....                   | 71 |
| <b>Tabla 11:</b> | Precio habitaciones ofrecidas por Hostal Amigos. ....           | 71 |
| <b>Tabla 12:</b> | Precios menú Restaurante Divino Pecado.....                     | 73 |
| <b>Tabla 13:</b> | Precios menú El Búho Restaurante .....                          | 74 |
| <b>Tabla 14:</b> | Precios menú Taberna El Roto Inglés .....                       | 77 |
| <b>Tabla 15:</b> | Datos principales de Open Hotel.....                            | 79 |
| <b>Tabla 16:</b> | Salones ofrecidos por Open Hotel.....                           | 92 |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 17:</b> Precios habitación estándar Open Hotel.....                              | 94  |
| <b>Tabla 18:</b> Precios habitación superior Open Hotel.....                              | 94  |
| <b>Tabla 19:</b> Precio suite Open Hotel.....                                             | 94  |
| <b>Tabla 20:</b> Precios salones ofrecidos por Open Hotel.....                            | 95  |
| <b>Tabla 21:</b> Precios salón Aqua Open Hotel.....                                       | 95  |
| <b>Tabla 22:</b> Precios servicios de alimentación complementarios. ....                  | 96  |
| <b>Tabla 23:</b> Precios sistemas de amplificación.....                                   | 97  |
| <b>Tabla 24:</b> Precios servicios de catering. ....                                      | 98  |
| <b>Tabla 25:</b> Lista de precios La Cava resto-bar.....                                  | 99  |
| <b>Tabla 26:</b> Matriz FODA .....                                                        | 104 |
| <b>Tabla 27:</b> Estimación de gastos actuales en arriendo .....                          | 105 |
| <b>Tabla 28:</b> Estimación de gastos actuales en patentes municipales.....               | 106 |
| <b>Tabla 29:</b> Estimación de gastos básicos mensuales actuales.....                     | 106 |
| <b>Tabla 30:</b> Estimación de gastos básicos anuales actuales.....                       | 107 |
| <b>Tabla 31:</b> Estimación remuneraciones costo empresa mensuales. ....                  | 108 |
| <b>Tabla 32:</b> Estimación remuneraciones costo empresa anual. ....                      | 108 |
| <b>Tabla 33:</b> Estimación gastos en insumos hotelería.....                              | 109 |
| <b>Tabla 34:</b> Estimación gastos en insumos Restaurante.....                            | 109 |
| <b>Tabla 35:</b> Estimación gastos en insumos eventos. ....                               | 110 |
| <b>Tabla 36:</b> Estimación inversión anual Open Hotel.....                               | 110 |
| <b>Tabla 37:</b> Estimación ganancias y pérdidas anual por servicio.....                  | 111 |
| <b>Tabla 38:</b> Población total regiones Valparaíso y Metropolitana. ....                | 114 |
| <b>Tabla 39:</b> Población total mayor de 30 de regiones Valparaíso y Metropolitana. .... | 114 |

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 40:</b> Población total mayor de 30 de regiones Valparaíso y Metropolitana, pertenecientes a los GSE ABC1 y C2. .... | 115 |
| <b>Tabla 41:</b> Mercado objetivo según EMAT 2017.....                                                                        | 116 |
| <b>Tabla 42:</b> Precios de habitaciones hoteles Quillota.....                                                                | 125 |
| <b>Tabla 43:</b> Tabla resumen plan de acción para principales problemas. ....                                                | 138 |
| <b>Tabla 44:</b> Costos mejora infraestructura Open Hotel.....                                                                | 138 |
| <b>Tabla 45:</b> Presupuesto plan de marketing.....                                                                           | 140 |
| <b>Tabla 46:</b> Estimación de ingresos proyectados anuales post plan de marketing. ....                                      | 140 |
| <b>Tabla 47:</b> Estimación de gastos proyectados de arriendo.....                                                            | 141 |
| <b>Tabla 48:</b> Estimación costo proyectado de patentes municipales post plan de marketing. ....                             | 142 |
| <b>Tabla 49:</b> Estimación gastos básicos proyectados mensuales post plan de marketing.....                                  | 142 |
| <b>Tabla 50:</b> Estimación gastos básicos proyectados anuales post plan de marketing. ....                                   | 143 |
| <b>Tabla 51:</b> Estimación remuneraciones proyectadas mensuales post plan de marketing. ..                                   | 144 |
| <b>Tabla 52:</b> Estimación remuneraciones proyectadas anual post plan de marketing .....                                     | 144 |
| <b>Tabla 53:</b> Estimación remuneración anual personal administración post plan de marketing. ....                           | 145 |
| <b>Tabla 54:</b> Estimación gastos en insumos hotelería post plan de marketing. ....                                          | 145 |
| <b>Tabla 55:</b> Estimación gastos en insumos cocina post plan de marketing.....                                              | 146 |
| <b>Tabla 56:</b> Estimación gastos en insumos eventos post plan de marketing.....                                             | 146 |
| <b>Tabla 57:</b> Estimación gasto anual en inversión post plan de marketing. ....                                             | 147 |
| <b>Tabla 58:</b> Estimación ganancia anual por servicio post plan de marketing .....                                          | 147 |
| <b>Tabla 59:</b> Resultados estimados Open Hotel post plan de marketing. ....                                                 | 148 |

## Índice de Figuras

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1:</b> Meses en que los chilenos viajan en vacaciones. ....   | 41  |
| <b>Figura 2:</b> Modelo de las Cinco fuerzas de Porter .....            | 50  |
| <b>Figura 3:</b> Opiniones huéspedes Open Hotel. ....                   | 101 |
| <b>Figura 4:</b> Problemas detectados por huéspedes de Open hotel. .... | 102 |

## Índice de Imágenes

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Imagen 1:</b> Mapa ubicación Open Hotel Quillota. ....                        | 16  |
| <b>Imagen 2:</b> Ubicación Hotel Boston Quillota .....                           | 57  |
| <b>Imagen 3:</b> Ubicación Hotel Palmeras Quillota .....                         | 61  |
| <b>Imagen 4:</b> Ubicación Fundo El Grillo Quillota .....                        | 65  |
| <b>Imagen 5:</b> Fachada Open Hotel Quillota .....                               | 81  |
| <b>Imagen 6:</b> Organigrama estructural Open Hotel.....                         | 83  |
| <b>Imagen 7:</b> Habitación estándar, opción twin, ofrecida por Open Hotel. .... | 88  |
| <b>Imagen 8:</b> Habitación superior ofrecida por Open Hotel. ....               | 89  |
| <b>Imagen 9:</b> Habitación suite ofrecidas por Open Hotel. ....                 | 89  |
| <b>Imagen 10:</b> La Cava resto-bar. ....                                        | 91  |
| <b>Imagen 11:</b> Salón Aqua .....                                               | 92  |
| <b>Imagen 12:</b> Estrategias genéricas .....                                    | 118 |
| <b>Imagen 13:</b> Estrategias de crecimiento.....                                | 120 |
| <b>Imagen 14:</b> Organigrama estructural propuesto Open Hotel.....              | 129 |

## **1 Introducción**

En las últimas décadas el turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos de mayor crecimiento en el mundo y como un importante motor de desarrollo económico y social para los países. Durante el año 2019 se registraron 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo, cifra que, de acuerdo con las proyecciones de la Organización Mundial de Turismo, llegará a los 1.800 millones en 2030. (Subsecretaría de Turismo, 2019)

En cuanto a los establecimientos de alojamiento turístico (EAT), durante el primer semestre del año 2019, a nivel nacional, las llegadas de los turistas se realizaron en un 69% en hoteles y un 31% en otro tipo de establecimientos, similar comportamiento tiene la región de Valparaíso en donde la llegada de turistas se realizó en un 65% en hoteles y en un 35% en otro tipo de establecimientos. Los ETA de la región de Valparaíso representan un 15,5% del total nacional, siendo Open Hotel un establecimiento perteneciente a la región.

Open Hotel es un hotel de 3 estrellas ubicado en la ciudad de Quillota, V región, empresa registrada en el registro de prestadores de servicios turísticos de Sernatur, y además certificada con los Sellos de Calidad Q y de Sustentabilidad S. Dadas las oportunidades que se presentan al estar inserto en una industria de gran crecimiento, es que mediante este trabajo se busca desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa aprovechar las oportunidades que el entorno le otorga y entregar herramientas que se traduzcan en mejoras para las falencias que pueda presentar la empresa, y de esta forma lograr atraer un mayor número de clientes.

## **2 Problema de investigación**

El turismo comienza a desarrollarse a partir del siglo XIX, como consecuencia de la revolución industrial, tiene antecedentes muy claros como eran las guerras, los movimientos migratorios, las conquistas, y el comercio; gracias a estos movimientos, el turismo comienza a desarrollarse. De hecho, el desarrollo del turismo siempre se vio más enfocado hacia lo económico, ya que ayudó a muchos países y/o lugares a desarrollarse y mejorar en sus economías. La importancia del turismo fue relevante en la industria de los países que tenían lugares bellos y del agrado de la gente, en donde fueron privilegiados al comienzo por las autoridades gubernamentales, después fueron apareciendo organizaciones que siguieron fomentando la actividad turística. (Guzmán-Sala, Mayo-Castro & Pérez-Sánchez, 2012)

Según la Organización Mundial del Turismo (2014), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

En cuanto a la industria turística, ésta se caracteriza por su gran complejidad, no sólo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. En este sentido, el turismo se ha considerado generalmente como una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial. (Sancho, 1998).

Contextualizando la industria turística a nivel nacional, ésta se encuentra en pleno desarrollo. Muestra de ello es el aumento en las llegadas de turistas, la expansión de la oferta Hotelera y el auge del modelo low cost en el transporte aéreo. El año 2016 se estimó que el turismo representó en forma directa un 3,3% tanto del PIB como del empleo. De forma análoga a lo ocurrido a escala mundial, ambas cifras también aumentan si se consideran los efectos indirectos del turismo: el aporte al PIB aumenta a un 10,2% y la contribución al empleo a un 9,8% (Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Subsecretaría de Turismo, 2017)

Como se mencionó anteriormente, hay un aumento en la llegada de turistas y la expansión de la oferta hotelera, esto se puede ver reflejado en el aumento de pernoctaciones a nivel nacional, con pernoctaciones se refiere a “número total de noches que los pasajeros se alojan en el establecimiento de alojamiento turístico” (INE, 2018). La región de Valparaíso es la segunda región con mayor cantidad de pernoctaciones con un total de 2.840.271 equivalente a un 15,7% del total nacional, en las que destacan las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar y Concón con un total de 1.785.267 pernoctaciones durante el año 2016. (INE,2017).

Open Hotel Quillota es un Hotel que se ha posicionado como unas de las empresas de mayor calidad dirigidas al rubro hotelero en la ciudad de Quillota. Cuenta con Restaurant, Bar, Centro de Eventos y Convenciones. Se encuentra ubicado en el acceso norte de la Ciudad de Quillota, Av. Ariztía 527, a minutos de la ruta 60 CH y del centro de la ciudad. Cuenta con salones para realizar reuniones, seminarios, charlas, conferencias y fiestas que entregan un lugar exclusivo, con modernos equipamientos y un servicio de excelencia.



**Imagen 1:** Mapa ubicación Open Hotel Quillota.

(Fuente: Google maps)

Al ser Quillota una ciudad cercana a las ciudades de la región con mayor número de pernoctaciones es que se ve una oportunidad para que Open Hotel pueda posicionarse en el mercado regional y de esta forma competir con los hoteles que están presentes en ese sector, siendo una alternativa de alojamiento para los turistas. Como menciona la ex presidenta de la Cámara de Turismo de Quillota, María Inés Kram, "Queremos ser un complemento a la playa, hacer de Quillota una ciudad alternativa. Sabemos que no podemos competir con Viña del Mar o Valparaíso, pero sí ser complemento de ellos" (El Mercurio, 2010).

Identificada la oportunidad, es necesario responder a preguntas como ¿Cómo puede Open Hotel llegar a estos turistas? ¿Qué líneas de acción debe seguir para lograr posicionarse? ¿Cómo debe ser su propuesta de valor para diferenciarse por sobre su competencia?

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Formular un plan de marketing para Sociedad Hotelera Espacio Ariztia Limitada, mediante herramientas de marketing estratégico y operacional, con el fin de ayudar a competir apropiadamente en el mercado regional.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Caracterizar la situación actual del mercado regional para detectar futuras oportunidades.

Caracterizar la situación actual de Sociedad Hotelera Espacio Ariztia Limitada, para conocer sus fortalezas y debilidades, así como también amenazas y oportunidades.

Detectar ventajas competitivas de Sociedad Hotelera Espacio Ariztia Limitada para potenciar la fidelización de clientes.

Proponer un plan estratégico que defina las líneas de acción a seguir en el corto y largo plazo.

Diseñar estrategias para lograr ser reconocido por el mercado objetivo, a través del plan de marketing.

Definir factores claves para generar una propuesta de valor, a través de un análisis interno y externo de la empresa.

Establecer un presupuesto, mediante el cual se materializarán las acciones definidas en términos de costos.

## **4 Marco teórico**

### **4.1 Turismo**

El fenómeno turístico nace en el siglo XIX, pero, más allá que los viajes han existido siempre, no podemos considerar todos los viajes como turismo, puesto que aquellos motivados por guerras, movimientos migratorios o cualquier otra finalidad distinta al ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares, no lo serían (Altamira & Muñoz, 2007).

Desde la Edad Antigua existen desplazamientos turísticos, los griegos dieron un importante papel al mismo debido a su preferencia por el ocio y los deportes. En la Edad Media prevalecen los viajes motivados por las peregrinaciones religiosas, en este momento se ve un deterioro en las condiciones en las cuales se viajaban en comparación a la etapa anterior. La Modernidad se caracteriza por la aparición de los primeros alojamientos debido a que las grandes personalidades viajaban con un séquito cada vez mayor restringiéndose las posibilidades de alojamiento (Altamira & Muñoz, 2007)

Otro punto importante que destacar es el que se da a partir de la Revolución Industrial evidenciándose factores determinantes como la reducción en los costos de transporte como consecuencia del auge de la máquina de vapor aplicada al transporte férreo y marítimo. A su vez, la nueva configuración social, surgimiento del proletariado como clase social, que dos siglos después se convertirán en la fuente del turismo en masas y la consolidación de la burguesía como clase hegemónica propulsora del turismo de elite. En este período surgen los primeros viajes organizados, se destaca el turismo de montaña, salud y playas. A su vez, se crean los Boucher de viaje, y es el apogeo de los hoteles de lujo (Altamira & Muñoz, 2007).

Ya en el siglo XX se destacan los avances tecnológicos en el transporte dado por la producción en masa de automóviles y el transporte aéreo, que sólo era utilizado por minorías en largas distancias, se desarrolla para acabar imponiéndose sobre las compañías navieras. Estos avances impulsaron de manera significativa al turismo interno como al internacional (Altamira & Muñoz, 2007).

Mencionado lo anterior, surge la pregunta ¿Qué es el turismo? Pero no hay explicación suficiente para lo formidable de este concepto. Todas las definiciones se enlistan según la óptica de su tratamiento. El turismo es uno de los ámbitos ideales donde el futuro de algunas de nuestras sociedades podría encontrar su pleno desarrollo. Es un fenómeno actual que contiene líneas y perspectivas que son trascendentes y ha transformado a múltiples regiones y economías. Su importancia es tal, que supone todo un impacto en diversos rubros, de esfuerzos continuos, en operaciones realizadas, en proyecciones a futuro y en la puesta en marcha de planes, programas y recursos, tanto públicos como privados (Guerrero & Ramos, 2017).

Sin embargo, Según la Organización Mundial del Turismo (2014), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico (UNWTO, s.f.).

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. (UNWTO, s.f.)

En el año 2017 Las llegadas de turistas internacionales crecieron un 7,0%, el mayor aumento desde la crisis económica mundial de 2009 y muy por encima de la previsión a largo plazo de la OMT de 3,8% al año para el periodo de 2010 a 2020. Se registraron un total de 1.326 millones de llegadas de turistas internacionales en destinos de todo el mundo, en torno a 86 millones más que en 2016. En cuanto al año 2018, la OMT estima que las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo (visitantes que pernoctan) aumentaron un 6% hasta 1.400 millones en 2018, claramente por encima del crecimiento del 3.7% de la economía mundial. Estos resultados se han logrado gracias a la demanda sostenida de viajes a destinos de todas las regiones del mundo, incluyendo una firme recuperación de aquellos que habían padecido cuestiones de seguridad en años recientes. El crecimiento se vio propiciado por el repunte económico mundial, que produjo una fuerte demanda de viajes en prácticamente todos los mercados emisores (OMT, 2018).

Es importante considerar que, para lograr las cifras mencionadas anteriormente, el alojamiento juega un rol fundamental, por definición, el turista es aquél que pasa por lo menos una noche en el destino visitado, entonces se comprende la importancia la restauración en el conjunto de la experiencia turística y del alojamiento, ya que el turista debe satisfacer sus necesidades básicas cuando está fuera de casa (Sancho, 1998)

## 4.2 Alojamiento turístico

Por definición, los alojamientos turísticos son los establecimientos que proveen comercialmente el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación (una noche) y menor a un año; que mantengan como procedimiento permanente un sistema de registro de ingreso y egreso con la identificación del huésped; que permitan el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común, y que estén habilitados para recibir a estos en forma individual o colectiva, ya sea por fines recreativos, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas. El establecimiento debe estar situado en un lugar distinto al entorno habitual de los viajeros, dentro del territorio nacional (INE, 2018).

Se diferencia en dos clases:

**Clase Hotel:** Corresponde a establecimientos de alojamientos turísticos calificados como Hotel y Apart-hotel.

**Hotel:** Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento turístico, mayoritariamente en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción durante las 24 horas y del servicio de desayuno, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios (INE, 2018).

**Apart-hotel:** Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico mayoritariamente en departamentos u otro tipo de unidades habitacionales en menos Cantidad, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo. Disponen además como

Mínimo del servicio de recepción durante las 24 horas y del servicio de desayuno sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios (INE, 2018).

**Clase otros:** Corresponde a establecimientos de alojamiento turístico clasificados como hostales, hosterías, residenciales, cabañas y similares.

**Hostal/residencial:** Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento turístico en habitaciones privadas, cuyas características constructivas dicen relación con las de una casa habitación y que pueden ofrecer además servicios de alimentación. Cuando el servicio de alimentación se provea en las modalidades de media pensión o pensión completa y esté incluido en el precio, estos establecimientos se podrán denominar residencial. (INE, 2018)

**Hostería:** establecimiento en que se provee el servicio de alimentación en un restaurante, además de alojamiento turístico en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales privadas, ubicado en lugares suburbanos o rurales. Disponen, además, de facilidades para el estacionamiento de vehículos, ubicados preferentemente junto al edificio principal, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios (INE, 2018).

**Cabañas:** Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento turístico en unidades de alojamiento del tipo cabaña, accesibles desde el nivel de suelo mediante circulaciones públicas exteriores con estacionamiento para vehículos. Disponen, además como mínimo de servicios de recepción para el registro de huéspedes, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios. (INE, 2018).

***Bed and Breakfast:*** Vivienda y dependencias anexas en la cual sus residentes permanentes presten el servicio de alojamiento y alimentación a turistas como actividad complementaria de la que desarrollan en forma habitual. (Ley Chile, 2003)

En cuanto al último tipo de alojamiento turístico mencionado, han experimentado un gran crecimiento. Durante el primer semestre del año 2015, el número de reservas aumentó en un 39% respecto al mismo período del año anterior, según datos de Bedandbreakfast.eu, el mayor sitio web de B&B. En este sitio la oferta de habitaciones y apartamentos se ha incrementado un 18%, siendo sus principales clientes las parejas sin hijos, quienes son el 41% de la clientela. (Cronica Global, 2015)

A nivel mundial, los alojamientos turísticos tienen requisitos específicos de funcionamiento, los que en general se refieren a aspectos de localización, construcción, seguridad, sanidad, etc. En su mayoría estos buscan reducir asimetrías de información, y medir el cumplimiento de estándares. En Chile, los alojamientos turísticos deben estar registrados en el Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos del SERNATUR (CNP, 2018)

#### **4.2.1 Alojamiento turístico en Chile**

En el año 2017, el destino que presentó mayor nivel de pernoctaciones en los primeros 6 meses fue “Santiago Urbano”, con 2.200.986 (+3,4%); 451.406 de chilenos (-2,7%) y 1.749.580 de extranjeros (+5,1%). El mes con mayor cantidad de pernoctaciones para este destino fue enero, con 419.298 (+3,9%) pernoctaciones; 78.552 (-6,1%) de chilenos y 340.745 (+6,5%) de extranjeros. El segundo destino con mayor nivel de pernoctaciones fue “Valparaíso, Viña del Mar y Concón”, con 925.012 (+2,6%) para el primer semestre 2017, de las cuales 487.689 (-9,9%) de chilenos y 437.323 (+21,5%) de extranjeros. El mes con

mayor cantidad de pernoctaciones para este destino fue enero, con 248.666 (+20,6%), donde 91.988 (-12,1%) fueron pernoctaciones de chilenos y 156.678 (+54,2%) de extranjeros. Por último, y en esta misma línea, aparece en tercer lugar el destino “Antofagasta y Calama”, con 487.938 (+0,8%) pernoctaciones, con 411.359 (+11,0%) pernoctaciones de residentes en Chile y 76.579 (-5,8%) residentes en el extranjero. El mes con mayor nivel de pernoctaciones fue enero llegando a 78.623 (-0,1%), con 60.347 (-5,4%) pernoctaciones de chilenos y 18.276 (+22,4%) de extranjeros (Subsecretaría de turismo & Servicio nacional de turismo, 2017).

En cuanto a la capacidad de unidades de alojamiento disponibles en Chile, en 2016 se ofreció un total de 867.196 Unidades de alojamiento por día disponible; el 62,2% de ellas correspondió a establecimientos de clase Hotel y el 37,8%, a la clase Otros. Las regiones con mayor oferta en Unidades de alojamiento en 2016 fueron la Metropolitana de Santiago (170.639) y Valparaíso (138.091). Hablando específicamente de la región de Valparaíso, ésta tiene disponible un total de 73.302 hoteles (INE, 2017)

#### **4.3 Open Hotel**

Open Hotel Quillota es un Hotel, con Restaurant, Bar, Centro de Eventos y Convenciones. Se encuentra ubicado en el acceso norte de la Ciudad de Quillota, Av. Ariztía 525, a minutos de la ruta 60 CH y del centro de la ciudad. Cuenta con salones para realizar reuniones, seminarios, charlas, conferencias y fiestas que entregan un lugar exclusivo, con modernos equipamientos y un servicio de excelencia (DG Medios, 2012).

Open hotel cuenta con el SELLO DE CALIDAD TURISTICA Q, el cual tiene una vigencia de 3 años. La importancia de este sello se debe a que acredita que el prestador cumple con los requisitos que fijan los estándares de calidad y esto sirve como estrategia de

diferenciación y competitividad respecto de los demás servicios turísticos. Además, el sello otorga las calificaciones para los servicios de alojamiento turístico. (SERNATUR, 2012)

El beneficio que otorga a Open Hotel es el orden y organización que genera dentro de la empresa, además de reducir costos y entregar un servicio de calidad que atrae un mayor flujo de turistas. Un servicio certificado se asegura de cumplir con las expectativas de este turista, que, por medio de la boca a boca, promueve el servicio turístico con otras personas. (SERNATUR, 2012).

Una de las competencias corporativas de Sociedad Hotelera Espacio Ariztia Limitada es el servicio al cliente, puesto que, “el cliente es el activo más valioso que posee una organización. Es necesario que las empresas lo traten como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de su forma de percibir la organización” (Albrecht & Bradford, 2004). Es por esto, que es fundamental comprender al cliente, y esto es posible a través de un plan de marketing, ya que es una “estrategia que define como llegar al cliente conociendo el entorno y el mercado objetivo al que se direcciona” (Sernaqué & López, 2015)

#### **4.4 Plan de marketing**

El plan de marketing es una herramienta fundamental para cualquier empresa que quiera ser competitiva en el mercado, por medio de este plan se fijan las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos determinados.

Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. En resumen, el plan de marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado.

#### **4.4.1 Proceso de elaboración del plan de marketing**

Según Ambrosio (2000) “Cada empresa tiene características propias, peculiaridades que deben reflejarse en el plan de marketing”. A continuación, se presenta el plan de marketing propuesto por Ambrosio.

**Parte I. Oportunidad:** Las secciones Situaciones y Objetivos componen la parte del plan llamada oportunidad. El término oportunidad se deriva del latín *opportunus*, que significa conveniente, adecuado. Esta raíz etimológica lleva al concepto empresarial que significa una situación nueva que ofrece una oportunidad conveniente para que la organización traspase sus objetivos rutinarios.

**Sección 1. Situación:** La situación ubica al lector del plan en el tiempo y en el espacio. Se debe comenzar el texto con una información fundamental: cuál es la razón de ser del plan de marketing. Es necesario iniciar la descripción de la situación de la perspectiva macroeconómica, es decir, con una explicación acerca del clima económico, político y social del país, mostrando por qué este contexto ofrece una oportunidad para la organización. La idea es comenzar por el aspecto macro e ir gradualmente afinando para aspectos más micro, es decir, estrictamente relacionados con el producto objeto del plan de marketing.

**Sección 2. Objetivos:** Esta sección establece el compromiso de la organización en cuanto al producto. Esto significa determinar los compromisos con los cuales cada profesional, involucrado en el producto, se responsabilizará.

Un objetivo, en términos generales, es algo que quiere alcanzarse en determinado período. Metas son partes de un objetivo, tanto en términos de la tarea en sí como del plazo de realización.

En término de marketing, un objetivo es algo que se quiere alcanzar en un determinado período, y que configura la realización de una oportunidad. Un objetivo de marketing puede tomar diferentes formas, como volumen físico de ventas, volumen financiero de ventas, porcentaje de participación de mercado o porcentaje de personas que asocian la imagen del producto y a atributos de comportamiento.

Los objetivos de marketing son medidas de éxito del plan de marketing. Estos objetivos deben ser evaluados permanentemente, para que contribuyan con alguna retroalimentación para el proceso de planeación de marketing. Esta retroalimentación constante permite que los gestores de marketing puedan reaccionar a las dificultades y, Especialmente, tomar medidas preventivas ante los cambios de las condiciones en que el plan de marketing fue elaborado.

Los objetivos de marketing tienen las siguientes características:

- Mensurabilidad: necesitan ser cuantificados.
- Identificación en el tiempo: deben estar correlacionados con un plazo específico.
- Definición clara: tienen que ser claros, para que no queden sujetos a interpretaciones.

Se debe tener en cuenta que los objetivos serán el parámetro utilizado para evaluar los resultados del plan de marketing. Por eso, es necesario tener cuidado con la descripción de un objetivo. Palabras vagas como mejorar, aumentar y maximizar no deben ser utilizadas si no están seguidas de algo que haga de los objetivos medibles. Un objetivo de marketing debe ser, a un tiempo, un desafío, para motivar, y realista para tener creatividad.

Los plazos, en general, utilizados para definir objetivos varían entre corto plazo (un año), mediano plazo (tres años) y largo plazo (cinco años).

**Parte II. Marketing estratégico:** En esta parte, se describirá la segmentación del mercado, seleccionarán el mercado-objetivo adecuado y demostrarán el posicionamiento del producto. Es la esencia del marketing estratégico, la etapa en que se estudia el mercado, ambiente donde el plan de marketing va a actuar.

Esta etapa, también es denominada de recolección de información, debe estructurarse muy bien para que el encargado de la planeación pueda elaborar la siguiente parte, Marketing táctico, teniendo como base informaciones precisas y completas.

Esta etapa, tiende a ser la más difícil de todo el plan de marketing, porque obtener informaciones es una tarea compleja. Para el éxito del plan, debe tenerse en mente que las informaciones correctas, detalladas y confiables son de extrema necesidad. Estas informaciones pueden marcar la diferencia entre un buen plan o un plan mediocre, que no alcance los objetivos deseados.

Todo el tiempo empleado en la recolección de las informaciones solicitadas en esta parte del plan tiene un retorno alto. Un sistema de informaciones de marketing bien estructurado es esencial para la elaboración precisa de la parte II.

**Sección 3. Consumidor:** El consumidor es el punto central del marketing, el inicio de todo el proceso de planeación. La razón de ser de esta sección del plan es conocer y entender al consumidor del producto, objeto del plan de marketing, y el SIM es la fuente de las informaciones que lo van a integrar. Los elementos críticos para entender al consumidor son el perfil del consumidor, sus deseos y necesidades, su papel en la compra, considerando que quien compra no siempre es quien usa el producto.

**Sección 4. Mercado:** Informaciones basadas en datos y hechos son fundamentales para que el encargado de la planeación pueda crear tácticas identificadas con la realidad del

mercado. Una de las causas de fracasos de planes de marketing es exactamente la disponibilidad muy limitada de informaciones. Y hay algo peor, cuando están disponibles, estas informaciones no siempre son dignas de confianza.

**Sección 5. Aspectos legales:** En esta sección se busca identificar las exigencias legales sobre el producto enfocado en el plan de marketing. Las informaciones presentadas en este tema tienen impacto directo en la legalidad y en la responsabilidad del producto, así como en la empresa y en sus ejecutivos.

**Sección 6. Posicionamiento del producto:** El posicionamiento del producto es un elemento clave en el proceso mercadológico. Finalmente, el posicionamiento es la forma como el consumidor percibe el producto, y la información que queda en la mente de las personas.

**Parte III. Marketing táctico:** Para que el plan sea confiable, deben desarrollarse tácticas realistas y de acuerdo con los plazos previstos.

**Sección 7. Producto:** Es un bien material(tangible) o inmaterial (intangibile) ofrecido a un mercado, que busca la satisfacción de un deseo o necesidad. Existen por lo menos siete tipos de productos:

- Tangibles (bienes materiales):
  - Durables (Por ejemplo: automóviles, vestuario).
  - No durables (Por ejemplo: cerveza, champú, alimentos).
- Intangibles (bienes inmateriales):
  - Servicios (Por ejemplo: salón de belleza).
  - Personas (Por ejemplo: un atleta, un político).

- Lugares (Por ejemplo: Río de Janeiro)
- Organizaciones (Por ejemplo: Unicef, Iglesias)
- Ideas (Por ejemplo: planeación familiar, vacunación)

Además, un producto puede ser clasificado como de consumo (por ejemplo: champú) o industrial (por ejemplo: máquinas para una fábrica). Esta sección del plan de marketing describirá detalles tácticos referentes al producto como sus características, beneficios para el consumidor, calidad, entre otros.

**Sección 8: Punto de venta:** La P de punto de venta se llama también simplemente punto, plaza o incluso distribución. Es una forma nemotécnica de referirse a un conjunto complejo de elementos que hacen que el producto esté disponible para el consumidor donde y cuando él lo desee, y eso incluye elementos importantes como canales de distribución, logística de mercado y las variables que integran esos elementos.

**Sección 9. Promoción:** La P de promoción congrega una serie de formas de comunicación con el mercado. Las herramientas más usadas en la comunicación con el mercado: Publicidad, Promoción de ventas, Relaciones Públicas, Venta personal, Marketing directo.

**Sección 10. Precio:** La P de precio es un elemento muy complejo y sensible: afecta directamente los ingresos y las ganancias. Algunas características principales del precio:

- El precio recibe muchos nombres: salario, intereses, mensualidad, tasa, honorarios, propina, bonificación.

- Es el único elemento de la mezcla de mercadeo que genera ingresos (los demás generan gastos y costos).
- La P del precio incluye muchas variables, que van desde los costos del producto hasta el precio para el consumidor, lo cual incluye descuentos y valores de venta para los canales.

#### **Parte IV. Acción y control:**

Reúne las informaciones necesarias para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida y su control.

La decisión se facilita por la demostración de los estados financieros y por el análisis de equilibrio. La implementación se facilita por la programación; en cuanto al control, éste se orientará por el resultado financiero y también por la programación.

El control también se facilita por las demás secciones del plan, una vez que reuniones periódicas de evaluación se realizan, y en ellas todas las secciones del plan se comparan permanentemente con los resultados obtenidos.

Las directivas de las organizaciones controlan el plan de marketing por la administración por objetivos, en cuatro etapas: (1) establecimiento de metas mensuales y/o trimestrales; (2) seguimiento de su desempeño en el mercado; (3) determinación de las causas de los desvíos en relación con lo planeado y (4) adopción de acciones correctivas.

Ese proceso puede generar el cambio de los programas de acción e incluso de los objetivos del plan, considerando que las condiciones de mercado cambian mucho desde el momento de la elaboración del plan hasta su ejecución.

## **5 Metodología**

La metodología que se utilizará en este trabajo consistirá en una fase de diagnóstico, realizado por medio de un análisis situacional, una fase de marketing estratégico, donde se definirán objetivos y estrategias que se quieren lograr y, por último, una fase de marketing operativo, compuesta de tácticas concretas para lograr los objetivos planteados.

### **5.1 Análisis situacional**

Para conocer donde se encuentra actualmente la empresa, el escenario que la rodea. Se realizará un análisis externo para conocer las Oportunidades y Amenazas, y también un análisis a nivel interno para detectar las fortalezas y debilidades, para luego poder realizar una Matriz FODA.

#### **5.1.1 Análisis externo**

Para conocer el entorno de la empresa se analizará el macroentorno, el microentorno y un análisis de la competencia, se realizará un análisis PEST, el cual nos indicará los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que influyen sobre Open Hotel, pero de los cuales no se tiene control. Se realizará un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para conocer el microentorno, la Rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la amenaza de productos sustitutivos. Finalizando con un análisis de la competencia por medio de un análisis del marketing mix de cada una.

#### **5.1.2 Análisis interno**

En este punto se realizará una descripción de la situación actual de Open Hotel, se presentará su organigrama estructural y sus recursos actuales, además se enfocará

principalmente en el marketing mix de la empresa, es decir los servicios que ofrece, su plaza, precio y promoción.

### **5.1.3 Confección FODA**

Una vez realizado el análisis situacional, que incluye el análisis de situación externa e interna, se podrá consolidar la matriz FODA con los principales puntos detectados, que nos enseñarán de manera más visual las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y debilidades, que nos guiarán en la formulación de las estrategias.

## **5.2 Formulación Plan de Marketing**

Para dar respuesta a la pregunta ¿A dónde quiere llegar la empresa? Se desarrolla el plan de marketing partiendo con la definición de objetivos generales y específicos, los cuales serán de carácter cuantitativos y cualitativos.

### **5.3 Definición estrategias**

En este punto se definirán las estrategias generales, de crecimiento y competitiva, que se seguirán, para lograr los objetivos planteados, en el tiempo determinado.

### **5.4 Plan de acción**

Una vez definidas las estrategias, se formulará el plan de acción por medio del desarrollo de tácticas que deben responder a los objetivos y las estrategias planteadas con anterioridad. Las tácticas se realizarán mediante el marketing mix y la extensión a los servicios.

## **5.5 Mecanismos de control**

Se implementarán métodos para medir resultados a medida que se van implementando las tácticas definidas, de este modo será posible detectar desviaciones y problemas, con el fin de poder corregirlos y no desvíen el resultado final esperado.

## **5.6 Análisis Financiero**

Una vez ya determinados los objetivos y su plan de acción para poder alcanzarlos, se hace necesario un asignar recursos económicos a las distintas acciones propuestas mediante un presupuesto, finalizando con un análisis de los ingresos y egresos proyectados para conocer los resultados a esperar una vez puesto en marcha el plan de marketing.

## **6 Análisis situacional**

### **6.1 Análisis de situación externo**

Conocer el entorno en el que está inmersa la empresa es de suma importancia, al igual que identificar los principales factores que la afectan o factores que pueden surgir e influir en ella. Para realizar el análisis de la situación externa, se estudiarán tres variables que influyen a la empresa, como lo es el macroentorno, el microentorno y la competencia.

Se realizará un análisis PESTA para analizar el macroentorno en el que esta inserta la empresa, de esta forma se conocerán los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que influyen a la empresa, factores que están fuera de alcance, que no se pueden controlar, pero que son necesarios conocer.

Por otra parte, se realizará un análisis del microentorno, ya que se debe conocer cuál es la posición de la empresa frente a consumidores, proveedores y competidores, por lo que se realizará un análisis de 5 factores claves: la Rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la amenaza de productos sustitutivos.

Finalmente, se realizará un análisis de la competencia, en el cual se identificarán los antecedentes de los competidores, los servicios que ofrecen, sus precios, su actividad publicitaria y sus promociones, de esta forma se podrán encontrar las características similares y características que permitirán a la empresa diferenciarse.

### **6.1.1 Análisis del macroentorno**

#### **6.1.1.1 Análisis PESTA**

Mediante este análisis, se estudiará el entorno que envuelve a Open Hotel y los principales factores que afectan e influyen en éste.

#### **Factores político legal**

La industria del turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento a nivel mundial y nacional, por lo que Chile, tiene una gran responsabilidad con el desarrollo de este sector y es por esto, que a partir del año 2010 comienza un proceso de transformación.

Durante este año se renombró el ministerio de Economía, al actual Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Cambio realizado a través de la promulgación de la Ley 20.423, la cual mejoró la institucionalidad con el fin de impulsar y desplegar el enorme potencial que tiene la industria del turismo, estableciéndose normas de calidad de los servicios turísticos y medidas de protección al turista, además de crear la actual subsecretaría de Turismo.

La misión de este ministerio es promover la modernización y competitividad de la estructura productiva del país, la iniciativa privada y la acción eficiente de los mercados, el desarrollo de la innovación y la consolidación de la inserción internacional de la economía del país a fin de lograr un crecimiento sostenido, sustentable y con equidad, mediante la formulación de políticas, programas e instrumentos que faciliten la actividad de las unidades productivas del país y sus organizaciones corporativas y las instituciones relacionadas con el desarrollo productivo y tecnológico del país, tanto públicas y privadas, nacionales y extranjeras. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , s.f.)

También durante ese año, se formó el Comité de Ministros del Turismo, que dentro de sus funciones se encuentran: aprobar los planes y programas nacionales que deberán seguir los órganos de la administración de Estado para el fomento y desarrollo del turismo, proponer el presupuesto anual de la Subsecretaría de Turismo y del Servicio Nacional de Turismo y declarar zonas de interés turístico.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, se creó el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), el cual está encargado de promover y difundir el turismo en el país, impulsando a través de políticas y programas de Gobierno, destinos y atractivos turísticos nacionales dentro y fuera del país, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país.

Chile cuenta con la primera estrategia Nacional del Turismo, la cual corresponde a la versión 2012 – 2020, esta política de estado busca incorporar una visión al largo plazo y que constituir una ruta para todos los actores del sector, sean públicos o privados para así alcanzar las metas propuestas al 2020. Los cimientos de esta estrategia se sustentan en 5 pilares, siendo cada uno de ellos fundamental, pero a la vez interdependiente: Promoción, Sustentabilidad, Inversión y Competitividad, Calidad y Capital Humano e Inteligencia de Mercado. (SERNATUR, 2015).

Como se puede ver, en los puntos anteriores Chile tiene un gran compromiso con el turismo, por lo mismo hay constante preocupación por hacer cambios para impulsar este sector. Actualmente existe un Proyecto que perfecciona la institucionalidad del turismo, la cual fue aprobada en junio de 2018 por el senado, este proyecto tiene por objetivo principal “Mejorar la institucionalidad del turismo en Chile, con el propósito de potenciar la nombrada Industria como eje central para el desarrollo y crecimiento a lo largo del país”. (Turismo, 2018).

## **Factores económicos**

En la industria turística son varios los sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. El turismo generalmente se considera como una exportación de una región o nación hacia un destino, en el que se genera renta, se genera empleo, ayuda a equilibrar la balanza de pagos, aumentan los ingresos públicos y fomenta la actividad empresarial.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. (Unwto, s.f.)

Según SERTNATUR (2019), en la última década el desarrollo de la industria turística en Chile ha mostrado un crecimiento promedio anual de 7,8% en el arribo de turistas extranjeros, con un ingreso de divisas, en el último año, superior a los US\$3.785 millones — sólo por concepto de turismo receptivo—; y un aporte al empleo, en 2018, que representa un 4,4% del total nacional.

Es importante mencionar, que la industria turística es afectada por los ciclos de la economía, cuando una nación está en crisis, impacta directamente al turismo, esto se ve reflejado en cancelaciones de las reservas hoteleras, lo que tiene como consecuencia incertidumbre en el empleo relacionado a esta industria. Dado que la industria turística no satisface necesidades de básicas, sino que, según la OMS (s.f), “el turismo responde a Motivaciones personales, sociales y familiares”, asociadas a necesidades sociales, de reconocimiento y autorrealización, las personas dejan de lado este tipo de actividades para

satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Esto se pudo ver reflejado en la crisis vivida en Chile durante el año 2019. En una consulta realizada recientemente a 78 hoteles a lo largo del país, la mitad afirmó que más del 51% de sus reservas fueron canceladas producto de la situación del país. En tanto, un 28,2% señaló que las negativas habían llegado entre 26% y 50%; un 16,7% que eran entre 11% y 25%; y un 5,1% que se había cancelado menos de 10%. (Molina, 2019)

Por otra parte, uno de los grandes dolores del turismo en Chile es su estacionalidad, la estacionalidad turística es un fenómeno que se registra en los destinos turísticos cuando la oferta está sujeta a demanda irregular, dadas las variaciones de los volúmenes de demanda que se registran a lo largo del año, produciendo lapsos de demandas baja y alta. Los de alta demanda coinciden con los periodos vacacionales y con aquellos con clima extremo en países o regiones de los que proviene el turista. (Escuela de Turismo, s.f.)

El fuerte de visitantes que recibe Chile se concentra entre los meses de enero y febrero, que es la época en que la mayoría de los chilenos se toma vacaciones, considerando que el mayor % del ingreso del turismo es nacional. Las cifras de los turistas internacionales tienen un menor nivel de variación, pero concentrando su peak en el mes de enero.

|                | <i><b>Chileno</b></i> | <i><b>Extranjero</b></i> | <i><b>Total</b></i> |
|----------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| <i>Enero</i>   | 1.736.810             | 957.958                  | <b>2.694.768</b>    |
| <i>Febrero</i> | 2.021.843             | 732.073                  | <b>2.753.916</b>    |
| <i>Marzo</i>   | 1.200.512             | 787.156                  | <b>1.987.670</b>    |
| <i>Abril</i>   | 1.122.727             | 655.669                  | <b>1.767.396</b>    |
| <i>Mayo</i>    | 1.074.354             | 570.232                  | <b>1.644.586</b>    |

|                   |           |         |                  |
|-------------------|-----------|---------|------------------|
| <i>Junio</i>      | 975.295   | 567.874 | <b>1.543.169</b> |
| <i>Julio</i>      | 1.420.529 | 775.785 | <b>2.196.314</b> |
| <i>Agosto</i>     | 1.156.035 | 680.890 | <b>1.836.925</b> |
| <i>Septiembre</i> | 1.194.727 | 556.028 | <b>1.750.035</b> |
| <i>Octubre</i>    | 1.071.099 | 607.563 | <b>1.678.572</b> |
| <i>Noviembre</i>  | 1.061.434 | 533.312 | <b>1.594.747</b> |
| <i>Diciembre</i>  | 1.109.226 | 605.157 | <b>1.714.383</b> |

**Tabla 1:** *Pernoctaciones en alojamientos turísticos chilenos en 2019*

(Fuente: Encuesta mensual de alojamiento turístico INE 2019)

Un estudio, realizado por Activa Research demuestra que el peak de salidas de vacaciones de los chilenos es durante los meses de enero y febrero con un 29% y un 53% respectivamente. (2020)

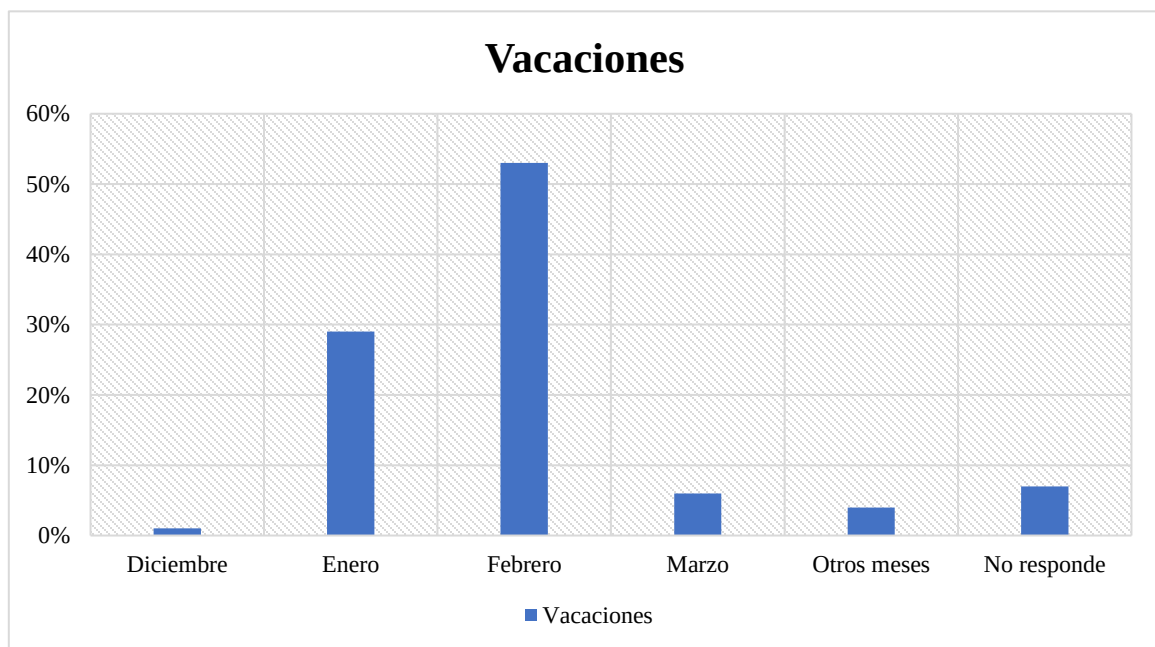


**Figura 1:** *Meses en que los chilenos viajan en vacaciones.*

(Fuente: Estudio Los Chilenos y las vacaciones, Activa Research 2020)

## **Factores socioculturales**

En cuanto a las razones que responden el ¿Por qué viajar? existen distintos motivos que dan respuesta a esta interrogante. De acuerdo con TripAdvisor, en su TripBarometer 2014 “La psicología del viaje”, los viajeros quieren disfrutar de experiencias únicas e interesantes durante sus vacaciones. Existen tres motivaciones principales como razón de viaje:

- Primera motivación, mejorar las perspectivas, donde se busca ampliar conocimientos y enriquecer su visión del mundo. Siete de cada diez viajeros de todo el mundo dicen que esta es su principal motivación para viajar.

- Segunda motivación, la liberación, que surge de la necesidad de disfrutar al máximo de la vida y, en menor medida, de dejarse llevar y olvidar las preocupaciones. Casi la mitad de los viajeros dicen que su motivación para ir de vacaciones es la inmersión.

- Tercera motivación, ésta consiste en sentirse inmerso en la cultura local, conocer a nuevas personas y crear recuerdos. La motivación de relaciones sigue de cerca a la de inmersión e incluye el deseo de disfrutar de momentos especiales con los seres queridos y fortalecer las relaciones con las personas cercanas.

Anteriormente se mencionan tendencias en la motivación del viaje, ahora se expone la tendencia de los viajes. Actualmente, está en tendencia los llamados viajes de escapadas están en crecimiento. “Una escapada es una salida fuera de nuestra residencia habitual relativamente corta, que puede implicar o no el alojamiento una o más noches fuera de nuestra residencia”. (Fano, 2012)

Esto se puede ver reflejado en que cada vez son más los operadores turísticos que ofrecen paquetes relacionados a esta tendencia de escapadas de fin de semana, operadores

tales como Cocha, Viajes Falabella, Atrápalo, también páginas web destinadas a ofrecer descuentos como Cuponatic y Peixe.

Según un estudio realizado por Peixe, la principal razón para querer salir de la ciudad el fin de semana para los chilenos es escapar del estrés del trabajo con 38%, seguido de compartir en familia con 35% y estar en contacto con la naturaleza con 25%. (Mostrador, 2019)

La tecnología juega un rol fundamental hoy en día, gracias a ésta el turista tiene una gran cantidad de información a su disposición en internet, por lo que, el turista cada vez es más independiente en la búsqueda y planificación de sus viajes, de esta manera puede ajustar sus decisiones acordes a sus necesidades.

En un estudio de mercado realizado por Picodi, demuestra que el 92% de los chilenos organizan ellos mismos sus viajes, mientras que el otro 8% lo hace a través de agencias de viajes. (Picodi, 2019). Esta búsqueda de información es realizada a través de medios digitales, donde la reputación online de los alojamientos es fundamental en la toma de decisión del viajero, un 86% de los viajeros no hace una reserva de alojamiento sin antes leer comentarios del lugar (TripAdvisor, 2018). Esto, abre paso al turista 2.0, que es quien utiliza Internet no solo como una fuente de información, sino que planifica su viaje utilizando herramientas tecnológicas y se desenvuelve en comunidades colaborativas en las cuales encuentra comentarios, sugerencias y opiniones de otros viajeros. Su participación en estos espacios es activa, voluntaria y comprometida, por lo que se lo reconoce también como un promotor turístico que genera contenidos, comparte sus vivencias y recomendaciones. (Túñez López, Altamirano & Valarezo, 2016)

## **Factores Tecnológicos**

No es novedad que hoy en día el mundo tenga que adaptarse a los avances tecnológicos presentes en el entorno.

El internet, es uno de los avances tecnológicos que más ha revolucionado al mundo desde su creación, se ha convertido en un medio de comunicación global, teniendo impacto directo en el comportamiento de la sociedad y en su comunicación, dado que este avance les permite obtener a las personas una gran cantidad de información de forma accesible.

Según la OCDE, en Chile un 87,5% de los hogares tiene acceso a Internet, lo que posiciona al país como líder entre los países de Latinoamérica. (Gattavara, 2019)

Para una empresa, el internet es un factor fundamental en la comunicación con su cliente, ya sea para ventas, publicidad o atención al cliente. En cuanto a la tasa de crecimiento de la publicidad digital, esta ha ido en aumento, al mismo tiempo ha ido en aumento su participación en el total de la inversión publicitaria. Mientras que en los medios tradicionales la tasa de crecimiento, si bien, en un total sigue siendo positiva, ha ido en disminución. (WSI, 2018)

Según un estudio de la UC y Adimark, “las redes sociales son la segunda fuente de información de la población chilena” (2016). De aquí la importancia para las empresas de tener presencia en las diferentes redes sociales existentes, para así interactuar con sus potenciales clientes que utilizan este medio y aumentar el alcance que la empresa tiene.

En el año 2018 las redes sociales más utilizadas por las empresas chilenas con fines netamente laborales eran Facebook con un 50% y LinkedIn con un 85%. Durante este mismo año un 33% de las empresas que invirtieron en herramientas digitales o inbound marketing,

obtuvieron resultados positivos, viendo crecer sus negocios exponencialmente. (HubSpot, 2018)

En cuanto a las ventas online, el e-commerce está en proceso de expansión en el país. Chile es el país número 1 en ventas per cápita del comercio electrónico en Latinoamérica, esto en parte, se explica por el gran esfuerzo en la publicidad de los principales actores del sector y por la penetración del internet en el país. Estadísticamente hablando, la categoría que más ha sacado partido del e-commerce es viajes y turismo, con un 29% de las ventas totales. Le siguen los servicios financieros e inmobiliarios y los bienes durables, ambos con más del 20%; vestuario y calzado, con un 6%; y alimentos, con el 5%. A nivel de operadores, los más favorecidos en el mundo online nacional han sido las tiendas especializadas, grandes tiendas y supermercados, que en conjunto concentran la mayor parte de las compras online, con alzas anuales en la primera mitad de 2019 de 24%, 16% y 88%, respectivamente. (CNC, 2019)

Por otra parte, gracias a la existencia del internet y al cambio en las culturas organizacionales de las empresas, es que el teletrabajo está cada vez más presente en las Empresas del país. Según Randstad, un 31% de las firmas tiene incorporada esta práctica de manera permanente en sus políticas de recursos humanos, la cual no solo rige ante situaciones de emergencia; las principales ventajas observadas por los líderes de capital humano son mayor equilibrio vida laboral-familiar, con 23%; más capacidad para atraer y retener talento y aumento de los índices de productividad, ambas opciones con 17%; reducción de los costos, tanto para la compañía como para el trabajador, con 16%; impulso del uso de nuevas tecnología (11%); reducción del absentismo (8%); promoción de la inclusión (5%); y reducción de la rotación (3%). (2019)

El mundo laboral está cambiando y la existencia del teletrabajo como parte de los beneficios que ofrece una empresa, le permite a ésta mantenerse competitiva y como opción atractiva para los nuevos talentos al momento de búsqueda.

El turismo no queda ajeno a las nuevas tecnologías existentes en la actualidad. Las siguientes palabras de la Ex Subsecretaria de turismo, Mónica Zalaquett “La digitalización de la oferta turística es una prioridad. Hoy, la ruta del turista comienza y termina en el teléfono celular. Cuando buscamos un destino, alojamiento o tour lo hacemos a través de plataformas web, de las redes sociales, en internet, por lo que avanzar en esta línea es fundamental y urgente. Si no estás en internet, simplemente no existes en el momento de decisión del turista” (DiariodeValdivia, 2019). Estas palabras, demuestran lo importante que es para la industria la digitalización en el sector. En la actualidad el usuario en su proceso de información realiza en mayor porcentaje sus búsquedas a través del internet.

Según un estudio del Instituto de tecnología hotelera en colaboración por Paraty Tech realizado en 2018, señala que los turistas de entre 18 y 50 años, utilizan en su mayoría el internet para concretar una reserva, ya sea por medio de una agencia de viajes online, o por medio de la página web oficial de un hotel, dado el a que el proceso de reservas es más rápido Y por las políticas de cancelación. En relación con los turistas mayores de 50, prefieren un trato más personalizando, prefiriendo la comunicación por teléfono con el establecimiento, pero de igual modo, utilizan el modo online para recoger información.

El surgimiento de las plataformas de alojamiento ha supuesto una revolución en el mercado del arrendamiento, al facilitar y hacer más eficiente el proceso de búsqueda, selección, reserva, y pago. Estas plataformas se pueden clasificar en dos grupos. En primer lugar, las que partieron ofreciendo espacios hoteleros, pero han expandido su oferta para incluir también a prestadores no tradicionales, y que incluyen: Tripadvisor, Booking,

Trivago, y otros. En segundo lugar, las que generan una comunidad de usuarios entre los que ofrecen sus espacios, y que incluyen: Airbnb, HomeAway, VRBO, y otros. (productividad, 2018)

A partir del año 2014, en Chile la plataforma de alojamientos es una de las opciones más usadas por viajeros. Cada vez más personas utilizan la plataforma Airbnb cuando viajan, pero ¿Qué es Airbnb? Airbnb es un mercado comunitario que sirve para publicar, dar publicidad y reservar alojamiento de forma económica en más de 190 países a través de internet o desde un smartphone. Está basado en la modalidad “Bed and Breakfast. Este sistema permite al usuario encontrar alojamiento, con la diferencia de que no será en un hotel sino en el hogar de una persona que puede incluso estar viviendo en él. (turístico, s.f.)

La oferta de Airbnb se incrementó en 46% en 2018 en relación con 2017 en Santiago. En La Serena y Coquimbo, en tanto, creció 87%, mientras que, en el caso de Valparaíso, Viña del Mar y Concón en 82%. (Fedetur, 2019)

### **Factores Medioambientales**

La protección del medio ambiente y de los recursos naturales es uno de los ejes para el desarrollo de los países para que alcancen un estado de desarrollo que mejore la calidad de vida de sus habitantes y sea sustentable en el tiempo, estableciendo mecanismos e instrumentos para la protección de recursos naturales en beneficio para la población.

Se entiende por gestión ambiental el manejo de los componentes ambientales que permite regular y controlar las acciones que poseen un efecto sobre el medio ambiente, considerándose componentes ambientales como un concepto muy amplio que abarca desde capital natural hasta la inclusión de elementos sociales. De este modo, la gestión ambiental permite la puesta en marcha de políticas de este tipo, significativas para la incorporación de

conocimientos relativos al comportamiento social en general y la dinámica demográfica en particular.

La Ley 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente sentó los fundamentos de la regulación medioambiental en Chile a través de principios, definiciones, procedimientos, instrumentos de gestión ambiental y una institucionalidad a cargo de la política ambiental. Los instrumentos de gestión ambiental mencionados en esta ley corresponden a herramientas de política pública que mediante regulaciones, incentivos o mecanismos que motivan acciones o conductas de agentes, permiten contribuir a la protección del medio ambiente para prevenir, atenuar o mejorar problemas ambientales. Dentro de estos instrumentos se reconocen: Educación e investigación; Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental; Normas de Calidad Ambiental, Preservación de la Naturaleza y Conservación del Patrimonio Ambiental y de Emisión; Planes de Manejo, Prevención y Descontaminación y Participación Ciudadana. Incorporándose la Evaluación Ambiental Estratégica y el Acceso a la Información Ambiental con la Ley 20.417 que crea el Ministerio, Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia de Medio Ambiente.(INE, 2019)

El turismo tiene su vinculación principal en el territorio y medio ambiente, ya que el desarrollo de esta actividad se sustenta en la existencia de elementos y atractivos naturales y culturales capaces de motivar flujos de visitantes.

Cada día se torna más relevante y necesario la conservación y el uso responsable y sustentable del medio ambiente tanto para el desarrollo del turismo como en la relación y afectación de otras actividades productivas sobre el valor turístico y paisajístico de un territorio.

Sernatur, ha implementado el área de Gestión Medioambiental, la cual tiene por objetivo fortalecer el desarrollo y la gestión sustentable del turismo a través de su

participación en la gestión de instrumentos de evaluación medio ambiental a nivel sectorial. Relevante es la participación en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental y en la Evaluación Ambiental Estratégica. (Sernatur, s.f.)

Por otra parte, existe una nueva tendencia en los viajeros, el llamado turista sostenible, que es aquel que practica el turismo sostenible. La Organización Mundial del Turismo, menciona que el turismo sostenible responde tanto a las necesidades de los turistas, como de los destinos turísticos, formándose así una especie de protección mutua y mejoramiento de las oportunidades futuras (OMT, 2001). Este tipo de turismo busca minimizar los impactos negativos en el ecosistema, sociedad y cultura del destino turístico. En este objetivo se implican al turista y a quienes ofrecen servicios turísticos, logrando un turismo responsable.

En respuesta, a que este tipo de turismo está cada vez más presente en el mundo y a la importancia del tema medioambiental, es que Chile definió la sustentabilidad como un eje relevante para el desarrollo del turismo nacional. Sernatur creó el Programa de Sustentabilidad Nacional, con el fin de que la industria turística se desarrolle de forma más sustentable, fomentando tres pilares de sustentabilidad: medio ambiente, sociocultural y economía, minimizando el impacto ambiental, valorando el patrimonio cultural y potenciando las economías locales.

También en 2013, creó en Chile la Mesa Nacional de Sustentabilidad Turística (MNST) conformada por entidades públicas y privadas, quienes tienen la misión de trabajar para fortalecer la industria del turismo bajo políticas y prácticas sustentables, proponer lineamientos estratégicos para el desarrollo turístico sustentable y garantizar un trabajo coordinado entre instituciones claves para este desafío.

La MNST es la encargada de evaluar las postulaciones que recibe el área de Sustentabilidad de Sernatur, aprobar y notificar en cada una de las sesiones que sostiene al año, que son alrededor de tres. (Turística, s.f.)

A modo de distinción en Turismo sustentable, es que existe el Sello S, que garantiza al turista que el servicio ofrecido cumple con los criterios globales de sustentabilidad turística.

### 6.1.2 Análisis del microentorno

Para analizar el microentorno, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, de esta manera se podrá comprender los factores fundamentales que determinan las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria.

#### 6.1.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas De Porter

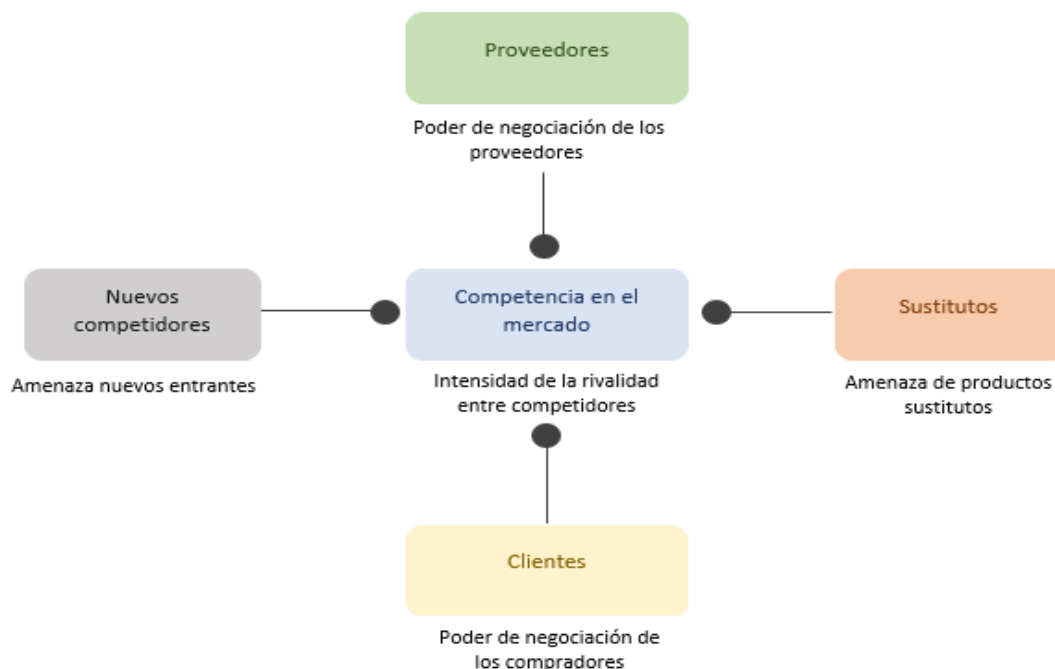


**Figura 2:** Modelo de las Cinco fuerzas de Porter

(Fuente: Elaboración propia)

## **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Cuando una empresa quiere entrar a un sector industrial, se ve condicionada por las barreras de entradas existentes en éste. Cuando la amenaza de nuevos competidores es alta, el sector industrial es menos atractivo.

A continuación, se detallan las barreras de entradas existentes en el sector:

- Los requerimientos de inversión inicial son altos, considerando los altos costos de conseguir un terreno, la construcción del inmueble y amueblar el espacio físico para que este quede operativo. En este punto también se considera la dificultad para acceder a financiamiento cuando se es una empresa nueva.
- Existe una gran cantidad de barreras legales, considerando patentes, licencias, aranceles, impuestos, entre otros. Solo para la calificación de 1 estrella hay una cantidad de 14 requerimientos solo en base a la estructura y el equipamiento del hotel y un total de 5 requerimientos de servicio y otros requerimientos en cuanto al mobiliario, al servicio de entretenimiento, y otros más.
- En relación con la diferenciación, en la ciudad no existen cadenas de hoteles en que su posicionamiento se respalda en su valor de marca y que están en la mente del consumidor. En cuanto a los tres hoteles existentes en la ciudad, todos son independientes y llevan alrededor de 10 años de funcionamiento, por lo que tienen un alto nivel de know-how. Estos ofrecen servicios similares, dos de ellos cuentan con el sello de calidad Q otorgado por Sernatur, pero Open Hotel cuenta con el Sello S de sustentabilidad entregado por Sernatur, lo cual puede ser un punto fundamental de diferenciación para un turista sustentable, también es el único que cuenta con un

restaurante y en ocasiones con espectáculos en vivo, ya sea de comedia o musicales.

Por lo que, si bien, la diferenciación no es una barrera alta, se considera como una barrera de nivel moderada.

- En relación con las economías de escalas, las barreras de entradas relacionadas a este punto son bajas, ya que como se mencionó anteriormente no existen hoteles en la ciudad pertenecientes a cadenas, y son éstos los que, al tener una gran cantidad de hoteles en funcionamiento, pueden utilizar economías de escalas y así disminuir sus costos.

Considerando todos los puntos antes mencionados, se puede concluir que las barreras de entradas son altas, debido a los altos costos de arranque y a los altos requisitos que se deben cumplir para entrar en la calificación de hotel, si bien en algunos puntos las barreras son bajas, son situaciones que se pueden cambiar con más facilidad en comparación a altos costos de inversión. Mencionado esto, la amenaza de nuevos competidores se considera baja.

Si bien, las barreras de entradas para la entrada de un competidor calificado como hotel son alta, en el caso de los Bread&breakfast, ocurre lo opuesto, dado que se utilizan instalaciones ya existentes propias de las personas, por lo que, en este caso en específico, las barreras de entradas son bajas.

### **Rivalidad entre empresas**

Considerando que la competencia directa son 3 hoteles, se puede decir que existe un número pequeño de competidores, pero como en Quillota no existe un gran número de visita de turistas, si hay grado de rivalidad entre los competidores, quienes entran en el juego de bajas de precio, esto también se ve afectado por la estacionalidad de la industria.

Los costos fijos del sector son altos, dado que muchos de los gastos del servicio de alojamiento son fijos y dada la estacionalidad de la industria que genera una demanda inestable, se genera cierta inestabilidad en los ingresos. Lo que provoca una mayor rivalidad entre los competidores.

Por otra parte, las barreras de salida son bajas, puesto que no se cuentan con activos especializados de difícil venta, como camas, televisiones, veladores, ornamentación, entre otros, que no son de uso exclusivo de hoteles. De igual forma la infraestructura, puede ser utilizada para otros fines, como, por ejemplo, oficinas. Lo que genera un mayor atractivo para la industria.

Considerando los puntos mencionados, la rivalidad entre empresas existentes en el sector es moderada, debido a que la baja rivalidad entregada por el bajo número de competidores existente y las bajas barreras de salidas, se ve contrarrestada por el bajo número de turistas y por los altos costos fijos del sector.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Se considera como sustitutos a todos los establecimientos que permiten el alojamiento y no están calificados como hotel, pero que presentan una alternativa para satisfacer la necesidad del cliente, en este caso el pernoctar. En Quillota existe un mayor número de productos sustitutos, que competidores directos.

Se pueden considerar como sustitutos:

**Cabañas:** Las existentes en la ciudad no están ubicadas en un lugar céntrico, más bien en el área rural de la ciudad, y no ofrecen servicio de desayuno, pero si cocina, por lo que están dirigidas a clientes que no buscan una desconexión total de sus quehaceres. También los precios son similares a los de hotel.

**Hostales:** Entra en la categoría de sustitutos que ofrece un servicio similar por menor precio, pero de una menor calidad, por lo que, si un cliente no está interesado en la calidad del servicio ofrecido, no hay un costo alto de cambio para éste. Hay un total de 2 sustitutos de esta calificación en la ciudad.

**Airbnb:** Existe un numero cercano a las 290 ofertas de este tipo, en la cual en su mayoría son habitaciones en casas particulares, que no incluyen desayuno. Al ser habitaciones en casas particulares, se pierde en un nivel la privacidad.

Si bien existe un mayor número de sustitutos, en su mayoría son sustitutos lejanos, ya que solo ofrecen el servicio de alojamiento, y no las demás prestaciones y comodidades que puede ofrecer un hotel de 3 estrellas. Por lo que, se considera que la amenaza de sustitutos es moderada.

### **Poder de negociación de clientes**

Dado que Quillota no es una zona con gran explotación turística, el número de clientes es reducido, sin embargo, se prevé que este número tenga un crecimiento por los esfuerzos turísticos dirigidos al sector. Según la Ilustre Municipalidad de Quillota, hay un incremento en las llegadas a los establecimientos de alojamiento en la comuna y un incremento en los días de pernoctaciones. (2017)

Al existir un número limitado de clientes y que estos hoy en día tienen un amplio acceso a la información acerca de precios, servicios y/u opiniones, es que cuentan con un poder de negociación medio - alto, esto también se respalda en que el costo de cambio que tienen los clientes no es alto, dado que los servicios entregados son similares, pero que uno de ellos entrega de otros tipos también. Este escenario es distinto para los turistas de tipo sustentable, puesto que existe solo un hotel en la ciudad que cumpliría con sus requisitos de sustentabilidad, por lo que para este tipo de cliente su poder de negociación es bajo.

### **Poder de negociación de proveedores**

Existe una amplia carta de proveedores de servicios no básicos y de insumos necesarios para el funcionamiento de un hotel, es decir, no existe una alta concentración. Por lo que, no existe una alta presión de parte de ellos en cuanto a los precios y a la calidad de su oferta. Para un hotel, el costo de cambio de proveedor es bajo, puesto que es fácil conseguir sus productos con otros proveedores manteniendo la calidad. Por lo que el poder de negociación de estos proveedores es bajo.

En cuanto a los proveedores de servicios básicos, estos si cuentan con una alta concentración, dado que en el sector existen proveedores únicos, por lo que su poder de negociación es alto.

Por otra parte, no existe amenaza alguna de que los proveedores de la industria se integren horizontalmente hacia adelante, puesto que es difícil que entren al negocio y se conviertan en competidores directos.

En relación con el capital humano requerido en esta industria, en Chile hay un gran número de Universidades, Institutos y CFT que imparten carreras relacionadas al este sector,

por lo que hay una alta oferta capital humano, de esta manera no es difícil conseguir personal para el funcionamiento correcto de los establecimientos.

Considerando todos los puntos mencionados anteriormente, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo cual ayuda al atractivo del sector. De todas formas, es importante mencionar que los proveedores de servicios básicos tienen un alto poder de negociación.

### **6.1.3 Análisis de la competencia**

Open Hotel no tiene un gran número de competidores de su misma calificación en la ciudad. Sin embargo, existen dos competidores directos en la ciudad registrados en Sernatur, los cuales se han escogido para analizar. Además de otros competidores indirectos los cuales no entran en la categoría de hotel, pero si entregan el servicio de alojamiento.

#### **Hotel Boston:**

Hotel Boston, es un hotel de 3 estrellas que además cuenta con el Sello Q (Sello de Calidad Turística) otorgado por Sernatur.

Tiene una trayectoria de 20 años, cuenta con un estilo acogedor ya que su objetivo es entregar un calor de hogar, a un precio razonable.

#### **Plaza**

Hotel Boston, se encuentra ubicado en la Quinta Región, en la ciudad de Quillota, exactamente en Avenida 21 de mayo N°460-468, Quillota. A unos 2,5 km del centro de la ciudad. Cuenta con locomoción colectiva a la puerta, con una alta frecuencia.

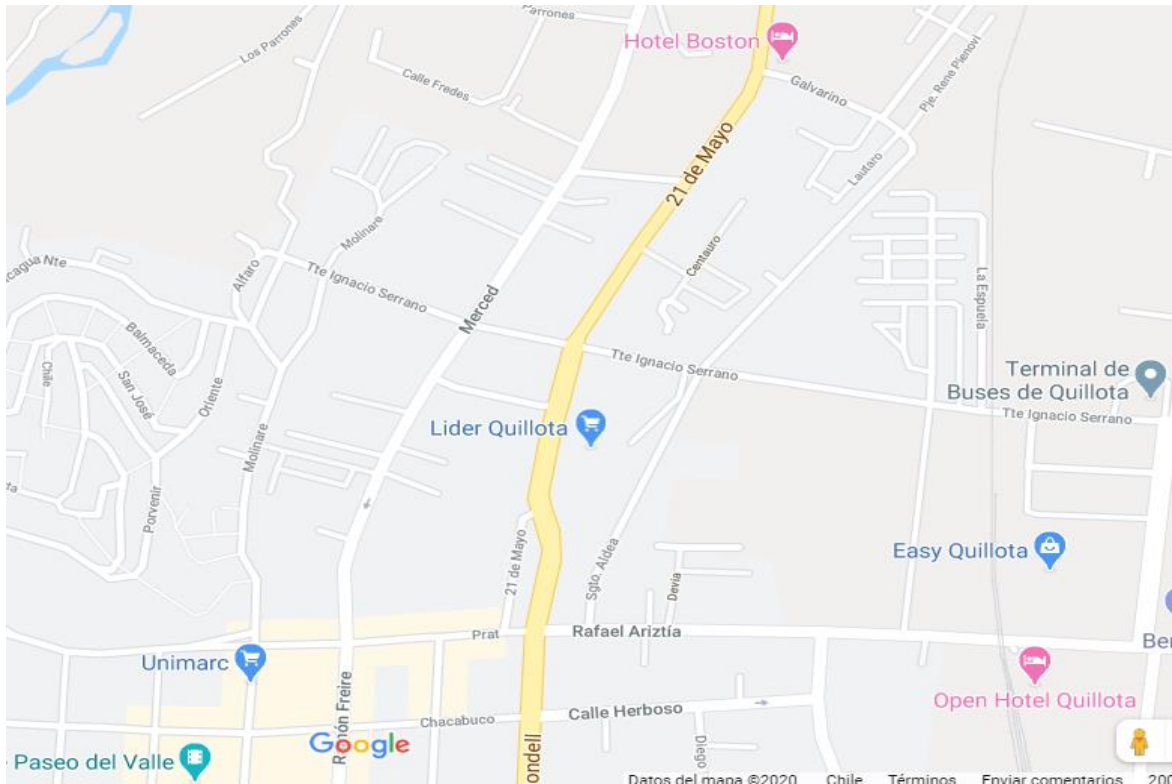


**Imagen 2:** Ubicación Hotel Boston Quillota

(Fuente: Google maps)

### **Producto**

Hotel Boston tiene dos servicios para ofrecer, el servicio de hotelería y el servicio de eventos, los cuales se describirán por separado a continuación:

#### **– Hotelería:**

Hotel Boston cuenta con un total de 30 habitaciones, de las cuales existen 3 tipos para ofrecer, todas ambientadas con un estilo americano vintage. Cada una de ellas cuentan con televisión por cable, internet wi-fi, calefacción, baño privado y teléfono. Todas las

habitaciones incluyen desayuno buffet, estacionamiento y acceso a la piscina. Como servicios adicionales cuenta con lavandería y room service.

Los horarios de check in y check out son los siguientes:

- Check in: 12:00 pm
- Check out: 12:00 pm

|                    | <i>Habitación Single</i> | <i>Habitación Doble</i> | <i>Habitación suite doble</i> |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| <b>Capacidad</b>   | 2 personas               | 2 personas              | 2 personas                    |
| <b>N° de camas</b> | 1 cama de 2 plazas       | 2 camas de 2 plazas     | 1 cama tamaño King            |

**Tabla 2:** Tipos de habitaciones ofrecidos por Hotel Boston.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.hotelbostonquillota.cl/>)

El hotel tiene a disposición 15 habitaciones single, 14 habitaciones doble y 1 habitación suite doble.

#### – Servicio de eventos:

Hotel Boston tiene a disposición 3 tipos de salones de eventos para ofrecer, para actividades que tengan relación con empresas, capacitaciones, matrimonios, cumpleaños, graduaciones, fiestas de aniversario, entre otros.

|                  | <i>Salón Silver</i> | <i>Salón London</i> | <i>Salón Blanco</i> |
|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Capacidad</b> | 40 personas         | 60 personas         | 100 personas        |

**Tabla 3:** Tipos de salones ofrecidos por Hotel Boston.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.hotelbostonquillota.cl/>)

Los salones se encuentran equipados con pizarra, data show, internet wi-fi, y calefacción. De manera opcional se puede optar por el servicio de alimentación.

### **Precio**

- **Hotelería:** Los precios varían según el tipo de habitación,

|               | <i>Habitación single</i> | <i>Habitación doble</i> | <i>Habitación suite doble</i> |
|---------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| <b>Precio</b> | Por persona \$47.000     | \$59.000                | \$75.000                      |
|               | Matrimonial \$53.000     |                         |                               |

**Tabla 4:** Precios de habitaciones ofrecidos por Hotel Boston por día.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.hotelbostonquillota.cl/>)

- **Servicio de eventos:**

|               | <i>Salón Silver</i> | <i>Salón London</i> | <i>Salón Blanco</i> |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Precio</b> | \$60.000            | \$120.000           | \$150.000           |

**Tabla 5:** Precios de salones ofrecidos por Hotel Boston

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.hotelbostonquillota.cl/>)

En cuanto al servicio opcional de alimentación el catering va desde los \$2.500 el más básico y el full \$4.500 por persona, también se puede optar por la opción de almuerzo por \$5.5000 y cena que tiene un valor de \$8.000 por persona incluyendo el bebestible.

## ***Promoción***

Hotel Boston cuenta con su propia página web con un diseño amigable, tiene la opción de idiomas español e inglés. Cuenta con una sección para mostrar las promociones vigentes. A través de la página se puede realizar una solicitud de reservas, pero no hay espacio para realizar pago, por lo que, luego de llenar el formulario el Hotel se comunica con el cliente para confirmar la reserva y el pago.

El hotel esté asociado a sitios web de búsqueda de alojamientos, en los que destacan TripAdvisor, en la que tiene una calificación de 4 de 5 estrellas, de un total de 43 opiniones, y Trivago, en la que tiene una puntuación de 7,7 de 10 puntos, de un total de 40 opiniones. Sin embargo, no está asociada a Booking, uno de los sitios más importantes en el área. En el buscador de Google, Hotel Boston tiene una calificación de 4 de 5 estrellas de un total de 330 opiniones.

En el buscador de Google, al realizar búsqueda “hotel en Quillota” aparece en el puesto 3 de las búsquedas sin considerar los anuncios, pero número 2 en el ranking.

En cuanto a redes sociales, el Hotel cuenta con 2 perfiles en Facebook, lo que crea confusión en cuál es el oficial. Considerando el perfil en que hay publicaciones de este año, este cuenta con 376 seguidores y no tiene calificación. Se realizan publicaciones todos los días, en las que dan a conocer las promociones vigentes y muestran la infraestructura del hotel.

También cuenta con un perfil en Instagram, pero esta red social es mucho más inactiva que el perfil en Facebook, solamente cuentan con 2 publicación y el perfil tiene solamente 9 seguidores. Lo que demuestra que su esfuerzo está enfocado en Facebook.

## **Hotel Palmeras**

Hotel Palmeras, es un hotel de 3 estrellas que en la actualidad no cuenta con sellos otorgados por Sernatur.

Fue fundado en 1996, por lo que es considerado uno de los pioneros en la ciudad. Busca entregar una estancia tranquila en el centro de la ciudad.

## **Plaza**

Hotel Palmeras, se encuentra ubicado en la Quinta Región, en la ciudad de Quillota, exactamente en Carrera #383, Quillota. Tiene una ubicación central, a unos 500 m del centro de la ciudad y a pasos de locomoción colectiva.



**Imagen 3:** Ubicación Hotel Palmeras Quillota

(Fuente: Google Maps)

## ***Producto***

Hotel Palmeras ofrece servicio de hotelería y sala de reunión, los cuales se describirán por separado a continuación.

### **– Hotelería:**

Hotel Palmeras cuenta con un total de 28 habitaciones, de las cuales existen 5 tipos para ofrecer. Cada una de ellas cuentan con televisión por cable, internet wi-fi, calefacción central, baño privado y teléfono. Todas las habitaciones incluyen desayuno buffet y estacionamiento. Como servicios adicionales cuenta con lavandería, comedor, restaurant y bar.

Los horarios de check in y check out son los siguientes:

- Check in: 15:00 pm
- Check out: 12:00 pm

|                               | <b><i>Habitación<br/>Simple</i></b> | <b><i>Habitación<br/>Matrimonial</i></b> | <b><i>Habitación<br/>doble</i></b> | <b><i>Habitación<br/>familiar</i></b>     | <b><i>Habitación<br/>triple</i></b> |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b><i>Capacidad</i></b>       | 1 personas                          | 2 personas                               | 2 personas                         | 3 personas                                | 3 personas                          |
| <b><i>N° de<br/>camas</i></b> | 1 cama<br>matrimonial               | 1 cama<br>matrimonial                    | 2 camas<br>individuales            | 1 cama<br>matrimonial<br>1 cama<br>simple | 3 camas<br>individuales             |

**Tabla 6:** Habitaciones ofrecidos por Hotel Palmeras

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.hotelpalmeras.cl/>)

El hotel tiene a disposición 9 habitaciones simple, 3 habitaciones matrimonial, 10 habitaciones doble, 6 habitaciones triples, que cuando es necesario se adaptan como habitación familiar.

#### **Servicio de eventos:**

Hotel Palmeras, en sus servicios de eventos ofrece la posibilidad de realizar seminarios, reuniones corporativas, eventos de camaradería, Banquetes y matrimonios.

Cuenta con solo un salón de eventos con una capacidad para 35 personas, el cual se puede adaptar a un mesón grande de trabajo o un estilo sala de clases con sillas con brazo.

Está equipado con data show, pizarra, telón y sistema de audio. De manera adicional se puede optar por coffee break.

#### **Precio**

- **Hotelería:** Los precios varían según el tipo de habitación,

|               | <i><b>Habitación<br/>Simple</b></i> | <i><b>Habitación<br/>Matrimonial</b></i> | <i><b>Habitación<br/>doble</b></i> | <i><b>Habitación<br/>familiar</b></i> | <i><b>Habitación<br/>triple</b></i> |
|---------------|-------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Precio</i> | \$42.000                            | \$50.000                                 | \$53.000                           | \$60.000                              | \$60.000                            |

**Tabla 7:** Precios de habitaciones ofrecidos por Hotel Palmeras

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.hotelpalmeras.cl/>)

- **Servicios de eventos:**

El precio del salón de eventos es de \$60.000 más IVA. Y en el caso del coffee break tienen un único precio de \$3.000 + IVA por persona.

## ***Promoción***

Hotel Palmera cuenta con su propia página web, tiene la opción de idiomas español e inglés. A través de la página se puede realizar una solicitud de reservas, pero no hay espacio para realizar pago, por lo que, luego de llenar el formulario el Hotel se comunica mediante correo con el cliente para confirmar la reserva.

En su sitio web, existe un espacio en la que entregan información de Turismo en Quillota, invitando a las personas a conocer distintos atractivos de la ciudad.

El hotel esté asociado a sitios web de búsqueda de alojamiento, en los que destacan TripAdvisor, en la que tiene una calificación de 3,5 de 5 estrellas, de un total de 8 opiniones. No está asociada a Booking, uno de los sitios más importantes en el área. En el buscador de Google, Hotel Palmeras tiene una calificación de 4,1 de 5 estrellas de un total de 167 opiniones, aparece en el puesto 5 de las búsquedas sin considerar los anuncios, pero número 1 en el ranking.

En el buscador de Google, al realizar búsqueda “hotel en Quillota” aparece en el puesto 8 de las búsquedas sin considerar los anuncios, pero número 1 en el ranking.

En cuanto a redes sociales, el Hotel cuenta con un perfil en Facebook, este cuenta con un total de 990 y una calificación de 4,3 de 5 puntos, de un total de 6 opiniones. Se realizan publicaciones todas las semanas, en las que dan a conocer las promociones vigentes y los servicios ofrecidos. También cuenta con un perfil en Instagram, en el cual se realizan las mismas publicaciones que en Facebook. El perfil tiene un total de 961 seguidores. Hotel Palmeras, también está presente en Twitter, siendo su red social más reciente creada en febrero de 2020, cuenta con tan solo 1 seguidor, pero se realizan publicaciones todas las semanas.

En diversas ocasiones, Hotel Palmera ha realizado concursos en las que se sortean cenas en su restaurant y estadía de una noche para 2 personas.

En cuanto a la competencia indirecta de Open Hotel, se considerarán los servicios de alojamientos que no clasifican como hotel, pero que ofrecen la oportunidad de pernoctar en sus instalaciones, como hostales, Airbnb, centros turísticos.

### **Fundo El Grillo:**

Fundo El Grillo, ofrece servicio de alojamiento en cabañas, y servicio de eventos. Se define como un lugar para descansar en familia rodeado de 500 hectáreas de bosque nativo y una granja educativa.

### **Plaza**

Fundo el Grillo está ubicado en La Quebrada del Ají, una localidad rural de Quillota, exactamente en Balmaceda #155, Quillota. Es un sector alejado de la ciudad a unos 3,2km del centro y la locomoción hacia el sector es escasa.



**Imagen 4:** Ubicación Fundo El Grillo Quillota

(Fuente: Google Maps)

### ***Producto***

Fundo El Grillo ofrece servicio de alojamiento y servicio de eventos, los cuales se describirán por separado a continuación.

#### **– Cabañas:**

Fundo el Grillo cuenta con un total de 17 cabañas, en el sector no hay señal de internet. La capacidad de éstas varía desde 2-3 personas hasta 10-11 personas. Todas cuentan con cocina, baño privado, calefacción y estacionamiento. La cantidad de habitaciones y baños varía de acuerdo con la cabaña. Éstas cuentan con piscina y quincho propios o compartidos, esto depende de la cabaña, lo que también influye en su precio.

Las cabañas cuentan con una estadía mínima de 2 noches, excepto fin de semana largos y año nuevo, donde la estadía mínima es de 3 noches.

Los horarios de check in y check out son los siguientes:

- Check in: 13:00 pm
- Check out: 11:00 am

#### **– Servicio de eventos:**

Fundo el Grillo tiene a su disposición 3 salones para eventos, paseos de colegio, agrupaciones, matrimonios, campamentos de verano, retiros u otras ocasiones.

|                         | <b><i>Quincho club house</i></b> | <b><i>Salón Orgánico</i></b> | <b><i>Salón Blanco</i></b> |
|-------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| <b><i>Capacidad</i></b> | 120 personas                     | 150 personas                 | 250 personas               |

**Tabla 8:** Salones ofrecidos por Fundo el Grillo

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.cabañasfundoelgrillo.cl/es/>)

Los salones cuentan con equipos de sonido e iluminación, Data show y pizarras. De forma adicional se ofrece un servicio de banquetería.

### ***Precio***

#### **– Cabañas:**

Los precios varían según el tipo de cabaña, cuantas habitaciones tiene, cuantos baños y si cuenta con piscina y quincho privado. A continuación, la lista de precios según cabaña:

| <b><i>Cabaña</i></b>         | <b><i>Temporada Alta</i></b> | <b><i>Temporada Baja</i></b> |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b><i>Boldo</i></b>          | \$70.000                     | \$60.000                     |
| <b><i>Capilla</i></b>        | \$60.000                     | \$50.000                     |
| <b><i>Casa Arrayan</i></b>   | \$80.000                     | \$70.000                     |
| <b><i>Casa de Barro</i></b>  | \$80.000                     | \$70.000                     |
| <b><i>Casa del Cerro</i></b> | \$70.000                     | \$60.000                     |
| <b><i>Ecológica</i></b>      | \$110.000                    | \$100.000                    |
| <b><i>Honeymoon</i></b>      | \$100.000                    | \$90.000                     |
| <b><i>Iglesia 1</i></b>      | \$75.000                     | \$65.000                     |
| <b><i>Iglesia 2</i></b>      | \$75.000                     | \$65.000                     |
| <b><i>Monasterio</i></b>     | \$110.000                    | \$90.000                     |
| <b><i>Naranjal</i></b>       | \$75.000                     | \$65.000                     |
| <b><i>Orgánica 1</i></b>     | \$75.000                     | \$65.000                     |
| <b><i>Orgánica 2</i></b>     | \$75.000                     | \$65.000                     |
| <b><i>Patagua 1</i></b>      | \$80.000                     | \$70.000                     |
| <b><i>Patagua 2</i></b>      | \$75.000                     | \$65.000                     |

|                    |           |          |
|--------------------|-----------|----------|
| <b>Rapanui</b>     | \$80.000  | \$70.000 |
| <b>Voluntarios</b> | \$110.000 | \$90.000 |

**Tabla 9:** Precios sin IVA de cabañas ofrecidos por Fundo el Grillo

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.cabañasfundoelgrillo.cl/es/>)

- Se considera temporada alta desde el 1 de septiembre al 30 de abril y temporada baja desde el 1 de mayo al 31 de agosto.
- Se puede hacer un late check – out hasta las 20:00 pm, el que tendrá un cobro extra del 50% del valor de la cabaña.

– **Servicio de eventos:**

Los salones de eventos ofrecidos por Fundo El Grillo están destinados a eventos como matrimonios, fiestas de graduaciones, eventos de este tipo. Por lo que, sus tarifas no están asociadas al salón en sí, sino que existe un precio por persona que asiste al evento y este precio es de \$10.000 pesos.

**Promoción:**

Fundo El Grillo cuenta con su propia página web, la cual está disponible solo en español. A través de la página se puede realizar una solicitud de reserva, pero no hay espacio para realizar pago, por lo que, luego de llenar el formulario el encargado se comunica con el cliente para confirmar la reserva y pago.

Fundo El Grillo está asociado a sitios web de búsqueda de alojamientos, en los que destacan TripAdvisor, en la que tiene una calificación de 5 de 5 estrellas, de un total de 30

opiniones. No está asociada a Booking, uno de los sitios más importantes en el área. En el buscador de Google, tiene una calificación de 4,3 de 5 estrellas de un total de 35 opiniones.

En cuanto a redes sociales, cuenta con un perfil en Facebook, este cuenta con un total de 1.436 y una calificación de 5 de 5 puntos, de un total de 21 opiniones. Se realizan aproximadamente 1 publicación a la semana, con principal enfoque en el arriendo de cabañas.

También cuenta con un perfil en Instagram, el cual es más inactivo que el de Facebook. Se realizan publicaciones dando a conocer las distintas instalaciones del lugar. El perfil tiene un total de 274 seguidores.

### **Hostales:**

En Quillota se pueden encontrar los siguientes hostales:

#### **Hostal Alberdi:**

##### ***Plaza***

Ubicado en Juan Bautista Alberdi #4, Quillota. A unos 1,4 km del centro de la ciudad.

##### ***Producto***

Hostal Alberdi cuenta con habitaciones simples y dobles, la cuales tienen con baño privado, wi-fi y tv cable. La estadía incluye desayuno y derecho a estacionamiento.

Los horarios de check in y check out son los siguientes:

- Check in: 12:00 pm
- Check out: 12:00 pm

##### ***Precio***

El precio es de \$15.000 por persona y de \$15.000 + IVA si el cliente necesita factura.

### ***Promoción***

Hostal Alberdi no cuenta con página web, solo tiene un perfil en Facebook, en el cual tiene 33 seguidores y no tiene calificación. El hostel está presente en TripAdvisor, donde tiene una calificación de 5 de 5 estrellas, pero solo cuenta con 1 opinión. En el buscador de Google, tiene una calificación de 3,9 de 5 estrellas de un total de 31 opiniones.

### **Hostal Amigos:**

Tipos “cabañas” ubicadas dentro de terreno de casa particular, en su mayoría se arrienda a contratistas, pero de igual forma está disponible para el público.

### ***Plaza***

Ubicado en Ruta 60Ch Km 12.130 Calle Servicio 8, Quillota. Un sector alejado del centro de la ciudad, a unos 3,5 km aproximadamente.

### ***Producto***

Tiene a disposición una habitación triple con capacidad, un bungalow de una habitación y un bungalow familiar con dos habitaciones. Todas cuentan con baño privado, wi-fi y tv con cable. No tienen cocina, pero hay quincho. El hospedaje incluye desayuno.

Los horarios de check in y check out son los siguientes:

- Check in: Horario flexible según necesidad del cliente.
- Check out: 12:00 pm

|                    | <i>Habitación triple</i> | <i>Bungalow 1</i>    | <i>Bungalow Familiar</i>            |
|--------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| <b>Capacidad</b>   | 3                        | 3                    | 5                                   |
| <b>N° de camas</b> | 3 camas individuales     | 3 camas individuales | 4 camas individuales<br>1 sofá cama |

**Tabla 10:** Habitaciones ofrecidas por Hostal Amigos.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.hostalamigos.cl/es-es>)

### **Precio**

|               | <i>Habitación triple</i> | <i>Bungalow 1</i> | <i>Bungalow Familiar</i> |
|---------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Precio</b> | \$35.000 + iva           | \$35.000 + iva    | \$50.000                 |

**Tabla 11:** Precio habitaciones ofrecidas por Hostal Amigos.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://www.hostalamigos.cl/es-es>)

### **Promoción**

Hostal Amigos cuenta con su propia página web, la cual está disponible solo en 12 idiomas. A través de la página se pueden realizar reservas.

Hostal Amigos está asociado a sitios web de búsqueda de alojamientos, en los que destacan TripAdvisor, en la que tiene una calificación de 4 de 5 estrellas, de un total de 9 opiniones. En el buscador de Google, tiene una calificación de 4,1 de 5 estrellas de un total de 51 opiniones.

### **Airbnb:**

En cuanto a esta plataforma web, hay una oferta de 292 alojamientos por parte de distintos anfitriones, pero este resultado corresponde a la provincia de Quillota, no solo a la ciudad.

Se ofrecen distintos tipos de alojamientos, casas completas, habitaciones, departamentos, cabañas, entre otros.

Donde los precios varían desde los \$15.000 por noches llegando a precios como \$78.000 por noche.

Por otra parte, para conocer la competencia de los servicios secundarios de Open Hotel. Se analizará la principal competencia de La Cava Restobar y del Centro de eventos de Open Hotel.

### **Competencia La Cava Restobar**

En la ciudad de Quillota hay un total de 59, establecimientos dedicados a la oferta de alimentos preparados, este total incluye comida rápida, picadas y restaurantes especializados en platos de un país y otros restaurantes con una gama de oferta más amplia. En cuanto a La Cava Restobar, considerando la variedad de productos ofrecidos y la infraestructura de los restaurantes de la ciudad, sus principales competidores son:

#### **Restaurante Divino Pecado**

##### ***Plaza***

Ubicado en San Martín 470 Esquina Diego Echeverría, Quillota. A dos cuadras de la plaza de la ciudad.

##### ***Producto***

Se ofrece una carta con variedad de platos italianos, mediterráneos e internacionales. Cuenta con productos aptos para personas vegetarianas.

Su carta se divide en pastas, carnes, postres, acompañamiento, picoteos y entradas, y bebestibles, donde se incluyen bebidas con y sin alcohol.

### ***Precio***

|                                  | <b><i>Desde</i></b> | <b><i>Hasta</i></b> |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b><i>Acompañamiento</i></b>     | \$1.900             | \$4.500             |
| <b><i>Pastas</i></b>             | \$4.300             | \$9.000             |
| <b><i>Carnes</i></b>             | \$7.500             | \$8.900             |
| <b><i>Postres</i></b>            | \$4.500             | \$6.000             |
| <b><i>Picoteo y entradas</i></b> | \$8.900             | \$9.500             |
| <b><i>Bebidas</i></b>            | \$1.500             | \$75.000            |

**Tabla 12:** *Precios menú Restaurante Divino Pecado*

(Fuente: Página web propia de la empresa <https://www.divinopecado.cl/>)

### ***Promoción***

Restaurante Divino Pecado, cuenta con su propia página web, donde se da a conocer la carta del restaurante y está la alternativa de optar por el servicio a domicilio, dando la posibilidad de pagar con WebPay. También tiene presencia en redes sociales, cuenta con un perfil en Facebook, en el cual tiene un total de 6.601 seguidores y cuenta con una calificación de 4,6 de 5 de un total de 79 opiniones, también cuenta con un perfil en Instagram donde tiene un total de 904 seguidores.

En cuanto a su presencia en sitios web dedicados al turismo, está presente en TripAdvisor donde se encuentra en el tercer lugar de 59, en la categoría de restaurantes en Quillota, cuenta con una puntuación de 4,5 puntos de 5, de un total de 140 opiniones.

Por otra parte, en el buscador de Google, tiene una puntuación de 4,4 de 5 estrellas de un total de 219 opiniones.

### **El Búho Restaurante**

#### ***Plaza***

Ubicado en Manuel Rodríguez #80, Quillota. A una distancia aproximada de 2 kilómetros de la plaza de la ciudad.

#### ***Producto***

Se ofrece una carta con variedad de comida chilena, parrilladas y comida rápida, pero la última mencionada es su fuerte. Cuenta con productos aptos para personas vegetarianas. Y además cuenta con un sector llamado Búho kids, el cual está ambientado con juegos para niños.

Su horario de atención es de 13:00 – 15:00 hrs. Y desde 18:30 – 22:30 hrs.

#### ***Precio***

|                              | <b><i>Desde</i></b> | <b><i>Hasta</i></b> |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b><i>Ensaladas</i></b>      | \$4.700             | \$5.500             |
| <b><i>Platos</i></b>         | \$5.700             | \$10.500            |
| <b><i>Hamburguesas</i></b>   | \$4.000             | \$6.800             |
| <b><i>Sándwich</i></b>       | \$2.500             | \$5.500             |
| <b><i>Para compartir</i></b> | \$3.000             | \$12.000            |
| <b><i>Bebidas</i></b>        | \$2.000             | \$70.000            |

**Tabla 13:** Precios menú El Búho Restaurante

(Fuente: Perfil red social empresa)

### ***Promoción***

El Búho Restaurante tiene presencia en redes sociales, cuenta con un perfil en Facebook, en el cual tiene un total de 8.998 seguidores y cuenta con una calificación de 4,5 de 5 de un total de 77 opiniones, también cuenta con un perfil en Instagram donde tiene un total de 5.454 seguidores.

En cuanto a su presencia en sitios web dedicados al turismo, está presente en TripAdvisor donde se encuentra en el lugar número 16 de 59, en la categoría de restaurantes en Quillota, cuenta con una puntuación de 4 puntos de 5, de un total de 22 opiniones.

Por otra parte, en el buscador de Google, tiene una puntuación de 4,4 de 5 estrellas de un total de 534 opiniones.

### **Pregones Restaurant**

#### ***Plaza***

Ubicados en Calle Pudeto # 145, Quillota. A una distancia de dos cuadras de la plaza de la ciudad.

#### ***Producto***

Ofrece una carta con variedad de comida internacional, peruana y sudamericana. El restaurant atiende de martes a domingo, donde cuenta con diferentes horarios:

Martes - miércoles: 13:00-21:00

Jueves – sábado: 13:00-16:00 y 19:00-00:00

Domingo: 13:00-17:00

#### ***Precio***

El rango de precios de sus platos se encuentra en un rango de \$6.900 - \$10.500.

### ***Promoción***

Pregones Restaurant tiene presencia en redes sociales, cuenta con un perfil en Facebook, en el cual tiene un total de 546 seguidores, sin calificación ni comentarios, también cuenta con un perfil en Instagram donde tiene un total de 943 seguidores.

En cuanto a su presencia en sitios web dedicados al turismo, está presente en TripAdvisor donde se encuentra en el lugar número 11 de 59, en la categoría de restaurantes en Quillota, cuenta con una puntuación de 4 puntos de 5, de un total de 22 opiniones.

Por otra parte, en el buscador de Google, tiene una puntuación de 4,5 de 5 estrellas de un total de 162 opiniones.

### **Taberna el Roto Inglés**

#### ***Plaza***

Ubicado en Chacabuco #357, Quillota. A una distancia de una cuadra de la plaza de la ciudad.

#### ***Producto***

Ofrece una variada carta, con opciones de desayuno, acompañamientos, platos de fondos, hamburguesas, pizzas, tablas, sándwich y bebestibles con y sin alcohol. En horario nocturno funciona como pub, donde se realizan karaokes.

#### ***Precio***

|                               | <b><i>Desde</i></b> | <b><i>Hasta</i></b> |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b><i>Desayunos</i></b>       | \$3.500             | \$4.500             |
| <b><i>Acompañamientos</i></b> | \$4.500             | \$9.500             |

|                     |         |          |
|---------------------|---------|----------|
| <b>Platos</b>       | \$6.500 | \$9.800  |
| <b>Hamburguesas</b> | \$9.500 | \$9.500  |
| <b>Sándwich</b>     | \$2.500 | \$5.500  |
| <b>Pizzas</b>       | \$6.500 | \$17.500 |
| <b>Otros</b>        | \$3.500 | \$14.500 |

**Tabla 14:** Precios menú Taberna El Roto Inglés

(Fuente: Perfil red social empresa)

### **Promoción**

El Roto Inglés tiene presencia en redes sociales, cuenta con un perfil en Facebook, en el cual tiene un total de 7.754 seguidores y cuenta con una calificación de 4,8 de 5 de un total de 77 opiniones, también cuenta con un perfil en Instagram donde tiene un total de 2.117 seguidores.

En cuanto a su presencia en sitios web dedicados al turismo, está presente en TripAdvisor donde se encuentra en el lugar número 6 de 59, en la categoría de restaurantes en Quillota, cuenta con una puntuación de 4 puntos de 5, de un total de 57 opiniones.

Por otra parte, en el buscador de Google, tiene una puntuación de 4,4 de 5 estrellas de un total de 527 opiniones.

### **Competencia Centro de Convenciones Open Hotel.**

Además de los salones antes mencionados, 3 pertenecientes a Hotel Bostón donde los precios varían de \$60.000 - \$100.000 y un salón ofrecido por Hotel Palmeras a un precio de \$60.000. En la ciudad encontramos:

### **Centro de eventos AntoBelen**

Ubicado en paradero 5 1/2 Camino Troncal San Pedro, a una distancia de 5 kilómetros de la plaza de la ciudad.

Ofrece un salón para celebrar fiestas de graduación, matrimonio, aniversarios, bautizos, cumpleaños, equipados con sonido profesional, personal altamente calificado, iluminación de última generación, amplio estacionamiento

### **Rancho Doña Catalina**

Ubicado en Ariztía #594, a una distancia de 2,1 kilómetros de la plaza de la ciudad. Ofrece un salón techado para fiestas de graduación, matrimonios, cumpleaños, grandes eventos ofrecidos por productoras, además ofrece un amplio terreno al aire libre con una piscina.

Dado el amplio espacio del terreno, se promociona un amplio estacionamiento de tierra, ya que no está encementado.

En cuanto a su promoción, no cuenta con una página web propia, ni con perfiles en las distintas redes sociales, tampoco con un perfil de Google my business.

### **Sport Club Q**

Es un complejo deportivo, ubicado en Parcela El Peuco Lote 1-Km 12, La Cruz, a una distancia de 4 kilómetros de la plaza de la ciudad de Quillota.

Ofrece un salón que dispone de sistema de audio e iluminación, está implementado con pista de baile, cocina, bar, terraza y estacionamiento, para eventos de empresas, bautizos,

cumpleaños, fiesta de graduaciones, matrimonios, entre otros. En cuanto al precio de los servicios ofrecidos, parten desde los \$20.500 por persona invitada al evento a realizarse.

Sport Club Q, cuenta con su propia página web, la cual se divide en los distintos servicios que ofrece el complejo deportivo. También cuenta con un perfil en Facebook, donde tiene una puntuación de 3,9 de 5 de un total de 225 opiniones y cuenta con un total de 23.198 seguidores. En Instagram tiene un perfil, con un total de 2.545 seguidores, perfil en el cual se promociona en su mayoría los eventos realizados por distintas productoras de eventos.

## 6.2 Análisis de situación interno

Una vez estudiado el entorno en que se desenvuelve la empresa, se realizará un análisis interno de Open Hotel, para así conocer sus fortalezas y debilidades.

### 6.2.1 Identificación de la empresa

|                              |                                            |
|------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Razón Social</b>          | Sociedad Hotelera Espacio Ariztia Limitada |
| <b>Nombre Comercial</b>      | Open Hotel                                 |
| <b>Rut</b>                   | 76.184.289-7                               |
| <b>Tipo Contribuyente</b>    | Persona jurídica comercial                 |
| <b>Subtipo Contribuyente</b> | Sociedad responsabilidad limitada          |
| <b>Rubro comercial</b>       | Hoteles y Restaurant                       |
| <b>Fecha de inicio</b>       | 03/01/2012                                 |
| <b>Tamaño de empresa</b>     | Mediana                                    |

**Tabla 15:** *Datos principales de Open Hotel.*

*(Fuente: Elaboración propia)*

Open Hotel Quillota es un Hotel, con Restaurant, Bar, Centro de Eventos y Convenciones. Se encuentra ubicado en el acceso norte de la Ciudad de Quillota, Av. Ariztía 527, a minutos de la ruta 60 CH y del centro de la ciudad. Cuenta con salones para realizar reuniones, seminarios, charlas, conferencias y fiestas que entregan un lugar exclusivo, con modernos equipamientos y un servicio de excelencia.

La superficie total de Open Hotel abarca un total de 1.120 m<sup>2</sup>, de la cual 768m<sup>2</sup> están destinados a las habitaciones ofrecidas por Open Hotel, con un promedio de 21,3m<sup>2</sup> por cada habitación. Un total de 132m<sup>2</sup> está destinado a La Cava restobar y 218m<sup>2</sup> a los salones que dispone el hotel.

Open hotel cuenta con el *sello de calidad turística Q*, distintivo entregado por Sernatur, con una vigencia de 3 años, que se le otorga a los y las prestadores(as) de servicios turísticos que de manera voluntaria cumplen con los requisitos que fijan los estándares de calidad. Esto sirve como estrategia de diferenciación y competitividad respecto de los demás servicios turísticos.

También, Open Hotel es el único servicio de alojamiento turístico en Quillota que cuenta con el *Sello S*. Es un distintivo otorgado por el Servicio Nacional del Turismo (Sernatur), con una vigencia de 2 años, a los establecimientos de alojamiento turístico que hayan desarrollado avances en cualquier ámbito de la sustentabilidad, garantiza al cliente, el compromiso de la empresa con los tres pilares de sustentabilidad, que se cumple con criterios globales de sustentabilidad turística, en los ámbitos sociocultural, medioambientales y económicos.



**Imagen 5:** *Fachada Open Hotel Quillota*

*(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)*

### **6.2.2 Visión y misión de la empresa**

**Visión:** Ser una empresa líder en la zona central de Chile, que destaca por su servicio de excelencia y por la generación de experiencias, logrando superar las expectativas de los clientes. Y eso, en un lugar de trabajo referencial de la industria. Asegurando la rentabilidad de los accionistas en el largo plazo.

**Misión:** Brindar en todo momento de verdad un servicio de excelencia que lleve a la fidelización de los clientes en el largo plazo. Agregando valor al concepto de hospitalidad en la zona. Siendo el lugar de referencia de los clientes por la experiencia que tuvieron durante

su estadía. Con una gestión eficiente que rentabiliza la inversión en infraestructura y equipamiento de primer nivel de los accionistas.

### **Competencias corporativas**

- Servicio al Cliente
- Iniciativa
- Trabajo en Equipo
- Orientación a Resultados y a la Calidad
- Compromiso y Responsabilidad

### **6.2.3 Organigrama estructural**

En el siguiente esquema, se puede ver la estructura organizacional de la empresa, la cual está encabezada por el director, Alfredo Alarcón, quien en este caso no es el propietario del hotel, sino que fue elegido por el directorio del hotel.

La estructura de la empresa se divide en 3 áreas principales, el área administrativa en la cual está la gerente general, el apoyo administrativo, ejecutivos de ventas y el personal del área de contabilidad. El área de hotelería, liderado por la encargada de recepción, quién verifica el funcionamiento del sector de recepción y mucamas. Por otra parte, se encuentra el área de A&B que incluye a todo el personal encargado del funcionamiento del restaurant y los salones de eventos.

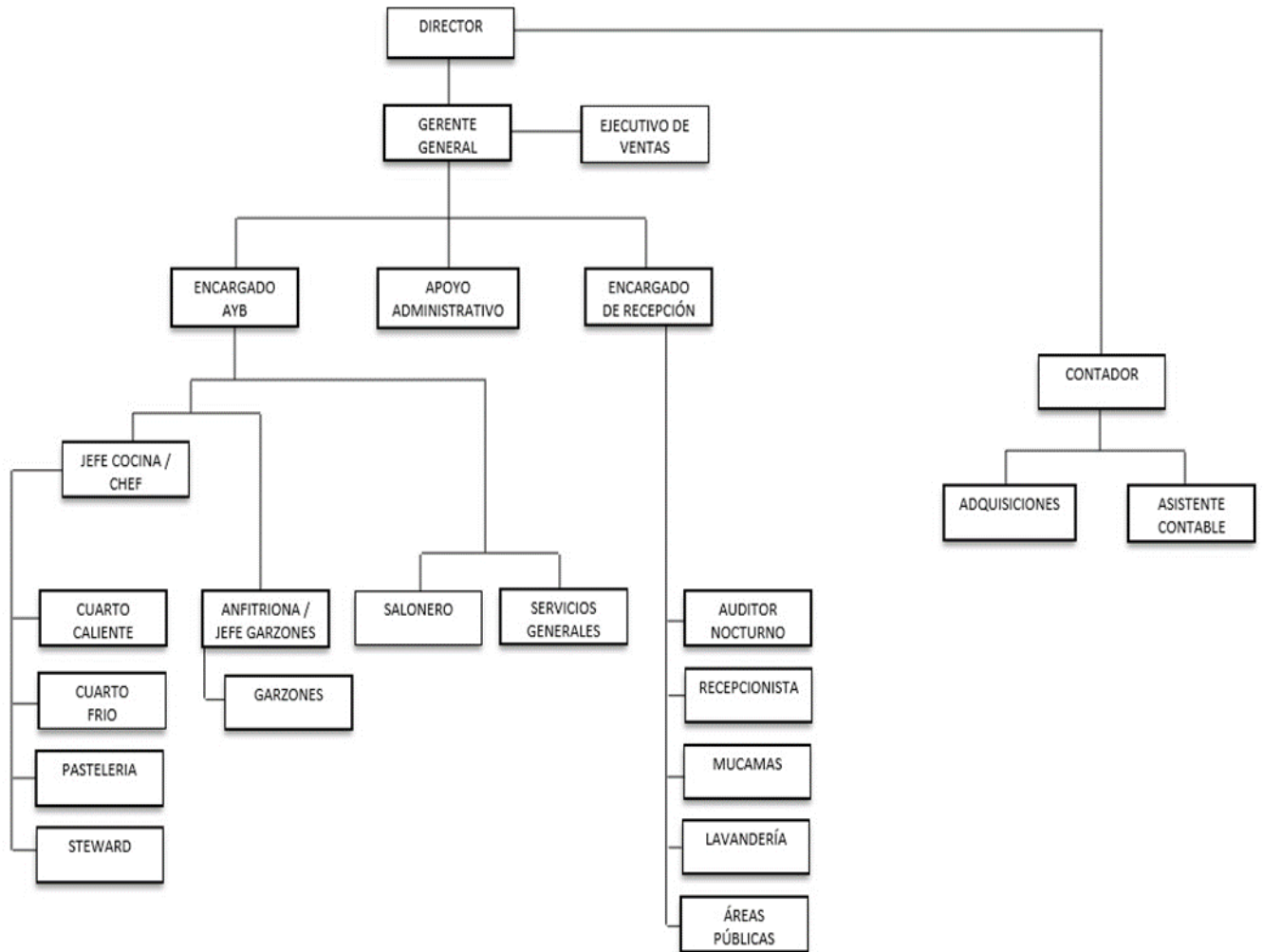


**Imagen 6:** Organigrama estructural Open Hotel.

*(Fuente: Elaboración propia)*

## 6.2.4 Identificación de los recursos

Los recursos de la empresa son todos aquellos factores que proveen los medios necesarios para que esta pueda llevar a cabo sus actividades y lograr sus objetivos.

#### **6.2.4.1 Recursos humanos**

El recurso más importante de la empresa es el recurso humano, quienes se encargan de manejar los demás recursos para el correcto funcionamiento de ésta. Open Hotel cuenta con un total de 38 trabajadores, de los cuales 15 son del género femenino y 23 del género masculino.

En el área administrativa, hay un total de 8 trabajadores, esta área está formada por el director, la gerente general, el apoyo administrativo, dos ejecutivos de venta, la contadora, el asistente contable y la encargada de adquisiciones.

En el área hotelera, hay un total de 11 trabajadores, liderados por la Jefa de Recepción, en cuanto al resto del grupo son un auditor nocturno, 3 recepcionistas, 3 mucamas, 1 encargada de lavandería y 2 encargados de áreas públicas.

En el área de A&B, que corresponde al restaurant y a los salones de eventos, hay un total de 20 trabajadores, distribuidos en el sector del restaurant y en salones de eventos, ambos sectores están liderados por el Encargado de A&B. El restaurant, cuenta con dos grupos, los que participan en la cocina y los encargados de atender al consumidor en el restaurant, el grupo de cocina lo forma el chef, quien es el jefe de cocina y 7 asistentes de cocina, en cuanto a la atención al consumidor del restaurant, el grupo está formado por la Anfitriona Jefe de Garzones y 7 garzones. Por otra parte, están los salones de eventos, quienes cuentan con 2 encargados, el salonero y el encargado de servicios generales.

En relación con los contratos de los trabajadores, hay personal con contrato a plazo fijo con 180 horas y personal con contrato a plazo fijo con 120 horas. También hay personal con contrato a plazo indefinido, que se rigen por el artículo 22, en su mayoría pertenecen al área administrativa de la empresa.

#### **6.2.4.2 Recursos tangibles**

Los recursos tangibles son aquellos que son cuantificables y medibles. Son los más fáciles de identificar y estimar en la organización.

Los recursos físicos de Open Hotel están compuestos por toda la infraestructura del hotel, todo el mobiliario, todos los equipos y maquinas, el material de oficina, toda la materia prima para realizar los menús ofrecidos por el restaurant. Todos estos recursos son necesarios para llevar a cabo los servicios ofrecidos por el hotel. Si bien hoy en día, estos recursos son más modernos que los que tiene la competencia, es un recurso más fácil de igualar.

Por otra parte, están los recursos financieros, que son la capacidad económica que posee Open Hotel en todas sus formas: efectivo, ingresos, gastos, créditos, inversiones, entre otros. Gracias a estos recursos la empresa puede garantizar la puesta en marcha del resto de recursos, esto mediante la adquisición o el pago, por ejemplo, en este caso la compra de materias primas o el pago de las remuneraciones de los trabajadores.

#### **6.2.4.3 Recursos intangibles**

Son todos aquellos recursos que no pueden ser percibidos físicamente y a diferencia de los tangibles no son cuantificables ni medibles. A diferencia de los recursos tangibles que se desgastan por el uso, los recursos intangibles ganan fuerza, calidad y valor.

Dentro de los recursos intangibles de la empresa, se encuentra la calificación obtenida de Sernatur, por la cual se obtuvieron los sellos de calidad Q y la distinción del sello de sustentabilidad S, que le da una diferenciación frente a su competencia. También su

ubicación, el hotel se encuentra minutos de la carretera, vía principal de conexión con Santiago y Viña del Mar – Valparaíso, y también a pasos del terminal de la ciudad.

Entre sus principales recursos tecnológicos está la página web de Open Hotel, la cual cuenta con la información del hotel, del restaurant y de los salones de eventos, todos los servicios ofrecidos por hotel, también cuenta con una galería de fotos para que los futuros visitantes puedan tener una mejor idea de lo que se ofrece. A través de la página web, se pueden realizar las reservas de habitaciones.

### **6.2.5 Marketing mix actual**

El marketing mix estudia las cuatro variables fundamentales de la actividad de la empresa, éstas en conjunto generan la propuesta para satisfacer las necesidades del cliente. Las variables antes mencionadas, son el producto, que en este caso es servicio, el precio, la plaza, y la promoción. Para conocer la posición actual de la empresa, se realizará un análisis de estas cuatro variables.

#### **6.2.5.1 Servicios**

En la actualidad, Open hotel ofrece tres tipos de servicio: hotelería, restaurant y centro de eventos. En cuanto a los ingresos por ventas generados por cada servicio durante el año 2018 y 2019, se detallan a continuación:

- Hotelería: \$744.906.281
- Restaurant: \$371.280.312
- Centro de eventos: \$721.795.160

En cuanto al servicio de hotelería los ingresos disminuyeron en un 1,9% comparando el año 2018 y 2019. Esta disminución está influenciada por la baja turística a nivel nacional por los problemas políticos y sociales ocurridos a partir de octubre de 2019.

Los ingresos de La Cava Restobar aumento en alrededor de un 35%, comparando el año 2019 con el año 2018.

En cuanto a los ingresos generados por los eventos realizados en las dependencias de Open Hotel, tuvieron un aumento de alrededor de un 29%, comparando el año 2019 con el año 2018.

A continuación, se detallan los servicios ofrecidos por Open Hotel:

## **Hotelería**

Es el servicio principal ofrecido por la empresa, Open Hotel está calificado como un hotel de 3 estrellas y cuenta con una tasa de ocupación del 60%-65%.

Su público objetivo son empresas y personas de trabajo de negocios que vienen a trabajar a la zona, como mineras, contratistas, capacitadores, centrales hidroeléctricas y afines, agrícolas, operadores corporativos.

En relación con su infraestructura, el hotel cuenta con 4 pisos y un total de 36 habitaciones, con una de las habitaciones implementada para personas discapacitadas. Las habitaciones están clasificadas en tres tipos, estándar, superior y suite. Todas incluyen llave electrónica, aire acondicionado, amenities, tv cable, wifi, caja fuerte, frigobar, acceso a la piscina, room service, servicio de lavandería y estacionamiento. Dentro de la tarifa cobrada por las habitaciones se incluye el desayuno buffet.

- **Estándar:** Corresponden al 78% del total de las habitaciones, es decir, 28 de las habitaciones ofrecidas por el hotel son de este tipo. Se ofrece como habitación matrimonial o single, con una cama King size, también se puede optar por la opción Twin que corresponde a dos camas de 1 plaza.



**Imagen 7:** Habitación estándar, opción twin, ofrecida por Open Hotel.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)

- **Superior:** Corresponden al 22% del total de las habitaciones, es decir, 8 de las habitaciones ofrecidas por el hotel son de este tipo. Se ofrece como habitación single o matrimonial, cuenta con una cama King size o se puede optar de igual forma a la modalidad twin. Este tipo de habitación cuenta con tina de hidromasajes.



**Imagen 8:** Habitación superior ofrecida por Open Hotel.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)

- **Suite:** Dentro del total de habitaciones antes mencionado, existe la opción de una habitación suite por piso, es decir, 4 habitaciones en total que están conectadas, especiales para grupos familiares. Corresponde a una habitación superior + una habitación estándar.



**Imagen 9:** Habitación suite ofrecidas por Open Hotel.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)

## **Restaurant:**

Open Hotel cuenta con un restaurant, La Cava Resto-bar, tiene a su disposición una terraza para fumadores. Su propuesta es provocar gratas experiencias mediante sabores, aromas y texturas, con una cocina contemporánea, rescatando productos propios de nuestra zona.

En la mañana, se ofrece un desayuno Buffet preparado con maestría por los chefs, para quienes se hospedan en el hotel. En la tarde a la hora del té, se ofrecen variedades dulces, sándwiches, jugos naturales, entre otros. También se ofrecen cenas

De lunes a viernes en horario de almuerzo, La Cava Resto-bar está abierto a todo público y cuenta con un menú business de tres tiempos, que corresponde a la entrada, el plato fuerte y el postre. Y para las noches se ofrece una variedad de tragos y tapas, junto a diferentes preparaciones de calidad.

La Cava Resto-Bar ofrece una variada carta, la cual cuenta con 12 diferentes secciones de productos. Las secciones son las siguientes: *Sándwich*, en la cual se ofrece un total de 52 opciones diferentes, *Entradas*, se ofrece un total de 10 opciones diferentes, *Acompañamiento*, se ofrece un total de 10 opciones diferentes, *Platos*, se ofrece un total de 23 opciones diferentes, *Niños*, se ofrece un total de 6 opciones diferentes, *Ensaladas*, se ofrece un total de 23 opciones diferentes, *Pescados*, se ofrece un total de 5 opciones diferentes, *Postres*, se ofrece un total de 20 opciones diferentes, *Bebestible caliente*, se ofrece un total de 11 opciones diferentes, *Bebestible frío sin alcohol*, se ofrece un total de 38 opciones diferentes, *Bebestible con alcohol*, se ofrece un total de alrededor de 100 opciones diferentes, que incluye distintos tipos de vinos, whisky, cervezas, tragos preparados, pisco, ron, vodka, tequila.



**Imagen 10:** *La Cava resto-bar.*

*(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)*

### **Centro de eventos:**

Open centro de eventos cuenta con un hall y variados salones, que se adaptan a las necesidades de los clientes, los cuales permiten de acuerdo a la distribución y según la necesidad del cliente, funcionar como salones para matrimonios, seminarios, banquetes, auditorio y sala de clases. Actualmente la tasa de ocupación de los salones ofrecidos por Open Hotel es de un 40%.

#### **Servicios Ofrecidos en el Centro de Convenciones:**

- Salón con capacidad hasta 350 personas conferencia.
- 250 personas Cenas o Almuerzos en general.
- 220 personas matrimonios y eventos con pista de baile.
- Completo servicio para banquetes y convenciones.
- Conexión a Internet Banda Ancha.

- Estacionamiento.
- Alimentos y bebida

| <i>Salones</i>  | <i>Dimensiones</i> | <i>Capacidad<br/>Tipo Escuela</i> | <i>Capacidad<br/>Auditorio</i> | <i>Capacidad<br/>Mesa De<br/>Trabajo</i> | <i>Aire<br/>Acondicionado</i> |
|-----------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Open</b>     | 5 x 6 mts.         | 24                                | 30                             | 16                                       | Si                            |
| <b>White</b>    | 6 x 7 mts.         | 30                                | 40                             | 25                                       | No                            |
| <b>Ariztía</b>  | 9 x 10 mts.        | 54                                | 80                             | 35                                       | Si                            |
| <b>Aqua</b>     | 14 x 18 mts.       | 74                                | 350                            | 240                                      | Si                            |
| <b>Director</b> | 7 x 8 mts.         | 30                                | 40                             | 25                                       | Si                            |

**Tabla 16:** Salones ofrecidos por Open Hotel.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)



**Imagen 11:** Salón Aqua

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)

El equipamiento básico de los salones de eventos son el aire acondicionado en 4 de los 5 salones ofrecidos, extintores, piso de alfombra, proyector y sistema de audio. Con opción de arriendo de sistemas de amplificación.

Además, el servicio de salones se complementa con el restaurant La Cava y la terraza, ambos cuentan con una capacidad para 160 personas. Open eventos proporcionan diferentes alternativas de menú, cuenta con servicios de coffee break, brunch, desayunos, almuerzos, cenas, cocktails, entre otros.

También se ofrece servicios a domicilio de catering, toldos y carpas, dentro de la provincia de Quillota, según la necesidad del cliente.

Open Hotel realiza eventos de distintos indoles, como fiestas retro y el llamado teatro en el valle donde vienen artistas de índole nacional como internacional a realizar diferentes tipos de espectáculos como obras de teatro, conciertos, stand up comedy, entre otros. Al realizar este tipo de eventos Open Hotel se diferencia de los demás hoteles presentes en la ciudad, puesto que da la oportunidad a los ciudadanos de disfrutar de distintos panoramas a los que se presentan habitualmente en la ciudad.

#### **6.2.5.2 Plaza**

Se encuentra ubicado en el acceso norte de la Ciudad de Quillota, exactamente en Avenida Ariztía 527, a minutos de la ruta 60 CH, del centro de la ciudad y del terminal de buses.

### 6.2.5.3 Precio

**Hotelería:** Los precios de las habitaciones ofrecidas por el hotel varían dependiendo del tipo y de la cantidad de personas que se alojarán. A continuación, se presentan los precios correspondientes a los diferentes tipos de habitaciones.

#### - Estándar

|                              | <i>Simple</i>  | <i>Doble</i>   |
|------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Precio</b>                | \$45.000 + IVA | \$51.000 + IVA |
| <b>Cant. máx de personas</b> | 1              | 2              |

**Tabla 17:** Precios habitación estándar Open Hotel.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)

#### - Superior

|                              | <i>Simple</i>  | <i>Doble</i>   |
|------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Precio</b>                | \$71.000 + IVA | \$77.000 + IVA |
| <b>Cant. máx de personas</b> | 1              | 2              |

**Tabla 18:** Precios habitación superior Open Hotel.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)

#### - Suite

|                              | <i>Habitación</i> |
|------------------------------|-------------------|
| <b>Precio</b>                | \$109.000 + IVA   |
| <b>Cant. máx de personas</b> | 2                 |

**Tabla 19:** Precio suite Open Hotel.

(Fuente: Página web propia de la empresa: <https://openhotel.cl/sitio/>)

**Centro de convenciones:**

**- Salones:**

| <b>Salones</b>  | <b>Dimensiones</b> | <b>Media Jornada</b> | <b>Jornada completa</b> |
|-----------------|--------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Open</b>     | 5 x 6 mts.         | \$37.300             | \$56.000                |
| <b>White</b>    | 6 x 7 mts.         | \$46.600             | \$74.600                |
| <b>Ariztía</b>  | 9 x 10 mts.        | \$74.600             | \$140.000               |
| <b>Director</b> | 7 x 8 mts.         | \$70.000             | \$119.700               |

**Tabla 20:** Precios salones ofrecidos por Open Hotel.

(Fuente: Datos proporcionados por la empresa)

El precio del salón Aqua, el cual es el más grande que tiene a disposición Open Hotel, varían acorde a un rango de personas. Los precios se detallan a continuación:

| <b>Salón</b> | <b>Jornada</b> | <b>Cantidad de personas</b> | <b>Precio</b> |
|--------------|----------------|-----------------------------|---------------|
| <b>Aqua</b>  | Media          | 81-250                      | \$186.500     |
|              | Completa       | 81-250                      | \$373.000     |
|              | Media          | 251-300                     | \$229.000     |
|              | Completa       | 251-300                     | \$415.000     |

**Tabla 21:** Precios salón Aqua Open Hotel

(Fuente: Datos proporcionados por la empresa)

Para complementar el servicio de arriendo de salones, para conferencias, capacitaciones, matrimonios, entre otros. Open Hotel tiene a disposición del cliente la posibilidad de agregar los siguientes servicios para la alimentación de los invitados:

|                                 | <i><b>Precio por persona</b></i> |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <i><b>Desayuno</b></i>          | \$4.690                          |
| <i><b>Once</b></i>              | \$5.690                          |
| <i><b>Almuerzo</b></i>          | Desde \$9.990                    |
| <i><b>Cena</b></i>              | Desde \$9.990                    |
| <i><b>Cena de gala</b></i>      | Desde \$25.990                   |
| <i><b>Coffee break</b></i>      | Desde \$2.290                    |
| <i><b>Cocktail</b></i>          | Desde \$8.500                    |
| <i><b>Cheese &amp; wine</b></i> | \$10.200                         |
| <i><b>Vino de honor</b></i>     | \$3.300                          |

**Tabla 22:** *Precios servicios de alimentación complementarios.*

*(Fuente: Datos proporcionados por la empresa)*

También como complemento al sistema de audio que incluyen los salones, se ofrece la posibilidad de contratar un sistema de amplificación. El cliente puede escoger entre 4 tipos de amplificación, a continuación, detalles de los precios.

| <b><i>Tipo</i></b>     | <b><i>Media Jornada</i></b> | <b><i>Jornada Completa</i></b> |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <b><i>Básica</i></b>   | \$81.390                    | \$108.500                      |
| <b><i>Media</i></b>    | \$122.000                   | \$162.000                      |
| <b><i>Alta</i></b>     | \$184.800                   | \$233.000                      |
| <b><i>Superior</i></b> | \$251.800                   | \$296.800                      |

**Tabla 23:** *Precios sistemas de amplificación.*

*(Fuente: Datos proporcionados por la empresa)*

Partiendo desde la base de amplificación básica que incluye:

- Consola: Consola Yamaha MG-82CX, Consola para 4 entradas de micrófono, 04 canales monofónicos, 02 stereo.
- Altavoces, 02 Sistema FS 121, 200 (W) de potencia montados sobre atril
- Rack de Periféricos: Amplificador QSC RMX 2450, Notebook Toshiba U 305
- Micrófonos: 01 Micrófonos dinámico Shure Sm 58 montado en atril, 01 Micrófono inalámbrico de mano Mipro, 01 Audio PC

En cuanto a los precios de los servicios a domicilios ofrecidos por Open Hotel, se detallan a continuación:

| <i><b>Producto</b></i>     | <i><b>Precio</b></i>       |
|----------------------------|----------------------------|
| <i><b>Coffee break</b></i> | Desde \$4.790 por persona  |
| <i><b>Cocktails</b></i>    | \$11.290 por persona       |
| <i><b>Carpa</b></i>        | \$3.290 por m <sup>2</sup> |

**Tabla 24:** *Precios servicios de catering.*

*(Fuente: Datos proporcionados por la empresa)*

**Restaurant:** La carta de La Cava resto-bar, se divide en 12 secciones, donde los precios varían dependiendo del producto. A continuación, se detallan los rangos de precios de cada sección de la carta ofrecida por La cava.

| <i><b>Sección</b></i>             | <i><b>Precio mínimo</b></i> | <i><b>Precio máximo</b></i> |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <i><b>Sándwich</b></i>            | \$3.000                     | \$9.200                     |
| <i><b>Entradas</b></i>            | \$4.600                     | \$8.900                     |
| <i><b>Acompañamientos</b></i>     | \$2.000                     | \$3.900                     |
| <i><b>Platos</b></i>              | \$2.200                     | \$12.800                    |
| <i><b>Niños</b></i>               | \$3.900                     | \$4.700                     |
| <i><b>Ensaladas</b></i>           | \$2.500                     | \$8.800                     |
| <i><b>Pescados</b></i>            | \$6.600                     | \$8.600                     |
| <i><b>Postres</b></i>             | \$2.000                     | \$4.000                     |
| <i><b>Bebestible Caliente</b></i> | \$1.500                     | \$4.400                     |

|                               |         |          |
|-------------------------------|---------|----------|
| <b>Bebestible Sin Alcohol</b> | \$1.800 | \$4.700  |
| <b>Bebestible Con Alcohol</b> | \$2.100 | \$19.900 |

**Tabla 25:** Lista de precios La Cava resto-bar.

(Fuente: Datos proporcionados por la empresa)

#### 6.2.5.4 Promoción

Para despertar el interés del cliente, la promoción es fundamental. Los canales que utiliza actualmente Open Hotel son las redes sociales, su página web y publicidad radial.

En cuanto a las redes sociales, el Hotel tiene un perfil en Facebook, donde tiene un total de 16.402 seguidores, pero no cuenta con valoraciones. Se realizan publicaciones, a lo menos una vez a la semana dando a conocer los diferentes servicios ofrecidos y las promociones que se encuentran vigentes. También cuenta con un perfil en Instagram, en el cual cuenta con un total de 2.009 seguidores, en que se sigue la misma línea de publicaciones que en Facebook, son publicaciones duplicadas. Al buscar por “hotel en Quillota” en el buscador de Google, open hotel aparece en tercer lugar, por bajo su competencia directa, en el ranking que genera Google, pero luego de los anuncios presentes, la página del hotel aparece como primera opción.

Open Hotel tiene su propia página web, donde se dan a conocer sus servicios y las promociones vigentes. Tiene una galería de imágenes con un total de 23 imágenes de las instalaciones del hotel. En la cual se le permite al cliente hacer sus reservas

Por otra parte, como ya se ha mencionado anteriormente, los comentarios presentes en internet sobre los servicios son fundamentales en la toma de decisiones de los consumidores. El hotel está asociado a sitios web de búsqueda de alojamientos, en los que

destacan Hoteles.com, donde tiene una calificación de 5,4 puntos de 10, de un total de 3 comentarios. TripAdvisor, en la que tiene una calificación de 3 de 5 estrellas, de un total de 48 opiniones, y Booking, en el cual se tiene una calificación de 8,1 de 10 puntos de un total de 739 comentarios. En Trivago, se tiene una puntuación de 7,4 de 10 puntos, de un total de 25 opiniones. En el buscador de Google, el hotel tiene una calificación de 4,2 de 5 estrellas de un total de 794 opiniones.

En cuanto a La Cava restobar, en TripAdvisor tiene una calificación de 4 de 5 puntos, de un total de 35 opiniones, y se encuentra en el lugar número 30 de 59, del ranking de restaurantes en Quillota. Por otra parte, en el buscador de Google La Cava, tiene una puntuación de 4,6 de 5 estrellas de un total de 25 opiniones.

Open Hotel está presente en el convenio marco de ChileCompra logrando así un mayor portafolio de clientes, puesto que ChileCompra es el mercado electrónico más grande del país. Al ser partícipe de convenio marco le da cierto estatus al hotel porque para los clientes es una base de calidad, puesto que, para ser parte de esto, los oferentes deben proponer lo que van a ofertar y en base a eso se hace una evaluación y la dirección de compra le fija un puntaje de corte y con ese puntaje se adjudica. Por lo tanto, los que están en convenio marco son los que fueron adjudicados y superaron el puntaje de corte.

Convenio Marco dispone de un catálogo electrónico de productos y servicios llamado ChileCompraExpress para que los organismos públicos accedan a ellos directamente. Cada entidad pública está obligada a consultar en ChileCompraExpress antes de llamar a licitación pública, privada o realizar una contratación directa. Por lo que, Open Hotel se beneficia ya que accedió a un canal de venta privilegiado donde los organismos públicos como opción preferente deben revisar ChileCompra Express antes de ir a licitar al mercado, es decir,

primero deben ver si los productos y servicios están disponibles en el catálogo. Lo que permite ampliar y aumentar las oportunidades de negocios.

Los clientes que tiene Open Hotel a través de ChileCompra son entidades públicas tales como municipalidades, hospitales, colegios, entre otros.

#### 6.2.5.4.1 Opiniones Clientes

De un total de 1.584 opiniones de clientes de Open Hotel, obtenidas de Hoteles.com, TripAdvisor, Trivago, Booking y Google, páginas web de buscadores de viajes para reservas de alojamiento, destinos en ciudades y todo lo relacionado al turismo, exceptuando Google, el cual no es un buscador exclusivo para el turismo, se registró un total de 482 son comentarios negativos respecto a los servicios ofrecidos de Open Hotel.

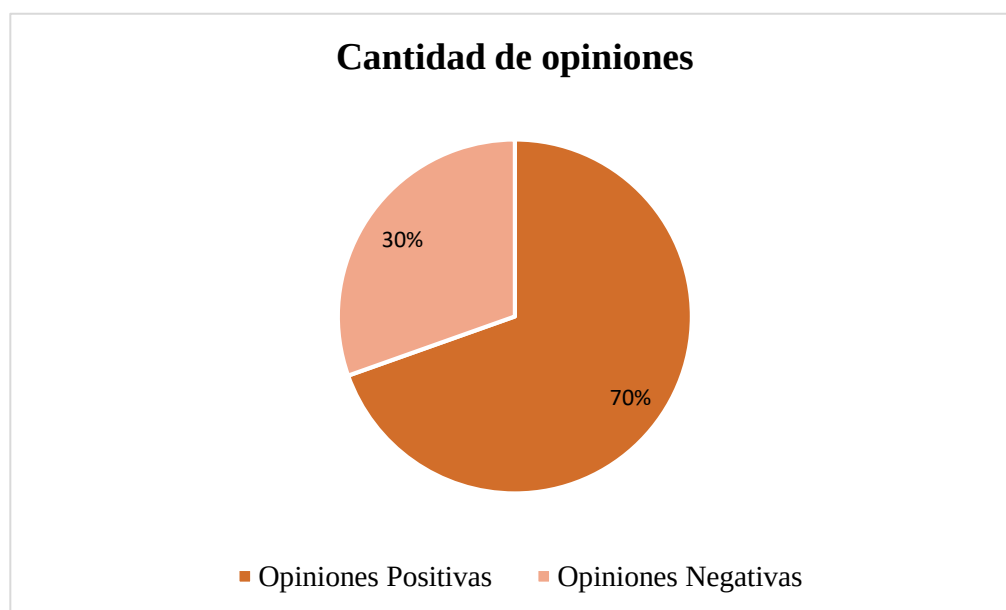


**Figura 3:** Opiniones huéspedes Open Hotel.

(Fuente: Sitos web de reservas de alojamiento turístico)

Considerando que, en la actualidad, un 86% de los viajeros no hace una reserva de alojamiento sin antes leer comentarios del lugar, es fundamental conocer el origen de estos comentarios negativos, los cuales generan una mala impresión de los servicios ofrecidos por Open Hotel. A continuación, se presenta un gráfico que da a conocer los principales problemas de Open Hotel a ojos de sus clientes:

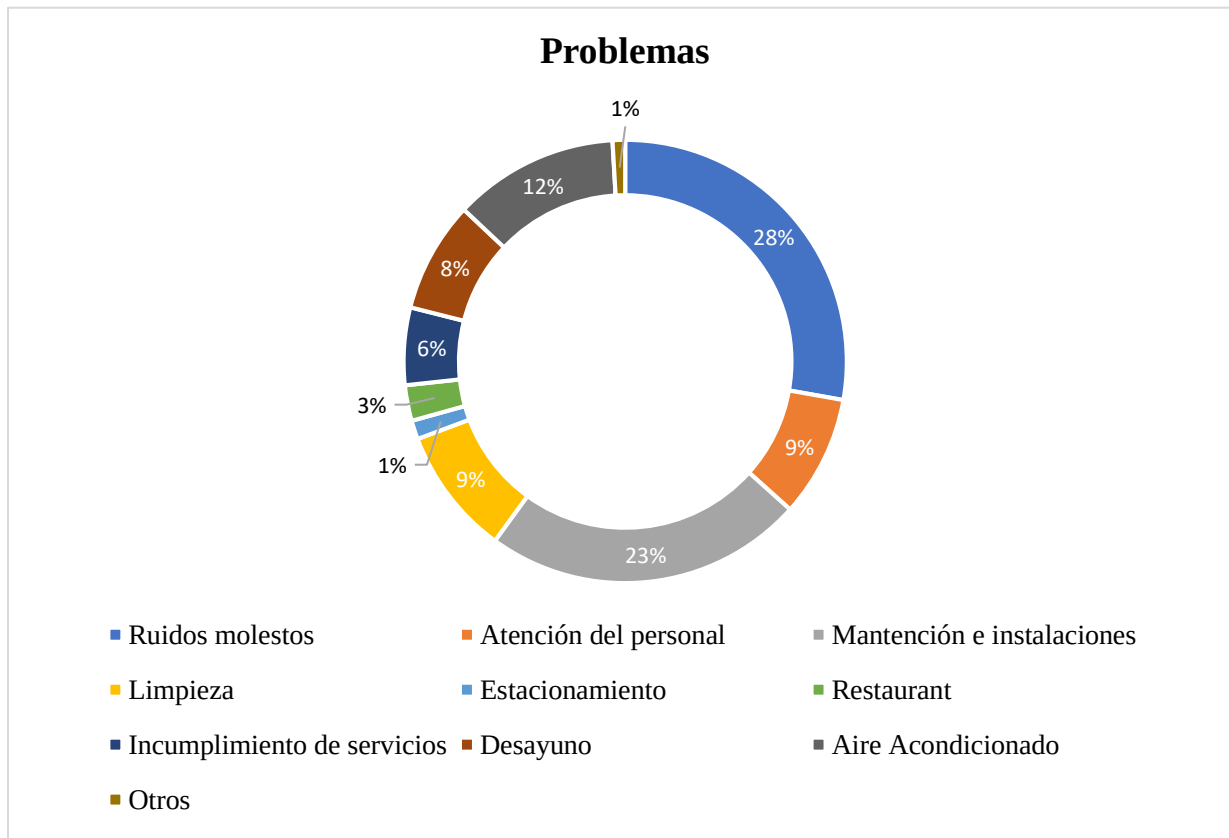


**Figura 4:** Problemas detectados por huéspedes de Open hotel.

**(Fuente:** Sitos web de reservas de alojamiento turístico)

Como se puede ver, los principales problemas detectados son, en primer lugar, los ruidos molestos, que en su mayoría son debido al ruido que genera el tren que pasa por al lado del hotel, seguido por la mantención del hotel y sus instalaciones, en los que se destacan problemas en los baños de las habitaciones, la poca iluminación y el descuido de la mantención de sectores comunes, como alfombras de los pasillos y las paredes. En tercer

lugar, se encuentra problemas con el aire acondicionado, se puede ver que en los últimos 3 años han existido problemas con el nulo funcionamiento del aire acondicionado o cuando este está en funcionamiento, el hecho de que se maneja desde recepción y los huéspedes no tienen la libertad de adaptarlo acorde a sus necesidades. Se sigue por los problemas de limpiezas del hotel, ya sea en las habitaciones o en sectores de uso común, y por la atención del personal hacia los huéspedes, la que corresponde a un trato inadecuado y en casos falta de comunicación por el no dominio de otros idiomas. También destaca la insatisfacción de los huéspedes con el desayuno ofrecido por el hotel, dado que se ofrece un desayuno buffet lo cual habla de variedades en la oferta, pero en este caso el servicio ofrecido es deficiente. Importante mencionar, que en varias ocasiones se repite el incumplimiento de servicios ofrecidos, como son los tragos de cortesía o la disponibilidad del servicio de SPA o diferencias en los servicios reservados por internet con los finalmente ofrecidos.

Estos problemas detectados, demuestran falencias en aspectos básicos que debe cumplir un hotel para que sus huéspedes, estén conforme en su estadía en las instalaciones del hotel, como lo es un buen trato por parte del personal, mantención y limpieza de los sectores y el cumplimiento de los servicios ofrecidos.

A pesar de los comentarios negativos, según las opiniones de los clientes, Open Hotel está catalogado como uno de los mejores en la ciudad.

#### **6.2.6 Análisis FODA**

Luego de realizar el análisis situacional de Open Hotel, el que consistió en un análisis externo y un análisis interno, a partir del análisis PESTA, las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis de las 4P actuales del hotel, se identificarán las principales oportunidades, amenazas,

fortalezas y debilidades con la información obtenida y se procederá a la realización de una matriz FODA, que permitirá establecer estrategias para mejorar la situación actual del hotel.

| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                 | AMENAZAS                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esfuerzo del gobierno por impulsar la industria del Turismo.                                                                                                                                                                  | Crecimiento de la oferta y demanda de los Bed & Breakfast.                                    |
| Crecimiento de la industria del turismo.                                                                                                                                                                                      | Estacionalidad del sector.                                                                    |
| Aumento del porcentaje de la población con acceso a internet.                                                                                                                                                                 | Alto requerimiento de calidad por parte de los clientes. Clientes más informados y exigentes. |
| Alta cantidad de proveedores en el mercado                                                                                                                                                                                    | Crisis Económicas.                                                                            |
| Crecimiento de la población con conciencia medio ambiental                                                                                                                                                                    | Bajo atractivo turístico del sector.                                                          |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                    | DEBILIDADES                                                                                   |
| Único con sello S en la ciudad, que reconoce prácticas sustentables.                                                                                                                                                          | Bajo aislamiento acústico, en habitaciones del lado de línea del tren.                        |
| Sello de calidad Q, que reconoce que el hotel está registrado en el Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos, y que además cumple con todos los requisitos que le establece la Norma Técnica correspondiente. | Comentarios negativos en páginas de reservas.                                                 |
| Ubicación con buena conectividad                                                                                                                                                                                              | Baja calificación en TripAdvisor                                                              |
| Presencia en buscadores para reservas de alojamientos más conocidos.                                                                                                                                                          | Incumplimiento de servicios ofrecidos al cliente.                                             |
| Habitación implementada para personas con discapacidad.                                                                                                                                                                       | Poca variedad en platos vegetarianos o veganos.                                               |

**Tabla 26:** Matriz FODA

(Fuente: Elaboración Propia)

### 6.3 Análisis financiero actual

Para que el cliente de Open hotel pueda acceder a los servicios ofrecidos, la empresa debe cubrir costos necesarios para el correcto funcionamiento, los cuales se detallan a continuación:

#### 6.3.1 Arriendo terreno

Open Hotel tiene un gasto de \$14.000.000 mensuales en temas de arriendo, considerando que la superficie total de Open Hotel abarca un total de 1.120 m<sup>2</sup>, de la cual 768m<sup>2</sup> están destinados a las habitaciones ofrecidas por Open Hotel, un total de 132m<sup>2</sup> está destinado a La Cava restobar y 218m<sup>2</sup> a los salones. Los gastos estimados de arriendo por servicio son los siguientes:

|             | Mensual      | Anual          |
|-------------|--------------|----------------|
| Hotel       | \$ 9.600.000 | \$ 115.200.000 |
| Restaurante | \$ 1.650.000 | \$ 19.800.000  |
| Salones     | \$ 2.725.000 | \$ 32.700.000  |

**Tabla 27:** Estimación de gastos actuales en arriendo

(Fuente: Datos proporcionados por la empresa)

#### 6.3.2 Patentes

Open Hotel paga 3 patentes por semestre, las cuales son: 1 patente comercial por el giro de hoteles y 2 patentes de expendio de bebidas alcohólicas una por el giro de Hoteles de turismo y otro por Salones de bailes o discotecas, relacionados con el centro de eventos de Open.

A continuación, se detallan los costos de las patentes del año 2020. Información obtenida del portal de pagos de la Municipalidad de Quillota.

| Patentes                   | 1° semestre | 2° semestre |
|----------------------------|-------------|-------------|
| <b>Comercial</b>           |             |             |
| Hoteles                    | \$ 24.614   | \$ 25.186   |
| <b>Bebidas alcohólicas</b> |             |             |
| Hotel de turismo           | \$ 405.128  | \$ 410.125  |
| Salón de baile o discoteca | \$ 99.346   | \$ 100.644  |

**Tabla 28:** Estimación de gastos actuales en patentes municipales.

(Fuente: Portal de pagos Municipalidad de Quillota)

### 6.3.3 Servicios básicos

#### Gasto mensual

| Gastos Básicos mensual | Hotel      | Restaurante | Eventos    |
|------------------------|------------|-------------|------------|
| Luz                    | \$ 300.000 | \$ 600.000  | \$ 130.000 |
| Agua                   | \$ 300.000 | \$ 400.000  | \$ 80.000  |
| Gas                    | \$ 200.000 | \$ 760.000  | \$ 40.000  |

**Tabla 29:** Estimación de gastos básicos mensuales actuales

(Fuente: Oficinas virtual Esval y Chilquinta)

## Gasto anual

| Gastos Básicos anual | Hotel        | Restaurante  | Eventos      |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Luz                  | \$ 3.600.000 | \$ 7.200.000 | \$ 1.560.000 |
| Agua                 | \$ 3.600.000 | \$ 4.800.000 | \$ 960.000   |
| Gas                  | \$ 2.400.000 | \$ 9.120.000 | \$ 480.000   |

**Tabla 30:** Estimación de gastos básicos anuales actuales.

(Fuente: Oficinas virtual Esval y Chilquinta)

### 6.3.4 Remuneraciones (costo empresa)

En relación con los costos por remuneración del personal, que se desempeña en Open Hotel, se calcularon como promedio de la información entregada por las páginas indeed.com, mifuturo.cl y computrabajo.com, las cuales muestran un promedio de los sueldos brutos recibidos por trabajadores en Chile. A continuación, se detallan las remuneraciones por los distintos servicios ofrecidos por Open Hotel:

#### Remuneraciones mensuales por servicio

| Servicio         | Cargo             | Cantidad | Remuneración | Total por cargos |
|------------------|-------------------|----------|--------------|------------------|
| <b>Hotelería</b> | Contador          | 1        | \$ 735.000   | \$ 735.000       |
|                  | Jefa de recepción | 1        | \$ 600.000   | \$ 600.000       |
|                  | Auditor nocturno  | 1        | \$ 480.000   | \$ 480.000       |
|                  | Recepcionista     | 3        | \$ 400.000   | \$ 1.200.000     |
|                  | Mucamas           | 3        | \$ 320.500   | \$ 961.500       |

|                    |                      |   |            |              |
|--------------------|----------------------|---|------------|--------------|
|                    | Encargada lavandería | 1 | \$ 320.500 | \$ 320.500   |
|                    | Áreas publicas       | 2 | \$ 320.500 | \$ 641.000   |
| <b>Restaurante</b> | Encargado A&B        | 1 | \$ 700.000 | \$ 700.000   |
|                    | Chef                 | 1 | \$ 600.000 | \$ 600.000   |
|                    | Asistente de cocina  | 7 | \$ 320.500 | \$ 2.243.500 |
|                    | Anfitriona garzones  | 1 | \$ 420.000 | \$ 420.000   |
|                    | Garzones             | 7 | \$ 213.667 | \$ 1.495.669 |
| <b>Eventos</b>     | Ejecutivo de ventas  | 2 | \$ 690.000 | \$ 1.380.000 |
|                    | Salonero             | 1 | \$ 320.500 | \$ 320.500   |
|                    | Servicios generales  | 1 | \$ 480.000 | \$ 480.000   |

**Tabla 31:** Estimación remuneraciones costo empresa mensuales.

(Fuente: Páginas web <https://www.indeed.com>, <https://www.mifuturo.cl> y <http://www.computrabajo.com>)

### Remuneraciones anuales por servicio

| Servicio           | Remuneraciones mensuales | Remuneraciones anuales |
|--------------------|--------------------------|------------------------|
| <b>Hotelería</b>   | \$ 4.938.000             | \$ 59.256.000          |
| <b>Restaurante</b> | \$ 5.459.169             | \$ 65.510.028          |
| <b>Eventos</b>     | \$ 2.180.500             | \$ 26.166.000          |

**Tabla 32:** Estimación remuneraciones costo empresa anual.

(Fuente: Páginas web <https://www.indeed.com>, <https://www.mifuturo.cl> y <http://www.computrabajo.com>)

### 6.3.5 Insumos

#### Hotel

| Hotelería         | Mensual             | Anual                |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| Amenities         | \$ 29.118           | \$ 349.416           |
| Insumos Frigobar  | \$ 1.141.352        | \$ 13.696.224        |
| Útiles Aseo       | \$ 430.000          | \$ 5.160.000         |
| Otros insumos     | \$ 530.000          | \$ 6.360.000         |
| Mantenición       | \$ 220.114          | \$ 2.641.368         |
| Uniforme personal |                     | \$ 97.000            |
| <b>Total</b>      | <b>\$ 2.350.584</b> | <b>\$ 28.304.008</b> |

**Tabla 33:** Estimación gastos en insumos hotelería.

(Fuente: Elaboración propia)

#### Restaurante

| Restaurante       | Mensual             | Anual                |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| Insumos Alimentos | \$ 5.415.000        | \$ 64.980.000        |
| Útiles Aseo       | \$ 500.000          | \$ 6.000.000         |
| Otros insumos     | \$ 400.000          | \$ 4.800.000         |
| Mantenición       | \$ 157.634          | \$ 1.891.608         |
| Uniforme personal |                     | \$ 180.000           |
| <b>Total</b>      | <b>\$ 6.472.634</b> | <b>\$ 77.851.608</b> |

**Tabla 34:** Estimación gastos en insumos Restaurante.

(Fuente: Elaboración propia)

## Eventos

| Eventos            | Mensual             | Anual                 |
|--------------------|---------------------|-----------------------|
| Insumos            | \$ 7.518.595        | \$ 90.223.145         |
| Otros Insumos      | \$ 115.000          | \$ 1.380.000          |
| Útiles Aseo        | \$ 220.000          | \$ 2.640.000          |
| Mantenición        | \$ 62.480           | \$ 749.760            |
| Uniforme personal  |                     | \$ 97.000             |
| Comisión por venta | \$ 450.000          | \$ 5.400.000          |
| <b>Total</b>       | <b>\$ 8.366.075</b> | <b>\$ 100.489.905</b> |

**Tabla 35:** Estimación gastos en insumos eventos.

(Fuente: Elaboración propia)

### 6.3.6 Inversión

La inversión de Open Hotel es de alrededor de \$21.000.000 anuales, considerando los equipos necesarios para el funcionamiento de cada servicio, es que este total se ponderará por un 40% destinado a hotel, un 40% destinado al restaurante y un 20% a eventos, con lo que se obtiene:

| Inversión   | Gasto        |
|-------------|--------------|
| Hotel       | \$ 8.400.000 |
| Restaurante | \$ 8.400.000 |
| Eventos     | \$ 4.200.000 |

**Tabla 36:** Estimación inversión anual Open Hotel.

(Fuente: Datos proporcionado por la empresa)

## 6.4 Estimación de ganancias y pérdidas por servicio anual

|              | Hotel                 | Restaurant           | Eventos               |
|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Ingresos     | \$ 372.500.000        | \$ 186.000.000       | \$ 361.000.000        |
| Egresos      | \$ 221.300.000        | \$ 193.100.000       | \$ 166.800.000        |
| <b>Total</b> | <b>\$ 151.200.000</b> | <b>-\$ 7.100.000</b> | <b>\$ 194.200.000</b> |

**Tabla 37:** Estimación ganancias y pérdidas anual por servicio.

(Fuente: Elaboración propia)

Dada las estimaciones realizadas de los egresos actuales de Open Hotel, los servicios que entregan mayores ganancias a Open Hotel son en primer lugar eventos, seguido por el Hotel. En cuanto a la Cava Restaurante presenta perdidas por aproximadamente \$7.100.000.

A nivel total empresa Open Hotel, tiene un ingreso anual de aproximadamente \$919.500.000, egresos de aproximadamente \$606.000.000, generando ganancias de alrededor de \$313.500.000.

## 7 Desarrollo Plan de Marketing

### 7.1 Segmentación del mercado

#### 7.1.1 Descripción de clientes:

**Geográficas:** Ubicadas en las regiones de Valparaíso y Metropolitana, ya que son zonas cercanas a la hora de desplazarse a la ciudad.

**Demográficas:** Hombres y mujeres mayores de 30 años, con un nivel socioeconómico medio – alto, alto.

***Psicográficas:*** Personas y trabajadores, que buscan accesibilidad en su lugar de alojamiento y tranquilidad en sus tiempos de descanso.

***Conductuales:*** Personas en búsqueda de servicios de calidad, ambientes exclusivos y atención personalizada.

### **7.1.2 Mercado objetivo**

Se identifican dos grupos de clientes que se diferencian entre sí por sus necesidades, los cuales serán considerados como los mercados objetivos. A continuación, la descripción de cada grupo.

#### ***7.1.2.1 Persona que se aloja por necesidad***

Este grupo representa la mayoría de los clientes del hotel, son empresas y personas de negocios que vienen a trabajar, operar en la zona: mineras-contratistas-capacitadores-centrales hidroeléctricas y afines - agrícolas- operadores corporativos empresas. O que asisten a congresos o seminarios en el sector.

Son personas que:

- Están en la zona por trabajo, su estadía en el hotel es en horario post jornada laboral, por lo tanto, buscan comodidad, tranquilidad y accesibilidad en su estadía.
- Buscan tener el resto de los servicios, como restaurant en el mismo sitio, puesto que no disponen de tiempo, debido a su ajustado horario.
- Buscan independencia en su estadía, pero también una atención personalizada.
- Generalmente tienen un mayor nivel de gastos, que quienes viajan por ocio, ya que en parte su empresa responde por los gastos.

### **7.1.2.2 *Persona que se aloja por ocio***

Este grupo representa a las personas que viajan por decisión propia a la zona, viajeros que buscan escapar de las grandes ciudades, personas que viajan por turismo del sector o para visitar a algún familiar. Se tratan de familias, parejas o personas que viajan de forma individual.

Son personas que:

- Buscan servicios de calidad y atención personalizada.
- Seguridad en el entorno.
- Se interesan por los servicios adicionales que entregan los servicios de alojamiento.

Como áreas verdes, piscina, gimnasio, entre otros.

### **7.1.3 Mercado Potencial**

A partir de los clientes mencionados anteriormente, a continuación, se procede a cuantificar el mercado potencial de Open Hotel.

#### **7.1.3.1 *Nivel Geográfico***

Se consideran a todas las mujeres y hombres ubicados en las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins, ya que son zonas cercanas a la hora de desplazarse a la ciudad.

| <i><b>Región</b></i>        | <i><b>Población Total</b></i> |
|-----------------------------|-------------------------------|
| <i><b>Valparaíso</b></i>    | 1.815.902                     |
| <i><b>Metropolitana</b></i> | 7.112.808                     |
| <i><b>Total</b></i>         | <b>8.928.710</b>              |

**Tabla 38:** *Población total regiones Valparaíso y Metropolitana.*

*(Fuente: Resultados Censo 2017)*

### **7.1.3.2 Segmento de edad**

Como se mencionó anteriormente, el mercado potencial está en las personas mayores de 30 años. Lo que reduce el mercado a:

| <i><b>Región</b></i>        | <i><b>Población Total</b></i> |
|-----------------------------|-------------------------------|
| <i><b>Valparaíso</b></i>    | 1.049.709                     |
| <i><b>Metropolitana</b></i> | 4.003.575                     |
| <i><b>Total</b></i>         | <b>5.053.284</b>              |

**Tabla 39:** *Población total mayor de 30 de regiones Valparaíso y Metropolitana.*

*(Fuente: Resultados Censo 2017)*

### **7.1.3.3 Nivel Socioeconómico**

Considerando en el nivel de gastos en que se incurre para el alojamiento en el hotel, se consideran los niveles socioeconómicos ABC1 y C2.

Según un estudio realizado por La Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM). Se considera que el 20% de la

población de la Región Metropolitana pertenece al grupo ABC1 y el 15% al grupo C2. Y, que en el resto de Chile corresponden a un 13% perteneciente al grupo ABC1 y el 12% al grupo C2.

Considerando los porcentajes mencionados en la región metropolitana y aplicando los porcentajes correspondientes al resto de Chile en la región de Valparaíso. Los resultados finales son:

| <i><b>Región</b></i>        | <i><b>Población Total</b></i> |
|-----------------------------|-------------------------------|
| <i><b>Valparaíso</b></i>    | <b>262.427</b>                |
| <i><b>Metropolitana</b></i> | <b>1.401.251</b>              |
| <i><b>Total</b></i>         | <b>1.663.678</b>              |

**Tabla 40:** Población total mayor de 30 de regiones Valparaíso y Metropolitana, pertenecientes a los GSE ABC1 y C2.

(Fuente: estudio realizado por La Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM))

#### **7.1.3.4 Mercado potencial según EMAT**

Considerando que el método anterior no considera al mercado potencial que incluye la visita de extranjeros, a continuación, se expone el mercado potencial guiado por la Encuesta anual de alojamiento turístico EMAT 2017.

Se presentan la llegada de pasajeros chilenos y extranjeros a establecimientos turísticos, diferenciando entre hoteles y otros.

| <b>Región</b>     | <b>Hoteles</b> | <b>Otros</b> |
|-------------------|----------------|--------------|
| <b>Valparaíso</b> | 1.268.676      | 379.928      |

**Tabla 41:** Mercado objetivo según EMAT 2017.

(Fuente: EMAT 2017)

Por lo que, en este escenario, el mercado potencial sería de un total de 1.268.676 personas.

## **7.2 Objetivos del plan de marketing**

### **7.2.1 Objetivos generales**

Conseguir a partir de la propuesta de valor, ser reconocido por los consumidores como el mejor hotel de la ciudad de Quillota, en un plazo de 2 años.

Mejorar la competitividad, mediante trabajadores altamente capacitados y comprometidos, que destaquen por su desempeño y entreguen valor a través de este.

### **7.2.2 Objetivos específicos**

Aumentar en un 2% la tasa de ocupación del hotel, en un plazo de 12 meses, considerando como referente al año 2018.

Mejorar calificación del hotel en principales buscadores de reserva de alojamientos, aumentando las recomendaciones positivas en un 20% al segundo año.

Aumentar los esfuerzos en la publicidad, generar al menos dos nuevas formas de publicidad al primer año.

Aumentar la satisfacción de los trabajadores, basándose en la formación continua y vinculación con la empresa, su filosofía y necesidades.

### 7.3 Definición de estrategias

Como los objetivos que se quieren alcanzar, ya están determinados, es necesario definir y detallar la forma en cómo serán alcanzados, a través de distintas estrategias, catalogadas como estrategias genéricas, de crecimiento y competitivas.

#### 7.3.1 Estrategia genérica

Como se busca destacar ante la competencia por cualidades distintivas del hotel y se busca llegar a todo el mercado objetivo, se desarrollará la estrategia de diferenciación.

Open Hotel, ya es percibido por las personas como la mejor alternativa de alojamiento del nivel de un hotel en la ciudad, por lo cual se buscará potenciar esta ventaja, por medio de elementos concretos, que permitirán disminuir la sensibilidad al precio de los futuros huéspedes y generar la fidelidad de estos.

Otra razón para la elección de esta estrategia es que, dado que Open Hotel es un hotel independiente, y no parte de una cadena de hotel donde se hace posible disminuir costos, no existe una capacidad para competir a través de liderazgo en costos.

|                      |                   | Ventajas estratégicas                    |                          |
|----------------------|-------------------|------------------------------------------|--------------------------|
|                      |                   | Singularidad percibida por el consumidor | Posición de bajos costos |
| Objetivo estratégico | Toda la industria | Diferenciación                           | Liderazgo en costos      |
|                      | Solo un segmento  | Enfoque (segmentación o especialización) |                          |

**Imagen 12:** Estrategias genéricas

(Fuente: Elaboración propia)

#### **7.3.1.1 Propuesta de valor**

Open Hotel buscará diferenciarse mediante su propuesta de valor: “Proveer un servicio de calidad, que permita al cliente vivir una experiencia completa más allá de sus expectativas”.

La propuesta está centrada en dos factores fundamentales:

**Calidad:** Representada a través de un moderno mobiliario que permita el descanso adecuado del huésped, como también, a través de insumos de calidad en lo que respecta el servicio de alimentación.

**Atención personalizada:** Personal de trabajo capacitado y con valores que permita al cliente sentirse en un ambiente de confianza. También con disposición para dar solución a los problemas que se puedan presentar durante la estadía del huésped.

#### **7.3.2 Estrategia de crecimiento**

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal. En este caso, se busca un crecimiento en la misma industria en la cual está inserto y también explotar las oportunidades de Open Hotel, por lo que se hablará de crecimiento intensivo, a través de estrategia de penetración de mercado, puesto que se buscará aumentar las ventas de los servicios actuales, en los segmentos de mercados actuales. La vía adoptada será la de aumentar la cuota de mercado y mejorar calidad, se buscará reposicionar la marca.

|          |          | Productos               |                         |
|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
|          |          | Actuales                | Nuevos                  |
| Mercados | Actuales | Penetración del mercado | Desarrollo de productos |
|          | Nuevos   | Desarrollo de mercados  | Diversificación         |

**Imagen 13:** *Estrategias de crecimiento*

*(Fuente: Elaboración propia)*

### 7.3.3 Estrategia competitiva

Considerando el actual posicionamiento del hotel y el comportamiento de sus competidores directos, además de lo que se busca ser dentro del mercado, se optará por la estrategia de líder, enfocándose en una estrategia defensiva para proteger la cuota de mercado actual de Open Hotel, dado que su competencia directa ofrece servicios similares.

### 7.4 Plan de acción

Se elaborará un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos dentro del plazo determinado, el cual nos indicará los pasos a seguir para ser consecuente con las estrategias propuestas, mediante diferentes tácticas. Estas tácticas, son acciones concretas que se deberán poner en práctica para conseguir los resultados de las estrategias, las cuales estarán englobadas dentro del marketing mix.

## 7.4.1 Marketing mix

### 7.4.1.1 Producto

A nivel de todos los servicios ofrecidos por Open Hotel, se hace necesario una mantención de los espacios, dado que la primera impresión de los clientes siempre es por la vista, y actualmente no se tiene una mantención muy prolija. Lo que es fundamental, para posicionarse como un servicio de calidad.

#### **Hotel:**

- **Mejorar el aislamiento acústico:** Mediante las opiniones de los huéspedes, se pudo conocer que los ruidos molestos son el principal problema, por lo cual un alto porcentaje no volvería al hotel por este motivo. Por lo que, es necesario implementar aislantes acústicos, al menos en las habitaciones que dan hacia la línea del tren.

Informar a los futuros huéspedes a través de la página web y redes sociales las fechas de los eventos programados en las instalaciones del hotel, para que sea decisión de los huéspedes si alojar de igual forma, lo que demostrará preocupación por ellos, pero también ofrecer invitaciones gratis para los eventos existentes en el hotel durante su estadía.

- **Dar a conocer el Sello S:** Según la Encuesta Nacional 2018 del Medio Ambiente, se evidencia la evolución de algunas preocupaciones ambientales, de actitudes con respecto a los temas ambientales y de la posición de los chilenos frente a conflictos y políticas en este ámbito. El 96% de los encuestados aseveró que emprender acciones para cuidar el medio ambiente es un deber moral (Ministerio del Medio Ambiente, 2018). Es por esto, que se debe dar mayor importancia a que Open Hotel cuenta con

el Sello de Sustentabilidad otorgado por Sernatur, y darlo a conocer, por medio de las redes sociales. Comenzar a implementar la separación de residuos, en las habitaciones del hotel y en todas sus instalaciones, lo cual demostrará preocupación por el medio ambiente, lo que es de gran importancia para los turistas sostenibles.

- ***Implementación sala de trabajo:*** Como el principal cliente de Open Hotel son las personas que vienen a la zona por trabajo, para dar una sensación de atención personalizada, se propone ambientar una sala con productos de oficina, como escritorios con sus correspondientes sillas cómodas, impresoras, resmas de hojas y materiales de oficinas. Además de una buena señal de wifi.
- ***Actividades extras:*** Para incentivar la visita de huéspedes por ocio, embellecer el área de la piscina al aire libre y la terraza del hotel, para que esta última mencionada sea zona de fumadores. Además, implementar un catálogo de actividades que se pueden realizar en la zona en cada habitación. Y tener a disposición de los huéspedes bicicletas con cascos para su uso.
- ***Transporte:*** Dada la ubicación de Open Hotel, para los huéspedes que no llegan con su propio automóvil, se dificulta el desplazamiento hacia el centro de la ciudad. Para que esto no sea un problema, se propone contar con un servicio de taxi en el hotel y como en la ciudad de Quillota hay diferentes centrales de radiotaxis, se buscara una alianza con una central de radiotaxis, donde los servicios pedidos desde el Hotel sean prioridad.
- ***Incrementar las variedades ofrecidas en el servicio a la habitación:*** El menú ofrecido al servicio a la habitación es mucho más acotado que el ofrecido en el restaurant, por lo que, ampliar o poder igualar las cartas ofrecidas sería una prestación

que daría valor a los huéspedes que no desean salir de su habitación, como puede ser en el caso de los huéspedes que están acotados en tiempo por su trabajo.

- **Listado de quehaceres:** Dado que las mucamas tienen varias funciones por cumplir, se entregará un checklist de tareas críticas por cumplir, para de este modo ser una ayuda en sus tareas y no se dejen pasar puntos fundamentales en la limpieza de las instalaciones.
- **Tercerizar lavandería:** Considerando los costos del personal, de mantención de maquinaria y servicios básicos. Tercerizar la lavandería del hotel disminuiría los costos asociados a lavandería en un 15% aproximadamente, comparando con la cotización realizada que se puede ver en el Anexo 1. Adicional, se puede aprovechar el espacio, el cual corresponde a 45 m<sup>2</sup>, para ofrecer servicios que permitan al hotel diferenciarse, como un SPA, sauna o un gimnasio.

#### **Restaurant:**

- **Subarrendar el espacio de La Cava Restobar:** Dado a que La Cava Restobar, es el servicio que genera pérdidas en Open Hotel, es que se recomienda la opción de subarrendarlo, el avalúo de Open Hotel es de \$1.628.277.762 (Servicio de Impuestos Internos, 2020) dando un total de \$1.453.819 por m<sup>2</sup>, La Cava tiene un total de 132 m<sup>2</sup>, lo que permitiría un arriendo de alrededor de \$15.000.000.
- **Funcionamiento de cocina destinada a huéspedes del hotel y eventos:** Se recomienda solamente el funcionamiento de la cocina para los huéspedes del hotel, dado que esto representa un servicio extra que agrega valor al hotel para los clientes que se alojan por necesidad. Por otra parte, el funcionamiento para los eventos que se

realizan en las instalaciones del hotel, el cual es uno de los servicios que general mayores ganancias.

- ***Desayuno:*** Dentro de lo que incluye el alojamiento del hotel, se encuentra un desayuno buffet, en la actualidad este carece de variedad. Como se quiere ofrecer un servicio de calidad en todo sentido, y entregar a los huéspedes una experiencia completa, es que se ampliará la oferta de productos en el desayuno, incluyendo alimentos de la zona, como la característica palta.
- ***Ampliar ofertas vegetarianas de la carta:*** Actualmente la carta tiene un limitado número de platos vegetarianos, es por esto, que se debe ampliar esta sección y ofrecer una mayor variedad para las personas vegetarianas que visiten el lugar. Y, por otra parte, incluir platos veganos, que hoy en día no se ofrecen.
- ***Mejorar el aspecto de la carta:*** Como se ofrece un servicio de calidad, los pequeños detalles son de gran importancia, es necesario cambiar el formato de la carta que se le entrega a los huéspedes, que hoy en día es de hojas blancas en fundas de plástico, a un formato más resistente, que demuestre preocupación por la impresión que se quiere dar al cliente.

## **Salones**

- ***Feria de emprendedores:*** Organizar una feria para los emprendedores de la ciudad, para de esta forma, demostrar compromiso con la ciudad y de igual forma ayudar a los emprendedores a dar a conocer sus trabajos.
- ***Eventos mensuales:*** Realizar al menos un evento “masivo” mensual, destinado a diferente público objetivo.

#### 7.4.1.2 Precio

- Open Hotel, dentro del mercado, considerando sus competidores directos, está por sobre el precio, por lo que se sugiere seguir con sus precios actuales. Dado que no se quiere ser un líder por costos, pero si por diferenciación, y al aumentar la calidad de los servicios ofrecidos, el precio sería considerado competitivo.

|                                 | <i><b>Open Hotel</b></i> | <i><b>Hotel Palmeras</b></i> | <i><b>Hotel Boston</b></i> |
|---------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|
| <i><b>Habitación single</b></i> | \$45.000 + iva           | \$42.000                     | \$47.000                   |
| <i><b>Habitación doble</b></i>  | \$51.000 + iva           | \$50.000                     | \$59.000                   |

**Tabla 42:** Precios de habitaciones hoteles Quillota.

(Fuente: Páginas web propias de la empresa)

- Aplicar un descuento de un 10% a las personas que reserven por la página de internet, de este modo fomentar al uso de la página web propia del hotel y no las páginas de reservas de alojamientos turísticos, las cuales cobran una comisión por reserva efectuada.
- Otorgar un descuento de un 10% a la cuenta total de consumo a los huéspedes del hotel, para así fomentar el consumo dentro de las dependencias del Open hotel.
- Generar promociones, en tiempos en que la demanda es baja, para de esta forma lograr conseguir utilidad positiva. Teniendo en consideración que el descuento no sea mayor al 30% para no dar impresión de un servicio de menor calidad.

#### **7.4.1.3 Plaza**

Open Hotel, actualmente cuenta con diferentes medios para generar contacto con los futuros clientes. Las cuales son, en las dependencias del hotel vía presencial, la página web propia, perfil en diferentes sitios web de reserva de alojamientos, y mercado público, a través de la cual se hace contacto con los organismos públicos.

- ***Mejoras en la página web propia:*** A través de este medio, es que una gran mayoría de los futuros clientes hace el primer contacto con Open Hotel, por esto, es necesario corregir errores y realizar cambios en el sitio. Actualmente, al ingresar aparece como un sitio web no seguro, lo cual genera mayor desconfianza a las personas, por lo que es fundamental solucionar este problema. Por otra parte, la página está disponible solo en español, por lo que es fundamental, agregar al menos el idioma inglés.
- ***Actualización información entregada a través de páginas reserva alojamientos:*** Actualizar la información presente en las distintas páginas de reserva de alojamientos, dado que aparecen servicios que hoy en día no se ofrecen en el hotel, por ejemplo, SPA, solárium, cocina compartida, lo cual son servicios que puede influir en la decisión de compra del cliente y al momento de alojarse recibir una mala impresión.
- ***Diseñar un brochure para Mercado Público:*** Como se mencionó anteriormente, Open Hotel es proveedor en ChileCompra, de esta forma se busca llegar a organismos públicos. Por lo que se propone mejorar el catálogo disponible, por uno que incentive a utilizar los servicios de Open Hotel y que demuestre mayor preocupación e interés por parte del hotel.

#### 7.4.1.4 Promoción

- ***Añadir secciones en Página web:*** Se busca añadir tres nuevas secciones en la página web de Open Hotel, como se mencionó anteriormente, uno de los problemas mencionados por los huéspedes son los ruidos molestos, por lo que en una sección se presentarán todos los eventos programados, para que estén en conocimiento de las personas que deseen hacer una reserva. Además, agregar una sección “Conociendo Quillota”, donde se incentive a conocer la ciudad, con datos de lugares para visitar. Y una sección “Experiencias” donde se podrán publicar las opiniones de huéspedes que hayan alojado en las instalaciones de Open Hotel. Además, ordenar la sección Galería por servicios ofrecidos por Open Hotel.
- ***Administrar la página de Google My Business:*** Actualmente Open Hotel no es el administrador de la página de Google My Business del Hotel, por lo que se recomienda comenzar a administrar esta página, dado que es lo primero que se visualiza al buscar por estos en el buscador de Google, de este modo se podrá manejar la información que aparece y se podrá interactuar con las personas que comenten.
- ***Actividad redes sociales:*** En relación con las redes sociales de Open Hotel, se debe continuar, con las publicaciones periódicas.
  - Hay que destacar las promociones vigentes, con imágenes atractivas. Mostrar las instalaciones del hotel.
  - Dar a conocer el Sello S de Open Hotel, y mostrar a sus seguidores las prácticas medioambientales que se realizan en el hotel.

- Realizar publicaciones para días especiales, por ejemplo, día de la madre y el padre, deseando un feliz día a sus seguidores y al personal que debe celebrar este día.
  - Mantener en todo momento la interacción con los seguidores.
  - Promoción en Facebook ads.
- **Email marketing:** Método para mantener contacto con los clientes de Open Hotel, que ayude a tener comunicación con ellos. Se recomienda un email amigable y muy visual, con links vinculados a sitios web que se quieran mostrar. Dar a conocer las promociones vigentes, eventos que se vayan a realizar, contar logros de Open Hotel y ofrecimientos exclusivos por la fidelidad. Para esto se requerirá tener una crear una base de datos, que este siempre actualizada con los correos de los clientes.
  - **Concursos:** Para lograr un mayor de seguidores en redes sociales, implementar concursos a través de éstas es un buen medio para conseguir aumentar los seguidores, por lo que se propone realizar un concurso cada 2 meses, con premios como entradas a los eventos a realizar, o una estadía para dos por una noche en Open Hotel.
  - **Promoción centro de eventos:** Realizar charlas en los diferentes colegios de la ciudad, para promocionar su centro de eventos, esto con el fin de promover las celebraciones de las fiestas de graduación de 8° básicos y 4° medios.
  - **Relanzamiento oficial:** Una vez que la mantención de las instalaciones de Open sea hecha, realizar una reinauguración invitando a las autoridades de la ciudad, empresas que utilizan los servicios de Open Hotel, clientes fidelizados, de esta manera generar una buena impresión, manteniendo las relaciones, y lograr una promoción de boca a boca por parte de los asistentes.

## 7.4.2 Extensión al marketing mix de servicios

### 7.4.2.1 Personas

- **Personal prescindible:** Actualmente los egresos del restaurante son mayores que los ingresos, se tienen costos fijos alto dada el alto gasto proveniente de remuneraciones del personal existente. Al ver el organigrama estructural se puede notar que existe un numero de personal prescindible, por lo que se recomienda, el siguiente organigrama estructural:

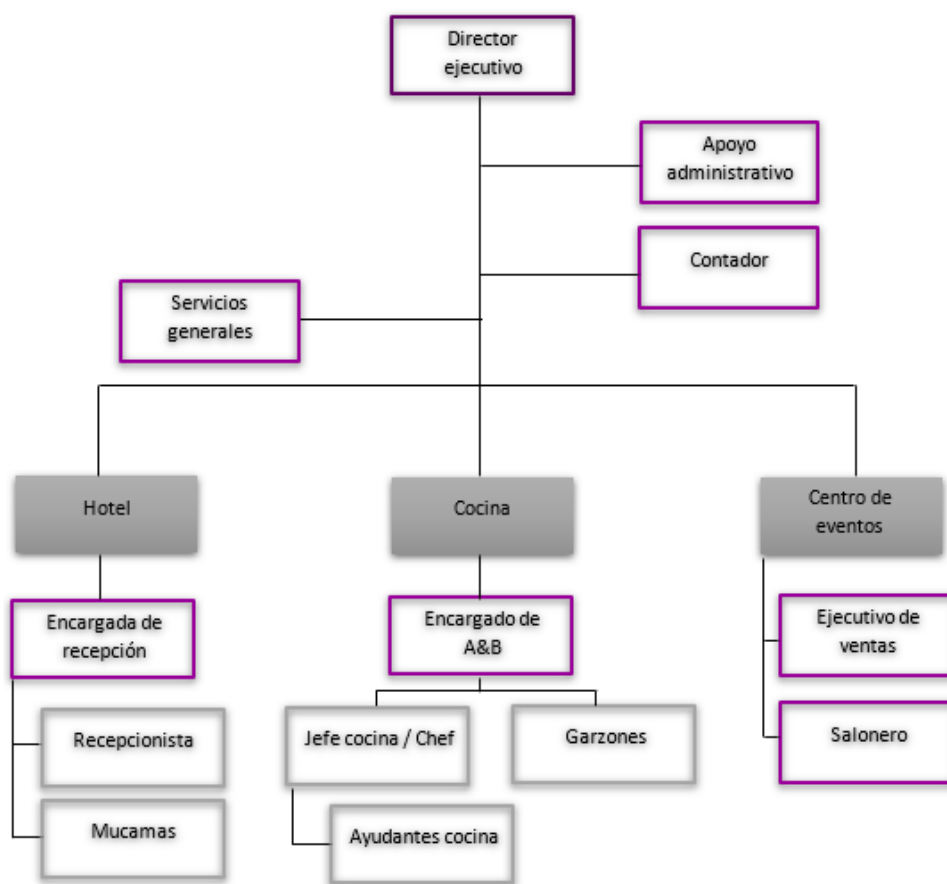


**Imagen 14:** Organigrama estructural propuesto Open Hotel.

(Fuente: Elaboración propia)

- **Capacitaciones:** Es necesario contar con un personal capacitado, que pueda conectar con las personas que visiten Open Hotel, que tengan habilidades blandas

desarrolladas, para de esta forma poder entregar las informaciones correctamente y tener capacidad de resolución de problemas. Las capacitaciones son una motivación para los trabajadores, da la oportunidad de poder seguir aprendiendo dentro de su trabajo, es por esto, que se propone que el personal de Open Hotel asista a seminarios, charlas talleres, relacionadas con el turismo, gestión hotelera, servicio al cliente. De igual forma, la posibilidad de perfeccionar el inglés a los recepcionistas.

- **Beneficios:** Un trabajador que se siente parte de una empresa y es parte de un buen ambiente laboral, será más productivo. El personal de Open Hotel no cuenta con ni un tipo de beneficio, exceptuando a los ejecutivos de ventas que obtienen un porcentaje de comisión por venta realizada. Es por esto, que se proponen los siguientes puntos:

- Trabajador del mes, además del reconocimiento un premio que consistirá en entradas para eventos, una estadía para dos personas por una noche o un bono.
- Media jornada libre en el día de su cumpleaños
- Celebración de cumpleaños del personal.

De esta forma, se podrá mejorar el ambiente laboral de Open Hotel, se tendrá un personal más capacitado y con mayor motivación para realizar su trabajo correctamente, generando una buena impresión a los huéspedes y clientes de las instalaciones.

#### **7.4.2.2 Proceso**

A continuación, se detallan los procesos fundamentales en las etapas de contacto que tenga el cliente con Open Hotel, de esta forma poder generar una relación, que a futuro se

puede traducir en la fidelización. Los procesos internos influyen directamente en la credibilidad que tenga el cliente de Open Hotel.

- **Comunicación y contacto:** Es fundamental la relación que se genera con el cliente en cada una de las etapas de la compra, se debe demostrar interés por él. Por lo cual, es clave el compromiso que se tenga en todo el camino a la toma de decisión del cliente, tener buena disposición para la respuesta de preguntas y ser una guía en su proceso de reserva. Se debe estar periódicamente revisando preguntas que se hagan a través del sitio web y redes sociales, para lograr responder dentro de 24 horas, lo cual demostrará preocupación. También responder a todos los llamados telefónicos que se hagan.
- **Recepción:** El momento de la recepción o del check in en caso del hotel, es clave dado que es la primera impresión física que tiene el cliente con el servicio que va a recibir, debe existir una comunicación de excelencia y clara, donde se den a conocer todos los servicios ofrecidos que estarán disponibles para ellos y responder a todas las inquietudes que se tengan. Importante mencionar, que los espacios físicos también influyen en la primera impresión, por lo que éste debe estar ya acondicionado para el recibimiento de estos. En caso del check in, las llaves y los formularios a rellenar deben estar preparados antes de que llegue el huésped, para disminuir los tiempos de espera.
- **Check out:** El proceso de check out debe ser un proceso expedito, se debe mostrar claridad en los cobros realizados, respetar precios ofrecidos desde un comienzo a los huéspedes, y darles a conocer en todo momento, la importancia que es para el hotel,

la comodidad de los huéspedes. Además, aprovechar esta instancia para dar a conocer, en caso de que exista, los eventos que se realizaran en el hotel en fechas cercanas.

- **Feedback de los clientes:** La opinión que genere el cliente en cuanto a los servicios ofrecidos es de suma importancia, ya que la publicidad de boca a boca, en este tipo de servicios es fundamental, la opinión de los demás influye de gran manera en la decisión de compra. Por lo que se escuchará al cliente, y en caso de recibir críticas ofrecer soluciones y recompensas por los errores cometidos. En caso de recibir comentarios positivos, se invitará a los clientes a opinar en las distintas páginas web para que futuros clientes puedan conocer opiniones de quienes ya han recibido los servicios.

#### **7.4.2.3 Prueba física**

- **Vestimenta:** El personal es la cara visible de Open Hotel, es por esto, que se recomienda el uso de ropa distintiva para personal no administrativo, de esta forma será más fácil diferenciar en caso de que el cliente requiera de ayuda.
- **Diseño:** Continuar con decoración de estilo contemporáneo, lo que le otorga un ambiente de modernidad a Open Hotel. También, considerar ubicar carteles de señalética en puntos estratégicos del hotel, para que los huéspedes y clientes puedan sentirse más independientes en ese sentido.
- **Orden y limpieza:** Es esencial el orden en los espacios comunes de Open Hotel, de igual forma la limpieza, para demostrar preocupación y prolijidad en las instalaciones, por lo que es necesario crear una planilla Excel, a la que pueda acceder todo el personal, donde se informe de todos los desperfectos o detalles que deban ser corregidos.

- **Música de ambiente:** Generar un ambiente acogedor y agradable por medio de música instrumental sutil y relajante, logrando crear una mejor ambientación a la hora de recibir a los clientes.

## 7.5 Mecanismos de control

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y corregir posibles desvíos que alejarían de los objetivos, se plantean KPI's enfocados en los objetivos específicos del plan de marketing, los cuales guiarán a cumplir con los objetivos generales.

### 7.5.1 KPI's

#### Incremento tasa de ocupación

| <b>Objetivo</b>                                          | <b>Indicador</b>                   | <b>Meta</b>                                     | <b>Plazo</b> |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|
| <i>Aumentar en un 2% la tasa de ocupación del hotel.</i> | Cantidad de reservas en Open Hotel | Lograr una tasa de ocupación de al menos un 67% | 12 meses     |

#### Cantidad de comentarios positivos

| <b>Objetivo</b>                                                                                                                             | <b>Indicador</b>                                                                         | <b>Meta</b>                                  | <b>Plazo</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|
| <i>Mejorar calificación del hotel en principales buscadores de reserva alojamientos, aumentando las recomendaciones positivas en un 20%</i> | Cantidad de comentarios positivos en Booking, TripAdvisor, Hoteles.com, Google y Trivago | Aumentar en un 20 % las opiniones positivas. | 24 meses     |

## Medios de publicidad

| <i>Objetivo</i>                                                                           | <i>Indicador</i>                                  | <i>Meta</i>                                        | <i>Plazo</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|
| Aumentar los esfuerzos en la publicidad, generar al menos dos nuevas formas de publicidad | Alcance de publicaciones en las diferentes RR. SS | Aumentar en un 30% el alcance de las publicaciones | 18 meses     |
|                                                                                           | Cantidad de medios donde se realiza publicidad    | 2 nuevas formas de realizar publicidad             | 12 meses     |

## Retención de talento

| <i>Objetivo</i>                                                                                                                           | <i>Indicador</i>                           | <i>Meta</i>                                     | <i>Plazo</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|
| Aumentar la satisfacción de los trabajadores, basándose en la formación continua y vinculación con la empresa, su filosofía y necesidades | Tasa de terminación voluntaria             | Disminuir en un 50% las renunciias del personal | 12 meses     |
|                                                                                                                                           | Número de capacitación por cada trabajador | 5 capacitaciones al año                         | 12 meses     |

## 7.6 Principales problemas detectados y sus mejoras

### 7.6.1 Hotelería

#### ***Problema 1: Mal aislamiento acústico***

Dado el problema mencionado, se manifiesta como una gran cantidad de ruidos molestos para los huéspedes del hotel, en lo que destaca el ruido de tren que pasa a 50 metros aproximadamente.

- **Mejora:** Adaptar las habitaciones a los requerimientos de los huéspedes para respetar su descanso. Instalar ventanas termopanel, las que otorgarán aislación acústica y térmica. Además, implementar material aislante en las paredes de las habitaciones. Comenzar por las 18 habitaciones con orientación hacia la línea del tren.

#### ***Problema 2: Falta de mantención en las instalaciones del hotel***

Basándose en las opiniones de huéspedes del hotel, el mayor problema son los inconvenientes con el aire acondicionado, dado el clima de la ciudad, problemas de filtración en los baños de las habitaciones, poca iluminación en pasillos, descuido de sectores comunes, como alfombras de los pasillos y las paredes.

- **Mejora:** En relación con el aire acondicionado, realizar un cambio del sistema actual, dado que este presenta fallas desde el año 2017. En cuanto a la mantención de las diferentes instalaciones del hotel, comenzar por corregir todas las fallencias actuales, para luego crear una planilla Excel con acceso a todo el personal del hotel donde se informen los problemas detectados, la cual deberá ser revisada diariamente para dar solución lo más antes posible.

### ***Problema 3: Limpieza y atención del personal***

Descuidos en cuanto a la limpieza de las habitaciones del hotel y sectores de uso común, como manchas en alfombras, camas mal hechas, entre otros.

Trato inadecuado hacia los huéspedes por parte del personal del hotel, falta de manejo ante solución de problemas y falta de comunicación por no dominar el inglés.

- **Mejora:** Capacitaciones al personal, para que pueda cumplir de mejor manera con sus labores. Entrega de checklist a mucamas con tareas fundamentales que se deben realizar, a modo de recordatorio.

#### **7.6.2 Eventos**

### ***Problema 1: Estacionamiento***

Se cuenta con un estacionamiento compartido con oficinas públicas de la ciudad, por lo que, durante horario común laboral, hay un número muy limitado de espacio.

- **Mejora:** Ampliar sector destinado a estacionamiento exclusivo para huéspedes de Open Hotel. Acondicionar sector lateral del hotel sin uso.

#### **7.6.3 Restaurante**

### ***Problema 1: Alto número de competidores***

En la ciudad de Quillota existe un total de 59 establecimientos dedicados a la oferta de alimentos preparados como comida rápida, picadas y restaurantes especializados y restaurantes con una gama de oferta más amplia.

### ***Problema 2: Altos costos***

Los costos asociados al funcionamiento de La Cava Restaurante son altos, actualmente los egresos son mayores en alrededor de un 4% que los ingresos, dado el gran número de

personal, la cantidad de insumos necesarios y el uso de servicios básicos como agua, luz y gas.

**Problema 3: Ubicación alejada del centro de la ciudad**

La ubicación para el restaurante no es favorable, dado que está a una distancia de 2 kilómetros aproximadamente del centro de la ciudad.

- **Mejora:** Dado a que La Cava Restobar, es el servicio que genera pérdidas en Open Hotel, es que se recomienda la opción de subarrendarlo, el avalúo de Open Hotel es de \$1.628.277.762 (Servicio de Impuestos Internos, 2020) dando un total de \$1.453.819 por m<sup>2</sup>, La Cava tiene un total de 132 m<sup>2</sup>, lo que permitiría un arriendo de alrededor de \$15.000.000.

**7.6.4 Tabla resumen**

|           | Problema                         | Mejora                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hotelería | Mal aislamiento acústico         | Instalar ventanas de termopanel                                                                                                                                                                                           |
|           | Falta de mantención              | Comenzar por corregir falencias actuales, para luego crear planilla Excel con acceso a todo el personal donde se identifiquen los problemas, deberá ser revisado diariamente para resolver los problemas lo antes posible |
|           | Limpieza y atención del personal | Capacitaciones al personal, entrega de checklist a mucamas con tareas fundamentales                                                                                                                                       |

|                    |                                          |                                                                                                                                 |
|--------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eventos</b>     | Estacionamiento                          | Ampliar estacionamiento privado en sector lateral del hotel, que actualmente está sin uso                                       |
| <b>Restaurante</b> | Alto número de competidores              | Arrendar el espacio físico del restaurante el cual, según el avalúo del SII, se podría arrendar a \$15.000.000 aproximadamente. |
|                    | Pérdidas generadas por los altos costos. |                                                                                                                                 |
|                    | Ubicación no central                     |                                                                                                                                 |

**Tabla 43:** *Tabla resumen plan de acción para principales problemas.*

*(Fuente: Elaboración propia)*

## 8 Presupuesto Plan de Marketing

Una vez ya determinados los objetivos y su plan de acción para poder alcanzarlos, se hace necesario un asignar recursos económicos a las distintas acciones propuestas.

Se recomienda comenzar por las mejoras físicas de los servicios ofrecidos, dado que son los principales problemas que reconocen los clientes, que son los problemas de ruidos molestos (ver Anexo 2) y la baja mantención en las instalaciones del hotel.

| Objetivo                     | Actividad                                           | Costo                |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|
| Mejorar aislamiento acústico | Instalar ventanas termopanel                        | \$ 15.000.000        |
| Mantención hotel             | Cambiar Aire acondicionado y arreglar instalaciones | \$ 23.000.000        |
|                              | <b>Total</b>                                        | <b>\$ 38.000.000</b> |

**Tabla 44:** *Costos mejora infraestructura Open Hotel.*

*(Fuente: Elaboración propia)*

Para luego reforzar lo que se quiere comunicar a los clientes y futuros clientes, mediante el plan de acciones propuesto anteriormente. El cual tendría los siguientes costos:

| Marketing Mix | Actividad                                                                     | Costo        |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Producto      | Dar a conocer Sello S, por medio de publicaciones en redes sociales           | \$ 0         |
|               | Implementación de sala de trabajo, compra artículos de oficina y decoración   | \$ 100.000   |
|               | Actividades extra, catálogo de actividades en la zona, y compra de bicicletas | \$ 900.000   |
|               | Transporte disponible 24/7, asociación central de radio taxi                  | \$ 0         |
|               | Incrementar las variedades ofrecidas en el servicio a la habitación           | \$ 0         |
|               | Listado de quehaceres para mucamas                                            | \$ 20.000    |
|               | Mejorar aspecto de la carta                                                   | \$ 368.000   |
|               | Mejora oficina de trabajadores                                                | \$ 100.000   |
|               | Feria emprendedores                                                           | \$ 200.000   |
|               | Publicidad promociones en redes sociales                                      | \$ 1.000.000 |
| Plaza         | Mejoras en página web                                                         | \$ 249.990   |
|               | Actualización información buscadores de alojamiento turístico                 | \$ 0         |
|               | Brochure para Mercado Público                                                 | \$ 80.000    |
| Promoción     | Administrar página de Google My business                                      | \$ 0         |
|               | Publicaciones periódicas en redes sociales                                    | \$ 0         |
|               | Promoción en Facebook Ads                                                     | \$ 2.000.000 |
|               | Email marketing                                                               | \$ 0         |
|               | Concursos                                                                     | \$ 720.000   |
|               | Promocionar mediante charlas el centro de eventos                             | \$ 240.000   |
|               | Relanzamiento                                                                 | \$ 1.000.000 |

|               |                                           |                     |
|---------------|-------------------------------------------|---------------------|
| Personas      | Capacitaciones al personal                | \$ 1.000.000        |
|               | Premio trabajador del mes                 | \$ 720.000          |
| Prueba Física | Vestimenta                                | \$ 240.000          |
|               | Planilla Excel para informar desperfectos | \$ 0                |
| <b>Total</b>  |                                           | <b>\$ 8.937.990</b> |

**Tabla 45:** Presupuesto plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

## 9 Análisis financiero

### 9.1 Ingresos

Para fines prácticos, considerando la capacidad de Open Hotel y la efectividad del plan de marketing propuesto. Se estima que la tasa de ocupación del hotel será de un 67% y la tasa de ocupación de los salones un 45%, pasados 12 meses de una vez puesto en marcha el plan. Además, dado que se recomienda el cierre del restaurante los ingresos del área “cocina” se incluyen en el área hotel, correspondiente al ingreso generado por el consumo de los huéspedes. En cuanto al restaurante, se considerarán los ingresos por el subarriendo del espacio físico del local, descontando el arriendo que paga Open Hotel por terreno.

Se consideran variaciones de precios, que se reajustarán utilizando el Índice de Precios del Consumidor (IPC), el cual en 2019 tuvo una variación del 3%.

|          | Hotel          | Eventos        | Arriendo Restaurante |
|----------|----------------|----------------|----------------------|
| Ingresos | \$ 424.501.932 | \$ 418.184.277 | \$ 171.510.165       |

**Tabla 46:** Estimación de ingresos proyectados anuales post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

## 9.2 Detalle de egresos

A continuación, se detallan los egresos que se espera tenga Open Hotel, considerando los cambios propuestos anteriormente en el plan de acción. Donde se considera que el restaurante será cerrado, pero los egresos generados por el área cocina serán adicionados al servicio hotel, dado los ingresos que serán percibidos por las compras de los huéspedes del hotel.

### 9.2.1 Arriendo terreno

Considerando un aumento del 3% en el gasto de arriendo, se obtiene un gasto de arriendo de \$14.420.000 mensuales, considerando que la superficie total de Open Hotel abarca un total de 1.120 m<sup>2</sup>, de la cual 768m<sup>2</sup> están destinados a las habitaciones ofrecidas por Open Hotel, un total de 132m<sup>2</sup> está destinado a La Cava restobar y 218m<sup>2</sup> a los salones. Los gastos estimados de arriendo por servicio son los siguientes:

|             | Mensual      | Anual          |
|-------------|--------------|----------------|
| Hotel       | \$ 9.888.000 | \$ 118.656.000 |
| Restaurante | \$ 1.699.500 | \$ 20.394.000  |
| Salones     | \$ 2.806.750 | \$ 33.681.000  |

**Tabla 47:** Estimación de gastos proyectados de arriendo

(Fuente: Elaboración propia)

### 9.2.2 Patentes

Open Hotel paga 3 patentes por semestre, las cuales son: 1 patente comercial por el giro de hoteles y 2 patentes de expendio de bebidas alcohólicas una por el giro de Hoteles de

turismo y otro por Salones de bailes o discotecas, relacionados con el centro de eventos de Open.

A continuación, se detallan los costos de las patentes del año 2020. Información obtenida del portal de pagos de la Municipalidad de Quillota.

| Patentes                   | 1° semestre | 2° semestre |
|----------------------------|-------------|-------------|
| <b>Comercial</b>           |             |             |
| Hoteles                    | \$ 24.614   | \$ 25.186   |
| <b>Bebidas alcohólicas</b> |             |             |
| Hotel de turismo           | \$ 405.128  | \$ 410.125  |
| Salón de baile o discoteca | \$ 99.346   | \$ 100.644  |

**Tabla 48:** Estimación costo proyectado de patentes municipales post plan de marketing.

(Fuente: Portal de pagos Municipalidad de Quillota)

### 9.2.3 Servicios básicos

#### Gasto mensual

| Gastos Básicos mensual | Hotel      | Eventos    |
|------------------------|------------|------------|
| Luz                    | \$ 374.394 | \$ 150.394 |
| Agua                   | \$ 367.596 | \$ 93.596  |
| Gas                    | \$ 250.832 | \$ 65.832  |

**Tabla 49:** Estimación gastos básicos proyectados mensuales post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

## Gasto anual

| Gastos Básicos anual | Hotel        | Eventos      |
|----------------------|--------------|--------------|
| Luz                  | \$ 4.492.728 | \$ 1.804.728 |
| Agua                 | \$ 4.411.152 | \$ 1.123.152 |
| Gas                  | \$ 3.009.989 | \$ 789.989   |

**Tabla 50:** Estimación gastos básicos proyectados anuales post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

### 9.2.4 Remuneraciones (costo empresa)

En relación con los costos por remuneración del personal, que se desempeña en Open Hotel, se calcularon como promedio de la información entregada por las páginas indeed.com, mifuturo.cl y computrabajo.com, las cuales muestran un promedio de los sueldos brutos recibidos por trabajadores en Chile, reajustando a la variación promedio del IPC del año 2019 correspondiente a una 3%. A continuación, se detallan los por los distintos servicios ofrecidos por Open Hotel.

#### Remuneraciones mensuales por servicio

| Servicio     | Cargo             | Cantidad | Remuneración | Total por cargos |
|--------------|-------------------|----------|--------------|------------------|
| <b>Hotel</b> | Jefa de recepción | 1        | \$ 618.000   | \$ 618.000       |
|              | Recepcionista     | 3        | \$ 412.000   | \$ 1.236.000     |
|              | Mucamas           | 3        | \$ 330.115   | \$ 990.345       |

|                |                     |   |            |              |
|----------------|---------------------|---|------------|--------------|
|                | Áreas publicas      | 2 | \$ 330.115 | \$ 660.230   |
| <b>Cocina</b>  | Encargado A&B       | 1 | \$ 721.000 | \$ 721.000   |
|                | Chef                | 1 | \$ 618.000 | \$ 618.000   |
|                | Asistente de cocina | 2 | \$ 330.115 | \$ 660.230   |
|                | Garzones            | 2 | \$ 220.077 | \$ 440.154   |
| <b>Eventos</b> | Ejecutivo de ventas | 2 | \$ 710.700 | \$ 1.421.400 |
|                | Salonero            | 1 | \$ 220.077 | \$ 220.077   |

**Tabla 51:** Estimación remuneraciones proyectadas mensuales post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

### Remuneraciones anuales por servicio

| Servicio         | Remuneración mensual | Remuneración anual |
|------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Hotelería</b> | \$ 3.504.575         | \$ 42.054.900      |
| <b>Cocina</b>    | \$ 2.439.384         | \$ 29.272.608      |
| <b>Eventos</b>   | \$ 1.641.477         | \$ 19.697.724      |

**Tabla 52:** Estimación remuneraciones proyectadas anual post plan de marketing

(Fuente: Elaboración propia)

## Remuneraciones administración

| Servicio             | Remuneración mensual | Remuneración anual   |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Director             | \$ 1.113.945         | \$ 13.367.340        |
| Contador             | \$ 757.050           | \$ 9.084.600         |
| Apoyo administrativo | \$ 618.000           | \$ 7.416.000         |
| Servicios generales  | \$ 329.600           | \$ 3.955.200         |
| <b>Total</b>         |                      | <b>\$ 33.823.140</b> |

**Tabla 53:** Estimación remuneración anual personal administración post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

## 9.2.5 Insumos

### Hotel

| Hotelería         | Mensual             | Anual                |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| Amenities         | \$ 31.296           | \$ 375.546           |
| Insumos Frigobar  | \$ 1.226.705        | \$ 14.720.463        |
| Útiles Aseo       | \$ 430.000          | \$ 5.160.000         |
| Insumos Cocina    | \$ 1.800.000        | \$ 21.600.000        |
| Otros insumos     | \$ 600.000          | \$ 7.200.000         |
| Mantenición       | \$ 248.000          | \$ 2.976.000         |
| Uniforme personal |                     | \$ 80.000            |
| <b>Total</b>      | <b>\$ 4.336.001</b> | <b>\$ 52.112.010</b> |

**Tabla 54:** Estimación gastos en insumos hotelería post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

## Cocina

| Cocina            | Mensual           | Anual               |
|-------------------|-------------------|---------------------|
| Útiles Aseo       | \$ 210.417        | \$ 2.525.004        |
| Otros insumos     | \$ 200.000        | \$ 2.400.000        |
| Mantención        | \$ 82.000         | \$ 984.000          |
| Uniforme personal |                   | \$ 63.000           |
| <b>Total</b>      | <b>\$ 492.417</b> | <b>\$ 5.972.004</b> |

**Tabla 55:** Estimación gastos en insumos cocina post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

## Eventos

| Eventos            | Mensual              | Anual                 |
|--------------------|----------------------|-----------------------|
| Insumos            | \$ 10.454.607        | \$ 125.455.283        |
| Otros Insumos      | \$ 125.000           | \$ 1.500.000          |
| Útiles Aseo        | \$ 238.000           | \$ 2.856.000          |
| Mantención         | \$ 72.100            | \$ 865.200            |
| Uniforme personal  |                      | \$ 97.000             |
| Comisión por venta | \$ 500.000           | \$ 6.000.000          |
| <b>Total</b>       | <b>\$ 10.889.707</b> | <b>\$ 136.773.483</b> |

**Tabla 56:** Estimación gastos en insumos eventos post plan de marketing

(Fuente: Elaboración propia)

### 9.2.6 Inversión

La inversión de Open Hotel será de alrededor de \$14.000.000 anuales, considerando los equipos necesarios para el funcionamiento de cada servicio, en este caso Hotel y eventos.

| Inversión | Gasto        |
|-----------|--------------|
| Hotel     | \$ 9.500.000 |
| Eventos   | \$ 4.600.000 |

**Tabla 57:** Estimación gasto anual en inversión post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

### 9.3 Pérdidas y ganancias por servicio

Considerando los supuestos planteados, a un año de puesto en marcha el plan de marketing, dividiendo los gastos del plan de marketing 50% hotel y 50% Eventos y adicionando los gastos de remuneración del personal de cocina 50% hotel y 50% Eventos. Las ganancias del sector hotel aumentarían en alrededor de un 14% y en el sector eventos alrededor de un 4%.

|              | Hotel                 | Eventos               |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos     | \$ 424.600.000        | \$ 418.200.000        |
| Egresos      | \$ 252.800.000        | \$ 216.300.000        |
| <b>Total</b> | <b>\$ 171.800.000</b> | <b>\$ 201.900.000</b> |

**Tabla 58:** Estimación ganancia anual por servicio post plan de marketing

(Fuente: Elaboración propia)

Para tener un panorama a nivel empresa Open Hotel, se analizarán los resultados a nivel empresa, donde se obtiene el siguiente resultado estimado:

|                            | <b>Año 1</b>            | <b>Año 2</b>            |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Ingresos</b>            | <b>\$ 1.022.686.209</b> | <b>\$ 1.053.366.795</b> |
| <b>Egresos</b>             |                         |                         |
| Patentes                   | \$ 1.065.043            | \$ 1.096.994            |
| Arriendo                   | \$ 172.731.000          | \$ 177.912.930          |
| Gastos básicos             | \$ 15.631.738           | \$ 16.100.690           |
| Remuneraciones             | \$ 124.848.372          | \$ 128.593.823          |
| Insumos                    | \$ 193.018.299          | \$ 198.808.848          |
| Mantenición                | \$ 4.825.200            | \$ 4.969.956            |
| Mejora instalaciones hotel | \$ 38.000.000           |                         |
| Plan de marketing          | \$ 8.907.990            | \$ 6.459.990            |
| <b>Total egresos</b>       | <b>\$ 559.027.642</b>   | <b>\$ 533.943.232</b>   |
| <b>Total neto</b>          | <b>\$ 463.658.567</b>   | <b>\$ 519.423.564</b>   |

**Tabla 59:** Resultados estimados Open Hotel post plan de marketing.

(Fuente: Elaboración propia)

En este análisis se incluyen los ingresos generados por el subarriendo de La Cava Restobar y además se consideran los gastos de las remuneraciones del personal administrativo. Obteniendo como resultado un aumento del total neto de alrededor de un 47% al año 1 y de un 65% al año 2, comparando con la situación actual mencionada con anterioridad.

En cuanto al aumento del año 2, donde no se consideran los gastos por mejoramiento de infraestructura relacionadas con las ventanas de termopanel y aire acondicionado, comparado con el año 1, se genera un aumento del total neto en alrededor de un 12%.

## **10 Conclusiones**

### **10.1 Conclusión general**

El panorama del turismo es prometedor, puesto que esta industria es una de las que tiene un más rápido crecimiento a nivel mundial y nacional, por lo que, en Chile, existe un gran esfuerzo por parte del gobierno por ayudar a desarrollar y potenciar este sector, lo que repercute directamente y de manera favorable a Open Hotel.

Gracias al desarrollo del análisis situacional se pudo entender el entorno en que se desarrolla la empresa, se pudieron conocer los principales factores de los cuales no se tienen control y que es de suma importancia tener conciencia, para así poder actuar ante ellos, dado que, estos pueden perjudicar el desarrollo de la empresa o también ayudar, como lo es el caso de la evolución tecnológica, que al tenerla del lado correcto, puede ayudar a potenciar la marca y facilitar las operaciones necesarias para lograrlo. De igual forma, se logró conocer que el restaurante de Open Hotel genera pérdidas anuales y, por otra parte, que tiene un gran número de competidores en la ciudad por lo cual centrar los esfuerzos en diferenciarlo, quita el foco en los servicios que realmente generan los ingresos de la empresa, los cuales son necesarios de potenciar para lograr sus crecimientos.

Actualmente Open Hotel, posee falencias que son necesarias resolver para poder lograr la diferenciación por la calidad de los servicios ofrecidos que se quiere lograr, por lo que se generó un plan de acción que responde al marketing mix de las 7P de servicio, lo que permitirá al sector hotel aumentar sus ganancias en alrededor de un 14% y en el sector eventos alrededor de un 4%, considerando los gastos necesarios a realizar durante el primer año de implementación del plan de marketing.

## **10.2 Recomendaciones**

Se recomienda, en un principio, resolver los principales problemas detectados por los huéspedes, los cuales son en su mayoría problemas en las instalaciones del hotel, debido a que estos problemas generan un 63% de los comentarios negativos en páginas de reservas de alojamiento, y hoy en día, la opinión de experiencias previas es fundamental en la toma de decisión de compra del futuro cliente.

Luego, comenzar con el plan de acción propuesto donde es indispensable, la actualización de la información entregada en los diferentes sitios web, dedicados a la reserva de alojamientos, dado que, dentro de los problemas encontrados, está presente el incumplimiento de los servicios ofrecidos, lo cual genera una mala imagen del hotel afectando directamente en las opiniones. Una vez, solucionados estos problemas, se debe seguir con el potenciamiento de imagen de marca, esforzándose en potenciar el hotel y el centro de eventos, mediante publicidad pagada en redes sociales y concursos que permitirán aumentar el número de seguidores en las diferentes redes sociales, lo que permitirá a futuro aumentar el alcance de cada publicación que se realice.

Se hace necesario, lograr que el personal se sienta parte de la empresa, dado que ellos son la cara visible de Open Hotel, a través de ellos se traspasan los valores de la empresa a los clientes, por lo que es fundamental tener un personal motivado y capacitado. Se recomienda realizar capacitaciones al personal, aprovechar las 2 capacitaciones anuales que ofrece Sernatur por los sellos obtenidos, también premiar al trabajador del mes, para tener personal comprometido y también celebrar sus cumpleaños, para fomentar el espíritu de equipo, que permitirá contar con un equipo que busque lograr los objetivos.

En cuanto a los servicios ofrecidos por Open Hotel, dada las pérdidas que genera actualmente La Cava Restobar, que son de alrededor de \$7.000.000 al año, se recomienda subarrendar el espacio, según datos entregados por el SII, se puede subarrendar a un valor de aproximadamente \$15.000.000 mensuales, con lo cual se conseguirá obtener ganancias, pudiendo así, destinar los esfuerzos para potenciar los servicios que generan los mayores ingresos de Open Hotel.

En relación con el Hotel, se recomienda tercerizar la lavandería del hotel, de esta forma se disminuirían en aproximadamente un 15% los costos asociados a este servicio. Para luego poder utilizar el espacio de 45 m<sup>2</sup>, en diferentes alternativas, actividades extras que el hotel pueda ofrecer, para diferenciarse de la oferta presente en la ciudad. Y de esta forma, continuar potenciando la imagen de diferenciación que se quiere mantener en el tiempo.

## 11 Anexos

### 11.1 Anexo 1



Viña del Mar, 22 de julio de 2020

Estimado/a Cliente:

Ha solicitado información sobre los precios de nuestro negocio. A continuación aparece nuestro presupuesto:

| Cantidad                                                                                   | Descripción del artículo | Precio por unidad | Precio         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|----------------|
| 38                                                                                         | Juego de Sábanas         | 1490              | \$ 56.620      |
| 38                                                                                         | Frazadas                 | 4000              | \$ 152.000     |
| 38                                                                                         | Cobertores               | 7500              | \$ 285.000     |
| 50                                                                                         | Fundas de Cojín          | 500               | \$ 25.000      |
| 19                                                                                         | Manteles                 | 1200              | \$ 22.800      |
| 76                                                                                         | Fundas de Silla          | 890               | \$ 67.640      |
| Subtotal                                                                                   |                          |                   | \$609.060      |
| Descuento                                                                                  |                          |                   | 20%            |
| Se realiza descuento por Volumen por 20% y 30% dependiendo de las cantidades y frecuencias |                          |                   |                |
| Total                                                                                      |                          |                   | <b>487.248</b> |
| Fecha de entrega                                                                           |                          |                   | Por definir    |

Gracias por darnos la oportunidad de ofrecerle este presupuesto. Como siempre, es para nosotros un placer hacer negocios con ustedes. Esperamos hacer realidad este pedido para su completa satisfacción.

Atentamente,

Pamela Apablaza  
Negocios y Operaciones

## 11.2 Anexo 2



### Ventanas Felden Ltda.

Av. Oriental 6114, Peñalolén

F: +56 9 9821 1475

info@felden.cl

### PRESUPUESTO

2008-0039 A

**Razón social** : Nicol Pardo  
**Proyecto** : N. Pardo / Hotel, Quillota  
**Dirección** : Ariztia 524, Quillota

**Fecha** : 13-Ago-2020  
**e-mail** : nicol.pardoll@gmail.com  
**Fono** : +56 9 7554 9585

Estimada Nicol,

Según sus indicaciones, le presentamos la oferta por los productos que solicitó.

A continuación se incluye un desglose por cada una de las ventanas o puertas.

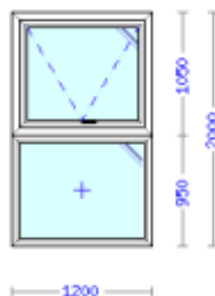
| Ventana       | Tipo | Dimensiones | Cant. | Precio unit. | Precio total |
|---------------|------|-------------|-------|--------------|--------------|
| V1 Habitación | TH   | 1200 x 2000 | 36    | 358.928      | 12.921.408   |

Ventana compuesta

Línea: Euro Design

Color: blanco

Cristales: Termopanel 20 mm laminado (6+4) incoloro



Escala 1:13

Total neto \$ 12.921.408

### Condiciones comerciales:

| Forma de pago                                | % Dcto. | Dcto. \$  | Neto \$    | IVA (19%) | Tot. a pagar \$ |
|----------------------------------------------|---------|-----------|------------|-----------|-----------------|
| 50% anticipo (transf.), saldo contra entrega | 8%      | 1.033.713 | 11.887.695 | 2.258.662 | \$ 14.146.357   |

### Otras formas de pago

|                              |     |           |            |           |               |
|------------------------------|-----|-----------|------------|-----------|---------------|
| Contado (transferencia 100%) | 11% | 1.421.355 | 11.500.053 | 2.185.010 | \$ 13.685.063 |
| Tarjeta crédito (100%)       | 8%  | 1.033.713 | 11.887.695 | 2.258.662 | \$ 14.146.357 |

## 12 Referencias

- Albrecht, K. & Bradford, L. (2004). *La excelencia del servicio*. Colombia: 3R editores.
- Altamira, R. & Muñoz, X. (2007). *El turismo como motor de crecimiento económico*. Madrid.
- Ambrosio, A. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Bogotá: Prentice Hall
- CNC. (2019, 18 de enero). El e-commerce en Chile se empieza a vestir de largo, entrevista a Bernardita Silva, Gerente de Estudios CNC. Obtenido de <https://www.cnc.cl/el-ecommerce-en-chile-se-empieza-a-vestir-de-largo/>
- CNP. (2018). *Plataformas de alojamiento*. Santiago.
- Comisión de productividad(2018). *Plataformas de alojamiento*. Obtenido de <https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/06/Cap%C3%ADtulo-IV-Plataformas-de-Alojamiento.pdf>
- Cronica Global. (2015). *La demanda de bed&breakfast crece un 40% en el semestre*. Obtenido de [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/la-demanda-de-bed-breakfast-crece-un-40-en-el-semestre\\_23437\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/la-demanda-de-bed-breakfast-crece-un-40-en-el-semestre_23437_102.html)
- DiariodeValdivia. (2019, 06 de octubre). Ministerio de Economía anuncia Programa Digitaliza Turismo para pymes de Los Ríos. Obtenido de <https://www.diariofutrono.cl/noticia/actualidad/2019/10/ministerio-de-economia-anuncia-programa-digitaliza-turismo-para-pymes-de-los-rios>
- El Mercurio (2010). *El Turismo, La nueva apuesta de Quillota*. Recuperado de: [http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4\\_noticias/site/artic/20100921/pags/20100921000408.html](http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20100921/pags/20100921000408.html)

Entorno Turístico (s.f.). *¿Qué es Airbnb y cómo funciona?* Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/que-es-airbnb-y-como-funciona/>

Escuela de Turismo. (s.f.). *¿Qué es la estacionalidad turística?* Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/la-estacionalidad-turistica/>

Fano, F. (2012, 13 de diciembre). *Tendencias en turismo*. Obtenido de <https://www.mejoracompetitiva.es/2012/12/tendencias-en-turismo-escapadas/>

Fedetur. (31 de mayo de 2019). *Boom de airbnb, oferta crece un 46% en Santiago*. Obtenido de [https://fedetur.cl/15664/fedetur\\_en\\_la\\_prensa/boom-airbnb-oferta-crece-46-en-santiago-pero-advierten-millonarias-perdidas-fiscales/](https://fedetur.cl/15664/fedetur_en_la_prensa/boom-airbnb-oferta-crece-46-en-santiago-pero-advierten-millonarias-perdidas-fiscales/)

Gattavara, F. (2019, 26 de febrero). *OCDE: Acceso a internet en Chile subió "sustancialmente" a 87,5% de los hogares*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=549553>

Guerrero, P. & Ramos, J. (2017). *Introducción al Turismo*. México D.F.: Patria.

Guzmán-Sala, A. Mayo-Castro, A. & Pérez-Sánchez, B. (2012). *Turismo: Enfoque Global*. Tabasco.

HubSpot. (2018). *Estado de Inbound en latinoamerica 2018*.

INE. (2017). *Emat Informe Anual 2016*. Santiago: Departamento Comunicaciones e Imagen.

INE. (2018). *Encuesta mensual de alojamiento turístico, Actividades de alojamiento para estancias cortas*. Santiago.

INE. (2018). *Informe Mensual de Alojamiento Turístico*. Valparaíso.

INE. (2019). *Informa Anual Medio Ambiente 2019*.

Ley Chile. (2003). Obtenido de [https://www.leychile.cl/Consulta/m/norma\\_plana?org=&idNorma=218456](https://www.leychile.cl/Consulta/m/norma_plana?org=&idNorma=218456)

- Medios, D. (2012). Recuperado de: <https://openhotel.cl/web/open-hotel/>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). *Misión e Historia*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/mision-e-historia>
- Ministerio del Medio Ambiente. (2018, 20 de Febrero). *Ministro Mena presenta Encuesta Nacional de Medio Ambiente 2018: aumenta conciencia sobre buenas prácticas ambientales en la ciudadanía*.
- Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Subsecretaría de Turismo. (2017). *Plan Especial de Infraestructura MOP de apoyo al Turismo Sustentable a 2030*.
- Molina, T. (2019, 30 de octubre). *Crisis golpea al turismo: Se reporta alto número de cancelaciones hoteleras y gremio prevé impacto en empleo*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/10/30/965729/Crisis-social-turismo-hoteles-empleo.html>.
- Mostrador. (2019, 27 de marzo). *¿Cuáles son las escapadas de fin de semana preferidas por los chilenos?*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2019/03/27/cuales-son-las-escapadas-de-fin-de-semana-preferidas-por-los-chilenos/>
- OMT. (1994). *Compendio de Estadísticas del Turismo 1988-1992*. Madrid.
- OMT (2018). *Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2018*
- Picodi. (2019, 10 de junio). *Por fin podemos relajarnos*. Obtenido de <https://www.picodi.com/cl/ahorro-magazine/por-fin-podemos-relajarnos>

Randstad. (2019, 25 de octubre). *Home office más allá de situaciones de emergencias*.

Obtenido de [https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/home-office-mas-alla-de-situaciones-de-emergencia\\_3008/](https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/home-office-mas-alla-de-situaciones-de-emergencia_3008/)

Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Sernaqué, M. & López, D. (2015). *Plan Estratégico de Marketing para fidelizar y captar nuevos clientes de la compañía Global atlas sport Cía.Ltda. Shoes Alvarito en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Ingeniería Comercial). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.

SERNATUR. (2012). *Calidad Turística*. Recuperado de: <http://www.calidadturistica.cl/la-certificación/>

SERNATUR.(2015.). *Estrategía Nacional de Turismo 2012 - 2020*. Obtenido de [https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/1\\_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf](https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/1_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf)

SERNATUR. (s.f.). *Territorio y Medio Ambiente*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/medio-ambiente>

Servicio de Impuestos Internos. (2020). *Avalúos y Contribuciones de bienes raíces*. Obtenido de <https://www4.sii.cl/mapasui/internet/#/contenido/index.html>

Subsecretaría de turismo (2018, 20 de Junio). *Subsecretaria de Turismo*. Obtenido de <http://www.subturismo.gob.cl>

Subsecretaría de turismo & Servicio nacional de turismo. (2017). *Estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico*.

Subsecretaria de Turismo. (2019). *Anuario de Turismo 2018*.

TripAdvisor. (2018). *TripBarometer 2017/18*.

Túñez López, M.; Altamirano, V. & Valarezo, K.P. (2016). Comunicación turística colaborativa 2.0: promoción, difusión e interactividad en las webs gubernamentales de Iberoamérica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 249-271. DOI: 10.4185/RLCS-2016-1094

Turística, M. N. (s.f.). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.chilesustentable.travel/nosotros/>

Unwto. (s.f.). *El turismo: fenómeno económico y social*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo>

WSI. (2018, 6 de febrero). *Crecimiento de la publicidad online en Chile*. Obtenido de <https://www.wsiexpandeonline.com/publicidad-en-internet-en-chile/>.