



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EL HOSTAL
“LA CASONA HOSTEL”
BARRIO BELLAS ARTES, SANTIAGO DE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JOSÉ LUIS ARAYA BOSSA

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EL HOSTAL “LA CASONA HOSTEL” BARRIO BELLAS ARTES, SANTIAGO DE CHILE

El presente proyecto tiene como objetivo general el diseño de una estrategia de negocio para un hostel ubicado en el barrio Bellas Artes en la comuna de Santiago, Chile. Es un hostel en funcionamiento cuyo inicio de operaciones se realizó sin mayor planificación estratégica y que lleva operativo casi 2 años, con tasas de ocupación por debajo del promedio del mercado lo que es crítico dado el fuerte auge de la actividad turística y hotelera de la capital y, en específico, del sector donde está emplazado.

Se aplica la metodología propuesta por el profesor Enrique Jofré, desarrollando las siguientes etapas: un proceso analítico tanto del entorno como de la situación actual del hostel, concluyendo con las oportunidades detectadas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades y amenazas. Hallazgos de este proceso son, la oportunidad de focalizar y especializar la oferta y el desarrollo de un perfil de atención y servicio enfocado al asesoramiento turístico local, además de la incorporación de un bar a la oferta de servicios.

Consistente al análisis anterior, se diseñó la estrategia, el modelo de negocio y la estrategia comercial a implementar. Como parte de este proceso, se identificaron como clave los mercados de Argentina, Brasil, Estados Unidos y Europa, además del levantamiento de canales de distribución relevantes para llegar a ellos, junto a las acciones de promoción y difusión del hostel enfocadas en potenciar y generar tráfico hacia los canales de reserva. Lo anterior se abordará con un presupuesto que varía entre los 10 y 12 millones de pesos anuales que se debe traducir en el rediseño del sitio web y la generación de campañas de marketing on-line.

Los pilares de la propuesta están en:

- Acciones de marketing y experiencia de usuario: que permitan lograr la meta de incremento de un 15% de la tasa de ocupación a 5 años y por otro lado, la especialización de la atención al cliente, con la incorporación de capacitaciones periódicas a los recepcionistas y un director de experiencia que coordine la atención, cultura y ambiente del hostel.
- Habilitación del Bar: que permita aumentar el ticket promedio por pasajero desde 3 a 10 dólares adicionales al ticket promedio actual.

En el plan financiero y evaluación económica que se realizó sobre las dos iniciativas y el impacto incremental de éstas, se consideró una tasa de descuento del 15%, el periodo de evaluación fueron 5 años, con una inversión inicial de \$43.568.090, y se obtuvo un VAN de \$34.834.119 y una TIR de 32,7%. En relación al impacto sobre el EBITDA del Hostel éste asciende desde el 1,21% para el primer periodo hasta 61,64%, donde, en el último periodo, la implementación de la estrategia sería responsable del 38% del EBITDA total.

Al finalizar el trabajo y en conclusión dada la evaluación económica positiva y robusta, se recomienda implementar la estrategia y, con esto, tener un hostel con una oferta diferenciada, difundida y puesta en valor, con una estructura organizacional y de procedimientos que le permitan implementarla, además del modelo de negocio que le sirva como mapa guía.

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	1
1.1	Contexto	1
1.2	La oportunidad	2
2	Objetivos	3
2.1	Objetivo General	3
2.2	Objetivos Específicos	3
3	Metodología	4
4	Proceso Analítico: análisis del entorno, diagnóstico interno y detección de oportunidades.	5
4.1	Análisis del Entorno	5
4.2	Diagnóstico de La Empresa: situación actual	11
4.3	Análisis FODA	24
4.4	Líneas Estratégicas de Acción (LEA) y Factores Críticos de Éxito (FCE)	27
5	Proceso Declarativo	29
5.1	Misión	29
5.2	Visión	29
5.3	Objetivos Centrales	29
5.4	Promesas a los stakeholders	30
6	Estrategia de Negocio	31
6.1	Estrategia Genérica	31
6.2	Modelo de Negocios: Canvas	31
7	Proceso de Ejecución	40
7.1	Modelo organizacional	40
7.2	Procesos y Procedimientos	41
8	Evaluación Económica	43
8.1	Estimación de Ingresos	43
8.2	Cálculo de la Tasa de Descuento	44
8.3	Evaluación Proyectada	45
9	Conclusiones	47
10	Bibliografía	49
11	Anexos	I
11.1	Encuesta Clientes:	I
11.2	Encuesta Competencia	IV

11.3	Los clientes	_____	VI
11.4	Anexo: 5 Stages of Travel	_____	XIII

1 INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO

El turismo es una actividad económica de importancia para cada país, ya que este permite utilizar sus recursos culturales y naturales para atraer altos ingresos al país mediante la recepción de turistas durante todas las épocas del año. No bien, esta clásica concepción del turismo ha evolucionado y hoy vemos que los intereses detonantes de los desplazamientos son diversos. En particular, en Santiago, el turismo de negocios tiene un desarrollo importante y este cuenta con sub categorías como *convenciones, congresos, capacitaciones, team building*, etc. Que demuestran su evolución y nivel de competencia.

En Chile, según el informe final del Consejo de la Innovación, el sector turístico es una de las once secciones con mayor potencial de desarrollo en el país, lo que refleja la importancia de dicha actividad, tanto así que el término “turismo” forma parte del estado chileno a través de uno de los ministerios de la nación y del SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo) que se preocupa a nivel nacional de velar por su difusión y fomento. A pesar de dicho esfuerzo, estudios demuestran que los chilenos prefieren recorrer el extranjero que su propio país.

El mercado de las acomodaciones u *hospitalidad* también ha evolucionado acorde a la demanda turística. Las categorías de alojamientos ya no sólo son *hotel, hostería, cabaña*, a estas se les suman los *bed & breakfast, hostales, lodge* y otros. En un mercado así de diversificado, el enfoque hacia el servicio y la experiencia es crucial, dado que la variedad de clasificaciones son un reflejo de la especificidad de la demanda.

En el nicho del turismo receptivo, Santiago es el paso obligado para todos quienes llegan al país por aire, dado que el aeropuerto Arturo Merino Benítez el único que recibe vuelos comerciales internacionales. En el ámbito del turismo de negocios, es la 5ta ciudad latinoamericana de acuerdo a la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones. Según el informe del ICCA (por sus siglas en inglés) que contempla el periodo 1963 al 2012 (50 años), Chile pasó de realizar 58 eventos en el 2003 a 101 en el año 2012, aumentando en 7 respecto del 2011. Un dato interesante que entrega el informe es una centralización de estas actividades en la capital que se mantiene en el tiempo: mientras que en el año 2003 apenas 39 de los eventos nacionales se realizaban en Santiago (67%), en el 2012 fueron 61 de los 101 eventos los que se realizaron en la capital (60%) (Meyer, 2014).

Con este flujo *obligado* de visitantes, Santiago se convierte en una vitrina para el resto del país. Los visitantes, motivados por diversos intereses alojan en promedio cuatro noches en Santiago y luego visitan otros lugares de interés o, durante esos días, visitan las atracciones cercanas a la capital incluyendo las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, San Felipe y Curicó por su desarrollo viñatero.

El viaje a Chile es considerado un destino de larga distancia, con precios elevados, lo cual condiciona la estacionalidad y tipo de demanda que nos visita. Mercados considerados importantes son los de Argentina, Brasil, Estados Unidos y Europa.

El objetivo general del presente trabajo consistirá en el diseño de una estrategia de negocio para una empresa hostelera que cuenta con un hostel en el centro de Santiago, en el barrio de gran interés turístico y de incomparable interés cultural denominado “Barrio Bellas Artes”. La propiedad, arrendada por la empresa de los hermanos Baeza “Housing Hubs SpA”, fue adquirida por una sociedad inmobiliaria (de la cual también forman parte de modo minoritario), y ésta acoge en la totalidad de sus instalaciones al hostel. La casa, construida en la década de los treinta, cuenta con una arquitectura de estilo francés e historia de usos y dueños, que le entregan un gran valor a la experiencia ofrecida por el hostel a los huéspedes. De este modo, la estrategia a plantear debe enfocarse en poner en valor las características diferenciadoras del hostel por sobre su competencia directa y sustitutos, puntualizando en el segmento de mercado al cual la oferta propuesta satisfaga de mejor manera y por tanto, le permita obtener la mejor respuesta de ellos ante esta propuesta y desarrollando una estrategia comercial de crecimiento que logre en el mediano plazo los resultados de ventas que aumenten su valor medible a través de su EBITDA.

1.2 LA OPORTUNIDAD

En el año 2013 en el mes de Enero, los hermanos Baeza deciden cambiar el uso que estaban dando a la propiedad que arrendaban en el centro de Santiago en el Barrio Bellas Artes. En ese entonces, sub-arrendaban las habitaciones de la casa como oficinas contando con un solo arrendatario que ocupaba la totalidad de las instalaciones.

El interés desarrollado a través de los viajes que habían realizado juntos y en donde siempre alojaron en establecimientos tipo hostel, los motivó a querer instalar un hostel en la ya denominada “Casona” de Almirante Montt. Múltiples factores soportaron la idea, entre ellos, la privilegiada ubicación, emplazada en pleno centro de Santiago y cercana a puntos de interés turístico como museos, el Palacio de la Moneda, Cerro San Cristóbal, Cerro Santa Lucía y a tan solo una cuadra de la estación de metro “Bellas Artes”, la Casona se perfiló como un buen proyecto, el cual, se concretó en Julio del 2013 momento en que “La Casona Hostel” comenzó sus operaciones.

Pasado un año, se cuenta con establecimiento que fue iniciado con más ganas que dominio y/o experiencia en el rubro. Su funcionamiento lo ha guiado las ganas de dar un buen servicio pero, no una estrategia de negocios clara. Con esto, La Casona Hostel ha promediado un 65% como tasa de ocupación en este período y ventas inferiores a los \$15.000.000 anuales. No bien, las calificaciones y referencias obtenidas en los portales de turismo en internet han sido excelentes, ubicando en el primer año a La Casona Hostel en el primer lugar del ranking de “otros alojamientos” en Trip Advisor.

En definitiva, se cuenta con un hostel bien valorado por sus clientes pero, sin una estrategia de negocios clara, que no ha logrado posicionarse en términos de ventas en el nicho, el cual, cuenta con una alta competencia. Esto se traduce en que no hay claridad respecto del modo de vender el hostel, a qué segmentos dirigirlo en los

diversos mercados disponibles para el rubro, tampoco existe una definición de los canales de distribución, ni del mix de marketing adecuado.

Los socios se han percatado de esto y quieren por lo tanto, definir lo anterior a fin de optimizar los recursos disponibles y obtener los resultados esperados en un mediano plazo.

La buena aceptación del hostel entre los clientes pasados sumada al creciente número de visitantes que llegan a la capital, ya sea nacionales o extranjeros y que buscan este tipo de alojamientos, permiten evaluar que, definiendo una estrategia adecuada con una oferta de valor coherente, se pueden mejorar significativamente los indicadores del hostel, aumentando los niveles de ocupación, la tarifa promedio y encontrando clientes que requieren de este servicio al cual aún no se ha abordado, generando con esto nuevas fuentes de ingreso, con el fin de obtener buenos resultados en relación a la rentabilidad y evaluación del servicio.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de negocios para el hostel La Casona Hostel ubicado en el Barrio Bellas Artes en Santiago de Chile.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Elaborar un análisis estratégico para establecer la situación actual del negocio en términos de sus fortalezas y debilidades, así como también las amenazas de su entorno.
- II. Definir las líneas estratégicas de acción, las cuales guiarán el diseño de la nueva estrategia del hostel y su posterior implementación.
- III. Identificar los factores claves de éxito del negocio, establecer la brecha entre la situación actual y el nivel necesario de dichos factores que asegure el logro de los objetivos planteados para esta nueva etapa del hostel.
- IV. Generar una estrategia comercial que identifique los segmentos relevantes nacionales e internacionales para la oferta de valor que se defina.
- V. Definir un modelo organizacional que permita optimizar los recursos humanos disponibles y que refleje la misión de empresa que se plantee.

3 METODOLOGÍA

La estructura del trabajo está basada en la metodología estudiada con el profesor Enrique Jofré y en la tesis del año 2014 de Cristián Kubota Cifuentes, dada la similitud del caso.

La primera etapa será el desarrollo del proceso analítico, el cual presentará un diagnóstico de la industria del turismo considerando indicadores relevantes tanto a nivel macro como locales, acotados a la realidad chilena y de Santiago, poniendo un foco en la situación del Barrio Bellas Artes. Luego se presentará el análisis PEST que muestra el entorno de la industria de alojamiento en Chile. Conforme se desarrolla dicho análisis, se obtienen oportunidades y amenazas del mercado que pueden ser consideradas en la estrategia a diseñar para el hostel. El siguiente paso será el diagnóstico interno del hostel y descripción de la situación actual, considerando las instalaciones, servicios, situación comercial y financiera. El fin será obtener las fortalezas y debilidades del hostel a fin de, en conjunto con los otros diagnósticos, describir un escenario de oportunidades a potenciar mediante la estrategia.

Complementarán la información del diagnóstico, la realización de un benchmark de hostales de la ciudad de Santiago y la presentación de la cadena de valor del hostel, con lo cual se podrá terminar de identificar los factores claves de éxito de la nueva estrategia a implementar.

Luego, se realizará el proceso declarativo, el cual fue desarrollado en conjunto con los socios y gerentes de la empresa, los trabajadores y los colaboradores que, sin tener una afiliación formal con la empresa, mantienen un vínculo asesor constante y altamente valorado por los socios y gerentes del hostel desde el inicio de las operaciones. En este proceso, se define la visión de la empresa para un plazo determinado; la misión, para quién y a qué dirige sus esfuerzos diarios la organización y se definirán objetivos y metas, incluyendo compromisos con los stakeholders involucrados en el funcionamiento del hostel.

Posterior a ello y basado en los lineamientos obtenidos en estos procesos, se desarrolla la estrategia del negocio, presentando la estrategia genérica y describiendo en detalle el modelo de negocio propuesto, con el mix de productos y servicios que definirán la propuesta de valor ofrecida por el hostel. En este punto, la definición de los segmentos relevantes a los que se apuntará tanto en Chile como en los mercados extranjeros, será crucial, dado que a partir de ésta, se configurarán las acciones de marketing que apuntarán a cada uno de ellos.

El paso a cifras será la siguiente etapa, en donde se busca mediante la evaluación económica, mostrar los hitos importantes para el hostel en los siguientes años. Se analizarán, como es habitual, los principales indicadores de resultados y se analizará la sensibilidad de éstos ante variaciones en factores relevantes como las tarifas y la tasa de ocupación, entre otras variables.

Para finalizar, se presenta un capítulo con las principales conclusiones del trabajo realizado a partir de la evaluación y se desglosan los ítems claves para la implementación exitosa del proyecto, poniendo de relieve el enfoque al servicio y experiencia que se debe impregnar en la cultura organizacional del hostel.

4 PROCESO ANALÍTICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO, DIAGNÓSTICO INTERNO Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES.

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1.1 EL TURISMO A NIVEL GLOBAL

En su primer informe del 2015, la organización Mundial de Turismo (OMT), presentó cifras que muestran que la llegada de turistas internacionales creció un 4,7% el 2014. Las estimaciones de la OMT indican que las economías avanzadas crecieron 2 puntos más que las emergentes (5,6% versus 3,6%) debido principalmente a la recuperación de las primeras lideradas por Japón y Estados Unidos. Con este incremento del 4,7% se tiene que es el quinto año consecutivo de crecimiento desde la crisis del 2009. Por otro lado, OMT destaca que el turismo mantiene su posición como actividad económica sorprendentemente fuerte y con capacidad de aportar al crecimiento y recuperación económica, al generar miles de millones de dólares en exportaciones y por la creación de un importante volumen de puestos de trabajo, lo cual es constatable en todos los destinos del mundo.

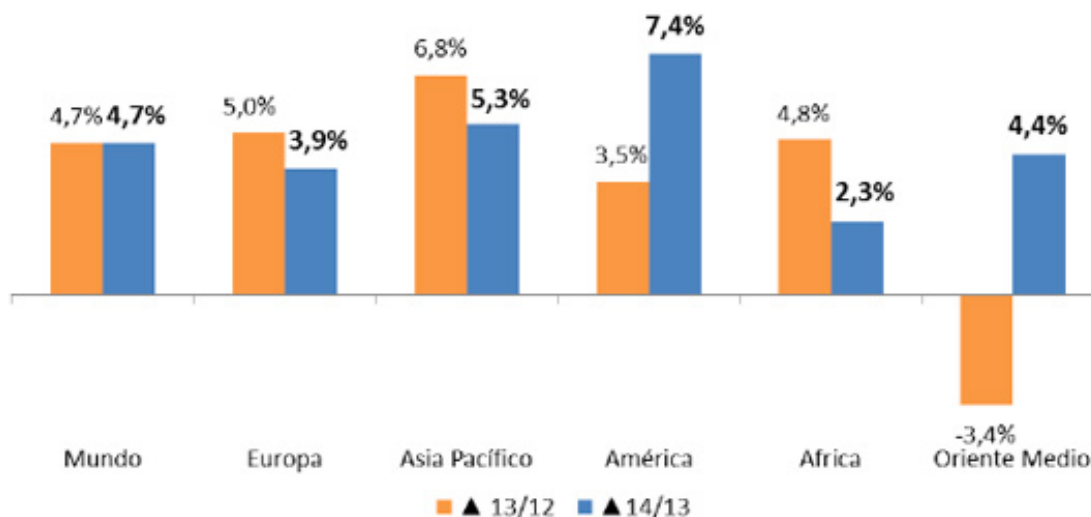


Gráfico 1: VARIACIÓN PORCENTUAL DE LLEGADAS INTERNACIONALES POR REGIÓN ENE-DIC (2014 vs 2013 y 2013 vs 2012). Fuente: Barómetro del Turismo - OMT

En término de las proyecciones, para el 2015, la OMT estima que las cifras seguirán en ascenso en la medida que la situación económica mundial mantenga su comportamiento positivo de crecimiento. Se prevé que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre un 3% y 4%, y a nivel regional, el mayor aumento se daría en las regiones de Asia y el Pacífico y las Américas (de +4% a +5% en ambos casos), según concluye el Barómetro del Turismo.

A más largo plazo, las expectativas también son positivas. Según una presentación realizada el 2011 en la asamblea anual de la OMT, para el años 2030 se espera que las llegadas de turistas internacionales alcancen los 1800 millones, promediando un crecimiento anual del 3,3%.

Otro elemento a considerar en el análisis, es el hecho que - a nivel mundial -, los turistas, en su mayoría prefieren destinos ubicados en su propia región (en relación 4 de 5). Los emisores tradicionales para el turismo internacional han estado concentrados en las economías avanzadas de Europa, América y el Asia Pacífico. No obstante, las economías emergentes han mostrado un crecimiento dado el aumento en el ingreso para el gasto. Las cifras de este panorama son en primer lugar Europa, seguido por Asia Pacífico (23%), Américas (16%), el Medio Oriente (3%) y África (3%).

	International Tourist Arrivals by region of origin (million)								Market share (%)	Change (%)		Average annual growth (%)
	1990	1995	2000	2005	2009	2010	2012	2013*		2013*	12/11	
World	434	528	677	807	890	948	1,035	1,087	100	4.1	5.0	3.8
From:												
Europe	250.3	302.6	388.8	449.7	476.5	496.6	537.3	565.9	52.1	3.4	5.3	2.9
Asia and the Pacific	58.7	86.3	114.2	153.2	180.9	206.3	237.2	250.3	23.0	6.5	5.5	6.3
Americas	99.3	108.4	130.8	136.5	147.1	156.3	171.6	178.1	16.4	4.4	3.8	3.4
Middle East	8.2	9.3	14.1	22.9	32.3	34.6	31.6	32.3	3.0	-6.7	2.0	4.4
Africa	9.8	11.5	14.9	19.3	25.5	28.3	31.9	33.4	3.1	6.1	4.8	7.1
Origin not specified ¹	7.8	9.4	14.1	25.4	28.2	26.3	25.7	26.8	2.5			
Same region	348.7	422.6	532.5	630.6	686.8	728.1	799.6	840.2	77.3	4.0	5.1	3.7
Other regions	77.6	95.6	130.3	150.9	175.4	194.0	210.0	219.8	20.2	4.2	4.7	4.8

Gráfico 2: Llegadas internacionales según región de origen. Fuente: UNWTO Tourism Highlights 2014.

Dentro de estos resultados y expectativas positivas, cabría destacar para el planteamiento de la estrategia, que los mercados con mayor crecimiento en llegadas a Chile son: Argentina (+18%), Brasil (+47%) y Colombia (+23%) para el mercado de corta distancia. En los mercados de larga distancia destacan las llegadas desde Estados Unidos (+13%), Alemania (+7%) y Francia (+6%).

El factor tecnológico también es un elemento relevante en esta industria. Según cifras de Trip Advisor, más del 60% de sus visitas son realizadas desde dispositivos móviles. Considerando que Trip Advisor se ha logrado posicionar como un portal clave de recomendaciones turísticas pero, sobre todo, para alojamientos turísticos, se debe observar y considerar el canal on-line y móvil para cualquier acción de marketing que se piense realizar.

En el mismo ámbito, la experiencia on-line ha evolucionado enormemente en los últimos años. Desde sitios web concebido como simple vitrinas o catálogos de los productos,

hasta hoy, donde por ejemplo Google nos habla de los 5 pasos de la experiencia del turista on-line. El mundo on-line se ha convertido en un espacio poblado por diversos elementos que le permiten a los visitantes, construir sus propias experiencias, planificar sus viajes y lograr visitar el destino soñado de vacaciones. Ser capaces de transmitir la cultura, ambiente y hospitalidad del alojamiento a través del canal digital, es clave en este entorno. Las redes sociales juegan un rol importante en dicho ecosistema y los usuarios las usan para diversos fines: Facebook para solicitar recomendaciones, Flickr e Instagram para ver y conocer el destino que se quiere visitar, Twitter para compartir la experiencia *en-vivo*. Cada uno de ellos, si es mirado desde la perspectiva del negocio o la empresa, se convierte en esta nueva economía, en un canal de distribución, más accesible y abierto.

Por otro lado y apuntando directamente a las ventas, los canales de venta on-line o *booking channels* se han posicionado como el canal de venta preferido por los visitantes, logrando cifras de reservas por sobre el 70% para el caso de los hostales, siendo los *walk-in* el único “canal” comparable.

4.1.2 ANÁLISIS PEST

Con el fin de entender el entorno, el contexto de la industria del Turismo en Chile y posteriormente alimentar con los hallazgos obtenidos de este levantamiento, el análisis FODA, se realizó el análisis PEST (análisis Político, Económico, Social y Tecnológico).

En el aspecto político, el Gobierno de Chile ha generado acciones que pretenden posicionar al turismo como uno de los ejes para el desarrollo de la economía. A través de sus distintas organizaciones han canalizado esfuerzos visibles a través de campañas destinadas a fomentar tanto la actividad turística interna, como la receptiva. Es así como “Recorre tu país”, “Chile es tuyo”, “Gira de estudios”, “Vacaciones para la tercera edad”, son campañas internas, también existen fuertes inversiones en campañas de marketing estratégico para fomentar las visitas externas, entre las que se destacan: cambio de estacionalidad de visitantes provenientes de Brasil y promoción para visitantes de larga distancia provenientes de Estados Unidos y Europa principalmente. Se destaca, además, las buenas relaciones público-privadas existentes, la coordinación de acciones que permiten que organizaciones como Turismo Chile existan y ejecuten proyectos apoyados económicamente por fondos públicos y aportes de sus socios privados.

En la perspectiva económica, Chile es destacado por su estabilidad. Aun cuando el crecimiento se ha visto desacelerado, en este aspecto lo más relevante es la elasticidad de la industria respecto del tipo de cambio. En el último año y dado las variaciones respecto del precio del crudo y los conflictos en Europa del este entre Ucrania y Rusia, el dólar ha sufrido variaciones considerables y, si bien, la autoridad monetaria ha actuado a tiempo para equilibrar los shocks externos, se aprecia que este ámbito debe ser considerado como relevante.

En la dimensión social, Chile es evaluado internacionalmente como un país seguro y estable. En relación a la imagen del país, la institución Imagen de Chile (organización autónoma financiada con fondos públicos y presidida por el Ministro de Relaciones

exteriores), se encarga – entre otras cosas – de monitorear el posicionamiento de la marca país. Por otro lado, en este aspecto también se destaca la coordinación entre los actores de la industria, constatando la existencia de acciones en las cuales participan la Subsecretaría de Turismo, Sernatur, Imagen de Chile y Turismo Chile.

Si bien Chile ha encabezado los rankings del *Global information Technology Report*, sobre cuán preparados están los países para utilizar de manera eficaz las TIC, en otro reporte publicado por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) sobre Capacidad Tecnológica, se evalúa que, Chile, aún tiene bajos indicadores respecto de la capacidad de transferencia, es decir de permear los conocimientos y avances tecnológicos a todas las esferas y niveles. En la industria del turismo, esto lo vemos reflejado en la baja tecnologización que existe en las medianas y las microempresas turísticas comparado al nivel de desarrollo que existe entre las grandes empresas del rubro.

4.1.3 EL TURISMO EN CHILE

Chile es un país que brilla por sus atractivos turísticos naturales y las cifras lo reflejan: tiene el desierto más árido del mundo, 6.435 KM de costa, 15.790 lagos y lagunas, 24.093 glaciares, más de 270 termas, 139 volcanes activos, 1.509 cumbres sobre los 4000 mts, 3.094 islas e islotes, cinco Patrimonios de la Humanidad¹.

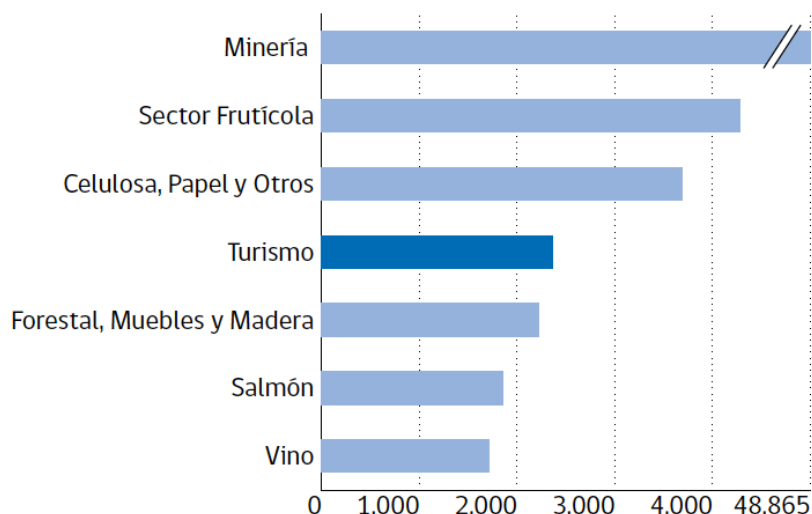
Según el informe de la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, en el año 2011 las llegadas internacionales ascendieron a la suma de 980 millones de turistas, un 4% más que el año 2010.

En términos económicos, el turismo se ha transformado en un actor relevante en la economía nacional, posicionándose en el 4to lugar del sector exportador, representando el 5% de sus ingresos.

¹ Estrategia Nacional de Turismo 2012 - 2020

Gráfico 3: Exportaciones de Bienes y Servicios

Exportaciones de bienes y servicios (USD MM)

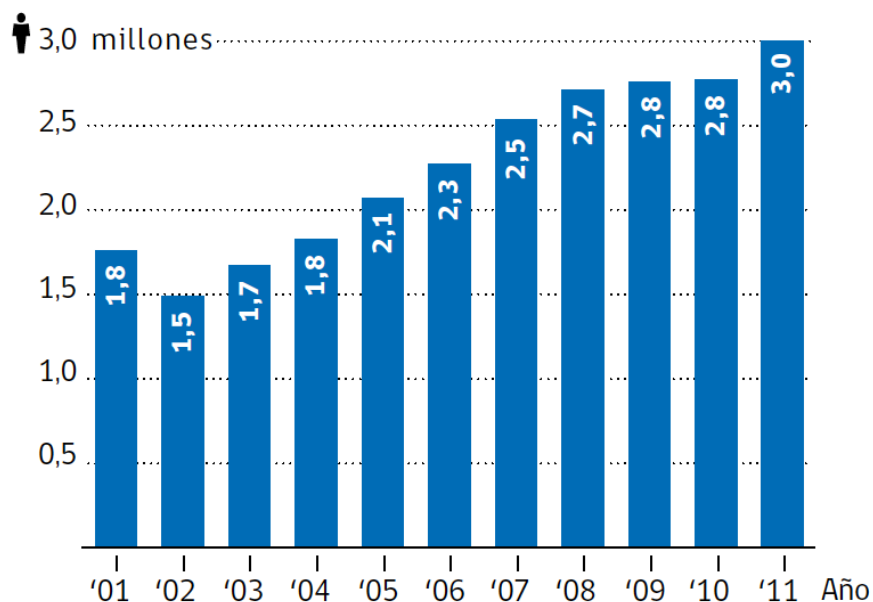


Fuente: World Tourism Organization (UNWTO), Abril 2011

Durante el 2011 llegaron sobre 3 millones de turistas internacionales al país, concretando un 11% de crecimiento respecto del año anterior, lo que se explica en gran medida por el aumento de la llegada de turistas brasileiros.

Gráfico 4: Evolución de la llegada de turistas extranjeros a Chile

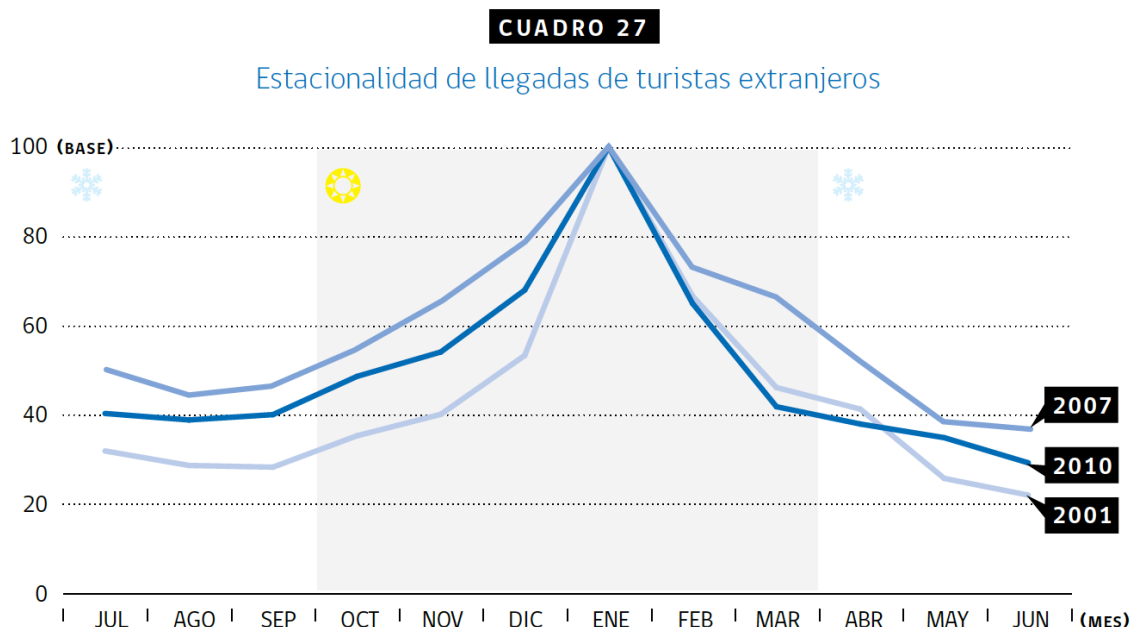
Evolución de la llegada de turistas al país



Fuente: World Tourism Organization (UNWTO), Abril 2011

En Chile existe una marcada estacionalidad. De los muchos factores componen la explicación, se destacan los siguientes: clima, calendario de vacaciones, contra temporada con el hemisferio norte.

Gráfico 5: Estacionalidad de Llegadas de Turistas extranjeros



Fuente: Estrategia Nacional de Turismo 2020

4.1.3.1 MERCADO

Para el contexto de las operaciones del Hostal y con el fin de definir el Mercado Objetivo, se realizó un estudio considerando índices de la actividad turística de la Región Metropolitana disponibles en SERNATUR e INE. En el estudio se obtiene que el **Mercado Total** para la Región Metropolitana según cifras del año 2013 asciende a la cantidad de **\$64.411.658.017** millones de pesos.

La cifra se obtiene de la suma de pernoctaciones de Extranjeros y Chilenos en la Región Metropolitana, multiplicada por el ingreso promedio (RevPAR) por pernoctación para el año 2013 en alojamientos clasificados como “otros” según el INE y SERNATUR:

- Pernoctaciones extranjeros Región Metropolitana: 2.743.604
- Pernoctaciones chilenos Región Metropolitana: 1.304.643
- Ingreso promedio por pernoctación para año 2013: \$ 15.911

Para definir el Mercado Potencial, se considera el siguiente segmento de nacionalidades: Argentina, Brasil, Estados Unidos, Alemania, Francia, Inglaterra y España, el cual constituye el 66% de las pernoctaciones a nivel nacional. Extrapolando el porcentaje en la Región Metropolitana, obtenemos el monto del **Mercado Potencial** el cual asciende a \$42.407.237.739 millones de pesos. Considerando los montos anteriores, el segmento objetivo y la capacidad del hostal, obtenemos que el **Mercado Objetivo** es **0,65%** del potencial, **\$274.114.708** millones de pesos anuales.

Cuadro resumen Mercados (millones de pesos)	
Mercado Total:	\$64.411.658.017
Mercado Potencial:	\$42.407.237.739
Mercado Objetivo:	\$274.114.708

4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: SITUACIÓN ACTUAL

El hostel “La Casona Hostel” se encuentra ubicado en pleno centro de Santiago, en el barrio denominado “Bellas Artes” por la cercanía al Museo Nacional de Bellas Artes, el que está a tan solo 2 cuadras del hostel. En específico, el hostel está ubicado en la calle Almirante Montt, entre Mosquito y Miraflores, a una cuadra de la estación de Metro Bellas Artes, rodeado de puntos de interés turístico y cultural, como son: Cerro Santa Lucía, Cerro San Cristóbal, Parque Forestal, Barrio Bellavista, Barrio Lastarria, Plaza de Armas, Palacio La Moneda, Museo Nacional de Bellas Artes, entre otros atractivos que hacen de la ubicación del hostel un atributo con una valoración muy alta.

Su cercanía al Metro es en términos de conectividad un atributo muy valorado por el tipo de cliente al que apunta el hostel, lo cual les permite llegar a él de forma independiente, sin la necesidad de tomar taxi. No obstante, la tarifa para llegar al hostel desde el Aeropuerto Internacional, es la más baja que ofrecen los operadores de taxis autorizados. En este punto es relevante, además, mencionar la cercanía del hostel a la autopista Costanera Norte, esto le permite a los huéspedes trasladarse desde el hostel al aeropuerto en sólo 20 minutos incluso en horas de alto tráfico.

La *casona* que alberga al hostel fue construida el año 1930 y cuenta con 13 habitaciones con capacidad para 59 personas, una cocina equipada de libre uso, comedor con capacidad para 17 personas sentadas el cual, a la vez, cuenta con bar que no se encuentra en funcionamiento, una sala de estar, recepción con funcionamiento las 24 horas, estacionamiento para 5 autos, un salón de eventos con capacidad de 120 personas sentadas (seminarios), 300 de pie (fiestas), patio, y lavandería para uso interno. Sus ingresos provienen íntegramente de la venta de alojamiento. El hostel no ofrece servicio de alimentación, sólo el desayuno el cual se encuentra incluido en la tarifa pagada por el alojamiento.

Como se revisó, la percepción de la calidad del servicio es buena y el hostel se encuentra posicionado en los primeros lugares del portal de recomendaciones TripAdvisor. Tan sólo en los primeros 8 meses de funcionamiento logró ubicarse en el primer lugar para su categoría y ha variado 1 o 2 lugares desde entonces. No obstante, preocupa la baja cantidad de recomendaciones en relación a la competencia: sólo un 20% de la cantidad que tiene el competidor directo con más recomendaciones (Rado Hostel).

Punto débil es su posicionamiento en las redes sociales y la nula existencia de un canal vinculante con la demanda y actuales visitantes de un modo estratégico, lo cual se revisará en el siguiente apartado.

En relación a las instalaciones, el inmueble está en perfectas condiciones de operación, lo que se repite para el mobiliario de cada habitación y espacios del hostel, dado que fueron comprados para comenzar las operaciones del hostel.

4.2.1 CADENA DE VALOR DE LA CASONA HOSTEL

A fin de comprender el conjunto de actividades que desarrolla La Casona Hostel para entregar su servicio, se presentará la cadena de valor de éste. Como base se utilizará el esquema de Porter para la cadena de valor en conjunto con el *consumer journey* para viajeros o turistas presentado por Google y validado en la industria en los últimos años, el cual, corresponde a un análisis de las propuestas 5 etapas de un turista.

El ciclo de planificación y compra típico es bastante complejo. En lo más simple y tomando la estructura propuesta por Google en año 2012 en su presentación “*5 stages of travel*”, este ciclo puede ser separado en 5 etapas: Sueño, Investigación, Reserva, Experiencia y Compartir. Dada la importancia de los canales digitales como canales de venta para el hostel, considerar esta división se vuelve valiosa al momento de evaluar y planificar las acciones de marketing del hostel, tanto como para evaluar el estado actual del hostel en cada una de ellas.

Comenzaremos esta revisión de la cadena de valor de los servicios de La Casona Hostel a través de la siguiente tabla adaptada de Porter:

Tabla 1: Cadena de Valor Actual del hostel La Casona Hostel

Infraestructura de la Empresa					Margen
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de las instalaciones • Preocupación por el desarrollo y mantenimiento de los espacios comunes o “áreas de compartir” • Realce constante del valor arquitectónico e historia de la casona 					
Gestión de Recursos Humanos					
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión básica de personal, enfocada en recepción^o 					
Desarrollo de Tecnología					
<ul style="list-style-type: none"> • Canales de reserva sincronizados 					
Compras					
<ul style="list-style-type: none"> • Compra diaria de insumos para servicios de alimentación incluidos en el alojamiento (desayuno) • Compra periódica de insumos para servicios higiénicos 					
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio	
Inventario de camas y habitaciones sincronizado	Servicio de Desayuno	Convenio con transportes desde y hacia el aeropuerto	Ubicación privilegiada	Ambiente cercano y amigable	
Proceso de Reserva	Servicio diario de higiene de habitaciones		Los mismos precios que la competencia	Foco primordial en facilitar la estadía al huésped	
	Proceso de Check-in y Check-out		Atención directa y personalizada	Cultura del respeto por los espacios comunes y el buen dormir	
	Manejo de turnos				

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando por la Infraestructura, el hostel está emplazado en una casa cuya construcción data del año 1930, con un estilo arquitectónico francés que genera gran apreciación por parte de los clientes quienes expresan sentir que la casa “parece mansión” por su elegancia, la escalera de dos brazos, piso de madera y finas terminaciones. La construcción cuenta con 3 pisos más un subterráneo, un cuerpo central y una extensión o ala lateral derecha de dos pisos, unida a la casona a través de la cocina y una habitación en el segundo piso. Una segunda ala alberga lo que fuese habilitada como capilla por uno de los dueños anteriores (Opus Dei), además de un patio de invierno y una biblioteca actualmente usada como oficina de administración. En el cuerpo central, el subterráneo sirve de bodega mientras que, las habitaciones se encuentran en el segundo y tercer piso, el primer piso alberga la recepción, lounge o sala de estar y comedor. En el ala lateral derecha, las habitaciones se encuentran ubicadas en el segundo piso mientras que, en el primer nivel, está la lavandería (de uso interno), despensa donde se guarda y refrigeran los alimentos para el servicio de desayuno y una sala de servicio. Las instalaciones fueron revisadas completamente antes de iniciar la operación del hostel y se encuentran en perfecto estado, presentando problemas propios del uso diario pero, nada estructural. En relación al mobiliario, éste fue adquirido antes de iniciar el hostel por la empresa dueña del inmueble y se mantiene en perfectas condiciones. Otros elementos secundarios como la ropa de cama y cortinas, ya presentan el desgaste propio del uso diario y, en el caso del cortinaje, se evalúa que debiera ser cambiado dado que no responde al estilo del hostel sino más bien, al estilo de la arquitectura (estampados en tonos beige, floreados y terminación dorada, con cenefas barrocas y soportes de amarra cortinas de bronce).

Vinculado a los clientes, en términos de equipamiento dispuesto para su uso, es adecuado, cumple con lo mínimo que los visitantes requieren: salas de estar equipadas con sillones y mesas de baja altura; cocina equipada completamente; sala de estar principal o *lounge* equipado con sillones, mesa de centro, alfombra y un computador conectado a internet; conexión inalámbrica en todos los espacios comunes del hostel, de libre uso y de velocidad moderada; finalmente, televisión satelital disponible en el comedor.

Continuando con la Gestión de Recursos Humanos, si bien este elemento debiera ser el más importante dentro de la cadena de valor, actualmente cuenta con debilidades que podrían mejorar la gestión interna de procesos, siendo por otro lado, muy bien evaluada la atención y servicio al cliente que cada miembro del personal presta. Esto último es fundamental para el servicio que el hostel presta y cómo, en tan poco tiempo, ha logrado ubicarse dentro de los primeros lugares en los portales de recomendación en internet. La atención hacia los huéspedes, siempre enfocada en facilitarles la estadía en Chile más allá del tiempo que permanecen en el hostel, ha sido clave. El dominio del idioma inglés por parte de cada uno de los recepcionistas además del portugués por parte de los dueños (que también desempeñan labores de atención), es un atributo bien valorado, sobretodo en Chile en donde el nivel de inglés en los establecimientos turísticos más pequeños, es bajo o inexistente. No obstante lo anterior, en relación a los procesos de administración internos, la gestión de personal muestra sus debilidades. La

alta rotación de personal de recepción impide implementar de manera consistente nuevos procesos de control de gestión para optimizar procesos tan críticos como el *check-in* y *check-out* los cuales, actualmente, son evaluados deficientemente por parte de los socios y por parte de los clientes pasados. En este punto y dada la ausencia de procedimientos formales, sistemas de control de nivel de servicio, ausencia o nula capacidad de formar carrera o incentivos que pongan en valor estos procesos para el personal, se evalúa que la situación de la empresa es compleja, al ser muy limitadas las opciones para mejorar esta gestión de su personal.

Profundizando, otro proceso difícil de implementar bajo esta situación, son los cambios de turno estructurados: no existe control de caja entrante por cada turno, el cambio de turno es simplemente un *cambio de silla*. La poca rigurosidad impide hacer seguimiento de errores en los procesos de check-in, check-out y/o cambios de habitaciones. Por otro lado, siendo que uno de los principales clientes son los provenientes de Brasil, el dominio del portugués se torna primordial si se quiere profundizar en una estrategia de diferenciación. En este sentido, pensar en actividades de capacitación dirigidas al personal de recepción, que aborden estas dos aristas, sería una decisión estratégica en relación a la creación de valor.

La tecnología es otro de los elementos cruciales en la cadena de valor del hostel. Aunque pequeña, la administración de la oferta implica un gran desafío dada la complejidad que significa el manejo de inventario de camas y/o habitaciones y, por otro lado, la complejidad agregada por la multicanalidad en relación al proceso de venta. Con lo anterior, la aplicación de soluciones tecnológicas para la administración de la oferta, se convierte en algo de absoluta importancia y, en este aspecto, la situación del hostel se encuentra bien evaluada. El hostel cuenta con un sistema de gestión de reservas que sincroniza el inventario publicado en los dos canales de venta en línea que actualmente utiliza: Booking.com y Hostelworld.com. Con esto se evita el *overbooking* y sus malos efectos sobre el nivel de atención. El sistema, además, permite el manejo de los check-ins y check-outs desde el computador que funciona en la recepción y que es manejado por los recepcionistas. No obstante lo anterior, el nivel de dominio del software impide la implementación de mejoras relacionadas a estos procesos. Por otro lado, y profundizando en las debilidades, la gestión de facturas y vouchers de pago sigue siendo manual y con una alta tasa de error en su ejecución. En relación a esto último, cabe mencionar que la contabilidad es un proceso que se encuentra externalizado y que presta poca o nula utilidad a los procesos de toma de decisión por parte de los socios, sirviendo como una utilidad necesaria para cumplir con los requerimientos legales y tributarios impuestos sobre las empresas.

Desde el punto de vista del servicio, las Compras no son un elemento que provoca un gran diferencial comparándolo con los otros elementos de la cadena de valor. No obstante, desde el punto de vista de la gestión de éstas, se evalúa como deficiente el estado actual en el hostel. Las compras se dividen principalmente en dos grupos, insumos de mantención e insumos de alimentación para el servicio de desayuno. El primer apartado es gestionado con relativo éxito, teniendo una programación a partir de

estimaciones de los primeros meses de operación para determinar cuándo se deben realizar estas compras. Sin embargo, el segundo apartado presenta debilidades: no se programan las compras, se realizan día a día y de modo minorista (no se compra al por mayor), no existen convenios, por ejemplo, con panaderías que pudieran proveer de pan fresco todas las mañanas. Si bien el servicio de desayuno es básico y bastante simple, los ítems que lo componen, podrían ser incorporados en un programa de compras y adquisiciones que optimicen los costos.

En términos de la Logística Interna, el manejo de las reservas está administrado computacionalmente a través del software HostelSystem, gracias a éste tanto las reservas on-line como las *walk-in* (presenciales) quedan reflejadas inmediatamente en todos los canales de venta, bajando el riesgo de *overbooking*. Por otro lado, los procesos de reserva que tiene disponible el hostel son principalmente 2: on-line a través de 2 canales (Booking.com y HostelWorld.com) y presencial directo en recepción. Excepcionalmente se reciben reservas por teléfono pero, en todo un año, éstas fueron menores a 5 oportunidades.

Las Operaciones del hostel cuentan principalmente con 4 procesos: preparación de desayuno, limpieza de habitaciones, manejo de turnos y procesos de check-in y check-out. Los primeros dos ítems se encuentran bien evaluados actualmente, se reconoce sí, la dependencia de la eficiencia y calidad de éstos sobre el personal que las ejecuta actualmente, quienes fueron los que desarrollaron sus propios modelos de gestión de dichos procesos. Luego, aunque bien evaluados por los clientes, los procesos son débiles desde la perspectiva de la gestión interna, dada la dependencia y poca estandarización de los mismos. Por otro lado, el manejo de turnos y los procesos de check-in y check-out son el punto más bajo, principalmente por carecer de una formalidad que garantice su uniformidad y nivel de servicio. Ante esta situación se hace necesario la implementación de operaciones que aseguren un nivel y estándar de servicio acorde al valor que persigue entregar el hostel.

Si bien el mix de servicios del hostel no incluye el transporte de los huéspedes, se ofrece a ellos, el poder gestionar sus reservas de transporte sin costo alguno. Esto se logra gracias a acuerdos de reserva preferencial con los servicios de transporte oficiales desde y hacia el aeropuerto. Lo anterior se considera dentro del ítem de Logística Externa.

Continuando la revisión de la cadena de valor, cabe mencionar lo correspondiente a Marketing y Ventas. En este aspecto podemos decir que la evaluación del estado actual está dividida: por un lado hay elementos bien logrados principalmente en relación al desarrollo y entrega del servicio pero, por otro lado, hay graves falencias en relación a las acciones de marketing implementadas para comunicarlo y hacerlo disponible ante la demanda que se persigue satisfacer. Hasta ahora ya se ha mencionado las fortalezas

del servicio, lo bien evaluado que está por sus clientes anteriores, por lo tanto, se enfocará la revisión en puntualizar las debilidades. En este sentido, la evaluación es que, se cuenta con un gran producto, un hostel muy bien ubicado, con buenas instalaciones y comodidades, un gran servicio pero, no se hace disponible, no se explota, no se difunde ni promociona. Como ejemplo al respecto, no hay una fuerte presencia en las redes sociales, lo cual y tomando en consideración los *5 stages of travel* de Google, amenaza directamente la *encontrabilidad* del hostel en internet. Por otro lado, no se aprovecha las buenas recomendaciones logradas en TripAdvisor, no se agradecen ni tampoco se responden aquellas pocas evaluaciones deficientes. Esto genera en los posibles visitantes, según encuestas realizadas por TripAdvisor, la idea que al hostel no le preocupa lo que dicen sus clientes, desaprovechando la oportunidad tanto de fidelizar a un cliente satisfecho, como de convertir a un cliente que tuvo una mala experiencia.

En términos de las ventas, los precios que maneja el hostel son iguales que aquellos que muestra la competencia y no existe un proceso más complejo que la imitación para determinar el valor de éstos. Sobre el 90% de las ventas son vía los canales en línea utilizando los portales de reserva. Esto genera la comodidad de la gestión externa pero, a su vez, el costo de esta gestión, lo cual significa entre el 12% al 15% del precio cancelado por reserva por los huéspedes. Este punto es relevante para todos los actores de este nicho, dado además, por las restricciones de precio que imponen algunos de estos canales de reserva. Hacerse cargo de este punto consideraría la implementación de un motor de reserva propio, lo cual constituye una inversión fuerte y, además, un desafío operacional en relación a la capacitación del personal e implementación de ciertos estándares que, dada la evaluación actual de los procesos del hostel, no se considera adecuada realizarla en el corto o mediano plazo.

En relación al Servicio, el foco está en facilitar la estadía del huésped, no sólo en relación a su tiempo en el hostel, sino que en Chile y siempre con un trato amigable y cercano. Reafirmado esto, si bien el hostel no cuenta con el servicio de tours, existen acuerdos con tour operadores que ofrecen a los huéspedes del hostel una tarifa preferencial y traslados desde y hacia el hostel sin costo adicional. Por otro lado, la cultura del buen dormir es esencial en el hostel. Si bien existen espacios comunes que permiten realizar actividades recreativas como, asados, mini-fiestas propuestas por los mismos huéspedes y otras actividades relacionadas, la preocupación por mantener la comodidad de todos los huéspedes es prioridad y se logra transmitir sin generar resistencia o mala evaluación.

Lo débil en el proceso del servicio, es la post-venta, dado que no se realiza seguimiento a los huéspedes pasados de manera planificada, no se fideliza.

Considerando el análisis anterior se puede decir que, por un lado, aquellos elementos de la cadena de valor que son *drivers* de costos están resueltos en un nivel básico pero, sustentable en el mediano plazo. La infraestructura, compras y operaciones, sin lugar a dudas que se pueden mejorar, no obstante, como sus efectos quedan ocultos de cara al

cliente (en el *backstage* del negocio) y lo que se busca en esta nueva etapa del hotel es reforzar y potenciar las ventas y/o ocupación, se evalúa conveniente perseguir una estrategia de diferenciación, reestructurando y fortaleciendo aquellos elementos de la cadena de valor visibles y apreciables por los clientes. Dicho esto, para la estrategia serán claves los siguientes elementos de la cadena de valor: Recursos Humanos, Marketing y Ventas y el Servicio.

4.2.2 LA COMPETENCIA: HOSTALES EN SANTIAGO CENTRO

I. RADO HOTEL

Ubicado en el centro de la ciudad, calle Pío Nono 5 Santiago, ofrece como alojamiento una diversa oferta de habitaciones tanto privadas como compartidas. Según detalle:

Tipo de Habitaciones	Valor Booking USD\$	Tipo de Cobro
Matrimonial Privada	78	Habitación
Matrimonial baño compartido	56	Habitación
Privada Twin	56	Habitación
Privada Triple	99	Habitación
Dormitorio para 4	22	Por Persona
Dormitorio para 6	22	Por Persona
Dormitorio para 8	s/i	

Dentro de estas tarifas en la página web del establecimiento, se destacan los siguientes servicios asociados e incluidos a las tarifas expuestas:

- II. Recepción las 24 horas.
- III. Área BBQ
- IV. 160 mts. Cuadrados de terraza.
- V. Caja fuerte en las habitaciones privadas.
- VI. Desayuno.
- VII. Luces lectura en los camarotes.
- VIII. TV Cable.
- IX. LED habitación dobles privados.
- X. LED en espacios comunes.
- XI. Acceso electrónico en todas las habitaciones.
- XII. Wi-fi.
- XIII. Check In 15 horas
- XIV. Check out 11 horas.

XV. ANDES HOSTEL.

Ubicado muy cerca de “La Casona Hostel”, tiene su local central en la Calle Monjitas 506, esquina Mosqueto, teniendo como principal ventaja su ubicación, la estación de Metro “Bellas Artes”. Además de ofrecer en sus dependencias el servicio de hospedaje tradicional, cuenta con la opción de arrendar departamentos y Loft para 3 a 4 personas,

a unas cuadras de su edificio central, dejando la opción de servicios adicionales a los clientes de sus dos tipos de hospedaje.

Tipo de Habitaciones	Valor Página US\$	Tipo de cobro
Doble Privada Baño compartido	58	Habitación
Triple Privada Baño Compartido	65	Habitación
Cuádruple Baño compartido	26	Por Persona
Queen Ensuite	85	Habitación
Doble pequeña con Baño compartido	60	Habitación
Triple pequeña con Baño compartido	60	Habitación
Dormitorio Cuádruple	25	Por Persona
Dormitorio Séxtuple	23	Por Persona
Apartamento Estándar (3 p)	95	Habitación
Apartamento Superior (4p)	110	Habitación
Loft	110	Habitación

Como servicios adicionales el establecimiento cuenta con:

- Maquinas que expende bebidas, bebidas alcohólicas y snacks.
- Mesa de pool.
- Luz individual en cada cama.
- Calefacción central.
- Wi-fi.
- Acceso a LED con DVD y Netflix en espacio común.
- Computadores de Uso libre.
- Terraza con Parrilla para asados (en mantención según la página)
- Actividades especiales para huéspedes. (Promociones y descuentos).
- Desayuno.
- Actividades gratuitas para huéspedes: Martes de Pasta y vino, viernes de Karaoke y Hot Dogs; Domingos de Películas.
- Actividades con valores adicionales a huéspedes: Lunes Empanadas y terremotos; Jueves Beer Pong; sábados, asado de camarería en la terraza.
- Check in 15 horas
- Check out 11 horas.

*Se Puede realizar reserva directa desde la página web.

XVI. OS HOSTEL.

Tiene como ubicación calle Merced 305, cuarto piso, dentro del barrio Bellas Artes. A diferencia de los otros dos establecimientos descritos anteriormente, este local tiene como principal servicio ofrecer alojamiento en común, con espacios compartidos.

Tipo de Habitaciones	Valor Página US\$	Tipo de cobro
Hab. Masculina compartida 6p	24	Por Persona
Hab. Femenina compartida 6p	24	Por Persona
Hab. Mixta compartida 6p	24	Por Persona
Hab. Mixta compartida 4p	28	Por Persona
Habitación doble 2 camas	55	Habitación

En su oferta, como servicio adicional sólo ofrece, clases de Yoga durante Lunes, Miércoles, Viernes con un valor adicional de \$6.000.-

*Se puede realizar reserva desde la página web.-

Tabla 2: Tabla comparativa competencia vs La Casona Hostel

	Competencia 1	Competencia 2	Más de 7 años en el rubro	La Casona Hostel
Comuna	Santiago	Providencia	Providencia	Santiago
Años	6	2.5	8.5	1
Capacidad (personas)	60	46	41	59
N° habitaciones con baño	3	7	9	7
N° habitaciones sin baño	12	2	1	6
N° dorms	15	5	5	5
N° hab. Priv.			5	8
Top 3 de huéspedes	Brasil, USA	Brasil, Australia, USA	Brasil, USA, Francia	Brasil, USA, Australia
Mejor mes y peor mes	N/D	Agosto-Febrero	Enero- Mayo	Enero - Mayo
Portal web más usado	Booking.com	Booking.com	Booking.com	Booking.com
Ticket prom. Serv. Adicionales	8 USD	12 USD	12 USD	0
% Ocupación (mejor, peor y promedio)	85% - 75% - 80%	87% - 72% - 79%	95% - 55% - 75%	100%, 20%, 60%

Fuente: Elaboración propia.

Al revisar el benchmark, podemos identificar las siguientes brechas entre el proyecto y aquello que la competencia actualmente está realizando con éxito:

- I. Las tasas de ocupación promedio son muy superiores a las obtenidas por La Casona Hostel en este primer año. Además, la variación en las tasas es mucho menor. Al profundizar, se detecta que la competencia adecúa sus valores según la temporada y, en algunos casos, operan con un sistema de *revenue management*.
- II. El ticket promedio por servicios adicionales se puede establecer en un promedio de 10 dólares americanos. Actualmente, La Casona Hostel, no cuenta con servicios adicionales de pago.
- III. Servicios y actividades adicionales gratuitas, juegan un rol importante como creadores de ambiente y cultura del hostel, además, influyen positivamente en la valoración del servicio.

Dado los anteriores puntos, en relación a las acciones a proponer como parte de la estrategia se deben considerar las siguientes:

- Aumentar la tasa de ocupación, fortaleciendo el rol de la difusión del hostel como generadores de *leads*.
- A través de la implementación del Bar, incrementar el ticket promedio por pasajero del hostel
- Responsabilizar al Director de Experiencia (nuevo cargo) de la creación de actividades y ambiente dentro del hostel, amenizar la cultura en relación al hostel como punto de sociabilización intercultural.

4.3 ANÁLISIS FODA

El análisis realizado tanto del entorno como de la situación interna del hostel, ha permitido identificar tanto fortalezas como debilidades y amenazas. Estos factores se provechan en este proceso como fuentes de oportunidades para mejorar el negocio y continuar el proceso de definición de la estrategia. La síntesis de este análisis será presentada a través del siguiente cuadro:

Tabla 3: Cuadro resumen de FODA

Factores	Identificación	Oportunidades
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las estrategias digitales de contenido son fáciles de imitar y/o replicar para cualquier competidor. 2. El aumento de la oferta de oficinas a raíz de la apertura del edificio Costanera Center, ha significado la liberación de propiedades tipo casa en el sector de Providencia, a causa de la migración de quienes actualmente las utilizaban con fines comerciales o de oficina, hacia oficinas del mencionado edificio, dado su bajo costo de arriendo. Esto significa el potencial ingreso de nuevos operadores en el rubro y en un barrio muy demandado por los turistas (Providencia, sector Pedro de Valdivia, Lyon, Carlos Antúnez, Guardia Vieja, Marchant Pereira) 3. En el 2014 en Santiago se construyeron 17 hoteles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciar a través de una propuesta de valor bien dirigida a un segmento específico y valioso. 2. Ofrecer mejores servicios y promocionarlos a modo de posicionar al hostel como líder del segmento con una oferta de valor superior a la actual. 3. Aprovechar y poner en valor la historia de la casa, de modo que por sí misma sea un atractivo diferenciador, no sólo por su arquitectura sino que también por la historia que posee.

Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la calidad y nivel de servicio de atención a los huéspedes está muy bien valorado y es sostenido a lo largo del tiempo de funcionamiento. 2. La Casona Hostel cuenta con una propiedad en arriendo con una situación privilegiada que le permite realizar cambios en el layout de la construcción, dado que los dueños también son parte de la sociedad dueña de la propiedad. 3. El edificio del Hostal aún permite ampliar la oferta de habitaciones y camas sin tener la necesidad de modificar la obra gruesa del mismo. En comparación a la competencia que ya llegó a su límite de construcción. 4. Buenas relaciones con los tour operadores y espacios de diversión cercanos (pubs, bares, clubs) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar el atributo de la calidad de servicio de modo adecuado en el segmento en los cuales se decida enfocarse. 2. Profundizar en el tipo y nivel de atención personalizada, capitalizando las buenas relaciones con los tour operadores a modo de ofrecer un servicio más integral a los huéspedes, de modo de diferenciarse de la competencia. 3. Proyectar la ampliación del número de habitaciones y camas, utilizando las dependencias que actualmente no están en uso. 4. Generar un plan de promociones y beneficios a fin de aplanar la demanda mediante la capitalización de las buenas relaciones con los comercios del entorno, consiguiendo descuentos y servicio preferente para los huéspedes del hostal.
------------	--	---

<p>Debilidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nula planificación de gastos asociados a los costos variables producto del servicio de desayuno. 2. Alta rotación del personal de recepción. 3. La única fuente de ingresos es la venta de camas y/o habitaciones. 4. La Casona Hostel no ha definido su segmento objetivo. 5. La Casona Hostel no cuenta con un plan de marketing. 6. La presencia digital de la Casona Hostel no genera ventas ni tráfico hacia los canales de reserva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr economías de escala en relación a los costos variables asociados al servicio de desayuno. 2. Ofrecer un plan laboral atractivo para el puesto de recepción, con incentivos según metas de gestión. 3. Desarrollar procesos y procedimientos a fin de estandarizar los servicios del hostel en conjunto con las acciones de seguimiento y control que permitan asegurar un nivel estándar de servicio 4. Implementar actividades complementarias al servicio del hostel que le permitan generar nuevas fuentes de ingresos aprovechando sus fortalezas. 5. Definir el segmento objetivo al cual se quiere apuntar, capitalizando los logros y fortalezas actuales del servicio y profundizando en los atributos diferenciadores de la empresa. 6. Promocionar a través de las acciones de marketing apropiadas a cada momento del <i>customer journey</i> relacionado a los clientes del hostel. 7. Generar el plan de marketing y activar los canales de promoción y difusión apropiados para los segmentos escogidos.
--------------------	---	--

4.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN (LEA) Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

4.4.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

a. Productos y Servicios:

Que la única fuente de ingresos del hostel sea la venta de camas y/o habitaciones, es el claro reflejo de que la oferta de valor es insuficiente en relación a la competencia directa. Se apunta a 2 objetivos: diversificar la fuentes de ingresos y desarrollar una oferta de valor diferenciada que capitalice los atributos positivos del hostel y que esté fuertemente posicionada respecto de la competencia.

b. Gestión de procesos y Recursos Humanos

Para este tipo de establecimientos, la alta rotación de personal de recepción es un tema común y que genera debilidades en los procesos de gestión más relevantes del hostel como el check-in y check-out. Generar procesos estandarizados y simples, es clave para el hostel. Se debe apuntar a instaurar procesos simples, fácilmente replicables, que no requieran mayor capacitación y que aseguren el funcionamiento eficaz y efectivo del hostel, alcanzando un nivel y estándar de servicio que sustente estratégicamente la oferta de valor perseguida.

c. Oferta y Segmentación

Para lograr generar la diferenciación de la oferta del hostel, se debe determinar claramente los mercados a los cuales se quiere apuntar para posicionarse. Esto permitirá focalizar y valorar las acciones de marketing que se generen, pudiendo determinar indicadores de éxito para cada uno de ellos de acuerdo al objetivo planteado. Clave en este punto es que la estructura de segmentos debe abordar la estacionalidad propia de la industria, y se deberá no sólo definir los segmentos sino que también, la época del año en que éstos se tornan relevantes.

4.4.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- a. **Rentabilidad:** Velar por la generación de caja y mejora de los márgenes de rentabilidad. El aumento de los beneficios y rentabilidad está directamente relacionada con la tasa de ocupación del hostel. Mantener un nivel de ventas que permitan asegurar la continuidad del negocio es clave. Se apunta a un EBITDA de 200 millones a los 5 años de implementado el proyecto con un incremento en la tasa de ocupación en el rango de 5% a 15%.

- b. **Diferenciación de la propuesta de Valor:** Capitalizar los atributos clave del hostel, como la ubicación, su arquitectura, ranking positivo de recomendaciones, ambiente, limpieza y calidad de las instalaciones, es clave comunicarlos correctamente y posicionarlos en los mercados objetivos. No bien, también se debe poner foco en profundizar en tipo de servicio: cercano y amigable y orientación a “problem solvers” del personal.

- c. **Satisfacción del cliente:** Crear, en todo momento, una experiencia positiva; velar por la satisfacción de los clientes a fin de asegurar su fidelidad y aumentar el nivel de las recomendaciones.

- d. **Mantenimiento de estándares de procesos y calidad de gestión:** Asegurar la calidad y nivel de servicio, reducir la tasa de errores en los procesos de check-in y check-out, como también la planificación de compras y adquisiciones, permitirán asegurar que esta empresa pequeña, atendida incluso por sus propios dueños, mantenga su correcto funcionamiento.

Concluyendo, el proceso llevado a cabo a fin de analizar el estado actual del hostel, ha permitido delinear los principales ejes sobre los cuales La Casona Hostel debe construir su estrategia, a fin de conseguir los resultados esperados por todos sus stakeholders a futuro. Esto se planteará en el siguiente capítulo, donde se desarrolla el Proceso Declarativo. El siguiente esquema presenta, a modo de resumen, la situación actual del hostel y la situación donde se quiere llegar.

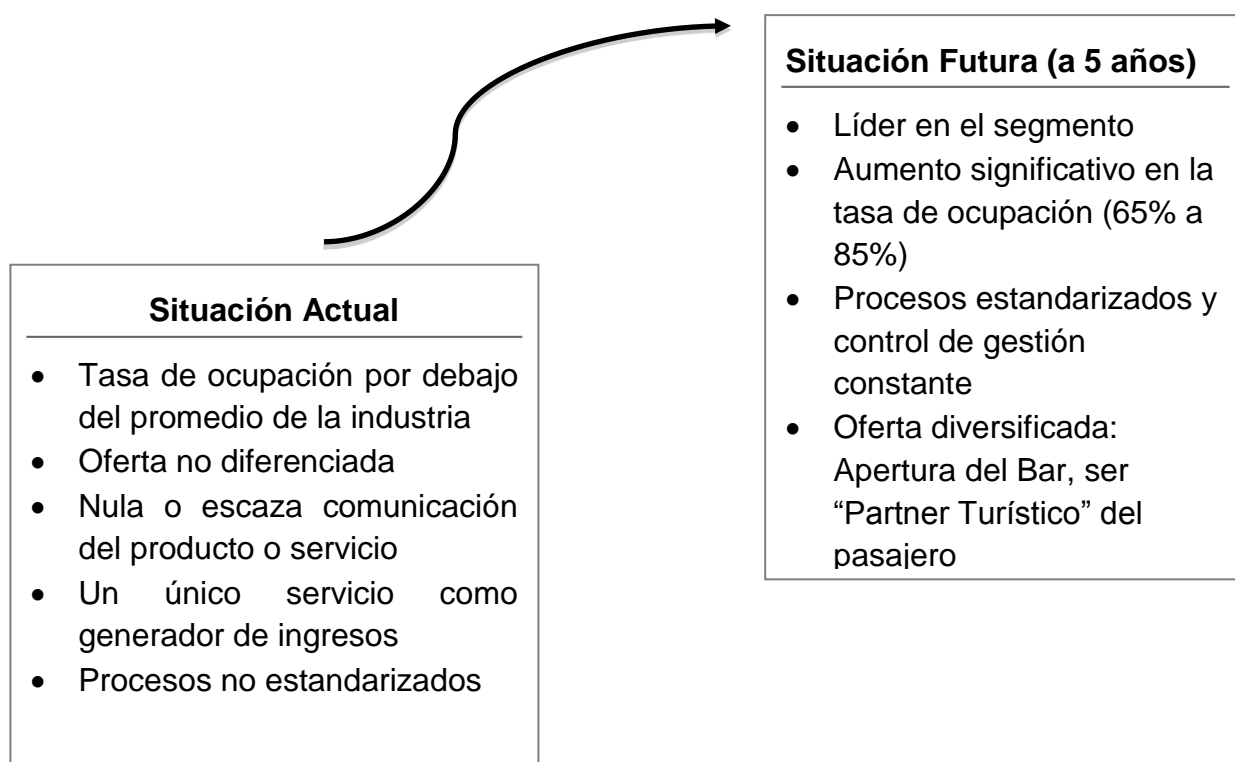


Figura 1: Situación actual y futuro esperado

5 PROCESO DECLARATIVO

Este proceso fue llevado a cabo en conjunto con los socios del hostel y sus colaboradores tanto internos como externos a fin de trazar la estrategia para los siguientes años, imaginando dónde se quiere que llegue el hostel y estableciendo metas y compromisos con cada stakeholder.

5.1 MISIÓN

Ser el hostel líder del mercado en satisfacción al cliente y calidad del servicio, donde los huéspedes puedan tener una estadía grata y placentera, con una atención personalizada enfocada en facilitar su permanencia en el país.

De la declaración se desprenden indicadores clave: calidad y satisfacción de clientes, disponibilidad a pagar. Otros relacionados con el contexto digital del mercado, son: cantidad de recomendaciones positivas en los portales, cantidad de menciones positivas en la redes sociales.

5.2 VISIÓN

En un horizonte de 10 años, aplicando la estrategia y llevando a cabo los procesos adecuados, si visualiza al hostel en la siguiente situación:

*Ser reconocidos y posicionarse en los segmentos objetivos como un hostel que no sólo se enfoca en la estadía de sus huéspedes mientras están en el hostel sino, que empatiza con ellos y sus necesidades, porque entendemos que, **la experiencia de nuestros clientes, es más que el alojamiento.***

La declaración de la visión es el reflejo de la cercanía con los huéspedes que actualmente existe. El cliente de un hostel tiene más preocupaciones que un cliente de hotel, dado que el primero no compra paquetes turísticos, se los arme él mismo, planifica en su país de origen y sólo adelanta la reserva del alojamiento pero, no la de los transportes y tours que desea realizar. Posicionarse como un *partner* de nuestros clientes, es clave y diferenciador de toda la oferta existente.

5.3 OBJETIVOS CENTRALES

Los objetivos son planteados a la luz de los siguientes temas: ventas, rentabilidad, calidad del servicio y satisfacción de cliente, rotación de personal, estandarización de procesos, entre otros:

- a. Aumento de las ventas: lograr un EBITDA en un horizonte de 5 años, superior a los 200 millones de pesos por año, incorporando nuevas fuentes de ingreso al hostel y logrando éxito en las ventas.

- b. Tasa de ocupación promedio sobre el 65% anual, aumentando gradualmente en un plazo de 5 años hasta llegar al 85% de promedio anual y con un aumento del ticket promedio del 5.1% anual, llegando en 5 años hasta los USD\$ 47 por concepto de alojamiento.
- c. Bajar el nivel de errores en la gestión de check-in y check-out a un porcentaje inferior al 20% en un plazo de un año a través de la incorporación de procedimientos estandarizados y capacitación del personal de recepción.
- d. Conseguir un nivel de satisfacción del 80% en un plazo de un año en mediciones directas a los huéspedes.

5.4 PROMESAS A LOS STAKEHOLDERS

- a. **Propietarios:** lograr un EBITDA superior a los 200 millones de pesos por año, en un horizonte de 5 años.
- b. **Huéspedes:** lograr un nivel de satisfacción sobre el 80%
- c. **Trabajadores:** Entregar una compensación justa por la labor desempeñada y bajar las tasas de rotación a un 25% anual. Además, se comprometa la estandarización y capacitación continua en relación a los procesos internos y oferta turística local.
- d. **Comunidad:** La comunidad que rodea al hostel es variada, no obstante, unida en la idea de generar valor en torno al concepto de Barrio Bellas Artes como un barrio culturalmente atractivo. El compromiso, entonces, es hacer disponible, de modo gratuito para la realización de eventos culturales, “La Capilla”, que es el salón más grande que posee La Casona Hostel y que tiene una capacidad para 300 personas de pie. El acuerdo y ofrecimiento se canalizará a través de la junta que actualmente está organizada para promover el barrio y de la cual, los socios del hostel, participan activamente.

6 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

6.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica para el hostel “La Casona Hostel” será de crecimiento intensivo dado que el hostel, tal como se declaró en la evaluación de estado actual, aún no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por el servicio que entrega y los mercados que cubre.

Las iniciativas propuestas deberán apuntar al desarrollo de la demanda primaria, aumentando la tasa de penetración y tasa ocupación.

El aumento de la tasa de penetración, consistirá en lograr un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de extensiones de reservas.

El aumento de la tasa de ocupación, consistirá en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas.

6.2 MODELO DE NEGOCIOS: CANVAS

El modelo de negocios se desarrolla por un lado, considerando la realidad del hostel pero, fuertemente enfocado en las iniciativas que se proponen. Es así como en el apartado de Estructura de Costos, se consideran sólo los ítems relacionados al proyecto y no al hostel en su conjunto.

6.2.1 SEGMENTO DE CLIENTE

Considerando los datos estadísticos de SERNATUR e INE, además de los datos históricos del hostel y, finalmente, las entrevistas en profundidad con los actores relevantes del rubro, se selecciona como segmento objetivo los turistas extranjeros provenientes principalmente de Brasil, Estados Unidos, Australia, Argentina y Alemania, cuya edad está entre los 25 y 35 años y su motivo de viaje es de placer y/o con amigos (grupo), que prefieren un hostel tranquilo pero, amigable y sociable, que facilite el conocer a otros huéspedes y, por sobre todo, el entorno turístico local.

6.2.2 PROPUESTA DE VALOR

Los atributos del hostel que componen la propuesta de valor son:

- a. La mejor ubicación de Santiago, al centro del Barrio cultural y bohemio Bellas Artes, con transporte público disponible (metro) a menos de una cuadra
- b. Habitaciones Compartidas (Dorms / Dormitorios) con y sin baño privado y Habitaciones Privadas con y sin baño privado.
- c. Una estadía amena, segura, limpia y confiable.

d. Recepción 24/7

e. Amenidades para el huésped: Cocina equipada compartida, con refrigerados compartido y utensilios. Área de lounge en los 3 niveles del hostel, internet wifi en todas las áreas compartidas

6.2.2.1 MIX DE SERVICIOS

Respecto del servicio de hospedaje, no se considera variación en la oferta del servicio, se mantiene la misma tipología de habitaciones y amenidades, dado que, para el segmento elegido estos resultaron ser muy bien evaluados y se desea mantener y desarrollar esa fortaleza.

Se considera, apuntando al segmento específico, agregar el servicio de Bar, que expendan tanto bebidas No Alcohólicas como Alcohólicas, entre las 18 hrs hasta las 2 am. El Bar contará con música ambiental y una carta de bebidas fija compuesto por: Agua mineral, Bebidas cola, Cerveza, Vino y Pisco, ofreciendo principalmente para cada uno de ellos, productos chilenos destacados si es factible.

Otro elemento a desarrollar es el servicio de asesor turístico local, el que considera la capacitación de los recepcionistas para entregar una asesoría completa a los huéspedes respecto de sus necesidades de información turística. Se prestará atención personalizada y se apoyará a los clientes en los procesos de reserva de servicios.

6.2.3 CANAL DE VENTA

La venta en línea es el foco, por lo cual, se mantendrá los canales actuales Booking.com y Hostelworld.com y se agregará el servicio de reserva directamente desde el sitio web del hostel, a través de la incorporación del *widget* de Booking.com. Para todas las solicitudes de reserva por los canales en línea, se dirigirá primariamente a esta opción, para aprovechar el beneficio de no pago de comisión por reserva que se realizan desde el *widget* de Booking.com.

Se potenciará la atención de preguntas a través de las redes sociales, con el foco en convertir y lograr reservas directas y así posicionarlas como un canal de venta activo y efectivo. Lo anterior en concordancia a lo obtenido en las encuestas a clientes que declaran utilizar estos canales como medios de información clave al momento de elegir el alojamiento.

Se deberá evaluar incorporar medios de reserva incrustados en el perfil de Facebook y el perfil en TripAdvisor.

Para la post-venta, se contactará al cliente directamente vía email, ofreciendo la asesoría respecto de su estadía. El foco estará en otorgar un buen servicio pero, además, en levantar información para prospectar clientes que pudieran hacer extensión de su reserva.

6.2.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE

La relación con el cliente deberá ser continua y social apuntando a posicionarnos como el mejor *partner* del visitante en Chile. Esto deberá ser aplicado ya sea en los canales digitales y, por sobretodo, presencialmente.

En la práctica, se deberá asistir en todo momento los requerimientos de los clientes; convertir las situaciones negativas en oportunidades, demostrando el interés por mejorar y por el feedback del cliente.

Apuntando a lo último, la disposición a los comentarios y reclamos, debe ser abierta y explícita. El cliente debe sentir confianza en que su opinión será escuchada, evaluada y recibirá una respuesta adecuada.

6.2.4.1 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Para la estrategia comunicacional se plantea la necesidad de generar contenido de interés turístico que genere mayor tráfico e interés hacia el hostel y sus canales de reserva. Se tiene como opción contratar servicios de estrategia de contenidos digitales que provea de contenidos cada 3 meses para el trimestre siguiente, es decir: generar contenido de interés turístico el trimestre 2 para ser publicado durante el 3er trimestre. De este modo, se mantiene siempre actualizado todo el contenido de los puntos de contacto digital del hostel.

El contenido deberá producirse considerando que:

- IV. la versión extensa y en profundidad estará disponible en el sitio web del hostel.
- V. Para cada contenido publicado en el sitio web, debe existir una versión de referencia, generador de tráfico desde Facebook y Twitter.
- VI. El contenido debe ser positivo y en ningún caso deberá hacer referencias negativas hacia la competencia.
- VII. Se deberá planificar las publicaciones cada 3 meses y esta planificación debe considerar los eventos culturales, musicales y turísticos de la región.
- VIII. Se privilegiará que el estilo de redacción sea el de una invitación a visitar Santiago y tener una experiencia buena, local, social, relajada y con amigos.
- IX. Primordial cuidado se tendrá en no publicitar el hostel como un “Party Hostel”.
- X. Las publicaciones deberán ser en Español e Inglés.
- XI. Para la temporada de invierno, se puede evaluar publicar en Portugués dada la alta demanda proveniente de Brasil.

Adicionalmente, se considera que anualmente se compren 2 publicaciones en revistas (físicas o digitales) de interés turístico. Estas publicaciones tendrían el carácter de artículo en profundidad el primer año y luego, actualizaciones sobre reformas, nuevos

beneficios o artículos relacionados al rubro en donde el hostel se posicione como el hospedaje preferido.

6.2.5 FUENTES DE INGRESOS

6.2.5.1 PRECIOS

Para el servicio de hospedaje se consideran las siguientes tarifas:

Room Type	Value pp	Value room
Single SB		USD 50,00
Single Ensuite		USD 55,00
Twin SB		USD 60,00
Twin Ensuite		USD 70,00
Double SB		USD 60,00
Double Ensuite		USD 70,00
Triple SB		USD 84,00
Triple Ensuite		USD 90,00
4 Bed Mixed Dorm Ensuite	USD 26,00	
6 Bed Mixed Dorm SB	USD 23,00	
6 Bed Mixed Dorm Ensuite	USD 23,00	

Para el servicio de Bar se consideran los siguientes precios:

Agua Mineral 600cc	\$700
Agua Mineral 1000cc	\$1000
Bebida en lata	\$1000
Cerveza en lata	\$1500

Pisco + bebida cola	\$2500
Vino en copa	\$2500

Para los medios de pago, se priorizará el uso de tarjetas de crédito o débito a fin de optimizar la gestión contable y cierres de caja para el traspaso de turnos.

Las reservas on-line se cobran de acuerdo a lo establecido en los canales (Booking.com y Hostelworld), debiendo el cliente, pagar la totalidad de su reserva al momento de realizar el check-in.

Para los casos de extensión de reserva mientras están hospedados, los días de extensión se deberán pagar por adelantado y aplicará la misma política de cancelación que para las reservas on-line: hasta 24 horas antes del check-out, se devuelve el 50% de la reserva, luego se deberá pagar el 100%.

Para el consumo del bar, éste se cancelará de inmediato o, en el caso de ser el titular de la reserva, se podrá anotar en su cuenta y ser cancelado al día siguiente antes de la hora del check-out.

6.2.6 RECURSOS CLAVES

Físicos: Las instalaciones y dependencias del hostel son fundamentales, en específico, debe existir especial preocupación por el estado y mantenimiento del mobiliario de las habitaciones y espacios comunes. Estos últimos, son el centro de la sociabilización del hostel y creación de ambiente. Por otro lado, las instalaciones sanitarias deben ser una preocupación constante, tanto los WC como las duchas y calefactores para agua caliente, deben funcionar en perfectas condiciones. Particular preocupación debe existir por la bomba de agua que sube el agua al tercer piso, lugar donde se encuentran las habitaciones que generan mayor rentabilidad por mt².

La implementación informática también es fundamental dada la composición de los canales de venta (principalmente canales en línea). El servidor de sincronización de reservas debe ser constantemente inspeccionado respecto de su funcionamiento y seguridad.

Financieros: La capacidad de endeudamiento del hostel es un factor clave si se desean realizar inversiones fuertes a futuro. Como las inversiones de inicio y remodelación del inmueble estuvieron a cargo de la sociedad dueña de la casa, la sociedad que explota y realiza la administración del hostel, no figura con deudas a largo plazo, lo que le otorga, dado los ingresos del hostel, una buena calificación crediticia.

Intelectuales: El rubro de la hospitalidad dado su carácter de servicio, posee una alta exigencia de conocimientos, no sólo de los procesos de gestión propias del negocio, sino que también del entorno. Conocer la historia del lugar, ciudad, país, es importante; además de deber dominar los servicios y atractivos turísticos complementarios o relacionados. Desarrollar esta capacidad y conocimiento deberá ser una preocupación constante que se posicione dentro de la cultura propia del hostel.

Humanos: El nivel de profesionalismo del personal del hostel es clave y lo idóneo que sean para cada rol. Por un lado, se necesita tener personal de limpieza y mantenimiento muy meticulosos, preocupados por los detalles y pulcritud de sus labores dado que, la limpieza, es uno de los atributos más valorados del hostel y que constituye un factor de toma de decisión en relación a los comentarios. Por otro lado, se requiere que el personal de recepción sea social, con capacidad de interrelacionarse con personas de distintas nacionalidades y en, a lo menos, español e inglés.

Otro tipo de recurso clave es, por ejemplo, la reputación del hostel. Dado el soporte digital de los canales de venta y comunicación de la oferta, la reputación que logre el hostel entre los portales de recomendaciones y reservas, es fundamental y, pasado el tiempo, puede llegar a convertirse en un activo intangible clave.

6.2.7 ACTIVIDADES CLAVES

Para hacer disponible y efectivamente entregar la propuesta de valor especificada, las actividades claves son las siguientes: recepción 24/7, workshops internos a modo de capacitación del personal de recepción respecto de la oferta de turismo local; aseo y mantenimiento de las habitaciones y casa en general.

Los canales de distribución requieren actividades de marketing y ventas, difundir los servicios, responder a las consultas en general de los clientes y gestionar correctamente las referidas a reservas para conducir las hasta convertirlas en ventas. Aprovechar los contenidos compartidos (fotografías, videos) de modo positivo por los actuales huéspedes para fomentar la asociación positiva con el servicio del hostel y captar huéspedes en la etapa de *sueño*.

Visitar y conocer los lugares con atractivo turístico a los que pueden acceder los visitantes/clientes del hostel, a modo de conocer de primera fuente su realidad. Para lograrlo, se deben gestionar los “Fam Tours” con los operadores turísticos que son promocionados en el hostel.

6.2.8 ASOCIACIONES CLAVES

Para reducir el gasto inicial y el riesgo de deuda, los insumos bebestibles del bar serán adquiridos a modo de consignación, es decir, se paga una garantía fija inicial por una fecha fija, al final de dicho plazo, se paga lo consumido y se devuelve lo remanente que no ha sido consumido. Esta estrategia es común para eventos y negocios de este tipo que comienzan.

Por otro lado, la asociación con los tour operadores es clave para el perfil de asesor turístico local.

Punto importante es la relación con las agrupaciones vecinales y culturales del barrio. Ellas impulsan y promueven iniciativas que agregan valor tanto al Barrio como a la Ciudad, lo cual, desde una perspectiva macro, beneficia indirectamente a la propuesta de valor del hostel, dado que la ubicación se vuelve aún más valorada.

6.2.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Tal como se mencionó al inicio del modelo de negocios, este apartado sólo considera los ítems relacionados a los costos directos relacionados con las iniciativas que se proponen: Acciones de marketing y experiencia de usuario y habilitación del bar. Esto se realizó para aislar el efecto o impacto de estas iniciativas sobre el resultado actual del hostel y, de este modo, realizar una evaluación justa y transparente sobre los resultados finales.

Se consideró un cálculo promedio del costo por pasajero: \$5.480

Este incluye:

- Lavandería
- Instrumentos de Aseo y Papelería
- Amenidades: jabón, papel higiénico, otros
- Desayuno: té, café, leche, pan, queso, jamón, jugo, yogurt, cereales

Remuneraciones:

En los costos de remuneración que se derivan de las iniciativas, se considera la adición de 2 perfiles: un Director de Experiencia y el Barman para el Bar:

Remuneraciones	n	Renta Bruta	Total
Director de Experiencia	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Barman	1	\$ 300.000	\$ 300.000
		Total:	\$ 1.200.000
		Total Anual:	\$ 14.400.000

En relación a los costos fijos, se proyectó sobre la base del consumo actual de hostel y basándose en información experta para el cálculo de agua y electricidad. No se considera, por ejemplo, gas ni teléfono porque no son insumos a utilizar por estas iniciativas. Por otro lado, se considera dentro de los ítems de costos de Administración la capacitación anual de los recepcionistas (5 recepcionistas):

Costos Fijos	n		Total
Costos Producción		\$ 1.350.000	\$ 16.200.000
Remuneraciones	12	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Imprevistos y otros	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Aguas Andinas	12	\$ 30.000	\$ 360.000
Chilectra	12	\$ 20.000	\$ 240.000
Costos Administración y Generales			\$ 2.500.000
Capacitación Recepcionistas	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000
		Total Costos Fijos Anuales	\$ 18.700.000

En relación a los costos variables, es en base al incremento proyectado de la tasa de ocupación que debieran provocar las iniciativas. Así, para los 3 primeros períodos se considera un incremento de 5%, para el cuarto un 15% llegando a un 20% en el quinto período. En los gastos de Marketing, se considera el rediseño del sitio web cada 3 años, la contratación de un servicio de estrategia de contenidos digitales, la publicación 1 vez al año en 1 o 2 revistas especializadas (impresas), publicidad y promociones digitales.

	0	1	2	3	4	5
EGRESOS						
Costos Variables		\$ 19.568.680	\$ 28.680.739	\$ 28.680.739	\$ 54.150.009	\$ 78.925.580
Costos Hospedaje		\$ 5.900.590	\$ 5.900.590	\$ 5.900.590	\$ 17.701.770	\$ 23.602.360
Costos Bar		\$ 13.668.090	\$ 22.780.149	\$ 22.780.149	\$ 36.448.239	\$ 55.323.220
Costos Fijos		\$ 29.900.000	\$ 28.800.000	\$ 28.800.000	\$ 29.900.000	\$ 28.800.000
Costos Producción		\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000
Costos Administración y Generales		\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Gastos de Marketing		\$ 11.200.000	\$ 10.100.000	\$ 10.100.000	\$ 11.200.000	\$ 10.100.000
Rediseño Sitio Web		\$ 1.100.000	\$ -	\$ -	\$ 1.100.000	\$ -
Estrategia de Cont. Digital		\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000
Publicaciones en Revistas		\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Publicidad Digital		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Promociones		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total Egresos		\$ 49.468.680	\$ 57.480.739	\$ 57.480.739	\$ 84.050.009	\$ 107.725.580

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> - Locales de venta al por mayor con modalidad "consignación" - Tour Operadores - Agrupaciones vecinales y culturales del barrio 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Recepción 24/7 - Workshops de capacitación - Aseo y mantenimiento - Difusión, ventas, atención a clientes 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> - La mejor ubicación de Santiago - 4 tipos de habitaciones - Estada amena, segura, limpia y confiable - Recepción 24/7 - Amenidades extra incluidas: cocina equipada, refrigerador, utensilios, Wi-fi áreas comunes - Bar entre 18 y 2 am - Asesor turístico 	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> - Relación continua y social: el mejor <i>partner</i> del cliente - Asistencia turística - Apertura positiva a las críticas 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Turistas extranjeros de: Brasil, Estados Unidos, Australia, Argentina y Alemania • Edad 25 a 35 • Viaje de placer o con amigos • Prefieren estar en el centro de las ciudad pero tranquilos
Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: habitaciones, mobiliario, sanitario, bombas de agua, calderas. - Intelectuales: datos turísticos, historia - Humanos: el personal de atención (todos) 		Canales: <ul style="list-style-type: none"> • Booking.com • Hostelworld.com • Sitio propio • Página de Facebook • Perfil de TripAdvisor • Post-venta: email 		
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - RR.HH. - Logística y operaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Desayunos, Bar - Aseo y Mantenimiento - Hospedaje - Marketing 		Flujos de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Hospedaje en base a camas y habitaciones por noche - Servicio de Bar 		

7 PROCESO DE EJECUCIÓN

7.1 MODELO ORGANIZACIONAL

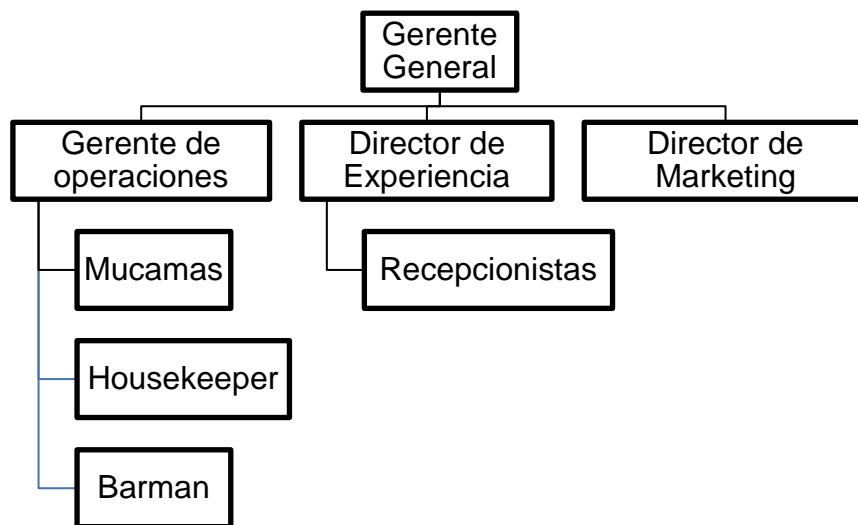
El personal del hostel es unos de sus principales activos como lo es en toda la industria de la hospitalidad, principalmente por el carácter diferenciador que tiene la experiencia del servicio desde el punto de vista del cliente. Es en ese evento donde el cliente se enfoca al evaluar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción que dieron a sus requerimientos y expectativas.

Dado lo anterior, el hostel deberá identificar y seleccionar al personal que verdaderamente requiere y que sea idóneo tanto para el rol como para la cultura de empresa y servicio que se quiere lograr.

7.1.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Se presenta la estructura organizacional completa del hostel, no obstante, las iniciativas propuestas significan la incorporación de sólo 2 perfiles: Director de Experiencia y Barman.

Se considera la siguiente estructura para las operaciones del Hostel:



- Gerente General: 1 persona
 - Gerente de operaciones: 1 persona
 - Mucamas: 1 personas
 - Housekeeper: 1 persona
 - Barman: 1 persona
 - Director de Experiencia: 1 persona
 - Recepcionistas: 5 personas

- Director de Marketing: 1 persona

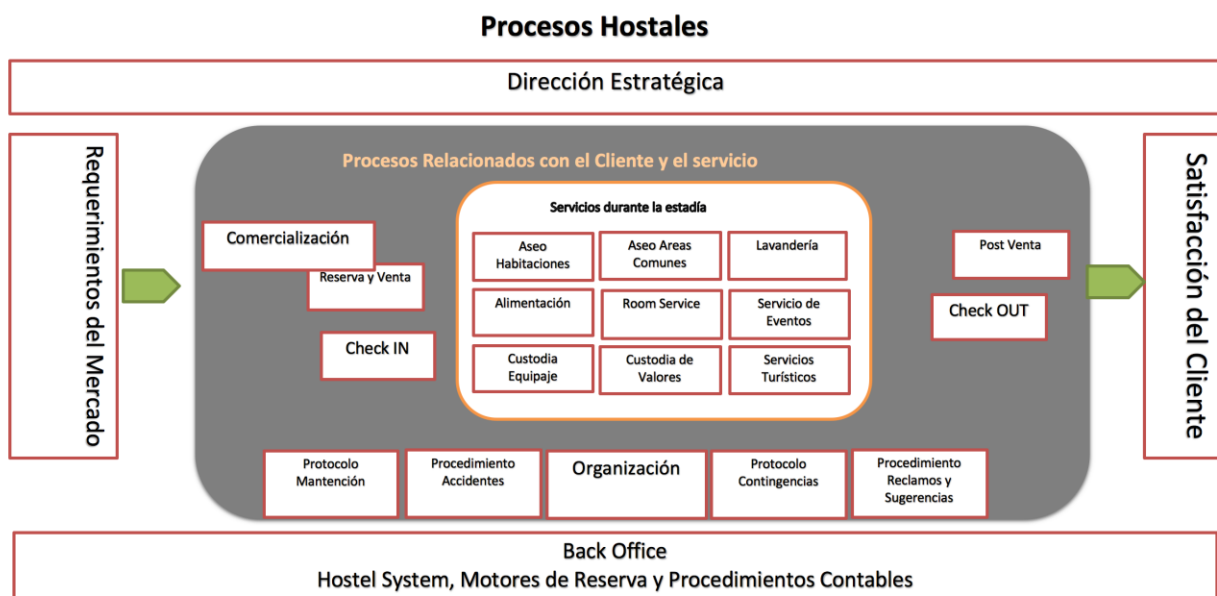
Con esta estructura se focaliza el esfuerzo en mantener la calidad y estilo de atención del hostel. Lo anterior, dado que el “Director de Experiencia” centra sus funciones en que los huéspedes tengan la mejor experiencia de estadía en el hostel y turística. Es de su preocupación mantener informados a los recepcionistas respecto de tours, actividades de interés, tarifas y convenios.

El Director de Marketing, deberá asumir la responsabilidad de la función comercial, mantener activos y actualizados los canales de venta y difusión (redes sociales, portales de booking).

Tanto Gerente General como Gerente de Operaciones, mantienen sus roles en la administración general y de reservas, housekeeping y gestión del bar respectivamente.

7.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Esquema 1: Proceso de Gestión genérica del Hostel



Para cumplir el objetivo de disminuir los errores en los procesos y lograr un estándar en el nivel de servicio y basado en el esquema 1, se desarrollará por parte de las gerencias, el “Manual de Operaciones del hostel La Casona Hostel”, el cual, será la referencia primaria en relación a los procedimientos, protocolos e información necesarias para el correcto funcionamiento de las operaciones diarias del hostel.

Será obligatorio para cada miembro del staff del hostel, leer este manual y aprender específicamente los procesos que le competen a su rol. Deberá tomar responsabilidad de ellos y firmar un reconocimiento de lectura y comprensión de lo establecido en este manual pudiendo levantar dudas y comentarios al respecto que le ayuden tanto a él como a sus compañeros, entender de mejor manera lo por el manual expresado.

Vinculando el esquema con la estructura organizacional se obtiene la siguiente configuración:

- Dirección Estratégica: estará a cargo del Gerente General.
- Requerimientos del Mercado (Comercialización, Reserva y Ventas) y Satisfacción del Cliente (Post Venta): son grupos de funciones que estarán a cargo del Director de Marketing.
- Back Office (Protocolo de Mantenimiento, Procedimiento de Accidentes, Organización, Protocolo de Contingencias, Protocolo de Reclamos y Sugerencias): estarán a cargo del Gerente de Operaciones.
- Servicios Durante la Estadía (Divididos en dos grupos):
 - Aseo y Alimentación: Aseo de Habitaciones, Aseo Áreas comunes, Lavandería, Alimentación, Room Service. Estas actividades estarán supervisadas por el Gerente de Operaciones y llevadas a cabo por Mucamas y Housekeeper.
 - Atención al cliente: Custodia de Equipaje, Custodia de Valores, Servicio de Eventos, Servicios Turísticos, Check-in y Check-out. Estas actividades estarán a cargo del Director de Experiencia y llevadas a cargo de los recepcionistas.
 - Bar: la atención del bar es realizada por el barman quien reporta al Gerente de operaciones.

8 EVALUACIÓN ECONÓMICA

8.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para la proyección de ventas se consideró el ticket promedio actual y la demanda actual del hostel. Se proyectó considerando el juicio experto de agente vinculados al rubro:

- Ticket promedio CLP: \$22.365
- Tasa de Ocupación promedio: 65%
- Tipo de cambio (USD) promedio 2014 -2015: CLP \$604

Se exige para el primer período subir el promedio de la tasa de ocupación a 70%, para el segundo período al 75%, tercer período 85% en donde se estima el hostel llegará a su nivel.

El cálculo de ingresos se realizó en la base de la diferencia agregada a causa de la implementación de la estrategia propuesta, esto es, habilitación del Bar y el enfoque hacia el servicio potenciado las acciones de marketing a partir de la inversión en esta área.

Así tenemos que, por ejemplo para el primero período y dada la tasa base de ocupación promedio de un 65%, lo que agrega el proyecto dada la meta de 70%, es un 5% en la tasa de ocupación anual.

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos Tarifa Promedio		\$ 24.081.872	\$ 24.081.872	\$ 24.081.872	\$ 72.245.616	\$ 96.327.488
Delta en % Ocupación		5%	5%	5%	15%	20%
Camas Disponibles		59	59	59	59	59
Ticket Promedio USD		37	37	37	37	37
Ticket Promedio CLP		\$ 22.365	\$ 22.365	\$ 22.365	\$ 22.365	\$ 22.365
Ventas Bar		\$ 27.336.179	\$ 45.560.299	\$ 45.560.299	\$ 72.896.478	\$ 110.646.439
Ticket Promedio USD		\$ 3	\$ 5	\$ 5	\$ 7	\$ 10
Ticket Promedio CLP		\$ 1.813	\$ 3.022	\$ 3.022	\$ 4.231	\$ 6.045
Total Ingresos		\$ 51.418.051	\$ 69.642.171	\$ 69.642.171	\$ 145.142.094	\$ 206.973.928

8.2 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

CAPM:

$$R_i = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$$

$$R_f = 6\%$$

$$R_m = 12\% \text{ (premio esperado)}$$

$$\beta = 1,5 \text{ (beta de la industria)}$$

Reemplazando:

$$\begin{aligned} R_i &= R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) \\ &= 6\% + 1,5 \cdot (12\% - 6\%) \end{aligned}$$

$$R_i = 15\%$$

8.3 EVALUACIÓN PROYECTADA

8.3.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Flujo de Caja Proyectado - Proyecto						
ÍTEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 51.418.051	\$ 69.642.171	\$ 69.642.171	\$ 145.142.094	\$ 206.973.928
Costos Variables	\$ -	\$ 19.568.680	\$ 28.680.739	\$ 28.680.739	\$ 54.150.009	\$ 78.925.580
Márgen de Contribución	\$ -	\$ 31.849.372	\$ 40.961.431	\$ 40.961.431	\$ 90.992.085	\$ 128.048.348
Costos Fijos	\$ -	\$ 29.900.000	\$ 28.800.000	\$ 28.800.000	\$ 29.900.000	\$ 28.800.000
EBITDA	\$ -	\$ 1.949.372	\$ 12.161.431	\$ 12.161.431	\$ 61.092.085	\$ 99.248.348
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 1.949.372	\$ 12.161.431	\$ 12.161.431	\$ 61.092.085	\$ 99.248.348
Impuestos	\$ -	\$ 467.849	\$ 2.918.744	\$ 2.918.744	\$ 14.662.100	\$ 23.819.603
Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ 1.481.522	\$ 9.242.688	\$ 9.242.688	\$ 46.429.985	\$ 75.428.744
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ 43.568.090	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ -43.568.090	\$ 1.481.522	\$ 9.242.688	\$ 9.242.688	\$ 46.429.985	\$ 75.428.744
Flujo de Caja Acumulado	\$ -43.568.090	\$ -42.086.567	\$ -32.843.879	\$ -23.601.192	\$ 22.828.793	\$ 98.257.538

Tasa de Descuento	15,00%
VAN	\$ 34.834.119
Tasa Libre de Riesgo	6%
TIR	32,7%

Como inversión inicial se considera asegurar los costos fijos del proyecto además de los costos variables proyectados del Bar, en ambos casos en relación al primer período.

La tasa de descuento utilizada es aquella calculada en el capítulo anterior (15%). Por otro lado, el VAN obtenido es \$34.834.119 con una TIR del 32,7% ésta última es bastante positiva en relación a la tasa libre de riesgo obtenida para el año 2015, permitiendo evaluar al proyecto como beneficioso.

La mayor sensibilidad del proyecto está relacionada a la Tasa de Ocupación. Lograr los incrementos proyectados será clave en la obtención del beneficio. Cualquier valor sostenido - durante los 5 períodos - bajo el 4% de incremento en la tasa de ocupación, da como resultado la no obtención de beneficio alguno.

En términos de la tarifa, ésta no varía mucho en la industria y/o competencia directa, lo valores de variación en los rangos históricos no harían peligrar la obtención del beneficio y/o objetivos propuestos por el proyecto.

8.3.2 EVALUACIÓN DEL EBITDA

Se realizó la evaluación comparativa de impacto de la implementación de la estrategia en relación al EBITDA, considerando el horizon de 5 años definido en los objetivos, se obtienen los siguientes resultados:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA Hostal	\$ -	\$ 161.024.553	\$ 161.024.553	\$ 161.024.553	\$ 161.024.553	\$ 161.024.553
EBITDA Proyecto	\$ -	\$ 1.949.372	\$ 12.161.431	\$ 12.161.431	\$ 61.092.085	\$ 99.248.348
EBITDA Total		\$ 162.973.925	\$ 173.185.984	\$ 173.185.984	\$ 222.116.638	\$ 260.272.901
% Incremento		1,21%	7,55%	7,55%	37,94%	61,64%

De este modo, se puede constatar que, la implementación de la estrategia y las acciones propuestas, darían como resultado el logro de la meta de los 200 millones de pesos al 5to año y que, para dicho período el incremento porcentual sería de un 62,64% cifra alentadora en relación a la estrategia. Luego, en ese periodo, la estrategia implementada sería responsable del 38% del EBITDA total.

9 CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis realizado, se puede reconocer que se dio cumplimiento a los objetivos planteados. Logrando diseñar la estrategia de negocios para el hostel La Casona Hostel ubicado en Santiago de Chile, específicamente para que éste pueda crecer, aumentando su valor económico y posicionamiento en el mercado.

Se elaboró el análisis estratégico, logrando establecer la situación actual del negocio en términos de sus fortalezas y debilidades, así como también las amenazas de su entorno, definiendo como foco el fortalecer la diferenciación del hostel, implementando esfuerzos en relación a las acciones de marketing, prestación del servicio y atención de clientes. Además, se propuso la habilitación del Bar.

Se definió las líneas estratégicas de acción, las cuales guiaron el diseño de la nueva estrategia del hostel y se identificaron los factores claves de éxito del negocio que aseguren el logro de los objetivos planteados para esta nueva etapa del hostel.

En específico para el trabajo realizado, se destaca el valor que se identificó en realizar este trabajo para una empresa pequeña, con menos de 20 trabajadores y atendida, muchas veces, por sus propios dueños. Este valor se notó por sobre todo al momento de evidenciar que, si bien el servicio del hostel no estaba siendo mal evaluado por sus pasados clientes, este mismo atributo (valor y calidad del servicio) no estaba siendo comunicado, no se estaba *vendiendo* a los clientes que lo necesitan.

Por otro lado, se identificó la importancia de la rigurosidad de los procesos de gestión interna que son clave para el negocio. Muchos de los indicadores de gestión actualmente no existen y fue difícil establecer ese tipo de evaluaciones.

Con los dos puntos anteriores, se destaca que se debe dar importancia a la cultura organizacional que se persigue, valorándola por sobre lo difícil que pueda ser implementarla.

En términos económicos, considerando la evaluación de la implementación de la estrategia propuesta, es decir, el incremental obtenido, dado que el Hostel está en funcionamiento, se pueden apreciar las siguientes conclusiones:

- El proyecto es absolutamente interesante en relación al retorno económico. Evaluada la estrategia en un periodo de 5 años, con una tasa de descuento del 15% y una inversión de \$43.568.090, se obtiene un VAN de \$34.834.119 y una TIR de 32,7%.
- Se espera que a los 3 años se produzca un incremento del EBITDA sobre el 7%, logrando la meta de los 200 millones, para así al 5to año, lograr un incremento del 61,64%. En este periodo la implementación de la estrategia sería responsable del 38% del EBITDA total.
- La incorporación del servicio de Bar cumpliría su meta generando retornos positivos y aumentando el ticket promedio por pasajero.

- Es clave la inversión en marketing y focalizar los esfuerzos en el mercado meta para lograr posicionarse y lograr el nivel de ocupación esperada.
- En relación al punto anterior, el incremento en la Tasa de Ocupación Promedio proyectada es clave en la obtención de los beneficios del proyecto y no debe ser dejada de lado.

10 BIBLIOGRAFÍA

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Gestión de modelo de Negocio, 2011 ISBN 978-84-234-2799-4

Ian Yeoman and Una McMahon-Beattie, Revenue Management and pricing, 2009 ISBN 978-1-84480-062-9

Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, La elaboración del plan estratégico y su implementación a través de su cuadro de mando integral, 2005 ISBN 978-84-7978-712-7

Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, Administración Estratégica y Política de Negocios, 2013

11 ANEXOS

11.1 ENCUESTA CLIENTES:

1. Your overall rating:

1 2 3 4 5

Terrible Excellent

2. Your Age:

3. Your gender:

XII. Female

XIII. Male

4. What sort of trip was this?

XIV. Business

XV. Couples

XVI. Family

XVII. Friends

XVIII. Leisure trip

XIX. Other

5. How many options have you considered before choosing La Casona Hostel?

XX. Just La Casona Hostel

XXI. 2 options

XXII. 3 options

XXIII. more than 3 options

6. Before choosing a hostel: Do you ask in Social Networks?

XXIV. Yes

XXV. No

7. When you ask for recommendations: which are the FIVE most relevant attributes? Please sort according to your priorities: 1 is the Most relevant, 5 is the Less relevant. Drag & Drop to sort the first 5 places.

XXVI. Hostel style/ Ambient

XXVII. Value for Money

XXVIII. Location

XXIX. Cleanliness

XXX. Working facilities

XXXI. Staff knowledge about tours and other services

XXXII. Respect for silence in the night

XXXIII. English speaking staff

XXXIV. Parking slot

XXXV. Free to use Kitchen

XXXVI. Free breakfast

8. Based in your experience with La Casona Hostel: How satisfied are you with these attributes?

	Very Satisfied	Satisfied	Somewhat Satisfied	Not Satisfied	Not Apply
Hostel style/ Ambient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Value for Money	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cleanliness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Working facilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff knowledge about tours and other services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect for silence in the night	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
English speaking staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parking slot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Free to use Kitchen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Free breakfast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. How do you agree with the following sentences?

	Totally disagree	Disagree somewhat	Not Sure	Agree somewhat	Totally agree
"La Casona Hostel gave me an accommodation worth what I paid for it."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La Casona Hostel met my needs."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"The staff of La Casona Hostel knows the service."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"The staff of La Casona Hostel takes good care of guest needs."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. On a daily basis: how much do you spend on extra services/products offered by your hostel? (towels, bar, cafeteria)

- Less than USD \$3
- USD \$3 - \$6
- Over USD \$6
- N/A

11. On which items?

- Towels
- Bar: Non-Alcoholic
- Bar: Alcoholic
- Cafeteria

11.2 ENCUESTA COMPETENCIA

1. Surveyed personal information:

- a. Age:
- b. Gender:
- c. Nationality:
- d. Current Hostel:

2. What sort of trip was this?

- a. Business
- b. Couples
- c. Family
- d. Friends
- e. Leisure trip

3. How many options have you considered before choosing this Hostel?

- a. Just one

- b. 2 options
 - c. 3 options
 - d. more than 3 options
4. Do you remember one of these Hostels?
- a. "La Miraflores"
 - b. "Rado Hostel"
 - c. "Andes Hostel"
 - d. "La Casona Hostel"
 - e. "Osh"
 - f. "Hostal De La Barra"
 - g. "Ibis"
5. Before choosing a hostel: Do you ask in Social Networks?
- a. Yes
 - b. No
6. In which Social Network do you ask about a Hostel?
- a. Facebook
 - b. TripAdvisor
 - c. HostelWorld
 - d. Booking
7. On a daily basis: how much do you spend in extra services/products offered by your hostel? (towels, bar, cafeteria)
- a. Less than USD \$3
 - b. USD \$3 - \$6
 - c. Over USD \$6
 - d. N/A
8. In which items?
- a. Towels

- b. Bar: Non-Alcoholic
- c. Bar: Alcoholic
- d. Cafeteria

11.3 LOS CLIENTES

A fin de conocer la demanda actual y, proyectar en base a los atributos más valorados por ellos, se realizó una encuesta de satisfacción. Con los resultados obtenidos se alimentó el proceso analítico y la toma de decisión respecto del segmento objetivo.

Se confeccionó una encuesta digital que fue respondida por un total de 83 pasajeros que se hospedaron en el hostel entre Julio de 2013 y Julio de 2014. Esta encuesta tiene por objetivo caracterizar a los clientes del hostel y conocer su grado de satisfacción respecto del servicio. Además de la encuesta, se realizaron 4 entrevistas en profundidad con pasajeros que se encontraban en el hostel en Julio de 2014.

11.3.1 CARACTERÍSTICAS

- **Género:** La distribución por género de los clientes que respondieron la encuesta es equilibrada con un 54% de hombres y 46% de mujeres.
- **Edad:** Por edad se observa que el grupo de mayor representación es el de 25 – 30 años, seguido por el de 30 – 35, configurando así un grupo amplio entre los **25 y 35 años** correspondiente al **57%** de las respuestas. Coinciden estos valores con el registro interno del Hostel que describe al grupo de 25-35 años como aquél que abarca sobre el **75% de las pernoctaciones**.

•

Edad	Personas	Porcentaje
<25	14	17%
25-30	25	30%
30-35	23	27%
35-40	11	14%
>40	10	12%

XXXVII. **Procedencia:** Según datos históricos, los tres principales países emisores de pasajeros que se hospedan en el hostel son: Brasil, Estados Unidos y Australia. En el caso de la encuesta, se observa que las 5 procedencias más representadas son:

País	Cantidad	Porcentaje
Brasil	25	30%
USA	14	17%
Argentina	7	8%
Australia	6	7%
Germany	3	4%

XXXVIII. **Motivo del viaje:** Los principales motivos de viaje fueron “Viaje de placer” y “Viaje con amigos”.

Motivo	Cantidad	%
Business	7	8%
Couples	9	11%
Family	3	4%
Friends	19	23%
Leisure trip	45	54%

XXXIX. **Método de Pago** en el Hostel:

Método de pago	Cantidad	Porcentaje
Efectivo	34	41%
Tarjeta de crédito	47	57%
Tarjeta de debito	2	2%

XL. Divisa:

Divisa	Cantidad	Porcentaje
USD	56	67%
CLP	27	33%

XLI. Tipo de Habitación:

Tipo de habitación	Cantidad	Porcentaje
Dorm	59	71%
Private	24	29%

Dada la anterior caracterización de la muestra, se puede observar que existe una **alta representatividad** de ésta con los indicadores históricos del hostel.

11.3.2 PROCESOS DE COMPRA

La “compra” en este rubro recibe el nombre de **reserva** y es el hecho que permite identificar una decisión tomada respecto de adquirir el servicio de alojamiento. Se presentan a continuación, los datos relevantes obtenidos de la encuesta en relación al proceso de Reserva.

XLII. Cantidad de opciones evaluadas antes de realizar la reserva: sorprende que un gran número de los clientes del hostel lo tuvieron como opción única, con un 35% de los encuestados. En el segundo lugar, están los clientes que **evaluaron más de 3 opciones**.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sólo La Casona Hostel	29	35%
Más que tres opciones	28	34%
Tres opciones	15	18%
Dos opciones	11	13%

XLIII. Solicitar recomendaciones: consultados respecto si piden recomendaciones a través de las redes sociales, el **87% respondió que Sí**.

Redes sociales	Cantidad	Porcentaje
Sí	72	87%
No	11	13%

XLIV. Red Social más utilizada para pedir recomendaciones de alojamientos: Facebook 87%

Tipos de redes sociales	Cantidad	Porcentaje
Facebook	72	87%
HostelWorld	21	25%
Booking	16	19%
TripAdvisor	4	5%

Sorprende que muy pocos (5%) mencionaron “TripAdvisor” como fuente de recomendaciones.

XLV. **Canales de Reserva:** el medio de reserva es siempre on-line dado que el hostel no cuenta con otro medio de reserva. En cuanto a los canales on-line, son los siguientes: Booking.com, Hostelworld.com. En ambos canales, el medio de pago es a través de tarjeta de crédito con tarifas en dólares.

11.3.3 ATRIBUTOS DE DECISIÓN

Se les solicitó a los encuestados jerarquizar los atributos relacionados al servicio de un hostel y que ellos evalúan al momento de elegir dónde hospedarse. Los resultados permitieron obtener las 5 primeras prioridades y se muestran a continuación:

Prioridad	Atributo	Puntaje Ponderado
1	Location	300
2	Hostel style/ Ambient	238
3	Cleanliness	232
4	Value for Money	260
5	Working facilities	73

Se destaca entre los atributos con **menor prioridad** los siguientes:

XLVI. Parking slot: 1 punto, lugar 11 de 11

XLVII. Free to use Kitchen 12 puntos, lugar 10 de 11

XLVIII. Respect for silence in the night: 26 puntos, lugar 9 de 11

11.3.4 CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA

XLIX. Reconocimiento de la competencia: de quienes dijeron haber evaluado más de una opción antes de realizar su reserva, el 25% reconoció haber evaluado el hostel “Andes Hostel” mientras que, el 12% el “Rado Hostel”.

L.

Otras opciones	Cantidad	Porcentaje
Andes	21	25%
Rado	10	12%
Ibis	7	8%
De la Barra	6	7%
Forestal	1	1%

De las entrevistas en profundidad también se recoge que el hostel más recordado es Andes Hostel y se destaca lo siguiente:

“al buscar en booking.com lo que hago es mirar el mapa y hacer zoom hasta mi área de interés. En este barrio [Bellas Artes] “La Casona” y “Andes” están muy cerca [...] los ves y te dedicas a obtener más información de ambos. Los otros[hostales] aparecen más lejos y no me interesaron.”

Mujer, argentina, 26 años.

“El hostel Andes siempre aparece en videos del barrio [bellas artes/centro]”
Hombre, estadounidense, 23 años.

11.3.5 DISPONIBILIDAD A PAGAR POR SERVICIOS ADICIONALES

LI. Gasto diario estimado en servicios adicionales ofrecidos por hostales (toallas, bar (bebidas alcohólicas y no alcohólicas), cafetería:

Less than USD \$3	19	23%
USD \$3 - \$6	47	57%
Over USD \$6	6	7%
N/A	11	13%

Se destaca que el 57% declara gastar entre 3 y 6 dólares diarios en servicios adicionales. Para caracterizar dicho gasto se les realizó la pregunta que se presenta a continuación.

LII. Ítems en donde realizan el gasto:

Towels	9	13%
Bar: Non-Alcoholic	21	29%
Bar: Alcoholic	41	57%
Cafeteria	1	1%

11.3.6 GRADO DE SATISFACCIÓN

Respecto del grado de satisfacción, se observa que el hostel es bien evaluado en las 3 primeras prioridades de atributos antes definidos por los pasajeros, según lo muestra la siguiente tabla:

Atributo	Lugar obtenido por el Hostel	Puntaje obtenido / Puntaje máximo posible
Location	1	237/249
Hostel style/ Ambient	4	218/249
Cleanliness	2	221/249

Los 5 primeros atributos mejor valorados son los siguientes:

1	Location
2	Cleanliness
3	Respect for silence in the night
4	Hostel style/ Ambient
5	English speaking staff

11.4 ANEXO: 5 STAGES OF TRAVEL

1. Sueño:

Todo viaje comienza con un sueño, una situación ideal respecto de las vacaciones. Éste puede ser detonado por avisos de espectaculares paisajes, videos, etc. O tan simple y cercano como fotos de las vacaciones que un amigo publicó en alguna red social (lo cual está muy conectado con la etapa 5). En el 2014 según el informe de Google “2014 Travelers Road to Decision”, el 65% de los viajeros de placer comenzaron en internet su búsqueda antes de decidir dónde viajar.

2. Investigación – Planificación:

Luego de *soñar* un viajero se convierte en un potencial cliente dado el interés futuro respecto de viajar. En esta etapa, el potencial cliente realiza búsquedas respecto de todos los ítems a considerar en el viaje. Es un proceso bastante complejo e intenso por parte del viajero. Se estima que un viajero visita más de 20 sitios web antes de tomar una decisión y un 78% de los viajeros utiliza medios on-line para realizar esta investigación. La familia, amigos y colegas ocupa el segundo lugar con un 48%.

3. Reserva:

El 94% de las personas que buscó en internet acerca de su viaje, realizó su reserva en una OTA (On line Travel Agency). Los precios y buenas imágenes son clave en este proceso, además de que el canal de reserva tenga herramientas que faciliten la visualización de las distintas ofertas, tipos de habitaciones y amenidades.

4. Experiencia:

Es el momento en que el visitante ya comenzó su viaje. Dependiendo del alcance del servicio de viajes que el visitante eligió, este puede comenzar desde el momento en que sale de casa rumbo al aeropuerto. Para el caso del rubro de la hospitalidad es desde que tiene el primer contacto con el servicio luego de la reserva.

5. Compartir:

Si bien puede ser una etapa transversal, se toma como última etapa dado que permite cerrar el ciclo y conectarlo con el *sueño*. Los viajeros comparten sus contenidos, sus impresiones y opiniones de todo lo que van haciendo. Validan sus historias compartiéndolas con amigos en redes sociales, sus fotografías de lo fabulosas que están siendo sus vacaciones, etc. Pero, también comparten sus disgustos y malas opiniones y malas calificaciones de los lugares que visitan. Esto se torna de total importancia para las empresas de turismo pues, las obliga a estar pendientes en todo momento del servicio que dan, incluso después de la visita.

