



**UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA**

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

Plan de negocio para un Hostel

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

FERNANDA RODRÍGUEZ HERRERA

**PROFESOR GUÍA
HUGO OSORIO ZELADA**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2016**

Tabla de contenido

1	Resumen ejecutivo.....	8
2	Resumen.....	9
3	Introducción	12
4	Definición del tema.....	13
5	Objetivos.....	14
6	Alcance	15
7	Metodología	16
8	Estado del arte.....	17
8.1	Antecedentes	17
8.1.1	Historia.....	17
8.1.2	Tendencias y panorama de la industria	18
8.1.3	Cuantificación de la demanda.....	21
8.1.4	Cuantificación de la Oferta.....	23
8.2	Marco teórico	24
8.2.1	Emprendimiento.	24
8.2.2	Plan de negocios	25
8.2.3	Modelo Canvas.....	26
8.2.4	Turismo.....	26
9	Análisis de mercado	30
9.1	Análisis de Porter.....	30
9.1.1	Competidores	30
9.1.2	Amenaza de nuevos entrantes	32
9.1.3	Poder de negociación de los clientes	32
9.1.4	Amenaza de los sustitutos	32

9.1.5	Poder de negociación de los proveedores.....	32
9.2	Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	33
9.3	Mercado objetivo.....	33
9.1	Estrategia competitiva	33
9.2	Ubicación del Hostel	34
9.3	Misión y visión.....	35
10	Plan de Marketing.....	36
10.1	Posicionamiento.....	36
10.2	Alianzas estratégicas	36
10.3	Mix comercial	36
10.3.1	Servicio	36
10.3.2	Precio.....	37
10.3.3	Canal de distribución	39
10.3.4	Promoción.....	39
10.4	Presupuesto de marketing	41
11	Operaciones	42
11.1	Organigrama	42
11.2	Descripción de cargos.....	42
11.3	Jornada laboral y remuneraciones	43
11.4	Como gestionar la capacidad, demanda y consistencia del servicio.....	45
11.5	Infraestructura física.....	45
11.6	Pulsera de identificación	47
11.7	Diagramas de flujo:	47
12	Aspectos societarios y tributarios.....	50
12.1	Análisis societario.....	50
12.2	Análisis tributario	50

12.3	Presupuesto aspectos legales.....	51
13	Evaluación económica.....	53
13.1	Inversión Inicial.....	53
13.2	Ingresos.....	53
13.3	Costos	54
13.3.1	Costos variables	54
13.3.2	Costos fijos	55
13.4	Remuneraciones	55
13.5	Depreciación y devolución IVA	55
13.6	Crédito	55
13.7	Valor de desecho del proyecto	56
13.8	Gastos de Marketing	56
13.9	Reinversiones.....	56
13.10	Flujos de caja	57
13.10.1	Flujo de caja Puro	57
13.10.2	Flujo de caja financiado	58
14	Análisis de rentabilidad	59
14.1.1	Sensibilización	59
14.1.2	Simulación de Montecarlo	59
14.1.3	Análisis de Tornado.....	61
15	Conclusiones	68
16	Bibliografía	70
17	Anexos	73
	Anexo 1: Lista de hostels consultados en páginas de reserva online.....	73
	Anexo 2: Flujo de caja puro con compra del inmueble.....	74
	Anexo 3: Trámites legales.....	75

Anexo 4: Inflación real	79
Anexo 5: Inversión inicial en activos fijos.....	80
Anexo 6: Capital de trabajo.....	81
Anexo 7: Tabla de depreciaciones.....	82
Anexo 8: Balance de IVA	83
Anexo 9: Tabla de reinversiones.....	84
Anexo 10: W.A.C.C.	85
Anexo 11: Reglamento de hoteles y establecimientos similares	85

Índice tablas

Tabla 1: Oferta nacional según tipo de establecimiento de alojamiento turístico.	20
Tabla 2: Características y demanda del turista extranjero.	21
Tabla 3: Características y demanda del turista nacional.	22
Tabla 4 : Proyección de la demanda.	22
Tabla 5: Oferta de camas anual de albergues en la región Metropolitana.	23
Tabla 6: Oferta Proyectada.	23
Tabla 7: Servicios prestados por hostels de la región Metropolitana.....	30
Tabla 8: Tasa de Ocupación de habitaciones, por comunas top en llegadas, 2014.	34
Tabla 9: Número de habitaciones, camas y precio según tipo de habitación para la Región Metropolitana.....	37
Tabla 10: Precios por cama por noche.	38
Tabla 11: Precios del bar y comida.....	38
Tabla 12: Presupuesto de Marketing anual	41
Tabla 13: Remuneraciones en CLP.....	45
Tabla 14: Presupuesto aspectos legales, autorizaciones y patentes.	52

Tabla 15: Inversión inicial.....	53
Tabla 16: Tasa de ocupación estimada.....	54
Tabla 17: Ingresos por venta en U.F.	54
Tabla 18: Costos Variables en U.F.	54
Tabla 19: Costos fijos anuales U.F.	55
Tabla 20: Amortización crédito en CLP\$	56
Tabla 21: Flujo de caja puro en U.F.....	57
Tabla 22:Flujo de caja financiado en U.F.	58
Tabla 23 : Análisis de rentabilidad	59
Tabla 24: Elasticidades y comportamiento del VAN según las 20 variables de entrada más relevantes para el flujo de caja puro.....	65
Tabla 25: Elasticidades y comportamiento del VAN según las 20 variables de entrada más relevantes para el flujo de caja financiado.	67
Tabla 26: Lista de hostels consultados en páginas de reserva online.....	73
Tabla 27: Flujo de caja puro con compra del inmueble.....	74
Tabla 28: Variación IPC años 2014 y 2015.	79
Tabla 29: Inflación real según grupo.....	79
Tabla 30: Inversión inicial en activos fijos.....	80
Tabla 31: Capital de trabajo	81
Tabla 32: Depreciaciones.....	82
Tabla 33: Balance IVA.....	83
Tabla 34: Reinversiones.....	84
Tabla 35: W.A.C.C.....	85

Índice de ilustraciones

Ilustración 3: Organigrama.....	42
Ilustración 4: Diagrama de flujo Check in.	48
Ilustración 5: Diagrama de flujo check out.	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Llegadas y pernoctaciones por mes. Total nacional, año 2014.	20
Gráfico 2: Proyección de la oferta y demanda.....	24
Gráfico 3: Simulación de Montecarlo para el flujo de caja puro.	60
Gráfico 4: Simulación de Montecarlo para el flujo de caja financiado.....	61
Gráfico 5: Tornado para flujo de caja puro.	62
Gráfico 6: Gráfico de Tornado para flujo de caja financiado.	63
Gráfico 7: Spider de las 10 principales variables para el flujo de caja puro.	64
Gráfico 8: Gráfico Spider de las 10 principales variables para el flujo de caja financiado.	66

1 Resumen ejecutivo

En el presente documento se desarrolla un plan de negocios para un hostel, tipo de alojamiento turístico que presta sus servicios en habitaciones compartidas, y que además deja a disposición de los huéspedes una cocina para que puedan preparar sus propios alimentos.

El hostel será constituido como una sociedad de responsabilidad limitada, se ubicará en la comuna de Providencia en la ciudad de Santiago, y contará con un total de 34 camas.

Se desarrollará una estrategia de nicho o enfoque, que buscará satisfacer las necesidades de jóvenes extranjeros y chilenos que se encuentren viajando con fines de ocio, de edad entre 18 y 34 años. En este nicho se utilizará la estrategia de diferenciación, es decir, este no será solo un lugar para dormir y descansar, sino que se entregará toda una experiencia de diversión y encuentro multicultural a través de diferentes actividades y fiestas nocturnas.

La evaluación económica se realizó con un horizonte de 10 años y una tasa de descuento del 25%, dando como resultado un VAN de UF358 para el flujo de caja puro y de UF2.231 para el flujo de caja financiado. La TIR y TIR modificada es de un 27,5% y 25,8% respectivamente para el flujo de caja puro y del 31% y 26% para el flujo de caja financiado. El payback es de 10,6 y 8,9 años para el flujo de caja puro y financiado respectivamente. Finalmente las variables de mayor impacto para el proyecto son los precios por concepto de alojamiento y bar, tasa de ocupación del hostel y personas que consumen en el bar, arriendo del inmueble, costos variables del bar, las remuneraciones del administrador general, precios de las comidas y remuneraciones de las mucamas y recepcionistas.

2 Resumen

Un hostel o albergue es un tipo de alojamiento turístico en donde se presta el servicio en habitaciones y baños compartidos, además de áreas comunes y una cocina en la que los huéspedes pueden preparar sus propios alimentos, características que no se replican en ningún otro tipo de hospedaje turístico, ya que todos prestan sus servicios en habitaciones o departamentos privados. Esta particularidad permite que los huéspedes compartan experiencias en un ambiente multicultural.

Según datos del SERNATUR, cada año se incrementa el número de llegadas de turistas al país. Durante el 2014 llegaron 3.674,4 mil turistas a Chile, efectuando un gasto total individual de US\$602. En cuanto a las pernoctaciones, se registraron 12.906.416 a nivel nacional, de las cuales el 65,7% corresponde a chilenos y el 34,3% a extranjeros, con un promedio de 2 noches por huésped (Servicio Nacional de Turismo, 2015).

Tanto las llegadas de turistas al país, como las llegadas y pernoctaciones a establecimientos de alojamiento turístico presentan una marcada estacionalidad, siendo los meses estivales los de mayor afluencia. A nivel nacional la tasa de ocupación para el año 2014 fue del 41,9%, destacando a nivel regional la Región Metropolitana con un 60,8% seguida por la Región de Antofagasta con un 51,2% (Servicio Nacional de Turismo, 2015).

A pesar de que el año 2014 registró una disminución en el número de pernoctaciones en establecimientos de alojamiento turístico de un 2,5% en relación al año 2013 (Servicio Nacional de Turismo, 2015); durante el 2015 según datos preliminares, las pernoctaciones aumentaron en un 0,5% (INE, 2016). Además el presente año 2016 ha tenido buenos resultados debido a la fuerte promoción internacional, la liberación de las políticas cambiarias de Argentina y la devaluación de la moneda chilena, lo que hace que el turismo esté entre un 20% y 25% más barato en relación al año anterior, especialmente para los mercados mexicano, estadounidense y canadiense (Andriasola C., 2016)

En la Región Metropolitana existen 58 hostels con un total de 1.779 camas, de los que se considera que la competencia más fuerte y directa para el hostel serían “La Casa Roja Hostel” y “Kombi Hostel”, al estar dirigidos al segmento que se busca atender con propuestas bastantes similares, pero que no están bien logradas según la percepción de los huéspedes.

Del análisis de la industria se concluye que la oferta existente no realiza una buena segmentación del mercado, generando conflictos e insatisfacción entre los diferentes tipos de clientes. Según lo anterior se decidió desarrollar una estrategia de nicho o enfoque, es decir, los esfuerzos estarán dirigidos a cumplir con las necesidades de un grupo en particular. En este caso el segmento corresponde a jóvenes extranjeros y chilenos, que se encuentran viajando con fines de ocio, de edad entre 18 y 34 años que buscan compartir y divertirse con personas de todo el mundo. En este nicho se utilizará la estrategia de diferenciación, es decir, este no será solo un lugar para dormir y descansar, sino que se entregará toda una experiencia de diversión y encuentro multicultural.

El hostel será constituido como una sociedad de responsabilidad limitada y se ubicará en la comuna de Providencia debido que la tasa de ocupación en esta comuna es la segunda más alta del país, es central en la urbe y posee varios puntos de interés turístico y entretención nocturna. Además cabe destacar que el inmueble no se comprará debido a que el proyecto presenta mayor rentabilidad arrendando el lugar.

En cuanto a los servicios entregados por el hostel se ofrecerá alojamiento en habitaciones compartidas de 4, 6 y 8 personas, con una capacidad total de 34 camas. Contará con cocina de uso común y una sala multiuso en donde se encontrará el bar.

Los precios del servicio se definen según promedio de mercado y se podrá reservar a través de la página web del hostel o a través de reconocidas páginas de reserva online.

El hostel operará con el sistema de pulsera de identificación, es decir, una vez que los huéspedes realicen el check in se les entregará una pulsera que posee un código, lo que permitirá cargar todos los consumos que realicen en bar y comidas a una cuenta sin tener que pagar inmediatamente, sino que se realizarán todos los cargos al efectuar el check out al final de la estadía. Este sistema les permite a los huéspedes extranjeros aprovechar al máximo el beneficio fiscal de exención del IVA, no solo en la estadía, sino que también en el consumo que realicen según como lo indica la ley.

El personal del hostel estará compuesto por un administrador general, un encargado de relaciones públicas y marketing, recepcionistas, mucamas, bármanes y cocineros, con una dotación total de 15 personas, más una mucama adicional cuando la demanda supere el 70%. Las remuneraciones totales para el primer año de funcionamiento del hostel se estiman en UF2.919.

En cuanto a marketing, los esfuerzos estarán dirigidos principalmente a través de recursos online, es decir, página web de hostel, sitios de reserva online y redes sociales, estimándose un gasto anual de UF234.

La evaluación económica se realizó con un horizonte de 10 años y una tasa de descuento del 25%, dando como resultado un VAN de UF358 para el flujo de caja puro y de UF2.231 para el flujo de caja financiado. La TIR y TIR modificada es de un 27,5% y 25,8% respectivamente para el flujo de caja puro y del 31% y 26% para el flujo de caja financiado. Finalmente el payback y VAUE es de 10,6 años y UF100 para el flujo de caja puro; y de 8,9 años y UF507 para el flujo de caja financiado.

Para determinar el nivel de riesgo del proyecto se hizo una sensibilización a través de la simulación de Montecarlo, dando como resultados una probabilidad del 96,3% para el flujo de caja puro y 98,8% para el flujo de caja financiado de obtener un VAN mayor a cero.

Para completar el análisis anterior se desarrolló un análisis de tornado, que evalúa el impacto de cada variable de entrada en el VAN, del que se pudo concluir que las variables más influyentes en la rentabilidad son los precios por concepto de alojamiento y bar, tasa de ocupación del hostel, personas que consumen en el bar, arriendo del inmueble, costos variables del bar, las remuneraciones del administrador general, precios de las comidas y remuneraciones de las mucamas y recepcionistas.

Finalmente a pesar de que la evaluación financiera nos indica teóricamente que si se debería invertir en este proyecto, esta decisión dependerá del perfil del inversionista, el cual deberá tener en consideración que la recuperación de capital ocurre recién al noveno o décimo año desde la inversión.

3 Introducción

Los viajes por comercio y diplomacia existen desde las épocas de los faraones egipcios, desarrollándose aún más en el imperio Romano, donde se construyeron más de 160.000 km de caminos en los que cada ciertos kilómetros se encontraba una especie de hotel en donde se podía cambiar los caballos cansados, comer algo, y a veces descansar. Durante esta época, especialmente nobles y grandes comerciantes, realizaban viajes de placer, visitaban monumentos, baños públicos, e hipódromos para ver a los gladiadores entre otras actividades.

Luego de la caída del imperio Romano el turismo cayó en una gran depresión, sin embargo resurge en el siglo XII con el nacimiento de la burguesía. En esta época se comienzan a realizar nuevamente los viajes por comercio, pero también por peregrinación como una muestra de religiosidad junto con las cruzadas. El gran auge ocurre luego de la revolución industrial, con el desarrollo de los medios de transporte como el tren, el barco a vapor, el automóvil y el avión, repotenciándose desde los años 50 gracias a la paz mundial, las nuevas regulaciones del trabajo y la creación de nuevas instituciones de turismo internacional.

Desde entonces el turismo ha presentado un gran crecimiento, representando actualmente el 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% de las exportaciones totales (World Tourism Organization (2015), UNWTO Annual Report 2014).

Según el último informe anual de UNWTO¹, el número de turistas internacionales creció en un 4,4% durante el año 2014 llegando a 1,135 millones, excediendo una vez más las proyecciones a largo plazo realizadas por la misma entidad de un 3,8% anual para el periodo 2010-2020.

Específicamente para Chile, durante el año 2014 el turismo representó el 3,1% de las exportaciones totales y el 24,4% de las exportaciones de servicios (SERNATUR, 2014).

¹ World Tourism Organization (UNWTO).

4 Definición del tema

Debido a las condiciones actuales de la industria turística, y a que se proyecta un crecimiento sostenido en el largo plazo, es que se estudiará la alternativa de realizar inversiones en el rubro hotelero, específicamente en un hostel, tipo de alojamiento turístico que entrega sus servicios en habitaciones y baños compartidos, además de tener a disposición de los huéspedes una cocina para que preparen sus propios alimentos, características que permiten que los turistas compartan experiencias.

5 Objetivos

Objetivo general

Confeccionar un plan de negocios para un hostel, con el fin de aumentar las probabilidades de éxito del emprendimiento.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la industria para obtener información amplia y objetiva del campo hotelero.
- Realizar una investigación bibliográfica para entender el mundo hotelero y como este se relaciona con los diferentes aspectos de un negocio.
- Proponer un plan de negocios para el hostel.
- Realizar la evaluación técnica y económica del proyecto.

6 Alcance

El alcance de este proyecto es a nivel internacional, ya que a pesar de que el proyecto estará físicamente en Santiago, se espera que los huéspedes sean principalmente extranjeros.

La investigación se realizará en su mayoría con datos nacionales de turismo, recopilados principalmente del servicio nacional del turismo (SERNATUR) e INE. Finalmente cabe destacar que el proyecto es de carácter privado.

7 Metodología

Para analizar la industria se recopilará información del Instituto Nacional de Estadísticas, específicamente de las encuestas de servicios de alojamiento y alimentación, e informes anuales de establecimientos de alojamiento turístico; del Servicio Nacional de Turismo a través de los informes de comportamiento y perfil de turismo receptivo, e informes anuales; y artículos de prensa relacionados con el tema.

En segundo lugar se recopilará información a través de libros especializados en turismo y hotelería; a través de páginas web como la del SERNATUR para definir conceptos básicos de alojamientos turísticos y sobre diferentes alternativas para desarrollar una idea de negocio.

En tercer lugar se utilizará bibliografía especializada para el desarrollo de los diferentes temáticas de un plan de negocios. Se recopilará información a través de la prensa y páginas web dedicadas al turismo. Y a través de encuestas o entrevistas en caso de ser necesario.

Finalmente la evaluación financiera se realizará según los conocimientos y bibliografía adquiridos en la universidad, además de reforzar con bibliografía externa.

8 Estado del arte

8.1 Antecedentes

8.1.1 Historia

Desde mucho antes de la revolución industrial existen lugares para alojarse y descansar de los largos viajes, sin embargo estos lugares eran muy distintos a como los conocemos hoy en día, ya que eran poco higiénicos y por lo general se compartía lugar con otros huéspedes e incluso con animales.

Hacia el siglo XVIII surgen unos pocos hospedajes lujosos, limpios y cómodos, que además ofrecían comida y bebidas, sin embargo estos lugares eran privilegio solamente de los más ricos y acomodados de la época.

En 1794 se construye en Estados Unidos el primer hotel, inspirando la construcción de varios más. A comienzos del siglo XX surgen hoteles a precios razonables, que alojaban especialmente a hombres de negocios, pero no es hasta después de la segunda guerra mundial que surgen las grandes cadenas de hoteles.

En 1912 se abrió el primer hostel o albergue juvenil en el castillo de Altena, Alemania, por el profesor Richard Schirrmann, a quien le gustaba llevar de paseo por el campo a sus alumnos. En un comienzo utilizaban las escuelas de diversos lugares para hospedarse, aprovechando que las instalaciones estaban desocupadas por las vacaciones, surgiendo así la idea del hostel.

Desde la inauguración del primer albergue y durante los próximos 20 años se abrió una gran cantidad de hostels en diversos países de Europa especialmente. En 1936 se realizó la primera conferencia de hostels llevada cabo en Ámsterdam, en donde también se creó la asociación que unió a todos los hostels de Europa, "Youth Hostel Federation", entidad que sigue existiendo con el nombre de "Hostelling International", red que actualmente acoge 4.000 hostels de 90 países.

Hoy en día los hostels albergan a personas de todo el mundo, especialmente a "mochileros" que buscan toda una experiencia cultural a un bajo costo. Una de las principales características de este tipo de alojamiento es que al compartir los espacios se genera interacción entre los huéspedes.

En cuanto a las características físicas, no ha habido grandes cambios, ya que los albergues actuales, tanto en el extranjero como en Chile, siguen estando equipados

usualmente con literas, cocinas y baños compartidos. Aunque hoy en día algunos hostels ofrecen también habitaciones individuales, servicio de comidas y bar, tendencia que también han adoptado algunos hostels en Chile.

8.1.2 Tendencias y panorama de la industria

Según el informe anual de turismo, en el año 2014 llegaron 3.674,4 mil turistas extranjeros al país, de los cuales el 58,2% ingresó por vía terrestre y el 40,2% a través del aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, un 4,6% más que el año anterior, siendo esta la principal entrada al país.

La permanencia promedio de los visitantes (turismo receptivo) fue de 8,8 noches, con un gasto individual total de U.S. \$ 602 lo que significó un alza nominal del 3,7% respecto del año anterior en el ingreso de divisas generadas por este segmento. El ingreso total de divisas por turismo fue de 2.671 millones de dólares, representando el 3,1% en el total de exportaciones de bienes y servicios del país durante el 2014 (Servicio Nacional de Turismo, 2015)

“Para dar contexto histórico se comenta que para la serie 2002 -2008, mostraba un crecimiento sostenido en las llegadas, con una tasa promedio anual del 10,5%, lo cual daba cuenta de una estabilización en el ritmo de llegadas de turistas. Sin embargo, a partir del año 2009, se observa una desaceleración en las llegadas, vinculadas principalmente al derrumbe bursátil de octubre del 2008 que restringió la demanda por turismo a nivel mundial, sumándose a esto la pandemia AH1N1 de abril del 2009” (SERNATUR, Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014, pág. 12).

Las llegadas de turistas en el año 2010 registraron un aumento de solo un 1,5% debido al gran terremoto sufrido ese año, situación que mejoró durante el año 2011 y 2012 cuyas cifras fueron de 12% y 13,3% respectivamente. En el año 2013 el crecimiento se estancó en un 0,6% por las restricciones cambiarias de Argentina y la desaceleración económica de Brasil, mercados que representaron el 51,3% para dicho año (Servicio Nacional de Turismo, 2015).

Para el año 2014 las llegadas de turistas se incrementaron en un 2,7%, gracias a que todos los mercados registraron alzas en las llegadas, destacando Brasil, Australia y Alemania con las tasas más altas del año, 13,7%, 8,5% y 8,3% respectivamente, a excepción de Argentina que registró una baja del 1,8% afectando fuertemente los valores

positivos de los otros mercados al representar el 39,3% del total. (Servicio Nacional de Turismo, 2015)

En el año 2014 el 52% de los turistas extranjeros ingresaron al país motivados por las vacaciones, un 2,5% más respecto del año anterior; el 24,3% para visitar a familiares y amigos, y por motivos de negocios el 18,1%. (Servicio Nacional de Turismo, 2015).

Durante el año 2014 se registraron 6.603.182 llegadas a establecimientos de alojamientos turísticos (EAT), siendo un 68,2% chilenos y un 31,8% extranjeros. Las pernoctaciones totales correspondieron a 12.906.416, los chilenos representaron el 65,7% de estas y los extranjeros el 34,3%. EL promedio de pernoctaciones por pasajero fue de 2 noches, sin embargo los extranjeros pernoctaron 2,1 noches en promedio. (Servicio Nacional de Turismo, 2015)

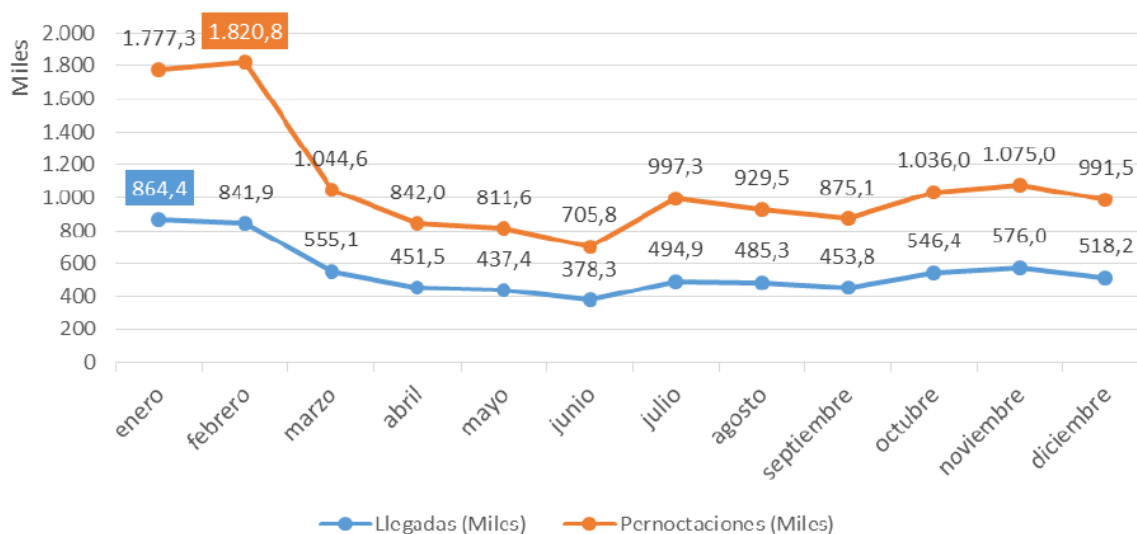
Respecto de las llegadas a establecimientos de alojamientos turísticos, a nivel nacional destacan los residentes de la Región Metropolitana, representando el 37,3% del total de llegadas. A nivel internacional destacan los mercados de Argentina, Brasil y EE.UU. con un 6,8%, 5,3% y 4,3% del total nacional. (Servicio Nacional de Turismo, 2015)

Los meses de Enero y Febrero acumulan el 25,8% de las llegadas a EAT y los meses de Marzo, Julio, Octubre, Noviembre y Diciembre el 40,7%, dejando en evidencia una clara estacionalidad (grafico1). Para las pernoctaciones estos datos son 27,9% y 49,9% respectivamente. Sin embargo existen ciertas comunas como Santiago, Providencia, Las Condes, Concepción y Antofagasta que muestran una demanda más bien constante (Servicio Nacional de Turismo, 2015).

La tasa de ocupación de habitaciones a nivel nacional es del 41,9%, destacando la categoría Apart Hotel con un 50,1%. A nivel regional destaca la Región Metropolitana con un 60,8% seguida por la región de Antofagasta con un 51,2%. (Servicio Nacional de Turismo, 2015)

“Durante el 2014 la Región Metropolitana concentró el mayor número de Llegadas y Pernoctaciones sobre el total nacional (29,1% y 30,8%), liderando las participaciones de pasajeros de origen nacional y extranjero” (SERNATUR, Informe estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico por comunas año 2014, pág. 12)

Gráfico 1: Llegadas y pernoctaciones por mes. Total nacional, año 2014.



Fuente: Informe Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas Año 2014

A pesar de que el año 2014 no fue bueno para el mercado hotelero, ya que se registró una disminución en el número de pernoctaciones en establecimientos de alojamiento turístico de un 2,5% en relación al año 2013 (Servicio Nacional de Turismo, 2015); durante el 2015 según datos preliminares las pernoctaciones aumentaron en un 0,5% (INE, 2016). Además el año 2016 ha presentado buenos resultados hasta el momento, debido principalmente a la fuerte promoción internacional, la liberación de las políticas cambiarias de Argentina y la devaluación de la moneda chilena, lo que hace que el turismo esté entre un 20% y 25% más barato en relación al año anterior, especialmente para los mercados mexicano, estadounidense y canadiense (Andriasola C., 2016)

Finalmente en la tabla 1 se puede observar en detalle la oferta nacional de establecimientos de alojamiento turístico según tipo de alojamiento para el año 2014.

Tabla 1: Oferta nacional según tipo de establecimiento de alojamiento turístico.

Tipo de establecimiento	Nº de Establecimientos	Nº de Habitaciones	Nº de Camas
Total país	6.027	95.280	201.536
Hotel	1.207	44.861	78.038
Apart hotel	578	8.537	17.189
Motel o cabañas	1.523	11.977	40.197
Hostal o residencial	1.641	17.515	35.811
Hostería	156	2.010	4.673
Hospedaje familiar	556	3.829	7.376
Hostel	164	1.582	5.526
Resort	109	4.020	10.553
Lodge	93	950	2.174

Fuente: adaptado de Informe anual de turismo 2014, Servicio Nacional de Turismo, 2015.

8.1.3 Cuantificación de la demanda

Para determinar la demanda se realizó una encuesta a 12 hostels de Santiago, en donde se recopiló información de las características de los turistas que se alojan en este tipo de alojamiento, obteniéndose los siguientes resultados:

- Más del 75% de los clientes que se hospeda en hostels, se encuentra viajando con fines de turismo y ocio.
- El rango de edad de los turistas oscila principalmente entre los 18 y 34 años.

Por lo tanto para calcular la demanda se tomó en cuenta la edad y la motivación del turista.

Para calcular la demanda extranjera se multiplicó el número de pernoctaciones de turistas extranjeros en la Región Metropolitana, por el porcentaje de turistas que ingresó al país para vacacionar y que tiene entre 18 y 34 años de edad. Obteniéndose los resultados descritos en la tabla 2.

Tabla 2: Características y demanda del turista extranjero.

Características turista extranjero				
Año	% vacaciones	% turistas de 18 a 34 años	Pernoctaciones RM	Demanda extranjera
2009	43,50%	31,30%	1.798.003	244.807
2010	38,00%	25,10%	1.840.683	175.564
2011	36,80%	44,40%	2.278.149	372.231
2012	47,30%	42,20%	2.596.910	518.359
2013	47,60%	34,90%	2.743.604	455.778
2014	48,10%	35,00%	2.678.746	450.967

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados del Informe de Turismo Receptivo y EAT de cada año (SERNATUR).

Respecto de la demanda nacional es importante destacar que no existe información sobre el perfil de los turistas, por lo que se hace necesario aclarar los siguientes puntos:

- Porcentaje de turistas cuyo motivo de viaje es vacacionar: se encontró información solamente de los años 2011 y 2012, en los que SERNATUR publicó el informe “Medición y comportamiento del turismo interno” año 2011 y 2012 respectivamente.

Como existe poca información al respecto no es posible realizar alguna predicción para los años faltantes, por lo que se decidió replicar el porcentaje del 2011 hacia años anteriores y el del 2012 hacia los años posteriores.

- Porcentaje de turistas entre 18 y 34 años: Al no existir esta información se supuso que los turistas poseen la mismas características demográficas de la población Chilena, utilizándose para esto la información del INE “País y Regiones total: Actualización población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020 “

Según lo anterior la demanda nacional se define como las pernoctaciones de turistas nacionales en la Región Metropolitana, por el porcentaje de turistas cuyo motivo de viaje es vacaciones, de entre 18 y 34 años de edad.

Tabla 3: Características y demanda del turista nacional.

Características turista Nacional				
Año	% vacaciones	% turistas de 18 a 34 años	Pernoctaciones RM	Demanda nacional
2009	65,40%	27,03%	804.187	142.181
2010	65,40%	27,09%	882.558	156.342
2011	65,40%	27,12%	1.030.032	182.692
2012	62,80%	27,14%	1.201.489	204.746
2013	62,80%	27,13%	1.251.808	213.260
2014	62,80%	27,09%	1.301.565	221.395

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados de informe de medición y comportamiento del turismo interno año 2011 y 2012 (SERNATUR), EAT de cada año (SERNATUR) e INE.

Para realizar la proyección de la demanda, se realizó una regresión lineal ($R^2=0,73$ y $R^2_{ajustado}=0,66$), de la suma de la demanda nacional y extranjera, obteniendo los resultados descritos en la tabla 4.

Tabla 4 : Proyección de la demanda.

Año	N° pernoctaciones anuales en la R.M.
2015	817.032
2016	891.502
2017	965.972
2018	1.040.442
2019	1.114.912
2020	1.189.382
2021	1.263.852
2022	1.338.322
2023	1.412.792
2024	1.487.262
2025	1.561.731
2026	1.636.201

Fuente: elaboración propia.

8.1.4 Cuantificación de la Oferta

Para calcular la proyección de la oferta se realizó una regresión lineal de la oferta de camas anual de los hostels de la región metropolitana.

Tabla 5: Oferta de camas anual de hostels en la región Metropolitana.

Año	Oferta de camas anual en la R.M.
2009	83.585
2010	217.905
2011	219.730
2012	560.640
2013	455.885
2014	498.955

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados de los cuadros estadísticos de los informes de turismo anual de cada año, SERNATUR.

En la tabla 6 se observa la proyección de la regresión lineal ($R^2=0,77$ y $R^2_{ajustado}=0,71$) obtenida de la oferta de camas descrita en la tabla 5.

Tabla 6: Oferta Proyectada.

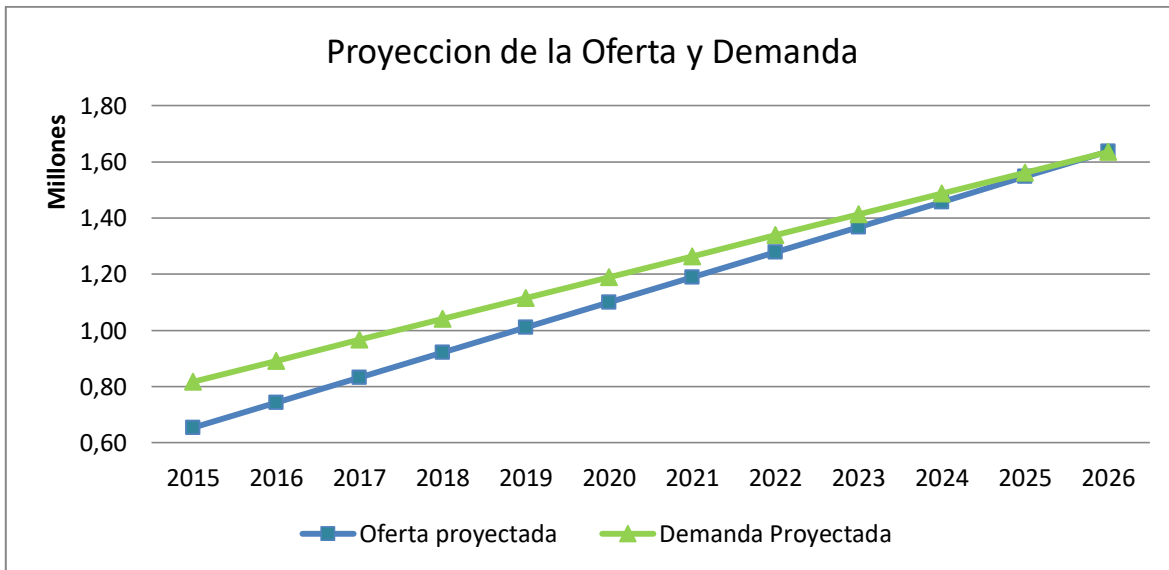
Año	Oferta de camas anual en la R.M.
2015	652.620
2016	742.097
2017	831.574
2018	921.051
2019	1.010.529
2020	1.100.006
2021	1.189.483
2022	1.278.960
2023	1.368.437
2024	1.457.914
2025	1.547.391
2026	1.636.869

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que para el año 2015 se realizó una investigación de mercado en el mes de diciembre en donde se contabilizó una oferta de 649.335 camas anual (suponiendo que la oferta se mantuvo igual durante todo el año) lo que evidencia que la regresión es confiable.

Como se puede observar en el gráfico 2, la demanda supera a la oferta en el mediano plazo, sin embargo esta última crece en menor medida, por lo que si las condiciones del mercado se mantienen, la oferta superará a la demanda en el largo plazo.

Gráfico 2: Proyección de la oferta y demanda.



Fuente: elaboración propia.

8.2 Marco teórico

Debido a que el objetivo de esta investigación es crear un plan de negocio para emprender en el mundo hotelero, es que se hace necesario entender el concepto de emprendimiento.

8.2.1 Emprendimiento.

“Cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización de la empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido.” (Reynolds & Camp, 1999)

El emprendimiento es de gran importancia para la economía del país, ya que se correlaciona positivamente con ésta, aportando con la creación de nuevos empleos, innovación y aumento del PIB.

Para entender un poco más de la realidad nacional se recopilamos datos del Reporte Nacional de Chile 2014 (Global Entrepreneurship Monitor), para revelar algunas de las características más importantes de los emprendedores y el ecosistema Chileno:

- El 81,2% de los emprendedores iniciales manifestó que su motivación para emprender fue una oportunidad de negocio y, el 17,6%, lo hizo por necesidad.
- Al 23% de los emprendedores en etapas iniciales y 23,8% de los emprendedores establecidos, el temor al fracaso les impide iniciar un nuevo negocio.
- La edad promedio de los emprendedores en etapas iniciales es de 38,4 años, mientras que para los establecidos es de 46,1 años.
- El 27,6% de los emprendedores en etapas iniciales tiene formación universitaria, el 25,3% secundaria completa y el 17,5% posee formación técnica profesional. Mientras que de los emprendedores establecidos, el 29,7% tiene formación universitaria, seguido del 24,4% con formación secundaria completa y un porcentaje menor, solo el 5,4% posee formación de post-grado.
- Un 30,9% declara que discontinuó su negocio por razones personales y solo el 20,9% declara haberlo hecho por escasa rentabilidad. Sumado a esto, el 23,5% manifiesta que la razón fue por problemas para conseguir financiamiento y, un 15,1%, debido a que encontró otro trabajo.
- Según la percepción de los expertos sobre el acceso a financiamiento por parte de los emprendedores, este se ha dificultado en términos de que perciben que no hay suficientes fuentes de financiamiento externo para las empresas nuevas y en crecimiento.

Según datos del S.I.I. durante el año 2015 en Chile iniciaron actividades 30.795 empresas en el rubro hotelero, un 53% más que en el año 2010.

Para iniciar un emprendimiento es necesario evaluarlo y crear un documento que entregue las líneas a seguir para mejorar las posibilidades de éxito del mismo. A continuación se presentan algunos documentos que pueden ser de gran ayuda para emprender.

8.2.2 Plan de negocios

“Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas” (Balanko-Dickson, 2008, pág. 6)

En otras palabras un plan de negocios es un documento que explica una oportunidad de negocio, el mercado que será atendido y los detalles de cómo la organización planea

perseguir los objetivos. Describe los requisitos necesarios para el éxito y un pronóstico de los resultados en un horizonte de tiempo razonable.

8.2.3 Modelo Canvas

Alexander Osterwalder propone en el año 2004 el modelo de negocio Canvas, que describe la manera en que las empresas crean, entregan y captan valor. Este modelo sirve para todo tipo de empresas, pequeñas medianas o grandes, y de cualquier rubro.

El modelo Canvas permite detectar elementos que generan valor, ya sea para promover nuevos negocios, crear nuevas empresas o agregar valor a las ya existentes.

Este modelo, consta de los siguientes 9 bloques, que interactúan entre sí:

1. Segmentación de mercado.
2. Propuesta de valor.
3. Canales de distribución.
4. Relación con el cliente.
5. Fuentes de ingresos.
6. Actividades claves.
7. Recursos claves
8. Alianzas claves
9. Estructura de costos.

Para generar este modelo es necesario un equipo de trabajo interdisciplinario y destaca principalmente por la simplicidad del mismo, ya que puede ser visualizado en una sola hoja.

8.2.4 Turismo

a) Viajes

“El término “viajes” designa la actividad de los viajeros. Un viajero es toda persona que se desplaza entre dos lugares geográficos distintos por cualquier motivo y duración (véase RIET, 2008, párr. 2.4). Los viajes tienen efectos económicos fundamentalmente en los lugares visitados por el viajero y se han convertido en un importante ámbito de observación económica” (Naciones Unidas, 2008, pág. 11)

b) Turismo

“El concepto de turismo es más limitado que el de viajes, ya que se refiere a tipos específicos de viajes: los que realiza un viajero a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal que no sea ser empleado por una entidad residente en el lugar visitado” (Naciones Unidas, 2008, pág. 11)

c) Formas de turismo

Turismo Interno o Doméstico: “Son los visitantes residentes en el país que se desplazan fuera de su entorno habitual, pero dentro del país, por un período menor a un año y cuyo propósito principal no sea el percibir una remuneración en el lugar visitado, cambiar de residencia, buscar trabajo, entre otros”. (SERNATUR, 2008)

Turismo Receptivo o de Entrada: “Son los visitantes de otras naciones que se desplazan a un país en su calidad de no residentes, por un período menor a un año por cualquier motivo, excepto para obtener una remuneración en el lugar visitado, cambiar de residencia, buscar trabajo, inmigrantes, entre otros.” (SERNATUR, 2008)

Turismo Emisivo o de Salida: Son los visitantes residentes que se desplazan a otros países, por un tiempo inferior a 12 meses por cualquier motivo, excepto para obtener una remuneración en el lugar de destino, cambiar de residencia, buscar trabajo, etc.

Los tres tipos de turismo mencionados son excluyentes entre sí, sin embargo, al combinarse dan origen a otras formas de turismo, como son:

Turismo Interior: Este concepto comprende el turismo interno y el receptivo (de entrada), es decir, a los individuos que viajan dentro del país en el que se genera el estudio, sin importar su lugar de residencia (SERNATUR, 2008).

Turismo Nacional: Resulta de la conjunción del turismo interno más el emisivo (de salida), y se refiere a los residentes del país en el que se realiza la compilación, sin distinguir el destino de su viaje (SERNATUR, 2008).

Turismo Internacional: Está constituido por la adición del turismo que viaja al exterior (emisivo o de salida) y el que procede del extranjero (receptor o de entrada) (SERNATUR, 2008).

d) Alojamiento Turístico

“Establecimiento en que se provee comercialmente el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación; que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso y egreso, con la identificación del huésped; permitan el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común y estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines recreativos, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas” (SERNATUR, 2008, pág. 53)

e) Albergue, refugio u hostel

“Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico preferentemente en habitaciones comunes, al igual que sus baños, y que dispone además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Los albergues son generalmente urbanos y los refugios rurales” (SERNATUR, 2008, pág. 53).

f) Tasa de ocupación

“Corresponde a la proporción de habitaciones o plazas-cama de un establecimiento de alojamiento colectivo de turismo ocupados durante un cierto período de tiempo, por ejemplo, noche, mes, año” (Organización Mundial del Turismo).

g) Características de los servicios de alojamiento y marketing de turismo

Según bibliografía especializada de turismo, los servicios hoteleros poseen ciertas características inherentes que hay que tomar en consideración para el éxito de cualquier emprendimiento en esta área.

A continuación se presenta un resumen de estas características descritas en el libro “Marketing for hospitality and tourism”, de Philip Kotler.

Intangibles: Como sabemos los servicios no se pueden ver, oler, oír o tocar. En el caso de los hoteles los clientes compran el derecho de usar una habitación por un determinado periodo de tiempo. Luego cuando los clientes dejan el hotel, no tienen nada para llevarse a excepción del recibo. Sin embargo ellos se llevan recuerdos que pueden ser compartidos con otros.

Por esta razón es muy importante la evidencia tangible para entregar información y confianza a los clientes. Esto se puede lograr con la infraestructura física, limpieza, decoración y apariencia de los empleados (Philip Kotler, 1999).

Inseparables: En la mayoría de los servicios de hospitalidad, el cliente y el proveedor del servicio deben estar presentes para que la transacción sea posible. El contacto entre el cliente y el empleado es parte del producto. Por ejemplo en un restaurant la calidad y el sabor de la comida son importantes, pero también es importante como son tratados por los mozos.

Los clientes son parte del servicio, por lo que se hace importante gestionarlos adecuadamente. Por ejemplo si una pareja va a comer a un restaurant romántico y se encuentra con un grupo de personas muy ruidosas, ellos estarán insatisfechos con el servicio, ya que la experiencia no es la esperada (Philip Kotler, 1999).

Variables: La calidad de los servicios depende de quién los entrega cuándo y dónde. Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente, lo que limita el control de calidad. Hay que tener en cuenta que la variabilidad o la falta de consistencia en el producto es la mayor causa de decepción en la industria de hospedajes (Philip Kotler, 1999).

Perecederos: Los servicios no pueden ser almacenados para ser vendidos más tarde. En el caso de los alojamientos, si 40 de 100 habitaciones de un hotel no son utilizadas en una noche, al día siguiente no se puede vender el derecho de usar 140 habitaciones. Por esta razón es muy importante gestionar bien las reservas. Actualmente es muy usado realizar cargos si el huésped no se presenta (Philip Kotler, 1999).

9 Análisis de mercado

9.1 Análisis de Porter

9.1.1 Competidores

Para analizar la competencia, se realizó una investigación de mercado durante el mes de Diciembre de 2015, a través de páginas de reservas online, entre las que destacan www.booking.com, www.hostelbookers.com y www.hostelworld.com, obteniéndose los siguientes resultados:

- En la región Metropolitana existen 58 hostels², con un total de 607 habitaciones y 1.779 camas.
- En cuanto a los servicios, se puede destacar que el 86% de los hostels tiene cocina disponible para los huéspedes, el 93% incluye el desayuno dentro de la tarifa, el 36% realiza algún tipo de actividad, como cenas, día del pisco sour, asados etc. y el 17% posee bar. En la tabla 7 se presenta el detalle de los servicios prestados por los hostels consultados.

Tabla 7: Servicios prestados por hostels de la región Metropolitana

Servicio	N° de hostels que prestan el servicio	%
ENTRETENCIÓN		
Actividades	21	36%
Bar	10	17%
Piscina	5	9%
Sala de juegos	18	31%
COMIDA		
Cafetería	1	2%
Cocina	50	86%
Desayuno	54	93%
Restaurante	2	3%
Servicio de comida	2	3%
TURISMO		
Agencia de turismo	1	2%
Convenio Agencias turismo	5	9%
Información turística	34	59%
Tours	17	29%
TRANSPORTE		
Bicicletas	14	24%
Rent a car	1	2%

² Detalle de hostels consultados en anexo 1.

Transfer	18	31%
OTROS		
Caja fuerte	1	2%
Lavandería	18	31%
Llamadas internacionales gratis	1	2%
Sala exposición arte	1	2%
Venta souvenir	2	3%

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada de páginas de reserva online.

Cabe destacar que solo 2 albergues cuentan con bar a la vez que realizan actividades y tienen sala de juegos, Kombi hostel, y La Casa Roja, establecimientos que representarían la competencia más fuerte debido a que la propuesta de valor se asemeja a la del hostel.

La Casa Roja Hostel se ubica en el barrio Brasil, cuenta con piscina, bar, mesa de pool y realizan actividades para los huéspedes, sin embargo según comentarios de personas que se han hospedado en él, creen que las habitaciones no tienen mucha ventilación, los colchones son viejos y la ropa de cama no está muy limpia. Algunas personas criticaron el tema de los ruidos durante las noches, sin embargo otras personas creen que son muy estrictos con las reglas y que las actividades y fiestas no son muy buenas, dejando en evidencia una mala segmentación del mercado, ya que se generan conflictos entre los diferentes tipos de clientes haciendo que no se cumplan las expectativas de los diferentes segmentos.

Kombi hostel se ubica en el barrio Bellavista, posee patio, bar y mesa de pool. Según comentarios de los usuarios, el hostel es bastante sucio y le falta mantención a las instalaciones. Respecto del staff hay comentarios que es bastante amigable, pero no es de mucha ayuda a la hora de entregar consejos e información sobre la ciudad.

En resumen se podría decir que en Santiago existen 2 tipos de hostel, lo que están dirigidos a una clientela que busca tranquilidad y descanso, y los que están dirigidos a jóvenes que quieren divertirse y conocer personas, sin embargo estos últimos por lo general no entregan un buen servicio, ya que no han segmentado bien el mercado, provocando la desconformidad de los huéspedes al no cumplir con las expectativas de diversión de los jóvenes ni con las expectativas de descanso de otros grupos de clientes. Además de dejar de lado aspectos que son importantes y valorados por los huéspedes, como la limpieza y comodidad de las instalaciones.

9.1.2 Amenaza de nuevos entrantes

Para ingresar al mercado hotelero no es necesario tener conocimientos técnicos especializados, además estos servicios son relativamente fáciles de imitar, por lo que en este sentido la amenaza es alta.

Por otro lado la inversión inicial implica arrendar o comprar una propiedad apta para este negocio, remodelar de acuerdo a las necesidades y amoblar todo el recinto, lo que reduce la amenaza de nuevos competidores, ya que no todas las personas tienen la posibilidad de realizar dicho nivel de inversión.

Para evitar o reducir el impacto de estas amenazas se debe trabajar fuertemente en marketing para posicionar al hostel como el mejor en su categoría, con énfasis en su elemento distintivo.

9.1.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se considera moderado, ya que una vez que el huésped ha hecho una reserva (que se realiza generalmente con antelación y a través de internet) existe un costo de cambio, debido a que usualmente todos los alojamientos efectúan cargos si el huésped no hace efectivo el uso de la habitación.

Según lo anterior se deberá trabajar fuertemente en la proyección de la imagen del hostel en las páginas de reserva online, para reducir el poder de negociación de los clientes.

9.1.4 Amenaza de los sustitutos

En Santiago se puede encontrar una gran cantidad de sustitutos para un hostel, como hoteles, moteles, apart hoteles, hostales, residenciales, etc., sin embargo se considera una amenaza media debido a que los precios de estos lugares usualmente son mucho más elevados que los de un hostel, aspecto que resulta importante según el segmento al que se desea llegar.

9.1.5 Poder de negociación de los proveedores

El hostel necesita abastecerse de productos alimenticios básicos, como pan, leche, café, frutas, bebidas alcohólicas, jugos y productos para el bar. En Santiago existe una gran oferta y proveedores de estos productos, además de no existir costo de cambio.

El personal es un punto muy importante en el ámbito hotelero, ya que estos forman parte del servicio y la experiencia vivida por el cliente, por lo que es de vital importancia tener a personas capacitadas y motivadas; y evitar la rotación de personal debido a que existirán contratos de por medio, teniendo como consecuencia un costo de cambio relativamente alto. Sin embargo la oferta de personas capacitadas para realizar este tipo de trabajo es amplia, ya que existen varias instituciones que educan en el ámbito de turismo y hotelería.

9.2 Análisis de Oportunidades y Amenazas.

9.2.1 Oportunidades

- Según los informes anuales de turismo del SERNATUR, el número de turistas ha aumentado año a año y se espera que siga creciendo.
- Los informes de turismo receptivo del SERNATUR muestran un aumento de turistas que ingresan al país para vacacionar y en el rango etario de 18 a 25 años.
- No existe en el mercado nacional un hostel reconocido internacionalmente que cubra las necesidades de las personas jóvenes en busca de diversión.
- Hay una mala segmentación del mercado por parte de la competencia, haciendo que las expectativas de los diferentes segmentos no sean cumplidas.
- La competencia directa no está evaluada positivamente en aspectos como limpieza y comodidad de las instalaciones.

9.2.2 Amenazas

- Competidores existentes pueden incorporar fácilmente los servicios diferenciadores.

9.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo para el hostel está constituido por turistas extranjeros y chilenos entre 18 y 34 años de edad, que buscan un lugar para hospedarse, divertirse y compartir con viajeros de todas partes del mundo.

9.1 Estrategia competitiva

Se desarrollará una estrategia de nicho o enfoque, es decir, los esfuerzos estarán dirigidos a cumplir las necesidades de un grupo en particular. En este caso ese segmento corresponde a jóvenes extranjeros, que se encuentran viajando con fines de ocio, de

edad entre 18 y 34 años que buscan compartir y divertirse con personas de todo el mundo. En este nicho se utilizará la estrategia de diferenciación, es decir, este no será solo un lugar para dormir y descansar, será un lugar de diversión, fiestas y encuentro multicultural.

9.2 Ubicación del Hostel

Los criterios para elegir la ubicación del hostel serán:

- Tasa de ocupación: ya que a mayor tasa de ocupación, mayor es la rentabilidad del proyecto.
- Cercanía a lugares de interés turístico y entretención nocturna: debido al mercado objetivo al que se apunta.
- Ubicación central y con buena conectividad: punto valorado por los turistas en general.

La Región Metropolitana presenta la tasa más alta de pernотaciones, con un 30,8% del total nacional y la mayor tasa de ocupación, con un 60,8% para el año 2014. La segunda tasa de ocupación más alta corresponde a la región de Antofagasta, con 51,2%, pero con solo un 9,4% de las pernотaciones nacionales. Valparaíso por otra parte, ocupa el segundo lugar de pernотaciones con un 11,3%, pero con una tasa de ocupación de solo el 27,7%. (Servicio Nacional de Turismo, 2015)

Las comunas top en llegadas y tasa de ocupación se pueden ver en detalle en la tabla 8, destacando Las Condes, Providencia y Santiago.

Tabla 8: Tasa de Ocupación de habitaciones, por comunas top en llegadas, 2014.

Comuna	Tasa de Ocupación	Comuna	Tasa de Ocupación
Las condes	68,8%	Iquique	37,1%
Providencia	63,3%	Puerto Varas	46,5%
Santiago	53,1%	Valdivia	44,8%
Antofagasta	53,4%	Concepción	34,5%
Viña del Mar	35,4%	Temuco	47,8%
Total nacional	41,9%		

Fuente: Informe estadísticas EAT, SERNATUR, 2014

De acuerdo a los criterios descritos anteriormente, el hostel debiese ubicarse en la comuna de Providencia, ya que a pesar de que la comuna de Las condes es la comuna con mayor tasa de ocupación a nivel nacional, Providencia posee una ubicación central,

con mejor conectividad y cercanía a puntos de interés turístico, además de contar con centros de atracción nocturna, como el barrio Bellavista y Manuel Montt.

9.3 Misión y visión

Debido al mercado objetivo que se busca satisfacer, a las oportunidades encontradas en el análisis de mercado y a que según Klotler los empleados forman parte del servicio entregado, es que se propone la siguiente misión y visión para el negocio:

9.3.1 Misión:

Brindar una experiencia de alojamiento de calidad y diversión a jóvenes viajeros, en un entorno amable, con actividades que fomenten el encuentro entre personas de diferentes culturas y lugares del planeta.

9.3.2 Visión:

Convertirse en una gran red de hostels ubicado en asombrosos y diversos lugares turísticos de Chile, reconocido mundialmente por los jóvenes viajeros como el mejor lugar para hospedarse y divertirse.

Ser una empresa en donde trabajar sea gratificante, un lugar en donde todos desearían trabajar, todos amen sus trabajos y sientan orgullo por él.

10 Plan de Marketing

10.1 Posicionamiento

El posicionamiento se refiere a la forma en que un producto o servicio es definido por los consumidores, es decir, qué lugar ocupa en sus mentes en relación con la competencia.

En este caso se buscará posicionar al hostel como el mejor en su clase, es decir el mejor lugar para entretenerse y compartir con personas de todo el mundo. Un lugar juvenil, lleno de energía, actividades y fiestas, con una buena relación precio calidad.

10.2 Alianzas estratégicas

Se realizará una alianza estratégica con empresas u organizaciones de turismo que quieran ofrecer sus servicios, la idea es poder ofrecer información turística y vender los servicios de esta empresa a los clientes del hostel a cambio de una comisión que deberá pagar la empresa de turismo por cada cliente que tome algún servicio.

Esta alianza funcionaria muy bien ya que por una parte la empresa turística optimizaría el proceso de ventas, al tener a una gran cantidad de posibles clientes reunidos en un solo lugar y el hostel se beneficiaría porque entregaría una mayor variedad de servicios, lo que se traduce en mayor comodidad para los huéspedes.

10.3 Mix comercial

10.3.1 Servicio

El servicio consiste en brindar una experiencia de alojamiento y diversión únicos. Se realizará al menos una actividad diaria como asados y fiestas, que permitirá que los huéspedes se diviertan y compartan. Para completar esta experiencia se contará con servicio de bar y comida durante las noches.

El hostel ofrecerá habitaciones compartidas de 4, 6 y 8 personas, una cocina de uso común, una sala multiuso en donde se encontrará el bar, una recepción y servicio de guarda equipaje.

Se buscará entregar un servicio de calidad, reflejado en la atención por parte de los trabajadores, camas confortables y espacios amables y limpios.

Beneficio central: lugar para dormir.

Producto básico: habitaciones con camas.

Producto esperado: habitaciones con camas y sábanas limpias, baños con ducha y agua caliente.

Producto aumentado: experiencia única de alojamiento y diversión, con servicio de bar, comidas, y diversas actividades que incentiven el encuentro entre los huéspedes como asados, fiestas, salidas a discotecas, excursiones a las afueras de la ciudad, etc.

10.3.2 Precio

El precio de mercado de los hostels de Santiago es de \$23.630 pesos Chilenos, siendo \$10.801 para habitaciones compartidas que van desde las 2 hasta las 15 camas por habitación.

Tabla 9: Número de habitaciones, camas y precio según tipo de habitación para la Región Metropolitana

Tipo de habitación	Número de habitaciones	Número de camas	Precio promedio en CLP ³
Individual	64	64	26.527
Twin (dos camas)	107	214	33.625
Doble	175	175	35.942
Triple	51	153	41.555
Cuádruple	38	152	52.835
Quíntuple	1	5	45.971
Séxtuple	4	24	63.397
Dormitorio 2 camas	2	4	15.417
Dormitorio 3 camas	1	3	9.110
Dormitorio 4 camas	50	200	11.354
Dormitorio 5 camas	7	35	10.288
Dormitorio 6 camas	64	384	11.474
Dormitorio 7 camas	2	14	7.950
Dormitorio 8 camas	31	248	10.236
Dormitorio 9 camas	4	36	9.452
Dormitorio 10 camas	3	30	8.904
Dormitorio 11 camas	1	11	8.409
Dormitorio 12 camas	1	12	7.673
Dormitorio 15 camas	1	15	9.811
Total general	607	1779	23.630

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada de páginas de reserva online (valor dólar al día 28/12/2015).

Cabe destacar que los precios se muestran sin IVA incluido, esto porque los turistas extranjeros están exentos de pagar este impuesto en los servicios de alojamiento

³ El precio es por habitación por noche, a excepción de los dormitorios, en donde el precio indicado es por persona por noche.

turísticos, iniciativa que busca incentivar el turismo en el país. Para acceder a este beneficio los turistas deben presentar la tarjeta de inmigración, haber estado menos de 60 días en el país y pagar con moneda extranjera.

Los precios por cama por noche se calcularon en base al promedio de los alojamientos que incluyen el desayuno en la tarifa, ya que este será el caso para este proyecto.

Tabla 10: Precios por cama por noche.

Precio en CLP\$ por cama por noche (sin IVA)	
Habitación compartida de 4 camas	11.632
Habitación compartida de 6 camas	11.618
Habitación compartida de 8 camas	10.500

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte los demás servicios se pagarán aparte, es decir, el consumo en el bar, comidas y las diferentes actividades, para lo cual las tarifas también fueron definidas según el mercado.

Tabla 11: Precios del bar y comida.

Precios bar sin IVA	
Tragos preparados (vodka, whisky o tequila)	3.000
Tragos preparados (pisco o ron)	2.500
Cerveza kunstmann variedades (330cc)	2.200
Cerveza Corona (355cc)	2.000
Cerveza Cristal (470cc)	1.500
Vino Casillero del Diablo (botella 750cc)	6.000
Vino Casillero del Diablo (copa 175cc)	1.800
Bebidas env. retornable (350 cc)	1.000
Precios comida sin IVA	
Empanadas de pino	2.000
Sopaipillas caseras (canasto 8 unidades)	2.000
Completo	2.000
Asado (250gr. Carne)	3.000
Chorrillana	3.000

Fuente: elaboración propia, precios en CLP.

Se realizarán diferentes promociones en el bar dependiendo del día, por ejemplo habrá el día de la “piscola” y bar abierto de cerveza para incentivar el consumo.

Respecto a las formas de pago, se aceptará moneda nacional o dólares estadounidenses para aprovechar el incentivo fiscal al turismo. Finalmente se recibirá efectivo, tarjetas de crédito y débito.

10.3.3 Canal de distribución

“El canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer un producto o servicio disponible para el consumidor o usuario de negocios” (Philip Kotler, 1999)

En el caso hotelero, la distribución consiste en mover personas hacia el servicio. En este caso se hará a través de internet, ya que el mercado objetivo por lo general utiliza este recurso para adquirir este tipo de servicios y es una forma relativamente económica.

Específicamente se utilizarán dos páginas especializadas en reservas online:

- www.booking.com: presta un servicio de alcance mundial y multilingüe (40 idiomas), no cobra comisión mensual o anual, sino que un porcentaje de la reserva.
- www.hostelbookers.com: ofrece el servicio de reserva y gestiones de las reservas, por este servicio cobra un determinado porcentaje del importe que deben realizar los clientes al momento de reservar. El porcentaje dependerá según las negociaciones que se lleven a cabo, ya que a mayor % el hostel tendrá mayor visualización en la página.

Ambas páginas ofrecen servicios estadísticos, comentarios y calificaciones de parte de los clientes. También la posibilidad de gestionar las reservas, tanto para los clientes que reservan, como para los que ofrecen el servicio hotelero.

10.3.4 Promoción

Como sabemos la promoción representa la cara más visible de la organización, por lo que es muy importante para comunicar efectivamente el mensaje deseado. En este caso es particularmente importante, ya que el cliente usualmente hace una reserva a través de internet y no tiene la posibilidad de ver el hostel hasta que llega al lugar a alojarse.

Mix promocional

a) Publicidad: Las personas olvidan, por lo que hace importante recordarles a través de la publicidad. En primer lugar se intentará concientizar sobre el producto, es decir, que las personas sean capaces de reconocer la marca. En una segunda etapa se intentará crear sentimientos favorables hacia la marca; en tercer lugar ser la preferencia de los consumidores y convencerlos de comprar el producto para finalizar con la compra.

El mensaje debe obtener la atención de los clientes, mantener el interés, aumentar el deseo, y conseguir la acción.

Canales de comunicación:

Canales de comunicación personales: esto se refiere a dos o más personas que se comunican directamente una con la otra. En este sentido el recepcionista será en encargado de comunicar el mensaje directamente hacia las personas que llegan al hostel. Además deberá responder dudas a través del teléfono e emails, por lo que deberá ser capaz de transmitir la información a través de este canal.

También se utilizará el “boca a boca”, por lo que entregar un servicio excepcional y a la altura de las expectativas de los clientes será indispensable.

Canales de comunicación impersonales: el hostel contará con una página web para promocionarlo, en donde se describirá el servicio y sus beneficios, además se podrán ver fotos de las instalaciones, de las actividades realizadas y del equipo de trabajo.

También se utilizará Facebook, principalmente para subir las fotos de los eventos realizados, incentivándose el uso de este medio a través de concursos.

Finalmente se buscará promocionar al hostel en páginas web especializadas en turismo y hospedajes, como www.tripadvisor.com, www.booking.com o www.hostelbookers.com

b) Promoción de ventas: Consiste en entregar incentivos a corto plazo para alcanzar el objetivo de ventas.

Incentivos para los Clientes: Se realizarán concursos en la página de Facebook para incentivar su uso y hacer más conocida a la marca. Por ejemplo se invitará a los huéspedes a darle “me gusta” a la página y compartir cierta publicación del hostel, con lo que estarán concursando por barra libre en el bar por una noche.

c) Relaciones Públicas: es la forma en que la organización gestiona las relaciones con distintos públicos, ya sea con la comunidad, los empleados, clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, posibles inversionistas, etc.

En el caso del hostel, se trabajará para mantener buenas relaciones con agencias de turismo y con albergues de otras ciudades para crear alianzas. También es importante tener buenas relaciones con restaurantes y discotecas para obtener descuentos o beneficios para nuestros clientes.

La comunicación dentro de la organización es de relevancia para comunicar adecuadamente los objetivos, motivar a los empleados y obtener feedback de parte de estos. Es importante que todos los trabajadores estén comprometidos y entiendan el posicionamiento que se quiere lograr en el mercado.

Se deberá mantener una buena relación con los distribuidores (paginas especializadas para reservar alojamientos) y con los proveedores para un beneficio mutuo.

d) Personal de ventas: el encargado de marketing y relaciones públicas será el principal encargado de ventas en el hostel, ya que deberá encargarse de las relaciones comerciales con las páginas web de reserva online y marketing para que se concreten las ventas.

10.4 Presupuesto de marketing

Tabla 12: Presupuesto de Marketing anual

Ítem	U.F.	Notas
Dominio del sitio web	0,4	Se paga anualmente.
Desarrollo página web	2,0	Se paga una vez.
Mantenimiento página web	4,7	CLP\$10.000 mensual
Concursos Facebook	60,7	Se estima un valor promedio de CLP\$20.000 semanal (3 concursos a la semana).
Páginas de reserva online	116,8	Visualización y costo del servicio de páginas de reserva online.
Relaciones públicas y ventas	70,1	Gastos en reuniones de negocios.
TOTAL	254,6	

Fuente: elaboración propia.

11 Operaciones

11.1 Organigrama

Ilustración 1: Organigrama.



Notas: elaboración propia.

11.2 Descripción de cargos

- **Administrador general:** esta persona estará encargada del área financiera, estratégica y de recursos humanos, además deberá supervisar las demás áreas para asegurar el buen funcionamiento del hostel en general.
- **Relaciones públicas y Marketing:** estará encargado de planear y ejecutar las estrategias de marketing, comunicaciones y ventas.
- **Contador:** se encargará de los libros de contabilidad, pago de remuneraciones y pago de impuestos.
- **Mucamas:** se encargarán de la limpieza y orden de las habitaciones, baños, cocina y áreas comunes, además de encargarse de la lavandería.
- **Recepcionistas:** encargados de recibir a los huéspedes, recibir el pago, explicar y promocionar las actividades que se realizan en el hostel, gestionar las reservas (habitaciones y actividades) y entregar información turística a los huéspedes.

También deberá apoyar la organización y promover todas las actividades que se llevarán a cabo diariamente en el hostel.

Es muy importante que los recepcionistas tengan habilidades sociales y de liderazgo para motivar a las personas en las actividades.

Finalmente estarán encargados de vender los tours y servicios de la empresa turística con la que se hará una alianza estratégica.

- **Barman:** encargado del bar, deberá atender a los clientes, preparar tragos, mantener limpio el bar y encargarse del inventario. Es muy importante que tenga habilidades sociales y de liderazgo para incentivar el encuentro de los huéspedes creando instancias entretenidas y amenas.
- **Cocinero:** Encargado de los alimentos, es decir deberá preocuparse del inventario, la mantención y preparación de los alimentos para las diferentes actividades que se realicen en el hostel.

Es importante que el administrador, los recepcionistas, el barman y el encargado de marketing sepan hablar inglés para que puedan comunicarse fluidamente y sin problemas con los huéspedes.

El buen servicio y funcionamiento del hostel será responsabilidad de todos, por lo que todos los empleados deberán tener buen trato, motivación, ser entusiastas y tener disposición para ayudar en todo lo necesario.

Los clientes también son parte importante del producto, en particular este hostel es un lugar de entretenimiento, en donde se realizan actividades para que los clientes compartan. Si los clientes no quieren participar y no están motivados, entonces el objetivo del hostel se pierde, por lo que es de real importancia que los empleados sepan liderar y motivar a los huéspedes en las diferentes actividades.

11.3 Jornada laboral y remuneraciones

Para definir el número de empleados y remuneraciones, se tomaron en cuenta las siguientes leyes laborales del código del trabajo:

- Jornada laboral ordinaria: según el artículo 22 este tipo de jornada no puede superar las 45 horas semanales, las cuales no se pueden distribuir en menos de 5 ni más de 6 días a la semana (artículo 28). Además la jornada diaria no debe

exceder las 10 horas, (artículo 38) y 12 horas para los trabajadores del rubro hotelero (artículo 27).

- Jornada laboral parcial: según el artículo 40, la jornada laboral parcial no debe superar los dos tercios de la jornada ordinaria. En este caso se pueden pactar alternativas de distribución de jornada, la cual debe ser informada por el empleador con un mínimo de una semana de antelación.
- Días de descanso: según el artículo 35, los días domingo y festivos serán de descanso, salvo algunas excepciones como los trabajadores de establecimientos de comercio y de servicios que atienden directamente al público (artículo 38), a los cuales se les debe ceder dos domingos de descanso al mes.
- Remuneraciones: “El monto mensual del sueldo no podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual. Si se convinieren jornadas parciales de trabajo, el sueldo no podrá ser inferior al mínimo vigente, proporcionalmente calculada en relación con la jornada ordinaria de trabajo” (artículo 44, Código del Trabajo)

Como se puede ver en la tabla 13, el número de recepcionistas contratados es de seis, dos a tiempo completo y 4 a tiempo parcial para que todos puedan tener 2 domingos de descanso al mes. Además hay que tener en consideración que se debe contar con recepcionista las 24 horas del día los siete días de la semana.

En el caso de las mucamas el número de personal se calculó según datos encontrados en algunos foros de internet, en donde se comenta que una mucama hace entre 10 y 15 habitaciones por día. Considerando que en un hostel solo se hacen las camas para la llegada del huésped, el número máximo de camas por hacer diaria será de 17 (considerando tasa de ocupación del 100%, con promedio de 2 noches de pernóctación por huésped) por lo que se contratará 2 mucamas a tiempo completo, contratándose a una tercera cuando el nivel de ocupación del hostel supere el 70%

Tabla 13: Remuneraciones en CLP.

Cargo	Salario bruto	N° de personas	Total mensual	Total anual
Remuneraciones fijas				
Mucama	450.000	2	900.000	10.800.000
Recepcionista	500.000	2	1.000.000	12.000.000
Recepcionista part time	250.000	4	1.000.000	12.000.000
Barman	450.000	1	450.000	5.400.000
Barman part time	250.000	1	250.000	3.000.000
Cocinero Part Time	300.000	2	600.000	7.200.000
Contador	100.000	1	100.000	1.200.000
Relaciones Publicas y Marketing	850.000	1	850.000	10.200.000
Administrador General	1.100.000	1	1.100.000	13.200.000
Total	3.950.000	15	6.250.000	75.000.000
Remuneraciones variables				
Mucama	450.000	1	450.000	5.400.000
Total		1	450.000	5.400.000

Fuente: elaboración propia.

11.4 Como gestionar la capacidad, demanda y consistencia del servicio

La industria hotelera es estacional en Chile por lo que la demanda aumenta en la temporada estival y en la temporada de nieve, es por esto que se deberá gestionar correctamente la cantidad de personal necesaria para las diferentes temporadas del año, sin embargo se buscará mantener una demanda lo más constante posible para evitar la reducción de empleados durante ciertos periodos del año mediante promociones y cambios en las actividades.

Para poder mantener un servicio consistente, es decir, mantener el nivel del servicio igual durante todos los periodos del año, se contratará personal adicional cuando la ocupación supere el 70%.

11.5 Infraestructura física

Según la evaluación financiera se determinó que arrendar la propiedad genera mayores beneficios que comprarla⁴. Por esta razón se ha cotizado el arriendo de una casa de uso comercial cercana a la estación de metro Salvador, que cuenta con 220m² construidos, 5 habitaciones con baño, recepción, una planta libre, sala de reuniones, cocina, bodega y un baño en el patio lateral. Se ha elegido esta propiedad por su buena ubicación y

⁴ El detalle del flujo de caja puro con la compra del inmueble se encuentra en el anexo 2.

distribución de los espacios, por lo que no hay que realizar grandes cambios en la estructura de la casa.

En el primer piso se encontrará la recepción, la sala multiuso con el bar, cocina para preparar alimentos de venta, cocina para los huéspedes, un baño para hombres y otro para mujeres, una sala de lavandería y ropa limpia, y 2 habitaciones para huéspedes. En el segundo nivel se ubicaran 4 dormitorios con sus respectivos baños.

Todas las habitaciones estarán amobladas con literas y casilleros con llave.

En un comienzo se pintará la casona completamente, se realizaran las modificaciones necesarias, se renovará la cocina y los baños, para finalmente amoblarla y decorarla. El patio se habilitará con una parrilla y mesas para compartir.

Se considera que la decoración es un punto importante, ya que se le debe dar un toque juvenil. Para esto se pintarán algunos murales con arte callejero, sin embargo el interior de las habitaciones serán pintadas de blanco para que se vea limpio y luminoso, el toque juvenil será dado con una decoración colorida. La sala multiuso, será decorada con motivo de fiesta y contará con equipamiento para el mismo fin.

El arriendo es de 100 U.F. mensual y hay que asegurar un contrato de al menos 5 años, para que la inversión en el inmueble no sea en vano.

Hay que tener en consideración que la ubicación exacta del hostel puede cambiar debido a que la propiedad puede ser arrendada antes de poner en marcha el proyecto, por lo que la distribución y número de camas por habitación pueden cambiar. Idealmente se pretende tener habitaciones con capacidad para 4, 6 y 8 personas. Pero finalmente los espacios se distribuirán convenientemente según el inmueble arrendado.

Cabe destacar que antes de arrendar cualquier propiedad es de real importancia realizar un estudio de destino del mismo, o factibilidad de cambio de destino en el caso de que la recepción municipal de la propiedad sea de vivienda. También hay que estudiar factibilidad de patente de alcohol del mismo para así no tener problemas con la tramitación de estas. Estos trámites se realizan en el departamento de obras de la municipalidad de la comuna en donde se ubica el inmueble.

11.6 Pulsera de identificación

Los huéspedes usarán una pulsera con un código de identificación para que los consumos que realice en el bar y comidas sean cargados a una cuenta sin tener que pagar inmediatamente, sino que se realizarán todos los cargos al final de la estadía.

Se ha elegido este sistema para que los clientes extranjeros puedan aprovechar al máximo el beneficio fiscal (exención del IVA), no solo en la estadía, sino que también en el consumo que realicen según como lo indica la ley.

Las pulseras hechas de papel de vinilo son especialmente diseñadas para el rubro hotelero, estas se pueden mojar en agua fría o caliente, soportan rasgaduras, traen numeración consecutiva y poseen un broche plástico inviolable. Además se les puede imprimir el logo del hostel y están disponibles en variados colores.

El valor de estas pulseras es de CLP\$185 por cada unidad y pueden durar 15 días puestas (cotización y especificaciones de Handband).

11.7 Diagramas de flujo:

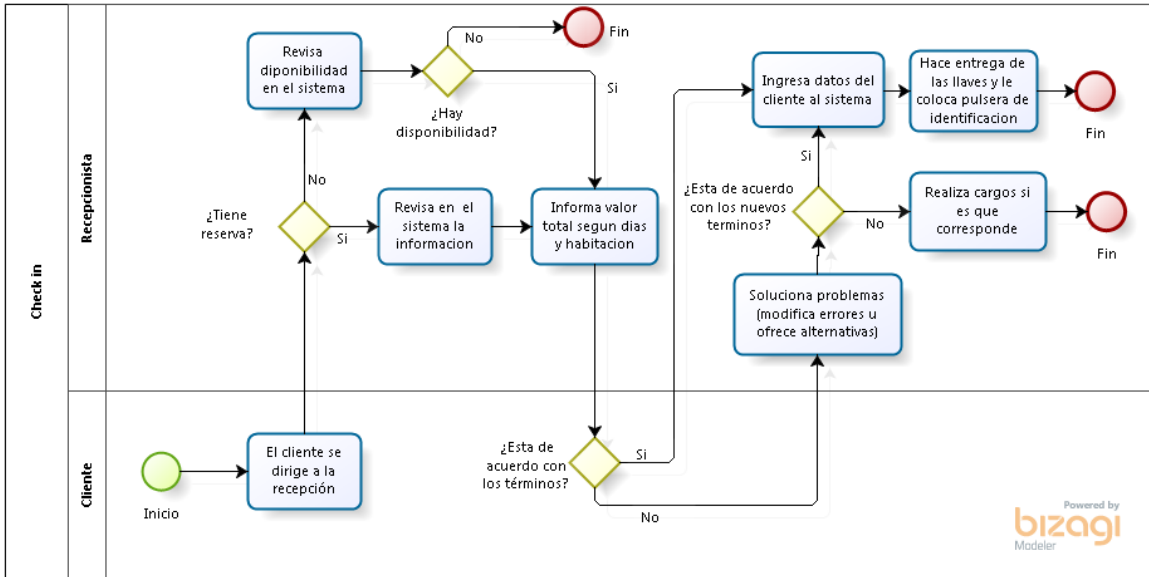
Check in: Cuando llega el cliente al recinto, se debe dirigir a la recepción para hacer el check in, una vez ahí el recepcionista lo saludará cordialmente y le preguntará si tiene reserva. Si el cliente tiene reserva, entonces el recepcionista busca en el sistema la cantidad de días, número de camas y tarifa para confirmarlos con el cliente, si está todo bien entonces le pide al cliente algún documento de identificación, como cedula de identidad o pasaporte y la tarjeta de inmigración en caso de requerirlo. Se ingresan los datos al sistema, se le coloca la pulsera de identificación y se le entregan las llaves.

En el caso en que el cliente no tenga reserva, el recepcionista debe revisar disponibilidad en el sistema, si hay disponibilidad entonces realiza el mismo proceso anterior. En caso contrario, ofrece ayuda al cliente y lo despide cordialmente.

Si el cliente no está de acuerdo con las tarifas, el tipo de habitación o la cantidad de días, entonces el recepcionista debe buscar todas las soluciones posibles y modificar los datos en caso de que exista algún error. Si el cliente queda conforme con los nuevos términos entonces se continúa con el proceso de registro normalmente. En caso de no llegar a algún acuerdo entonces se despide al cliente cordialmente. No se realizarán cargos en el caso de que el error sea interno, pero si hubo un error del cliente o simplemente quiere cancelar la reserva se realizarán los cargos correspondientes.

El check in se podrá hacer desde las 2:00 p.m. en adelante, sin embargo si el cliente llega antes, podrá hacer uso de todos los espacios comunes y guardar su equipaje en el hostel hasta su entrada.

Ilustración 2: Diagrama de flujo Check in.

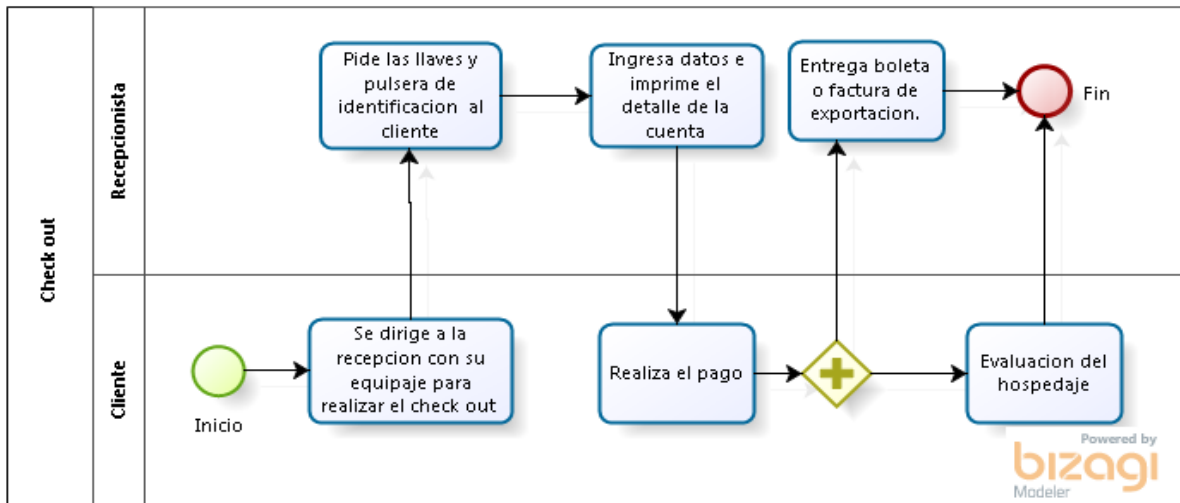


Fuente: elaboración propia.

Check out: Para hacer el check out el cliente debe acercarse a la recepción antes de las 12:00 pm. Una vez ahí el recepcionista pedirá la llave y la pulsera de identificación, ingresará al sistema para imprimir el detalle de la cuenta, la que será entregada al cliente para que realice el pago. Una vez realizado el pago el recepcionista emitirá una boleta o factura de exportación exenta de IVA según corresponda

Se le entregará una pequeña encuesta al cliente para que evalúe los servicios y realice sugerencias si desea. El cliente podrá hacer uso de los espacios comunes hasta el final del día y se le ofrecerá el servicio de guarda equipaje gratuito hasta las 24:00 horas.

Ilustración 3: Diagrama de flujo check out.



Fuente: elaboración propia.

Limpieza: Para realizar la limpieza de la propiedad las mucamas deberán iniciar su turno a las 7:00 a.m. Comenzarán limpiando la sala multiuso, que es el lugar en donde se sirve el desayuno, por lo que debe estar limpia a las 7:30 am. Luego se procede con los demás espacios comunes, como la cocina, pasillos, escaleras, baños, patios y lavado de sábanas.

Tendrán un pequeño descanso desde las 10:30 a las 11:00 a.m.

De las 11:00 a 12:00 p.m. se limpiará nuevamente la sala común, ya que a las 11:00 se finaliza el servicio de desayuno. Después desde las 12:00pm. Hasta las 16:00 p.m. deberán limpiar las habitaciones y baños nuevamente.

12 Aspectos societarios y tributarios

12.1 Análisis societario

El hostel será constituido como una sociedad de responsabilidad limitada, ya que limita la responsabilidad de los socios al monto aportado a la sociedad, por lo que no deben responder con su patrimonio en caso de quiebre.

El número de socios de esta sociedad debe ser al menos dos y menor que cincuenta. La entrada o salida de un socio debe aprobarse por todos ellos.

A este tipo de sociedad se les aplica el régimen general de tributación, siendo gravadas con impuestos de primera Categoría, global complementario o adicional, que son determinados mediante contabilidad.

En cuanto al IVA, el régimen comprende la emisión de documentos de ventas (facturas, boletas y otros) y la obligación de llevar el libro de compras y ventas.

La administración es derecho de todos y cada uno de los socios, y éstos pueden desempeñarla por sí mismos o por sus delegados. Los socios pueden designar un administrador en la escritura social o en un acto posterior.

12.2 Análisis tributario

Impuesto de primera categoría: grava con una tasa del 25% para el año 2017 en adelante las utilidades tributarias de los negocios, dejando afectas las rentas provenientes del capital y de las empresas comerciales, industriales, mineras y otras.

Este impuesto se determina sobre la base de las utilidades líquidas obtenidas por la empresa, vale decir, sobre los ingresos devengados o percibidos menos los gastos, y se declara anualmente en abril de cada año por todas aquellas rentas devengadas o percibidas en el año calendario anterior.

Impuesto al valor agregado: el IVA es el principal impuesto al consumo que existe en Chile y grava con una tasa de 19% las ventas de bienes corporales muebles e inmuebles y servicios que se presten o utilicen en el país y que provengan de las actividades que la ley señala.

Según el DL N°825, artículo 12, letra E) N° 17, están exentos de pagar impuestos “Los ingresos en moneda extranjera percibidos por empresas hoteleras registradas ante el

Servicio de Impuestos Internos con motivo de servicios prestados a turistas extranjeros sin domicilio ni residencia en Chile”.

La circular n° 37 del año 2014 del Servicio de Impuestos internos aclara que dentro de los Servicios favorecidos con la exención, se entienden incluidos todos aquellos servicios que por lo común prestan las empresas hoteleras, esto es, suministro de alimentación, bebidas, lavandería, teléfono, siempre que se presten conjuntamente con el servicio de Alojamiento.

Para obtener este beneficio los turistas deben presentar la tarjeta de inmigración, que se les entrega al ingresar al país, pasaporte y pagar en moneda extranjera.

Devolución IVA crédito fiscal: los exportadores y las empresas hoteleras pueden pedir la devolución de IVA para recuperar el crédito fiscal remanente, “Los exportadores tendrán derecho a recuperar el impuesto de este Título que se les hubiere recargado al adquirir bienes o utilizar servicios destinados a su actividad de exportación. Igual derecho tendrán respecto del impuesto pagado al importar bienes para el mismo objeto” “El beneficio señalado en este artículo será aplicable asimismo a las entidades hoteleras a que se refiere el artículo 12, letra E), número 17)” (DL 825 Artículo 36)

Según el DC 348 la devolución se realiza mes a mes y el monto se determina aplicando al total del crédito fiscal del período correspondiente, el porcentaje que represente el valor de las exportaciones con derecho a recuperación del impuesto en relación a las ventas totales de bienes y servicios, del mismo período tributario. En el caso de las empresas hoteleras, el valor de las exportaciones será igual al valor de las facturas de exportación y se calculará al tipo de cambio vigente a la fecha de su emisión.

Cabe destacar que la devolución de los tributos para las empresas hoteleras no podrá exceder el 19% del total de las divisas liquidadas en el período respectivo por tales servicios.

12.3 Presupuesto aspectos legales

La constitución de la sociedad y la autorización sanitaria de hospedajes y alimentos se realiza solamente 1 vez, no así las patentes que se deben pagar anualmente. En el caso de la patente comercial y la autorización sanitaria de alimentos el costo se calcula en base al capital declarado en el S.I.I., el que será de UF1.305.

Tabla 14: Presupuesto aspectos legales, autorizaciones y patentes.

Tramite	U.F.	Detalle
Constitución de la sociedad	1,0	Notaría.
Asesorías legales	15,6	Contrato arriendo, permisos y constitución sociedad.
Autorización sanitaria de hospedajes	1,3	Arancel (SEREMI).
Autorización sanitaria de alimentos	6,8	Tope máximo 611.700 pesos, 0,5% Capital inicial declarado en S.I.I.
Patente Comercial	6,8	0,5% capital declarado en S.I.I.
Patente de alcoholes	5,2	3 UTM, ley 19925.
TOTAL	36,7	

Fuente: elaboración propia.

13 Evaluación económica

El horizonte de evaluación del proyecto es de 10 años debido a que es promedio utilizado en evaluaciones de proyectos similares (González Daza, 2010; Larrañaga Santa Ana, 2010). La evaluación se realizará en U.F. a la fecha 22 de Febrero del 2016, cuyo valor fue de CLP\$25.690,87 y se aplicará tendencia de inflación real⁵ según el grupo de artículos o servicios al que pertenece cada ingreso, costo o gasto.

13.1 Inversión Inicial

La inversión inicial contempla la inversión en activos fijos⁶, es decir, remodelación y acondicionamiento del inmueble, decoración de los baños, habitaciones y espacios comunes, equipamiento necesario de la cocinas, bar, recepción y habitaciones; inversión en intangibles⁷, compuesta por patentes, autorizaciones sanitarias y constitución de la sociedad; finalmente la inversión en capital de trabajo⁸ que se estima en U.F. 901 según el método de déficit acumulado máximo.

Tabla 15: Inversión inicial.

Inversión inicial	
Inversión en activos fijos	1.044 U.F.
Inversión en intangibles	37 U.F.
Inversión en capital de trabajo	901 U.F.
Total	1.981 U.F.

Fuente: elaboración propia.

13.2 Ingresos

El ingreso por ventas por concepto de alojamiento, se realizó calculando el promedio ponderado de las tarifas según tipo de habitación, por la estimación de pernoctaciones anuales, que se realizaron según la tasa de ocupación esperada. No existen datos oficiales sobre la ocupación promedio en el primer año de funcionamiento de establecimientos de alojamiento turístico, sin embargo según información recolectada de las encuestas realizadas a hostels, se estima en un 50%, llegando en el tercer año al

⁵ Detalle en anexo 4

⁶ Detalle en anexo 5

⁷ Detalle de la inversión en intangibles en la página 52, presupuesto de aspectos legales.

⁸ Detalle en anexo 6

estado de maduración del proyecto, con una estimación del 69,87% de ocupación, cifra que corresponde a la ocupación promedio para Santiago urbano en el año 2015 (INE, 2016)

Tabla 16: Tasa de ocupación estimada

	2017	2018	2019 en adelante
	50%	59,95%	69,87%

Fuente: elaboración propia.

Respecto de los ingresos por consumo en el bar, según los datos recolectados en las encuestas realizadas a los hostels, se estima que el 75% de los huéspedes utilizará este servicio y que en promedio consumirán CLP\$7.500.

Para las comidas se estima que la misma proporción de huéspedes que usan el bar, es decir el 75%, utilizarán el servicio de comida rápida (según el informe de turismo receptivo el 85,5% de los turistas come en restaurantes o comida rápida) con un consumo promedio de \$2.400 pesos (en base al promedio de los precios de las comidas que ofrece el hostel).

A continuación se muestra el detalle de los ingresos por ventas proyectado:

Tabla 17: Ingresos por venta en U.F.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Alojamiento	2.855	3.563	4.322	4.498	4.682	4.873	5.072	5.279	5.494	5.718
Comidas	452	565	685	713	742	772	804	837	871	906
Bar	1.414	1.765	2.140	2.228	2.319	2.413	2.512	2.614	2.721	2.832
Total	4.722	5.892	7.148	7.439	7.743	8.059	8.387	8.730	9.086	9.456

Fuente: Elaboración propia

13.3 Costos

13.3.1 Costos variables

Está compuesto por lavandería, desayuno, comidas, bar, pulseras de identificación, productos de higiene personal y servicios básicos como agua luz y gas.

Tabla 18: Costos Variables en U.F.

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Lavado ropa de cama	59	72	86	88	90	92	94	96	99	101
Desayuno	146	181	217	224	231	238	245	253	261	269
Comidas	141	174	210	216	223	229	236	244	251	259
Bar	540	658	780	793	807	820	834	848	863	877
Agua, luz y gas	263	322	384	393	402	411	421	430	440	450
Higiene	74	91	108	110	113	115	118	120	123	125

Pulseras identificación	45	54	62	62	62	62	62	62	62	62
Total	1.268	1.408	1.677	1.714	1.752	1.791	1.831	1.872	1.913	1.956

Fuente: elaboración propia.

13.3.2 Costos fijos

Está compuesto por el arriendo del inmueble, las patentes comercial y de alcoholes que se deben pagar anualmente, productos de limpieza y otros servicios como internet, televisión por cable y telefonía.

Tabla 19: Costos fijos anuales U.F.

Costos fijos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Arriendo	1.217	1.235	1.252	1.270	1.288	1.306	1.325	1.344	1.363	1.382
Patentes	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Otros servicios	27	25	24	22	21	20	19	18	17	16
Limpieza	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Total	1.268	1.284	1.300	1.316	1.333	1.350	1.368	1.386	1.404	1.422

Fuente: elaboración propia

13.4 Remuneraciones

Las remuneraciones se pueden ver en detalle en la página 45, cabe destacar que se contrata personal extra cada vez que el hostel supera el 70% de ocupación, generando las remuneraciones variables.

13.5 Depreciación y devolución IVA

Se realizó una depreciación⁹ lineal de todos los activos fijos según tabla de años de vida útil del S.I.I.

Durante el primer año se recupera el total de IVA crédito fiscal por concepto de inversión inicial gracias al beneficio de devolución de impuestos para exportadores¹⁰ que incluye a alojamientos turísticos.

13.6 Crédito

Se pedirá un crédito por CLP\$15.000.000 a 5 años (29,5% de la inversión inicial), cuya tasa de interés real se estima en 4,47% anual, con una cuota mensual de CLP\$284.502.

⁹ Tabla de depreciaciones en anexo 7.

¹⁰ Detalle de aspectos tributarios en la página 50 y tabla de balance de IVA en anexo 8.

Tabla 20: Amortización crédito en CLP\$

Periodo	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
0					15.000.000
1	15.000.000	670.500	2.743.519	3.414.019	12.256.481
2	12.256.481	547.865	2.866.154	3.414.019	9.390.327
3	9.390.327	419.748	2.994.271	3.414.019	6.396.057
4	6.396.057	285.904	3.128.115	3.414.019	3.267.942
5	3.267.942	146.077	3.267.942	3.414.019	-

Fuente: elaboración propia.

13.7 Valor de desecho del proyecto

El valor de desecho se estima como la capacidad de la empresa de generar flujos futuros. Este cálculo se realiza suponiendo que estos flujos serán igual a las utilidades después de impuestos del décimo año, flujos que son descontados a la tasa de descuento exigida por el inversionista. Según lo anterior el valor de desecho correspondería a U.F.6.290 y U.F.8.445 para el flujo de caja puro y financiado respectivamente.

13.8 Gastos de Marketing

Se puede ver el detalle del presupuesto de marketing en la página 41.

13.9 Reinversiones

Se realizarán reinversiones¹¹ según la vida útil de los diferentes bienes y con el mismo valor de la inversión inicial ajustado con la proyección de la inflación real.

¹¹ Tabla de reinversiones en anexo 9.

13.10 Flujos de caja

13.10.1 Flujo de caja Puro

Tabla 21: Flujo de caja puro en U.F.

	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		4.722	5.892	7.148	7.439	7.743	8.059	8.387	8.730	9.086	9.456
Costos variables		-1.268	-1.408	-1.677	-1.714	-1.752	-1.791	-1.831	-1.872	-1.913	-1.956
Costos fijos		-1.268	-1.284	-1.300	-1.316	-1.333	-1.350	-1.368	-1.386	-1.404	-1.422
Remuneraciones fijas		-2.919	-2.979	-3.040	-3.102	-3.166	-3.231	-3.297	-3.364	-3.433	-3.503
Remuneraciones Variables		-	-	-130	-133	-136	-138	-141	-144	-147	-150
Utilidad Operacional		-733	222	1.000	1.173	1.356	1.548	1.751	1.964	2.189	2.425
Marketing		-235	-236	-236	-237	-238	-238	-239	-240	-241	-241
Depreciación		-111	-111	-109	-109	-109	-107	-94	-94	-91	-87
Perdidas del ejercicio anterior		-	-1.079	-1.204	-550	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		-1.079	-1.204	-550	277	1.009	1.203	1.417	1.630	1.857	2.097
Impuestos primera categoría		-	-	-	69	252	301	354	408	464	524
Utilidad después de impuestos		-1.079	-1.204	-550	208	757	902	1.063	1.223	1.393	1.573
Depreciación		111	111	109	109	109	107	94	94	91	87
Perdidas del ejercicio anterior		-	1.079	1.204	550	-	-	-	-	-	-
Inversión en activos	-1.044	-	-	97	-	-	95	316	2	216	77
Inversión en intangibles	-37										
Inversión en capital de trabajo	-901										
Recuperación del capital de trabajo											
Valor de desecho del proyecto											6.290
Recuperación de IVA		167	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja del proyecto	-1.981	-801	-14	861	867	866	1.104	1.474	1.319	1.700	8.027
Flujo de caja actualizado	-1.981	-641	-9	441	355	284	290	309	221	228	862
Flujo de caja acumulado	-1.981	-2.623	-2.632	-2.191	-1.835	-1.552	-1.262	-953	-732	-504	358

Fuente: elaboración propia.

13.10.2 Flujo de caja financiado

Tabla 22: Flujo de caja financiado en U.F.

	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		4.722	5.892	7.148	7.439	7.743	8.059	8.387	8.730	9.086	9.456
Costos variables		-1.268	-1.408	-1.677	-1.714	-1.752	-1.791	-1.831	-1.872	-1.913	-1.956
Costos fijos		-1.268	-1.284	-1.300	-1.316	-1.333	-1.350	-1.368	-1.386	-1.404	-1.422
Remuneraciones fijas		-2.919	-2.979	-3.040	-3.102	-3.166	-3.231	-3.297	-3.364	-3.433	-3.503
Remuneraciones variables		-	-	-130	-133	-136	-138	-141	-144	-147	-150
Utilidad Operacional		-733	222	1.000	1.173	1.356	1.548	1.751	1.964	2.189	2.425
Marketing		-235	-236	-236	-237	-238	-238	-239	-240	-241	-241
Depreciación		-111	-111	-109	-109	-109	-107	-94	-94	-91	-87
Intereses crédito		-26	-21	-16	-11	-3					
Pérdidas del ejercicio anterior			-1.105	-1.252	-614	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		-1.105	-1.252	-614	202	1.006	1.203	1.417	1.630	1.857	2.097
Impuestos primera categoría		-	-	-	51	251	301	354	408	464	524
Utilidad después de impuestos		-1.105	-1.252	-614	152	754	902	1.063	1.223	1.393	1.573
Depreciación		111	111	109	109	109	107	94	94	91	87
Perdidas del ejercicio anterior		-	1.105	1.252	614	-	-	-	-	-	-
Amortización		-107	-112	-117	-122	-127					
Inversión en activos	-1.044	-	-	97	-	-	95	316	2	216	77
Inversión en intangibles	-37										
Inversión en capital de trabajo	-901										
Valor de desecho del proyecto											8.445
Recuperación de IVA		167	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo antes de financiamiento	-1.981	-934	-147	728	753	736	1.104	1.474	1.319	1.700	10.182
Crédito	584										
Flujo después de financiamiento	-1.398	-934	-147	728	753	736	1.104	1.474	1.319	1.700	10.182
Flujo de caja actualizado	-1.398	-788	-104	436	380	313	396	446	336	366	1.846
Flujo de caja acumulado	-1.398	-2.185	-2.290	-1.853	-1.473	-1.159	-763	-317	19	385	2.231

Fuente: elaboración propia.

14 Análisis de rentabilidad

Se exigirá una tasa de descuento del 25%, cifra que corresponde al promedio exigido en evaluaciones de proyectos similares (González Daza, 2010; Larrañaga Santa Ana, 2010) . En el caso de la evaluación financiada se calcula la tasa de descuento con el método WACC¹² o promedio ponderado del costo de capital, que da como resultado un 18,6%.

Tabla 23 : Análisis de rentabilidad

Indicador	Puro	Financiado
VAN	\$358	\$2.231
TIR	27,5%	31,0%
TIR Modificada	25,8%	26,0%
Tasa de descuento exigida	25,0%	18,6%
Payback (años)	10,6	8,9
VAUE	\$100	\$507

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en Tabla 23 el VAN es positivo para ambos casos y la TIR es mayor que la tasa de descuento exigida, indicadores que dan cuenta de una rentabilidad positiva.

Además la TIR modificada, que muestra el retorno real de la inversión, es de un 25,8% y 26% para el flujo de caja puro y financiado respectivamente. El payback, o periodo en que se recupera el monto de la inversión es de 10,6 años para el flujo de caja puro, y de 8,9 años para el financiado.

Finalmente el valor anual uniforme equivalente es de UF100 para el flujo de caja puro y UF507 para el flujo de caja financiado.

14.1.1 Sensibilización

14.1.2 Simulación de Montecarlo

Como sabemos todos los proyectos de inversión tienen riesgos, ya que muchas de las variables utilizadas para el análisis económico son inciertas. Para determinar el nivel de riesgo se utiliza la simulación de Montecarlo, la que asigna aleatoriamente valores a cada una de estas variables simulando una gran cantidad de posibles escenarios.

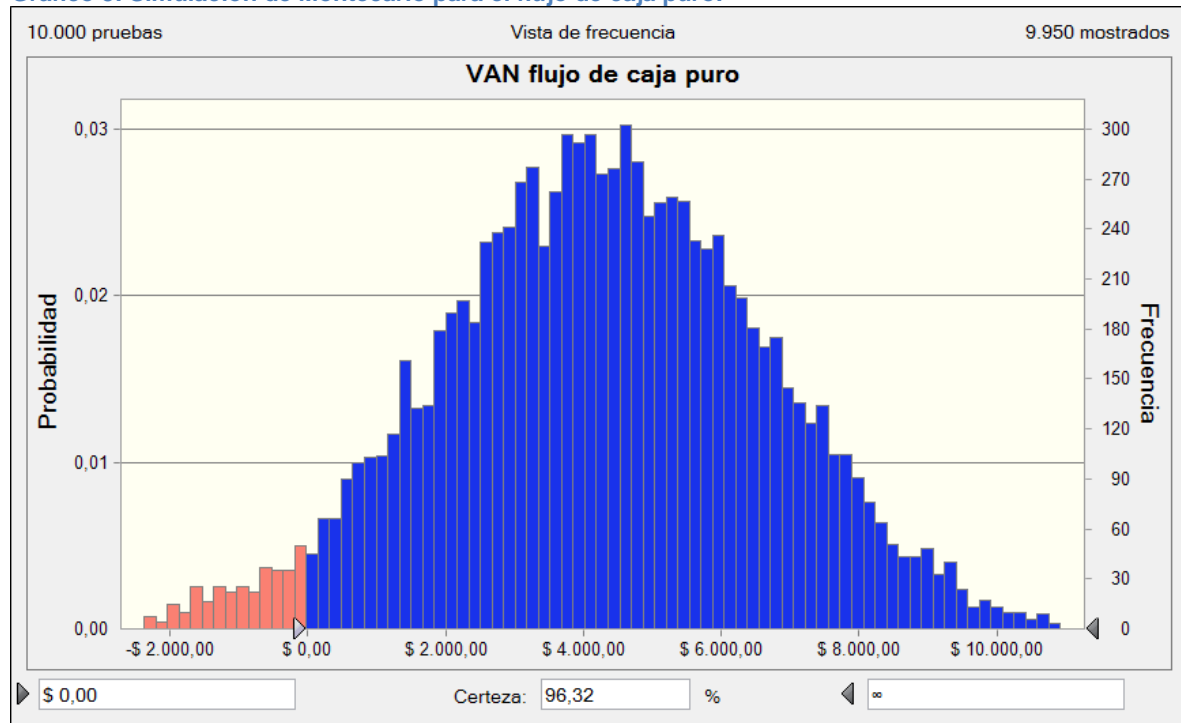
Para la simulación de Montecarlo se utilizan como variables de entrada la tasa de ocupación del hostel, tasa de personas que consumen en el bar, tasa de personas que

¹² Detalle calculo WACC en anexo 10.

consumen alimentos, costos fijos, costos variables, gastos de marketing, remuneraciones y precios. Finalmente como variable de salida se utiliza el VAN.

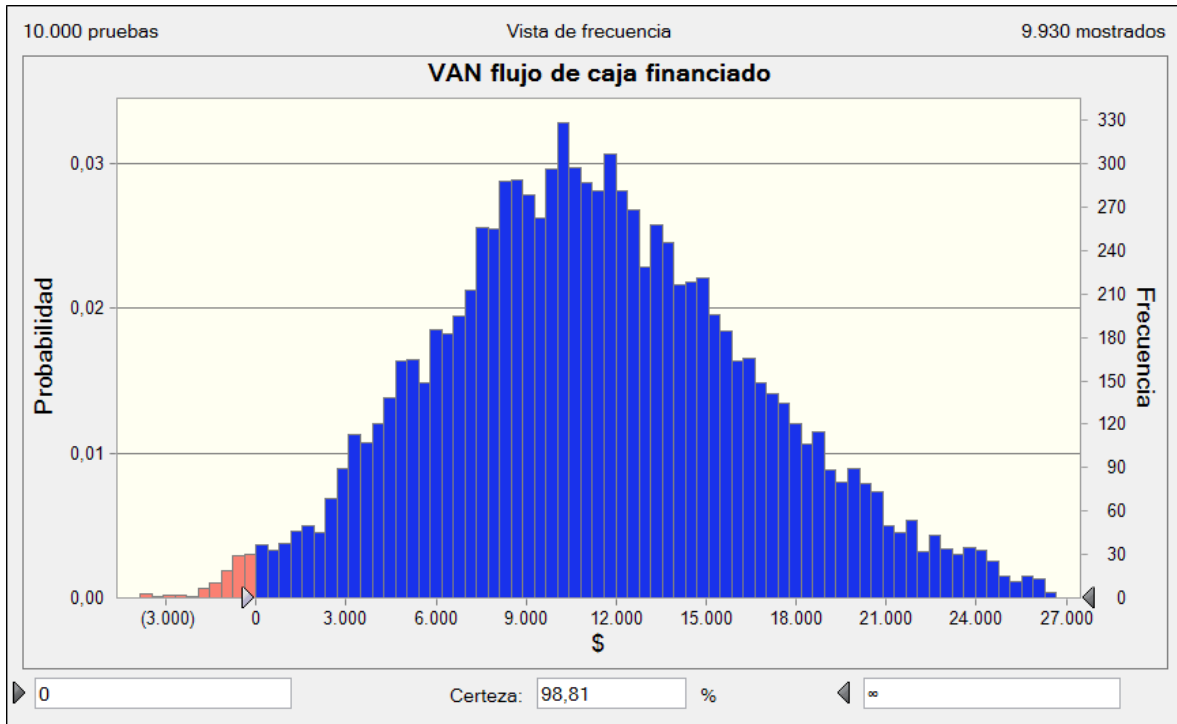
Del resultado de la simulación se puede concluir que la probabilidad de que el proyecto sea rentable, es decir, que el VAN sea mayor a cero es del 96,3% para el flujo de caja Puro y del 98,8%, para el flujo de caja Financiado

Gráfico 3: Simulación de Montecarlo para el flujo de caja puro.



Nota: Simulación realizada en Oracle Crystal Ball

Gráfico 4: Simulación de Montecarlo para el flujo de caja financiado.



Nota: Simulación realizada en Oracle Crystal Ball

14.1.3 Análisis de Tornado

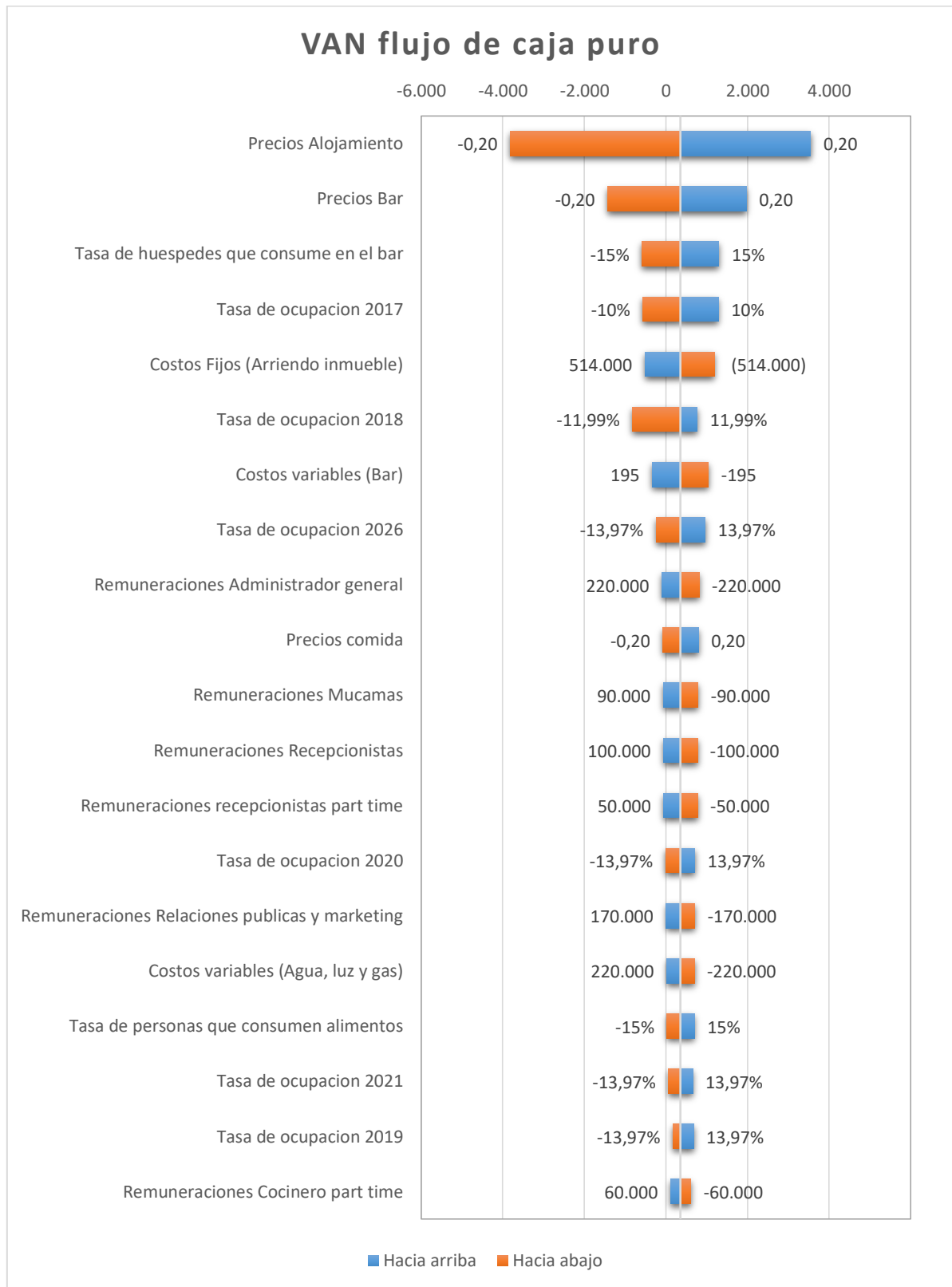
Este análisis permite identificar las variables de entrada que tienen mayor impacto en los resultados del modelo.

Esta herramienta utiliza el criterio “ceteris paribus”, es decir simula diferentes valores para cada variable de entrada de manera independiente con respecto a una celda o previsión objetivo específicos, en este caso el VAN.

Para realizar el análisis se utilizaron las mismas variables de entrada utilizadas en la simulación de Montecarlo, tasa de ocupación del hostel, tasa de personas que consumen en el bar, tasa de personas que consumen alimentos, costos fijos, costos variables, gastos de marketing, remuneraciones y precios, a las que se les asignó un rango de prueba del $\pm 20\%$.

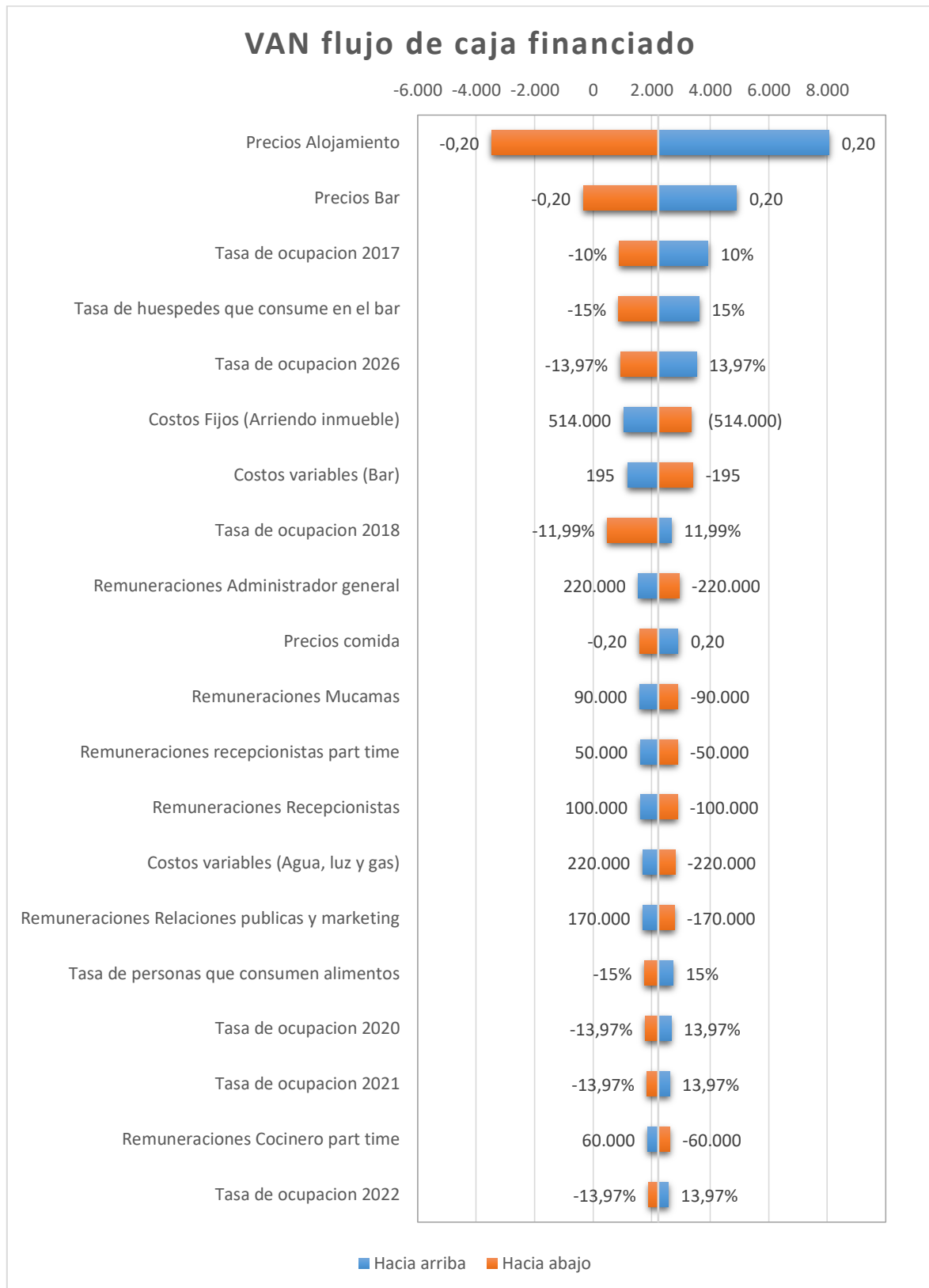
Como se puede ver en el gráfico 5 y 6, las variables con mayor impacto en el VAN, tanto en el flujo de caja puro como financiado, son los precios por concepto de alojamiento y bar, tasa de ocupación, tasa de personas que consumen en el bar, arriendo del inmueble, costos variables del bar, las remuneraciones del administrador general, precios de las comidas y remuneraciones de las mucamas y recepcionistas.

Gráfico 5: Tornado para flujo de caja puro.



Nota: Análisis realizada en Oracle Crystal Ball

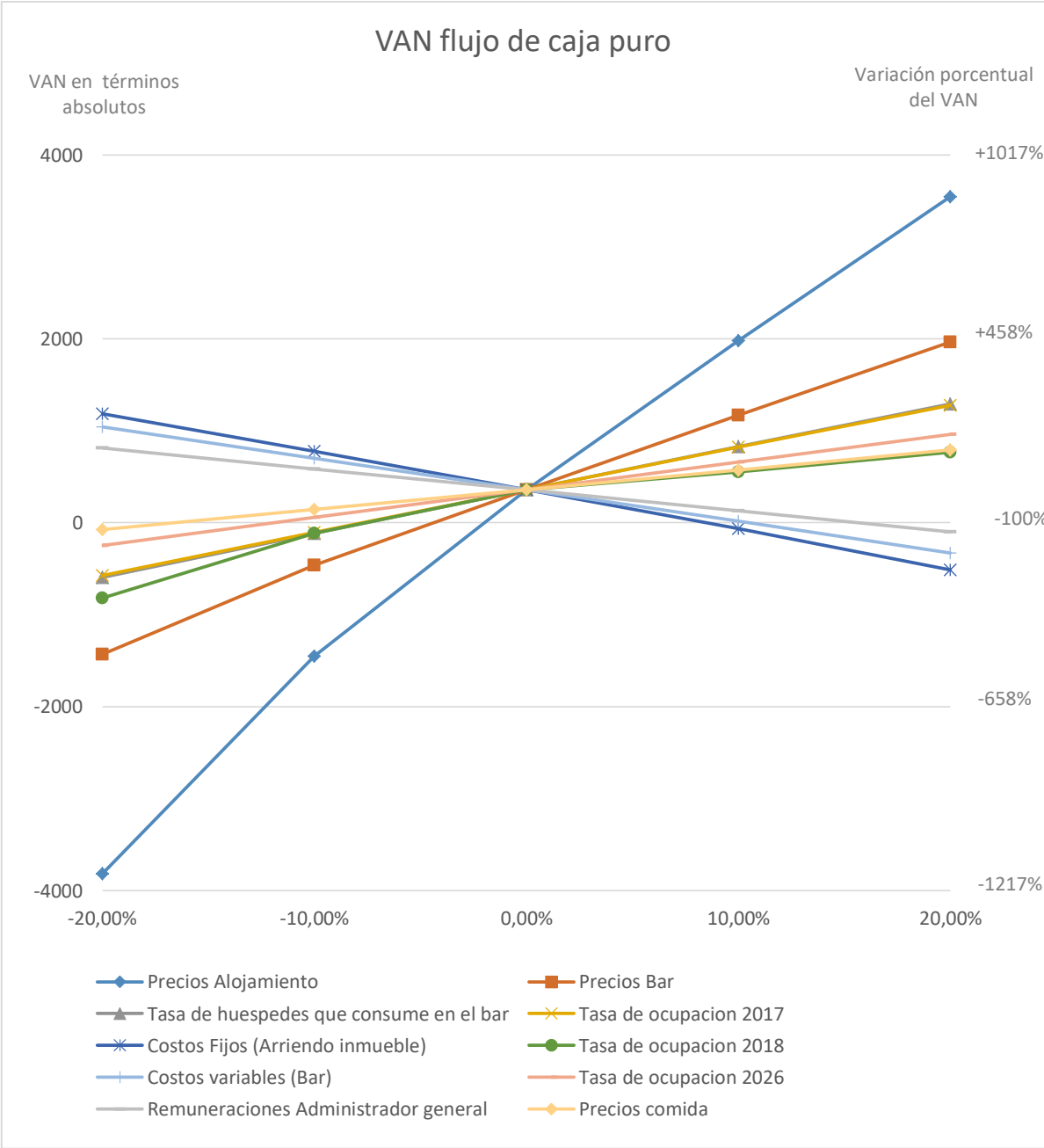
Gráfico 6: Gráfico de Tornado para flujo de caja financiado.



Nota: Análisis realizada en Oracle Crystal Ball.

En los gráficos 7 y 8 se muestra gráficamente la variación del VAN según la variación porcentual de las diez variables de entrada más influyentes en la rentabilidad. Finalmente en las tablas 24 y 25 se presentan las elasticidades para el flujo de caja puro y financiado respectivamente.

Gráfico 7: Spider de las 10 principales variables para el flujo de caja puro.



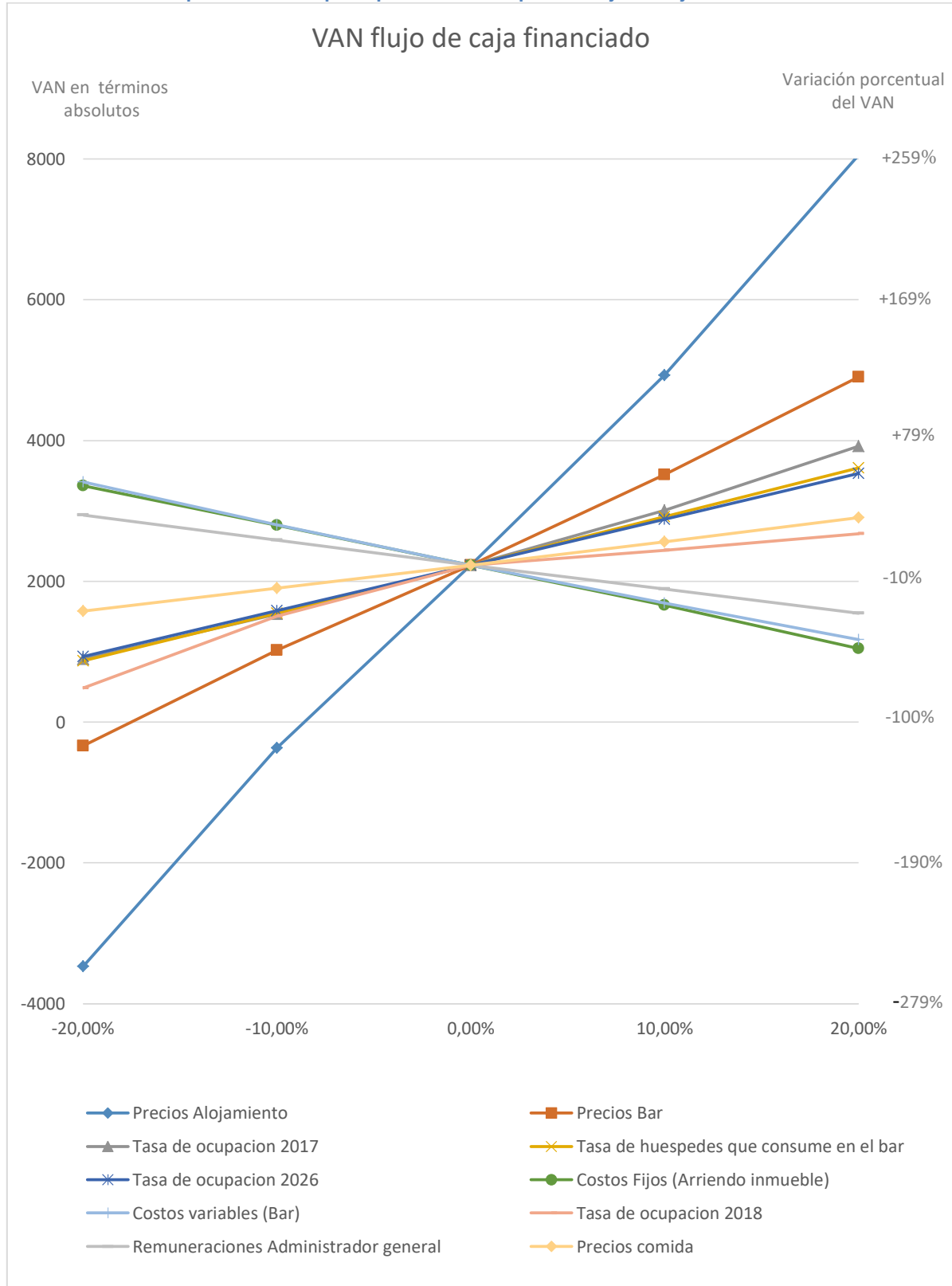
Nota: Gráfico obtenido del análisis de tornado en Oracle Crystal Ball

Tabla 24: Elasticidades y comportamiento del VAN según las 20 variables de entrada más relevantes para el flujo de caja puro.

Variable de entrada	Elasticidad	VAN flujo de caja puro				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
Precios Alojamiento	11,9	-3820	-1452	358	1982	3543
Precios Bar	11,2	-1432	-462	358	1169	1966
Tasa de huéspedes que consume en el bar	11,0	-593	-114	358	827	1292
Tasa de ocupación 2017	11,0	-574	-105	358	820	1278
Costos Fijos (Arriendo inmueble)	-12,4	1186	774	358	-62	-514
Tasa de ocupación 2018	10,0	-819	-115	358	550	766
Costos variables (Bar)	-12,9	1042	700	358	16	-332
Tasa de ocupación 2026	10,3	-246	56	358	660	962
Remuneraciones Administrador general	-10,0	812	585	358	131	-99
Precios comida	8,4	-77	142	358	574	791
Remuneraciones Mucamas	-9,7	784	571	358	146	-70
Remuneraciones Recepcionistas	-9,6	771	565	358	152	-57
Remuneraciones recepcionistas part time	-9,6	771	565	358	152	-57
Tasa de ocupación 2020	7,7	-11	176	358	534	710
Remuneraciones Relaciones publicas y marketing	-8,6	709	534	358	183	6
Costos variables (Agua, luz y gas)	-7,8	697	527	358	189	20
Tasa de personas que consumen alimentos	6,5	24	192	358	525	692
Tasa de ocupación 2021	5,2	61	211	358	505	653
Tasa de ocupación 2019	3,4	169	286	358	505	678
Remuneraciones Cocinero part time	-4,3	606	482	358	234	111

Nota: La elasticidad es la media de todo el rango de prueba. Datos obtenidos de Oracle Crystal Ball.

Gráfico 8: Gráfico Spider de las 10 principales variables para el flujo de caja financiado.



Nota: Gráfico obtenido del análisis de tornado en Oracle Crystal Ball

Tabla 25: Elasticidades y comportamiento del VAN según las 20 variables de entrada más relevantes para el flujo de caja financiado.

Variable de entrada	Elasticidad	VAN flujo de caja financiado				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
Precios Alojamiento	11,6	-3472	-366	2231	4929	8056
Precios Bar	8,1	-339	1023	2231	3513	4901
Tasa de ocupación 2017	3,5	893	1537	2231	3006	3919
Tasa de huéspedes que consume en el bar	3,4	871	1549	2231	2918	3614
Tasa de ocupación 2026	3,2	932	1581	2231	2881	3530
Costos Fijos (Arriendo inmueble)	-3,0	3357	2794	2231	1664	1044
Costos variables (Bar)	-2,7	3413	2802	2231	1691	1173
Tasa de ocupación 2018	3,6	484	1507	2231	2440	2677
Remuneraciones Administrador general	-1,6	2943	2582	2231	1888	1549
Precios comida	1,5	1580	1904	2231	2563	2902
Remuneraciones Mucamas	-1,5	2894	2559	2231	1910	1591
Remuneraciones recepcionistas part time	-1,5	2877	2550	2231	1919	1610
Remuneraciones Recepcionistas	-1,5	2877	2550	2231	1919	1610
Costos variables (Agua, luz y gas)	-1,3	2795	2509	2231	1961	1696
Remuneraciones Relaciones publicas y marketing	-1,2	2778	2501	2231	1965	1702
Tasa de personas que consumen alimentos	1,1	1742	1987	2231	2477	2725
Tasa de ocupación 2020	1,0	1778	2007	2231	2448	2665
Tasa de ocupación 2021	0,9	1845	2040	2231	2422	2613
Remuneraciones Cocinero part time	-0,9	2615	2421	2231	2043	1857
Tasa de ocupación 2022	0,8	1893	2062	2231	2400	2568

Nota: La elasticidad es la media de todo el rango de prueba. Datos obtenidos de Oracle Crystal Ball

15 Conclusiones

Según opiniones de expertos, se puede concluir que el mercado turístico y hotelero es bastante sensible a la economía interna como internacional, ya que la demanda de los servicios dependerá del tipo de cambio, restricciones cambiarias y catástrofes naturales entre otros factores de importancia.

Dentro de los aspectos más destacables del estudio se encuentra el hecho de que la competencia no ha segmentado bien el mercado, teniendo como principal consecuencia el incumplimiento de las expectativas de los diferentes segmentos. Según como explica Kotler, el cliente forma parte del servicio y en este caso en particular las necesidades de un segmento son incompatibles con las del otro grupo, ya que se provoca conflicto entre los huéspedes que quieren descansar con los que quieren divertirse.

Basándose principalmente en lo anterior es que se desarrolla una estrategia de nicho, en donde se buscará cumplir con las expectativas de personas entre 18 y 34 años de edad que buscan entretención y experiencias multiculturales, dentro de este nicho se utilizará la estrategia de diferenciación, ya que el Hostel no será solamente un lugar para dormir, sino que entregará toda una experiencia de diversión a través de diversas actividades que se realizarán diariamente.

Por otra parte, una de las amenazas más importantes es que los servicios en el ámbito hotelero son muy fáciles de imitar, por lo que tanto la competencia actual como los posibles entrantes pueden imitar la estrategia que se busca seguir. Para evitar consecuencias de esto, es importante que con la estrategia de marketing se posicione al Hostel como el mejor en su clase, es decir, el mejor lugar para divertirse y compartir con personas de diferentes países y culturas; un lugar energético, multicultural y juvenil.

Algunos de los factores de éxito más relevantes para el proyecto son los recursos humanos, ya que los colaboradores forman parte del servicio, por lo que se debe tener especial cuidado con la elección de las personas; se debe segmentar correctamente el mercado y gestionar correctamente a los clientes para que no se generen conflictos entre ellos; la ubicación del inmueble es muy importante para los turistas, ya que valoran bastante el nivel de cercanía y/o conexión con puntos de interés turístico; la comodidad y calidad de las instalaciones también juegan un papel relevante, ya que a través del

análisis de competidores se pudo identificar que los usuarios generalmente se quejaban de las camas, sus colchones, y poca limpieza.

Del análisis económico se puede concluir que el proyecto es rentable, ya que los flujos de caja descontados a la tasa exigida del 25% entregan VAN positivo de U.F.358 con TIR del 27,5% y payback de 10,6 años para el flujo de caja puro; y VAN de U.F.2.231 con TIR del 31% y payback de 8,9 años para el flujo de caja financiado. Además del análisis de sensibilidad se estima que existe una probabilidad superior al 95% de obtener resultados positivos en el emprendimiento para los escenarios puro y financiado.

Finalmente según los análisis de tornado y elasticidades, se concluye que las variables de mayor impacto en la rentabilidad del proyecto, son los precios por concepto de alojamiento y bar, tasa de ocupación, tasa de personas que consumen en el bar, arriendo del inmueble, costos variables del bar, las remuneraciones del administrador general, precios de las comidas y remuneraciones de las mucamas y recepcionistas.

16 Bibliografía

- amorós, J. E., & Abarca, A. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Nacional de Chile 2014*.
- Andrade, S. (3 de 10 de 2012). <http://www.innovacion.cl>. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Andriasola C., L. (22 de Enero de 2016). Durante primera quincena del año llegó un 26,9% más de turistas extranjeros. *El Mercurio*, pág. 1.
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. Mexico: McGraw-Hill interamericana.
- Chain, N. S. (2011). *Proyectos de inversion. Formulacion y Evaluacion* (Segunda ed.). Santiago, Chile: Prentice Hall.
- Coltman, M. M., & Jagels, M. G. (2001). *Hospitality managment accounting* (seventh ed.). New York: John Wiley & sons, INC.
- González Daza, M. J. (Diciembre de 2010). Plan de Negocios de la Posada "Green Hostel Limitada". Santiago, Chile.
- INE. (2015). *EMAT, INFORME SEMESTRAL 2015*. Santiago.
- INE. (2016). *Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico N°208*. Santiago.
- INE. (2016). www.ine.cl. Recuperado el 1 de Marzo de 2016, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/turismo.php
- INE. (2016). www.ine.cl. Recuperado el Febrero de 2016, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/turismo.php
- Larrañaga Santa Ana, G. (MARzo de 2010). Plan de negocios para una cadena de hostales en Chile. Santiago, Chile.
- Naciones Unidas. (2008). *Cuenta satélite de turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual, 2008*.
- Organizacion mundial del turismo. (2014). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid.

- Organizacion Mundial del Turismo. (s.f.). *unwto*. Recuperado el 27 de Octubre de 2014, de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Perry, G. P. (2013). *Impuesto al Valor Agregado en Chile*. Santiago: Legal Publishing Chile.
- Philip Kotler, J. B. (1999). *Marketing for hospitality and tourism*, (Second edition ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Reynolds, P., & Camp, M. H. (1999). *Global entrepreneurship Monitor*.
- SERNATUR. (2008). *Glosario de turismo*. Santiago.
- SERNATUR. (2014). *Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2013*. Santiago de Chile.
- SERNATUR. (2014). *TURISMO, INFORME ANUAL 2013*. Santiago-Chile.
- SERNATUR. (s.f.). *SERNATUR*. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de <http://www.sernatur.cl/noticias/llegada-de-turistas-europeos-a-chile-registra-cifras-positivas-en-agosto>
- SERNATUR. (s.f.). *SERNATUR*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de <http://www.sernatur.cl/buscador-de-servicios>
- Servicio de Impuestos Internos. (s.f.). *SII*. Recuperado el 03 de enero de 2016, de http://www.sii.cl/portales/reforma_tributaria/mapa_reformatributaria.pdf
- Servicio de Impuestos Internos. (s.f.). *www.sii.cl*. Recuperado el 28 de 12 de 2015, de <http://www.sii.cl/documentos/circulares/2014/circu37.pdf>
- Servicio Nacional de Turismo. (2010). *Turismo, Informe Anual 2009*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2012). *Informe estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico por comunas año 2011*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2012). *Perfil del Turismo Receptivo. Año 2011*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2012). *Turismo, Informe Anual 2011*.
- Servicio Nacional de Turismo. (2013). *Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2012*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2013). *Informe estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico por comunas año 2012*. Santiago.

- Servicio Nacional de Turismo. (2013). *Turismo, Informe Anual 2012*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2014). *Informe estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico por comunas año 2013*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2015). *Anuario de turismo 2014*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2015). *Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014*.
- Servicio Nacional de Turismo. (2015). *Informe estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico por comunas año 2014*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2015). *Turismo, Informe Anual 2014*. Santiago.
- Turismo, S. N. (2011). *Informe estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico por comunas año 2010*. Santiago.
- Turismo, S. N. (2011). *Turismo, Informe Anual 2010*. Santiago.
- Wilson, R. M., & Gilligan, C. (1997). *Strategic marketing Management* (Segunda edición ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- World Tourism Organization (UNWTO). (2015). *UNWTO Annual Report 2014*. Madrid.

17 Anexos

Anexo 1: Lista de hostels consultados en páginas de reserva online.

Tabla 26: Lista de hostels consultados en páginas de reserva online.

Nombre	N° de camas	Nombre	N° de camas
Aconcagua Hostel	7	Hostal Rio Amazonas	16
Ají Hostel	38	Hostal Romania	18
Andes Hostel	42	Hostel Cienfuegos	124
Atacama Hostel	42	Hostel Claudio Arrau	11
Atacama Low Cost	17	Hostel Friendly	11
Bed and Wine	19	Hostel la Ruca	8
Bellas Artes Hostel	23	Hostel Lucia Suites	39
Casa Mosaico Backpacker Hostel	29	Hostel Plaza de Armas	26
Casaltura Boutique Hostel	29	Kombi Hostel	35
Castillo Surfista Hostel	18	La Casa Roja Hostel	86
Che Lagarto Hostel	23	La Casona Hostel	54
Chile Backpackers Hostel	14	La Chimba Hostel	64
Chile Hostales Santiago	18	Landay Hostel	32
Chile Lindo Hostel	28	Markus Hostel	18
Dominica Hostel	23	Moai Viajero Hostel	10
Don Santiago Hostel	18	Newen Kara Hostel	16
Ecohostel	41	Nomades Hostel	18
Gnomo Hostel	16	Nuevo horizonte Hostel	16
Happy House Hostel	64	Princesa Insolente Hostel	35
Hostal Americano	45	Quinchamalí Hostel	21
Hostal and Suites Bella 269	28	Rado Boutique Hostel	25
Hostal Boonen	14	Santiago Backpackers Hostel	34
Hostal Boutique Salvador Oriente	18	Santiago Hostal	22
Hostal de la Barra	24	Selk Hostel	17
Hostal del Barrio	12	Terra Extremus Hostel	44
Hostal del Cerro	6	The Bellavista Hostel	27
Hostal Forestal	48	The Fox Hostel	13
Hostal Oveja Verde	6	Traveller's Place Hostel	34
Hostal Providencia	178	Ventana Sur Hostel	17

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Flujo de caja puro con compra del inmueble.

Esta evaluación se realizó con las mismas condiciones de la evaluación del proyecto con arriendo, es decir con una tasa de descuento del 25%, obteniéndose un VAN negativo de U.F.-4.553.

Tabla 27: Flujo de caja puro con compra del inmueble

	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		4.722	5.892	7.148	7.439	7.743	8.059	8.387	8.730	9.086	9.456
Costos variables		-1.268	-1.408	-1.677	-1.714	-1.752	-1.791	-1.831	-1.872	-1.913	-1.956
Costos fijos		-52	-52	-52	-52	-52	-52	-51	-51	-51	-51
Remuneraciones fijas		-2.919	-2.979	-3.040	-3.102	-3.166	-3.231	-3.297	-3.364	-3.433	-3.503
Remuneraciones Variables		0	0	-130	-133	-136	-138	-141	-144	-147	-150
Utilidad Operacional		483	1.454	2.248	2.438	2.638	2.847	3.067	3.298	3.541	3.796
Marketing		-235	-236	-236	-237	-238	-238	-239	-240	-241	-241
Depreciación		-111	-111	-109	-109	-109	-107	-94	-94	-91	-87
Perdidas del ejercicio anterior		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		137	1.107	1.903	2.092	2.291	2.502	2.734	2.964	3.210	3.468
Impuestos primera categoría		34	277	476	523	573	625	683	741	802	867
Utilidad después de impuestos		103	830	1.427	1.569	1.718	1.876	2.050	2.223	2.407	2.601
Depreciación		111	111	109	109	109	107	94	94	91	87
Perdidas del ejercicio anterior		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en activos fijos	-11.044	0	0	97	0	0	95	316	2	216	77
Inversión en intangibles	-37										
Inversión en capital de trabajo	-901										
Recuperación del capital de trabajo											901
Valor de desecho del proyecto											20.403
Recuperación de IVA		167	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja del proyecto	-11.981	380	941	1.634	1.678	1.827	2.079	2.461	2.320	2.714	24.069
Flujo de caja actualizado	-11.981	304	602	837	687	599	545	516	389	364	2.584
Flujo de caja acumulado	-11.981	-11.677	-11.075	-10.238	-9.551	-8.952	-8.407	-7.891	-7.502	-7.138	-4.553

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3: Trámites legales.

a) Constitución de la sociedad.

Para la constitución de esta sociedad se deben efectuar los siguientes trámites:

- Escritura pública.
- Inscripción de extracto de la escritura, en el Registro de Comercio correspondiente al domicilio de la sociedad.
- Publicación del mismo extracto en el Diario Oficial.
- La inscripción y publicación deberán efectuarse antes de expirar los sesenta días siguientes a la fecha de la escritura social.

Actualmente se puede realizar la constitución de la sociedad a través de la página web <https://www.tuempresaenundia.cl>, en este caso se utilizará este recurso ya que es rápido y fácil.

b) Inicio de actividades en el servicio de impuestos internos.

La declaración de inicio de actividades es la formalización ante el Servicio de Impuestos Internos de la intención de emprender cualquier tipo de actividad comercial, es decir, negocios de capital, actividades profesionales o lucrativas, susceptibles de generar impuestos.

Este trámite se puede realizar a través de internet en el sitio web del SII (www.sii.cl), en la sección Registro de Contribuyentes. También se puede realizar personalmente en la Unidad del SII correspondiente al domicilio donde desarrollará su actividad comercial, a través del Formulario 4415 de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración Jurada de Inicio de Actividades. Este trámite se debe realizar dentro de los dos meses siguientes del inicio de actividades.

Con este trámite se obtiene el RUT (Rol único tributario) que identifica a cada contribuyente, este es necesario para realizar cualquier actividad productiva o comercial.

Requisitos para efectuar el trámite: Las Personas Jurídicas, en términos generales, deben demostrar su constitución legal y que posee uno o más representantes, la Cédula de Identidad del representante legal, Formulario 4415 de Inscripción al RUT y/o declaración Jurada de Inicio de Actividades lleno y firmado, acreditar el domicilio y los documentos que se exhiban (escrituras) deben ser originales o copias autorizadas ante notario otorgante del instrumento.

En caso de Inicio de Actividades por Internet, el sistema validará en forma automática la información ingresada, reportando las inconsistencias y señalándole que debe concluir el trámite en la unidad del S.I.I., para subsanar las observaciones y para requerir una verificación de actividad cuando corresponda.

c) Autorización Sanitaria de alimentos:

Esta autorización permite que en el hostel se puedan consumir alimentos que se elaboran en el mismo establecimiento, contando para esto con sectores de comedores y servicios higiénicos

Antecedentes solicitados:

- Autorización municipal de acuerdo al plano regulador.
- Plano o croquis de instalación a escala, indicando en detalle la ubicación de las instalaciones sanitarias.
- Comprobante de pago de sistema de alcantarillado público. En caso de contar con fosa, adjuntar resolución de la obra de alcantarillado particular.
- Comprobante de pago de agua potable de red pública, en caso de contar con pozo de abastecimiento de agua, adjuntar resolución de la obra de agua potable particular.
- Plan de limpieza y desinfección de zonas, equipos y otros que corresponda.
- Croquis o memoria técnica de sistema de frío.
- Croquis o memoria técnica de los sistemas de eliminación de calor, olor o vapor según corresponda.
- Descripción general de los procesos de elaboración (detallados por área).
- Materias primas que empleará.
- Sistemas de control de calidad sanitaria con que contará.
- Tipos de alimentos que elaborará.
- Sistema de eliminación de desechos.
- Plan de Acción de Emergencia.
- Registro de Inscripción de fuentes fijas en el SEREMI de Salud.

d) Autorización sanitaria de hospedajes

Esta autorización es necesaria para hospedajes con o sin alimentación. Los trámites se deben realizar presencialmente en la oficina de SEREMI y se requiere el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Plano del recinto, en donde se contemplen todos los artefactos sanitarios, habitaciones y áreas del mismo.
- Certificado de conexiones existentes de agua potable y alcantarillado de la empresa de servicios sanitarios respectiva (en instalaciones fuera de la red de concesión de la empresa sanitaria, se deberá adjuntar la respectiva resolución de Autorización de Obras de Agua Potable Particular y/o la Resolución de Aguas Servidas Domésticas Particular, emitidas por esta Autoridad Sanitaria, según corresponda).
- Certificado de Declaración de Instalaciones Eléctricas Interiores (TE1) emitido por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) o un certificado emitido por un instalador eléctrico autorizado por esta misma institución, adjuntando copia de su registro.
- Certificado de Instalaciones Interiores de Gas o TC6, para el caso de instalaciones que contemplen calderas, hornos industriales, etc.

Junto con el formulario “Solicitud para autorización sanitaria” de deben presentar los siguientes antecedentes:

- Razón social.
- RUT asociado a la razón social.
- RUT del representante legal.
- Dirección específica del recinto a formalizar.

e) Patentes

Patente comercial: La patente comercial corresponde al permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo. Lo otorga la municipalidad del lugar donde se instalará el negocio y es específica para la actividad que se desea ejercer.

Es importante destacar que si la recepción municipal del inmueble es de vivienda y no comercial, se debe obtener el cambio de destino para uso comercial en el departamento

de catastro de la dirección de obras municipales antes de iniciar los trámites para obtener la patente comercial.

Para realizar este trámite se deben presentar los siguientes documentos:

- Solicitud de patente comercial e industrial.
- Contrato de arriendo (notarial) o escritura pública de compraventa.
- Certificado de vigencia de la sociedad (registro de comercio, estatuto actualizado).
- Copia de escritura pública de constitución de la sociedad y sus modificaciones posteriores si las hubiere.
- Protocolización extracto social.
- Inscripción iniciación de actividades en el S.I.I.
- Seremi de salud-resolución sanitaria.
- Certificado de recepción final del inmueble o decreto de cambio de destino del mismo.

El pago de la patente es anual y su precio varía en cada municipalidad. El monto a pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8 mil UTM al año. Si bien el pago es anual, las municipalidades permiten el pago en dos cuotas semestrales.

Patente de alcohol: Todos los establecimientos que expendan, proporcionen, distribuyan o mantengan bebidas alcohólicas deberán poseer patente de expendio de alcoholes, además estarán sujetos a la vigilancia e inspección de Carabineros de Chile y de los inspectores municipales y fiscales.

A diferencia de otras patentes, el valor de estas esta descrito en la ley de alcoholes N° 19.925, y el precio varía según la naturaleza del local, variando entre 0,6 y 3,5 UTM anuales. En el caso de del hostel en particular, se deberá pagar 3 UTM.

Es importante destacar que al igual que en el caso de la patente comercial, se debe realizar un estudio previo al arriendo para determinar la factibilidad de patente de alcohol para dicho inmueble.

No se entregan patentes de expendio de alcoholes a locales que estén a menos de 100 metros de colegios, establecimientos de salud, recintos penitenciarios, recintos militares, recintos policiales y terminales de locomoción colectiva. Tampoco se puede en los lugares destinados a la habitación (casas, edificios, etc.), salvo cuando hay locales comerciales.

f) Registro nacional de prestadores de servicios turísticos.

El registro es obligatorio por ley para servicios de alojamiento turístico y turismo aventura, además de ser voluntario para otros prestadores. Desde que se creó el Registro Nacional a la fecha, más de 11.200 servicios turísticos han sido debidamente registrados.

Con este trámite se pasa a formar parte de la oferta formal de servicios turísticos del país, en donde como beneficio se accede a promoción, fomento y capacitación.

Además posteriormente se puede acceder al sello de calidad turística que otorga cierta calificación de acuerdo a los requisitos de calidad que cumple cuando se mide el nivel del servicio ofrecido por el prestador a un turista.

Anexo 4: Inflación real

Para calcular la inflación real, primero se obtuvo el promedio de la variación del año 2014 y 2015, dando como resultado un 5,4%.

Tabla 28: Variación IPC años 2014 y 2015.

Variación IPC	
2014	6,2%
2015	4,4%

Fuente: Datos obtenidos del INE, IPC general (Series históricas).

Luego se calculó de la misma manera el promedio según grupo, al que se restó el promedio de la variación del IPC general, dando como resultado la inflación real.

Tabla 29: Inflación real según grupo.

Detalle	Inflación Real
Alimentos	2,76%
Bebidas no alcohólicas	3,40%
Bebidas alcohólicas	1,53%
Arriendos efectivos	1,28%
Conservación y reparación de la vivienda	2,57%
Suministros de agua y servicios diversos relacionados con la vivienda	2,07%
Electricidad, gas y otros combustibles	-0,17%
Muebles y accesorios para el hogar	-3,43%
Artefactos para el hogar	-0,66%
Artículos de vidrio y cristal, vajilla y utensilios para el hogar	0,23%
Bienes y servicios para la conservación corriente del hogar	2,71%
Servicios de telecomunicaciones	-4,88%
Equipo audiovisual, fotográfico y de procesamiento informático	-13,23%
Servicios suministrados por restaurantes y hoteles	3,68%
Servicios de alojamiento	3,23%

Fuente: Datos obtenidos del INE, IPC por grupo, niveles y variaciones (Series históricas)

Anexo 5: Inversión inicial en activos fijos.

Tabla 30: Inversión inicial en activos fijos.

Detalle	Valor U.F. sin IVA	Valor U.F. con IVA	Vida útil
Mano de obra	117		
Baños	146	174	
WC	12	14	10
Lavamanos	9	11	10
Muebles	31	37	7
Calderas	47	56	10
Materiales construcción	39	46	10
Implementos	8,2	10	3
Habitaciones	257	306	
Camas	93	110	7
Colchones	79	94	7
Lockers	40	47	7
Sábanas	19	23	3
Almohadas	5	6	3
Cobertores	13	16	3
Lavamanos	7	9	10
Recepción	17	20	
Escritorio	3	3	7
Cajonera	2	3	7
Computador	8	9	6
Impresora	3	4	3
Silla	1	1	7
Sala multiuso	80	95	
Mesas	12	14	7
Sillas	18	21	7
Bar	23	28	7
Loza cocina	8	9	3
Equipo de música	6	7	9
Parrilla	6	7	9
Luces	8	9	9
Cocina Huéspedes	74	88	
Cocina-horno	4	5	9
Muebles	31	37	7
Campana	12	15	9
Loza-ollas	8	9	3
Lavaplatos	3	4	7
Microondas	2	2	9
Refrigerador	14	16	9

Cocina	75	89	
Implementos cocina	8	9	3
Refrigerador	14	16	9
Cocina-horno	19	23	9
Lavaplatos	3	4	7
Mesones	31	37	7
Otros	130	155	
Decoración	31	37	7
Lavadora	31	37	9
Secadora	31	37	9
Botiquín	2	3	8
Extintores	3	4	7
Pintura	31	37	
Total inversión	779	927	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: Capital de trabajo.

Para calcular el capital de trabajo se utilizó el método de déficit acumulado máximo, el cual determina el mayor déficit del flujo de caja mensual.

En primer lugar se determinó la distribución mensual de las pernoctaciones anuales, según el número de pernoctaciones mensual sobre el total anual para la comuna de Providencia (Servicio Nacional de Turismo, 2015).

Luego se calculan los ingresos y egresos mensuales para prever el flujo de caja mensual acumulado. Finalmente el capital de trabajo corresponderá al mayor déficit acumulado, siendo en este caso U.F.901 al duodécimo mes del primer año de funcionamiento del hostel.

Tabla 31: Capital de trabajo

Mes	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% de la demanda anual	8,7%	5,9%	9,7%	7,9%	7,6%	6,4%	9,0%	9,5%	8,3%	9,7%	9,1%	8,2%
Ingresos	427	288	472	384	372	314	442	463	408	475	444	400
Egresos	-579	-443	-491	-468	-465	-450	-483	-488	-474	-492	-484	-472
Saldo Mensual	-152	-155	-19	-84	-93	-136	-41	-26	-67	-17	-39	-72
Saldo acumulado	-152	-307	-326	-410	-503	-639	-680	-706	-773	-790	-829	-901

Año 2												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% dela demanda anual	8,7%	5,9%	9,7%	7,9%	7,6%	6,4%	9,0%	9,5%	8,3%	9,7%	9,1%	8,2%
Ingresos	515	347	569	463	448	379	533	558	491	572	536	482
Egresos	-495	-334	-548	-445	-431	-365	-513	-537	-473	-551	-516	-464
Saldo Mensual	19	13	21	17	17	14	20	21	18	22	20	18
Saldo acumulado	-882	-869	-847	-830	-813	-799	-779	-758	-739	-718	-698	-680

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7: Tabla de depreciaciones

Tabla 32: Depreciaciones.

Detalle	Vida	2017	2018	2019	2020	2021	2022	202	202	202	202	
Baños												
WC	10	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	0,8
Lavamanos	10	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,6
Muebles	7	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
Calderas	10	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	3,2
Materiales	10	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	2,6
Implementos	3	2,7	2,7	2,4	2,4	2,4	2,2	2,2	2,2	2,2	1,9	1,9
Habitaciones												
Camas	7	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1
Colchones	7	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
Lockers	7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Sábanas	3	6,4	6,4	5,7	5,7	5,7	5,1	5,1	5,1	5,1	4,5	4,5
Almohadas	3	1,8	1,8	1,6	1,6	1,6	1,4	1,4	1,4	1,4	1,2	1,2
Cobertores	3	4,4	4,4	3,9	3,9	3,9	3,5	3,5	3,5	3,5	3,1	3,1
Lavamanos	10	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5
Recepción												
Escritorio	7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Cajonera	7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Computador	6	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Impresora	3	1,0	1,0	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,2	0,2
Silla	7	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Sala multiuso												
Mesas	7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Sillas	7	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Bar	7	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Vajilla	3	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,7	2,7
Equipo audio	9	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Parrilla	9	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5
Luces	9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,6	0,6
Cocina Huéspedes												
Cocina-horno	9	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Muebles	7	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
Campana	9	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,0	1,0
Loza-ollas	3	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,7	2,7
Lavaplatos	7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

Microondas	9	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Refrigerador	9	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,1
Cocina											
Implementos cocina	3	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,7
Refrigerador	9	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4
Cocina-horno	9	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,0
Lavaplatos	7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
Mesones	7	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	3,4	3,4	3,4
Otros											
Decoración	7	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Lavadora	9	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,2
Secadora	9	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,2
Botiquín	8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Extintores	7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Total		111,	111,	109,	109,	109,	106,	94,1	94,1	90,7	87,0

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8: Balance de IVA

Para determinar el balance de IVA se supuso que las ventas nacionales representarían el 20% de las ventas totales. Cabe destacar que el IVA al flujo de caja por lo general es cero debido a que el flujo está confeccionado con los todos los valores sin IVA, a excepción del primer año, considerando que corresponde a la inversión inicial.

Tabla 33: Balance IVA.

	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
IVA Debito Fiscal		179	224	272	283	294	306	319	332	345	359
IVA Crédito Fiscal	-167	-492	-512	-551	-577	-587	-583	-558	-619	-597	-630
CF nacional		-98	-102	-110	-115	-117	-117	-112	-124	-119	-126
CF asignado a las exportaciones		-394	-410	-441	-461	-470	-466	-446	-496	-477	-504
Remanente CF anterior	-167	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tope 19% facturas exentas de IVA		718	896	1086	1131	1177	1225	1275	1327	1381	1437
Devolución IVA efectivo		479	288	279	294	293	276	239	288	251	271
IVA al flujo de caja		167	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 9: Tabla de reinversiones

Tabla 34: Reinversiones.

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Baños										
WC										7,9
Lavamanos										6,4
Muebles							23,7			
Calderas										31,7
Materiales construcción										26,4
Implementos			7,3			6,5			5,8	
Habitaciones										
Camas							70,6			
Colchones							60,5			
Lockers							30,3			
Sabanas			17,1			15,3			13,6	
Almohadas			4,7			4,2			3,7	
Cobertores			11,8			10,5			9,3	
Lavamanos										5,0
Recepción										
Escritorio							2,1			
Cajonera							1,8			
Computador						3,0				
Impresora			1,9			1,2			0,7	
Silla							0,9			
Sala multiuso										
Mesas							8,9			
Sillas							13,4			
Bar							17,8			
Vajilla			7,8			7,9			8,0	
Equipo audio									5,5	
Parrilla									4,1	
Luces									5,5	
Cocina Huéspedes										
Cocina-horno									3,6	
Muebles							23,7			
Campana									8,8	
Loza-ollas			7,8			7,9			8,0	
Lavaplatos							2,3			
Microondas									1,9	
Refrigerador									9,6	
Cocina										
Implementos cocina			7,8			7,9			8,0	
Refrigerador									12,7	
Cocina-horno									18,2	

Lavaplatos						2,3				
Mesones						23,7				
Otros										
Decoración						31,1				
Lavadora								29,1		
Secadora								29,1		
Botiquín								2,1		
Extintores						3,4				
Pintura		31			31,1				31,1	
Total inversión	-	-	97,5	-	-	95,4	316,5	2,1	216,4	77,5

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10: W.A.C.C.

El W.A.C.C (Weighted Average Cost of Capital) es el promedio ponderado del costo del capital y se calcula de la siguiente manera:

$$W.A.C.C = K_i * CI + K_D * DF * (1 - T)$$

K_i : tasa de descuento exigida por el inversionista.

CI : porcentaje del capital aportado por el inversionista.

K_D : Tasa deuda financiera.

DF : Porcentaje del capital obtenido con deuda financiera.

T : impuestos fiscales.

Tabla 35: W.A.C.C.

WACC:	18,6%
Capital aportado por los accionistas	70,5%
Tasa descuento exigida por el inversionista	25%
Deuda financiera contraída	29,5%
Interés del banco	4,5%
Impuestos primera categoría	25%

Fuente: elaboración propia.

Anexo 11: Reglamento de hoteles y establecimientos similares

A continuación se presenta un resumen del reglamento de hoteles y establecimientos similares (decreto 194):

Sin perjuicio de lo dispuesto en la Ordenanza General de Construcciones, estos establecimientos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar ubicados a no menos de 500 mts. de focos de contaminación ambiental.

- Ser construcción asísmica y en lo posible de material incombustible
- Tener vías de escape, con puertas amplias que permitan una fácil evacuación.
- En los edificios en alto, disponer de escalera amplia e incombustible.
- Mantenerse permanentemente desratizados y desinsectizados.

Condiciones Sanitarias generales:

- Cada habitación deberá tener iluminación natural mediante superficies vidriadas.
- Los pasillos y otras dependencias deberán contar con iluminación natural o artificial.
- Todas las dependencias deberán estar convenientemente ventiladas.
- Contar con un extinguidor por cada 100 m². del establecimiento o fracción con un mínimo de dos.
- El personal del establecimiento deberá ser instruido sobre la manera de usar los extinguidores para los casos de emergencia.
- Todos los extinguidores deberán ser revisados por lo menos una vez al año.
- Las puertas de escape deberán abrir hacia fuera, estar libres de obstáculos que impidan u obstaculicen su utilización en caso de catástrofe.
- Estos establecimientos deberán contar con botiquín de primeros auxilios. El administrador tendrá la obligación de dar cuenta a los servicios de asistencia pública en casos de accidentes de los pasajeros.

Servicios Higiénicos:

- El área de recepción deberá contar con servicios higiénicos independientes para ambos sexos, compuestos cada uno como mínimo por un W.C. y un lavatorio, para el uso de huéspedes y personas en tránsito.
- Cuando en los dormitorios no se consulte sala de baño independiente completa (W.C., lavatorio, ducha o tina), éstos deberán disponer, en todo caso, de un lavatorio con agua corriente y desagüe.
- Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, los establecimientos que no dispongan de servicios higiénicos independientes por habitación, deberán tener una sala de baño completa, a lo menos, por cada 4 dormitorios o por cada ocho personas que puedan acomodar, además de W.C. independiente con lavatorio anexo, por cada seis huéspedes, consultándose, en todo caso, uno como mínimo por cada piso.

Servicios de alimentación

Las dependencias de cocina, incluidos reposteros, despensas, bodegas, sala de elaboración, así como los servicios higiénicos del personal y guardarropías, deberán ceñirse a lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos, decreto supremo N° 377 (ver anexo), de 12 de Agosto de 1960, del Ministerio de Salud.

Disposición de basuras

En estos establecimientos, la basura deberá disponerse en tarros con tapas y/o en bolsas plásticas de un tamaño tal que sean de fácil manejo para su traslado.

Deberá existir un lugar especial donde se deposite la basura en espera de su retiro por los servicios municipales. Este deberá contar con piso y zócalos impermeables de color claro, desagüe de piso, llave de agua, manguera para limpieza e iluminación adecuada. Tendrá, además, capacidad suficiente para acumular la basura del establecimiento durante tres días como mínimo, en depósitos adecuados. Deberá permanecer cerrado, si fuera factible y en perfecto estado de limpieza, con las debidas protecciones contra roedores e insectos.

Mantenimiento, funcionamiento e higiene:

- Estos establecimientos deben mantenerse en óptimas condiciones de limpieza. Debe hacerse un aseo una vez al día, como mínimo.
- La presentación general y estado estructural de las dependencias deberá mantenerse en buenas condiciones (pintura, vidrios, pisos, etc.).
- Redes interiores de agua potable y alcantarillado no deberán presentar filtraciones.
- Los artefactos sanitarios deberán estar en perfecto estado de limpieza y funcionamiento, con el objeto de prevenir todo peligro para la salud de los usuarios, así como evitar que se produzcan malos olores.
- Las sábanas, fundas y toallas deben ser cambiadas por limpias cada vez que ingrese un nuevo pasajero, y a lo menos dos veces por semana cuando sean utilizadas por un solo usuario.
- Cuando se detecte presencia de ratas u otro tipo de vectores sanitarios, se deberá eliminar el foco de crianza, atracción o vía de acceso al establecimiento. Como refuerzo de esta acción se podrá recurrir a desratizaciones o desinsectaciones.
- La ropa sucia, ya sea del establecimiento o de los pasajeros, deberá disponerse en bolsas destinadas exclusivamente a este servicio, las que serán ubicadas en una

dependencia especial, convenientemente ventiladas y aseadas, desde donde sea fácil su traslado a los servicios de lavandería propios o a un servicio externo. Esta dependencia no podrá estar ubicada adyacente a los servicios de alimentación.

- La ropa limpia deberá disponerse en una dependencia independiente y no debe tomar contacto con la ropa sucia en ningún momento.
- Los establecimientos que dispongan de servicios propios de lavandería deberán cumplir con las disposiciones sanitarias que sobre la materia determine el Servicio Nacional de Salud.