



HOTEL PICHILEMU LC
LO QUE NECESITAS Y QUIERES A TU ALCANCE

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Parte II

Alumno: Valentín Gonzalez P.

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes D.

Santiago, 23 de julio de 2020

ÍNDICE

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	6
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	7
4. PLAN DE MARKETING	8
5. PLAN DE OPERACIONES	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2 Flujo de operaciones	10
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	13
6. EQUIPO DEL PROYECTO	14
6.1 Equipo Gestor	14
6.2 Estructura organizacional	15
6.3 Incentivos y compensaciones	15
7. PLAN FINANCIERO	17
7.1 Supuestos	17
7.2 Estimación de ingresos	18
7.3 Plan de inversiones	19
7.4 Proyecciones de estados de resultados	20
7.5 Proyecciones de flujo de caja puro	21
7.6 Cálculo de tasa de descuento	22
7.7 Evaluación financiera	22
7.8 Valor residual	22
7.9 Balance proyectado	23
7.10 Análisis de sensibilidad	24
7.11 Punto de equilibrio operacional	24

8. RIESGOS CRÍTICOS	25
9. CONCLUSIONES	26
ANEXOS	27
ANEXO 1: Información de la industria de Alojamiento Turístico en destino turístico Pichilemu y Paredones	27
ANEXO 3: Información de la industria de alojamiento turística a nivel nacional	31
ANEXO 4: Detalle de mercado objetivo de hotel LC	33
ANEXO 5: Presupuesto de marketing	34
ANEXO 6: Descripción de cargo dotación del hotel	35
ANEXO 7: Información de proyecciones Hotel Pichilemu LC	36
ANEXO 8: Descripción y alcance la competencia	37
ANEXO 9: Detalle de inversiones	40
ANEXO 10: Desarrollo de la deuda	43
ANEXO 11: Cálculo Tasa Costo de Capital	43
ANEXO 12: Flujo de caja del inversionista.	44
ANEXO 13: Calculo del periodo de recuperación de la inversión	45
ANEXO 14: Cálculo valor residual	45

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es el resultado de la evaluación económica que busca determinar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto que propone construir e implementar un hotel low cost, en un terreno de 250 mts² en la comuna de Pichilemu, capital de la provincia Cardenal Caro en la región del libertador Bernardo O'Higgins, el nombre del hotel será "Hotel Pichilemu LC".

La industria hotelera de Pichilemu está compuesta por 16 hoteles y son de 3 y 4 estrellas, además obedecen al formato tradicional de los hoteles que buscan la diferenciación por medio de la infraestructura y servicios apuntando los segmentos AB y C1A. A su vez esta industria ha visto un incremento de su demanda en un 108% desde el año 2016 a 2019, registrando el año 2019, un total de 366.764 pernотaciones, sin que en los últimos años se incorporen nuevos actores a la industria.

La oportunidad visualizada está en la industria mencionada y el proyecto propone generar una propuesta de valor para los segmentos C1B, C2 y C3 quienes cuentan con un ingreso familiar que va desde los M\$ 899 a M\$ 1.986 y representan el 43,2% de la población de Chile. Este segmento de nuevos consumidores ha visto crecer sus ingresos en los últimos años y la fuerte competencia y saturación de mercado hace que los precios sean cada vez más competitivos permitiendo que mas consumidores accedan a servicios que antes no estaban disponibles para ellos.

El proyecto se desarrolló con un horizonte de tiempo de 10 años, con una inversión inicial de M\$349.924 que se financiará con un aporte de capital del 46% M\$ 159.455 y con el 54% con un crédito bancario. El EBITDA esperado para el primer año es 32% de los ingresos y se proyecta el 52% al quinto año. Por lo que se espera generar un valor económico de M\$ 525.978 con rentabilidad anual del 27,17%.

El análisis financiero se realiza con un horizonte de evaluación a 10 años y contempla una inversión inicial de M\$ 378.288, la cual será financiada con M\$159.455 con aporte de capital y M\$ 190.469 con crédito bancario. El EBITDA en el primer año representa un 32% de los ingresos y se proyecta un 52% al quinto año. El proyecto genera valor por M\$ 525.978 y una rentabilidad anual de 27,17%.

Es importante mencionar que por la fecha de elaboración del proyecto este fue evaluado sin efecto de la pandemia COVID, por lo que para su implementación y resultado es necesario que la pandemia se encuentre superada.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La investigación de mercado y tabulación de datos, además de la evidencia estadística recopilada nos indican que la oportunidad de negocio esta en capturar la demanda por habitación de hotel del segmento C1B, C2, y C3, que visitan la comuna de Pichilemu, este segmento no está siendo bien atendido por la industria local de hoteles porque entrega servicios que no son necesitados por segmento objetivo del proyecto y tampoco por la oferta de sustitutos tales como residenciales y cabañas porque tampoco son capaces de satisfacer las expectativas y necesidades del segmento objetivo.

Este nuevo grupo de consumidores son personas jóvenes con educación técnica y universitaria entre 25 y 45 años que en los últimos años han visto un incremento de sus ingresos y producto de esto los bancos y casas comerciales les han provisto de créditos y medios de pago que les permiten acceder a bienes y servicios que antes no podían acceder, esto se acompaña de la fuerte influencia consumista que genera el uso de redes sociales y la presión social de amistades por buscar panoramas y actividades que estén dentro de sus posibilidades de consumo. A este grupo de personas les gusta viajar y conocer lugares entretenidos, pero siempre están conscientes de sus posibilidades económicas y buscan maximizar el beneficio por los recursos disponibles, situación que los hace declarar que “pagan lo justo por lo que quieren o necesitan”.

Este grupo de consumidores que no están optimizando sus recursos por sus creencias y valores son el crecimiento de la demanda hotelera que enfrenta la comuna de Pichilemu, por este motivo el proyecto busca desarrollar y rentabilizar una propuesta de valor que se ajuste a las necesidades del segmento objetivo proponiendo un Hotel Low cost, en primera línea de playa que cobre lo justo por lo que el cliente necesita o quiere.

La evidencia del incremento de la demanda por habitaciones de hotel en Pichilemu está respaldada con las tasas de ocupación de las habitaciones, además de la cantidad de pernoctaciones y llegada de turistas a Pichilemu durante los años 2016 a 2019.

Los antecedentes descritos se encuentran respaldados en la parte I del presente plan de negocios.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

Para simplificar el análisis de la industria hemos definido como industria la competencia entre hoteles y como sustitutos a otros tipos de negocios que entregan el servicio de hospedaje. Con esta aclaración podemos decir que en la industria turística de la región de O'Higgins, Pichilemu tiene un lugar privilegiado por ser una comuna con extensas playas aptas para la familia, el nado y todo tipo de deportes acuáticos, es tal su importancia que concentra el 46% del total de establecimientos que ofrecen hospedaje en toda la región, lo que se traduce en 213 recintos. De estos solo 16 son hoteles 7,5% y los otros 197 recintos corresponde a 11 tipos de clasificaciones distintas a los hoteles. Siendo las cabañas, hostales y residenciales en total 155 recintos que componen la mayoría la oferta de hospedaje en Pichilemu, vale decir 73% del total de oferta de hospedaje en la comuna. Por lo tanto, la industria de hoteles en Pichilemu cuenta con una competencia claramente identificable y un gran número de sustitutos que ejercen una fuerza importante sobre la industria hotelera. Además, una particularidad de esta industria es la alta concentración territorial llegando a encontrar en un radio de cuatro kilómetros hasta 100 recintos dedicados al hospedaje.

Los proveedores de la industria son genéricos y no representan una presión para la industria.

Los clientes que atiende la industria hotelera en Pichilemu son del segmento nacional AB y C1A, por su poder adquisitivo y necesidades de atención exclusiva, además de los turistas extranjeros que llegan en busca de practicar el surf. Estos turistas llegan mayoritariamente en seis meses del año de enero a marzo y septiembre a noviembre. Además, no tienen gran poder negociador, por lo que deben aceptar las condiciones de la industria.

Una de las oportunidades que presenta la industria es el crecimiento de la demanda por parte de un nuevo grupo de consumidores que buscan maximizar sus recursos pagando por lo justo que necesitan o quieren.

Y dentro de las amenazas visibles es que en Pichilemu no existen grandes inversionistas y podrías hacerse presentes buscando las nuevas oportunidades de negocios que ofrece la industria hotelera.

Finalmente, la conclusión es que las oportunidades que ofrece la industria son evidentes y permiten el desarrollo del presente plan de negocios.

Los antecedentes descritos se encuentran respaldados en la parte I del presente plan de negocios.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La empresa se llamará Hotel Pichilemu LC, y será un Hotel Low Cost. La construcción e implementación del hotel está pensado en configurar y hacer que todas sus dependencias sean altamente eficientes minimizando los espacios que puedan generar capacidad ociosa. Además, estará enfocado en los segmentos C1B y C2 de los cuales se espera 186.174 pernoctaciones a nivel comunal con un promedio de 4 noches por recinto en temporada alta.

La propuesta de valor para los clientes será “Solo pagas por lo que necesitas o por lo que quieres a un precio justo”, la propuesta se basa en cinco ejes de acción:

1. Precio competitivo siempre: En promedio 10% bajo la competencia
2. Dependencias funcionales y cómodas: Sumo cuidado en el diseño, camas de calidad
3. Pulcritud e higiene: Especial cuidado en la limpieza, todo debe oler a limpio
4. Excelencia en el servicio: capacitación continua al personal en atención al cliente
5. Alianzas estratégicas: En promedio 30% descuentos en actividades turísticas

La empresa ha identificado como actividades claves para su funcionamiento:

1. Elaboración y control de una estructura eficiente de costos: Administración profesional que permita generar margen al hotel y traspasar en mejoras de precio al cliente
2. Consumo eficiente de energías: Mediante generación y uso eficiente de la energía
3. Capacitación y mejora continua de los niveles de servicio: Total énfasis en la calidad total
4. Soporte y comunicación por medio de plataformas digitales: Captura de demanda y fidelización de clientes, campañas publicitarias.

La empresa se comprometerá con la comunidad, adquiriendo la categoría RSE y sustentabilidad, procurando un trato justo con los colaboradores y pidiendo 10 años de residencia en la comuna, implementará políticas de buenas practicas con sus proveedores y su mix contará con un 50% de proveedores locales, además mediante el uso racional y generación propia de energía contribuirá a cuidado del medio ambiente.

Los antecedentes descritos se encuentran respaldados en la parte I del presente plan de negocios.

4. PLAN DE MARKETING

La empresa Hotel Pichilemu LC, se ha propuesto que por medio de la gestión de marketing dará a conocer su propuesta de valor y generar relaciones duraderas y rentables con sus clientes.

También espera posicionarse en la mente de sus consumidores como un Hotel que les entrega la mejor propuesta de valor a un precio justo, donde se prescinde de los lujos y accesorios para dar foco a lo práctico, sin descuidar la calidad y buena atención, procurando siempre superar las expectativas de sus clientes.

La promoción y comunicación será por medios digitales concentrando los esfuerzos en redes sociales con relatos de clientes y anuncios de actividades a realizarse en la comuna.

La evaluación y retroalimentación de los esfuerzos de la empresa será por medio de encuestas en canales propios y externos.

El precio de las habitaciones será 10% bajo la competencia y se conseguirá con una estrategia de costo estricta y la constante vigilancia de la competencia

El segmento objetivo son hombres y mujeres entre 24 y 50 años del estrato socioeconómico C1B y C2 que buscan maximizar sus recursos sin gastar en lujos por el contrario buscan la eficiencia y lo práctico. La propuesta es capturar el 1% de la cuota de mercado al quinto año con una tasa de ocupación del 62,6% y para lograrlo se espera fidelizar a los clientes mediante descuentos a clientes frecuentes que tengan hospedaje más de una vez semestral y a clientes que deriven a nuevos clientes al hotel, además de descuentos mediante alianzas estratégicas en actividades relacionadas con el turismo de la zona.

El producto ofrecido es el servicio de hospedaje en primera línea de playa con categoría de hotel y nivel de atención personalizado, esto será posible porque el hotel contará con

15 habitaciones distribuidas en tres pisos todas con balcón y vista a la costa, con habitaciones pensadas en optimizar el espacio y entregar una máxima sensación de limpieza y comodidad.

Los antecedentes descritos se encuentran respaldados en la parte I del presente plan de negocios.

5. PLAN DE OPERACIONES

En esta sección se plantea los procesos claves y de apoyo que sustentan la propuesta de valor del hotel, además identifican las actividades y recursos que permitan la continuidad de la operación.

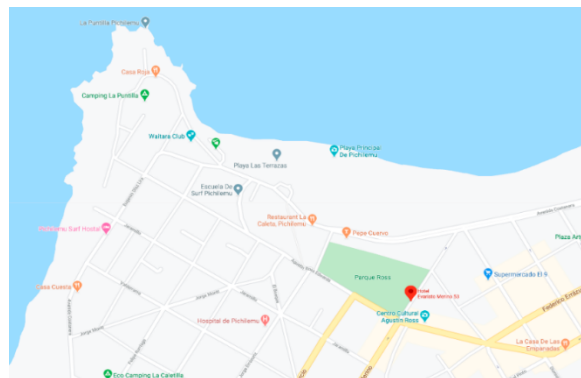
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La operación del hotel tiene por objeto entregar a los clientes una experiencia única y de calidad a un precio justo y generar rentabilidad para la empresa. El cumplimiento del objetivo se evaluará mediante la comparación con la competencia.

5.1.1 Instalaciones:

La construcción del hotel es en 250 mts² y será en un punto comercial de la comuna en calle Evaristo Merino, dispondrá de 3 plantas con un total de 15 habitaciones con 3 tipos de habitaciones, diferentes, doble, triple y quad, para una capacidad total para 42 huéspedes.

Ilustración N°3: Ubicación hotel



Fuente: Google maps.

Tabla N°14: Distribución de plantas

Subterráneo	Primera planta	Segunda y tercera planta	Terraza
5 estacionamientos	Recepción Oficina administrativa Mini bodega equipajes Baños (H y M) Sala café y snack Sala de Snack y café Escalera interior 3 habitaciones	6 habitaciones por planta Escalera interior Escalera de emergencia	Quinchos (3) Sala de eventos (1)

Fuente: elaboración propia

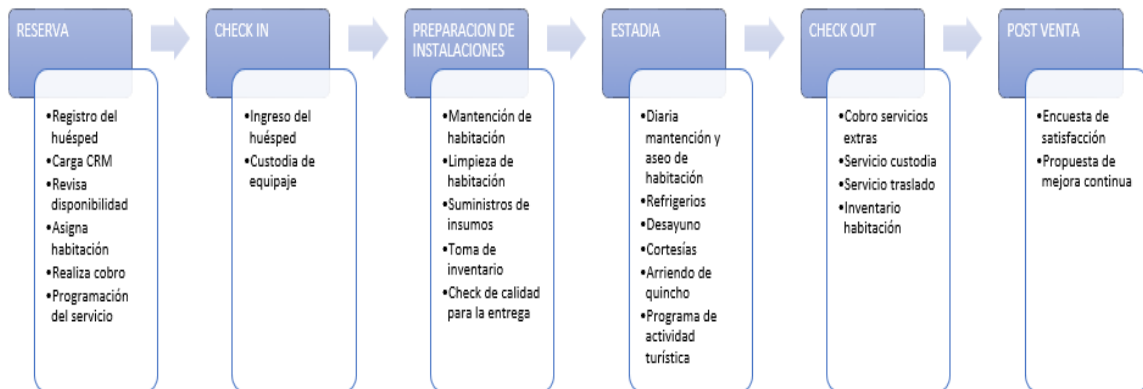
La selección de actividades y su configuración estarán en función de responder a la capacidad de ocupación del hotel, como a los estándares de servicios declarados. Los recursos a nivel del personal deben estar capacitados con los niveles de atención.

5.2 Flujo de operaciones

5.2.1 Modelo de Atención Clientes:

El Modelo de atención a clientes define seis etapas en las que la propuesta de valor del hotel interactúa con los clientes desde el momento de la reserva hasta la postventa

Ilustración N°4: Modelo de Atención Clientes



Fuente: elaboración propia.

5.2.2 Etapas del proceso

Reserva: Las reservas es el proceso de confirmación de la prestación de servicio y el principio del desafío que tendrá el hotel por entregar una gran experiencia al cliente. La reserva tendrá dos orígenes directa en la recepción del hotel, página web propia, telefónica, vía mail e indirecta por medio de operadores externos como Booking, Despegar y otros. Para ambos casos se pondrá énfasis en la comunicación visual por medio de fotografía, relatos sugerentes de confianza y transmisión de las cualidades del hotel.

Check-in: Proceso efectuado en la recepción del hotel, de forma presencial. En esta actividad se valida la identidad de los huéspedes y las condiciones de la reserva. Adicionalmente se aprovecha la instancia para detectar el perfil del cliente y proponer opciones para sorprenderlo con atenciones especiales. También se entiende como un momento crítico de comunicación por lo que se preocupará entregar el máximo de información del hotel y sus recursos. Este proceso tiene seis subprocesos:

- Registro del huésped
- Carga CRM
- Revisa disponibilidad
- Asigna habitación
- Realiza cobro
- Programación del servicio de acuerdo con la disponibilidad

Preparación de instalaciones: Después de activada la reserva el equipo de operaciones tiene por responsabilidad generar las condiciones máximas de habitabilidad de las instalaciones en espera de la llegada del cliente. Este proceso tiene cinco subprocesos:

- Mantención de habitación
- Limpieza de habitación
- Suministros de insumos
- Toma de inventario
- Check de calidad para la entrega

Estadía: Es la configuración de actividades y capacidad de los recursos, para lograr cumplir con la demanda de nuestros servicios de manera eficaz y eficiente. La propuesta se caracteriza por un servicio personalizado y de calidad, por tal razón, el personal tendrá un rol crítico para concretar la entrega de un servicio que supere las expectativas de los clientes. Este proceso tiene seis subprocesos:

- Diaria mantención y aseo de habitación
- Refrigerios
- Desayuno
- Cortesías
- Arriendo de quincho
- Programa de actividades turísticas

Check-out: Proceso efectuado al momento que el huésped finaliza su estadía en el hotel, se realiza en la recepción, en este proceso se debe coordinar con el personal de servicio de forma anticipada, para revisar que la habitación de encuentra en buen estado, con esta validación de libera la estadía del huésped. Este proceso tiene cuatro subprocesos:

- Cierre de cuenta
- Servicio de custodia
- Servicio de traslado
- Inventario de habitación

Postventa: Es relevante conocer el nivel de satisfacción que tuvo el cliente al visitar el hotel, esto se realiza mediante llamada o por una encuesta de satisfacción enviada vía correo electrónico, con el objetivo de mejorar desviaciones en el servicio, potenciar buenas prácticas y realizar acciones comerciales con clientes dependiendo de su valoración. Contempla realización de encuesta de satisfacción y propuesta de mejora continua

5.2.3 Horarios de funcionamiento operaciones

Recepción del hotel: Funcionamiento 24 horas

Sala café y snack: Funcionamiento 24 horas, con atención especial en horario de desayuno desde las 07:15 AM a 10:30 AM donde se ofrecerá carta especial de desayuno.

Check-in: El proceso de ingreso será después de las 14:00 horas, en el caso que el huésped llegue al hotel antes de las 14:00 horas del día de reserva podrá dejar su equipaje en custodia.

Check-out: El proceso de retiro del hotel será máximo hasta las 12:00 horas. En el caso que el huésped lo requiera podrá dejar el equipaje en custodia y retirar durante el mismo de fin de su estadía.

Terraza: Funcionamiento de los quinchos hasta las 02:00 AM

5.3 Plan de desarrollo e implementación

La estimación del tiempo de construcción e implementación para iniciar las operaciones en el hotel corresponden a 13 meses, en los cuales se incorporará el anteproyecto, a cargo del equipo de arquitectos, con una duración de 3 meses y la edificación a cargo del equipo de construcción con duración 10 meses, donde existirá acompañamiento por parte los arquitectos. A continuación, se detalla el tiempo estimado para cada grupo de tareas, el detalle de cada una se encuentra en Anexo 9.

Tabla N°15: Plan de desarrollo.

ID	TAREAS	DURACIÓN (DÍAS)
1	PROYECTO HOTEL	390
2	PROYECTO DE ARQUITECTURA	90
3	Anteproyecto (30%)	15
4	Proyecto (25%)	45
5	Especialidades (20%)	30
6	CONSTRUCCION HOTEL	300
7	OBRAS PRELIMINARES	45
8	OBRAS GRUESAS	160
9	OBRAS DE TERMINACIÓN	95

5.4 Dotación

Los requerimientos de personal estarán asociados a la cantidad y calidad de los servicios entregados, como también a la demanda estimada en cada periodo, no obstante, la estructura base establece los siguientes cargos, ver descripción en Anexo 6:

Tabla N°16: Estructura de cargos

Cargo	Año 1 al año 4	Año 5 al año 10
Sub Gerente de Administración y Finanzas	1	1
Contador (externalizado)	1	1
Jefe de Habitaciones	1	1
Recepcionistas	3	3
Personal de Aseo y Limpieza	1	2
Mucamas	1	2
Asistente de cocina	1	2
Total Empleados	9	12

6. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo Gestor

Los gestores de la evaluación e implementación del proyecto son Valentín Gonzalez y Rafael Villagra, ambos comparten la convicción de haber encontrado una oportunidad de negocio, razón por la cual deciden levantar información para evaluar la factibilidad y viabilidad económica del negocio.

Ambos gestores se caracterizan por el compromiso y pasión en lo que hacen, con focos en los resultados y privilegiando el trabajo en equipo en un grato ambiente, lo que favorece la comunicación efectiva y el respeto mutuo.

Los gestores tienen habilidades y capacidades demostradas profesionalmente, Rafael Villagra, tiene 33 años, es titulado de Ingeniería Comercial y cuenta con 8 años de carrera profesional, en áreas de proyectos y desarrollo de productos, además presenta competencias relacionadas a la resolución de problemas con soluciones innovadoras y efectivas, colocando siempre al cliente en el centro de la conversación. Valentín Gonzalez, 47 años, ingeniero comercial, siempre ligado al área administrativa, ha desempeñado cargos con jefe de tesorería, jefe crédito y cobranzas, jefe de facturación y control documentos y actualmente es subgerente de cartera de clientes y control de activos en comodato. Es impulsor de proyectos de modernización de la operación y digitalización

documental, con alta capacidad de entendimiento del entorno y adaptabilidad a los nuevos desafíos.

El rol de cada uno en el proyecto será:

- Valentín Gonzalez: Finanzas y Control de Gestión
- Rafael Villagra: Comercial y Postventa

Cada uno tendrá independencia para tomar decisiones específicas de su área, siempre que no tengan un impacto negativo en la operación y rendimiento del negocio, en relación con las definiciones estratégicas a nivel de negocios serán evaluadas y definidas por ambos en mesas de trabajo.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es funcional y con funciones específicas que buscan mantener una organización plana que favorezca la rápida toma de decisiones, adicionalmente se busca generar una administración liviana y dinámica que responda a la promesa de valor para reducir los costos que se traspasan a precio.

Ilustración N°5: Estructura organizacional Hotel

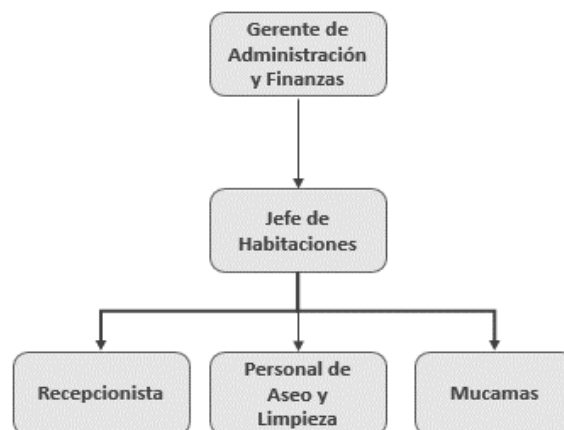


Ilustración N°6: Estructura organizacional corporativa



6.3 Incentivos y compensaciones

La política de compensación de los trabajadores del hotel se estará orientada al cumplimiento de objetivos y alineado con los compromisos de RSE, bajo una estructura mixta, en la que existirá una remuneración base y una parte variable, la proporción dependerá de las funciones, responsabilidades y aporte de valor a los objetivos de la empresa, lo que estará definido a nivel contractual con cada uno de los colaboradores.

Tabla N°17: Remuneraciones dotación hotel.

Cargo	Remuneración bruta
Sub Gerente de Administración y Finanzas	\$ 1.140.000
Jefe de Habitaciones	\$ 640.000
Recepcionistas	\$ 530.000
Personal de Aseo y Limpieza	\$ 458.000
Mucamas	\$ 420.000

La política de incentivos tiene por objetivo estimular la participación y promover la excelencia en el desempeño en cada uno de los colaboradores en pro de la rentabilidad del negocio, a través de la generación de un sentido de pertenencia con el hotel, para esto, se establece una evaluación del desempeño que permita establecer y definir las expectativas de los colaboradores y de la empresa, de manera de poder determinar niveles de eficiencia y corregir brechas por medio de retro alimentación y programas de capacitación para el desarrollo profesional. Los incentivos estarán vinculados en una recompensa económica trimestral, en función del cumplimiento de satisfacción de cliente y meta de ocupación mensual de habitaciones.

**Tabla N°18: Bono trimestral por cumplimiento de objetivo.
Venta y nivel de servicio a clientes**

Cargo	Bono
Sub Gerente de Administración y Finanzas	\$ 432.000
Jefe de Habitaciones	\$ 236.000
Recepcionistas	\$ 147.000
Personal de Aseo y Limpieza	\$ 62.700
Mucamas	\$ 57.000

7. PLAN FINANCIERO

En esta sección se presenta la evaluación y análisis a nivel financiero del proyecto y se detallarán los supuestos que sustentan las proyecciones para establecidas con el objetivo de determinar el atractivo real del proyecto.

7.1 Supuestos

7.1.1 Condiciones generales

- La información del mercado de la industria hotelera en Pichilemu se basa en 4 años, desde 2016 al 2019.
- Para el cálculo de la tasa de descuento se ha aislado la crisis sanitaria y estallido social de nuestro país, por tanto, los valores de mercado se consideran hasta julio 2019.
- Sin efecto de inflación.
- Valores de consideran netos de IVA (excepto activos).
- Pagos a proveedores se realiza al contado.
- Se asume impuesta a primera categoría (27%), pagado en el mismo periodo.
- Se asume para todos los clientes el medio de pago Transbank, implica la recepción de efectivo durante el mismo mes.
- La implementación del proyecto se asume una vez terminado la crisis sanitaria y considera 3 meses de marcha blanca, de octubre a diciembre y despliegue al cuarto mes de enero.

7.1.2 Tarifas

Cohérente a nuestra propuesta de valor y la definición de la estrategia de precios, Hotel LC presenta una tarifa promedio por habitación de un 10% más baja que su competencia.

Tabla N°19: Tarifas Hotel LC

Tarifa promedio temporada alta			Tarifa promedio temporada baja		
Habitación doble	habitación triple	Habitación quad	Habitación doble	habitación triple	Habitación quad
\$ 67.266	\$ 79.074	\$ 85.951	\$ 57.176	\$ 67.213	\$ 73.058

Las tarifas de temporada alta están asociadas a los meses de enero, febrero, julio, septiembre, noviembre y diciembre, mientras que las tarifas de temporada baja se asocian a los meses de marzo, abril, mayo, junio, agosto y octubre.

7.1.3 Tasa de ocupación de habitaciones

El análisis desarrollado referente a la tasa de ocupación de la comuna de Pichilemu nos permite estimar y proyectar la tasa de ocupación de habitaciones por mes a 10 años para el Hotel LC, lo cual se presenta en Tabla N°18,

Tabla N°20: Tasa de ocupación de habitaciones en meses de Hotel LC

Años	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Año 1	0,0%	0,0%	0,0%	45,8%	47,6%	18,3%	17,2%	19,4%	20,6%	36,3%	20,1%	44,2%
Año 2	18,3%	40,8%	51,4%	62,2%	68,8%	26,5%	25,9%	27,8%	27,5%	43,2%	26,5%	51,4%
Año 3	39,3%	81,6%	76,8%	82,1%	81,6%	36,0%	33,9%	33,6%	33,3%	49,0%	32,3%	57,2%
Año 4	45,1%	87,4%	82,6%	87,9%	87,4%	41,8%	39,7%	39,4%	39,1%	54,8%	38,1%	63,0%
Año 5	50,9%	93,2%	88,4%	93,7%	93,2%	47,6%	45,5%	45,2%	44,9%	60,6%	43,9%	68,8%

EL proyecto contempla 18 meses de operaciones para alcanzar la tasa estimada de ocupación de habitaciones. La cual se estabiliza al quinto año en un 62,6% y una participación de mercado del 1,0%.

Tabla N°21: Tasa de ocupación de habitaciones en meses de Hotel LC

ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Tasa de ocupación	22,5%	39,2%	51,1%	56,9%	62,6%	62,6%	62,6%	62,6%	62,6%	62,6%
Participación de mercado	0,3%	0,6%	0,8%	0,9%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%

7.2 Estimación de ingresos

La estimación de los ingresos se proyecta a 10 años en función de la tarifa por cada tipo habitación, servicios del salón de cafetería y snacks y otros ingresos, lo cual está en función de la capacidad de ocupación y uso de las instalaciones. Desde el quinto año en adelante los ingresos se mantienen constantes. Detalle en Anexo 7.

Tabla N°22: Proyección de ingresos (valores en M\$).

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos totales	141.195	243.662	329.090	366.241	401.952	401.952	401.952	401.952	401.952	401.952
Habitación doble	30.059	52.314	70.663	78.399	86.135	86.135	86.135	86.135	86.135	86.135
Habitación triple	36.071	62.777	84.796	94.079	103.362	103.362	103.362	103.362	103.362	103.362
Habitación quad	24.047	41.851	56.531	62.719	68.908	68.908	68.908	68.908	68.908	68.908
cafetería y snacks	31.884	55.489	74.953	83.158	91.363	91.363	91.363	91.363	91.363	91.363
Otros ingresos	19.134	31.230	42.147	47.886	52.184	52.184	52.184	52.184	52.184	52.184

7.3 Plan de inversiones

El proyecto contempla un calendario de inversiones previas a la operación que incluye la etapa de arquitectura, construcción del edificio, adquisición del mobiliario y puesta en marcha, lo cual será financiado mediante crédito bancario por un total de M\$ 181.570, la siguiente tabla muestra el cronograma de cada una de las etapas (ver detalle en Anexo 9).

Tabla N°23: Plan de inversiones previas a la puesta en marcha (valores en M\$).

INVERSIONES PREVIAS A LA PUESTA EN MARCHA	TIPO DE INVERSIÓN	TIEMPO	MONTO	ORIGEN DE FONDOS
PROYECTO DE ARQUITECTURA	Activo fijo		5.945	Crédito Bancario
Anteproyecto (30%)		Mes 1	1.784	
Proyecto (25%)		Mes 2	1.486	
Especialidades (20%)		Mes 3	1.189	
Ajuste en obra (25%)		Mes 9	1.486	
CONSTRUCCION HOTEL	Activo fijo		136.143	Crédito Bancario
OBRAS PRELIMINARES		Mes 5	36.758	
OBRAS GRUESAS		Mes 8	76.240	
OBRAS DE TERMINACIÓN		Mes 13	23.144	
MOBILIARIO	Activo fijo	Mes 12	45.742	Crédito Bancario
CONSTRUCCIÓN PORTAL WEB	Activo intangible	Mes 12	1.200	Crédito Bancario

SISTEMA OPERATIVO HOTEL	Activo intangible	Mes 12	1.440	Crédito Bancario
TOTAL			190.469	Crédito Bancario

Adicionalmente se considera inversiones de reemplazo del mobiliario en el quinto año de operación en función de la vida útil técnica, estimada en base al uso y desgaste.

Tabla N°24: Plan de inversiones durante la operación (valores en M\$).

INVERSIONES DURANTE LA OPERACIÓN	TIPO DE INVERSIÓN	MONTO	ORIGEN
MOBILIARIO	Reinversión por reemplazo Activo Fijo	36.842	Crédito Bancario

En Anexo 9 se detalla la tabla de desarrollo de la deuda para la inversión inicial y de reemplazo. **7.4 Proyecciones de estados de resultados**

Tabla N°25: Proyección Estado de Resultado (valores en M\$).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos	141.195	237.102	329.090	366.241	401.952	401.952	401.952	401.952
Ingresos habitación doble	30.059	50.893	70.663	78.399	86.135	86.135	86.135	86.135
Ingresos habitación triple	36.071	61.072	84.796	94.079	103.362	103.362	103.362	103.362
Ingresos habitación quad	24.047	40.714	56.531	62.719	68.908	68.908	68.908	68.908
Ingresos cafetería y snacks	31.884	53.982	74.953	83.158	91.363	91.363	91.363	91.363
Otros ingresos	19.134	30.441	42.147	47.886	52.184	52.184	52.184	52.184
Costos Variables	(55.289)	(67.764)	(85.107)	(93.436)	(99.712)	(99.712)	(99.712)	(99.712)
Costo insumos	(18.171)	(25.767)	(35.777)	(39.693)	(43.610)	(43.610)	(43.610)	(43.610)
Marketing y ventas	(16.657)	(19.884)	(23.769)	(26.836)	(27.848)	(27.848)	(27.848)	(27.848)
Costos servicios básicos	(14.753)	(15.670)	(16.615)	(16.982)	(17.349)	(17.349)	(17.349)	(17.349)
Costo portal de reserva	(4.450)	(5.023)	(6.974)	(7.738)	(8.502)	(8.502)	(8.502)	(8.502)
Costo medio pago	(1.258)	(1.420)	(1.972)	(2.187)	(2.403)	(2.403)	(2.403)	(2.403)
Margen de Contribución	85.906	169.338	243.983	272.805	302.241	302.241	302.241	302.241
Costos Fijos	(63.868)	(63.868)	(63.868)	(63.868)	(89.376)	(89.376)	(89.376)	(89.376)
Remuneraciones	(60.422)	(60.422)	(60.422)	(60.422)	(85.930)	(85.930)	(85.930)	(85.930)
Patentes	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)
EBITDA	22.039	105.471	180.116	208.937	212.865	212.865	212.865	212.865
Gastos Financieros	(10.209)	(9.411)	(8.570)	(7.684)	(6.751)	(7.742)	(6.351)	(4.885)
Depreciación	(7.978)	(7.978)	(7.978)	(7.978)	(7.978)	(7.978)	(7.978)	(7.978)
Amortización	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	0	0	0
RAI	3.035	87.265	162.751	192.458	197.320	197.145	198.536	200.002

7.5 Proyecciones de flujo de caja puro

Tabla N°26: Flujo de Caja Puro (valores en M\$).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos habitación doble		30.059	50.893	70.663	78.399	86.135	86.135	86.135	86.135
Ingresos habitación triple		36.071	61.072	84.796	94.079	103.362	103.362	103.362	103.362
Ingresos habitación quad		24.047	40.714	56.531	62.719	68.908	68.908	68.908	68.908
Ingresos cafetería y snacks		31.884	53.982	74.953	83.158	91.363	91.363	91.363	91.363
Otros ingresos		19.134	30.441	42.147	47.886	52.184	52.184	52.184	52.184
Remuneraciones		(60.422)	(60.422)	(60.422)	(60.422)	(85.930)	(85.930)	(85.930)	(85.930)
Costo insumos		(18.171)	(25.767)	(35.777)	(39.693)	(43.610)	(43.610)	(43.610)	(43.610)
Marketing y ventas		(16.657)	(19.884)	(23.769)	(26.836)	(27.848)	(27.848)	(27.848)	(27.848)
Costos servicios básicos		(14.753)	(15.670)	(16.615)	(16.982)	(17.349)	(17.349)	(17.349)	(17.349)
Patentes		(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)	(3.445)
Costo portal de reserva		(4.450)	(5.023)	(6.974)	(7.738)	(8.502)	(8.502)	(8.502)	(8.502)
Costo medio pago		(1.258)	(1.420)	(1.972)	(2.187)	(2.403)	(2.403)	(2.403)	(2.403)
EBITDA		22.039	105.471	180.116	208.937	212.865	212.865	212.865	212.865
Depreciación		(7.088)	(7.088)	(7.088)	(7.088)	(7.088)	(7.088)	(7.088)	(7.088)
Amortización		(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	0	0	0
RAI		14.134	97.566	172.211	201.033	204.960	205.777	205.777	205.777
Impuestos		(3.816)	(26.343)	(46.497)	(54.279)	(55.339)	(55.560)	(55.560)	(55.560)
RDI		10.318	71.223	125.714	146.754	149.621	150.217	150.217	150.217
Depreciación		7.978	7.978	7.978	7.978	7.978	7.978	7.978	7.978
Amortización		817	817	817	817	817	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo	(28.374)	(1.013)	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Mobiliario	(45.742)	0	0	0	0	(45.742)	0	0	0
Inversión en Edificio	(142.088)	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Portal Web	(1.200)	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Sistema Operativo	(1.440)	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Terreno	(159.445)	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	18.366	0	0	0
Flujo de Caja	(378.289)	17.450	79.368	133.859	154.899	130.389	157.545	157.545	157.545

7.6 Cálculo de tasa de descuento

El proyecto presenta una tasa de costo de capital de 9,29%, la cual se obtiene en base a la fórmula de CAPM utilizando la siguiente información (ver detalle en Anexo N°11).

- **Tasa libre de riesgo** es de 2,71% la cual se encuentra calculada en base a las licitaciones en UF del Banco Central a 10 años.
- **El Beta** de 1,15 se estimó en base al promedio de los Betas desapalancados de 4 hoteles utilizando como fuente yahoo! finance.
- **La Prima por Riesgo de Mercado** se obtuvo mediante la estimación del rendimiento nominal anual de los índices bursátiles del IGPA, para lo cual se utilizó el promedio de 60 meses, desde enero de 2015, alcanzado una rentabilidad anual nominal de 7,90%, el cual se ajusta IPC de 2,08%, resultando una rentabilidad real de 5,82%.
- **Premio por startup** es de 3,00%

7.7 Evaluación financiera

Los criterios sobre los cuales se determina la factibilidad de llevar cabo el proyecto son los siguientes:

Tabal N°27: VAN y TIR (valores en M\$)

Flujo proyecto puro		Flujo del inversionista	
VAN	TIR	VAN	TIR
525.978	27,17%	545.214	39,77%

Al tomar en consideración un VAN mayor a cero (positivo) y la tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento en la evaluación del proyecto puro, se concluye bajo ambos criterios la aceptación del proyecto, detalle en Anexo 12.

Para determinar el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial se utiliza el criterio del periodo de recuperación, como se señaló anteriormente la inversión inicial del proyecto es de M\$ 190.469, la que se recupera al término del cuarto año (ver Anexo 13).

7.8 Valor residual

La estimación de los valores residuales se realizó bajo el método comercial, para lo cual se estimó el valor de mercado de los activos al término del periodo de evaluación, al quinto y décimo año, y se incorporó el efecto tributario asociado a la ganancia por la venta, resultando un valor de residual de M\$ 299.333 al décimo año y de M\$ 14.792 del mobiliario reemplazado (ver detalle en nexo N°14).

Tabla N°28: Balance proyectado (valores en M\$)

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
ACTIVOS								
Activo circulante								
Efectivo	\$ 18.223	\$ 97.351	\$ 230.969	\$ 385.628	\$ 543.153	\$ 700.459	\$ 857.764	\$ 1.015.069
Cuentas por cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Crédito IVA inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo fijo								
Edificio	\$ 142.088	\$ 142.088	\$ 142.088	\$ 142.088	\$ 142.088	\$ 142.088	\$ 142.088	\$ 142.088
Mobiliario	\$ 36.842	\$ 36.842	\$ 36.842	\$ 36.842	\$ 36.842	\$ 36.842	\$ 36.842	\$ 36.842
Portal Web	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Sistema operativo	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
Depreciación	(\$ 7.088)	(\$ 14.176)	(\$ 21.263)	(\$ 28.351)	(\$ 35.439)	(\$ 42.527)	(\$ 49.615)	(\$ 56.702)
Amortización	(\$ 817)	(\$ 1.634)	(\$ 2.451)	(\$ 3.267)	(\$ 4.084)	(\$ 4.084)	(\$ 4.084)	(\$ 4.084)
Terreno	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445
TOTAL ACTIVOS	\$ 351.333	\$ 422.556	\$ 548.270	\$ 695.024	\$ 844.645	\$ 994.862	\$ 1.145.080	\$ 1.295.297
PASIVOS								
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones bancos L/P	\$ 181.570	\$ 181.570	\$ 181.570	\$ 181.570	\$ 181.570	\$ 181.570	\$ 181.570	\$ 181.570
Patrimonio								
Capital social	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445	\$ 159.445
Utilidades retenidas	\$ 10.318	\$ 81.541	\$ 207.255	\$ 354.009	\$ 503.630	\$ 653.847	\$ 804.065	\$ 954.282
TOTAL PAS. MÁS PAT	\$ 351.333	\$ 422.556	\$ 548.270	\$ 695.024	\$ 844.645	\$ 994.862	\$ 1.145.080	\$ 1.295.297
UTILIDADES RETENIDAS								
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Balance inicial de ut. retenidas	\$ 0	\$ 10.318	\$ 81.541	\$ 207.255	\$ 354.009	\$ 503.630	\$ 653.847	\$ 804.065
Más: Utilidades netas del periodo	\$ 10.318	\$ 71.223	\$ 125.714	\$ 146.754	\$ 149.621	\$ 150.217	\$ 150.217	\$ 150.217
Menos: Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Balance final de Ut. Retenidas	\$ 10.318	\$ 81.541	\$ 207.255	\$ 354.009	\$ 503.630	\$ 653.847	\$ 804.065	\$ 954.282

7.10 Análisis de sensibilidad

El análisis para obtener el punto de equilibrio considera un VAN igual a cero, para lo cual se utiliza como variable la tarifa por habitación y la capacidad de ocupación.

- La tarifa sobre la cual el VAN es igual a cero es de \$ 35.901, correspondiente a un 49% menos que la tarifa promedio ponderada de \$ 72.144.
- La capacidad de ocupación que genera un VAN igual a cero es de 1.320 habitaciones, lo que corresponde a un 56% menos a la capacidad de ocupación alcanzada al quinto año de 3.546 pernoctaciones.

En ambos casos el VAN es igual a \$0 y la TIR se iguala al Costos de Capital en 9,29%.

7.11 Punto de equilibrio operacional

El punto de equilibrio operacional del proyecto en términos de cantidad de pernoctaciones se encuentra un 26% por debajo de las 1.939 pernoctaciones estimadas del Hotel para el primer año de operación.

Tabla N°29: Punto de equilibrio operacional

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de pernoctaciones	870	745	719	733	993	993	993	993	993	993
Tasa de ocupación	16,11%	13,79%	13,32%	13,57%	18,40%	18,40%	18,40%	18,40%	18,40%	18,40%

8. RIESGOS CRÍTICOS

8.1 Tasa de ocupación

La tasa de ocupación de habitaciones proyectada para el primer año es 34,7%. Esta estimación es en base al estudio mensual EMAT de los años 2016, 2017, 2018 y 2019.

La estimación de tasa de crecimiento de la demanda es el 7%.

8.2 Tarifas por pernoctación

El precio por pernoctación se ha definido de acuerdo con la propuesta de valor de la empresa y se define en un 10% promedio más baja que la competencia.

8.3 Costos fijos

La operación del hotel es una variable clave en la estructura de costos, como en la calidad y experiencia de los clientes. En este sentido el ítem Remuneraciones adquiere vital importancia, corresponde al 45% de costos sobre venta, por esta razón para incentivar un buen trabajo, eficiente y alineados al Hotel, se estructura la remuneración en base a un porcentaje variable, asociado a un bono trimestral por desempeño y rentabilidad de Hotel.

9. CONCLUSIONES

Tras el trabajo de investigación y de evaluación de proyecto realizado teniendo siempre presente las variables que podrían afectar el resultado financiero se concluye que el proyecto tiene viabilidad económica y es recomendable construir e implementar el Hotel Pichilemu LC ya que es una oportunidad de mercado atractiva que genera rentabilidad sobre el mercado de financiero y de inversiones.

El resultado de económico de la evaluación indica que el proyecto puro con un horizonte de 10 años genera un valor de M\$ 525.978 y una rentabilidad anual de 27,17% y la tasa de costo de capital es del 9,29% por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

El proyecto para su desarrollo requiere una inversión de M\$ 349.924, que se realizará en un 54% con un crédito bancario y un 46% de aporte de capital, desde el punto de vista del inversionista el proyecto genera valor por M\$ 545.214 y una rentabilidad anual de 39,77%.

La información presentada en los capítulos anteriores revela dos factores relevantes que convierten una idea de negocios en una oportunidad real, por un lado la demanda por pernoctaciones en Pichilemu ha aumentado fuertemente en los últimos cuatro años (2016 al 2019) registrando un del 108%, lo que se traduce en 366.764 pernoctaciones durante el año 2019 con ingresos para la industria por M\$ 10.490, dicha demanda, ha sido captada por una oferta formal que se divide en dos categorías; Hoteles y Otros (Cabañas y Hospedajes). La oferta hotelera comprende 16 establecimientos y muestra en los últimos cuatro años un crecimiento constante en la tasa de ocupación de habitación, logrando alcanzar durante el año 2019 un promedio de ocupación de 64,1% a una tarifa por habitación disponible en promedio de \$79.763. Lo anterior es un antecedente relevante ya que esta oferta está dirigida al 8% de los turistas que llegan a la comuna y representa un mercado de potencial de 29.341 pernoctaciones, dejando al 92% del mercado de turistas que tome la oferta de cabañas, hospedajes y otros.

Con una demanda por capturar del 92% de los turistas que llegan a la comuna, la propuesta de valor de hotel Pichilemu LC está dirigida a un mercado potencial que consiente de su capacidad de pago espera satisfacer sus necesidades aspiracionales eliminado lo que a su juicio no necesita por lo que pide calidad, servicio y precios justos. Con este mercado objetivo se espera generar una relación rentable de largo plazo, alcanzando una participación de mercado del 1% y una capacidad de ocupación de habitaciones del 62,6% al quinto año de operación.

ANEXOS

ANEXO 1: Información de la industria de Alojamiento Turístico en destino turístico Pichilemu y Paredones

Para el análisis de pernoctaciones y llegadas mensuales se utiliza como información base el informe de Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico realizada por el INE, con apoyo de SERNATUR desde el año 2016 al 2019.

• Pernoctaciones

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
2016	28.938	36.068	13.562	11.608	9.741	6.871	10.465	7.908	11.524	15.554	10.789	13.161
2017	29.114	35.409	11.342	11.411	5.335	7.421	23.372	9.697	30.101	21.622	20.269	27.834
2018	53.765	71.737	23.828	20.507	19.143	12.690	19.887	17.393	21.553	20.659	25.521	25.126
2019	65.708	74.437	22.907	23.809	20.156	12.333	27.836	18.998	24.981	22.113	27.809	25.677

• Llegadas:

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
2016	12.595	14.032	5.611	3.866	3.807	2.944	5.081	3.955	5.017	7.030	4.550	6.067
2017	12.191	14.275	5.120	5.097	2.566	2.989	12.451	6.736	12.061	11.340	7.003	11.576
2018	20.895	25.940	11.072	7.433	7.892	5.279	10.253	7.910	9.282	8.952	11.324	10.597
2019	21.779	29.477	10.963	7.337	5.839	5.414	11.571	7.768	10.932	9.231	9.953	12.772

• Tasa de ocupación de habitaciones

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
2016	42,1%	35,5%	21,1%	18,9%	19,2%	16,5%	24,9%	16,7%	22,9%	29,7%	46,1%	56,6%	29,2%
2017	64,6%	66,7%	24,1%	22,7%	22,7%	24,2%	39,1%	20,6%	36,0%	27,6%	72,9%	77,8%	41,6%
2018	80,3%	81,8%	27,1%	26,5%	24,5%	29,3%	46,7%	19,4%	46,3%	30,4%	87,3%	85,8%	48,8%
2019	91,0%	92,0%	33,0%	34,7%	29,7%	34,6%	52,4%	23,7%	61,7%	34,0%	89,3%	93,0%	55,8%

- **Tarifa promedio por habitaciones disponible en categoría Hoteles**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
2016	56.330	57.391	41.975	38.397	44.639	40.220	38.664	35.505	46.235	40.095	38.571	36.861
2017	50.178	54.187	53.304	44.454	43.254	38.252	49.156	52.850	47.127	46.056	42.150	50.034
2018	54.589	56.385	54.786	44.136	44.559	44.995	49.137	44.277	49.962	50.535	49.428	52.074
2019	75.898	78.643	56.790	46.560	47.860	40.626	52.530	45.890	54.743	52.450	67.790	66.355

- **Tarifa promedio por habitaciones disponible en categoría Otros (Cabañas y hospedajes)**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
2016	33.660	34.578	34.475	30.897	37.139	32.720	31.164	28.005	38.735	32.595	31.071	29.361
2017	36.182	39.432	34.704	35.443	34.305	34.998	34.036	26.465	30.617	29.867	28.859	30.509
2018	34.877	37.270	34.255	36.227	34.509	35.075	35.510	32.200	33.889	33.939	35.545	34.892
2019	37.866	39.146	37.012	39.583	39.496	35.886	33.226	36.509	35.653	36.979	36.995	35.739

ANEXO 2: Información de la industria de alojamiento turística en la Región de O'Higgins

- **Tasa promedio de ocupación en habitaciones en categoría hoteles por destino turístico**

Destino turístico	2016	2017	2018	2019
San Vicente, Rapel y Navidad	-	24,0%	28,7%	22,2%
Valle de Colchagua	37,1%	40,4%	42,4%	41,6%
Rancagua y alrededores	39,6%	42,0%	47,0%	45,0%
Pichilemu y Paredones	29,2%	42,0%	53,8%	64,1%

- **Número de pernотaciones y llegadas por destino turístico**

Destino turístico	ítem	2016	2017	2018	2019
San Vicente, Rapel y Navidad	Pernотaciones	-	19.750	53.850	49.486
	Llegadas	-	7.854	18.687	19.118
Valle de Colchagua	Pernотaciones	135.370	141.324	135.725	126.656
	Llegadas	70.732	79.721	74.477	68.608
Rancagua y alrededores	Pernотaciones	335.460	328.422	243.464	226.305

	Llegadas	228.707	145.506	105.521	109.763
Pichilemu y Paredones	Pernoctaciones	176.189	232.927	331.809	366.764
	Llegadas	74.555	103.405	136.829	143.036

- **Pernoctaciones en Pichilemu según residencia durante el año 2019.**

Residencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
Chilenos	59.03 4	69.74 8	20.29 3	21.96 0	18.70 2	11.28 5	26.82 0	18.16 1	23.15 6	19.46 7	24.65 9	23.54 0
Extranjeros	6.674	4.689	2.614	1.849	1.454	1.048	1.016	837	1.825	2.646	3.150	2.137
Total	65.70 8	74.43 7	22.90 7	23.80 9	20.15 6	12.33 3	27.83 6	18.99 8	24.98 1	22.11 3	27.80 9	25.67 7

- **Distribución oferta hospedaje en región de O'Higgins.**

Comuna	Cantidad	Porcentaje
Pichilemu	213	46%
San Fernando	50	11%
Las Cabras	43	9%
Santa Cruz	28	6%
Navidad	28	6%
Rancagua	28	6%
San Vicente	13	3%
Machalí	12	3%
Litueche	5	1%
Nancagua	5	1%
Paredones	5	1%
Codegua	4	1%
Coltauco	4	1%
Chépica	3	1%
Lolol	3	1%
Marchihue	3	1%
Mostazal	3	1%
Palmilla	3	1%
Pichidegua	3	1%
Malloa	2	0%
Peralillo	2	0%
Pumanque	2	0%
Rengo	2	0%
Chimbarongo	1	0%
Peumo	1	0%
Requínoa	1	0%
Total	468	100%

- **Muestra aleatoria de recintos de hospedaje turístico de la comuna de Pichilemu**

Nombre del recinto	Clasificación	Tarifa hab.	Nº de hab.	Descripción y servicios
Cabañas Margarita	Sin clasificación	25.000	5	Ubicado en barrios residencial del sector Infieñillo a pasos de la Playa La Caletilla y que cuenta con las implementaciones apropiadas para brindarle a sus clientes un ambiente familiar. Cabañas equipadas para 5 y 2 personas, con estacionamiento, TV cable y Wifi.
Cabañas El Retorno	Sin clasificación	25.000	4	En el sector Playa Hermosa de Pichilemu, cómodas cabañas para pasar las vacaciones en grato ambiente familiar. Estacionamiento privado, TV cable y Quincho.
Cabaña Entre Mares	Sin clasificación	20.000	5	Ubicados en un excelente sector residencial, en zona de seguridad, a pocas cuadras de la playa y el centro de la ciudad. TV cable.
Cabañas Altos del Pacífico	Sin clasificación	23.000	7	Cabañas están emplazadas en el sector de Punta de Lobos, lugar de tranquilidad, muy cerca de la playa. Las cabañas cuentan con capacidad para 2 y 4 personas, completamente equipadas. TV cable y estacionamiento privado.
Cabañas Sol Naciente	Sin clasificación	23.000	4	Ubicados muy cerca de la playa principal de Pichilemu, de establecimientos comerciales, banco, lugares de entretenimiento y esparcimiento, etc. Abiertos los 365 días del año. Cuentan con agua caliente, TV Cable, estacionamiento, quincho.
Cabañas Morros del Pacífico	■ ■ ■ ■ ■	70.000	6	En las cabañas Morros del Pacífico. Ubicadas a metros del mar y con vista directa a Los Morros de Punta de Lobos, están completamente equipadas para 2 y 6. Incluyen wi-fi, quincho, estacionamiento privado, calefacción, vista al mar, TV satelital, a pasos de la playa.
Cabañas Lomas de Pinares	■ ■ ■ ■ ■	80.000	12	Cabañas Lomas de Pinares se encuentran ubicadas en el sector de Playa Hermosa, camino a Punta de Lobos y a sólo 300 metros de la playa. Estas cómodas cabañas están completamente equipadas y cuentan con tv satelital, calefacción, toallas, ropa de cama, piscina templada y al aire libre, juegos infantiles y máquinas de ejercicios, amplio comedor y salón de eventos donde ofrecen desayuno bufete a sus huéspedes, vista al mar, servicio de mucama, lavandería, a paso de la playa.
Cabañas Lobos View	■ ■ ■ ■ ■	80.000	12	Cabañas Lobos View ubicadas frente al mar y sólo 5 minutos de Punta de Lobos, ofrece cómodas y amplias cabañas de primer nivel en Playa Hermosa, que cuentan con vista al mar y acceso directo a la playa. Estas cabañas están totalmente equipadas y cuentan con tv satelital, wi-fi, ropa de cama, toallas, calefacción, quincho, acceso de capacitados.
Curi Lodge Pichilemu	■ ■ ■ ■ ■	80.000	5	El Curi Lodge Pichilemu se encuentra en Pichilemu, en la región de O'Higgins, cerca de Playa Hermosa y Punta de Lobos, y ofrece alojamiento con Wifi gratuita, aparcamiento privado gratuito, tranquilidad, seguridad privada 24 horas, recinto privado, juegos, jacuzzi, arquitectura moderna, playa infieñillo a 2,8 km.
A Brasas Hostel	■ ■ ■ ■ ■	60.000	10	El A Brasas Hostel se encuentra en Pichilemu, a 300 metros de la Playa Principal, y ofrece alojamiento con restaurante, aparcamiento privado gratuito, bary jardín. Ofrece habitaciones familiares y zona de barbacoa. El alojamiento dispone de cocina compartida y mostrador de información turística.
Hostal playa hermosa	■ ■ ■ ■ ■	50.000	8	El Hostal Playa Hermosa se encuentra en Pichilemu, en la región de O'Higgins, cerca de Playa Hermosa e Infieñillo, y ofrece alojamiento con desayuno, Wifi gratuita, aparcamiento privado gratuito, playa la puntilla está a 2 km.
Hostal Dolegant	■ ■ ■ ■ ■	90.000	12	El Hostal Dolegant Pichilemu se encuentra en Pichilemu, a 350 metros de la Playa Principal y a 600 metros de La Puntilla, y ofrece desayuno, bar, salón compartido, jardín y Wifi gratuita. Ofrece habitaciones familiares y zona de barbacoa. El alojamiento cuenta con cocina compartida, mostrador de información turística y consigna de equipaje.
Cabañas y Spa Costa Patagonia	■ ■ ■ ■ ■	65.000	10	Las Cabañas y Spa Costa Patagonia ofrecen una privilegiada vista al mar y están completamente equipadas para 2 hasta 5 personas. Incluye desayuno en la misma cabaña, ropa de cama, toallas, tv satelital, wi-fi, además de incluir acceso durante todo el año a su Spa, Piscina templada y al aire libre, Jacuzzi y fogón, calefacción, estacionamiento, quincho, Wifi, vista al mar, desayuno, Hot tub y Masajes.
Cabañas el Bosque	■ ■ ■ ■ ■	70.000	14	Las Cabañas del Bosque se ubican en un sector privilegiado de Cahuilal sur de Pichilemu. En medio del bosque y en uno de los lugares más altos del lugar, cuenta con cabañas completamente equipadas para hasta 4 personas todas con vista al mar. Incluye calefacción, TV satelital, estacionamiento, servicio de mucama y seguridad 24 hrs.
Cabañas Guzman y Lyon	■ ■ ■ ■ ■	60.000	30	Cabañas Guzman y Lyon es uno de los recintos turísticos más grandes de Pichilemu, con un amplio quincho y una piscina con vista panorámica al océano y a la Laguna de Petrel. En verano y fines de semanas largos se ofrecen exquisitos desayunos buffet para sus pasajeros, calefacción, Estacionamiento, piscina al aire libre, TV satelital, desayuno, servicio de mucama, quincho, Wifi, vista al mar, a pasos del centro y la playa.
Cabañas Puerta del Sol	■ ■ ■ ■	30.000	14	Cabañas Puerta del Sol se ubican a pasos de la terminal de buses y de la playa principal de Pichilemu, están completamente equipadas para 2 a 5 personas e incluyen calefacción, quincho, estacionamiento, wi-fi, tv satelital, quincho, juegos infantiles y un sector con hamacas y repeseras para descansar, acceso para personas con movilidad reducida.
Cabañas Brisas del Mar	■ ■	25.000	6	Cabañas ubicadas en el sector Infieñillo, a 5 minutos del Mar, y a 15 minutos de Punta de Lobos, paraíso de los practicantes del Surf, muy cerca del mar. Estacionamiento privado, personal de seguridad, acceso controlado, TV cable.
Cabañas Celemar	■ ■	22.000	5	Cabañas están emplazadas en el sector de Infieñillo, sector residencial, tranquilidad, muy cerca de la playa. Cabañas y departamentos para 2, 4 y 8 personas, completamente equipados, TV, Wifi, estacionamiento privado.
The Sirena insolente hostel	■ ■	30.000	7	Ubicado en la entrada Punta de Lobos y a sólo pasos de sus olas, habitaciones comunes, suites privadas y departamentos hasta 6 personas, todo en un ambiente rodeado de naturaleza y adecuado para que puedas descansar y realizar una gran cantidad de actividades ya que cuenta con arriendo de tablas y trajes de surf. Incluye Calefacción, estacionamiento, TV satelital, desayuno, Wifi, a pasos de la playa. Adicionales: lavandería, sauna.
Hostal Colonia Pichilemu	■	24.000	8	Departamentos completamente equipados, con baño privado, agua caliente, cocina con Refrigerador, estacionamiento, amplios jardines. Muy cerca de playa y del comercio, en sector tranquilo y con acceso privado.

ANEXO 3: Información de la industria de alojamiento turística a nivel nacional

Base elaboración propia según informe mensual Emat 2016, 2017, 2018 y 2019 desarrollado por el INE y Anuario de Turismo anual emitido por SERNATUR.

- **Caracterización de los viajes asociados a turismo internos efectuados durante el año 2019**

Motivo de viaje	Mujeres	Hombres	Número de viajes totales	Porcentaje de viajes
Vacaciones	5.860.665	4.757.758	10.618.423	63,3%
Visitas a familiares y amigos	2.812.025	2.198.502	5.010.527	29,9%
Negocios	102.335	174.697	277.032	1,7%
Otros motivos	497.044	399.724	869.768	5,2%
Total	9.256.833	7.545.917	16.802.750	100%

- **Caracterización de los viajes asociados a turismo internos con destino regional efectuados durante el año 2019.**

Región	Mujer	Hombre	N° Total turista interno	% Total turista interno
Arica y Parinacota	110.466	103.635	214.101	1%
Tarapacá	250.954	212.450	463.404	3%
Antofagasta	241.963	217.718	459.681	3%
Atacama	246.638	175.720	422.358	3%
Coquimbo	795.476	682.971	1.478.447	9%
Valparaíso	2.198.862	1.657.401	3.856.263	23%
RM	794.226	603.863	1.398.089	8%
O'Higgins	598.258	530.686	1.128.944	7%
Maule	501.003	418.462	919.465	5%
Ñuble	246.763	206.108	452.871	3%
Biobío	1.172.257	1.041.697	2.213.954	13%
Araucanía	838.373	664.062	1.502.435	9%
Los Ríos	418.725	311.237	729.962	4%
Los Lagos	662.154	567.684	1.229.838	7%
Aysén	71.987	58.546	130.533	1%
Magallanes	108.728	93.677	202.405	1%
Total	9.256.833	7.545.917	16.802.750	100%

- **Histórico de pernoctaciones año 2016, 2017, 2018, 2019 a nivel nacional por región.**

REGION	2016	2017	2018	2019
Arica y Parinacota	228.050	466.405	417.179	378.731
Tarapacá	463.719	969.126	844.585	901.155
Antofagasta	910.608	1.732.320	1.809.965	1.687.796
Atacama	243.156	593.675	551.423	513.997
Coquimbo	616.720	1.516.372	1.435.610	1.318.266
Valparaíso	1.534.103	3.204.740	3.000.164	2.688.972
Metropolitana de Santiago	3.926.614	7.755.130	7.686.519	7.566.602
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	305.106	693.168	764.961	715.260
Maule	347.056	730.748	679.698	638.614
Ñuble	268.989	565.321	561.154	618.338
Biobío	398.930	948.747	1.017.080	943.189
La Araucanía	629.792	1.487.893	1.375.221	1.070.452
Los Ríos	343.774	749.480	737.611	734.707
Los Lagos	1.072.408	2.326.470	2.228.735	2.118.408
Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	187.903	428.741	416.144	407.420
Magallanes y la Antártica Chilena	446.463	962.558	949.118	872.336
Total	11.923.390	25.130.893	24.475.166	23.174.244

- **Agrupación por clase de establecimiento de alojamientos turísticos a nivel nacional según Subsecretaría de Turismo.**

TIPO DE RECINTO PARA ALOJAMIENTO TURISTICO	CANTIDAD DE RECINTOS
Apart - Hotel	267
Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural	724
Cabañas	2.289
Camping o Recinto de Campamento	652
Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge	173
Complejo Turístico o Resort	99
Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos	612
Estancia o Hacienda	23
Hostal	1.752
Hostel o Albergue (Refugio)	307
Hostería	191
Hotel	1.520
Hotel Boutique	132
Residencial	504
Termas	22
Total	9.267

- **Distribución oferta hospedaje por región.**

ZONA	REGION	PROVINCIA	CANTIDAD	%
Norte	I	Tarapacá	226	2%
Norte	II	Antofagasta	382	4%
Norte	III	Atacama	213	2%
Norte	IV	Coquimbo	542	6%
Norte	XV	Arica y Parinacota	155	2%
Centro	MT	Metropolitana	782	8%
Centro	V	Valparaíso	1.363	15%
Sur	IX	Araucanía	747	8%
Sur	VII	Maule	485	5%
Sur	VII	O'Higgins	468	5%
Sur	VIII	Bio Bio	461	5%
Sur	X	Los Lagos	1.311	14%
Sur	XI	Aysén	703	8%
Sur	XII	Magallanes	491	5%
Sur	XIV	Los Ríos	649	7%
Sur	XVI	Ñuble	289	3%
Total			9.267	100%

ANEXO 4: Detalle de mercado objetivo de hotel LC

Temporada Alta:

En el grupo C1b su ingreso promedio por hogar es clp \$1.986.000, el 71% de los jefes de hogar son profesionales universitarios y el 56 % son directivos y profesionales de alto nivel.

Este segmento estos compuestos por jefes de hogar que en promedio tienen 45 años y su grupo familiar está compuesto por 3,2 miembros y en el 94%¹.

Son personas que hacen las cosas que les gusta y su objetivo en la vida es pasarlo bien, además les gusta estar acompañado de personas en su búsqueda de la entretención.

Sus preferencias en actividades de esparcimiento son en familia, se consideran amantes de la vida y les gusta ser tratados de manera acogedora.

Sus viajes a la zona son principalmente por vacaciones y los realizan preferentemente durante los meses de diciembre a marzo.

En el grupo C2 su ingreso promedio por hogar es CLP \$1.360.000, el 41% de los jefes de hogar son profesionales o técnicos y el 48% trabajan en oficinas en las cuales se requiere educación formal.

En este segmento los jefes de hogar tienen en promedio 46 años y su grupo familiar está compuesto por 3,1 miembros. Además, el 60% de las personas de este grupo piensan

¹ Fuente: Clasificación socioeconómica gfk_gse_190502_final

que Chile es el mejor país de Sudamérica y al menos para el 47% de ellos el celular se ha transformado en su principal herramienta para las compras.

Sus viajes a la zona son principalmente por vacaciones y los realizan preferentemente durante los meses de diciembre a marzo.

Temporada baja:

El grupo C3 tiene ingreso promedio por hogar de CLP \$899.000, el 53% de los jefes de hogar tienen su enseñanza media completa y el 70 % trabajan en oficios en los cuales no se necesita educación formal.

En este segmento el jefe de hogar tiene en promedio tienen 48 años y su grupo familiar está compuesto por 3,2 miembros. Sus preferencias son el descanso, la tranquilidad y camaradería entre pares, son amantes de la naturaleza quien ser tratados con calidez y respeto

Sus viajes a la zona son principalmente en los meses de abril a noviembre.

ANEXO 5: Presupuesto de marketing

La inversión de los primeros tres años se enfoca en dar a conocer el hotel, la propuesta de valor y sus atributos diferenciadores, luego desde el cuarto años las acciones de recordación de marca serán incluidas a nivel del plan comunicacional.

- Proyección en meses para el primer año de operación:

Concepto o Nota	mes 1	Mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Mantenión Página Web	177	177	178	178	179	179	179	180	180	181	181	181
Agencia medios digitales	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Campaña Verano	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Campañas Corporativas	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Programa Fidelización	107	834	1.042	584	584	584	834	584	625	625	625	625
Eventos Corporativos	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Apoyo Comercial	54	54	42	54	54	54	54	42	54	54	42	54
Total	858	1.585	1.782	1.336	1.337	1.337	1.587	1.325	1.380	1.380	1.368	1.381

- Inversión en Marketing primer año de operación

Concepto	Monto
Mantenimiento Página Web	2.151
Agencia medios digitales	1.501
Campaña Verano	1.490
Campañas Corporativas	750
Programa Fidelización	7.651
Eventos Corporativos	2.501
Apoyo Comercial	613
Total	16.657

ANEXO 6: Descripción de cargo dotación del hotel

- **Gerente de Administración y Finanzas:**

La misión del puesto es planear, organizar, dirigir y controlar la gestión financiera del hotel, elaborar y suministrar oportunamente información confiable del rendimiento de la operación para toma de decisiones.

Garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales y económicos de la organización apegado a la normativa y leyes vigentes, además debe asegurarse que se cumplan los procesos administrativos de control y resguardo de la información contable y comercial.

Velar por el bienestar del personal cumpliendo con la legislación laboral vigente y asegurar el adecuado mantenimiento de todas las instalaciones.

- **Jefe de habitaciones:**

La misión del puesto es planear, organizar, dirigir y controlar la operación del hotel, asegurando la continuidad de la operación.

Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y comerciales de la organización apegado a la normativa y leyes vigentes, además debe asegurarse que se cumplan todas las normas de seguridad y convivencia de los huéspedes y de los colaboradores.

Velar por el bienestar del personal cumpliendo con la legislación laboral vigente y asegurar el adecuado mantenimiento de todas las instalaciones.

- **Recepcionista:**

La misión del puesto es recibir, acoger, registrar y corroborar la identidad de los huéspedes del hotel. Asistir y realizar todas las coordinaciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del hotel y la plena satisfacción del cliente.

Elaborar y mantener el registro de huéspedes mediante check-in y check-out, además colaborar en las tareas de atención al huésped que se le asignen.

- **Personal de Aseo y Limpieza:**

La misión del puesto es mantener el orden, aseo y mantenimiento de todas las dependencias del hotel. Ser minucioso y detallista en su gestión, sin interrumpir la estadía de los huéspedes, asegurar la continuidad de la operación y velar por la seguridad y resguardo de los huéspedes y colaboradores.

- **Mucamas:**

La misión del puesto es asegurar el orden, limpieza y mantenimiento al interior de las habitaciones del hotel. Ser minucioso y detallista en su gestión, sin interrumpir la estadía de los huéspedes, asegurar la continuidad de la operación y velar por la seguridad y resguardo de los huéspedes y colaboradores.

ANEXO 7: Información de proyecciones Hotel Pichilemu LC

- **Tasa de ocupación de habitaciones Hotel**

La estimación supone que la tasa de ocupación del proyecto demora 18 meses en lograr el crecimiento estimado, adicionalmente se contemplan 3 meses de marcha blanca, donde no se perciben ingresos.

El quinto año de operación la tasa de ocupación se estabiliza en un 62,6% anual.

Año	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Año 1	0,0%	0,0%	0,0%	45,8%	47,6%	18,3%	17,2%	19,4%	20,6%	36,3%	20,1%	44,2%
Año 2	15,5%	33,8%	48,2%	62,2%	68,8%	26,5%	25,9%	27,8%	27,5%	43,2%	26,5%	51,4%
Año 3	39,3%	81,6%	76,8%	82,1%	81,6%	36,0%	33,9%	33,6%	33,3%	49,0%	32,3%	57,2%
Año 4	45,1%	87,4%	82,6%	87,9%	87,4%	41,8%	39,7%	39,4%	39,1%	54,8%	38,1%	63,0%
Año 5	50,9%	93,2%	88,4%	93,7%	93,2%	47,6%	45,5%	45,2%	44,9%	60,6%	43,9%	68,8%

- **Ingresos proyectados por habitación Hotel**

Año	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Dic
Año 1	0	0	0	15.029	16.132	6.002	5.819	6.564	6.761	12.295	6.585	14.990
Año 2	5.251	10.716	16.328	20.400	23.317	8.704	8.767	9.425	9.019	14.641	8.691	17.420
Año 3	13.319	25.870	26.028	26.926	27.654	11.807	11.489	11.391	10.921	16.606	10.593	19.385
Año 4	15.285	27.709	27.993	28.829	29.620	13.709	13.454	13.356	12.824	18.572	12.496	21.351
Año 5	17.250	29.548	29.959	30.731	31.586	15.611	15.420	15.322	14.726	20.538	14.398	23.317

- **Ingresos proyectados cafetería Hotel**

Año	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Año 1	0	0	0	5.314	5.704	2.122	2.058	2.321	2.391	4.347	2.328	5.300
Año 2	1.857	3.789	5.773	7.213	8.244	3.078	3.100	3.332	3.189	5.176	3.073	6.159
Año 3	4.709	9.147	9.203	9.520	9.778	4.175	4.062	4.027	3.861	5.871	3.745	6.854
Año 4	5.404	9.797	9.898	10.193	10.473	4.847	4.757	4.722	4.534	6.566	4.418	7.549
Año 5	6.099	10.447	10.593	10.865	11.168	5.520	5.452	5.417	5.207	7.261	5.091	8.244

- **Otros ingresos Hotel (Estacionamiento y Terraza)**

AÑO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Año 1	0	0	0	3.054	3.258	1.382	1.348	1.486	1.522	2.547	1.490	3.047
Año 2	1.153	2.165	3.204	3.959	4.499	1.792	1.804	1.926	1.851	2.892	1.790	3.407
Año 3	2.707	5.032	5.061	5.228	5.362	2.427	2.368	2.350	2.263	3.316	2.202	3.831
Año 4	3.191	5.493	5.545	5.700	5.847	2.899	2.852	2.834	2.735	3.800	2.675	4.315
Año 5	3.555	5.833	5.909	6.052	6.211	3.252	3.216	3.198	3.088	4.164	3.027	4.679

ANEXO 8: Descripción y alcance la competencia

- **Cabañas:** Es una pequeña casa regularmente de madera y con disponibilidad de patio y estacionamiento. En su interior cuenta con todos los elementos necesarios para desarrollar la vida diaria, baño, comedor, cocina, dormitorios y mobiliario de cocina y dormitorios.
- **Hostal:** Están relacionadas con los modelos de hospedaje para jóvenes como los albergues con instalaciones comunes como baño, cocina, living y comedor. Su propuesta de valor está orientada a generar un ambiente familiar y de camaradería.

- Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos: Son construcción al interior de un recinto con espacio reducido y funcional, no cuentan con patio ni estacionamiento y están orientados a personas que están no esperan pasar demasiado tiempo en su interior.
- Residencial: Son viviendas donde sus dueños o residentes ofrecen habitaciones con característica de dormitorio para pernoctar en la mayoría de las ocasiones sus dueños atienden a sus inquilinos y les pueden ofrecer servicios opcionales como pensión de alimentos que puede ser completa o media.
- Hotel: Se destacan por estar en zonas céntricas con infraestructura superior y habitaciones con baño y camas para pernoctar, su propuesta está orientada hacia la oferta de calidad y servicio, su propuesta de valor tiene foco en generar una experiencia única.
- Camping o Campamento: Son recintos delimitados que ofrecen la posibilidad de arrendar sitios para instalar carpas o estacionar motor home con la finalidad de pernoctar. En la mayoría de las veces cuentan con servicios básicos como agua, electricidad y en algunas ocasiones mesas de camping y fogón para cocinar a leña. Los servicios higiénicos como baños y duchas son de uso común para los arrendatarios.
- Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge: Corresponde a alojamientos apartados de la ciudad, contruidos con materiales de la zona que son amigables con el medio ambiente. Con una propuesta de valor orientado a la privacidad en comunión con la naturaleza.²
- Hostel o Albergue (Refugio): Son casas que se habilitan con un máximo de dormitorios y áreas comunes tales como cocina, comedor, living, baños y duchas. Su principal característica es que los dormitorios son compartidos. Este tipo de recintos están orientado a jóvenes y mochileros internacionales que buscan integrarse y conocer la sociedad local de forma mas cercana, es un modelo muy

²

<https://manatuscostarica.com/es/blog/cuales-son-las-principales-diferencias-entre-un-hotel-boutique-y-un-lodge/>

popular en Europa y su formato le permite trabajar con precios muy por debajo de la oferta de hospedaje tradicional.

- Apart – Hotel: Por lo general están ubicados lugares céntricos y habitualmente se trata de un edificio que dispone de varios apartamentos amoblados con todas las capacidades de una casa esto implica, cocina, living, comedor, dormitorios y baño, su propuesta de valor está orientada hacia la capacidad de generar el ambiente de una casa.
- Complejo Turístico o Resort: Su principal característica es que son grandes construcciones con amplios recintos, cuentan con habitaciones de hotel, restaurantes, piscinas, multi canchas, gimnasios y todo tipo de instalaciones. Su objetivo es entregar a sus pasajeros todos los servicios necesarios y entretención al interior de sus dependencias para evitar que sus pasajeros salgan del recinto. Este formato es capaz de crear sus propios atractivos para cautivar a sus clientes.
- Hotel Boutique: Son hoteles íntimos y poco convencionales buscan tener su estilo y carácter propio con una atención personalizada al cliente, por lo general logran una denotación de lujo
- Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural: Son recintos que se encuentran en un entorno natural y que por su origen capturan las costumbres y actividades de la zona en que se encuentran, regularmente se están asociado al turismo rural y su principal característica es que son desarrollados por familias que abren las puertas de su casa dando la opción de pernoctar y participar de actividades cotidianas de la zona. Los pasajeros de estos recintos son personas que están en busca de reencontrarse con la forma antigua de llevar la vida.

ANEXO 9: Detalle de inversiones

- **Proyecto de arquitectura y Construcción del Edificio**

ID	TAREAS	DURACIÓN (DÍAS)	COSTO (\$)
1	PROYECTO HOTEL	390	\$ 142.087.589
2	PROYECTO ARQUITECTURA	90	\$ 5.945.087
3	ANTEPROYECTO	15	
4	Requerimiento inicial y estudio técnico		
5	PROYECTO	45	
6	Propuesta 1 Ingeniería básica y maqueta diseño grafico		
7	Especificaciones técnicas generales		
8	Documento de factibilidad (Obtención Permiso de Edificación)		
9	ESPECIALIDADES	30	
10	Documentos especificaciones técnicas de construcción		
11	Propuesta 2 Ingeniería en detalle		
12	CONSTRUCCIÓN	300	\$ 136.142.501
13	OBRAS PRELIMINARES	45	
14	Movimientos de tierra y excavaciones	20	
15	Cierre perimetral	15	
16	Alcantarillado y redes subterráneas	10	
17	OBRAS GRUESAS	160	
18	Obras generales	40	
19	Bases estructurales y superficie de construcción	30	
20	construcción de estructura	60	
21	Red de alcantarillado	30	
22	Red de acueducto		
23	Red eléctrica mixta y de datos		
24	OBRAS DE TERMINACIÓN	95	
25	Mampostería, muros y enlucidos	15	
26	Pisos y revestimientos	15	
27	Sistema de ventilación	10	
28	Puertas y ventanas	10	
29	Obras de exterior	15	
30	Instalación Paneles Solares	10	
31	Obras generales	20	

- **Intangibles:**

ID	ITEMS	Inversión total
1	INVERSIONES PUESTA EN MARCHA	\$ 2.640.000
2	Construcción Portal Web	\$ 1.200.000
3	Sistema operativo hotel	\$ 1.440.000

- **Mobiliario Hotel**

ID	ITEMS	Unidad	Precio Unitario	Inversión total
1	EQUIPAMIENTO HOTEL			\$ 45.742.390
2	HABITACIONES			\$ 31.232.740
3	Alfombra	M2	\$ 950	\$ 114.000
4	Almohada	Unidad	\$ 4.560	\$ 132.240
5	Caja de Seguridad	unidad	\$ 42.370	\$ 635.550
6	Camas	unidad	\$ 390.000	\$ 11.310.000
7	Veladores	unidad	\$ 45.900	\$ 1.331.100
8	Colgadores	unidad	\$ 700	\$ 92.400
9	Cortina	M2	\$ 37.700	\$ 565.500
10	Cuadros	unidad	\$ 41.990	\$ 629.850
11	Cubrecamas	unidad	\$ 45.890	\$ 3.992.430
12	Frazadas	unidad	\$ 39.990	\$ 3.479.130
13	Frigobar	unidad	\$ 41.560	\$ 3.615.720
14	Lámparas	unidad	\$ 32.780	\$ 950.620
15	Sábanas-fundas	unidad	\$ 33.500	\$ 2.914.500
16	teléfonos	unidad	\$ 7.990	\$ 119.850
17	Televisores	unidad	\$ 89.990	\$ 1.349.850
18	ÁREAS COMUNES GENERALES			\$ 712.000
19	Alfombra	M2	\$ 600	\$ 108.000
20	Cuadros	unidad	\$ 35.600	\$ 178.000
21	Señaléticas	unidad	\$ 312.600	\$ 312.600
22	Lámparas	unidad	\$ 37.800	\$ 113.400
23	SALÓN DE CAFÉ Y SNACK			\$ 1.878.430
24	Mesas de salón café y snacks	Unidad	\$ 57.700	\$ 403.900
25	Sillas de salón de café y snacks	Unidad	\$ 69.000	\$ 345.000
26	Muebles de salón de café y snacks	Unidad	\$ 89.100	\$ 89.100
27	Horno eléctrico	Unidad	\$ 61.450	\$ 61.450
28	Máquina de café	Unidad	\$ 76.000	\$ 76.000
29	Máquina de hielo	Unidad	\$ 102.000	\$ 102.000
30	Lavavajilla	Unidad	\$ 165.800	\$ 165.800
31	Loza	Unidad	\$ 236.690	\$ 236.690
32	Refrigerador industrial	Unidad	\$ 398.490	\$ 398.490
33	Congelador	Unidad	\$ 370.000	\$ 370.000
34	RECEPCIÓN			\$ 1.405.780
35	Computadores	Unidad	\$ 298.100	\$ 894.300
36	Impresora	Unidad	\$ 256.100	\$ 256.100
37	Sillas recepción	Unidad	\$ 79.800	\$ 239.400
38	teléfonos	Unidad	\$ 7.990	\$ 15.980
39	TERRAZA			\$ 9.775.630
40	Mesas terraza	Unidad	\$ 89.990	\$ 179.980
41	Sillas terraza	Unidad	\$ 64.990	\$ 259.960
42	Refrigerador	Unidad	\$ 435.690	\$ 435.690
43	Paneles Solares	Unidad	\$ 2.225.000	\$ 8.900.000
44	BODEGA			\$ 737.810
45	Herramientas	Unidad	\$ 290.890	\$ 290.890
46	Aspiradoras	Unidad	\$ 162.670	\$ 325.340
47	Carro de aseo	Unidad	\$ 60.790	\$ 121.580

- **Inversión en capital de trabajo**

Para estimar el capital de trabajo se utilizó el método del déficit acumulado máximo, para lo cual se calcula por cada mes los ingresos y egresos correspondientes del proyecto para determinar el valor relacionado al déficit acumulado máximo. Los primeros tres meses de operación se consideran en marcha blanca, no registran ingresos (valores en M\$).

AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos habitación doble	0	0	0	5.010	5.377	2.001	1.940	2.188	2.254	4.098	2.195	4.997
Ingresos habitación triple	0	0	0	6.012	6.453	2.401	2.328	2.626	2.704	4.918	2.634	5.996
Ingresos habitación quad	0	0	0	4.008	4.302	1.600	1.552	1.750	1.803	3.279	1.756	3.997
Ingresos cafetería y snacks	0	0	0	5.314	5.704	2.122	2.058	2.321	2.391	4.347	2.328	5.300
Costos servicios básicos	(9.458)	(9.458)	(9.458)	(11.227)	(11.469)	(9.178)	(9.134)	(9.302)	(9.350)	(10.600)	(9.310)	(11.211)
Remuneraciones	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)
Costo insumos	(984)	(984)	(984)	(2.536)	(2.722)	(1.013)	(982)	(1.108)	(1.141)	(2.075)	(1.111)	(2.530)
Marketing y ventas	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)	(1.388)
Costos servicios básicos	(1.129)	(1.129)	(1.129)	(1.346)	(1.356)	(1.201)	(1.195)	(1.207)	(1.214)	(1.296)	(1.211)	(1.338)
Patentes	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)
Costo portal de reserva	(494)	(494)	(494)	(494)	(531)	(197)	(191)	(216)	(222)	(404)	(217)	(493)
Costo medio pago	(140)	(140)	(140)	(140)	(150)	(56)	(54)	(61)	(63)	(114)	(61)	(139)
Saldo	(9.458)	(9.458)	(9.458)	12.169	13.624	328	91	1.069	1.324	8.589	1.093	12.126
Saldo Acumulado	(9.458)	(18.916)	(28.374)	(16.204)	(2.580)	(2.253)	(2.161)	(1.093)	231	8.820	9.913	22.039
AÑO 2	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos habitación doble	1.750	3.572	5.443	6.800	7.772	2.901	2.922	3.142	3.006	4.880	2.897	5.807
Ingresos habitación triple	2.101	4.286	6.531	8.160	9.327	3.482	3.507	3.770	3.608	5.856	3.476	6.968
Ingresos habitación quad	1.400	2.858	4.354	5.440	6.218	2.321	2.338	2.513	2.405	3.904	2.318	4.645
Ingresos cafetería y snacks	1.857	3.789	5.773	7.213	8.244	3.078	3.100	3.332	3.189	5.176	3.073	6.159
Costos servicios básicos	(9.274)	(10.523)	(11.783)	(12.716)	(13.366)	(10.060)	(10.070)	(10.219)	(10.132)	(11.401)	(10.057)	(12.030)
Remuneraciones	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)	(5.035)
Costo insumos	(886)	(1.808)	(2.756)	(3.443)	(3.935)	(1.469)	(1.480)	(1.591)	(1.522)	(2.471)	(1.467)	(2.940)
Marketing y ventas	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)	(1.657)
Costos servicio básicos	(1.187)	(1.283)	(1.359)	(1.433)	(1.468)	(1.245)	(1.241)	(1.252)	(1.250)	(1.333)	(1.245)	(1.376)
Patentes	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)	(287)
Costo portal de reserva	(173)	(353)	(537)	(671)	(767)	(286)	(288)	(310)	(297)	(482)	(286)	(573)
Costo medio pago	(49)	(100)	(152)	(190)	(217)	(81)	(82)	(88)	(84)	(136)	(81)	(162)
Saldo	(1.013)	6.146	13.523	18.855	22.694	3.514	3.601	4.464	3.927	11.308	3.497	14.955
Saldo Acumulado	(1.013)	5.133	18.657	37.512	60.205	63.719	67.320	71.784	75.711	87.019	90.516	105.471

ANEXO 10: Desarrollo de la deuda

Los valores se encuentran en M\$.

Periodos	Saldo deuda	Cuota	Gasto financiero (interés)	Amortización de capital	Saldo Insoluto	Ahorro tributario	Costo efectivo de deuda
1	190.470	25.100	10.209	14.891	175.579	3.777	6.432
2	175.579	25.100	9.411	15.689	159.891	3.482	5.929
3	159.891	25.100	8.570	16.530	143.361	3.171	5.399
4	143.361	25.100	7.684	17.416	125.945	2.843	4.841
5	125.945	25.100	6.751	18.349	107.596	2.498	4.253
6	107.596	25.100	5.767	19.333	88.263	2.134	3.633
7	88.263	25.100	4.731	20.369	67.895	1.750	2.980
8	67.895	25.100	3.639	21.461	46.434	1.346	2.293
9	46.434	25.100	2.489	22.611	23.823	921	1.568
10	23.823	25.100	1.277	23.823	0	472	804

El financiamiento asociado a la inversión de reemplazo del mobiliario se realiza al quinto año bajo crédito bancario a una tasa de 5,36% anual en pesos a 5 años.

Periodo	Saldo deuda	Cuota	Gasto financiero (interés)	Amortización de capital	Saldo Insoluto	Ahorro tributario	Costo efectivo de deuda
6	36.842	8.595	1.975	6.620	30.223	731	1.244
7	30.223	8.595	1.620	6.975	23.248	599	1.021
8	23.248	8.595	1.246	7.348	15.900	461	785
9	15.900	8.595	852	7.742	8.157	315	537
10	8.157	8.595	437	8.157	0	162	275

ANEXO 11: Cálculo Tasa Costo de Capital

Para calcular el Beta promedio se consideró otras cadenas de hoteles obtenidas desde Yahoo! finance.

Hotel	Beta
Hyatt	0,93
NH Hotel	1,16
intercontinental	0,96
Plaza central	1,03
Promedio	1,02

ANEXO 12: Flujo de caja del inversionista.

Flujo de caja de la deuda (valores en M\$)

F. de caja de la deuda	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos Financieros		(10.209)	(9.411)	(8.570)	(7.684)	(6.751)	(8.219)	(6.742)	(5.186)	(3.547)	(1.820)
RAI		(10.209)	(9.411)	(8.570)	(7.684)	(6.751)	(8.219)	(6.742)	(5.186)	(3.547)	(1.820)
Impuestos (27%)		2.756	2.541	2.314	2.075	1.823	2.219	1.820	1.400	958	491
Costo efectivo de la deuda		(7.453)	(6.870)	(6.256)	(5.609)	(4.928)	(6.000)	(4.922)	(3.786)	(2.589)	(1.328)
Amortización de capital		(14.891)	(15.689)	(16.530)	(17.416)	(18.349)	(27.552)	(29.028)	(30.584)	(32.224)	(23.823)
Crédito	190.470					45.742					
Flujo neto deuda	190.470	(22.343)	(22.559)	(22.786)	(23.025)	22.465	(33.551)	(33.950)	(34.370)	(34.813)	(25.151)
VAN (5,36%)	20.677										

Flujo de caja del inversionista (valores en M\$).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo neto activos	(378.289)	17.450	79.368	133.859	154.899	130.389	157.545	157.545	157.545	157.545	490.727
Flujo neto deuda	190.470	(22.343)	(22.559)	(22.786)	(23.025)	22.465	(33.551)	(33.950)	(34.370)	(34.813)	(25.151)
Flujo neto inversionista	(187.819)	(4.893)	56.809	111.073	131.874	152.854	123.994	123.595	123.175	122.733	465.576
VAN ajustado	546.656										
TIR patrimonio	39,92%										

El financiamiento necesario para el proyecto de arquitectura, construcción del hotel y adquisición del mobiliario es M\$179.742 y se realizará bajo crédito bancario a una tasa de 5,36% anual en pesos a 10 años.

ANEXO 13: Calculo del periodo de recuperaci3n de la inversi3n

Para determinar el n3mero de periodos en los cuales el proyecto recupera la inversi3n inicial se utiliz3 el m3todo Periodo de Recuperaci3n (Payback), descontando los flujos a la tasa anual de 9,29% para considerar el valor del dinero en el tiempo, con el cual se estima los periodos que demora el proyecto en recuperar la inversi3n inicial de M\$ 190.470, la cual se recupera a comienzos del cuarto a3o. Los valores se encuentran expresados en M\$.

A3o	Flujo anual	Flujo anual descontado	Flujo Acumulado
1	17.210	15.747	15.747
2	79.128	66.247	81.994
3	133.619	102.358	184.351
4	154.658	108.404	292.756
5	135.476	86.886	379.642
6	157.305	92.311	471.952
7	157.305	84.464	556.416
8	157.305	77.284	633.700
9	157.305	70.714	704.414
10	486.914	200.278	904.691

ANEXO 14: C3lculo valor residual

Para la estimaci3n de los valores de residual o de desecho de los activos se utiliza el m3todo comercial, con el objetivo de reflejar el verdadero valor al finalizar su vida 3til.

	Mobiliario	Edificio	Terrenos	Total
M3s: valor comercial	25.158	117.222	175.390	317.770
Menos: valor contable	0	106.566	159.445	266.011
RAI	25.158	10.657	15.945	51.759
Impuestos (27%)	(6.793)	(2.877)	(4.305)	(13.975)
RDI	18.366	7.779	11.639	37.784
M3s: Valor contable	0	106.566	159.445	266.011
Valor de desecho	18.366	114.345	171.084	303.795

BIBLIOGRAFÍA

- Preparación y evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain
- Generación de modelos de negocios, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
- Administración, Stephen P. Robbins & Mary Coutler, décima edición.
- Planificación, gestión y control de Proyectos, quinta edición, Nassir & Reinaldo Sapag
- Preparación y Evaluación de Proyectos, nociones básicas, Reinaldo Sapag.
- Fundamentos de Marketing, Kotler y Armstrong.
- Estrategias de Marketing, 2011, Manuera & Rodriguez.
- Marketing Demystified, Donna Anselmo